

VYTAUTO DIDŽIOJO UNIVERSITETAS

Audrius ŠIMKUS

**SAVANORYSTĖS ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMAS
NEVYRIAUSYBINĖSE ORGANIZACIJOSE**

Daktaro disertacija
Socialiniai mokslai, vadyba ir administravimas (03 S)

Kaunas, 2013

UDK 061.2
Ši-69

Daktaro disertacija rengta 2009–2013 metais Vytauto Didžiojo universitete

Mokslinis vadovas

prof. habil. dr. Pranas Žukauskas (Vytauto Didžiojo universitetas, socialiniai mokslai, vadyba ir administravimas – 03S)

ISBN 978-9955-12-961-5

TURINYS

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS.....	5
LENTELIŲ SĄRAŠAS	6
SĄVOKŲ SĄVADAS	7
ĮVADAS.....	12
I. SAVANORYSTĖS ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMO NEVYRIAUSYBINĖSE ORGANIZACIJOSE TEORINĖ ANALIZĖ	20
1.1. Savanorystė kaip mokslinių tyrimų objektas.....	20
1.1.1. Savanorystės raida.....	20
1.1.2. Savanorystės sampratos formavimasis.....	23
1.1.3. Savanorystė mokslinių tyrimų kontekste	30
1.2. Savanorystės ir nevyriausybinių organizacijų tarpusavio priklausomybės teoriniai aspektai.....	33
1.2.1. Nevyriausybinių organizacijų samprata	33
1.2.2. Savanorystės reikšmė nevyriausybiniams organizacijoms	37
1.3. Savanorystės žmogiškųjų išteklių valdymo nevyriausybiniuose organizacijose teoriniai aspektai.....	39
1.3.1. Savanorystės žmogiškųjų išteklių valdymas nevyriausybiniuose organizacijose	39
1.3.2. Savanorystės žmogiškųjų išteklių valdymo veiklų teorinė analizė.....	47
DISERTACIJOS I DALIES APIBENDRINIMAS	63
II. SAVANORYSTĖS ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMO NEVYRIAUSYBINĖSE ORGANIZACIJOSE TYRIMO METODOLOGIJA	65
2.1. Savanorystės žmogiškųjų išteklių valdymo nevyriausybiniuose organizacijose modeliavimas	65
2.2. Tyrimų metodų strategijos.....	72
2.3. Tyrimų struktūra.....	76
2.3.1. Kiekybinio tyrimo struktūra	76
2.3.2. Kokybinio tyrimo struktūra.....	79
2.4. Tyrimų organizavimas.....	80
2.4.1. Kiekybinio tyrimo organizavimas.....	80
2.4.2. Kokybinio tyrimo organizavimas.....	88
DISERTACIJOS II DALIES APIBENDRINIMAS	95
III. SAVANORYSTĖS ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMO NEVYRIAUSYBINĖSE ORGANIZACIJOSE TYRIMAS.....	96

3.1. Savanorystės žmogiškųjų išteklių valdymo nevyriausybiniuose organizacijose kiekybinio tyrimo rezultatai	96
3.2. Savanorystės žmogiškųjų išteklių valdymo nevyriausybiniuose organizacijose kokybinio tyrimo rezultatai	140
3.3. Savanorystės žmogiškųjų išteklių valdymo nevyriausybiniuose organizacijose tyrimų rezultatų apibendrinimas	162
DISERTACIJOS III DALIES APIBENDRINIMAS	172
IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS	174
LIERARTŪROS SĄRAŠAS	178
PRIEDAI	197
1 PRIEDAS. Kiekybinio tyrimo anketa respondentams.....	198
2 PRIEDAS. Kokybinio tyrimo klausimynas ekspertams.....	204
3 PRIEDAS. Kokybinio tyrimo ekspertų interviu protokolai.....	205

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav.	Disertacinio tyrimo loginė schema.....	17
2 pav.	Savanorystės teikiama nauda skirtingose srityse.....	26
3 pav.	Veiksniai, darantys įtaką savanorystei.....	28
4 pav.	Savanorystės vieta NVO paslaugų teikimo rinkoje.....	29
5 pav.	Marketingo planas (4P), pritaikytas savanorių lojalumui skatinti.....	41
6 pav.	Požiūrio „Savanorio ir veiklos atitikmuo“ tyrimų sritis.....	42
7 pav.	Netiesioginės įtakos modelis.....	45
8 pav.	Pusiau netiesioginės įtakos modelis.....	45
9 pav.	Tiesioginės įtakos modelis.....	46
10 pav.	Savanorių verbavimo modelis.....	52
11 pav.	L-O-O-P modelis.....	66
12 pav.	Savanorystės žmoniškųjų išteklių valdymo veiklos.....	67
13 pav.	Sisteminio savanorių koordinavimo modelis.....	68
14 pav.	Savanorystės žmoniškųjų išteklių valdymo nevyriausybinese organizacijose teorinis modelis.....	69
15 pav.	Tyrimų dizainas.....	75
16 pav.	Atsakymų į klausimą <i>Kurie iš išvardytų žmogaus vidinių veiksnių labiausiai trukdo Jums įsitraukti į savanorystę?</i> skirstinys.....	97
17 pav.	Atsakymų į klausimą <i>Kurie iš išvardytų išorinių veiksnių labiausiai trukdo Jums įsitraukti į savanorystę?</i> skirstinys.....	98
18 pav.	Atsakymų į klausimą <i>Kuris iš išvardytų variantų geriausiai atitinka Jūsų įsitraukimą į savanorystę?</i> skirstinys (n = 598).....	100
19 pav.	Atsakymų į klausimą <i>Ar vadovybė atsižvelgia į Jūsų pasiūlymus gerinti konkrečią savanorišką veiklą?</i> skirstinys (n = 388).....	101
20 pav.	Atsakymų į klausimą <i>Kurioje savanoriškoje veikloje Jūs dalyvaujate?</i> skirstinys (n = 400).....	102
21 pav.	Atsakymų į klausimą <i>Koks Jūsų vaidmuo savanoriškoje organizacijoje?</i> skirstinys (n = 400).....	104
22 pav.	Atsakymų į klausimą <i>Kiek metų savanoriaujate šioje organizacijoje?</i> skirstinys (n = 394).....	104
23 pav.	Atsakymų į klausimą <i>Kiek laiko per savaitę skirate savanorystei?</i> skirstinys (n = 395).....	105
24 pav.	Atsakymų į klausimą <i>Kokias vykdate kitas savanoriškas veiklas?</i> skirstinys (n = 156).....	106
25 pav.	Atsakymų į klausimą <i>Kiek metų atliekate kelias savanoriškas veiklas?</i> skirstinys (n = 157).....	107
26 pav.	Atsakymų į klausimą <i>Kiek laiko per savaitę skirate papildomoms savanoriškoms veikloms?</i> skirstinys (n = 156).....	108
27 pav.	Savanorystės žmoniškųjų išteklių valdymo nevyriausybinese organizacijose modelis.....	167
28 pav.	Savanorystės žmoniškųjų išteklių valdymo nevyriausybinese organizacijose modelio algoritmas.....	170

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė.	Savanorystės požymiai.....	25
2 lentelė.	Savanorystės teikiama nauda nevyriausybinėms organizacijoms.....	30
3 lentelė.	NVO kriterijai.....	38
4 lentelė.	Savanorio ir organizacijos poreikiai.....	43
5 lentelė.	Kiekybinio tyrimo klausimyno demografinių klausimų kintamieji elementai.....	78
6 lentelė.	Kiekybinio tyrimo klausimyno diagnostinių klausimų kintamieji elementai.....	78
7 lentelė.	Respondentų skirstinys pagal lytį (proc.).....	84
8 lentelė.	Respondentų skirstinys pagal amžių (proc.).....	84
9 lentelė.	Respondentų geografinis skirstinys (proc.).....	84
10 lentelė.	Respondentų skirstinys pagal šeiminių padėtį (proc.).....	85
11 lentelė.	Respondentų skirstinys pagal turimų vaikų skaičių (proc.).....	85
12 lentelė.	Respondentų skirstinys pagal išsilavinimą (proc.).....	85
13 lentelė.	Respondentų skirstinys pagal jų užimtumą (proc.).....	86
14 lentelė.	Respondentų skirstinys pagal einamas pareigas darbovietėje (proc.)	86
15 lentelė.	Kokybiniame tyrime dalyvavusių ekspertų charakteristikos.....	89
16 lentelė.	Nevyriausybinių organizacijų, kuriose dirba ekspertai charakteristikos.....	90
17 lentelė.	Vidinių veiksmų ryšiai (Pearson'o koreliacija).....	111
18 lentelė.	Išorinių veiksmų ryšiai (Pearson'o koreliacija).....	116
19 lentelė.	Vidinių ir išorinių veiksmų tarpusavio ryšiai (Pearson'o koreliacija).....	122
20 lentelė.	Vidinių veiksmų ryšiai (Kendall'o koreliacijos koeficientas).....	126
21 lentelė.	Išorinių veiksmų ryšiai (Kendall'o koreliacijos koeficientas).....	130
22 lentelė.	Vidinių ir išorinių veiksmų tarpusavio ryšiai (Kendall'o koreliacijos koeficientas).....	135
23 lentelė.	Vidinių ir išorinių veiksmų faktorinės analizės rezultatai.....	138
24 lentelė.	Nepriklausomų kintamųjų įtaka lyties aspektu vidiniams ir išoriniams veiksniams.....	139
25 lentelė.	Savanorių apskaitos ir planavimo kategorijų skirstymas.....	142
26 lentelė.	Savanorių verbavimo kategorijų skirstymas.....	146
27 lentelė.	Savanorių atrankos kategorijų skirstymas.....	149
28 lentelė.	Savanorių adaptavimo ir mokymo kategorijų skirstymas.....	153
29 lentelė.	Savanorių vertinimo kategorijų skirstymas.....	156
30 lentelė.	Savanorių motyvavimo kategorijų skirstymas.....	158
31 lentelė.	Savanorystės žmogiškųjų išteklių valdymo kategorijų skirstymas.....	160

SAVOKŲ SAVADAS

Altruizmas – tai nesavanaudiškas rūpinimasis kitų žmonių gerove, kur pagrindiniu moraliniu principu tampa kitų žmonių, o ne asmeniniai interesai (Kasparavičienė, 1999).

Apsauginė funkcija – sumažina kaltės jausmą, kad tu esi laimingesnis už kitus (Clary ir kt., 1998).

Gerosios patirties pilietiškumas – altruistinio poelgio komponentas ir atsidavimas visuomenei (Cohen, 2008).

Grižtamasys ryšys – kontrolės sistemos dalis, kurioje informacija apie veiklos rezultatus sugrįžta valdymo subjektui ir įgalina jį nagrinėti bei koreguoti darbo procesą (įėjimus) (Stoškus, Beržinskienė, 2005).

Humanizmas – pažiūrų sistema, kur žmogus laikomas pagrindine vertybe, jo gerovė – socialinių institutų vertinimo kriterijumi, o lygybė, teisingumas, žmogiškumas – trokštamais žmonių santykių principais (Sherman, 1992).

Institucionalizavimas kaip NVO kriterijus – įsisteigimas pagal tam tikrą teisinę formą (Salamon, Anheier, 1997).

Karjeros funkcija – savanorio profesinės patirties įgijimas (Clary ir kt., 1998).

„Medaus mėnuo“ (angl. *honeymoon*) – pirma stadija, trunkanti apie šešis mėnesius. Šiuo metu savanoris išgyvena euforiją, rodo didelį entuziazmą, tiki savo darbo prasmingumu, be to, sulaukia gero savo darbo įvertinimo iš darbuotojų ir nuolat jaučia jų paramą (Wymer, Starines, 2001).

Motyvavimas – valdymo proceso dalis, reiškianti poveikį darbuotojų elgsenai siekiant organizacijos tikslų (Česynienė, Šarkiūnaitė, 2002).

Nevyriausybinių organizacijų (NVO) – tai likutinės kategorijos organizacija, kuri yra nei vyriausybinių, nei pelno siekianti (Brown, Korten, 1989).

Nusivylimo (praėjus „Medaus mėnesiui“) stadija (angl. *post-honeymoon blues*) – savanorystės kasdienybė, kai sumažėja savanorio domėjimasis veiklomis (Wymer, Starines, 2001).

Pelno neskirstymas, kaip NVO kriterijus – galimybės skirstyti pelną nariams ar dalininkams nebuvimas (Salamon, Anheier, 1997).

Personalas – visi organizacijos darbuotojai: darbininkai arba pirmosios linijos darbuotojai, aptarnavimo personalas, specialistai, vadovai ir kt. (Bakanauskienė, 2003).

Personalo adaptavimas – pasamdyto ar perkeltos iš kitos darbo vietos / pareigų asmens susipažinimas su nauju darbu ir kolektyvu (Bakanauskienė, 2011).

Personalo apskaita – informacijos apie organizacijos darbuotojus rinkimas, apdorojimas ir organizavimas (Bakanauskienė, 2011).

Personalo atranka – iš turimų pretendentų į tam tikrą darbo vietą / pareigas atrenkamas ir pasamdomas tinkamiausias (Bakanauskienė, 2011).

Personalo planavimas – formalizuotas darbuotojų paklausos ir pasiūlos prognozavimas (Bakanauskienė, 2011).

Personalo tekamumas – darbuotojo išėjimas iš organizacijos (Bakanauskienė, 2008).

Personalo ugdymas – reikalingos darbuotojui kvalifikacijos suteikimas pareigoms, kurioms atlikti organizacija jį pasamdė arba kurias organizacija numato jam skirti (Bakanauskienė, 2011).

Personalo valdymas – visuma veiklų, kurių paskirtis yra aprūpinti organizaciją (reikiamu skaičiumi ir reikiamos sudėties) darbuotojais ir užtikrinti jų efektyvų darbą bei išlaikymą (Bakanauskienė, 2011).

Personalo verbavimas – surandami ir priviliojami į organizaciją potencialūs kandidatai į laisvas darbo vietas / pareigas (Bakanauskienė, 2011).

Personalo vertinimas – įvertinamas darbuotojų atliekamas darbas, jų atitiktis einamoms ar numatomoms ateityje pareigoms (Bakanauskienė, 2011).

Pripažinimas – savanorio veiklos teigiamas įvertinimas (Wilson, Pimm, 1996).

Privatumas, kaip NVO kriterijus – institucinė nepriklausomybė nuo vyriausybės (valdžios), net jei ir gaunama jos parama (Salamon, Anheier, 1997).

Refleksija – vertinimo metodas, nes stebimi požymiai vienaip ar kitaip vertinami, o veiklos rezultatai lyginami su ankstesnės veiklos rezultatais pagal tuos pačius požymius (Lukošiūnienė, 2011).

Savanorio ir organizacijos atitikmuo – organizacijos bei savanorio vertybių, įsitikinimų ir tikslų atitikimas (Netemeyer ir kt., 2004).

Savanorio ir veiklos atitikmuo – asmeninių žinių, gebėjimų ir įgūdžių pritaikymas atliekant savanorišką veiklą (Edwards, 1991; Hoobler ir kt., 2009).

Savanoris – žmogus, kuris padeda kitiems, nesitikėdamas piniginio atlygio (Mowen, Sujan, 2005).

Savanoriška veikla – savanorio neatlyginamai atliekama visuomenei naudinga veikla, kurios sąlygos nustatomos savanorio ir šios veiklos organizatoriaus susitarimu (LR Savanoriškos veiklos įstatymas, 2011).

Savanoriškumas, kaip NVO kriterijus – niekas neturi būti tiesiogiai ar netiesiogiai verčiamas tapti NVO nariu (Salamon, Anheier, 1997).

Savanoriškų veiklų analizė – dėmesio sutelkimas savanoriškoms veikloms apibrėžti ir paaiškinti, palengvinant jų vykdymą ir pripažįstant bei apdovanojant už tinkamai atliktas užduotis (Chelladurai ir kt., 2007).

Savanorystė – savanoriška, nuolat planuojama ir neatlygintinai atliekama visuomenei naudinga veikla suburiant žmones, kuri dažniausiai organizuojama nevyriausybinių organizacijų (Clary ir kt., 1998; Finkelstien, 2009; Penner, 2002).

Savanorystės koncepcija – apima skirtingų rūšių savanoriškas veiklas, aktyvų dalyvavimą visuomeniniame gyvenime (Ralston ir kt., 2005).

Savivalda, kaip NVO kriterijus – NVO yra kontroliuojamos remiantis vidaus procedūromis, o ne valdomos iš išorės (Salamon, Anheier, 1997).

Socialinė funkcija – skatina socialinį bendravimą, stiprina esamus santykius, kitų žmonių pasitikėjimą (Clary ir kt., 1998).

Socializacija – vaikystėje prasidedantis procesas: išmokdamas visuomenės normų, dėsnių ir gyvenimo būdo, asmuo tampa visuomenės nariu (Kvieskienė, 2003).

Supratingumo funkcija – tinkamas turimų žinių ir gebėjimų panaudojimas (Clary ir kt., 1998).

Tarptautinė savanoriškos veiklos programa – programa, kuri įgyvendinama vykdant Lietuvos Respublikos tarptautinius įsipareigojimus ir kurioje nustatytos savanorių dalyvavimo, savanoriškos veiklos organizavimo ir finansavimo sąlygos (LR Savanoriškos veiklos įstatymas, 2011).

Tobulinimosi funkcija – priemonių kompleksas, skirtas savanorių saviugdai ir tobulėjimui (Clary ir kt., 1998).

Vadovavimas – ypatinga veikla, kuri neorganizuotą minią paverčia efektyviai, tikslingai ir našiai dirbančia komanda (Drucker, 1992).

Valdymas – kryptingas poveikis sistemos struktūriniais elementams (Zakarevičius, 1997).

Vertės funkcija – turimų vidinių vertybių, pavyzdžiui, altruizmo, humanizmo, pasireiškimas (Clary ir kt., 1998).

Vertybė – asmenybės veiklos ir elgesio motyvas, susijęs su objektais, labiausiai atitinkančiais materialinius, kultūrinius ar dvasinius asmenybės poreikius; svarbiausias žmonių santykius veikiantis kultūros elementas (Gimžauskienė, 2007).

Žmogiškieji ištekliai – tai organizacijos žmonės (asmenybės), turintys vertybines nuostatas, artimiausius ir ateities lūkesčius, galimybę nuolatos tobulintis, prisitaikyti prie vykstančių technologinių, administravimo ir kitų pokyčių (Jančauskas, 2006).

Žmogiškųjų išteklių valdymas – tai strateginis, nuoseklus ir visapusiškas požiūris į organizacijos žmogiškųjų išteklių valdymą bei ugdymą, kai kiekvienas šio požiūrio aspektas visiškai integruojamas į bendrą organizacijos valdymą (Išoraitė, 2011).

IVADAS

Mokslinė problema ir temos aktualumas. Savanorystė kaip globalus reiškinys įgauna vis didesnę pagreitį. Šiandien savanorystė neturi sienų, yra apčiuopiamas ir išmatuojamas reiškinys, kuriantis pridėtinę vertę ir taip prisidedantis prie valstybės bendrojo nacionalinio produkto kūrimo. Šiandien nevyriausybinių organizacijų (NVO) pradeda konkurencinę kovą dėl savanorių, todėl labai svarbu turėti strategiją, kaip išlaikyti suburtus savanorius, gebėti jiems vadovauti ir valdyti savanoriškas veiklas. Mokslininkai naudojo skirtingas sistemas ir analizės metodus tam, kad ištirtų vadovavimą savanoriams ir apibūdintų savanorystės reiškinį. Nors yra pavienių asmenų, savanoriškai teikiančių nuolatinę pagalbą svetimiems žmonėms, vis dėlto savanorystė paprastai atsiranda nevyriausybinių organizacijų kontekste (Penner, 2002). Savanorystė ne tik padeda stiprinti šalies ekonomiką, savanoriai suteikia ir būtiniausias sveikatos priežiūros bei visuomenės lavinimo paslaugas.

Vadybininkams, visuomeniniam sektoriui ir savanoriškoms nevyriausybiniams organizacijoms, kurios verbuoja savanorius, yra labai svarbu maksimizuoti visas savanorių galimybes ir mokėti juos išlaikyti savo organizacijose. Nesugebančios teisingai vadovauti savanoriams organizacijos gali patirti daug nesėkmių, finansinių nuostolių ir svarbiausia – prarasti savanorius (Moynes, 1966; Johnson, 1981; Twelvetrees, 1991).

Savanorystei evoliucionuojant, savanorių poreikiai tapo svarbiausiu organizacijų vadybiniu klausimu (Brudney, 1995). Tik nedaugelis žmonių atkreipia dėmesį, kad yra tokių organizacijų, kurios koordinuoja savanorystę (Hager, Brudney, 2008). Vis aktyvesnis savanorių dalyvavimas ir jų efektyvus panaudojimas savanoriškose veiklose tapo svarbiais demokratinio valdymo argumentais (Brudney, 1990; Vigoda, 2002).

Savanorių paklausai ir pasiūlai daro įtaką įvairūs veiksniai, apimantys tiek demografinius (jaunimas, vyresnio amžiaus žmonės), tiek politinio aktyvumo, tiek socialinius ir kultūrinius aspektus (Meliski, Holzer, 2007; Mele, 2008). Visai nauja savanoriavimo sritis – virtuali savanorystė. R. Cohen (2008) manymu, naujasis savanorystės modelis pritrauks vis daugiau žmonių.

Mokslininkai (Ellis, 1996; Hager, Brudney, 2005) įrodė, kad savanorystės nauda visuomenei yra gana didelė ir ji daugiausia pasiekama per vertę (tiek apčiuopiamą, tiek neapčiuopiamą), kurią savanoriai suteikia organizacijai. Tačiau vien tik laukimas, kada savanoriai prisijungs prie organizacijos, ir pasyvus savanoriškos organizacijos statuso palaikymas negarantuoja organizacijai pridėtinės vertės. Tai priklauso nuo organizacijos gebėjimo verbuoti savanorius bei juos išlaikyti (Brudney, 1990, 1995; Rehnborg, DeSpain, 2003; Hager, Brudney, 2008). Savanorystės tyrėjai (Sundeen, 1990; Brudney, 1990, 1995;

Safrit, Schmiesing, 2004; Gazley, Brudney, 2005; Gerber ir kt., 2005; Hager, Brudney, 2008) nurodė pagrindinį trūkumą, kuris sudaro kliūtis dalyvauti savanoriškoje veikloje – tai organizacijos negebėjimas tinkamai valdyti savanorystės žmogiškuosius išteklius.

Dauguma savanorių teikia pirmenybę nevyriausybiniams organizacijoms, ypač religinėms, nes laiko tai savita, vertinga nevyriausybinių sektoriaus veikla (Cohen, 2008). Nepaisant to, jie renkasi savanorišką veiklą ir kito profilio nevyriausybinese ar valstybinėse organizacijose (Ellis, 1998), bet jos turi būti įgijusios visuomenės pasitikėjimą, turėti neprikaištingą reputaciją, būti kažkuo ypatingos, išskirtinės. Valstybinėse organizacijose teikiamos svarbios savanoriškos paslaugos: policijos, ugniagesių padėjėjų, civilinės saugos, krašto apsaugos ir kt. (Duncombe, 1985; Sundeen, 1990; Brudney, 1990, 1995; Cuthill, Warburton, 2005). Tačiau šiose organizacijose savanoriška veikla vykdoma tik epizodiškai. Mūsų šalyje tai lemia didelis visuomenės nepasitikėjimas valstybinėmis institucijomis. Pavyzdžiui, Lietuvos policijos departamentas jau keletą metų yra pirmaujanti pagal visuomenės nepasitikėjimą valstybinė institucija. Todėl piliečiai nemato prasmės skirti savo laisvalaikį. Nevyriausybinese organizacijose tai yra akivaizdi praktinė problema. Dėl savanorystės žmogiškųjų išteklių valdymo žinių ir praktikos stokos organizacijos atsiduria sudėtingose situacijose. Tinkamai neparengti savanoriai jiems paskirtas veiklas atlieka neprofesionaliai, o už tai atsako organizacija, kurios įvaizdis visuomenės akyse dėl to prastėja. Todėl nevyriausybiniams organizacijoms ypač aktualu gebėti tinkamai valdyti savanorystės žmogiškuosius išteklius: vykdyti savanoriškų veiklų analizę, savanorių apskaitą, planavimą, verbavimą, atranką, adaptavimą, vertinimą, mokymą, judėjimo valdymą, saugos užtikrinimą ir motyvavimą. Būtina paminėti, kad tinkamas savanorystės žmogiškųjų išteklių valdymas gali sumažinti organizacijos finansines išlaidas. Reikia žinoti, kiek ir kokius darbus gali atlikti organizacijos darbuotojai bei kiek savanorių ir kokiai veiklai juos galima pasitelkti.

Savanorystės žmogiškųjų išteklių valdymas nevyriausybinese organizacijose yra plati, tarpdisciplininė, apimanti platų empirinių tyrimų spektrą sritis. Lietuvoje savanorystės žmogiškųjų išteklių valdymas nevyriausybinese organizacijose vadybiniu aspektu dar nebuvo tirtas. Galima rasti fragmentinių tyrimų, susijusių su savanorių motyvavimu, tačiau šiuos tyrimus atliko socialinio darbo, psichologijos ir kt. mokslo sričių atstovai. Temos nagrinėjimas vadybiniu aspektu yra savalaikis, aktualus tiek moksliniu, tiek praktiniu požiūriu. Todėl keliamas probleminis klausimas: kokios savanorystės žmogiškųjų išteklių valdymo veiklos identifikuojamos nevyriausybinese organizacijose ir kaip jas valdyti?

Tyrimo objektas – savanorystės žmogiškųjų išteklių valdymas nevyriausybinese organizacijose.

Tyrimo tikslas – ištirti savanorystės žmogiškųjų išteklių valdymo veiklas nevyriausybiniuose organizacijose lemiančius veiksnius ir parengti savanorystės žmogiškųjų išteklių valdymo nevyriausybiniuose organizacijose modelį.

Tyrimo uždaviniai:

1. Apžvelgti tyrėjų požiūrius į savanorystę kaip mokslinių tyrimų objektą, atskleisti jų įvairovę.
2. Atskleisti savanorystės ir nevyriausybinių organizacijų tarpusavio priklausomybės teorinius aspektus.
3. Išanalizavus teorinius aspektus, sudaryti teorinį savanorystės žmogiškųjų išteklių valdymo nevyriausybiniuose organizacijose modelį.
4. Sukonstruoti ir aprašyti savanorystės žmogiškųjų išteklių valdymo nevyriausybiniuose organizacijose empirinio tyrimo logiką bei instrumentą.
5. Ištirti savanorystės žmogiškųjų išteklių valdymo nevyriausybiniuose organizacijose teorinio modelio pritaikomumą Lietuvoje.

Disertaciniame darbe formuluojamos šios empirinio tyrimo **hipotezės**:

Pagrindinė hipotezė. Būtina savanorystės vystymo nevyriausybiniuose organizacijose sąlyga yra žmogiškųjų išteklių valdymas.

H1. Nevyriausybiniuose organizacijose, nepriklausomai nuo jų specifikos, vyrauja identiškos savanorystės žmogiškųjų išteklių valdymo veiklos.

H2. Savanorystės žmogiškųjų išteklių valdymo kokybei daro įtaką žmogaus vidiniai ir išoriniai veiksniai.

Problemos ištirimo lygis. Savanorystės įnašas į darbo rinką yra svarbus visose išsivysčiusiose šalyse, tai priklauso nuo socialinių ir ekonominių sąlygų, kultūros, kuri remiasi demokratinėmis tradicijomis ir vertybėmis. Mokslinėje literatūroje socialinės integracijos plėtrą savanorystėje nagrinėja J. E. Bartlett, J. W. Kotrlik, Ch. C. Higgins (2001), A. L. B. Ulseth (2004), J. R. Šinkūnienė (2006), A. Petrauskienė (2007), sporto savanorių demografinį profilį, vidinės motyvacijos struktūrą – A. Kinzel, J. Nanson (2000), A. D. Strig, E. N. Jackson (2003), ryšius tarp apmokamo ir savanoriško darbo – D. Remenyi, B. Williams, A. Money, E. Swartz (1998), B. Enjolr (2002), savanorystės ekonominę svarbą – B. Enjolr (2003), L. E. Davies (2004), savanorių lūkesčius ir motyvaciją – S. C. Haas (2000), P. Downward (2005), I. Jonutytė (2006), A. Kucikas (2007), žmonių gerovės santykį savanoriaujant ir atsisakant savanorystės – L. Nausėdaitė (2002), A. Parish (2003), S. Meier, A. Stutzer (2004), savanorystės tipus ir veiklas – L. Smith, D. Smith (1998), S. J. Ellis (2002), savanorystės prigimtį – W. G. Cochran (1977), P. Taylor (2003).

Darbo mokslinis naujumas. Savanorystė gana ilgai nebuvo mokslinių diskusijų objektu. Tik XX a. pabaigoje pradėta domėtis savanorystės tematika. O Lietuvoje savanorystės reiškinys vis dar mažai ištirtas, atkreipiant dėmesį į socialinę pagalbą tam tikroms visuomenės grupėms: vienišioms vaikams, vienišoms motinoms, garbaus amžiaus žmonėms, žmonėms su negalia (Jonutytė, 2006). Savanoriavimo srityje daugiausia tiriama motyvacija, skatinanti žmones įsitraukti į savanorišką veiklą, bet per mažai analizuojama, kokios kliūtys trukdo įsitraukti į savanorystę, kaip jas įveikti, kaip skatinti kaupti patirti ir vystyti įgūdžius, kokie yra organizacijos savanorio ir darbdavio poreikiai, kokios savanorystės programų plėtros galimybės (Haas, 2000; Downward, 2005; Jonutytė, 2006; Kucikas, 2007).

Kadangi savanoriai negauna finansinio atlygio už savanorišką veiklą, jie nelaiko šios veiklos pragyvenimo šaltiniu (Enjolr, 2003; Davies, 2004). Vadinasi, turi būti kitų priežasčių, skatinančių šią veiklą. Ypač aktualu nustatyti priežastis, dėl kurių savanoriai norėtų tęsti savanorišką veiklą organizacijoje, taptų ilgalaikiais savanoriais. Poreikių, lūkesčių ir motyvų patenkinimas savanoriškoje veikloje didina savanorius pasitenkinimą ir skatina tęsti šią veiklą (Nausėdaitė, 2002; Parish, 2003; Meier, Stutzer, 2004). Be to, organizaciniame kontekste paprastai išskiriamos trys su darbine veikla susijusios nuostatos, lemiančios darbuotojų elgesį: pasitenkinimas darbu, įsitraukimas į darbą ir įsipareigojimas organizacijai. Mokslinėje literatūroje (Smith, Smith, 1998; Ellis, 2002; Taylor, 2003) nagrinėjamos šios problematikos: kaip socialinė integracija vyksta savanoriškuose sporto klubuose, lyginant su komerciniais sporto centrais, ir kaip šį procesą galima paaiškinti; kaip galima apibūdinti sporto savanorių demografinį profilį ir vidinės motyvacijos struktūrą; kokie ryšiai pasireiškia savanorių organizacijų komercializacijos ir individo įnašo (savanoriškos veiklos) lygiais; kokia yra savanoriškos veiklos ekonominė svarba; kaip kinta skirtingos lyties savanorių motyvacija ir lūkesčiai; kiek ir kokios įtakos savanoriška veikla turi žmonių gerovei; kokių tipų žmonės tinka savanoriauti; kokia savanoriavimo prigimtis, esmė ir sunkumai; kaip ir kokia parama teikiama savanoriams bei jų vadovams.

Savanorystės reiškinį daugiausia tiria socialinio darbo, psichologijos, edukologijos ir kitų mokslo sričių atstovai, tačiau trūksta tyrimų vadybiniu aspektu. Tyrimuose per mažai dėmesio skiriama savanorystės žmogiškųjų išteklių valdymą gerinančių metodų problematikai, todėl disertaciniu darbu sieksime šią spragą užpildyti.

Darbo teorinis reikšmingumas:

❖ Susisteminta mokslinė literatūra ir tyrimai savanorystės žmogiškųjų išteklių valdymo tematika.

❖ Apžvelgtos įvairios savanorystės žmogiškųjų išteklių valdymo definicijos, atsižvelgiant į autorių interpretacijas, pateiktos sampratos.

❖ Remiantis moksliniais šaltiniais ir empiriniais tyrimais, sudarytas teorinis savanorystės žmoniškųjų išteklių valdymo nevyriausybiniuose organizacijose modelis.

Darbo praktinis reikšmingumas:

❖ Sudarytas ir patikrintas (empiriniu tyrimu) savanorystės žmoniškųjų išteklių valdymo nevyriausybiniuose organizacijose modelio pritaikomumas Lietuvoje.

❖ Ištirtos savanorystės žmoniškųjų išteklių valdymo veiklos nevyriausybiniuose organizacijose.

❖ Parengtas savanorystės žmoniškųjų išteklių valdymo modelis, kuris gali pagerinti nevyriausybinių organizacijų veiklos rezultatus.

Tyrimo metodai. Tyrimui atlikti buvo taikomi bendrieji moksliniai tyrimo metodai:

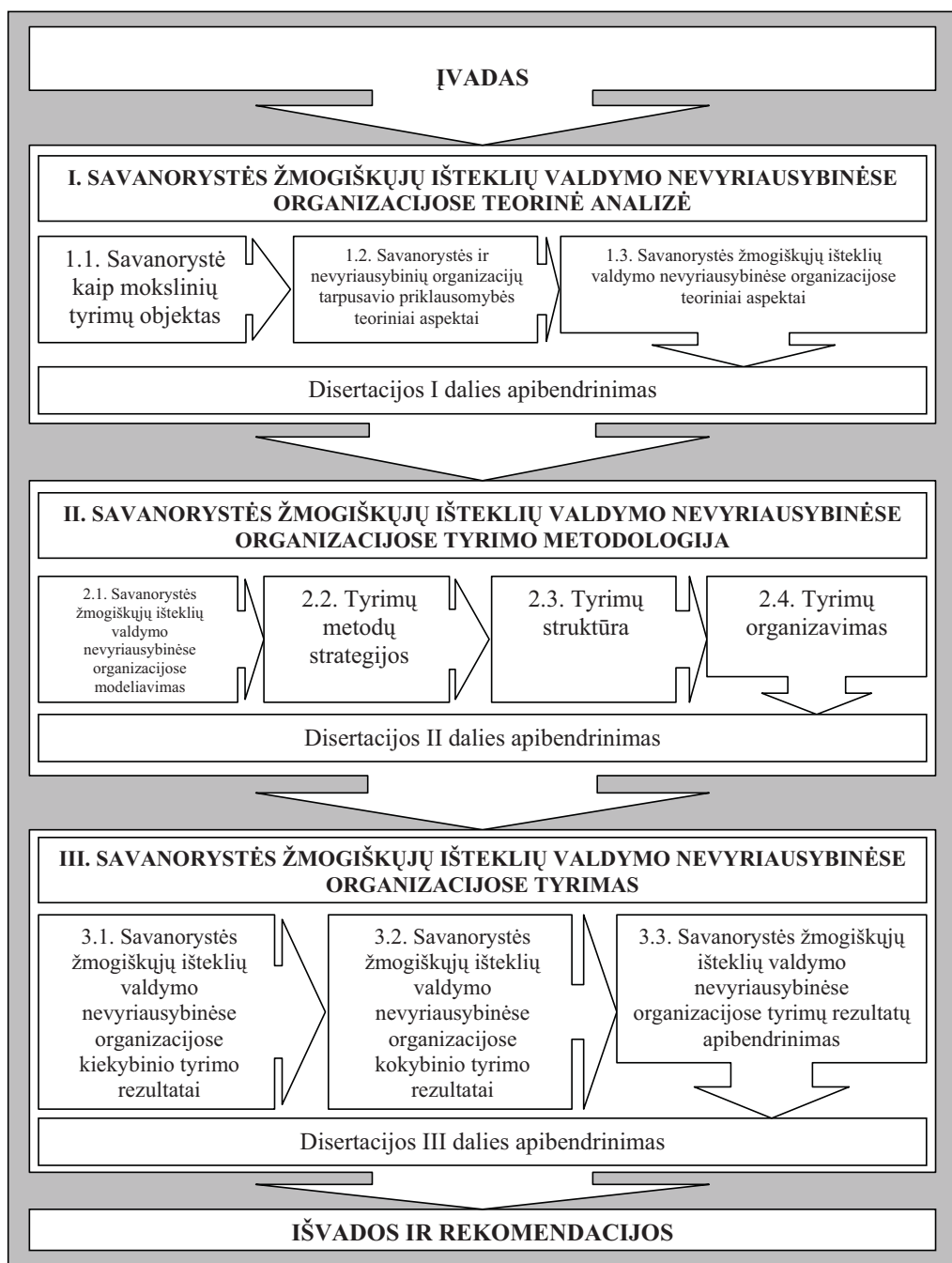
❖ *Mokslinės literatūros analizė, sisteminimas, apibendrinimas ir palyginimas*, siekiant išspręsti tyrimo problemą.

❖ *Kokybiniai ir kiekybiniai tyrimo bei duomenų apdorojimo metodai*. Kiekybinio tyrimo metu duomenims rinkti taikyta *anketinė apklausa*. Empirinio tyrimo metu gautiems duomenims įvertinti taikyti *aprašomosios statistikos metodai*. Atlikta *Pearson'o ir Kendall'o koreliacinės analizės, faktorinė analizė* (apskaičiuotas *Kaiser-Meyer-Olkin koeficientas*, atlikta *VARIMAX rotacija*), apskaičiuota *Cronbach-alfa* koeficiento reikšmė, taikytas *Chi kvadrato* kriterijus. Hipotezėms patvirtinti / paneigti papildomai taikyta *loginė analizė*. Kokybinio tyrimo metu duomenims rinkti naudotas *pusiau struktūruotas (standartizuotas) interviu klausimynas*. Empirinio tyrimo metu gautiems duomenims įvertinti laikytasi *kokybinės turinio (content) analizės* koncepcijos.

Tyrimo metodologija plačiau aprašyta antroje disertacijos dalyje *Savanorystės žmoniškųjų išteklių valdymo nevyriausybiniuose organizacijose tyrimo metodologija*.

Tyrimo apribojimai. Darbo objektas yra savanorystės žmoniškųjų išteklių valdymas nevyriausybiniuose organizacijose. Nebuvo analizuojami rasiniai, etniniai, psichologiniai, kultūriniai, šeiminiai, darbuotojo, darbdavio ir savanorio požiūrių skirtumai, jų priežastys ir pasekmės, buvo apsiribota bendra apžvalga. Nebuvo tiriami nevyriausybinių organizacijų valdymo struktūros, dydžio, kapitalo ir kt. parametrų ryšiai. Nenagrinėtas savanorių judėjimas tarp deleguotų pareigų ar karjeros planavimas, savanoriškos veiklos sauga. Taip pat darbe nebuvo tiriamos valstybinės organizacijos – Lietuvos kariuomenės Krašto apsaugos savanorių pajėgos, Viešojo saugumo tarnybos, Policijos savanorių padaliniai ir kt.

Disertacinio tyrimo loginė schema pateikta 1 paveiksle.



1 pav. Disertacinio tyrimo loginė schema

Darbo struktūra. Darbą sudaro įvadas, trys dalys ir apibendrinamosios išvados.

Pirmoje disertacijos dalyje *Savanorystės žmogiškųjų išteklių valdymo nevyriausybinių organizacijose teorinė analizė* atskleidžiama savanorystė kaip mokslinių tyrimų objektas, jos

raida pasaulyje, sampratos formavimasis mokslinių tyrimų kontekste. Pateikiami savanorystės ir nevyriausybinių organizacijų tarpusavio priklausomybės teoriniai aspektai: nevyriausybinių organizacijų samprata, savanorystės reikšmė nevyriausybiniams organizacijoms. Analizuojama savanorystės žmogiškųjų išteklių valdymas nevyriausybinėse organizacijose, savanorystės žmogiškųjų išteklių valdymo veiklų (savanoriškų veiklų analizė, savanorių apskaita, planavimas, verbavimas, atranka, adaptavimas, vertinimas, mokymas, judėjimo valdymas, saugos užtikrinimas, motyvavimas) teorinė analizė.

Antroje disertacijos dalyje *Savanorystės žmogiškųjų išteklių valdymo nevyriausybinėse organizacijose tyrimo metodologija* pateikiamas savanorystės žmogiškųjų išteklių valdymo modeliavimas, tyrimo metodų strategijos, tyrimo (kiekybinio ir kokybinio) struktūra ir organizavimas.

Trečioje disertacijos dalyje *Savanorystės žmogiškųjų išteklių valdymo nevyriausybinėse organizacijose tyrimas* pateikiami tyrimo rezultatai, analizuojama atsakymų į anketos klausimus skirstiniai, Pearson'o ir Kendall'o koreliacijos skaičiavimai, ryšiai tarp kintamųjų, faktorinės analizės metodu ištirtų veiksnių struktūra, nepriklausomų kintamųjų įtakos skaičiavimai. Aprašomi interviu, kurie buvo atlikti norint ištirti savanorystės žmogiškųjų išteklių valdymo ypatumus Lietuvos nevyriausybinėse organizacijose. Interviu metu apklausti ekspertai – įvairių nevyriausybinių organizacijų vadovai, aukščiausio lygmens vadybininkai ar specialistai, atitinkantys ekspertams keltus reikalavimus. Apibendrinami kiekybinio ir kokybinio tyrimų rezultatai, jų tarpusavio ryšiai. Atsižvelgiant į gautus rezultatus koreguojamas Savanorystės žmogiškųjų išteklių valdymo nevyriausybinėse organizacijose teorinis modelis. Parengtas modelio įgyvendinimo nevyriausybinėse organizacijose algoritmas.

Mokslinio darbo rezultatų skelbimas. Mokslinio darbo rezultatai paskelbti aštuoniose publikacijose, tarptautinėse ir respublikinėse mokslinėse konferencijose:

Šimkus, A., Alekrinskis, A., Bulotienė, D. (2012). Savanorių išlaikymo sporto organizacijose veiklos vertinimas. *Sporto mokslas*, 4 (70). ISSN 1392-1401. (*Registruota Index Copernicus, Vokietijos federalinio sporto mokslo instituto literatūros duomenų banko SPOLIT bazėje*).

Tamutienė, I., **Šimkus, A.** (2012). Savanoriškos veiklos valdymas Lietuvoje: nevyriausybinių organizacijų patirtys. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 64. ISSN 1392-1142. (*Registruota CEEOL, VINITI, ProQuest, EBSCO bazėje*).

Šimkus, A. (2012). Savanorių tęstinės veiklos (išlaikymo) užtikrinimo būtinybė organizacijose: teorinis aspektas. *Lietuvos aukštųjų mokyklų vadybos jaunųjų mokslininkų konferencijų darbai*, 2012/15. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas. ISSN 1822-6736.

Grubytė, E., Šimkus, A. (2011). Sporto savanorių išlaikymo būtinybė organizacijose. *Mokslinė-praktinė konferencija. Mokslas ir praktika: aktualijos ir perspektyvos*. Kaunas: Lietuvos kūno kultūros akademija, Marijampolės kolegija.

Šimkus, A. (2011). Savanorių išsaugojimo problema nevyriausybinių organizacijose. *Fourth international academic conference. Volunteerism and philanthropy: ideal or ideology?* Klaipėda: LCC International University.

Šimkus, A. (2011). Savanorystės plėtros tendencijos nevyriausybinių organizacijose. *Lietuvos aukštųjų mokyklų vadybos jaunųjų mokslininkų konferencijų darbai*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas. ISSN 1822-6736.

Šimkus, A. (2010). Sporto savanorių efektyvią veiklą sąlygojantys veiksniai. *Kūno kultūra ir sportas universitete 2010. Tarptautinės konferencijos pranešimų medžiaga* (p. 129–131). Kaunas: Technologija. ISSN 2029-4840.

Šimkus, A. (2010). Savanoriškos veiklos vystymo galimybės Lietuvoje. *Lietuvos aukštųjų mokyklų vadybos jaunųjų mokslininkų konferencijų darbai* (p. 305–311). Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas. ISSN 1822-6736.

Darbo apimtis. Darbą sudaro įvadas, trys dalys, išvados, literatūros sąrašas ir priedai. Bendra darbo apimtis – 197 puslapiai (268 puslapiai su priedais). Pateikti 28 paveiksai, 31 lentelė, 3 priedai. Literatūros sąrašą sudaro 287 šaltiniai.

I. SAVANORYSTĖS ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMO NEVYRIAUSYBINĖSE ORGANIZACIJOSE TEORINĖ ANALIZĖ

Savanorystės žmogiškųjų išteklių valdymas nevyriausybiniuose organizacijose analizuojamas tokia seka:

1.1. Savanorystė kaip mokslinių tyrimų objektas

Skyriuje savanorystė pateikiama kaip mokslinių tyrimų objektas, aptariama jos raida pasaulyje, sampratos formavimasis, analizuojama mokslinių tyrimų kontekste.

1.2. Savanorystės ir nevyriausybinių organizacijų tarpusavio priklausomybės teoriniai aspektai

Skyriuje analizuojama nevyriausybinių organizacijų samprata, savanorystės reikšmė nevyriausybiniams organizacijoms.

1.3. Savanorystės žmogiškųjų išteklių valdymo nevyriausybiniuose organizacijose teoriniai aspektai

Skyriuje analizuojama savanorystės žmogiškųjų išteklių valdymas nevyriausybiniuose organizacijose, pateikiama savanorystės žmogiškųjų išteklių valdymo veiklų (savanorių apskaita, savanoriškų veiklų analizė, savanorių planavimas, verbavimas, atranka, adaptavimas, vertinimas, mokymas, judėjimo valdymas, saugos užtikrinimas, motyvavimas) teorinė analizė.

1.1. Savanorystė kaip mokslinių tyrimų objektas

1.1.1. Savanorystės raida

Savanorystė – nenaujas reiškinys, ji turi itin senas ir galias istorines šaknis. Jau tradicinėse kaimo bendruomenėse, remiantis krikščioniškomis vertybėmis, buvo stengiamasi padėti vieni kitiems, organizuoti talkas ūkio darbams nudirbti. Šiose bendruomenėse buvo įprasta rūpintis ne tik giminaičiais, bet ir kitais, silpnesniais, savo bendruomenės nariais. Tada savanoriška pagalba buvo neorganizuota, savaimė suprantama kaip krikščioniška pareiga. S. Rouse, B. Clawson (1992) teigimu, visais laikais buvo asmenų, kurie visada būdavo pasirengę padėti artimiesiems žmonėms. Savanoriška pagalba galėjo būti įvairi: ligonių slaugymas, karo aukų palaikymo grupių veikla, moterų psichologinė pagalba, įvairi labdaringa veikla.

Organizuotos savanoriškos veiklos pradžia – XIX a. antra pusė. Prie bažnyčių steigėsi oficialios savanoriškos organizacijos, asociacijos, draugijos, kitos bendruomenės, siekusios apsaugoti pažeidžiamiausius visuomenės narius. Pavyzdžiui, 1847 m. buvo įsteigta Adolfo Kolpingo draugija, 1895 m. – Marijos Mergelės asociacija, 1897 m. – Caritas. Antra šių

organizacijų steigimosi banga kilo XX a. pradžioje, prasidėjus Pirmajam pasauliniam karui. Karo medicinos tarnybos nepajėgė rūpintis sužeistaisiais ar teikti informacijos apie išblaškytų šeimų narius, todėl į pagalbą nukentėjusiems skubėdavo gailestingosios seserys, karių globos draugijų nariai.

Pasak M. T. Swanson ir kt. (1970), Jungtinėse Amerikos Valstijose (JAV) savanorystės vaidmuo tapo ypač svarbus 1970 m., išigalėjus socialiniam stabilumui. Taip atsitiko todėl, kad 1960 m. vyko didžiausias kultūrinis sąmyšis ir suaktyvėjo socialinė veikla. Pirmosios nevyriausybinės organizacijos buvo sukurtos tam, kad žmonės ne tik aukotų labdaros ir kitiems fondams, bet ir formuotų, keistų visuomenės požiūrį į savanorystę, padėtų suprasti, kiek naudos gali gauti žmogus, padėdamas kitiems. Tam įtakos turėjo ir aktyvi JAV prezidento Richardo Nixono rinkiminė kampanija. JAV Mokslo statistikos nacionalinis centras (angl. *National Center for Education Statistics*) tipiską 1970-ųjų savanorį vaizdavo kaip išteklėjusią baltaodę motiną, be aukštojo išsilavinimo, kuri savo laisvalaikį skirdavo neapmokamai veiklai. Per daugelį metų savanorio tipas keitėsi ir dabar tipiškas savanoris JAV apibūdinamas kaip vyresnis nei dvidešimties metų, nevedęs vyras, turintis aukštąjį išsilavinimą, siekiantis gyvenimo įvairovės. Tai rodo, kad ilgai išsilavinimas padėjo suvokti savanorystės prasmę. M. H. Davis ir kt. (1999) teigia, kad terminai „savanoris“ ir „savanorystė“ yra glaudžiai susiję ir kad kiekvienas amerikietis juos pažįsta ir supranta jau nuo ankstyvos vaikystės. Savanorystė amerikiečių kultūroje yra kažkas ypatingo, švento ir labai svarbaus, todėl kiekvienas iš jų turi žinoti apie nevyriausybinių organizacijų Vieningas kelias (angl. *United Way*) ar Amerikos Raudonasis Kryžius (angl. *American Red Cross*) veiklą. Savanoriai yra vertingiausias organizacijos dalykas, ypač tada, kai organizacijoms tenka mažinti savo finansinius išteklius (Butler, DePhelps, Gray, 1995).

Britų Raudonasis Kryžius (angl. *British Red Cross*, – BRC) – viena iš pirmaujančių nevyriausybinių organizacijų, teikiančių savanorišką pagalbą patekus į ekstremalias situacijas. BRC pasikliauja savanoriais įgyvendindama daugelį savo tikslų. BRC gerosios praktikos vadove (2002) aiškinama: savanoris gali būti organizacijos sėkmės pagrindas. Kaip ir daugumoje nevyriausybinių organizacijų, savanorystė BRC yra labai veiksminga ir naudinga, ypač socialinių paslaugų teikimo srityje. BRC savanoriai aktyviai dalyvauja įvairiose pasirengimo nelaimėms ir greitojo reagavimo būrių, sveikatos priežiūros, savanorių paieškos programose. BRC veikloje 2009 m. aktyviai dalyvavo 28.208 savanoriai ir buvo tik 2.870 darbuotojų (*British Red Cross*, 2010).

BRC, siekdama savo veiklos kokybės, išleido keletą savanorystės valdymo dokumentų: *Good Practice Guide for Managers* (*British Red Cross*, 2000) ir *Good Practice Guide for Leaders and Managers of Volunteers in British Red Cross* (*British Red Cross*, 2005). Buvo

išleista ir kitų dokumentų, susijusių su savanoriška veikla: *Volunteer Management Competencies, Self-assessment tools, Management behaviors, Volunteer, staff and Delegates Charter* (2003), *British Red Cross Policies and Procedures* (British Red Cross, 2009).

Kiekvienais metais milijonai žmonių įsitraukia savanorišką veiklą, t. y. teikia pagalbą slaugos, sveikatos priežiūros ligoninėse, asmeniškai moko neraštingus žmones. Daug organizacijų, pavyzdžiui, *Habitat for Humanity, Raudonasis Kryžius* ar *Big Brothers–Big Sisters fondai*, tapo labai priklausomi nuo savanorių. JAV Nepriklausomo sektoriaus apklausos duomenimis (2010), 2008 metais 61,8 mln. amerikiečių savanoriavo 8 mlrd. valandų. G. Pauline (2009) pabrėžė, kad JAV profesionalų golfo asociacijai kiekvienais metais aktyviai talkina 80 tūkst. savanorių. Šiaurės Amerikos savanorystės programose dalyvaujančių savanorių skaičius nuolat auga, pavyzdžiui, 2003 m. Kanadoje jų skaičius padidėjo iki 29 procentų. Tačiau K. Andersen (2003) teigia, kad Kanadoje ir JAV labai trūksta jauno amžiaus (studentų, moksleivių) savanorių, padedančių sveikatingumo, techninės pagalbos teikimo srityse. Dauguma studentų galėtų įgyti praktikos darbinėje aplinkoje, ji būtų labai naudinga ieškant darbo pabaigus studijas. Iš 61,8 mln. savanorių 12,9 mln. priklauso nevyriausybinėms organizacijoms. Jie sudaro beveik 10 proc. Amerikos darbo jėgos ir 5 proc. bendrojo vidaus produkto (BVP). Buvo apskaičiuota, kad savanorystės vertė – daugiau kaip 160 mlrd. JAV dolerių. Savanoriškų organizacijų nacionalinės tarybos statistiniai duomenys (2010) rodo, kad Didžiojoje Britanijoje 23 mln. žmonių tampa savanoriais, per metus jų vertė sudaro 65 mlrd. svarų, arba 7,9 proc. BVP. Savanorių organizacijos įtraukė į veiklą 668 tūkst. savanorių, jie sudarė vieną trečdalį visuomeninės darbo jėgos. Vadinasi, kas antras Didžiosios Britanijos pilietis yra savanoris. Nuo 1999 iki 2008 m. viešasis sektorius padidėjo 18 proc., o privatusis – tik 7 proc., per šį laikotarpį savanorių skaičius išaugo 23 proc. (124 tūkst. žmonių). Dar daugiau žmonių, turinčių aukštąjį išsilavinimą (jį turi 38 proc. savanorių), įsitraukė į savanorišką veiklą, 37 proc. žmonių su aukštuoju išsilavinimu dirba visuomeniniame ir tik 19 proc. – privačiame sektoriuose. Pagal *London 2012* duomenis, 2012 m. olimpinį žaidynių Didžiojoje Britanijoje organizacinis komitetas sulaukė daugiau nei 240 tūkst. paraiškų iš asmenų, norinčių tapti savanoriais. Paskaičiuota, kad žaidynėms organizuoti prireiks 70 tūkst. savanorių. Vokietijoje į savanorišką veiklą įsitraukia 36 proc., Airijoje – 33 proc. visų gyventojų (*Savanorystės Europoje deklaracija*, 2010).

L. Salomon, W. Sakolowski (2001) tyrė įvairias savanorystės sritis (kultūros, aplinkos, mokslo, religijos, verslo, įvairias sąjungas ir kt.) 24 šalyse ir nustatė, kad jose savanoriai pakeičia 11 mln. darbo vietų.

Tarptautiniu mastu savanorystė vaidina svarbų vaidmenį trečiajame sektoriuje ir neabejotinai prisideda prie ekonominės gerovės daugelyje šalių (Lee, Brudney, 2009).

Savanoriškų organizacijų kūrimasis neaplenkė ir Lietuvos. Pirmos labdaros draugijos, vadinamosios špitolės, Lietuvoje buvo įkurtos XVIII a. Jų tikslas – užkirsti kelią skurdui ir piliečių elgetavimui. Špitolių steigimą skatino bajorai, dvasininkai, akademinė visuomenė. Draugijų savanoriai ne tik rūpindavosi vargstančiaisiais, bet ir skleidavo religinę dvasią, meilę kraštui, stengdavosi daryti įtaką visuomenės elgesiui, keisti jos įpročius. 1919 m. Lietuvoje buvo įkurta Raudonojo Kryžiaus draugija, pirmiausia teikusi pagalbą nuo karo nukentėjusiai šaliai, ištremtiems ar pabėgusiems jos gyventojams. Savanoriškos organizacijos tarpukario Lietuvoje įgijo daugiau galių, kai buvo pradėtos kurti socialinės globos institucijos ir dalį jų perėmė valstybė arba privačios struktūros. Tada buvo įkurta *Lietuvos motinas ir vaikus globojančių organizacijų sąjunga*, *Lietuvos vaiko draugija*, *Žmogaus globos draugija* ir kt. (Zakaraite, 2010).

Lietuvai netekus nepriklausomybės, Sovietų Sąjunga ėmė varžyti savanoriškas iniciatyvas. Savanorystę pakeitė prievartinis visuomeninis darbas, privalomas kiekvienam piliečiui – už jį reikėdavo atsiskaityti. Taip buvo sunaikintas pats savanorystės pamatas, nes ši veikla gali vykti tik savo noru, niekam neverčiant. Atkūrus nepriklausomybę Lietuvoje vėl ėmė steigti nevyriausybinių organizacijų, o kartu su jomis atgimė ir savanorystė. Per kelerius metus į NVO veiklą įsitraukė 9 proc. Lietuvos gyventojų (*SIC Rinkos tyrimai*, 1998). Pilietinės visuomenės tyrimo duomenimis (2008), vienas iš trijų gyventojų dalyvavo savanoriškose aplinkos tvarkymo talkose, tik vienas iš penkių buvo įsitraukęs į bendruomeninę veiklą. Šių dienų Lietuvos gyventojų apatiją savanorystei arba kitai panašiai veiklai ir Vakarų Europos šalių iniciatyvumą galima aiškinti įvairiais istoriniais, politiniais, ekonominiais, socialiniais ir kultūriniais aspektais. Todėl svarbu geriau suprasti savanorystės naudą ne tik visuomenei, bet ir pačiam savanoriui.

1.1.2. Savanorystės sampratos formavimasis

Analizuojant savanorio ir savanorystės sampratų formavimąsi, derėtų prisiminti Winston Churchill žodžius: „<...> mes gyvename iš to, ką gauname, bet kuriame gyvenimą iš to, ką duodame“. Šios citatos esmė ta, kad norėdami sukurti naudą, pirmiausia ją turime duoti. Tarsi noras padėti yra esminis žmogaus prigimties veiksnys. Viena iš konkrečių galimybių duoti ir yra savanoriška veikla.

S. J. Ellis (2003) teigimu, terminas *savanoris* (angl. *volunteer*) pradėtas vartoti XVII a. Šiuo žodžiu buvo apibūdinamas žmogus, stojęs į kariuomenę ne dėl prievolės ar neišvengiamu atveju (pavyzdžiui, prasidėjus karui), bet visiškai laisva savo valia pasirinkęs tokią veiklą. Vėliau žodžio reikšmė kito, savanoriu buvo vadinamas pagalbininkas, kuris negauna darbo užmokesčio ar asmuo, kuris teikia paslaugas savo iniciatyva.

Nors buvo atlikta daug mokslinių tyrimų savanorystės tema, yra daugybė skirtingų nuomonių bei apibrėžčių, nes kiekvieno tyrėjo požiūris į savanorystę yra skirtingas (Barnes, Sharpe, 2009). Kai kurie autoriai (Cohen, 2008; Mowen, Sujan, 2005; Goss, 1999; Wardell ir kt., 2000; Briggs ir kt., 2010; Sruoga, Erlinghagen, 2010) naudoja pačias paprasčiausias apibrėžtis, pavyzdžiui, savanorystė – tai altruistinė ir neapmokama veikla. Kiti teigia, kad savanorystė – tai savanoriškas susidomėjimas įvairia veikla ir pripažinimo poreikis. Kalbėdamas apie žodžio *savanoriškas* (angl. *voluntary*) reikšmę S. J. Ellis (2003) cituoja Oksfordo anglų kalbos žodyną (2003), kuriame šis žodis siejamas su darbais, atliktais savo noru.

Koks skirtumas tarp anglų kalbos žodžių *volunteerism* ir *voluntarism*? S. J. Ellis (2003) teigia, kad žodis *volunteerism* pirmą kartą buvo panaudotas Ivan Scheier organizacijos pavadinime 1970 m. Daugelis mano, kad žodis *volunteerism* reiškia socialinę veiklą, o žodis *voluntarism* siejasi su vyriausybinio požiūriu į savanorystę. Labai svarbu yra tai, kad žodis *volunteerism* apima savanorišką socialinę veiklą, nepriklausomai nuo įvairių požiūrių. Tai leidžia nevyriausybiniams organizacijoms įsitraukti į socialines veiklas.

Savanoriai dažnai apibūdinami kaip asmenys, kurie negauna jokio piniginio atlygio už kitiems žmonėms suteiktą pagalbą (Butler, DePhelps, Gray, 1995). M. T. Swanson ir kt. (1970), analizuodami JAV savanorystės reglamentą, teigia, kad savanorystė yra vienas iš pagrindinių žmogaus sociologinių principų, nes tai gali pakeisti žmogaus bendravimo ypatumus. J. C. Mowen, H. Sujan (2005) savanorius apibrėžia, kaip žmones, kurie padeda kitiems, nelaukdami piniginių apdovanojimų, o savanorystę – kaip veiklos rūšį, kuria siekiama pagerinti kitų žmonių gerovę.

Kiti autoriai (Clary ir kt., 1998; Finkelstien, 2009; Penner, 2002) savanorystę apibūdina kaip savanorišką, padedantį, nuolat planuojamą elgesį, suburiantį žmones, nesiūlantį piniginių kompensacijų ir dažniausiai vykstantį nevyriausybinių organizacijų skatinimu.

Lietuvoje savanorystė oficialiai apibrėžta 2011 m. LR Savanoriškos veiklos įstatyme kaip savanorio neatlyginamai atliekama, visuomenei naudinga veikla, kurios sąlygos nustatomos savanorio ir šios veiklos organizatoriaus susitarimu. Savanorystė paprastai apima nuolatinę ir ilgalaikę veiklą. Pavyzdžiui, JAV *Independent Sector* (1999) atlikto tyrimo rezultatai parodė, kad 50 proc. savanorių savanoriauja nuolatos. Be to, ilgalaikiai tyrimai, kuriuos atliko A. M. Omoto, M. Snyder (1995), L. A. Penner, M. A. Finkelstien (1998), parodė, kad dauguma žmonių, pradėjusių reguliariai savanoriauti, ir toliau tai daro bent kelerius metus. Savanoriška veikla yra planuojama, o ne vykdoma spontaniškai. Ankstesni tyrimai (Davis ir kt., 1999) rodo, kad prieš užsiimdami savanoryste, žmonės apsvarsto savo išlaidas ir gaunamą naudą. Pasak A. Rokach ir S. Wanklyn (2009), į savanorystės sampratą neįeina pagalba prižiūrint draugus, mylimus ar kitus artimus žmones. Remiantis šia apibrėžtimi galima daryti išvadą, kad savanorių

pagalba yra nukreipiama visiškai nepažįstamiems žmonėms. Savanorystė dažniausiai apibrėžiama kaip darbas be piniginio atlygio. L. Ford (2007) teigė, kad savanorystė – tai daugiau pareiga nei malonumas. Platesnį požiūrį į savanorystę pateikia M. Oppenheimer (2008), jis savanorystę traktuoja kaip pagalbą nesiekiant jokios naudos, kaip per tam tikrą laiko tarpą atliktą darbą naudojant savo įgūdžius be jokios prievartos, visiškai laisva valia. M. Merrill (2006) apibrėžia savanorystę kaip reikalaujančią aktyvumo. Tai reiškiny, kuriam būdinga didelė aktyvi veikla, kuris atima nemažai laiko ir energijos, be to, reikalauja ir talento. Savanorystė niekada nevertinama finansiniais ar materialiais ištekliais, tačiau visada yra susijusi su geranoriškumu, labdara ir parama. R. Cohen (2008) gerosios patirties pilietiškumo sąvoką ir savanorystę apibūdino kaip altruistinio poelgio komponentą ir atsidavimą visuomenei.

Apibendrinant įvairių autorių pateiktas *savanorio* ir *savanorystės* apibrėžtis, kurios susistemintos ir pateiktos 1 lentelėje, galima pasakyti, kad daugiausia autorių savanorystę įvardija kaip neapmokestinamą ir geranorišką veiklą, vykdomą organizacinėje aplinkoje. Tai neprivaloma, laisva valia vykdoma, tačiau planuojama ir ilgalaikė veikla.

1 lentelė. Savanorystės požymiai

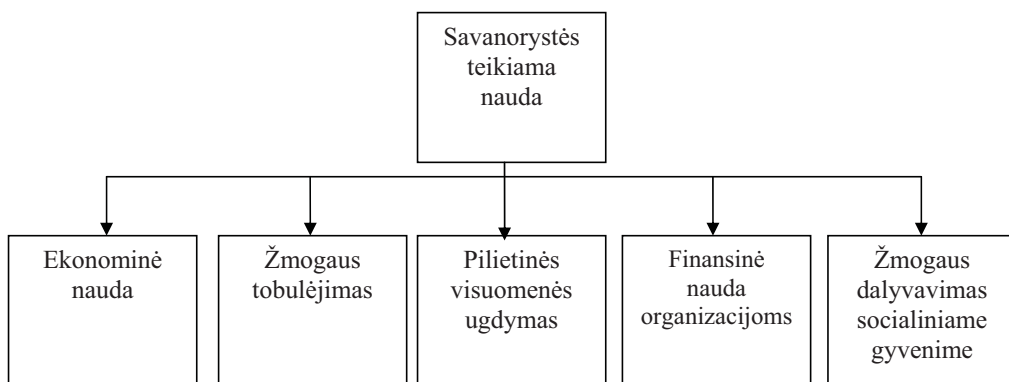
Autorius	Požymiai					
	Geranoriška	Neapmokestinama	Ilgalaikė	Organizacinė aplinka	Laisva valia	Planuojama
L. Ford (2007)	+		+			
M. Oppenheimer (2008)	+	+	+		+	
M. Merrill (2006)	+	+		+		+
R. Cohen (2008)	+	+	+	+		
D. Fiorillo (2011)	+					
S. Meier, A. Stutzer (2004)	+		+			
L. M. Butler, C. DePhelps, K. Gray (1995)	+	+				
J. C. Mowen, H. Sujan (2005)	+	+	+			
M. A. Finkelstien (2009)	+	+		+	+	+
L. A. Penner (2002)	+	+		+	+	+
S. J. Ellis (2003)		+	+		+	
K. Goss (1999)	+	+				
F. Wardell (2000)	+	+				
E. Briggs ir kt. (2010)	+	+				
K. Hank, M. Erlinghagen (2010)	+	+				
E. G. Clary ir kt. (1998)	+	+	+	+	+	+
LR Savanoriškos veiklos įstatymas (2011)	+	+		+		

Savanorystė yra ypač svarbi kiekvienos šiuolaikinės visuomenės veiklos dalis. Per savanorystę piliečiai formuoja savo įgūdžius, o jų indėlis į bendruomenės socialinę ir ekonominę plėtrą yra labai svarus (Hadzi-Miceva, 2007).

Savanorystė yra neapmokama, laisvai pasirenkama veikla, kuria užsiimama per organizaciją ar agentūrą; ji vykdoma siekiant suteikti naudą kitiems žmonėms ar aplinkai, tuo pat metu gaunant ir asmeninės naudos (Cuskelly ir kt., 2006).

Savanorystės koncepcija apima skirtingų rūšių veiklas – dalyvavimą įvairaus lygio bei įvairių aspektų turinčiame visuomeniniame gyvenime (Ralston ir kt., 2005).

Solidarumas, atsakomybės už kitus jausmas ir noras jaustis naudingu yra esminė savanorystės motyvacija. Ši veikla kuria socialinius ryšius, prisideda prie visuomenės sanglaudos ir gerina gyvenimo kokybę bei socialinę pažangą Europoje (*Europos ekonomikos ir socialinių reikalų komitetas*, 2006).



2 pav. Savanorystės teikiama nauda skirtingose srityse

Šaltinis: K. Hadzi-Miceva (2007).

K. Hadzi-Miceva (2007) teigia, kad savanorystė teikia daug naudos visuomenei, o ypač – nevyriausybiniams organizacijoms, nes padeda joms plėsti ir stiprinti savo įtaką bei pajėgumą. Autorė nurodo pagrindinę naudą, kurią teikia savanorystė (žr. 2 pav.). Taigi savanorystė skatina piliečių dalyvavimą socialiniame gyvenime, padeda kurti ryšius vietose ir stiprina atsakomybės jausmą, padedantį spręsti visuomenines problemas. Ši veikla yra ir nepakeičiama pilietinės visuomenės iniciatyvos dalis. Kita savanorystės nauda pasireiškia per pagalbą organizacijoms. Pavyzdžiui, savanoriškai veiklai skirtą laiką apskaičiavus pagal vidutinį darbuotojų atlyginimą, išeina, kad jis viršija organizacijų gaunamą paramą. Savanorystė prisideda ir prie šalies bendrojo vidaus produkto kūrimo, ypač valstybėse, turinčiose galias šios veiklos tradicijas. Be to, savanorystė padeda ugdyti asmenybę, jaunuoliams ar bedarbiams plėtoti ir gilinti savo įgūdžius, stiprinti pasitikėjimą savo jėgomis, didinti savigarbą ir įsilieti į darbo rinką. Vyresnio amžiaus

žmonėms savanorystė padeda jaustis reikalingais ir vertinamais, tai kelia jų moralę ir skatina išlikti pareigingais piliečiais.

Europos ekonomikos ir socialinių reikalų komitetas (2006) numatė, kad savanorystė teikia papildomą naudą kuriant socialinius ir visuomeninius ryšius; kiekvienas asmuo, kuris imasi savanorystės, glaudžiau tapatinasi su visuomene, labiau solidarizuojasi su kitais visuomenės nariais.

Savanorystei priskiriamos skirtingos savanoriškos veiklos (*Europos ekonomikos ir socialinių reikalų komitetas*, 2006):

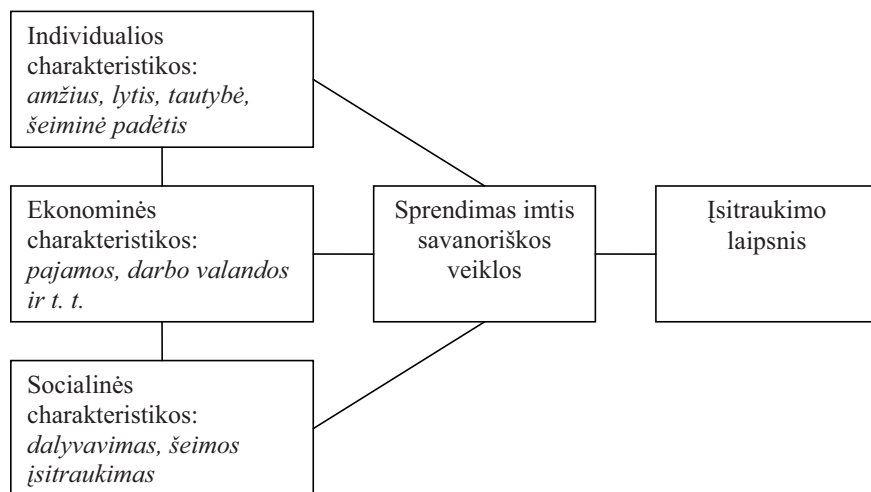
- dalyvavimas visuomeniniame gyvenime ir pilietinė veikla;
- veikla, susijusi su visuomenės interesų gynimu, informavimo kampanijų rengimas, atstovavimas teismuose ir vartotojų apsauga;
- labdaringa veikla, pagalba kitiems asmenims, ypač netoliese gyvenantiems vyresnio amžiaus ir neįgaliems žmonėms, arba dalyvavimas kitą teikiant pagalbą;
- veikla, atitinkanti tiesioginius bendrus interesus, visų pirma – susiklosčius ypatingoms situacijoms, pavyzdžiui, po stichinių nelaimių ir kt.;
- tarpusavio pagalbos ir pagalbos sau grupės;
- dalyvavimas religinėse bendruomenėse;
- įvairių visuomeninių „garbės“ pareigų turėjimas, įtraukiantis į dalyvavimą politiniame ir moksliniame gyvenime, vadovavimą nedidelėms asociacijoms, sporto draugijoms ar veiklą jose.

Pagal Tarptautinės darbo organizacijos (TDO) ir Jungtinių tautų organizacijos (JTO) agentūrų apibrėžtį savanorystė laikoma veikla ne pelno organizacijose, t. y. savanoriškose draugijose ar nevyriausybinėse humanitarinio pobūdžio arba ne pelno organizacijose, kurią atlieka savanoriai (*Europos ekonomikos ir socialinių reikalų komitetas*, 2006). Tačiau galimi ir kiti savanorystės būdai: savanoris gali padėti kitam žmogui individualiai, išitraukti į vienkartinės akcijas, dalyvauti vyriausybinių institucijų veikloje, padėdamas specialistams vykdyti įvairias užduotis.

Tarp organizacijų, kuriose dirba apmokami darbuotojai ir savanoriai, ir organizacijų, kurios remiasi absoliučia savanoryste, yra du skirtumai: 1) darbo jėgos sudėtis ir 2) atlyginimo buvimas ar nebuvimas. Norint kad būtų užimtose visos reikiamos pareigos, garantuojančios efektyvų organizacijos darbą, susiduriama su per mažu savanorių skaičiumi. Paprastai tokių problemų nekyla įprastose organizacijose, ypač tada, kai aukštas nedarbo lygis. Be to, įprastose organizacijose finansinis atlygis yra siejamas su darbu, o dėl savanorio atlygio nesvarstoma (*Cuskelly, Boag*, 2001).

Didžiausius savanorystės mastus galima matyti sporto sektoriuje. Savanoriai yra vienas iš svarbiausių sporto renginių organizavimo veiksmų. Didžiausių sporto renginių (pavyzdžiui, olimpinių žaidynių) vykdymo sėkmė priklauso būtent nuo didelio savanorių skaičiaus, nes jie atlieka plataus spektro užduotis – nuo nekvalifikuoto darbo iki administravimo (Fairley ir kt., 2007; Lockstone ir kt., 2009). Todėl renginių vadybininkams itin svarbu žinoti, kaip verbuoti ir išlaikyti savanorius.

B. Enjolras (2002) teigia, kad savanorystė yra veikla, turinti kolektyvinį aspektą. Taip yra todėl, kad savanorystė teikia abipusę naudą tiek savanoriui, tiek organizacijai. Be to, savanoriška veikla gali teikti naudą visuomenei, jei ji vykdoma viešajame sektoriuje. Taigi galima pagrįstai manyti, kad individas imasi savanoriauti ne tik norėdamas suteikti ekonominę naudą, bet ir tam, kad dalyvaudamas pats gautų naudos ir padėtų kitiems (prisidėtų prie kolektyvinės gerovės). Veiksniai, turintys įtakos savanorystei, pavaizduoti 3 paveiksle.

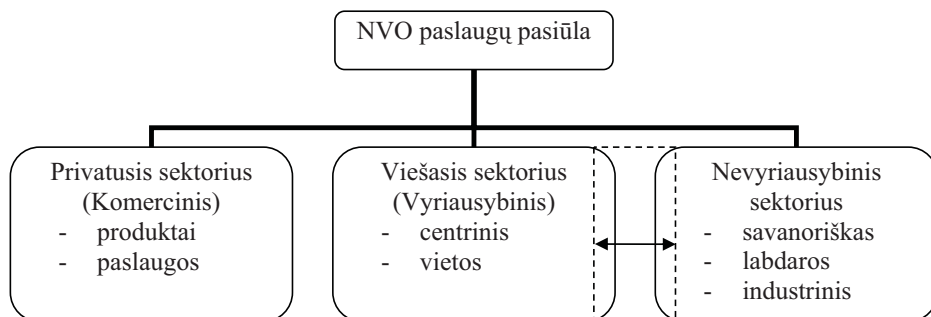


3 pav. Veiksniai, darantys įtaką savanorystei

Šaltinis: M. Burgham ir kt. (2005).

L. A. Davies (2004) savanorystę priskiria nevyriausybiniam sektoriui ir teigia, kad savanoriai yra didžiausias šio sektoriaus pogrupis (žr. 4 pav.). NVO sektorių daugiausia sudaro savanoriškos organizacijos ir valdančios struktūros, kurios plačiai naudoja savanorius. Labdara yra antrasis NVO sektoriaus pogrupis, kurį sudaro labdariniai koncernai, specialiai įkurti infrastruktūrai (dažniausiai anksčiau priklausiusiai vietos valdžiai) valdyti. Trečiasis sektoriaus pogrupis – industrinis, jis gali būti sudarytas, pavyzdžiui, iš sporto statinių ir klubų teikiamų

galimybių, dažnai gaunant subsidijas iš privačių firmų. NVO sektoriui būdinga privati nuosavybė ir pelno stoka.



4 pav. Savanorystės vieta NVO paslaugų teikimo rinkoje

Šaltinis: L. A. Davies (2004).

NVO teikiamos paslaugos dažnai yra kokybiškesnės, nes jas teikia šiam darbui pasišventę bendruomenės savanoriai; jos yra ekonomiškesnės, nes savanoriams už darbą materialiai neatlyginama (Jonutyte, 2006). B. Enjolras (2002) pritaria nuomonei, kad savanorystė yra nekompensuojama pinigais, tačiau pabrėžia, kad vertinant ekonominiu požiūriu, savanorių pasiūla turi būti suprantama atsižvelgiant į tuos pačius rodiklius, kurie apibūdina apmokamą darbą.

Pasak Y. Lee, J. L. Brudney (2009), savanorystė nėra ir nemokamas dalyvavimas įvairiose organizacijose nario teisėmis, nes organizaciją (profesinę sąjungą ar kitą asociaciją) ir narį vienija tam tikri interesai – įsipareigojimai vieni kitiems. Tačiau jei tokios organizacijos narys viršytų tuos įsipareigojimus ir plačiam asmenų ratui, pavyzdžiui, nemokamai rengtų paskaitas, organizuotų renginius ar vykdytų kitą veiklą, tuomet jį būtų galima laikyti savanoriu. K. Andersen (2003) teigia, kad savanorystė, turėdama tokį platų veiklos spektrą, suteikia galimybes formuotis ir plėstis pilietinei visuomenei, padeda kovoti su įvairiomis diskriminacijos formomis ir stereotipais, skatina lygiateisiškumą.

R. Bekkers (2007) teigia, kad savanoris yra asmuo, kuris neatlygintinai skiria savo laiką ir energiją visuomenei naudingiems tikslams ir kuris neturi tiesioginės naudos iš atliekamos veiklos, tik jaučia pasitenkinimą savo darbu, įgyja patirties, naujų įgūdžių ar žinių.

Įvairių autorių nuomonė dėl savanorystės teikiamos naudos nevyriausybinėms organizacijoms pateikta 2 lentelėje.

2 lentelė. Savanorystės teikiama nauda nevyriausybiniams organizacijoms

Autorius (metai)	Savanorystės teikiama nauda
A. Hultgren (1999), F. Graham (1999), K. Bowman (1998)	Savanorystė nereikalauja darbo užmokesčio išlaidų.
A. Hultgren (1999)	Teikia veiksmingą informaciją.
L. Hart (1999)	Sukuria konkurencinį pranašumą.
B. J. Bush (1998)	Pasirengimas rytdienos darbui moko būti kūrybišku ir lanksčiu.
K. Aldred (1998)	Išmokstama bendravimo įgūdžių, jaunuoliai skatinami siekti užsibrėžtų tikslų.
F. Graham (1999)	Tai darbas kažką gražinant savo bendruomenei, galimybė sutikti naujus žmones, išmokyti įveikti vis naujus planavimo darbus.
J. N. Hankin (1998)	Suteikia praktinės patirties, skatina jaunuolių konceptualų augimą ir mokymąsi.
V. Mathews (1995)	Tai tarsi mokymas prieš tikrą apmokamą darbą.

D. Peterson (2004) nurodo tokią savanorių teikiamą naudą: teikiamos paslaugos papildomos naujomis, lankstus darbo laikas, t. y. dažnai gali dirbti sutartomis valandomis, jų darbui apmokėti nereikia pinigų, nes jie motyvuojami kitaip. Savanoriai kuria naujas, kūrybingas idėjas, dalijasi žiniomis ir patirtimi.

1.1.3. Savanorystė mokslinių tyrimų kontekste

Savanorystės fenomenas ilgą laiką buvo ignoruojamas akademiniam kontekste, tik XX a. pabaigoje pavieniai mokslininkai pradėjo domėtis savanoriškos veiklos klausimais. J. S. Ellis (1985) ragino įvairių sričių mokslininkus užpildyti nepakankamų savanorystės reiškinių tyrimų spragą ir nagrinėti šią problemą įvairiais aspektais. 9-ajame dešimtmetyje pradėta labiau domėtis savanorių motyvacijos problemomis (Goss, 1999; Wardell ir kt., 2000; Briggs ir kt., 2010; Hank, Erlinghagen, 2010). E. G. Clary, M. Snyderis (1991) tyrė funkcinių savanoriškos veiklos motyvacijos aspektą. D. Fiorillo (2011) savanorius pagal jų motyvaciją suskirstė į dvi grupes: vieną grupę sudarė savanoriai, kuriuos motyvuoja vidinis atlygis (patirtis, pasitenkinimo jausmas, kad padeda kitiems, žinių įgijimas), o kitą grupę – savanoriai, kuriuos motyvuoja išorinis atlygis (aktyvi veikla, dalyvavimas savanoriškoje veikloje).

A. M. Omoto, M. Snyder (1995) tyrė savanorių motyvaciją, skatinančią padėti AIDS ligoniams, ir nustatė motyvų įtaką savanorystės tęstinumui. H. A. Meyer (1999) nagrinėjo savanorių, dalyvaujančių Bažnyčios socialinėje veikloje, klausimus. W. W. Wymer (1998) tyrė savanorystės fenomeną amžiaus diferenciacijos aspektu. Jaunimo savanorystės specifiškumą iškėlė W. B. Naidich, M. Chisholm (1996), V. Molly (1998), J. S. Elis, K. H. Noyes (1999). Savanorių atranka ir rengimu domėjosi M. Payne (1993), J. Peterson, Ch. Tremper, P. Rypkem

(1994), B. B. Stallings (1998). Savanorystę politiniu aspektu nagrinėjo M. A. Musick, J. Wilson (2008), Y. Lee, J. L. Brudney (2009). Savanorystės teikiamą naudą visuomenei aiškino G. P. Lantos (2001), M. Barth ir kt. (2009). R. Bekkers (2007), Y. Lee, J. L. Brudney (2009), E. Ingen, P. Dekker (2010) tyrė, kokią įtaką savanoriavimui turi žmonių socialinė padėtis ir amžius. A. G. Skoglund (2003) nagrinėjo priežastis, lemiančias savanorių kaitą.

Užsienio autorių tyrimų apžvalga parodė, kad savanorystės vadybinės problemos mažai ištirtos. Šis reiškinys dažniau tiriamas socialinės psichologijos, sociologijos ir istorijos aspektais.

Savanorystės raiška Lietuvoje nebuvo išsamiai ištirta. Tačiau fragmentinių šios srities tyrimų galima aptikti.

Jaunimo socializacijos klausimus Lietuvoje nagrinėjo J. Laužikas (1993), J. Vaitkevičius (1995), B. Bitinas (1995), I. Leliūgienė (2002), G. Kvieskienė (2003). Tačiau savanorystės reiškinį tiriantys mokslininkai žengia tik pirmuosius žingsnius. I. Jonutytė (2006) viena pirmųjų Lietuvoje tyrė savanorių rengimo socialiniam pedagoginiam darbui su vaikais procesą ir mokslškai jį pagrindė. V. Baršauskienė ir I. Leliūgienė (2001), analizuodamos įvairių šalių bendruomenės centrų sociokultūrinę veiklą, apžvelgė ir savanorių vaidmenį socioedukacines pagalbos bendruomenei kontekste. R. Štupytė (2002) atskleidė socioedukacines savanorių funkcijas dirbant su vaikais bendruomenės centre.

Eurobarometro (2006) tyrimų rodikliai parodė, kad Europos Sąjungos šalyse savanorystės mastai labai skiriasi. Pavyzdžiui, Austrijoje 60 proc., Olandijoje 55 proc., Švedijoje 53 proc. respondentų nurodė aktyviai dalyvaujantys savanoriškoje veikloje, o mažiausiai respondentų, įsitraukusių į savanorystę, buvo Lietuvoje – 11 proc. ir Portugalijoje – 12 proc. Taigi galima teigti, kad skirtingų šalių visuomenės nariai nevienodai įsitraukia į NVO veiklą.

Europos gyvenimo kokybės apklausa (*Second European Quality of Life Survey*, 2008), parodė, kad Lietuvoje į savanorišką veiklą įsitraukia 15 proc. gyventojų (McCloughan ir kt., 2011).

Rinkos tyrimų bendrovės RAIT (2009) duomenimis, daugiau nei pusė (53 proc.) apklaustų Lietuvos gyventojų nežinojo, kas yra nevyriausybinė organizacija. O 22 proc. respondentų nurodė, kad aktyviai dalyvauja savanoriškoje veikloje.

Eurobarometro 2010 m. duomenimis, savanorystės masto Lietuvoje rodiklis, palyginti su 2006 m., padidėjo tik vienu procentu.

Ataskaitoje *Savanorystė Europos Sąjungoje* (2010) Lietuva priskiriama prie žemo savanorystės lygio šalių grupės, kur mažiau nei 10 proc. suaugusiųjų dalyvauja savanoriškoje veikloje. Vis tik pastebima tendencija, kad savanorystės mastai Lietuvoje plečiasi.

Vilmorus (2011) atliktas tyrimas parodė, kad 60 proc. tyrime dalyvavusių respondentų ką nors žino apie NVO veiklą. Ypač daug tokių tarp asmenų, turinčių aukštąjį išsilavinimą – 77 proc., tarp asmenų, gaunančių didesnes pajamas, – 79 proc. ir tarp studentų – 72 proc.

Taigi 2006–2011 m. atlikti tyrimai rodo, kad Lietuvoje savanorystės mastai nuo 11 proc. (Eurobarometras, 2006) išsiplėtė iki 34 proc. (*Vilmorus*, 2011), t. y. padidėjo trigubai.

Savanorių demografiniai duomenys rodo, kad daugiausia Amerikos savanorių sudaro moterys ir išsilavinę asmenys (Rokach, Wanklyn, 2009). Vadinasi, moterys yra labiau linkusios užsiimti savanoryste. G. J. Chapman, R. Morley (1999) šią problemą tyrė lyčių aspektu ir nustatė, kad moterys kiekvieną motyvą įvertina aukščiau nei vyrai. Taigi galima teigti, kad jų motyvacija savanoriauti yra didesnė nei vyrų.

Tirdami savanorių amžiaus aspektu dauguma tyrėjų įrodė, kad vyresni savanoriai daugiausia turi altruistinių motyvų, žinomų kaip vertės funkcija (Frisch, Gerrard, 1981; Okun, 1994; Okun ir kt., 1998; Omoto, Snyder, Martino, 2000; Finkelstein, Penner, Brannick, 2005). Jaunesni savanoriai, nors jų altruistiniai motyvai buvo stiprūs, dažniau nei vyresni savanoriai vertino karjerą, socialinę ir supratingumo funkcijas (Frisch, Gerrard, 1981; Clary, Snyder, 1999; Roessler ir kt., 1999; Omoto ir kt., 2000; Finkelstein ir kt., 2005; Planalp, Trost, 2009).

S. Planalp, M. R. Trost (2009) išnagrinėjo 351 slaugos ligoninės savanorių pavyzdį, kad nustatytų savanorių motyvacijos skirtumus amžiaus aspektu. Dauguma savanorių buvo vyresnės kaip 50 metų, moterys, turinčios aukštąjį išsilavinimą ir gaunančios palyginti dideles mėnesines pajamas. Mokslininkai nustatė, kad savanoses labiausiai motyvavo vertės funkcija, tačiau jaunesnio amžiaus savanorės savanoriška veikla užsiėmė daugiausia dėl karjeros.

Remiantis G. Clary ir kt. (1998) šešių funkcijų motyvų modeliu, pirmiausia savanorius motyvuoja noras padėti kitiems, už save nelaimingesniems žmonėms ir puoselėti altruistines vertybes (Clary ir kt., 1998; Chapman, Morley, 1999; Allison ir kt., 2002; Planalp, Trost, 2009). Nors skirtingos lyties ir amžiaus savanorių funkciniai motyvai yra skirtingi, daugiausia jie akcentuoja vertės funkciją kaip pagrindinį savanoriauti skatinantį veiksnį. Pavyzdžiui, moterys visus šešis motyvatorius dažniau įvertina aukščiau nei vyrai, o tai rodo, kad moterys yra labiau linkusios savanoriauti nei vyrai (Chapman, Morley, 1999; Fletcher, Major, 2004). Kai kurie tyrimai parodė, kad vyrai karjeros funkciją yra linkę vertinti aukščiau nei moterys (Switzer ir kt., 1999; Prentice, Carlsmith, 2000), tačiau net ir tada vyrus labiausiai motyvuoja vertės funkcija. Skirtingo amžiaus grupių rezultatai rodo panašų modelį. Jaunesni savanoriai, karjeros, socialines ir supratingumo funkcijas įvertindami aukščiau nei vyresni, kartu įvertino ir vertės funkciją kaip pirminį skatinimo faktorių (Frisch, Gerrard, 1981; Clary, Snyder, 1999; Roessler ir kt., 1999; Omoto ir kt., 2000; Finkelstein ir kt., 2005; Planalp, Trost, 2009). Tai rodo, kad ir vyresni, ir jaunesni savanoriai vertės funkciją vertino kaip svarbiausią motyvatorių.

Mokslininkai (Ellis, 1996; Hager, Brudney, 2005) įrodė, kad savanorystės nauda yra gana didelė ir ji daugiausia pasireiškia per neapčiuopiamą vertę, kurią savanoriai suteikia organizacijai. Tačiau laukimas, kada savanoriai prisijungs prie kokios nors organizacijos, ar savanoriškos organizacijos statuso palaikymas negarantuoja, kad savanorystė suteiks organizacijai vertės. Tai priklauso nuo organizacijos gebėjimo pritraukti savanorius ir jiems vadovauti (Brudney, 1990, 1995; Rehnborg, DeSpain, 2003; Hager, Brudney, 2008).

Savanorystės tyrėjai (Sundeen, 1990; Brudney, 1990, 1995; Safrit, Schmiesing, 2004; Gazley, Brudney, 2005; Gerber ir kt., 2005; Hager, Brudney, 2008) nustatė, kad organizacinių gebėjimų trūkumas dažnai trukdo savanoriškai veiklai. Atsižvelgdamos į įvairius politinius apribojimus valstybinės ir vietos organizacijos ėmėsi priemonių organizaciniams gebėjimams didinti, pavyzdžiui, keitė įstatymus, atkreipdamos dėmesį į atsakomybę ir išipareigojimus. 1997 m. JAV išleistas Savanorystės įstatymas buvo didelis laimėjimas šioje srityje.

ES savanoriškai ir karitatyvinei veiklai asmenys skiria vidutiniškai 6,5 valandos per savaitę. Šis vidurkis tinka ir senosioms, ir naujosios valstybės narėms. Naujosiose valstybėse narėse mažiau žmonių dalyvauja savanoriškoje veikloje, tačiau savanorystei jie skiria daugiau valandų (*European foundation of improvement of living and working conditions*, 2011). Lietuvoje savanoriška veikla užsiima 15 proc. žmonių, net 12 proc. jų šioje veikloje dalyvavo mažiau nei kartą per savaitę. O savanoriaujančių kiekvieną dieną asmenų yra 1 proc., kaip ir šalyse, kur savanorystė yra labiausiai paplitusi, t. y. Danijoje, Suomijoje, Švedijoje ir Austrijoje (McCloughan ir kt., 2011).

B. Sardinha, C. P. Pires (2011) atliko tarptautinę studiją dėl savanoriavimo perspektyvos, jos rezultatai parodė, kad Slovakijos, Austrijos ir Didžiosios Britanijos gyventojams būdingas aukštas nusiteikimo savanoriauti rodiklis, tik vienintelės (iš 41 šalies) Lietuvos visų tipų savanorystės grupėse buvo nustatytas negatyvus požiūris į savanorystę.

1.2. Savanorystės ir nevyriausybinių organizacijų tarpusavio priklausomybės teoriniai aspektai

1.2.1. Nevyriausybinių organizacijų samprata

Nevyriausybinių organizacijų (NVO) apibrėžtį pateikti sudėtinga, nes tai labai plati sąvoka, apimanti daug skirtingų organizacijų tipų. R. Šimašius (2007) siūlo NVO vadinti asociacijomis, viešosiomis įstaigomis, labdaros ir paramos fondais ir kt. Visiškai aišku, kad NVO negali būti politinės partijos, nes jos koncentruojasi į valdžios siekimą ir jų svarbiausias prioritetą – įgyvendinti politines ambicijas.

Nevyriausybinių organizacijų teisės institutas (NIPC) NVO apibrėžia, kaip nepriklausomą nuo valstybės ar savivaldybės institucijų ir pelno savo dalyviams neskirstantis privatų juridinį asmenį, kuris savo tikslų siekia pagal nustatytą vidaus tvarką ir kurios nariu arba dalyviu tampa ne dėl įstatymų reikalavimų ar kitų objektyvių aplinkybių.

NIPC (2006) apibūdina NVO kaip vieną iš svarbiausių atviros visuomenės bruožų, tokios, kuri aktyviai skleidžia savo idėjas, stengiasi gerinti vietos gyvenimo sąlygas ar padeda tiems žmonėms, kuriems pagalba labiausiai reikalinga. Būtina pabrėžti, kad NVO įkuriamos ne valdžios iniciatyva. Iš esmės jas būtų galima vadinti savanoriškomis organizacijomis pabrėžiant, kad jos įsteigtos laisva žmonių valia, kad žmonės į tokias organizacijas buriasi ir jas remia savanoriškai.

Pasaulinėje praktikoje NVO apibūdinamos, kaip pelno nesiekiančios, įsteigtos savanoriškos piliečių grupės iniciatyva, veikiančios vietos, nacionaliniu arba internacionaliniu lygmeniu (NGO Global Network, 1998)

R. Vainienė (2005) NVO apibūdina, kaip pelno ir tiesioginio dalyvavimo valstybės valdyje nesiekiančią organizaciją, kurios misija – tarnauti visuomenės labui. Ji organizuojama privačios nuosavybės pagrindu. Kitaip – trečiasis sektorius.

E. James (1987) NVO apibūdina, kaip savanoriškas organizacijas, teikiančias visuomenines gėrybes ir paslaugas, jų gautas pelnas negali būti paskirstomas organizacijos nariams ir valdybai.

V. Domarkas, D. Gineitienė (2000) NVO apibūdina, kaip laisva piliečių valia įkurtą organizaciją, kuri tarnauja visuomenės grupių interesams, nesiekia pelno ar tiesioginio dalyvavimo valstybės viešajame valdyje.

L. D. Brown, D. C. Korten (1989) aiškina, kad nevyriausybinių organizacijos yra likutinės kategorijos organizacijos, kurios nėra nei vyriausybinių, nei pelno siekiančių, nei tarpusavyje susijusių. NVO gali būti didelė arba maža, pasaulietinė ar religinė, remiama žmonių ar kitais paramos būdais. NVO įsteigiamos tik pačių narių gerovei kurti, teikti reikalingą pagalbą, rūpintis vietos problemomis, tačiau gali dirbti ne tik regioniniu, bet ir nacionaliniu arba tarptautiniu lygiu.

A. Vaicekaskas (2008) teigia, kad Lietuvos NVO veikla skirta visuomenės labui, jos stengiasi didinti visuomenės sąmoningumą ir neabejingumą svarbioms problemoms. Galima daryti prielaidą, kad Lietuvoje NVO turėtų mažinti visuomenės susipriešinimą ir didinti socialinę integraciją. NVO taip pat gali įnešti nemažą indėlį informuodamos visuomenę, formuodamos socialinių paslaugų tinklą, skatindamos vyriausybės veiksmų skaidrumą ir keldamos visuomenės sąmoningumo lygį.

Kiekvienai NVO svarbu profesionaliai iškelti veiklos tikslus ir efektyviai jų siekti, koordinuojant darbuotojų ir savanorių veiksmus ieškoti finansinių ir žmogiškųjų išteklių, efektyviai teikti paslaugas, rengti ataskaitas, komunikuoti su rėmėjais ir organizacijos viduje. Kad NVO galėtų planuoti ateitį ir jos situacija išliktų stabili, organizacijos nariams svarbu ugdytis vadybinius įgūdžius ir mokytis įvairių organizacijos valdymo metodų bei mechanizmų, leidžiančių geriau suprasti klientus, išorines bei vidines kliūtis ir galimybes, kuriuos pritaikius būtų galima efektyviai teikti visuomenei būtinas paslaugas.

Nevyriausybines organizacijas nėra paprasta suskirstyti į kategorijas ir apibrėžti. Europoje tai yra susiję su skirtingomis nacionalinėmis tradicijomis ir skirtingais uždaviniais. Tačiau V. Ilgius (2007) teigia, kad dauguma nevyriausybinių organizacijų atlieka vieną ar daugiau iš toliau išvardytų funkcijų:

Paslaugų teikimas. Savo nariams arba klientams teikiamos socialinės rūpybos, sveikatos apsaugos, apmokymų, informacijos teikimo paslaugos, konsultacijos ir parama.

Interesų atstovavimas arba aktyvus dalyvavimas visuomeniniuose reikaluose. Šią funkciją atlieka organizacijos, kurios vykdo įvairias kampanijas, naudoja lobizmo ir kitus metodus, gindamos tam tikrą idėją ar kurios nors grupės interesus ir siekdamos pakeisti viešąją nuomonę ar politiką.

Savitarpio pagalba ar pagalba sau. Organizacijos, dažniausiai suformuotos grupių asmenų, turinčių bendrų interesų arba poreikių, siekiant suteikti savitarpio pagalbą, informaciją, paramą ir bendradarbiavimo galimybę.

Ištekliai ir koordinavimas. Tai vadinamosios tarpininkaujančios organizacijos, kurios koordinuoja viso sektoriaus arba organizacijų veiklą konkrečioje srityje, teikia joms informaciją ir paramą. Tokios organizacijos atlieka svarbų vaidmenį, būdamos jungtimi tarp nevyriausybinių sektoriaus ir viešosios valdžios institucijų.

M. Wyatt (2004) išskyrė keturis NVO valdymo organus:

Aukščiausias valdymo organas: atlieka galutinio sprendimų priėmimo funkciją. Pačius svarbiausius sprendimus organizacijos priima susirinkimuose. Priklausomai nuo įstatymo, pagal kurį registruota organizacija, tai gali būti steigėjų / dalininkų susirinkimas arba visuotinis narių susirinkimas (asamblėja). Šis organas reguliuoja ryšį su aplinka ir atsako už svarbiausių organizacijos sprendimų priėmimą, užtikrinant tinkamą valdymo organų darbą ir priimant aukščiausią teisinę atsakomybę už jos veiklą.

Pagrindinis valdymo organas: atlieka operatyvinio valdymo funkciją. Dažniausiai organizacija turi atskirą organą, kuris atlieka kasdienio valdymo funkcijas (organizacijos darbo tvarkos procedūrų, strategijų nustatymas ir kt.). Pavyzdžiui, asociacijos veiklai tarp visuotinių narių susirinkimų vadovauja kolegialūs valdymo organai – valdyba, taryba, prezidiumas.

Valdymo komanda arba administracijos vadovas: atlieka administravimo funkciją. Aukščiausiojo ir pagrindinio valdymo organų sprendimams įgyvendinti ir NVO kasdienei veiklai organizuoti dažniausiai sudaromas atskiras organas arba paskiriamas atskiras asmuo.

Stebėtojų taryba: atlieka kontrolės ir audito funkcijas. Kartais NVO sudaromas papildomas organas, prižiūrintis sprendimų priėmimo ir įgyvendinimo procesą, lėšų naudojimą, ir stebintis, ar laikomasi įstatymų. Lietuvoje šis organas dažnai vadinamas revizijos komitetu. Stebėtojų taryba dažniausiai laikosi atskirai nuo valdybos ir atsiskaito aukščiausiam valdymo organui. Tam, kad stebėtojų taryba galėtų priimti pagrįstus sprendimus, dažniausiai jos nariams suteikiama teisė dalyvauti valdybos posėdžiuose, susipažinti su dokumentais ir stebėti NVO veiklą.

Būtina paminėti, kad Lietuvoje NVO valdymas, pagrindinių sprendimų priėmėjų struktūra arba valdymo organų struktūra priklauso nuo NVO juridinės formos. Lietuvos Respublikos įstatymais yra apibrėžiamos NVO veiklos ribos, atsakomybė, funkcijos ir kt. LR įstatymuose išskiriamos tokios juridinės formos: viešoji įstaiga, asociacija, federacija, labdaros ir paramos fondas, klubas, bendrija, visuomeninė organizacija ir kt. Tačiau V. Ilgius (2008) pabrėžia, kad kasdienėje NVO valdymo sistemoje dažnai būna taip, kad organizaciją valdo ne dalyvių susirinkimas, ne jų paskirta patikėtinių taryba, o samdomi administracijos darbuotojai ar aktyvistai. Jie formuoja organizacijos politiką, nustato veiklos apimtį, kontroliuoja ir realiai valdo jos išteklius. Labai dažnai konkurencinė kova vyksta dėl pajamų šaltinio ar pareigybių, bet ne dėl organizacijos misijos, tikslo.

Veiklos kokybės užtikrinimas nevyriausybiniėje organizacijoje skiriasi nuo kokybės valdymo pelno siekiančiame sektoriuje. Nevyriausybinių organizacijų prigimtis – rėmimasis savanorystės principu susibūrusių visuomenės narių veikla – lyg *a priori* užkerta kelią kalbėti apie kokybės reikalavimų kėlimą tam, ką žmonės atlieka laisvalaikio. Apie kokybės reikalavimus tikslingai kalbėti tada, kai organizacija turi ambicijų augti, stiprėti. Jeigu organizacija savo veiklą grindžia tik principu, kad „kažkas turi kažką duoti“, o jeigu neduoda, tikslų atsisakoma, nėra daug galimybių efektyviai funkcionuoti. Nepaisant esminių prigimtinių skirtumų tarp pelno ir ne pelno organizacijų, vis dėlto nevyriausybiniams organizacijoms reikėtų pasimokyti iš verslo sektoriaus, kaip racionalizuoti veiklą. E. Stumbraitė (2008) teigia, kad nevyriausybinių organizacijų pagrindinius žmogiškuosius išteklius sudaro neatlygintinai dirbantys savanoriai, leidžiantys ne tik mažinti sąnaudas ir didinti ekonominį efektyvumą, bet ir rodantys visuomenės pilietinį sąmoningumą. Norint šią veiklą atlikti tinkamai ir užtikrinti organizacijos stabilumą būtina, kad organizacijos administravimo branduolį sudarytų tinkamą kvalifikaciją turintys samdomi darbuotojai ir būtų sukurta veiksminga reikalingas savybes turinčių savanorių pritraukimo ir atrankos sistema. Mokslininkai (Žiliukaitė ir kt., 2007;

Stumbraitė, 2008) teigia, kad piliečių dalyvavimas visuomeninėje veikloje vis dar negausus (apie 12–16 proc.) ir kad šis rodiklis beveik nepakito per pastarąjį dešimtmetį. E. Stumbraitė (2008) pavadino šį reiškinį skeptišku gyventojų nusiteikimu dalyvavimo nevyriausybinių organizacijų veikloje atžvilgiu. Iš 73 proc. visų apklaustų gyventojų, niekada neskyrusių dalies savo asmeninio laiko nevyriausybiniams organizacijoms, 70 proc. kaip pagrindinę priežastį nurodė, kad niekas jų to neprašė. Šie skaičiai tik dar labiau sustiprina teiginį, kad reikalinga veiksminga savanorių pritraukimo ir atrankos sistema, pirmiausia stiprinant ryšius su visuomene, kad į nevyriausybinių organizacijų veiklą įsitrauktų daugiau potencialių narių.

1.2.2. Savanorystės reikšmė nevyriausybiniams organizacijoms

Nevyriausybinių organizacijos laikomos visuomenės politinio ir socialinio gyvenimo indikatoriumi, rodančiu visuomenės raidos ypatumus ir problemas tam tikru laikotarpiu, lanksčiai reaguojančiu į kintančius visuomenės poreikius. Nevyriausybinių organizacijos yra svarbi pilietinės visuomenės sudedamoji dalis ir garantija. Pripažindami jų svarbą nevyriausybiniams organizacijomis domisi politikai, ekonomistai, sociologai, socialinio darbo ir kitų sričių tyrėjai. Iš įvairių mokslų pozicijų nestinga mėginimų jas apibrėžti, klasifikuoti, nustatyti jų vietą ir svarbą visuomenėje, stebėti ar prognozuoti vystymosi tendencijas (Žalimienė, Rimšaitė, 2007).

Istoriškai nevyriausybinių organizacijos susikūrė dar gerokai prieš demokratiškas gerovės valstybių atsiradimą: jau XVIII a. Europoje ypač sustiprėjo ir ėmė reikštis įvairios organizacijos, draugijos, klubai. Būdami jų nariai piliečiai ėmė įsitraukti į bendrą komunikacijos procesą, aktyviai dalyvauti svarstant įvairius visuomenės klausimus, sprendžiant socialines problemas. Šios organizacijos ir draugijos siekė viešųjų tikslų, dažniausiai teikė paslaugas, kurių nebuvo įmanoma gauti iš valdžios sektoriaus. Žmonės į šias organizacijas būrėsi pagal savo interesus, polinkius ir siekė ką nors naudinga nuveikti visuomenės labui. XVIII a. pabaigoje kiekviename daugiau kaip 10 tūkst. gyventojų turinčiame Anglijos ar Prancūzijos mieste buvo po kelias visuomenines (vadinamąsias pilietines ar patriotines) draugijas, o XIX a. pradžioje Anglijoje kas antras suaugęs vyras dalyvavo kokios nors draugijos veikloje (Wendt, 1990).

J. Biomert (1869) teigė, kad „laisvo gėrybių gamybos, paskirstymo ir panaudojimo sąlygomis valstybė galėtų labiau apeliuoti į individų atsakomybės jausmą ir perleisti rūpesčius už materialinę jos narių gerovę pilietinei visuomenei“ (Wendt, 1990). To meto viešoji nuomonė teigė, kad valstybinė vargšų globa yra neracionalus ir neefektyvus socialinių problemų sprendimo būdas, nes skurdo problemų sprendimas reikalauja individualaus socialinio darbo, o jį sėkmingiausiai gali dirbti tik visuomeninės organizacijos ir savanoriai.

Nevyriausybinių organizacijos paprastai vadinamos trečiuoju sektoriumi ir jų veikla dažnai suprantama kaip viešojo sektoriaus ir rinkos paliktų spragų užpildymas (Salamon, 1987; Salamon, Anheier, 1994; Ilon, 1998; Salamon ir kt., 1999; Johns, 2000).

Pasaulio Bankas NVO apibrėžia taip: tai – privačios organizacijos, kurių veikla siekia palengvinti kančią, atstovauti skurstančiųjų interesams, rūpintis aplinkos apsauga, teikti pagrindines socialines paslaugas, skatinti bendruomenės vystymąsi. Nevyriausybinių organizacijų veikla paprastai grindžiama moralinėmis vertybėmis, jos visiškai arba labai priklauso nuo labdaros ir savanoriškų paslaugų.

Lietuvos Respublikos finansavimo NVO teikimo ir kontrolės įstatyme (2011) NVO apibrėžiama kaip Valstybės ar savivaldybių valdžios institucijų nepriklausomas laisvai susivienijęs visuomenės ar jos grupės naudai veikiantis viešas juridinis asmuo, kurio tikslas nėra pelno ar politinės valdžios siekimas arba vien tik religinio kulto poreikių tenkinimas.

L. M. Salamon, H. K. Anheier (1997), vieni iš autoritetingiausių mokslininkų nevyriausybinių organizacijų tyrimo srityje, apibendrina literatūroje vartojamus nevyriausybinių organizacijų apibrėžimus ir suskirstė juos į keturias grupes: 1) teisinius, 2) ekonominius-finansinius, 3) funkcinis, 4) struktūrinius-operacinius. L. M. Salamon, H. K. Anheier (1997) nurodo teisinius, ekonominius-finansinius, funkcinis, struktūrinius-operacinius NVO kriterijus (žr. 3 lentelę).

3 lentelė. NVO kriterijai

Kriterijus	Reikšmė
1. Institucionalizavimas	Įsisteigimas viena ar kita teisine forma
2. Privatumas	Institucinė nepriklausomybė nuo vyriausybės (valdžios), net jei gaunama jos parama
3. Pelno neskirstymas	Galimybės skirstyti pelną nariams ar dalininkams nebuvimas
4. Savivalda	NVO yra kontroliuojamos remiantis vidaus procedūromis, o ne valdomos iš išorės
5. Savanoriškumas	Niekas neturi būti tiesiogiai ar netiesiogiai verčiamas tapti NVO nariu

Šaltinis: L. M. Salamon, H. K. Anheier (1997).

NVO veiklos sritys ir vykdomos funkcijos – labai plačios. Jų veikla apima paslaugų teikimą, naujų iniciatyvų propagavimą įvairiose srityse: žmogaus teisių apsaugos ir mažumų integracijos; kultūros, religinių ir etinių vertybių puoselėjimo; švietimo, mokslo ir profesinio tobulinimo; neformalaus ir pilietinio ugdymo; sporto, socialinės apsaugos ir darbo, sveikatos priežiūros, nusikalstamumo prevencijos, gyvenamosios aplinkos pritaikymo neįgaliesiems,

aplinkos apsaugos ir kt. Bene didžiausią veiklos dalį nuo pat NVO ištakų sudaro veikla žmogaus teisių, kultūros ir švietimo bei socialinės apsaugos srityse.

Nors savanoriška veikla užsiima ir pavieniai asmenys, teikiantys nuolatinę pagalbą svetimiems žmonėms, savanorystė paprastai atsiranda tam tikroje organizacinėje aplinkoje (Penner, 2002). Beveik 85 proc. savanorių priklauso įvairioms organizacijoms (*Independent Sector*, 1999).

Vadybininkams, visuomeniniam sektoriui ir savanoriškoms organizacijoms, kurios verbuoja savanorius, yra labai svarbu padidinti visas savanorių galimybes ir mokėti juos išlaikyti savo organizacijose. Negebančios teisingai vadovauti savanoriams organizacijos gali patirti daug nesėkmių, finansinių nuostolių ir prarasti savanorių (Johnson, 1981; Moynes, 1966; Twelvetrees, 1991). Savanoriškos veiklos keitimosi ir adaptavimosi etapu savanorių poreikiai tapo lemiamu vadybinių organizacijų klausimu (Brudney, 1995). Nevyriausybiniame sektoriuje vietos valdžia įkūrė savanorių įstaigas, kurios koordinuoja savanorišką veiklą (Ellis, 1998). M. A. Hager, J. L. Brudney (2008) teigimu, tik nedaugelis žmonių atkreipė dėmesį ir pastebėjo, kad yra tokių įstaigų, kurios koordinuoja savanoriavimą.

Apibendrinant galima teigti, kad XVIII a. pradėjo steigtis įvairios organizacijos, draugijos, klubai. Žmonės į šias organizacijas būrėsi pagal savo interesus, polinkius ir siekė ką nors naudinga nuveikti visuomenės labui.

1.3. Savanorystės žmogiškųjų išteklių valdymo nevyriausybinėse organizacijose teoriniai aspektai

1.3.1. Savanorystės žmogiškųjų išteklių valdymas nevyriausybinėse organizacijose

Nevyriausybinės organizacijos susiduria ne tik su savanorių pritraukimo, bet ir su jų išlaikymo problema. Nors savanorystės fenomenas tas, kad asmuo visiškai laisva valia skiria savo laiką visuomenei naudingiems darbams neatlygintinai atlikti, vis dėl to ateinantys iš „idėjos“ ir siekiantys save realizuoti žmonės nemotyvuojami ilgai praranda norą dalyvauti savanoriškoje veikloje. Todėl nevyriausybinėms organizacijoms ypač aktualus savanorių motyvavimo aspektas – kaip užverbuoti žmones ilgalaikiai ir nuosekliai savanoriškai veiklai? Skirtingai nuo verslo ir viešojo administravimo sektorių, ne pelno sektoriuje finansinis motyvas atkrinta savaime; motyvuoti stengiamasi nauja patirtimi, įgūdžiais, stažuotėmis, komandiruotėmis ir pan. Įvertinant tai, kad Lietuvoje didžiąją dalį savanorių sudaro jauni žmonės (moksleiviai, studentai), šios motyvavimo priemonės iš dalies veikia, tačiau žmogiškųjų išteklių kaita išlieka gana didelė. Viena iš priežasčių gali būti ta, kad jauni žmonės savanorišką

veiklą suvokia kaip tam tikrą prasmingą laiko praleidimą, kuri dar dažnai pavyksta suderinti su malonumu (nauji draugai, kelionės, nauja patirtis), bet paprastai savanorystė netampa jų gyvenimo būdu. Kai atsiranda naujų veiklų (mokamas darbas, šeima ar pan.), entuziazmas dalyvauti savanoriškoje veikloje natūraliai išblėsta.

Reikia paminėti dar vieną veiklos kokybei svarbų žmogiškųjų išteklių valdymo dalyką. Nors nevyriausybinių organizacijų veikla remiasi gera savanorių valia siekiant padėti, o ne pakenkti tiek klientams, tiek atstovaujamam viešajam interesui, tiek organizacijai, reikia sukurti darbuotojų veiklos vertinimo sistemą.

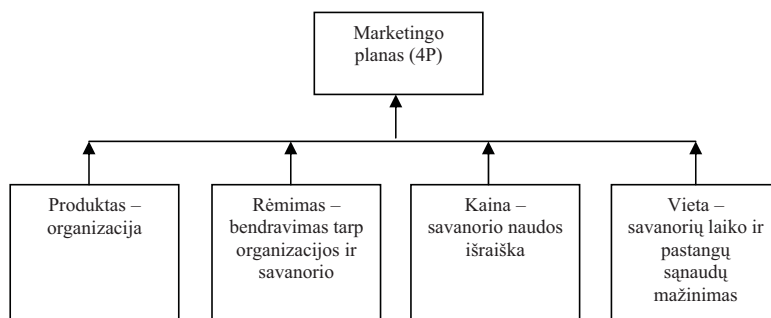
Nevyriausybinese organizacijose savanoriams turi būti vadovaujama kitaip negu apmokamiems darbuotojams, nes savanoriai gali staiga ir netikėtai palikti organizaciją, jei yra nepatenkinti. Taip yra dėl to, kad savanoriaujantiems žmonėms nereikia ieškoti naujo darbo prieš priimant sprendimą išeiti (Taylor, McGrow, 2006).

J. M. Farrel ir kt. (1998), A. Wilson ir kt. (1996) aiškina, kaip reikėtų organizuoti vadovavimą savanoriams. Tyrėjų požiūriu, reikia suprasti savanorių motyvus, dėl kurių jie skiria savo gebėjimus ir laiką tokio pobūdžio veiklai, taip pat suvokti, kas teikia savanoriams pasitenkinimą. Autoriai teigia, kad tik tada galima sėkmingai vadovauti savanoriams (juos verbuoti, atrinkti, išlaikyti ir kt.) ir sukurti „naudą“, dėl kurios savanoriai renkasi vieną ar kitą organizaciją. Autoriai nurodo ir kitus labai svarbius veiksnius, į kuriuos reikia atsižvelgti ir kurie teikia žmonėms pasitenkinimą, tai – vadovo bendravimas, sąveika su kitais savanoriais, darbo aplinka. Savanoris ištrauks į veiklą tik tuo atveju, jeigu gauta patirtis jam teiks pasitenkinimą. Taigi pasitenkinimas darbu yra motyvacijų, lūkesčių ir patyrimų junginys (Ralston ir kt., 2005).

T. Taylor ir P. McGrow (2006) tyrimas parodė, kad nevyriausybinese organizacijose daugiau dėmesio skiriama savanorių mokymui, o ne atrankai. Pagrindinė šio reiškinio priežastis – mažėjantis norinčių savanoriauti skaičius. Organizacijoms tenka priimti žmones tam, kad užpildytų reikiamas vietas, ne visada atsižvelgiant į tai, ar savanoris turi reikiamą kvalifikaciją ir kompetencijas. Taigi vėliau daugiau dėmesio skiriama savanorių mokymui. Tačiau norint pasitelkti savanorius dideliems renginiams, reikia prisiminti, kad jiems yra nustatytas laiko limitas. Tokiu atveju renginių organizatoriams būtina pasitelkti žiniasklaidą, kuri padėtų komunikuoti ir palaikyti gerus santykius su visuomene (Lockstone ir kt., 2009). Norint užverbuoti žmones į savanorišką veiklą, reikėtų pažinti savanorių charakteristikų įvairovę, motyvus, poreikius ir lanksčiai reaguoti į šiuos veiksnius (Ralston ir kt., 2005).

Dauguma NVO, kurios remiasi savanoriška veikla, patiria didelių nuostolių siekdamos išlaikyti savanorius. Norėdamos sėkmingai teikti paslaugas tokios organizacijos verbuoja ir išlaiko savanorius, apeliuodamos į jų atsidavimą organizacijos tikslams ir vertybėms. Jeigu organizacijoje vyksta didelė savanorių kaita, ji turi nukreipti savo lėšas ne tikslams siekti, o į

naujų savanorių verbavimą, adaptavimą ir mokymą (Chelladurai ir kt., 2007). Taigi savanorių kaita yra nemenka problema, nes organizacijai yra finansiškai palankiau išlaikyti nuolatinius savanorius negu ieškoti naujų. Iki minimumo sumažindama savanorių kaitą įmonė gauna ne tik finansinę naudą – nuolatinis savanoris susitapatina su organizacija ir klientams teikia geresnės kokybės paslaugas. Esminis žingsnis siekiant sėkmingai pritraukti, išlaikyti ir valdyti savanorius – išsiaiškinti savanorystės motyvus (Inglis ir kt., 2006; Hartenian ir kt., 2009). Todėl K. A. Karl ir kt. (2008) siūlo organizacijai sudaryti vidaus marketingo planą (4P) savanorių atsidavimui ir lojalumui skatinti. Šis planas yra sudarytas iš klasikinių dalių, šios dalys turi būti pritaikytos savanoriams išlaikyti (žr. 5 pav.).



5 pav. Marketingo planas (4P), pritaikytas savanorių lojalumui skatinti

Šaltinis: K. A. Karl ir kt. (2008).

Remiantis šiuo marketingo planu, savanorystė potencialiam savanoriui turėtų būti pateikiama kaip naudos rinkinys. Rinkdamasis organizaciją savanoris įgyja patirties, jo laiko ir pastangų sąnaudos kiek įmanoma sumažinamos, užtikrinamas geras bendravimas tarp organizacijos ir savanorio. Be to, organizacija turi įvertinti savanorystės kainą, tiek materialią, tiek nematerialią savanorių veiklos organizacijoje išraišką.

N. Da Silva ir kt. (2010) tyrimo duomenimis, savanorių išlaikymas organizacijoje priklauso nuo to, kiek asmuo susitapatina su organizacijos strategija. Tačiau tai koreguoja kitos žmogaus suprantamos veiklos galimybės – kuo daugiau alternatyvų turi asmuo, tuo mažiau jis „prisirišęs“ ir lojalus organizacijai, kurioje savanoriauja šiuo metu.

Dar viena problema, susijusi su savanorių išlaikymu organizacijoje, yra didelė konfliktų tarp savanorių ir apmokamų darbuotojų tikimybė. Dažnai apmokami darbuotojai įsitikinę, kad savanoriai gali užimti jų darbo vietą. Todėl reikia etatinius darbuotojus informuoti apie savanorišką veiklą, jos svarbą, savanorių prisijungimą prie organizacijos iš anksto aptarti tai su darbuotojais.

P. Chelladurai ir kt. (2007), M. Kim ir kt. (2009) nuomone, savanoriai organizacijoje išlaikomi, remiantis vienu iš trijų požiūrių: savanorio ir veiklos atitikmuo, savanorio ir organizacijos atitikmuo bei savanorio veiklos analizė.

Savanorio ir veiklos atitikmuo apibūdinamas kaip asmens žinių, gebėjimų ir įgūdžių pritaikymas atliekant savanorišką veiklą (Hoobler ir kt., 2009). Asmenybei būdingi bruožai yra troškimai (poreikiai, tikslai, vertybės, interesai, prioritetai) ir gebėjimai (tinkamumas, patirtis, išsilavinimas), o darbas teikia profesines charakteristikas, organizacinius požymius, tam tikrą darbo krūvį, reikalauja atlikti veiklą pagal tam tikrus reikalavimus ir reaguoti į situaciją tinkama elgsena, t. y. atlikti reikalingus veiksmus (Edwards, 1991). Tokia darbo ir asmens sąveiką sukuria teigiamą arba neigiamą rezultatą, kuris turi tiesioginės įtakos pasitenkinimui darbu, psichologinei ir fizinei sveikatai, prisitaikymui prie darbo aplinkos, motyvacijos laipsniui, darbo atlikimui, pravaikštų darymui, darbuotojų kaitai, profesiniam pasirinkimui (žr. 6 pav.).



6 pav. Požiūrio „Savanorio ir veiklos atitikmuo“ tyrimų sritis

Šaltinis: J. R. Edwards (1991).

Pasiekti savanorio ir veiklos derinį savanoriams yra daug paprasčiau negu apmokamiems darbuotojams pasiekti žmogaus ir darbo derinį, nes savanoriams palyginti lengva pasirinkti užduotis pagal savo poreikius ir prioritetus, atitinkančius užduoties reikalavimus. Šiuo atveju personalo valdymo veikla (darbų analizė, savanorių verbavimas, atranka ir kt.) yra vykdoma dėl vienintelio tikslo – norint užtikrinti, kad pasamdyti asmenys turėtų būtinas kompetencijas tam

tikram darbui atlikti (Chelladurai ir kt., 2007). Požiūrio trūkumas tas, kad neteikiama reikšmės aplinkai, kurioje atliekamas darbas.

Savanorio ir organizacijos atitikmens esmė ta, kad asmens suvokti tikslai ir jų pasiekimo būdai turi sutapti su organizacijos tikslais, procesais ir lūkesčiais, sietiniais su organizacijos narių elgesiu. Tai yra organizacijos ir darbuotojo vertybių, įsitikinimų bei tikslų atitikimas (Netemeyer ir kt., 2004), požiūris glaudžiai susijęs su organizacijos etinėmis vertybėmis (Jaramillo ir kt., 2009). A. L. Kristof-Brown (2000) teigia, kad su šiuo požiūriu susijusios charakteristikos yra žmogaus vertybės ir asmeniniai bruožai, o pagrindinis dėmesys kreipiamas į visišką jų ir organizacijos bruožų atitikimą. Taigi savanorius užverbuoti lengviau, jei organizacijos kultūra atitinka savanorio asmenines vertybes (Behrend ir kt., 2009). Savanorio ir organizacijos poreikiai pavaizduoti 4 lentelėje. C. Silverthorne (2003) nuomone, tiek organizacija, tiek savanoris turi tam tikrų poreikių, ir kuo daugiau poreikių sutampa, tuo geresnis savanorio ir organizacijos atitikmuo. Šis atitikmuo pasiekiamas tuomet, kai savanoriui vadovaujama skatinant grįžtamąjį ryšį, kuris padeda savanoriui siekti tikslų ir susieja tikslų įvykdymą su asmeniniais pasiekimais (Peng, Chiu, 2010).

4 lentelė. Savanorio ir organizacijos poreikiai

Organizacijos poreikiai	Savanorio poreikiai
Lojalumas organizacijai	Paskata
Sunkus darbas	Saugumas
Darbuotojų bendradarbiavimas	Bendravimas su kitais žmonėmis
Kūrybingumas	Geras vadovavimas
Nurodymų laikymasis	Paaukštinimo galimybė
Gera darbo rezultatų kokybė	Įdomus darbas
Atsidavimas organizacijos tikslams	Pasiekimų apčiuopiamumas
Draugiški santykiai su kolegomis	Geros darbo sąlygos
Pagarba autoritetui	Įtraukimas į bendrą organizacijos aplinką
Darbuotojų pasitenkinimas	Galimybė prisiimti atsakomybę

Šaltinis: C. Silverthorne (2003).

Savanorio veiklos analizė. Dėmesys sutelkiamas savanorio veikloms apibrėžti ir paaiškinti siekiant palengvinti jų vykdymą ir pripažįstant bei apdovanojant už tinkamai atliktas užduotis.

A. Wilson, G. Pimm (1996) analizuoja pagrindines savanorio veiklų problemas, dėl kurių savanoriai palieka organizaciją:

1. Pagrindinio vadybinio gebėjimo, t. y. savanorių nukreipimo ir veiklų paskirstymo, trūkumas. Dėl šios priežasties vadybininkai neįtraukia savanorių į organizacijos darbą, struktūrą ir tikslus. Ši veikla turėtų būti vykdoma atsižvelgiant į savanorio poreikius ir

jam priimtina linkme, t. y. darbai turi būti paskirstomi ar klaidos išsakomos įtikinėjant ir ginant, o ne tiesiogiai nurodant.

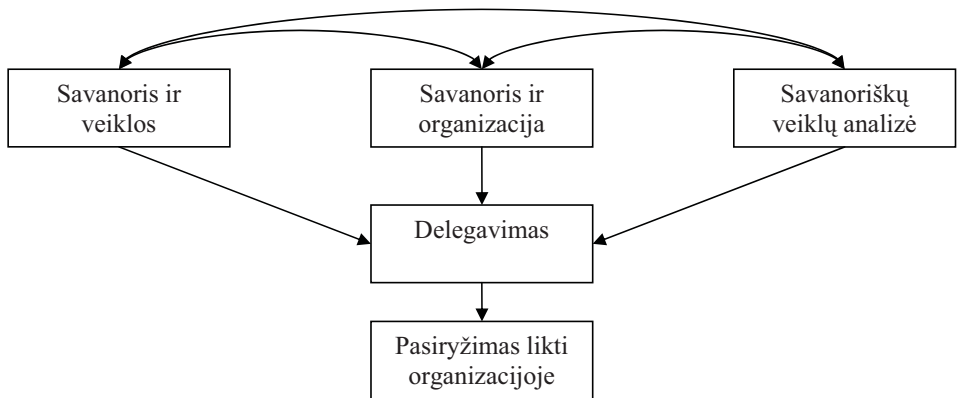
2. Lyderystės problema. Vadybininko pareigos dar nereiškia, kad jis yra lyderis ir kad turi tinkamų gebėjimų pelnyti savanorių pagarbą. Taigi norint suformuoti stiprią, stabilią lojalių ir entuziastingų savanorių komandą, reikia mokyti lyderius vadovauti, ugdyti sąmoningumą, gebėjimus suprasti žmones, efektyviai komunikuoti, pelnyti autoritetą, imtis atsakomybės ir priiminėti sprendimus.

3. Darbo krūvio paskirstymo problema. Vadybininko užduotis – tinkamai paskirstyti darbo krūvį. Šią užduotį apsunkina patys savanoriai, nes jie dažnai pervertina savo darbo tempus arba tiesiog nesugeba pasakyti „ne“.

4. Savanorių išlaikymas pasyviuoju laikotarpiu. Norint spręsti šią problemą, reikia skatinti savanorių susidomėjimą kitais būdais, pavyzdžiui, skaityti paskaitas ir t. t.

P. Chelladurai ir kt. (2007) nuomone, savanorių išlaikymui organizacijoje turi įtakos visi trys minėti požūriai (savanorio ir veiklos atitikmuo, savanorio ir organizacijos atitikmuo bei savanoriškų veiklų analizė). Tačiau galimos ir trys jų sąveikos, t. y. savanorių išlaikymo modeliai: netiesioginės įtakos, pusiau netiesioginės įtakos ir tiesioginės įtakos. Šie modeliai įtraukia ir įgalinimo veiksnį. T. Cho, S. R. Faerman (2010) išskiria dvi įgalinimo rūšis – struktūrinę ir psichologinę. Autoriai teigia, kad struktūrinis įgalinimas yra toks valdymo metodas, kai vadovai dalijasi atsakomybe ir informacija su savo pavaldiniais. Įgalinimas nusako laipsnį, kuriuo vadovas leidžia darbuotojams įsitraukti į sprendimų priėmimo procesą. Psichologinę įgalinimą autoriai apibūdina, kaip asmens pažintinę orientaciją, žmogaus psichologinę būseną organizacijoje.

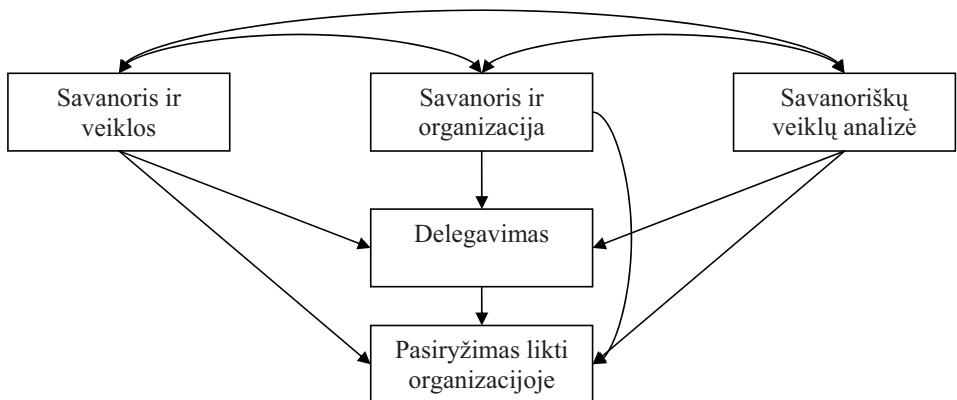
Norint nustatyti tinkamiausią savanorių išlaikymo modelį, reikia nagrinėti visų trijų požūrių (savanorio ir veiklos atitikmuo, savanorio ir organizacijos atitikmuo bei savanoriškų veiklų analizė) sąveikas ir jų įtaką įgalinimo veiksniai bei savanorio pasiryžimui likti organizacijoje (Chelladurai ir kt., 2007).



7 pav. Netiesioginės įtakos modelis

Šaltinis: P. Chelladurai ir kt. (2007).

Netiesioginės įtakos modelyje įgalinimas užima tarpinę padėtį tarp trijų nepriklausomų kintamųjų (savanorio ir veiklos atitikmuo, savanorio ir organizacijos atitikmuo bei savanoriškų veiklų analizė) ir priklausomo kintamojo (pasiryzimo tęsti savanorišką veiklą) (žr. 7 pav.). Taigi šiuo atveju trys nepriklausomi kintamieji koreliuoja tarpusavyje ir visi trys daro įtaką savanorio pasiryzimui kuo ilgiau likti organizacijoje. Tačiau ši įtaka daroma tik per įgalinimo veiksnį.



8 pav. Pusiau tiesioginės įtakos modelis

Šaltinis: P. Chelladurai ir kt. (2007).

Pusiau tiesioginės įtakos modelis vaizduoja tokius pat ryšius, kaip ir netiesioginės įtakos modelis. Tačiau pusiau tiesioginės įtakos modelis iš kiekvieno nepriklausomo kintamojo įtraukia tiesioginius kelius, turinčius įtaką savanorio pasiryzimui dirbti organizacijoje. Taigi

šiuo atveju nepriklausomi kintamieji daro tiesioginę įtaką priklausomam kintamajam ir netiesioginę įtaką per tarpininką (žr. 8 pav.).



9 pav. Tiesioginės įtakos modelis

Šaltinis: P. Chelladurai ir kt. (2007).

Tiesioginės įtakos modelis (žr. 9 pav.) rodo, kad pasiryzimui savanoriauti tiesioginės įtakos turi visi nepriklausomi kintamieji, taip pat ir įgalinimas. Tačiau nuo kitų šis modelis skiriasi tuo, kad nepriklausomi kintamieji neturi įtakos tarpininkui – įgalinimo veiksniai.

Savanoriai dažniausiai nedirba pavieniui, jie vienijasi į organizacijas, atitinkančias jų veiklos tikslus ir vertybes. Taigi organizacijai iškyla savanorių motyvavimo, savanoriškų veiklų organizavimo ir koordinavimo problemų. W. W. Wymer, B. J. Starines (2001) atkreipia dėmesį į savanorių kaitos problemą organizacijoje. Jeigu savanoriai nevykdo savo įsipareigojimų organizacijai, t. y. nutraukia savanorišką veiklą, labiausiai nukenčia paslaugos gavėjai, t. y. klientai, kurie dažniausiai yra ypač pažeidžiami socialiai ir psichologiškai. Tad organizacija, norėdama užtikrinti kokybiškas paslaugas savo klientams, turėtų atkreipti dėmesį į savanorių motyvacijos vykdyti socioedukacinę veiklą stiprinimą ir veiklos tęstinumo skatinimą.

Savanorių „perdegimas“ yra rimta administracijos problema, ypač kai savanoriai dirba su didelės socialinės rizikos asmenimis. Tai pirmiausia susiję su savanorių atsakomybės lygiu, nes aukštesnį išsilavinimą turintys savanoriai rečiau palieka savanorišką veiklą (Omoto, Snyder, 1995). L. Kulik (2006) teigia, kad savanorių veiklos tęstinumas priklauso ir nuo savanorių pasitenkinimo darbu. Daugelis savanorių, kurie nebetęsė veiklos, nurodo šias nepasitenkinimo savanoriška veikla priežastis: organizacijoje nebuvo pripažintos jų pastangos, jų gebėjimai neatitiko skiriamų užduočių, jiems buvo duota per mažai savarankiškumo ir laisvės teikiant pagalbą kitiems žmonėms (Holden, 1997; Haris, 1996).

Didelė savanorių kaita taip pat rodo, kad organizacija turi problemų. W. W. Wymer, B. J. Starines (2001) savanorystės laikotarpiu išskiria dvi stadijas: pirmoji yra „medaus mėnesio“ (angl. *honeymoon*) stadija, antroji vadinama „nusivylimo po medaus mėnesio“ (angl. *post-honeymoon blues*) stadija. „Medaus mėnesio“ stadija trunka apie šešis mėnesius. Šioje stadijoje savanoris išgyvena euforiją, rodo didelį entuziazmą, tiki savo darbo prasmingumu. Tuo pat metu jis sulaukia didelio savo darbo įvertinimo iš darbuotojų ir nuolat jaučia jų paramą. Po šios stadijos ateina „nusivylimo po medaus mėnesio“ stadija, t. y. savanoriškos veiklos kasdienybė. Šioje stadijoje savanorio domėjimasis veikla yra sumažėjęs. Manoma, kad jis pradeda jaustis gerai neatliekantis jam skirtų pareigų, kad neįvykdo organizacijos lūkesčių. Tuo pat metu savanoris paliekamas dirbti vienas; vis mažiau sulaukia pagyrimų, paskatinimo, dėmesio iš personalo. Visa tai silpnina jo motyvaciją ir savanorystė tampa prievole, kurios žmogus nori atsikratyti.

W. W. Wymer, B. J. Starines (2001) nurodė veiksnius, kurie daro įtaką savanorių veiklos tęstinumui: savanorių rengimas siūlomai veiklai, efektyvus vadovavimas savanoriams, savanorių pasitenkinimo savo veikla jausmas. Reikšmingiausi savanorių išsaugojimo organizacijoje veiksniai: nuolatinis savanorių kvalifikacijos kėlimas, efektyvus vadovavimas savanoriškai veiklai, savanorių pasitenkinimas savanoriška veikla (Skolund, 2006). J. A. Grube, J. A. Piliavin (2000) teigia, kad efektyviausios savanorių pasitraukimo iš savanoriškos veiklos prevencinės priemonės yra šios: pirmiausia savanoris turi jaustis organizacijos dalimi, jausti pasitenkinimą savo veikla ir jos įvertinimą organizacijoje.

Vienas iš pagrindinių motyvuojančių veiksnių yra galimybė savanoriui nemokamai lankyti įvairius kursus, seminarus, kuriuose jis keltų kvalifikaciją ir tobulintų asmenybę. Taigi savanorių rengimas savanoriškai veiklai ne tik padeda jiems efektyviau dirbti, bet yra ir savanorių motyvavimo priemonė. Savanorių motyvavimas, rengimas, profesinis palaikymas, savanoriškos veiklos vertinimas ir grįžtamojo ryšio užtikrinimas – tai kasdienė savanorių vadybininko veikla (Skonglud, 2006). Jei nors viena iš funkcijų nebus atliekama tinkamai, galima tikėtis, kad didelė dalis savanorių pasitrauks iš savanoriškos veiklos.

1.3.2. Savanorystės žmogiškųjų išteklių valdymo veiklų teorinė analizė

Analizuoti savanorystės žmogiškųjų išteklių valdymo veiklas yra gana sudėtinga dėl savanorio statuso nevyriausybiniuose organizacijose. Viena vertus, savanoris yra tarsi personalo dalis ir nevyriausybiniuose organizacijose atlieka einamuosius darbus. Kita vertus, dėl susiformavusios savanorio sampratos, kur aiškiai pabrėžiamas finansinio atlygio nebuvimas, savanorį reikia priskirti prie žmogiškųjų išteklių ir jo atliktus darbus vadinti savanoriškomis veiklomis. Susiklosto dvilypė situacija, todėl personalo valdymo veiklos yra adaptuojamos prie

savanorystės žmogiškųjų išteklių valdymo veiklų. Personalo valdymas susideda iš pagrindinių veiklų, į kurias įeina: personalo apskaita, darbų analizė, personalo planavimas, verbavimas, atranka, adaptavimas, vertinimas, ugdymas, judėjimo valdymas, atlygis už darbą ir darbuotojų sauga. Kaip kiekviena jų pritaikoma savanorystės žmogiškųjų išteklių valdymo veikloms, aptarsime išsamiau.

Savanorių apskaita. Personalo apskaita yra valdymo veikla, reiškianti informacijos apie organizacijos darbuotojus rinkimą, apdorojimą ir organizavimą (Bakanauskienė, 2011). Apskaitos tikslas – aprūpinti informacija, reikalinga ekonominei analizei atlikti ir geriausiems valdymo sprendimams priimti (Kundelienė, 2007). Žinoma, kad įmonėje daugiau kaip 70 proc. visos gaunamos informacijos sudaro apskaitos informacija. Apskaitos informacijai tenka išskirtinės funkcijos kiekvieno ūkio subjekto valdymo sistemoje. Naudodamiesi jos duomenimis, tiek šių subjektų valdymo specialistai kaip viena iš vidinių apskaitos informacijos vartotojų grupė, tiek išoriniai vartotojai priima itin reikšmingus, kartais – net lemiamus sprendimus.

Pagrindiniai reikalavimai, keliama valdymo apskaitai, yra strateginis požiūris ir nuolatinis tobulėjimas. Strategijos formulavimas ir sėkmingas jos diegimas yra esminiai aspektai, lemiantys sėkmingą organizacijos veiklą. Šiuo metu valdymo apskaita dažniausiai yra trumpalaikė ir orientuota į finansinius rezultatus (Kaplan, Norton, 1996). Poreikis koreguoti valdymo apskaitos sistemą pagal modernaus valdymo teorijas atsirado dėl integruotos vertinimo sistemos trūkumo ir paplitusio neefektyvaus strategijos diegimo. Klasikinė valdymo apskaita neapima procesų optimizavimo, vartotojų pasitenkinimo tyrimo ir darbo su žmogiškaisiais ištekliais, o strateginis planavimas ilgesniam nei vieno metų laikotarpiui taip pat negali būti atliekamas dėl nepakankamo integruotumo. Vienas iš būdų tobulinti klasikinę valdymo apskaitą yra jos papildymas moderniais valdymo metodais: subalansuotų rodiklių sistema, apribojimų teorija ir ištekliais grįsta koncepcija (Norreklit, 2000).

S. J. Ellis ir kt. (2001) teigia, kad savanorystės žmogiškųjų išteklių valdyme apskaita padeda įvertinti programas, pagrįsti programų tobulėjimą (augimą), įteisinti savanorių pasiekimus, užtikrinti jų atsakomybę, apibrėžti mokymo poreikius, įvardyti paslaugų spragas.

Būtina konstatuoti faktą, kad mokslinėje literatūroje jaučiama didelė savanorystės žmogiškųjų išteklių apskaitos spraga. Trūksta mokslinių tyrimų, teorinių analizių, todėl šią spragą būtina užpildyti.

Savanoriškų veiklų analizė. I. Bakanauskienė (2008) darbų analizę apibrėžia kaip personalo valdymo veiklą, reiškiančią informacijos apie darbus rinkimą, įvertinimą ir organizavimą. Darbų analizės paskirtis organizacijoje – suteikti kuo išsamesnę informaciją apie darbus ir reikalavimus juos atliekantiems darbuotojams (Bakanauskienė, 2008). Ši veikla teikia

informaciją tolesnėms personalo planavimo, verbavimo, atrankos, ugdymo, vertinimo, judėjimo valdymo ir atlygio už darbą veikloms. Yra išskiriamos dvi darbų analizės kryptys: darbo vietų / pareigų reglamentavimas ir darbo vietų / pareigų įvertinimas. Nevyriausybiniuose organizacijose darbų analizę galima pervadinti į savanoriškų veiklų analizę, kuri teiktų informaciją tolesnėms savanoriščių žmonių išteklių planavimo, verbavimo, atrankos, mokymo, vertinimo, judėjimo valdymo veikloms. W. S. Jacobson (2010) teigia, kad gerai sudarytas žmonių išteklių planas apima plėtos veiklas, nenutrūkstamą tiekimą gerai išmokytų, patyrusių, motyvuotų žmonių, kurie yra pasirengę žengti į pagrindines pozicijas, kai to reikia. Be to, jis nustato pagrindinius įgūdžius ir savybes, reikalingas įdarbinimui ir atrankai. Geras planas gali padėti išlaikyti darbuotojus, pasiekti individualius mokymo tikslus ir poreikius, suteikti vadovavimo galimybes, paaiškinti įdarbinimo prioritetus, didinti darbuotojų pasitenkinimą, įsipareigojimą darbui ir darbo vietai, gerinti organizacijos įvaizdį.

Vėlgi būtina paminėti, kad mokslinėje literatūroje ypač trūksta mokslinių savanoriškos veiklos tyrimų, teorinių analizių, todėl šią spragą būtina užpildyti.

Savanorių planavimas. Žmonių išteklių planavimas negali padėti vadovybei išspręsti visų problemų, kylančių dėl demografinių pokyčių, tačiau tai yra svarbus įrankis, leidžiantis geriau pasirengti ir greičiau reaguoti į kilusias problemas. Be to, jis padeda suderinti esamus ir būsimus žmonių išteklių poreikius su organizacijos strateginiais tikslais, turi įtakos žmonių išteklių praktinei veiklai ir išlaikymui, padidina galimybes esamiems ir būsimiems darbuotojams. Žmonių išteklių planavimas yra priemonė pasiekti konkurencinį organizacijos pranašumą veiksmingai naudojant jos žmoniškuosius išteklius.

J. Tompkins (2002) siūlo derinti personalo politiką ir praktiką su organizacijos strateginiais tikslais. Žmonių išteklių ir tęstinumo planavimas yra įrankiai, leidžiantys organizacijoms prisitaikyti prie kintančios aplinkos, kurti žmonių išteklių pajėgumus, remti strategines iniciatyvas ir konkrečią verslo strategiją. J. Pynes (2004) pritaria šiai nuomonei ir nurodo, kad žmonių išteklių ir veiklos tęstinumo planavimas apima žmonių išteklių veiklų įgyvendinimą, politiką ir praktiką. Planuodamos žmoniškuosius išteklius ir veiklos tęstinumą organizacijos gali supažindinti juos su iššūkiais ir veiklos galimybėmis išorinėje aplinkoje.

Žmonių išteklių planavimas padeda atkreipti vadovybės dėmesį į būtinas investicijas darbuotojams ugdyti, perkvalifikuoti, produktyvumui didinti, siekiant užtikrinti, kad žmonių išteklių plėtos sąnaudos neviršytų turimo biudžeto. Tai taip pat gali padėti išlaikyti žmoniškuosius išteklius ir sumažinti jų tekamumas (Jacobson, 2010).

Žmogiškųjų išteklių planavimas rodo aiškias galimybes savanoriams, siekiantiems karjeros, ir taip padeda pritraukti bei išlaikyti vertingus asmenis. Tai savo ruožtu padeda užtikrinti, kad išeinančius savanorius jų pozicijose pakeistų kiti.

Savanorių verbavimas. Savanorių verbavimas yra veikla siekiant įtraukti į savanorystę žmones, kurie įneštų savo indėlį į tam tikros organizacijos veiklą (Newell, Shackleton, 2000). Daugumai organizacijų, vykdančių savanorišką veiklą, pritraukti naujų savanorių yra nepaprastai sunku (Wilson, Pimm, 1996). Nurodomos dvi svarbiausios priežastys: nepakanka savanorių ir nepakanka tinkamų savanorių, turinčių reikalingų įgūdžių (McCurley, Lynsh, 1994; Gaskin, Smith, 1995).

J. C. Fisher, K. M. Cole (1993) pastebi, kad savanoriškos organizacijos konkuruoja viena su kita dėl savanorių laiko ir pastangų. J. S. Ellis (1996) manymu, konkuravimas dėl savanorių laiko yra susijęs ne su apmokamu darbu, bet su kita savanorių laisvalaikio veikla, o tai tik pasunkina jų verbavimą.

A. Wilson, G. Pimm (1996) nustatė, kad yra verbavimo sunkumų į savanorių pozicijas, kuriose yra aiški išmatuojama nauda. Savanorystė atneša apčiuopiamos naudos, pavyzdžiui, nemokami bilietai, galimybė su nuolaida pirkti produktus ir paslaugas. Tačiau labiau tikėtina, kad bus gautas nematerialus atlygis. Tai yra būdingas veiksnys, apimantis savirealizaciją, ir gerinantis gyvenimo kokybę. A. Wilson, G. Pimm (1996) siekė įrodyti organizacijoms, kad verbuodamos savanorius jos turi turėti tam tikrą supratimą apie tai, kas motyvuoja žmones.

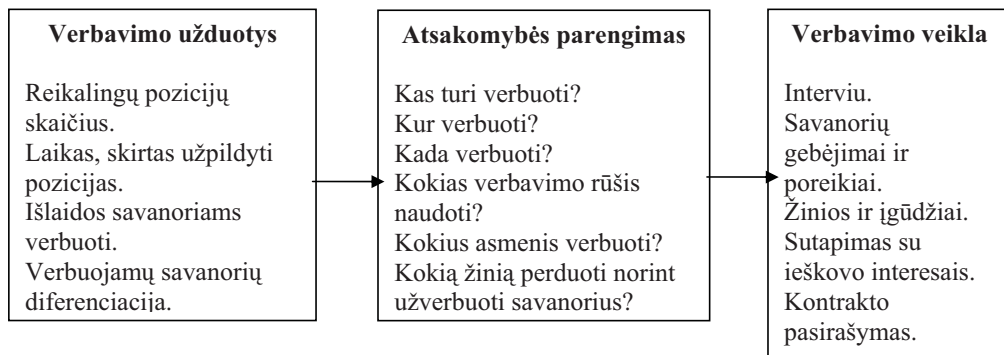
Kaip ieškant apmokamų darbuotojų, taip ir ieškant savanorių taikomi tam tikri verbavimo metodai (Lynsh, Smith, 2008). Jie apima asmeninius kontaktus, žinių perdavimo iš lūpų į lūpas būdą, spekuliatyvias paraiškas per narystę, atvirų durų dienas, vietinę žiniasklaidą, įskaitant reklaminius skelbimus ir straipsnius, plakatus ir skrajutes, skelbimų lentas ir išorinę specialistų pagalbą, pavyzdžiui, savanorių biurus. Asmeniniai kontaktai yra pagrindinis kelias paskatinti žmones imtis savanoriškos veiklos (Fisher ir Cole, 1993) ir geriausias būdas iš šeimos ir draugų sužinoti apie savanorišką darbą (Gaskin, Smith, 1995).

Neoficialūs paieškos metodai yra pranašesni, nes jie daug pigesni, o tai gali pasirodyti patrauklu organizacijoms, kurios jau yra įgijusios savanorių pasitikėjimą. A. Wilson, G. Pimm (1996) pabrėžia, kad paieškos „iš lūpų į lūpas“ būdas gali būti labai efektyvus, jeigu ir seni, ir nauji savanoriai turi tuos pačius troškimus bei tikslus. Be to, vykdant neoficialią paiešką remiamasi nuostata, kad senbuviai savanoriai yra geri darbuotojai, lojalūs organizacijai.

E. M. Van Vianen (2011) aiškina, kad savanorio pasitenkinimas labai priklauso nuo tinkamos aplinkos ir kultūrinių veiksnių. Tai turi įtakos jo ryžtui, užsispyrimui, norui išeiti iš organizacijos ar likti joje. Taip pat nustatyta, kad savanoriai, sutikę panašias į save asmenybes, tampa labiau patenkinti veikla ir įsipareigoję organizacijai. Tyrėjai J. C. Haug, J. N. Gaskins

(2012) nustatė svarbių faktų, pavyzdžiui, kad didžiausias dėmesys turi būti skirtas individams, kuriuos būti savanoriais skatina humaniški išpareigojimai. Organizacijos gali paveikti savo darbuotojus įtraukti į savanorišką darbą draugus ar šeimos narius. Susibūrus grupei žmonių su panašiomis charakterio savybėmis, padidėja jų ryžtas ir atsidasymas darbui. Pažįstantys vienas kitą savanoriai sukuria daug solidesnę grupę, nes turi daug daugiau bendro nei vieni kitų nepažįstantys. H. Busell, D. Forbes (2006) diskutuoja, kad raktas į sėkmingą savanorių pritraukimą yra organizacijos kuriamos darbo grupės supratimas ir pažinimas. Jų manymu, šioje srityje yra labai svarbus marketingo technikos vaidmuo, o keturios *W* (*why, where, what, who*) yra būdas perprasti savanoriavimo sritį. D. Haski-Leventhal ir kt. (2009) siūlo naudoti vieną marketingo būdą, vadinamą poziciniu ir percepciniu žymėjimu, siekiant padidinti galimybę pritraukti savanorius. Tyrėjai rekomenduoja naują modelį, vadinamą savanorių matrica. Ji pagrįsta verte ir kokybe. Vertė apibūdinama kaip visuminė vertė, susijusi su savanorio patirtimi. Kokybė apibūdinama kaip savanorio patirties kokybė. Galima teigti, kad norint padidinti organizacijos gebėjimą rasti ir įtraukti savanorius, svarbiausia ne tik tinkamai sudaryti grupes, bet ir suprasti, kokia yra organizacijos pozicija ir kokias veiklas ji siūlo savanoriams. Laikydamosi šių taisyklių organizacija galės analizuoti, kokia galėtų būti surinkta potenciali grupė ir kokia tos grupės motyvacija. Tinkamai vykdant savanorių atranką galima sutaupyti tiek savanorio, tiek organizacijos laiko, pastangų ir pinigų, išvengti nusivylimų.

J. A. Breugh, M. Starke (2000), aptardami savanorių verbavimo veiklą, remiasi trimis J. Barber (1998) apibrėžtais etapais (kandidatų verbavimas, kandidatų statuso palaikymas ir įtaka veiklos pasirinkimui). Tai reiškia, kad tam tikra verbavimo veikla: 1) gali turėti įtakos kandidatų į vieną vietą skaičiui; 2) gali turėti įtakos tam, kad kandidatai neapsigalvotų verbavimo veiklos metu; 3) gali turėti įtakos sprendžiant priimti pasiūlymą ar jo nepriimti. Svarbiausias klausimas, kuris turėtų būti užduodamas planuojant verbavimo strategiją, turėtų būti toks: kokio tipo asmuo yra reikalingas organizacijai (pavyzdžiui: Kokie igūdžiai, gebėjimai ir žinios yra svarbūs atliekant tam tikrą veiklą? Ar yra didelis tokių asmenų pasirinkimas?). F. Tang ir kt. (2009) teigia, kad pirmas verbavimo etapas turėtų būti tikslų nustatymas (10 pav.). Jei nenustatomi aiškūs tikslai, sunku parengti patikimą verbavimo strategiją. Nustačiusi pagrindinių tikslų rinkinį, organizacija gali racionaliau atsakyti į klausimus, kylančius kuriant savanorių verbavimo strategiją (pavyzdžiui: Kokias verbavimo rūšis naudoti? Kokius asmenis verbuoti?). Sukūrusi verbavimo strategiją nevyriausybinė organizacija gali vykdyti savanorių verbavimo veiklą, kuri vėliau turės įtakos iškeltų tikslų įgyvendinimui.



10 pav. Savanorių verbavimo modelis

Šaltinis: J. A. Breaugh, M. Starke, 2000.

Savanoriai, taip pat kaip ir darbuotojai, turi būti verbuojami veikloms atlikti kuriant tam tikras strategijas ar procesus. Norint pritraukti ir atrinkti tinkamiausius savanorius, taip pat būtina atsakyti į klausimus, kurie padėtų išsiaiškinti, kiek ir kokių savanorių organizacijai reikia, kokioms veikloms jie būtų tinkamiausi, kad būtų pasiekti optimalūs tikslai. Idealus verbavimas veikloms atlikti yra toks, kai (Steinbach ir kt., 2011):

- organizacija turi kompetentingus savanorius, kurie yra pajėgūs sukurti produktą pagal savo misiją ir ją vystyti;
- visos funkcijos ir pagrindinės veiklos, numatytos NVO įstatuose ir strategijoje, visuomet priklauso nuo gebių ir motyvuotų darbuotojų bei savanorių;
- savanoriams yra priskiriamos užduotys ir veiklos, kurios atitinka jų įgūdžius ir interesus ir nesukelia per didelį „iššūkių“ per visą tokios veiklos laiką;
- organizacija ir jos savanoriai pasirašo sutartį, kurioje abi šalys apibrėžia savo įsipareigojimus ir savanoriško dalyvavimo sąlygas.

Kaip jau buvo minėta, organizuojant savanorių kvietimą svarbu atsižvelgti į tai, kokių savanorių organizacijai reikia. Nuo to, į kokias tikslines grupes bus orientuojamasi, priklausys ir potencialių savanorių verbavimo formos bei turinys. Paprastai savanoriai kviečiami dalijant skrajutes, kabinant plakatus, platinant skelbimus laikraščiuose, skelbiant interneto portaluose, pranešant per radiją ar televiziją. Taip pat galima tiesiogiai skleisti informaciją apie savanoriavimą tam tikroms žmonių grupėms (pavyzdžiui, bažnyčioje, mokykloje, darbo vietose, bibliotekoje ir kt.). J. L. Justis (2000) dar įvardija projektų vykdymą ir seminarų vedimą, kurių metu taip pat gali būti verbuojami savanoriai. Jo nuomone, savanorių sąjungos nariai, bendraujantys su organizacijomis, kuriose savanoriauja, gali ir patys pritraukti naujų savanorių vykdydami projektus, vesdami seminarus ir sklaidami informaciją apie savanoriavimą. Apie šią

veiklą organizacijoje savanoriai gali papasakoti daug dalykų remdamiesi savo asmenine patirtimi, o tai skamba įtikinamiau ir sudaro teigiamą įspūdį apie organizacijos darbą su savanoriais.

Būsimuosius savanorius galima kviešti ir individualiai, per draugus, draugų draugus, pažįstamus. Kvietimo vieta ir būdas keičiasi atsižvelgiant į savanorių amžių. Jaunus žmones lengviau pasiekti per internetą, dažniau jaunimo lankomose vietose, vyresnio amžiaus – skelbiant informaciją laikraščiuose ar per radiją. Jaunimo psichologinės paramos centro patirtis rodo, kad susidomėjimas savanoriavimu priklauso nuo priemonių, naudojamų savanorių pritraukimo metu, įvairovės ir intensyvumo (Skruibienė, Polukordienė, 2010).

Verbuoiant kandidatus tam tikrai veiklai labai svarbu, kad organizacijos verbavimo į savanorišką veiklą veiksmai pritrauktų potencialių savanorių dėmesį. J. A. Breugh, M. Starke, (2010) teigimu, sužadinti kandidatų dėmesį gali: 1) įdomūs kalbos ir vaizdo požiūriu pranešimai (pavyzdžiui, su nuotraukomis), 2) pranešimai, perteikiantys netikėtą informaciją, 3) pranešimai perteikiant asmeninę patirtį, 4) individualūs pokalbiai. Individualūs pokalbiai ar perteikta netikėta konkreti informacija, ypač – pasidalijimas savanoriškos veiklos patirtimi, dažnai yra veiksmingiausi būdai verbuojant savanorius. Taigi kviešti savanoriauti organizacijos darbuotojai turėtų ne tik skelbdami įvairius pranešimus žiniasklaidoje, bet ir organizuodami kandidatams susitikimus su patyrusiais savanoriais, kurie daug dalykų apie šią veiklą organizacijoje gali perteikti iš asmeninės patirties.

Savanorių atranka. Lyderiauti siekiančiose organizacijose žmogiškieji ištekliai vertinami kaip pamatinė organizacijos vertybė, nes našiausiai dirba pastovus, kūrybiškas kolektyvas, – pirmaujančios organizacijos tai laiko savo filosofijos pagrindu. Nė viena organizacija nepasieks teigiamų rezultatų, jei dažnai keis darbuotojus, todėl vienas iš pagrindinių uždavinių, keliamų organizacijai, – išsirinkti patį geriausią darbuotoją, ne tik specialistą, kuris bus tinkamiausias konkrečioje darbo vietoje konkrečioms pareigybėms atlikti, bet darbuotoją, siekiantį žinių, norintį realizuoti save, tobulėti. Taigi kruopščiai organizuojama ir įgyvendinama darbuotojų atranka yra organizacijos sėkmės prielaida (Vveinhardt, Gulbovaitė, 2012).

Savanorių atrankos veiklą galima prilyginti personalo atrankai. I. Bakanauskienė, D. Brasaitė (2011) teigia, kad personalo atranka – tai personalo valdymo veikla, kada iš turimų į tam tikrą darbo vietą / pareigas pretendentų atrinkamas ir pasamdomas tinkamiausias; ši veikla prasideda kandidatų sąrašo pateikimu ir baigiasi samdos sprendimu. A. Zaliapūgis ir B. Zaliapūgienė (2009) personalo atranką apibrėžia kaip procesą, kurio metu atrinkamas geriausias kandidatas. Atrankos proceso pradžia – personalo poreikio planavimas, o pabaiga – kandidato įdarbinimas. Pasak A. Stankevičienės, L. Lobanovos (2006), pagrindinis atrankos

tikslas – rasti į tam tikrą darbo vietą, tam tikrą darbo grupę ar komandą tinkamiausią kandidatą. Savanorių atranką galima apibrėžti kaip procesą, kurio metu į tam tikrą savanoriškos veiklos vietą atrenkamas tinkamiausias kandidatas.

NVO problemos vykdant personalo atranką tapatinamos su verslo organizacijų tinkamų žmogiškųjų išteklių atrankos, jų kontrolės ir koordinavimo mechanizmo kūrimu. Todėl labai svarbu tikslingai parinkti ir nuosekliai taikyti atrankos metodus. Svarbiausi savanorių atrankos ypatumai – tinkamiausio kandidato, kuris geriausiai atitinka organizacijos poreikius, radimas ir atrinkimas, nes tik pasirinkus tinkamiausius savanorius užtikrinamas geriausias atitikimas tarp savanoriškos veiklos vietų reikalavimų ir kandidatų į savanoriškos veiklas individualių charakteristikų.

M. G. Rothstein, R. D. Goffin (2006) teigia, kad vertinti asmenybę ypač naudinga atrenkant kandidatus į vadovo, aptarnaujančio personalo ir pan. darbo vietas. Šiose darbo vietose reikalingi darbuotojai, turintys tam tikrų asmenybės bruožų. Viena iš pagrindinių priežasčių, kodėl vis dažniau taikomi asmenybės testai, yra ta, kad jie padeda atrinkti tinkamiausius kandidatus ir sumažinti darbuotojų kaitą. M. R. Barrick, M. K. Mount (2005) teigimu, pastaraisiais metais vis dažniau pripažįstama, kad labai svarbu asmenybė, kurios elgesį galima nuspėti ir paaiškinti. Vadovai, vykdantys darbuotojų atranką, teigia, kad asmenybės bruožai beveik tokie pat svarbūs kaip ir kognityvieji gebėjimai. Nedaug vadovų norėtų samdyti darbuotoją, kuris yra nervingas, piktas, jaučiasi nesaugus ar linkęs į depresiją.

Mokslininkai nustatė, kad pagal tam tikrus asmenybės bruožus galima nuspėti būsimus darbo rezultatus. Metaanalizės metodai padėjo išplėsti ryšio tarp asmenybės bruožų ir darbo našumo sampratą. M. R. Barrick, M. K. Mount (1991) tyrė penkias specialistų grupes siekdami nustatyti ryšį tarp penkių didžiųjų asmenybės bruožų ir trijų darbo našumo kriterijų. Mokslininkai nustatė, kad visose pasirinktų specialistų grupėse sąmoningumas yra susijęs su visais darbo našumo kriterijais. Tyrimo rezultatai parodė, kad ypač svarbus veiksnys darbe, kur būtina bendrauti su žmonėmis, yra ekstrasversija. Prie tokių darbų priskiriamas vadybininko ir pardavėjo darbas. Tačiau šis asmenybės bruožas nėra toks reikšmingas neaukštos kvalifikacijos darbuotojams, pavyzdžiui, sekretorėms, montuotojams, buhalteriams ir kt.

Kvalifikacijos kėlimo gebėjimus galima numatyti pagal atvirumo patirčiai veiksnį. Asmenys, kurių šis asmenybės bruožas ryškus, yra intelektualūs, smalsūs, atviri naujovėms, gerai išauklėti, pozityviai žiūri į mokymąsi. Kvalifikacijos gebėjimams turi reikšmės ir ekstrasversija. Mokslininkai nustatė, kad kitų asmenybės bruožų, t. y. emocinio stabilumo ir empatiškumo, ryšys su darbo našumo kriterijais buvo statistiškai nereikšmingas. Vėliau M. R. Barrick, M. K. Mount (2005) atliko panašų tyrimą taikydami metaanalizės metodą ir nustatė, kad ne tik sąmoningumas, bet ir emocinis stabilumas turėjo stipriausią ryšį su visais darbo

našumo kriterijais. Visi kiti didieji asmenybės bruožai taip pat leidžia patikimai prognozuoti darbo rezultatus, bet tik tam tikrose specifinėse srityse, atsižvelgiant į konkretų darbą ar darbo našumo kriterijų. Pavyzdžiui, vadybininko ar pardavėjo darbe ypač svarbus ekstrasversijos veiksnys. G. Buckle ir kt. (2010) tyrė, koks yra ryšys tarp penkių didžiųjų asmenybės faktorių, socialinio efektyvumo ir pardavimo vadybininkų darbo našumo. Rezultatai parodė, kad darbuotojai, kurių politiniai įgūdžiai (gebėjimai daryti įtaką žmonėms) ir ekstrasversija yra aukšto lygio, pasiekia geresnių pardavimo rezultatų nei darbuotojai, kurių politiniai įgūdžiai menkai išlavinti, o ekstrasversijos lygis aukštas. Z. S. Byrne ir kt. (2005) nagrinėjo, ar pastangos ir psichologinė aplinka gali turėti įtakos sąmoningumo ir darbo našumo ryšiui. Tyrimo rezultatai parodė, kad esant sąmoningumo veiksniai galima patikimai prognozuoti darbo našumą tuo atveju, kai pastangų lygis pakankamai aukštas ir kai darbuotojas yra veikiamas pozityvios psichologinės aplinkos.

Vykdam darbuotojų atranką paprastai vertinami kognityvieji gebėjimai (išsilavinimas, įgūdžiai, darbo patirtis), tačiau pastaruoju metu buvo nustatyta, kad nekognityvieji veiksniai (asmenybės bruožai) yra svarbūs komponentai norint paaiškinti skirtingų darbuotojų, kurių įgūdžiai ir darbo patirtis yra panašūs, rezultatus (Matuliauskaitė, Bartkienė, Rutė, 2011).

Savonorių adaptavimas. I. Bakanauskienė (2008) teigia, kad personalo adaptavimas yra baigiamoji organizacijos aprūpinimo darbuotojais veikla ir procesas, kurio metu naujas darbuotojas susipažįsta su darbu ir kolektyvu. Adaptavimo procesui svarbūs du aspektai – techninė pažintis ir socializacija. Techninės pažinties metu darbuotojas supažindinamas su atliekamomis funkcijomis, darbo vieta, darbo sąlygomis ir kt. Socializacijos metu darbuotojas supranta ir priima naujo kolektyvo vertybes, elgesio normas ir kt. Adaptavimas gali būti formalizuotas ir neformaluotas. Formalizuotas dažniausiai apibrėžiamas dokumentuose, kurie pateikiami naujam darbuotojui ir adaptavimo procese dalyvaujantiems asmenims. Neformaluotas adaptavimas yra tai savaiminis procesas. Šiuo atveju daug lemia asmeninės naujo darbuotojo savybės.

Priėmus nuolatinį savanorį, sudaromas savanorio adaptavimo planas. Naujas savanoris susiduria su daugeliu problemų: jis turi susipažinti su vadovybe ir kolegomis, veikti galbūt pagal visiškai naujus metodus, naudotis nauja įranga, orientuotis nepažįstamoje aplinkoje, susipažinti su veiklos specifika. Daugelį veiklos įgūdžių ilgainiui galima įgyti, tačiau patartina sudaryti adaptavimo planą, kaip per trumpiausią laiką įtraukti naują savanorį į veiklą (Small, Loewenstein, Slovic, 2007).

Mokslinėje literatūroje dar mažai aprašyta mokslinių tyrimų bei atlikta teorinių analizių savonorių adaptavimo tematika, todėl šią spragą būtina užpildyti.

Savanorių vertinimas. Savanorių veiklos vertinimas – tai savanorių valdymo organizacijose veikla, kurios metu įvertinamas savanorių atliekamas darbas. Vertinimas – tai savanorio darbo (dabartinio ar ankstesnio) kokybės ir / arba jo asmeninių savybių lyginimas su organizacijos nustatytais standartais. Tai formali, struktūruota sistema, kuri vertina ir daro įtaką savanorių veiklos rezultatams bei jų elgesiui, įgalindama nustatyti savanorio produktyvumo lygį bei jo galimybes dirbti efektyviai ateityje, t. y. taip, kad savanoris teiktų maksimalią naudą sau, organizacijai ir visuomenei (Price, 2004; Berman, 2006).

Savanorių vertinimas yra dvejopas: neoficialus (arba neformalus) ir oficialus (arba formalus sisteminis). Neoficialus (arba neformalus) vertinimas vyksta nuolat ir grindžiamas kasdieniais savanorių veiklos rezultatais. Taip galima greitai pastebėti savanorių darbo rezultatų pokyčius. Tuomet organizacija gali nedelsdama ieškoti priežasčių ir, jei reikia, kažką keisti, kad būtų įvykdyti organizacijos užsibrėžti tikslai.

Oficialus (arba formalus sisteminis) vertinimas atliekamas organizacijos nuožiūra kas pusmetį, kas metus ar dar rečiau. Atlikdamos tokius vertinimus organizacijos dažniausiai pastebi akivaizdžius rezultatų pokyčius. Savanorių vertinimas suteikia galimybę savanoriams sužinoti, kaip jų veiklos atlikimas formaliai vertinamas šiuo metu, kurių savanorių pareigos turėtų būti pažemintos, leidžia išsiaiškinti, kuriuos savanorius reikia papildomai mokyti, nustatyti kandidatus, kurių pareigos turėtų būti paaukštintos (Berman, 2006).

Savanorių vertinimas organizacijose turi būti labai gerai suplanuotas ir organizuotas procesas, nes dažniausiai tai yra sudėtingesnis negu apmokamo darbo valdymas. Tai lemia savanoriško darbo idėja – savanoriai yra žmonės, skiriantys savo laisvalaikį kitiems, už tai negaudami piniginio atlygio. Taigi šiems žmonėms turi būti skiriama daugiau dėmesio, nes tik taip galima išlaikyti savanorius organizacijoje. Kaip ir kiekviena veikla, savanorių vertinimas apima tam tikrus principus ir veiklas siekiant svarbiausio tikslo – juos išlaikyti. Jeigu atlikęs visą veiklų ciklą savanoris galiausiai palieka organizaciją, vadinasi, organizacijos ištekliai buvo naudojami neveiksmingai, o vertinimo veiklos buvo vykdomos netinkamai (Taylor, McGrow, 2006).

Kadangi savanoriai yra laisvi pasirinkdami sprendimą, o jei yra nepatenkinti, gali staiga ir netikėtai palikti organizaciją, jiems vadovauti reikia skirtingai negu apmokamam personalui. Taip yra dėl to, kad savanoriška veikla užsiimantiems žmonėms prieš priimant sprendimą išeiti nereikia ieškoti naujo darbo (Taylor, McGrow, 2006).

Gali būti vertinama savanorio asmenybė ir elgesys. Vertinant savanorio savybes dėmesys kreipiamas į jo gebėjimus bei jų panaudojimą reikiamu laiku. Tačiau labai svarbu pabrėžti, kad šiuo atveju turėtų būti vertinamos ne tik tam tikros savybės, kvalifikacijos, kurias savanoris turėjo ir į kurias buvo atsižvelgta jį atrenkant, turėtų būti giliau analizuojamos jo tobulėjimo

galimybės. Vertinant savanorio elgesį ir veiklą reikėtų kreipti dėmesį į tam tikrus kriterijus: lankstumą (gebėjimą prisitaikyti prie kintančių sąlygų), kokybės siekimą, terminų laikymąsi konkrečioje situacijoje, t. y. savanorio elgesys turėtų būti vertinamas konkrečių aplinkybių kontekste (Marx, Stapel, 2006).

Kitas galimas savanorių vertinimo būdas – veiklos rezultatų vertinimas. Šiuo atveju svarbūs tik savanorio veiklos rezultatai, nepaisant to, kokiais būdais jis juos pasiekė.

Vienas iš paprasčiausių vertinimo būdų – periodiškai pokalbiai su savanoriais. Per tokius pokalbius galima atlikti tiek einamąjį savanorių vertinimą, tiek aptarti naujus tikslus. Vertinimo sėkmė labai priklauso nuo pačių savanorių sutikimo būti vertinamiems, todėl vertinimas turėtų būti suprantamas ir naudojamas ne kaip baudžiamoji, o kaip skatinamoji priemonė.

Vertinimo metu yra įvertinamas savanorio darbingumas (rezultatai, veiklų metodai), asmeninės savybės, motyvacija, kompetencijos ir paskata atlikti organizacijos paskirtą darbą. Taip pat išsiaiškinama savanorio orientacija į praeitį ir į ateitį (Wheeler ir kt., 2007).

Tyrimais įrodyta, kad norint veiksmingai vadovauti savanoriams, reikia stebėti jų tobulėjimą, ypač – atsižvelgiant į profesionalumą, atsakingumą ir kt. (Lewis, 1993; Russell, Scott, 1997; Nicholsas, King, 1998; Taylor, 2003; Hager, Brudney, 2004). Nevyriausybinėms organizacijoms tai yra labai svarbu, nes jose labiau vyrauja žmogiškasis negu teisinis (kaip darbdavio ir darbuotojo) ryšys su nariais, kurie įsitraukia į veiklą, pagrįstą vertybėmis (Fenwick, 2005).

Yra kelios priežastys, dėl kurių būtina vertinti savanorių veiklą. Savanorio vertinimo metu gaunama svarbi informacija, kuria remiantis galima priimti sprendimus dėl savanorio paaukštinimo. Taip pat savanorio įvertinimas leidžia tiesioginiam vadovui sudaryti planą, kaip šalinti trūkumus, nustatytus vertinimo metu, kaip įtvirtinti privalumus, juos ugdyti maksimaliai panaudojant savanorių gebėjimus. Svarbiausi vertinimo kriterijai galėtų būti šie: profesionalumas (dalyko išmanymas, patikimumas, darbo tempas, darbo kokybė, pajėgumas, organizaciniai gebėjimai), santykiai su vadovu ir kolegomis (gebėjimas bendradarbiauti, atvirumas, paslaugumas, tolerantiškumas), asmens savybės (imlumas, kūrybiškumas, gera atmintis, loginis mąstymas), asmens įvaizdis (tinkamas elgesys, gebėjimas aiškiai dėstyti mintis) (Okada, Hoch, 2004).

Savanorių programos vadovai dažnai be entuziazmo organizuoja savanorių darbo vertinimą. Darbuotojai, tiesiogiai dirbantys su savanoriais, dar dažniau nerodo entuziazmo šiuo klausimu. Jeigu savanoriai nežinos, kaip vertinama jų veikla, jie manys, kad organizacijos personalui yra neįdomi nei atlikto darbo kokybė, nei darbą atlikęs savanoris, jis pradės mažiau stengtis ar dirbti neatsakingai. Yra dvi pagrindinės priežastys, dėl kurių reikia vertinti savanorių darbą (Azadeh ir kt., 2008):

- 1) tai padeda savanoriams darbe panaudoti kuo daugiau savo potencialo;
- 2) tai padeda organizacijai geriau įtraukti į veiklą savanorius.

Yra daugybė būdų, kaip sukurti savanorių vertinimo sistemą, tačiau į kiekvieną turėtų būti įtraukti šie elementai:

- įvertinimo ir aptarimo taisyklės;
- bandomasis laikotarpis prieš oficialiai priimant savanorius dirbti;
- sistema, pagal kurią parengiami ir palaikomi tikslūs kiekvieno savanorio darbo aprašai;
- reguliarius savanorių ir atsakingų asmenų susitikimai, per kuriuos aptariama darbo rezultatai, pasitenkinimo arba nepasitenkinimo veikla priežastys;
- metodas, padedantis aptarti išsipareigojimų pakeitimus, padarytus vertinamojo susirinkimo metu.

Vertinimas gali turėti ir diagnostinę prasmę – organizacijos personalas gali suprasti, kaip savanoriai jaučiasi savo darbe ir ką jie galvoja. Vertinimo sesija programos vadovui suteikia galimybę išsiaiškinti, ar geras savanoris nepradedą „perdegti“, ar jam nenusibodo darbas, ar jį reikia perkelti į kitokią darbą. Taip pat galima pastebėti, kad galbūt savanoriui reikia suteikti daugiau atsakomybės ir kt. (Azadeh ir kt., 2007).

Savanorių mokymas. I. Bakanauskienė (2008) teigia, kad personalo mokymas yra personalo valdymo veikla, reiškianti reikalingos darbuotojui kompetencijos suteikimą pareigoms, kurias eiti organizaciją jį pasamdė. Personalo mokymas visada yra susijęs su darbuotojo kompetencija ar kvalifikacija, jos atnaujinimu ir keitimu (Bakanauskienė, 2008). Personalo mokymo pagrindinė veikla yra kryptingas darbuotojų mokymas siekiant darbuotoją išmokyti geriau atlikti savo darbą bei rengiant naujoms pareigoms. P. F. Drucker (2007) kalba apie tai, kad ugdant žmones turi būti akcentuojamos stipriosios savybės. Susikoncentruodamas į veiklą, o ne į potencialą, vadovas gali kelti didelius reikalavimus. Visada galima taikyti žemesnius standartus, tačiau jų padidinti neįmanoma.

Personalo mokymo veiklai atlikti reikalingas personalo mokymo specialistas (organizatorius) ir mokymo paslaugas teikiantis asmuo. Daugumoje organizacijų mokymo funkcijas perima linijiniai vadovai, jie geriau susipažinę su mokymo poreikiu, moka parinkti tinkamesnes programas, o personalo tarnybos imasi mokymo organizavimo. Personalo mokymo veikloje galima išskirti penkis svarbius etapus (Bakanauskienė, 2008):

1. Personalo mokymo poreikio nustatymas (nustatomas mokymo būtinumas ir mokymo pobūdis).
2. Personalo mokymo planavimas (mokymo tikslų formulavimas, programos rengimas, mokymo planų rengimas).
3. Mokymo paslaugas teikiančių institucijų / asmenų atranka.

4. Personalo mokymo įgyvendinimas.

5. Personalo mokymo poreikio tenkinimo įvertinimas.

Dažniausiai išskiriami šie personalo mokymo būdai: mokymas darbo vietoje, mokymas ne darbo vietoje, dvilypis, arba mišrus, mokymas. O dažniausi personalo mokymo metodai yra paskaita, demonstravimas, konferencija, mokomasis pokalbis, diskusija, atvejų analizė, stažuotės, ekskursijos, treniravimo metodas, patyrimu grindžiamas mokymas, praktinės stažuotės, audiovizualiniai metodai, mokymas per TV, mokymas telefonu, vaizdo konferencijos, imituojamasis mokymas, mokymas naudojant kompaktinius diskus ir internetą, kompiuterizuotas mokymas, programuotas instruktavimas, vertybių skiepijimas, mokymas dirbti komandoje ir įgaliojimų suteikimas, komandos kūrimo mokymai, mokymasis kokybės būreliuose, dvilypis vadybos seminaras, imituojamieji žaidimai, vaizdo treniruotė.

Nevyriausybinės organizacijos savanorių mokymui gali taikyti tuos pačius principus kaip ir personalo mokymui.

Savanorių judėjimo valdymas. I. Bakanauskienė (2008) teigia, kad personalo judėjimo valdymas yra visų galimų personalo judėjimo formų – perkėlimo, paaugštinimo, pažeminimo ir atleidimo – valdymas. Personalo valdymas organizacijoje reiškia, kad visų jo formų vykdymas yra planuojamas, formalus procesas, o ne atsitiktinis ar darbuotojo sukurtas.

Karjeros planavimo veiklos turinį sudaro šie etapai:

1. Darbuotojo karjeros tikslų nustatymas.
2. Darbuotojo karjeros planų sudarymas.
3. Darbuotojo karjeros ugdymas.
4. Darbuotojo karjeros tikslų peržiūrėjimas.

G. Dessler (2001) išsamiai aprašo abipusio komunikavimo organizacijose sukūrimo būdus, darbuotojų drausmės palaikymo būdus, teisingo atleidimo iš darbo svarbą, svarbiausius PV aspektus, susijusius su darbuotojų karjeros valdymu ir atleidimu iš darbo. Mokslininko teigimu, teisingumo suvokimas įvairiose verslo situacijose priklauso bent jau nuo trijų dalykų: 1) dalyvavimo (asmenų įtraukimo priimant sprendimus, turinčius jiems įtakos, kviečiant pareikšti savo nuomonę ir paneigti kitos šalies idėjas bei prielaidas); 2) paaiškinimo (užtikrinant, kad visi suinteresuoti asmenys supras, kodėl būtent tokie sprendimai priimti ir kas juos paskatino); 3) aiškumo, ko galima tikėtis (užtikrinant, kad visi iš anksto žinos, pagal kokius standartus bus vertinami ir kokios baismės laukia, jei ištiks nesėkmė).

Labai svarbi personalo judėjimo valdymo sritis – atleidimų valdymas. Ji reikalinga tam, kad organizacijoje būtų išvengta nenaudingų atleidimų ar išėjimo iš darbo ir siekiant išvengti neteisingo darbuotojų atleidimo, dėl kurio organizacija gali patirti finansinių nuostolių.

Dažniausios atleidimo formos yra *išėjimas darbuotojo iniciatyva* ir *atleidimas darbdavio iniciatyva*.

Mokslinėje literatūroje jaučiama didelė spraga savanorių judėjimo valdymo tematika, trūksta mokslinių tyrimų ir teorinių analizių, todėl šią spragą būtina užpildyti.

Savanorių saugos užtikrinimas. I. Bakanauskienė (2008) pateikia plačią darbuotojų saugos sampratą, kuri apima ne tik darbuotojų sveikatą ir saugias darbo sąlygas, bet ir socialinį aprūpinimą bei kitą darbuotojams suteikiamą gerovę.

G. Dessler (2001), kaip vieną iš personalo darbo organizavimo veiklų, akcentuoja darbo saugos ir darbuotojų sveikatos apsaugos svarbą. Literatūroje minimos trys pagrindinės darbuotojų saugos formos:

1. *Fizinė sauga*. Tikslas – rūpintis darbuotojų sveikata, užkirsti kelią nelaimingiems atsitikimams.
2. *Finansinė sauga*. Tikslas – užtikrinti pajamas darbuotojams, kai jie nedirba dėl ligos, ar bedarbystės, pensijos atvejais.
3. *Emocinė sauga*. Tikslas – sudaryti darbuotojams emociškai saugias sąlygas įmonėje. Ši sauga paprastai siejama su streso ir konfliktų valdymu.

Užsienio kapitalo organizacijų darbuotojų sauga yra viena iš aktualiausių personalo valdymo veiklų. Tačiau mūsų šalyje šis terminas dar dažnai vartojamas tik kalbant apie fizinę saugą. Organizacijose yra sukurtos instrukcijos, kaip darbuotojas turi elgtis ekstremaliais atvejais, darbuotojams pravedami kursai, kurie net privalomi pagal įstatymus, įdiegiamos įvairios apsaugos sistemos ir t. t., o emocinei ir finansinei saugai skiriamas nepakankamas dėmesys.

Ir vėl būtina pasakyti, kad mokslinėje literatūroje yra didelė spraga savanorių saugos užtikrinimo tematika. Trūksta mokslinių tyrimų, teorinių analizių, todėl šią spragą būtina užpildyti.

Savanorių motyvavimas. Žmogaus apsisprendimą dalyvauti savanoriškoje veikloje lemia daugelis veiksnių: organizacijos reputacija, pobūdis, darbuotojų kultūra, darbuotojų asmenybės bruožai, įsitikinimai ir vertybės (Penner, 2002).

D. Fiorillo (2011) savanorio motyvaciją klasifikuoja į dvi grupes:

1. Susitelkimas siekiant padėti kitiems dėl savo paties gerovės.
2. Motyvų grupė, atskirianti išorinius veiksnius nuo grupės veiklos ir savanorio darbinės aplinkos.

Tirdami, kodėl žmonės savanoriauja, S. Meier, A. Stutzer (2004) padarė išvadas, kad tie, kas savanoriauja, apskritai turi daugiau darbo, kuris teikia pasitenkinimą gyvenimu. Kiti tyrėjai (Goss, 1999; Wardell ir kt., 2000; Briggs ir kt., 2010; Sruoga, Erlinghagen, 2010) nustatė, kad

pagrindinės priežastys savanoriauti yra humanizmas ir geranoriškumas. Mokslininkų manymu, visi darbai, atlikti dėl kito žmogaus gerovės, teikia pasitenkinimą ir kiekvienas iš jų turi prasmę. Dar kita grupė tyrėjų (Butler, 1995; DePhelps, 1995; Gray, 1995; Davis ir kt., 1999) pateikia penkis principus, kuriais vadovaudamiesi žmonės tampa savanoriais:

1. Altruizmas.
2. Susidomėjimas.
3. Socializacija.
4. Mokymasis ir darbo patirtis.
5. Įsipareigojimas.

E. G. Clary ir kt. (1998) nustatė šešias bendras funkcijas, galinčias sudaryti asmens motyvacijos savanoriauti pagrindą:

1. *Vertės funkcija*. Suteikia galimybę žmonėms išreikšti savo vidines vertybes – altruizmą ir humanizmą.
2. *Supratingumo funkcija*. Noras įgyti naujų įgūdžių ir panaudoti turimas žinias bei gebėjimus.
3. *Socialinė funkcija*. Savanoriai teikia nemokamą pagalbą kitiems, vadinasi, gerėja socialinis bendravimas (sąveikos), stiprėja santykiai, įgyjamas kitų žmonių pasitikėjimas.
4. *Karjeros funkcija*. Savanorystė susijusi su noru įgyti patirties siekiant karjeros ir išplėsti darbo perspektyvas. Savanoriai žiūri į savanorystę, kaip į priemonę, padedančią siekti karjeros.
5. *Apsaugos funkcija*. Padeda apsaugoti savąjį Aš, mažinant kaltės jausmą, kad esi laimingesnis už kitus, arba vienatvės jausmą.
6. *Tobulinimosi funkcija*. Tai priemonė savanorio saviugdai ir tobulėjimui. Savanoriai, įsitraukdami į veiklą, pasijunta svarbūs ir reikalingi.

Pasak S. E. DeVoe, J. Pfeffer (2007a; 2007b), žmonės, kurie gauna darbo užmokestį, priima skirtingus sprendimus dėl savo laiko panaudojimo, negu žmonės (savanoriai), kurie negauna darbo užmokesčio, arba jis visai nepriklauso nuo laiko. Labiau tikėtina, kad pirmieji priima labiau apgalvotus ir atsakingus sprendimus, o savanoriai savo sprendimus priima ilgai negalvodami, tinkamai neįvertinę.

A. Kay ir kt. (2004) teigimu, pinigai ir ekonominiai terminai neigiamai veikia socialinį darbuotojų elgesį. K. D. Vohs ir kt. (2006) nustatė, kad darbuotojai, siekiantys tik uždirbti, visas mintis sutelkia tik į pinigus, stengiasi mažiau dirbti, daug mažiau dėmesio skiria mokymuisi.

G. D. Geroy ir kt. (2000) nustatė, kad savanorių veikla yra daug veiksmingesnė už darbuotojų, kuriems mokamas atlyginimas. Savanorystės teikiama vertė gali būti apčiuopiama ir neapčiuopiama. Apčiuopiama vertė apima galimybių sukūrimą tam, kad būtų galima tęsti darbus, nesvarbu, ar biudžetas yra mažinamas, ar ne (Brudney, 1990a; Vizza, 1990), ar darbuotojų efektyvumas gerinamas, ar ne (Ellis, 1996). Neapčiuopiama vertė apima piliečių

vertinimą, unikalias gyventojų – savanorių pastangas, indėlį į kokią nors veiklą ar emociją, psichologinę paramą organizacijos darbuotojams (Brudney, 1990).

H. Bang ir S. D. Ross (2004) tyrė savanorių pasitenkinimą ir motyvaciją. Remiantis tyrimo rezultatais galima teigti, kad savanoriai daugelyje visuomenės sektorių tampa vertingais žmogiškaisiais ištekliais. G. Cuskelly ir kt. (1998) nustatė, kad savanoriai linkę daug stipriau įsipareigoti organizacijoms, todėl jų paslaugos yra vertingesnės ir mažiau apčiuopiamos nei apmokamų darbuotojų. Pavyzdžiui, daugelio universitetų sporto skyriai naudojami savanorių paslaugomis sporto renginių metu (Chelladurai, 1999). Olimpinėse žaidynėse ar FIFA pasaulio čempionatuose įdarbinama labai daug savanorių, kurie padeda sportininkams, darbuotojams ir žiūrovams. Dalyvaudami įvairiuose sporto renginiuose savanoriai sutaupo reikšmingą sportinių renginių biudžeto dalį.

Atsižvelgiant į didžiulį savanorių indėlį, būtina geriau suprasti ir pažinti jų motyvaciją, kad būtų galima plėtoti veiksmingas savanorių verbavimo ir išlaikymo strategijas (Clara, 2004). Be to, savanorių motyvacijos mokslinių tyrimų svarbą lemia dar dvi priežastys: savanorystės tęstinumas ir laisvalaikio perspektyva (Yeung, 2004).

Savanoriai skiria veiklai savo laiką ir pastangas dėl įvairių priežasčių. Vienas iš būdų suprasti savanorių motyvaciją buvo pagrįstas altruizmo ir nesavanaudiškumo teorijomis (Phillips, 1982; Rehberg, 2005), teigiančiomis, kad pagrindinė motyvacija yra savanorių noras padėti kitiems.

Taip pat svarbu paminėti, kad savanoriai labiau motyvuojami, kai išsiaiškinami jų lūkesčiai (motyvai) renkantis savanorystę. Pagal savanorių motyvus ir reikėtų skirti jiems užduotis, kad būtų gautas optimalus norimas rezultatas (Ratje, 2003).

Savanorių yra daug ir jie visi labai skirtingi, todėl skiriasi ir jų motyvai atlikti tam tikrą veiklą. Jauni žmonės mėgsta savanoriauti įvairiuose sporto renginiuose. H. Bang, P. Chelladurai (2003) sudarė schemą, atspindinčią savanorių motyvaciją dalyvauti įvairiuose tarptautiniuose sporto renginiuose. Ši schema yra unikali, nes joje atsiranda mažai tirtas motyvas – patriotizmas. Pavyzdžiui, tarptautiniuose sporto renginiuose vietos savanoriai gali būti motyvuojami patriotizmo jausmo, skatinančio padėti tinkamai reprezentuoti savo šalį ir įgyti tarptautinį prestižą. H. Bang ir P. Chelladurai (2003) teigia, kad tarptautiniai renginiai suteikė savanoriams motyvą reprezentuoti savo valstybę, o ne motyvą padėti kitiems, kuris laikomas pagrindiniu savanoriškos veiklos motyvu. Tačiau H. Bang ir P. Chelladurai (2003) nenagrinėjo visų motyvų, o pasirinko tik kelis pagrindinius. Pavyzdžiui, vien tik meilė sportui gali būti motyvas renkantis savanoriavimą renginyje. Savanoriai vyksta ir į kitose šalyse organizuojamus sporto renginius, kad galėtų ištraukti iš jų, stebėti, susipažinti su kitais savanoriais, pasidalyti savo patirtimi su kitais ir įgyti naujos.

DISERTACIJOS I DALIES APIBENDRINIMAS

Apibendrinant teorinę savanorystės žmogiškųjų išteklių valdymo nevyriausybiniuose organizacijose reiškinių analizę pažymėtini keli momentai. Terminas „savanoris“ pradėtas vartoti XVII a. Šiuo žodžiu buvo apibūdinamas žmogus, stojęs į kariuomenę ne dėl prievolės ar esant neišvengiamam atvejui (pavyzdžiui, prasidėjus karui), bet visiškai laisva valia pasirinkęs tokią veiklą. Vėliau žodžio reikšmė kito. Savanoriu pradėtas vadinti pagalbininkas, kuris negauna darbo užmokesčio, ar asmuo, kuris teikia paslaugas savo iniciatyva. Savanoriai dažnai apibrėžiami kaip asmenys, kurie negauna jokio piniginio atlygio už suteiktą pagalbą kitiems žmonėms. Savanorystė yra vienas iš pagrindinių žmogaus sociologinių principų, nes tai gali pakeisti ir paties žmogaus bendravimo ypatumus. Lietuvoje savanorystė oficialiai apibrėžta 2011 m. LR Savanoriškos veiklos įstatyme kaip savanorio neatlyginamai atliekama, visuomenei naudinga veikla, kurios sąlygos nustatomos savanorio ir šios veiklos organizatoriaus susitarimu. Savanorystė teikia daug naudos visuomenei, o ypač – nevyriausybiniams organizacijoms, nes padeda joms plėsti savo įtaką ir pajėgumą. Savanorystė priskiriama nevyriausybiniam sektoriui ir teigiama, kad savanoriai yra didžiausias šio sektoriaus pogrupis.

Savanorystės fenomenas ilgą laiką buvo ignoruojamas akademiniam kontekste, tik XX a. pabaigoje pavieniai mokslininkai pradėjo domėtis savanorystės klausimais. Jie ragino įvairių sričių mokslininkus užpildyti nepakankamą savanorystės reiškinių tyrimų spragą, nagrinėti šią problemą įvairiais aspektais. Užsienio autorių tyrimų apžvalga parodė, kad mažai tirtos vadybinės savanorystės problemos. Dažniau šis reiškinys tiriamas socialinės psichologijos, sociologijos, istorijos aspektais. Savanorystės raiška Lietuvoje išsamiai neištirta, tačiau fragmentinių šios srities tyrimų yra. Tarptautinės studijos apie savanoriavimo perspektyvas rezultatai parodė, kad Slovakijos, Austrijos ir Didžiosios Britanijos gyventojams būdingas aukštas nusiteikimo savanoriauti rodiklis, tik vienintelės (iš 41 šalies) Lietuvos visų tipų savanorystės grupėse buvo nustatytas negatyvus požiūris į savanorystę.

Nevyriausybinių organizacijos paprastai vadinamos trečiuoju sektoriumi, o jų veikla dažnai suprantama kaip viešojo sektoriaus ir rinkos spragų užpildymas. Lietuvos Respublikos įstatymais yra apibrėžiamos NVO veiklos ribos, atsakomybė ir funkcijos. LR įstatymuose išskiriamos įvairios juridinės formos: viešoji įstaiga, asociacija, federacija, labdaros ir paramos fondas, klubas, bendrija, visuomeninė organizacija ir kt.

Analizuoti savanorystės žmogiškųjų išteklių valdymo veiklas yra gana sudėtinga dėl savanorio statuso nevyriausybiniuose organizacijose. Viena vertus, savanoris yra tarsi personalo dalis ir nevyriausybiniuose organizacijose atlieka einamuosius darbus. Kita vertus, dėl susiformavusios savanorio sampratos, kur aiškiai pabrėžiamas finansinio atlygio nebuvimas,

savaniorius reikia priskirti prie žmogiškųjų išteklių, o jų atliktus darbus vadinti savanoriškomis veiklomis. Susidaro dvilypė situacija, todėl šiame darbe personalo valdymo veiklos yra adaptuojamos prie savanorištos žmogiškųjų išteklių valdymo veiklų (savanorių apskaita, savanoriškų veiklų analizė, savanorių planavimas, verbavimas, atranka, adaptavimas, vertinimas, mokymas, judėjimo valdymas, saugos užtikrinimas, motyvavimas). Būtina konstatuoti faktą, kad mokslinėje vadybinėje literatūroje yra didelis tyrimų savanorištos žmogiškųjų išteklių valdymo nevyriausybinėse organizacijose tematika trūkumas. Trūksta mokslinių tyrimų, teorinių analizių, todėl šią spragą būtina užpildyti.

II. SAVANORYSTĖS ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMO NEVYRIAUSYBINĖSE ORGANIZACIJOSE TYRIMO METODOLOGIJA

Savanorystės žmogiškųjų išteklių valdymo nevyriausybiniuose organizacijose modelis ir metodologija pristatoma tokia seka:

2.1. Savanorystės žmogiškųjų išteklių valdymo nevyriausybiniuose organizacijose modeliavimas

Skyriuje pateikiama savanorystės žmogiškųjų išteklių valdymo nevyriausybiniuose organizacijose modelių lyginamoji analizė. Remiantis teorine analize, padarytomis teorinėmis išvalgomis ir apibendrinimais, pristatomas suformuotas teorinis savanorystės žmogiškųjų išteklių valdymo nevyriausybiniuose organizacijose modelis. Įgyvendinant darbo tikslą, kilo būtinybė teorinį savanorystės žmogiškųjų išteklių valdymo nevyriausybiniuose organizacijose modelį patikrinti praktiškai – atliekant empirinį tyrimą. Siekiant užtikrinti tyrimo reprezentatyvumą ir atskleisti šių dienų realijas, šioje dalyje pristatoma sukurta tyrimo metodologija.

2.2. Tyrimų metodų strategijos

Skyriuje pateikiama atlikto tyrimo metodų strategijų pasirinkimo pagrindimas mokslinėmis teorijomis. Taip pat, siekiant užtikrinti tyrimo nuoseklumą, pateiktas tyrimo dizainas.

2.3. Tyrimų struktūra

Skyriuje pateikiama empirinio savanorystės žmogiškųjų išteklių valdymo nevyriausybiniuose organizacijose kiekybinio ir kokybinio tyrimų struktūros. Supažindinama su instrumentų prigimtimi ir sudedamaisiais elementais.

2.4. Tyrimų organizavimas

Skyriuje pateikiama kiekybinio ir kokybinio tyrimų eiga, kuri buvo suskirstyta į keturis etapus. Siekiant užtikrinti tinkamą tiek kiekybinio, tiek kokybinio tyrimų eigą, didelis dėmesys buvo skiriamas jų organizavimo procesui.

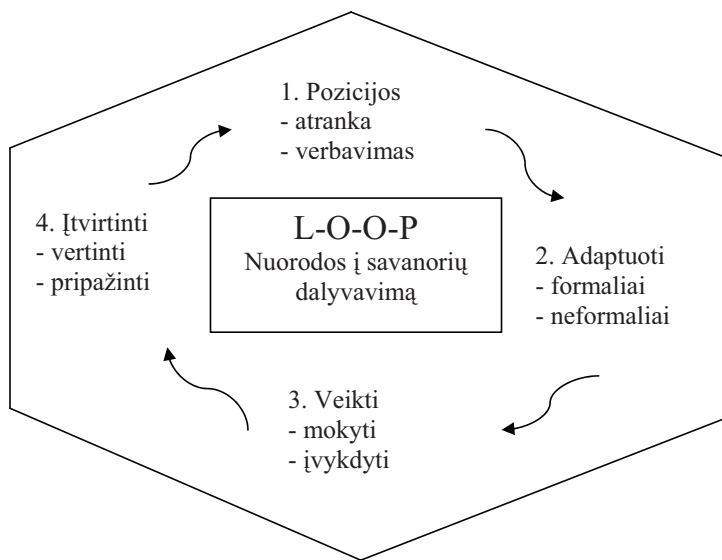
2.1. Savanorystės žmogiškųjų išteklių valdymo nevyriausybiniuose organizacijose modeliavimas

Savanorystės žmogiškųjų išteklių valdymas nevyriausybiniuose organizacijose skiriasi nuo žmogiškųjų išteklių valdymo verslo sektoriuje. Savanoriai daug mažiau priklauso nuo organizacijos, kuriai skiria savo laiką, negu darbuotojai, kurie čia užsidirba pragyvenimui. Paprastai savanoriai gana lengvai ir patirdami mažiau nepatogumų gali palikti organizaciją ir

ieškoti palankesnių perspektyvų. Todėl savanorių vadovai ir patys savanoriai nėra kontroliuojami taip, kaip kontroliuojamas apmokamas organizacijos personalas. Įprastos organizacijos darbuotojų skatinimo priemonės (darbo užmokestis, paaugštinimas, tam tikros privilegijos) savanoriams netaikomos. Tačiau jiems ypač svarbu dėmesys, pasitikėjimas, bendradarbiavimas, komandinis darbas, iššūkiai, tobulėjimas, laimėjimai, vertybės ir išipareigojimai – visa tai juos skatina kur kas veiksmingiau nei tradicinės darbuotojų valdymo priemonės (Brudney, Jeffery, 2005).

K. M. Penrod (1991) sukūrė L-O-O-P modelį (angl. *locating, orienting, operating, perpetuating*) – valdymo įrankį, padedantį vadovams, kurie dirba su savanoriais, planingai organizuoti veiklą. Jeigu valdant savanorystės žmogiškuosius išteklius yra taikomi visi keturi L-O-O-P modelio etapai, projektai įgyvendinami efektyviau. Vadovai gali įtraukti savanorius padėti įgyvendinti organizacijos misiją, siekti projekto tikslų, taip pat integruoti savanorių asmeninius interesus ar pasiekimus. Todėl L-O-O-P modelio taikymas padeda sėkmingai vykdyti programą ir tobulinti savanorių įgūdžius (Penrod, 1991).

Modelį sudaro keturios dalys, kiekviena iš jų vaizduoja savanorystės žmogiškųjų išteklių valdymo etapus (11 pav.). Rodyklės reiškia, kad šios veiklos yra priklausomos vienos nuo kitų.



11 pav. L-O-O-P modelis

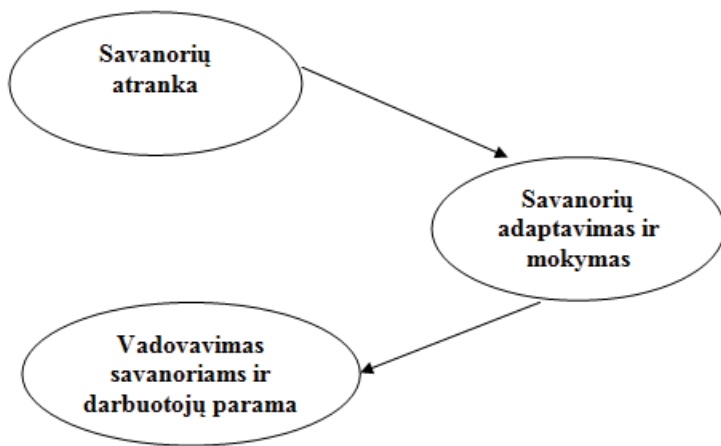
Šaltinis: K. M. Penrod (1991).

Siekiant ilgalaikės sėkmės labai svarbu tinkamai nukreipti žmones į tam tikrą veiklą. L-O-O-P modelio autorius teigia, kad vadovas turėtų paskirti savanoriams tokią užduotį, kurią atlikdami jie jaustųsi laimingi, kauptų patirtį ir tobulėtų, o tai savo ruožtu skatintų geresnius

veiklos rezultatus. Vadovai turėtų užtikrinti, kad savanoriams būtų suteikta būtina informacija apie organizaciją ar konkretų projektą, ir adaptuoti savanorius taip, kad jų įgūdžiai ir energija nebūtų švaistomi veltui. Tiek neoficiali, tiek oficiali adaptacija turėtų būti vykdomos turint aiškius tikslus ir prižiūrint. Neoficiali adaptacija yra įvairi informacija, kurią savanoris gauna prieš pradėdamas savanoriauti. Informacija yra kaupiama iš patirties, skaitant laikraščių pranešimus, informacinius lankstinukus, elektronines priemones, neformalių pokalbių su esamais savanoriais metu ir kt. Oficialios adaptacijos procesas yra organizuotas, sutelktas mokymo ir mokymosi veiklos rinkinys, kuris padeda parengti savanoriui tinkamas užduotis. Per oficialios adaptacijos procesą vadovas turėtų supažindinti su rašytine medžiaga (pavyzdžiui, valstybės ir organizacijos teisės aktais), parengti pristatymus ir gauti grįžtamąjį ryšį per dialogus ar vertinimus, užtikrinti, kad savanoriams pateikiama tiksli informacija apie organizaciją ir veiklą, kurią jie turi atlikti (Penrod, 1991).

Labai svarbi vadovavimo funkcija yra savanorių tęstinės veiklos toje organizacijoje. L-O-O-P rodo, kad siekiant ilgalaikio savanorių dalyvavimo organizacijos veikloje, būtina įvertinti ir pripažinti, kiek savanoriai yra reikalingi toje organizacijoje. Vertinimas yra reikalingas, nes savanoriai nori žinoti, kaip jie atlieka tam tikras veiklas, ir būti pripažinti toje organizacijoje.

J. L. Brudney (2005), pateikė tris ypač svarbias savanorystei žmogiškųjų išteklių valdymo veiklas (12 pav.).



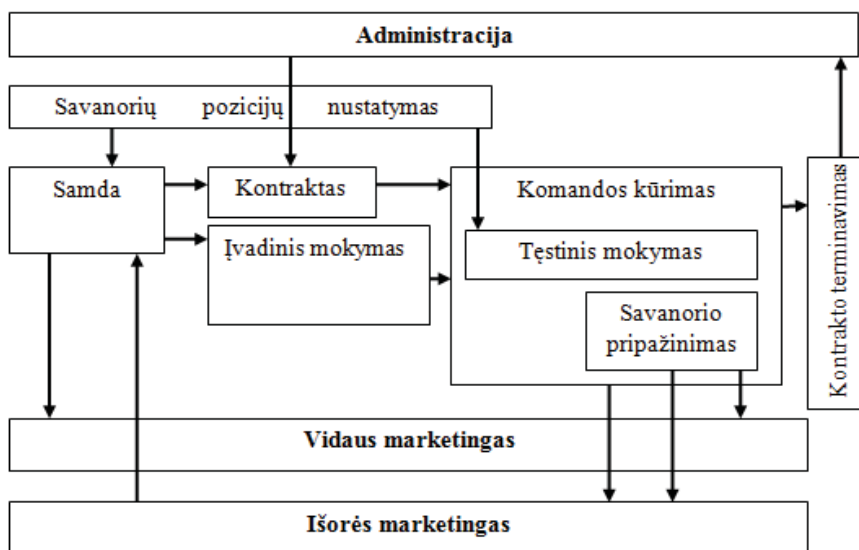
12 pav. Savanorystės žmogiškųjų išteklių valdymo veiklos

Šaltinis: J. L. Brudney (2005).

Potencialių savanorių atranka vykdoma siekiant užtikrinti tam tikrą jų vietą organizacijoje, jie adaptuojami ir mokomi, kad įgytų reikiamus įgūdžius ir žinotų perspektyvas.

Taip pat labai svarbi veikla yra vadovavimas savanoriams ir nuolatinė apmokamų darbuotojų parama užtikrinant kuo veiksmingesnį savanorių laiko naudojimą (Brudney, 2005).

I. Csordás (2011) per darbo su savanoriais metus MFAB (*Museum of Fine Arts Budapest*) sukūrė modelį, kaip sistemingai koordinuoti savanorių veiklą ir kas už ją turėtų būti atsakingas. Autorė teigia, kad už savanorių koordinavimą yra atsakingi mažiausiai trys asmenys: administratorius, kuris yra atsakingas už visus dokumentus, rengia sutartis ir viską registruoja; vidaus rinkodaros specialistas, kuris nustato savanorių pozicijas ir teikia rezultatus organizacijos viduje; žmogiškųjų išteklių specialistas, kuris atlieka įdarbinimo, mokymo, savanorių pripažinimo ir komandos formavimo funkcijas. Nė vienas iš šių specialistų negalėtų vadovauti savanoriams be kitų dviejų. 13 paveiksle pavaizduotos asmenų, atsakingų už vadovavimą savanoriams, funkcijos ir visas koordinavimo procesas.

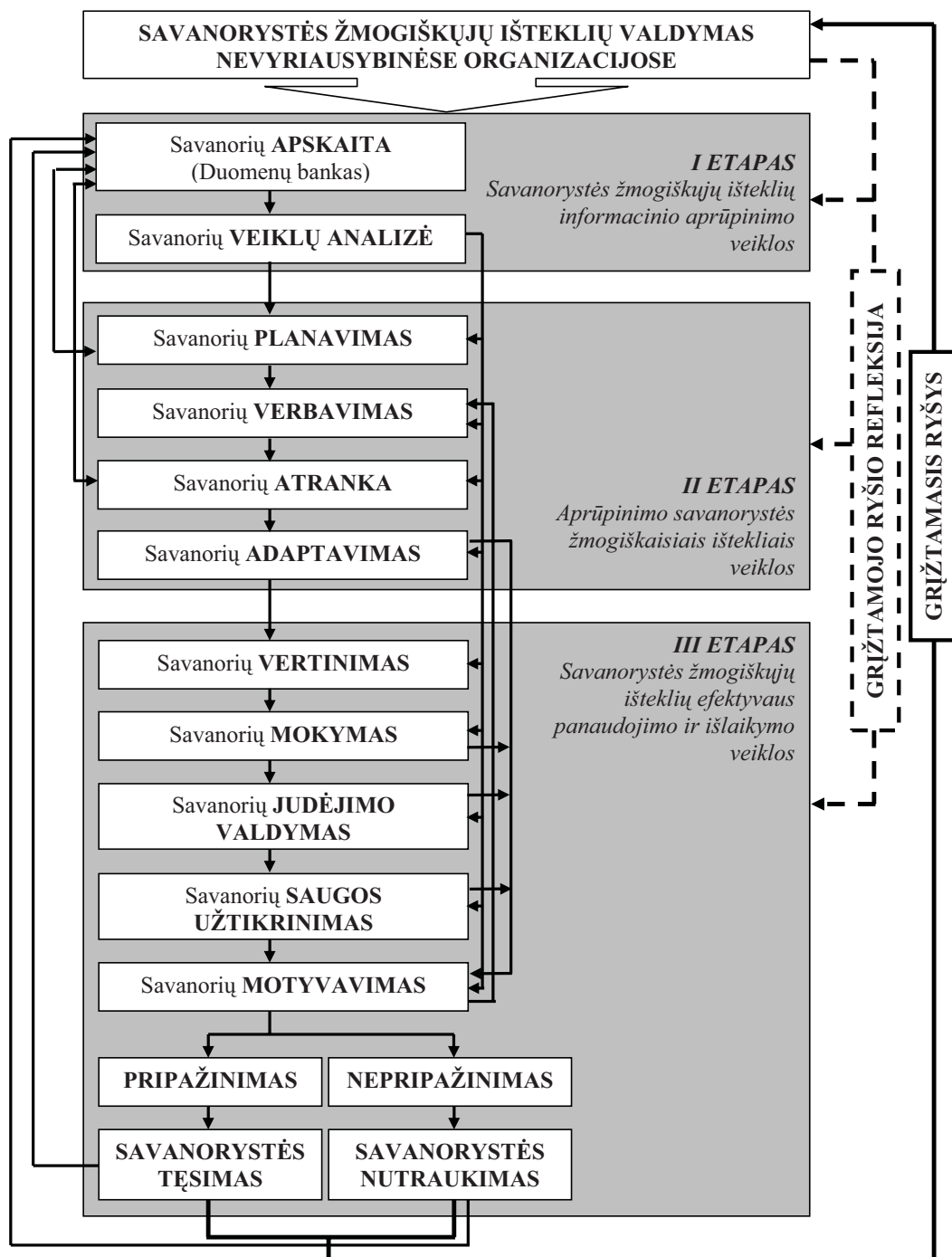


13 pav. Sistemingo savanorių koordinavimo modelis

Šaltinis: I. Csordás (2011).

Pateiktuose trijuose modeliuose išryškėja savanorystės žmogiškųjų išteklių valdymo nevyriausybinėse organizacijose veiklos: savanorių atranka, adaptavimas, mokymas, pripažinimas ir sutarties sudarymas. Tačiau efektyvaus valdymo strategijos apima ir išsipareigojimą ilgiau išlaikyti savanorius, vykdant tęstines ar naujas organizacijos veiklas, kurių pateiktuose modeliuose nėra arba apie tai nekalbama. Visiškai nepagrįstai nekreipiama dėmesio į kokybės procesų užtikrinimą, nors šiandien nevyriausybinėms organizacijoms tai yra aktualu.

Atlikus teorinę analizę, buvo sukurtas savanorystės žmogiškųjų išteklių valdymo nevyriausybinėse organizacijose teorinis modelis (14 pav.).



14 pav. Savanorystės žmogiškųjų išteklių valdymo nevyriausybiniuose organizacijose

teorinis modelis

Savanorystės žmogiškųjų išteklių valdymas nevyriausybiniuose organizacijose, kaip parodyta teoriniame modelyje, vyksta trimis esminiais etapais. Pirmu etapu *Savanorystės žmogiškųjų išteklių informacinio aprūpinimo veiklos* išskiriamos dvi veiklos, t. y. savanorių apskaita ir savanorių veiklų analizė. Savanorių apskaitos veikla būtina, nes organizacija turi apibrėžti savo veiklas, surinkti informaciją, kokioms veikloms atlikti reikalingi savanoriai, kokią atsakomybę gali prisiimti etatiniai darbuotojai, o kokią – savanoriai. Nevyriausybiniams organizacijoms labai svarbu žinoti savo darbuotojų kvalifikaciją, gebėjimus, kompetencijas, patirtį, ir, žinoma, jų skaičių. Darbuotojų skaičius aktualus dėl darbų apimtys. Taip pat būtina žinoti, kiek organizacijoje yra savanorių ir kokios jų galimybės. Sėkmingai administruojant organizacijos veiklas ir valdant informaciją galima pereiti prie kito etapo. Teorinis modelis siūlo organizacijoms vesti savanorių apskaitą, t. y. kurti duomenų banką. Šio proceso esmė – kaupti duomenis apie savanorius, t. y., kiek jų yra dabar, kiek savanorių išėjo, kiek yra potencialių savanorių, taip pat kaupti savanorių charakteristikas, anketinius duomenis, duomenis apie kvalifikaciją, gebėjimus, kompetencijas ir kt. Organizacijoms siūloma pradėti paiešką remiantis būtent savo duomenų banku ir pirminę atranką vykdyti atsižvelgiant į jo duomenis. Banką būtina nuolatos atnaujinti, t. y. nutraukusių veiklą savanorių bylas talpinti į duomenų banką, tvarkyti savanorių, tęsiančių veiklą, bylas po vertinimo, registruoti jų įgytas kompetencijas ir gebėjimus, vėl siųsti į mokymus ir grąžinti į organizacijos vykdomas veiklas.

Savanorių veiklų analizė būtina, nes ji skirta apibrėžti savanorių veiklų pobūdį ir savanorių, kurie turėtų būti užverbuoti joms vykdyti, savybes. Analizuojant savanorių veiklas surenkama informacija apie veiklų reikalavimus ir naudojama veikloms aprašyti bei jų ir savanorių, turinčių jas atlikti, specifikacijoms sukurti ar koreguoti.

Plačiau apie savanorių apskaitą ir savanorių veiklų analizę aprašoma 1.3. skyriuje *Savanorystės žmogiškųjų išteklių valdymo nevyriausybiniuose organizacijose teoriniai aspektai*.

Antras modelio etapas *Aprūpinimo savanorystės žmogiškaisiais ištekliais veiklos* pradedamas planavimu. Savanorių planavimo veikloje svarbūs keli aspektai – organizacijos vykdomos veiklos ir darbuotojai. Būtent tai lemia, kiek ir kokio lygmens savanorių reikia organizacijai. Vykdomos veiklos rodo organizacijos mastą, o esamų darbuotojų skaičius ir jų profesionalumo lygis – koks yra žmogiškųjų išteklių trūkumas. Nevyriausybini organizacija pagal savo parengtą planą ir metodiką verbuoja reikiamus savanorius. Po verbavimo pradedama kita veikla – savanorių atranka. Ši veikla būtina, kai organizacija nori prisivilioti tinkamą savanorį. Kaip jau buvo minėta mokslinės literatūros apžvalgoje, nevyriausybiniams organizacijoms tenka konkuruoti ne tik tarpusavyje, bet ir su laisvalaikio sektoriaus organizacijomis. Savanoris organizacijoms aukoja savo laisvą laiką, todėl šis etapas yra gana svarbus. Lygiai taip pat svarbu tinkamai vykdyti savanorių atranką ir atrinkti tinkamiausius

savadorius. Savanoris neretai laikomas organizacijos veidrodžiu, jo veikla atspindi visos organizacijos veiklą visuomenėje. Todėl organizacija turi užtikrinti tinkamą savanorių veiklą ir nesvarbu, ar ta veikla reikalauja, ar nereikalauja aukštos savanorio kvalifikacijos. Atrinktiems naujiems savanoriams organizacija turi padėti adaptuotis, t. y. supažindinti juos su vykdoma veikla, procesais ir jų vadovais. Plačiau apie savanorių planavimą, verbavimą, atranką ir adaptavimą aprašoma 1.3. skyriuje *Savanorystės žmogiškųjų išteklių valdymo nevyriausybinėse organizacijose teoriniai aspektai*.

Trečias modelio etapas *Savanorystės žmogiškųjų išteklių efektyvaus panaudojimo ir išlaikymo veiklos* prasideda savanorių vertinimo veikla, kuri reikalinga siekiant suteikti grįžtamąjį ryšį savanoriui apie jo atliekamas veiklas, apie tai, ar jis yra tinkamas esamoje pozicijoje, ar jį palikti šioje pozicijoje, ar perkelti į kitą. Vykdamą veiklą būtina savanorių kontrolė. Vienas tinkamiausių metodų – savanorių vertinimas. Jei vykdoma trumpalaikė veikla, vertinti reikia jai pasibaigus. Vykdamą ilgalaikę veiklą vertinimą galima atlikti atskirais veiklos etapais, arba atsižvelgiant į kalendorinius etapus (kas ketvirtį, pusmetį ir pan.). Kadangi kiekviena organizacija yra savita, turi savo specifiką, savanorių vertinimas turi vykti pagal atskirą metodiką, pritaikytą organizacijos reikmėms. Teigiamai įvertinti savanoriai sulaukia pripažinimo, o neigiamai įvertinti – tampa nepripažintais. Pripažintiems savanoriams siūloma likti organizacijoje ir tęsti veiklą. Su nepripažintais savanoriais organizacija nepratęsia sutarties.

Savanorių mokymo veikla labai priklauso nuo organizacijos specifikos. Mokymai gali būti trumpalaikiai, kai savanorių vykdoma veikla nereikalauja aukštos kvalifikacijos. Tokiu atveju tai gali būti elementarus paaiškinimas, kaip įvykdyti vieną ar kitą užduotį. Tačiau, jeigu veiklai vykdyti reikia savanorių, turinčių tam tikrą kvalifikaciją, specifinių žinių ar įgūdžių, mokymo procesas bus ilgalaikis, sudėtingas, apims tiek teoriją, tiek praktiką. Toks procesas, žinoma, gali būti ir nuolatinis. Savanorių judėjimo valdymas nevyriausybinėse organizacijose yra būtinas, nes ši veikla yra skirta visoms galimoms personalo judėjimo formoms valdyti – tai savanorių perkėlimas, jų pareigų paaugstinimas, pažeminimas ar atleidimas. Savanorių judėjimo valdymas organizacijoje vyksta tuomet, kai tai yra planuojamas, formalus procesas, o ne atsitiktinis ar darbuotojo sukuriamas.

Būtina užtikrinti ir savanorių emocinę saugą, nes šiandien pagrindinis dėmesys skiriamas fizinei saugai, kurią reglamentuoja įstatymai ir kiti teisės aktai. Organizacijose neskiriama pakankamai dėmesio emocinei saugai, o teigiamos savanorių emocijos turi būti skatinamos, ypač – tarp savanorių ir apmokamo personalo, be to, turi būti mokoma, kaip suvaldyti stresą. Daugeliu atveju stresas yra konflikto priežastis. Plačiau apie savanorių vertinimą, mokymą, judėjimo valdymą, saugos užtikrinimą aprašyta 1.3. skyriuje *Savanorystės žmogiškųjų išteklių valdymo nevyriausybinėse organizacijose teoriniai aspektai*.

Teoriniame modelyje pateikiami ryšiai tarp atskirų veiklų. Teorinis modelis savanorių apskaitos veikloje pirmiausia reikalauja sukurti nevyriausybinię organizacijose savanorių duomenų banką apie savanorystę tęsiančius ir ją nutraukusius savanorius. Planuojant ir atrenkant savanorius pirmiausia siūloma remtis būtent šio banko duomenimis, kad būtų aišku, kokius išteklius organizacija turi viduje, ir tik paskui ieškoti jų išorėje. Tai padėtų organizacijoms mažinti savanorių verbavimo sąnaudas. Savanorių veiklų analizė yra labai svarbi veikla, nes ji pirmiausia teikia informaciją, reikalingą kitoms veikloms atlikti. Be to, modelis siūlo savanorių verbavimo veikloje, konkuruojant dėl savanorių, išgryninti motyvus, dėl kurių potencialūs savanoriai turėtų pasirinkti būtent šią nevyriausybinių organizaciją. Nevyriausybiniams organizacijoms ypatingą dėmesį reikėtų atkreipti ir į savanorių adaptavimo, mokymo, judėjimo valdymo bei saugos užtikrinimo veiklas. Savanorių asmeninė patirtis šiose veiklose gali tiek papildomai motyvuoti, tiek turėti neigiamos įtakos sprendžiant, ar likti organizacijoje, ar ne.

Teorinio modelio išskirtinumas, palyginti su kitais analogiškais modeliais, yra tas, kad vykdomos veiklos kokybė užtikrinama per grįžtamąjį ryšį. Dėl grįžtamojo ryšio modelis tampa nesibaigiančiu ciklu, o dėl grįžtamojo ryšio refleksijos modelyje vykstantys procesai nuolat tobulėja. Grįžtamasis ryšys išpėja apie silpnas, netinkamai vykdomas veiklas, o grįžtamojo ryšio refleksija pateikia sprendimo būdus, kaip tas klaidas ištaisyti.

Siekiant įgyvendinti darbo tikslą – ištirti savanorystės žmoniškųjų išteklių valdymo trūkumus nevyriausybiniuose organizacijose ir pateikti jų sprendimo būdus – būtina suformuoti teorinį savanorystės žmoniškųjų išteklių valdymo nevyriausybiniuose organizacijose modelį patikrinti praktiškai. Siekiant kokybiškai atlikti tyrimą ir gauti reprezentatyvius duomenis, tolesniuose šios dalies skyriuose pateikiama tyrimo metodologija – aprašomos tyrimo metodų strategijos, struktūra ir organizavimo procesas.

2.2. Tyrimų metodų strategijos

Disertaciniame darbe, siekiant patikrinti teorinio modelio veiksmingumą, buvo atlikti tyrimai, kurių metodų strategijos pagrįstos mokslinėmis teorijomis.

Kaip teigia K. Kardelis (2002), tyrėjai, atlikdami mokslinius tyrimus, vadovaujasi skirtingomis teorinėmis metodologinėmis prielaidomis, kurios grindžiamos pozityviniu ir postpozityviniu (arba kiekybiniu ir kokybiniu) požiūriu. Šiems požiūriams patvirtinti atliekami skirtingi tyrimai: pozityviniam (kiekybiniam) požiūriui patvirtinti duomenys renkami taikant kiekybinius metodus, o kokybiniai metodai yra įrankis, kuriuo renkami duomenys postpozityviniam požiūriui patvirtinti.

Kiekybiniam tyrimui būdingesnė normatyvinė, o kokybiniam – interpretacinė paradigma. Savo ruožtu normatyvinė paradigma apima dvi pagrindines idėjas, teigiančias, kad žmogaus elgesys iš esmės yra valdomas taisyklių ir turėtų būti tiriamas taikant gamtos mokslų metodus (šiuo požiūriu normatyvinės studijos yra pozityvinės). Interpretacinei paradigmai rūpi individas, bandymas suprasti subjektyvų žmogiškosios patirties pasaulį, stengiantis „įeiti“ į žmogaus vidų (šiuo atveju interpretacinės paradigmos kontekste teorijos yra linkusios į antipozityvizmą). Čia išryškėja ir kiti šių dviejų paradigmų skirtumai, o būtent tai, kad pagrindinė normatyvinės paradigmos sąvoka – elgesys – susijęs su reakcijomis į išorinius aplinkos (kito asmens ar visuomenės poreikių) arba vidinius (alkio ar pasiekimo poreikio) stimulus. O interpretaciniai metodai labiau nukreipti į veiksmą, todėl juos galima analizuoti kaip reikšmingo elgesio vertinimą (Kardelis, 2002; cit. Cohen, Manion, 1994).

Kiekybinio tyrimo duomenys buvo gauti anketinės apklausos metodu. Sudarant anketa buvo remtasi V. Žydzūnaitės (2007) rekomendacijomis. Autorė teigia, kad anketos klausimai turi būti aiškūs ir suprantami, vienprasmiški ir adekvatūs. Atliekant kokybinį tyrimą buvo taikytas pusiau struktūruotas interviu metodas. C. Fisher ir kt. (2007) teigia, kad interpretuojant kokybinio tyrimo rezultatus siekiama pateikti tyrime dalyvavusių respondentų požiūrius, kaip jie mato tiriamą reiškinį ir su juo susijusias sistemas. Kokybinio tyrimo metodu gauti duomenys yra informatyvūs, bet informacija negali būti išmatuojama (Moore, 2006). D. Silverman (2006) teigimu, kokybinis tyrimas yra subjektyvus ir pabrėžia respondentų patirtis. A. Holliday (2007) manymu, kokybinis tyrimas yra atviras ir tinkamas norint analizuoti netyrinėtas sritis ir žmonių patirtis tose srityse. R. Thomas (2003) pabrėžia, kad kokybinis tyrimas leidžia tyrėjui suprasti tiriamą reiškinį, prasmes, kurias tam reiškiniui suteikia respondentai. Šiuo atveju disertacijos autorius pristato interpretacinį požiūrį į savanorystės žmogiškųjų išteklių valdymą nevyriausybiniuose organizacijose. Atliekant kokybinį tyrimą buvo remtasi kokybine turinio (*content*) analizės koncepcija.

Analizuojant transkribuotą interviu tekstą, pagal raktinius žodžius buvo išskiriamos kategorijos, o kategorijų turinys – suskirstomas į subkategorijas. Tiek kategorijos, tiek subkategorijos buvo analizuojamos, interpretuojamos ir pagrindžiamos.

Pusiau struktūruoti interviu pasirinkti todėl, kad leidžia užduoti atvirus klausimus, kuriuos pokalbio metu galima detalizuoti, o kartu – subalansuoti interviu eigą (Gilham, 2005).

Kokybinio ir kiekybinio tyrimo metodų taikymas atliekant tą patį tyrimą užtikrina vidinį ir išorinį validumą:

1. Išsamiai atskleidžiami esminiai tiriamo fenomeno bruožai, nes didesnė duomenų apimtis (vidinis validumas).

2. Rezultatų apibendrinimas yra objektyvesnis (išorinis validumas) (Žydžiūnaitė, 2003; cit. Calfee, 1999).

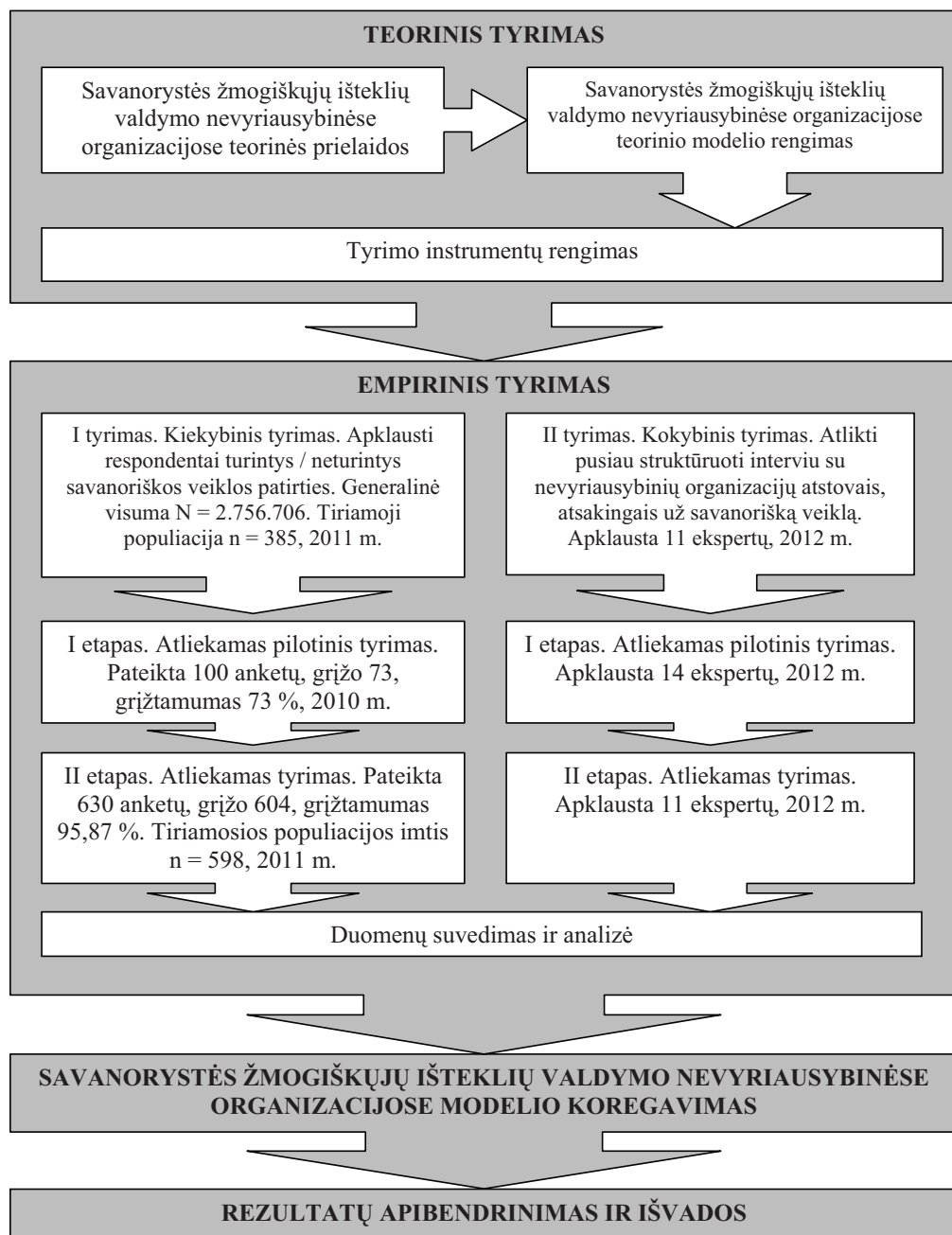
Kokybinis tyrimas suteikia tyrėjui lankstumo, leidžia pasinaudoti duomenų įvairove ir taip gauti reikšmingesnius rezultatus. Jis suteikia galimybę ištirti, *kodėl* ir *kaip*, o ne vien tik *kas*, taip pat sudėtingus ir tarpusavyje susijusius dalykus (Šaparnis ir kt., 2003; cit. Wright, 1995).

Šiuolaikinė socialinių mokslų metodologija propaguoja kokybinių ir kiekybinių tyrimų strategijų derinimo idėją. Socialinių tyrimų metodologai H. Triandis (1976), T. D. Jick (1979), J. Brewer, A. Hunter (1989), J. E. McGrath ir kt. (1982), G. Merkys (1999), K. Kardelis (2002) siūlo trikampį, arba trianguliacijos, metodą, t. y. siekiant gauti patikimesnius rezultatus, būtina taikyti daugiau negu vieną metodą. Derindamas kokybinius ir kiekybinius metodus, tyrėjas išvengia pavojaus nukrypti į didesnę žinojimą apie nieką (Šaparnis ir kt., 2003; cit. Wright, 1995).

Disertacijoje remiamasi kokybinių ir kiekybinių tyrimų suderinamumo ir šių tyrimų savarankiškumo nuostatomis:

1. Kokybinis ir kiekybinis tyrimai yra savarankiški, taikomi nuosekliai.
2. Fenomeno tyrimas pradedamas taikant kokybinius metodus.
3. Kokybinis ir kiekybinis tyrimai vykdomi naudojant skirtingas imtis, kurios veikia tiriamoje socialinėje realybėje (Žydžiūnaitė, 2003; cit. Morse, 1997; Cormack, 2002).

Socialinę realybę galima atskleisti pasitelkus joje veikiančių ir gyvenančių žmonių išsakytas refleksijas, pasakojimus, komentarus. Akcentuojama, kad šiuo atveju svarbu naudoti kokybinius metodus, kurie išryškina žmonių sampratą, motyvus, lūkesčius. Gautus kokybinio tyrimo duomenis galima papildyti ir atliekant kiekybinį tyrimą toje pačioje socialinėje realybėje (Cormack, 2002). Kokybiniai ir kiekybiniai duomenys, gauti tiriant skirtingas subjektų interesų grupes, leidžia realizuoti šiuos metodologinius aspektus (Žydžiūnaitė, 2003; cit. Polit, Hungler, 1995): sustiprina rezultatų validumą, jų pagrindimo ir iliustravimo veiksmingumą.



15 pav. Tyrimų dizainas

Disertacijoje duomenų analizė atlikta nuosekliai, pagal 15 paveiksle pateiktą tyrimo dizaino schemą.

2.3. Tyrimų struktūra

Empirinį savanorystės žmogiškųjų išteklių valdymo nevyriausybinesse organizacijose tyrimą sudaro dvi dalys:

- ❖ Kiekybinio tyrimo metu apklausti respondentai, turintys ir neturintys savanoriškos veiklos patirties, siekiant išsiaiškinti jų požiūrį į savanorystę ir sukurti jų tipinius portretus.
- ❖ Kokybinio tyrimo metu apklausti ekspertai, siekiant įvertinti nevyriausybinesse organizacijose vykstančius procesus, ir, suderinus tyrimų rezultatus, sukurti savanorystės žmogiškųjų išteklių valdymo modelį.

2.3.1. Kiekybinio tyrimo struktūra

Kiekybinis tyrimas atliktas dviem etapais. Pirmiausia tyrimo klausimynas patikrintas atliekant pilotinį tyrimą. Atsižvelgus į šio tyrimo rezultatus ir jo eigą, pakoregavus klausimyną ir tyrimo organizavimo procedūrą, atliktas kiekybinis tyrimas.

Atliekant pilotinį kiekybinį tyrimą, naudotas standartizuotas klausimynas, jis (gavus leidimą) paimtas iš mokslinės studijos *Sporto savanoriai: problemos ir inovacijos (Volunteers in sport: issues and innovation)*, kurią parengė Australijos Grifito universiteto (*Griffith university*) Verslo fakulteto (*Griffith Business school*) mokslininkų grupė (Ringuet, 2008).

Pilotiniam kiekybiniam tyrimui atlikti taikytas standartizuotas autorinis 33 klausimų klausimynas, kurio klausimai suskirstyti į tris blokus:

1. Demografinių klausimų blokas (penki uždaro ir keturi atviro tipo klausimai).
2. Diagnostinių klausimų blokas Nr. 1 *Savanorių įtraukimas į veiklas*:
 - a. Savanorio vaidmuo organizacijoje (keturi uždaro ir du atviro tipo klausimai).
 - b. Savanorio skiriamas laikas (šeši uždaro tipo klausimai).
 - c. Savanorio įsitraukimo lygis (du uždaro tipo klausimai).
 - d. Savanorio įsipareigojimo lygis (du uždaro tipo klausimai).
 - e. Savanorio indėlis organizacijoje priimant sprendimus ir planuojant veiklą (du uždaro tipo klausimai).
 - f. Savanorio praktinė patirtis organizacijoje (vienas uždaro tipo klausimas).
3. Diagnostinių klausimų blokas Nr.2 *Veiksniai, turintys įtakos savanorių įsitraukimui į veiklą ir šių veiksmų svarbos palyginimas*. Pateikti tokie veiksniai:
 - a. Visuomeninės / socialinės problemos (vienas uždaro tipo klausimas).
 - b. Veiklos organizavimo problemos (vienas uždaro tipo klausimas).
 - c. Asmeninės problemos (du uždaro ir vienas atviro tipo klausimai).

Pilotinis kiekybinis tyrimas atliktas siekiant išvengti galimų neaiškumų pagrindiniame tyrime, norint tinkamai pateikti klausimyno navigaciją, aiškiai suformuluoti klausimus, vartoti žinomos reikšmės žodžius, nes klausimynas buvo verstas iš anglų kalbos. Siekiant užtikrinti kokybišką klausimyno vertimą buvo pasitelkta profesionali vertėja. Statistiniai ryšiai tarp kintamųjų leido juos prasmingai interpretuoti, vadinasi, pavyko gauti papildomų kintamųjų validumo argumentų (nors klausimyno validumas jau buvo patvirtintas ankstesniais klausimyno autorių tyrimais ir specialiai nebuvo siekiama to nustatyti). Statistinė kintamųjų koreliacija buvo stipresnė nei vidutinė, tai visiškai tenkina metodologinę konstrukto validumo normą. Klausimynas įvertintas *Cronbach alpha* koeficientu, kuris yra pakankamas. Apdorojant ir analizuojant tyrimo rezultatus buvo nustatyti ir klausimyno trūkumai. Buvo neaiškiai suformuluotų klausimų, nežinomų terminų, todėl respondentai, pildydami klausimynus, prašė tyrimo organizatoriaus juos paaiškinti. Atsižvelgus į respondentų pastabas, keli klausimai buvo suformuluoti suprantamiau, keli klausimai sujungti, o kelių klausimų buvo atsisakyta.

Atsižvelgiant į pilotinio kiekybinio tyrimo išvadas, disertacijos kiekybiniam tyrimui atlikti taikytas pusiau standartizuotas autorinis 22 klausimų klausimynas, kurio klausimai suskirstyti į tris blokus:

1. Įvadas.
2. Demografinių klausimų blokas (aštuoni uždaro tipo klausimai).
3. Diagnostinių klausimų blokas (trylika uždaro tipo klausimų ir vienas atviro tipo klausimas).

Klausimyno įvade trumpai pristatomas tyrimo tikslas, paaiškinama tyrimo svarba savanoriams ir nevyriausybinėms organizacijoms tikintis, kad tyrimo dalyviams tai bus papildoma motyvacija, kad respondentai tai įvertins ir klausimynus pildys atsakingai ir kruopščiai. Buvo pabrėžtas tyrimo anonimiškumas. Siekiant užtikrinti tyrimo tikslumą, prieš pradedant tyrimą buvo papildomai paaiškintos tyrimo atlikimo sąlygos.

Visi tiriamieji gavo vienodo turinio klausimynus. Rengiant tyrimo klausimyną buvo siekta, kad jis būtų ne tik patrauklus ir patogus pildyti, išskirtinis dėmesys buvo skiriamas klausimyno navigacijai. Kadangi klausimynas yra skirtas ir turintiems, ir neturintiems savanoriškos veiklos patirties respondentams, jo pradžioje pateikiamas demografinių klausimų blokas, o paskui – diagnostinių klausimų blokas, kuriame nesudėtinga orientuotis pagal nukreipiamąsias nuorodas. Kadangi klausimyno teiginiai buvo vienodi, tiriamųjų atsakymus buvo galima lyginti tiesiogiai.

5 lentelė. Kiekybinio tyrimo klausimyno demografinių klausimų kintamieji elementai

Respondentai	Demografinių klausimų kintamieji elementai	Klausimų skaičius
Vadovai, vadybininkai, specialistai, darbininkai, studentai, moksleiviai, bedarbiai, pensinio amžiaus asmenys	Lytis	1
	Amžius	1
	Gyvenamoji vieta	1
	Šeiminė padėtis	1
	Vaikų skaičius	1
	Išsilavinimas	1
	Darbo situacija	1
	Užimamos pareigos	1
Iš viso		8

Tyrimo metu buvo siekiama nustatyti demografinius veiksnius, nes jie gali turėti įtakos savanorystės sampratai. Pavyzdžiui, dėl įvairių požiūrių, patirties ir skirtingo išsilavinimo respondentai gali įvairiai vertinti tuos pačius objektyvios tikrovės reiškinius. Todėl klausimyno pradžioje pateikti demografiniai klausimai, kurių kintamieji elementai pateikti 5 lentelėje.

6 lentelė. Kiekybinio tyrimo klausimyno diagnostinių klausimų kintamieji elementai

Eil. Nr.	Diagnostinių klausimų kintamieji elementai	Klausimų skaičius
1	Vidiniai veiksniai	1
2	Išoriniai veiksniai	1
3	Savanorio išitraukimo lygis	4
4	Savanorio vaidmuo organizacijoje	2
5	Savanorio indėlis į organizacijoje priimamus sprendimus ir veiklos planavimą	1
6	Savanorio skiriamas laikas	4
7	Savanorio praktinė patirtis organizacijoje	1
Iš viso		14

Diagnostinių klausimų kintamuosius elementus lėmė pilotinio kiekybinio tyrimo rezultatai ir argumentai, išdėstyti ankstesniuose disertacijos skyriuose. Kiekybinio tyrimo

klausimyno diagnostiniame bloke yra septyni kintamieji elementai. Išsami tyrimo klausimyno diagnostinio bloko struktūra pateikta 6 lentelėje.

Tyrimo klausimyne naudojamos nominalinė ir ranginė skalės. Demografiniams duomenims surinkti naudojama nominalinė skalė, o diagnostinių klausimų bloke, atsižvelgiant į klausimų pobūdį, – ir nominalinė, ir ranginė skalės.

2.3.2. Kokybinio tyrimo struktūra

Kokybiniam tyrimui atlikti taikytas ekspertų interviu metodas. Ekspertų apklausai pasirinktas individualus giluminis, pusiau struktūruotas (standartizuotas) interviu. Tai reiškia, kad tyrėjas užduoda tiriamajam iš anksto suplanuotus atvirus klausimus, tačiau atsakymai į juos nėra numatyti iš anksto. Be to, interviu metu tyrėjas turi teisę užduoti papildomus klausimus, būtinus atsakymams patikslinti. Kokybinis tyrimas atliktas dviem etapais. Pirmiausia interviu klausimynas patikrintas atliekant pilotinį tyrimą. Atsižvelgus į pilotinio tyrimo rezultatus ir tyrimo eigą, pakoregavus interviu klausimyną ir tyrimo organizavimo procedūrą, atliktas kokybinis disertacijos tyrimas.

Pilotiniam kokybiniam tyrimui atlikti pusiau struktūruotas (standartizuotas) interviu klausimynas buvo parengtas pagal asociacijos *Savanoriaujanti Kanada* savanoriškos veiklos valdymo ciklo modelio ir Didžiosios Britanijos *Raudonojo Kryžiaus* draugijos savanoriškos veiklos valdymo modelio pavyzdžius.

Pilotiniam kokybiniam tyrimui atlikti taikytas pusiau struktūruotas (standartizuotas) autorinis šešių klausimų klausimynas, kuriuo buvo siekiama nustatyti:

1. Kokie savanorių paieškos, atrankos metodai taikomi organizacijose (1 ir 2 interviu klausimai).
2. Kokie vykdomi savanorių mokymai (3 interviu klausimas).
3. Kokios taikomos savanorių motyvavimo priemonės ir vertinimo bei pripažinimo formos (4 ir 5 interviu klausimai).
4. Dėl kokių priežasčių savanoriai nutraukia veiklą ir kaip jie tai gali padaryti (6 interviu klausimas).

Visi pilotinio kokybinio tyrimo interviu buvo atlikti tiesiogiai, dalyvaujant tyrėjui ir ekspertui. Tyrimo metu buvo naudojamas diktofonas įrašyti interviu. Po kiekvieno interviu įrašai buvo perklausomi, tekstai transkribuojami ir parengiami interviu protokolai. Tekstai buvo transkribuoti pagal B. Bitino ir kt. (2008) pateiktas rekomendacijas. Rekomendacijų autoriai nurodo, kad žodinė komunikacija yra lengvai transkribuojama, tačiau būtina atkreipti dėmesį į tiriamųjų juoką, pauzes, komentarus ir kt., nes tai gali paveikti teksto prasmę, o tai vėliau gali turėti įtakos interpretuojant tyrimo rezultatus.

Pilotinis kokybinis tyrimas atliktas siekiant išvengti galimų klaidų pagrindiniame tyrime ir norint sudaryti optimalios apimties interviu klausimyną, suprantamai suformuluoti klausimus, vartoti žinomos reikšmės žodžius ir pan. Apdorojant ir analizuojant tyrimo rezultatus buvo nustatyta kai kurių trūkumų: buvo neaiškiai suformuluotų klausimų, todėl atsakinėdami į klausimus tiriamieji prašė tyrėjo juos paaiškinti. Atsižvelgus į tiriamųjų pastabas ir rekomendacijas, klausimai buvo suformuluoti suprantamiau.

Atsižvelgiant į pilotinio kokybinio tyrimo išvadas, išsamesnių teorinių studijų rezultatus, disertacijos kokybiniam tyrimui atlikti taikytas pusiau struktūruotas (standartizuotas) autorinis septynių klausimų klausimynas. Juo buvo siekiama išsiaiškinti:

1. Kaip planuojamas savanorių poreikis: kokios parengtos metodikos, strategijos (1 interviu klausimas).
2. Kokiais būdais ieškoma savanorių, kaip jie atrenkami, supažindinami su veikla (2, 3, 4 interviu klausimai).
3. Kokie metodai taikomi vadovaujant savanoriams, kaip užtikrinama jų veiklos kontrolė (5 interviu klausimas).
4. Kokiais būdais vertinama savanorio veikla, motyvuojami savanoriai (6, 7 interviu klausimai).

Visi kokybinio tyrimo interviu atlikti tiesiogiai, dalyvaujant tyrėjui ir ekspertui. Tyrimo metu buvo naudojamas diktofonas įrašyti interviu. Po kiekvieno interviu įrašai buvo perklausomi, tekstai transkribuojami ir parengiami interviu protokolai.

2.4. Tyrimų organizavimas

Teorinio tyrimo metu analizuota, sisteminta mokslinė literatūra ir dokumentai. Buvo siekta apibrėžti *savanorio*, *savanorystės* sampratas, aprašyti savanorystės raidą tiek Lietuvoje, tiek pasaulyje, apibendrinti, susisteminti Lietuvos ir užsienio mokslininkų svarbiausius tyrimų rezultatus, išvalgas.

Atlikus mokslinės literatūros ir dokumentų analizę, parengtas savanorystės žmogiškųjų išteklių valdymo teorinis modelis, pagal kurį buvo kuriami empirinių (kiekybinio ir kokybinio) tyrimų instrumentai.

2.4.1. Kiekybinio tyrimo organizavimas

Siekiant užtikrinti kiekybinio tyrimo eigos kokybę, didelis dėmesys buvo skiriamas tyrimo organizavimo procesui. Kiekybinis tyrimas buvo suskirstytas į šiuos etapus:

I etapas (2011 m. vasario mėn.–2011 m. gegužės mėn.) – *konceptijos formavimas*. Apgalvotas kiekybinio tyrimo instrumentas (klausimynas), duomenų analizės metodai, adaptuoti 33 klausimai, remiantis tyrimu *Sporto savanoriai: problemos ir inovacijos*, kurį atliko Australijos Grifito universiteto Verslo fakulteto mokslininkų grupė (Ringuet, 2008). Atliktas pilotinis kiekybinis tyrimas. Atsižvelgus į pilotinio kiekybinio tyrimo išvadas, disertacijos kiekybiniam tyrimui atlikti adaptuotas pusiau standartizuotas autorinis 22 klausimų klausimynas.

II etapas (2011 m. birželio mėn.–2012 m. vasario mėn.) – *kiekybinio tyrimo planavimas ir empirinis procesas*. Vykdyta tiriamųjų atranka. Tiriamoji visuma apskaičiuota remiantis LR Savanoriškos veiklos įstatymu (2011) ir Lietuvos statistikos departamento duomenimis (2012). Kiekybiniam tyrimui atlikti respondentai pasirinkti pagal atsitiktinės atrankos ir savanoriškumo principą. Tiriamųjų populiaciją, remiantis LR Savanoriškos veiklos įstatymo 5 straipsniu (2011), sudaro vyresni nei 14 metų Lietuvos Respublikos piliečiai ir Lietuvos Respublikos teritorijoje teisėtai gyvenantys užsieniečiai.

Tiriamųjų imtis. Atliekant empirinį tyrimą svarbu tinkamai sudaryti tyrimo imtį, skirti dėmesį metodologiniams jos sudarymo parametrams (Merkys, 1995; Kardelis, 2002; Bitinas, 1998; Charles, 1999). V. Žydzūnaitės (2007) teigimu, imtis – tai populiacijos dalis, naudojama statistiniam tyrimui. Vienas iš svarbiausių tyrimo imties sudarymo reikalavimų – imtis turi būti reprezentatyvi. Imtis reprezentatyvi, jeigu ji teisingai parodo tiriamo populiacijos požymio galimų reikšmių proporcijas. Akivaizdu, kad imties reprezentatyvumas glaudžiai susijęs su imties dydžiu. G. Merkio (1995) teigimu, patikimiausias būdas sudaryti patikimų ir korektiškų tiriamųjų imtį – dirbti su gana daug atsitiktinių respondentų. Tai padeda išvengti tyrimo klaidų, tačiau be priekaištų realizuoti atsitiktinės imties normas neįmanoma dėl objektyvių ir nuo tyrėjo valios nepriklausančių aplinkybių. Tyrimų patirtis rodo, kad jau 600–700 vienetų imtis yra gana patikima (Bitinas, 1998). Kai tyrėjas atrenka respondentus, atsižvelgdamas į tyrimo studijos poreikius, kai imtis reprezentuoja skirtingas amžiaus grupes, darbo veiklos sritis, darbo patirtį, kai imtį sudarantys respondentai yra atstovai populiacijos, atsakingos už konkrečią tyrimui aktualią veiklą, remiantis įvairių mokslininkų tyrimais (Žydzūnaitė, 2003; cit. Morse, 1991; Halldorsdottir, Hamrin, 1997; Paavilainen, Astedt-Kurki, 1997) galima kalbėti apie teorinę, tikslinę imtį. Šio tyrimo tiriamųjų imties tipo negalima įvardyti kaip teorinio, tikslinio, todėl būtina ją pagrįsti matematiškai.

Remiantis Lietuvos statistikos departamento duomenimis (2012 m. vasario 3 d.), Lietuvoje 2011 m. pradžioje gyveno 3.244.601 gyventojas (Lietuvos statistikos departamentui paskelbus 2011 m. Visuotinio surašymo duomenis, gyventojų skaičius gali skirtis). Iš bendro Lietuvos gyventojų skaičiaus atėmus 487.895, t. y. gyventojų iki 15 metų amžiaus skaičių

(Lietuvos statistikos departamentas amžiaus grupės skaido pagal 5 metų intervalą), bus gautas generalinės visumos dydis. Taigi tiriamosios generalinės visumos dydis (N):

$$N = 3244601 - 487895 = 2756706.$$

Imties tūriui nustatyti buvo naudojamos W. G. Cochran (1977) pasiūlytos formulės diskretiesiems (kategoriniams) kintamiesiems, taikant atrankinės visumos proporcijas, pagal S. A. Martišiaus ir V. Kėdaičio (2004) pateiktą išraišką:

$$n = \frac{z_{\alpha/2}^2 \times N \times [\pi \times (1 - \pi)]}{\varepsilon^2 \times (N - 1) + z_{\alpha/2}^2 \times [\pi \times (1 - \pi)]}, \quad (1)$$

čia n – imties tūris;

$z_{\alpha/2}$ – standartinio normaliojo skirstinio $N(0,1)$ α lygmens kritinė reikšmė (su 95 proc. garantija $z_{\alpha/2} = 1,959$ (Čekanavičius ir Murauskas, 2000);

N – atrankinės visumos dydis;

π – mus dominančio parametro proporcija atrankinėje visumoje; jei neturima informacijos apie atrankinės visumos proporcijas iš ankstesnių tyrimų, tariama, kad $\pi = 0,5$ (Martišius ir Kėdaitis, 2004);

ε – atrankos paklaida, šiuo atveju – 0,05 (arba ± 5 proc. atrankos paklaidos riba; socialiniuose moksluose tinkama laikoma 3–7 proc. paklaida).

Jeigu gautas imties tūris n (apskaičiuotas imties tūris visada apvalinamas į didesnio sveiką skaičiaus pusę) sudaro daugiau kaip 5 proc. visos generalinės visumos N , imties tūris perskaičiuojamas pagal pateiktą imties tūrio pataisos formulę ribotoms atrankinėms visumoms (Cochran, 1997):

$$n' = n \times \left(\frac{N}{N + n - 1} \right), \quad (2)$$

čia n' – pataisytas imties tūris ribotai atrankinei visumai;

n – pradinis gautasis imties tūris;

N – atrankinės visumos dydis.

Atlikus skaičiavimus buvo gautas toks pradinis imties tūris:

$$\begin{aligned} n &= \frac{z_{\alpha/2}^2 \times N \times [\pi \times (1 - \pi)]}{\varepsilon^2 \times (N - 1) + z_{\alpha/2}^2 \times [\pi \times (1 - \pi)]} = \frac{1,959^2 \times 2756706 \times [0,5 \times (1 - 0,5)]}{0,05^2 \times (2756706 - 1) + 1,959^2 \times [0,5 \times (1 - 0,5)]} = \\ &= \frac{2646437,76}{6892,72} = 383,95 \approx 384 \end{aligned}$$

Kadangi gautas imties tūris $n = 384$ nesudaro daugiau kaip 5 proc. visos generalinės visumos, jis nebuvo perskaičiuotas pagal imties tūrio pataisos formulę ribotoms atrankinėms visumoms. Taigi imties tūris $n = 384$ užtikrina, kad kiekybinio tyrimo rezultatų analizė

atspindės visą generalinę visumą ($N = 2.756.706$) su 95 proc. garantija ir ± 5 proc. atrankos paklaidos riba. Siekiant užtikrinti imties tūrio tikslumą, buvo pasitelkta elektroninė sistema *Roasoft Sample Size Calculator*, kuri vienodomis sąlygomis apskaičiavo imties tūrį $n = 385$. Darant prielaidą, kad galimi netikslumai apvalinant sumas, imties tūris buvo padidintas iki $n = 385$.

Iš viso apklausta 630 respondentų, klausimynus grąžino 604 respondentai, klausimynų grįžtamumas – 95,87 proc. Socialiniuose moksluose pakankamu laikomas didesnis nei 30 proc. grįžtamumas (Fraenkel, 1996). Negrįžo 26 klausimynai, iš grįžusių du klausimynai buvo netinkamai užpildyti. Remiantis www.apklausa.lt elektroninės sistemos funkcija „Medžioti apgavikus“, keturi klausimynai pripažinti kaip netinkamai užpildyti dėl kelis kartus panaudoto to paties IP adreso (tikslas – vienas respondentas iš vieno IP adreso). Didelį klausimynų grįžtamumą lėmė savanoriškas respondentų dalyvavimas apklausoje. Kiekybiniame tyrime dalyvavo 598 respondentai. Remiantis *Roasoft Sample Size Calculator* sistemos skaičiavimais, imties tūris užtikrintas su 98,55 proc. patikimumo garantija.

Tyrimo imties charakteristikos. Empirinis kiekybinis tyrimas atliktas Lietuvos mastu, siekiant užtikrinti reprezentatyvią imtį ir rezultatus. Respondentams buvo dalijami tiek popieriniai, tiek elektroniniai klausimynų variantai. Popieriniai klausimynai buvo dalijami per Lietuvoje vykusį Europos krepšinio čempionatą „EuroBasket 2011“. Elektroninis klausimyno variantas buvo patalpintas apklausų sistemoje www.apklausa.lt. Sistemoje klausimynas viešai nebuvo prieinamas – taip siekta apsaugoti klausimyną nuo netikslingų peržiūrų ir netikslingų atsakymų, kurie galėjo iškreipti rezultatus. Buvo sukurtas prisijungimo prie elektroninio klausimyno kodas ir elektroniniu paštu išsiųstas tiksliniams respondentams. Respondentai buvo pasiekiami per nevyriausybinių organizacijų atstovus, t. y. savanorių koordinatorius, o jei tokių nebuvo, – per organizacijų vadovus. Nevyriausybinės organizacijos buvo pasiekiamos per internetinės paieškos sistemą www.google.lt. Taip pat bendradarbiauta su skėtinėmis nevyriausybėmis organizacijomis. Atrinktos 89 nevyriausybinės organizacijos, tinkamos disertacijos kiekybiniam tyrimui atlikti. Esminis tinkamumo kriterijus – organizacija turėjo dalyvauti tyrime savanoriškai ir turėjo būti iš tikrųjų veiklą vykdanči organizacija.

Atsižvelgiant į tai, kad tyrime dalyvavo respondentai iš įvairių Lietuvos regionų, galima teigti, kad šis tyrimas gali reprezentuoti ir atspindėti bendrą situaciją Lietuvoje.

Respondentų lytis ir amžius taip pat yra svarbi tyrimo imties charakteristika. Tyrimo imtis lyties aspektu parodyta 7 lentelėje.

7 lentelė. Respondentų skirstinys pagal lytį (proc.)

Kintamasis	Proc.
Vyras	32,6
Moteris	67,2
Iš viso	100,0

Vertinant respondentų imtį pagal lytį matyti, kad vyrauja moterys. Šis vyravimas santykiškai viršija Lietuvos demografinę situaciją, bet atspindi tikrąją padėtį.

Tyrimo imtis amžiaus aspektu parodyta 8 lentelėje.

8 lentelė. Respondentų skirstinys pagal amžių (proc.)

Kintamasis	Proc.
Iki 18 metų	2,2
18–29 metai	64,4
30–39 metai	17,2
40–49 metai	7,5
50–59 metai	4,5
60 ir daugiau metų	4,2
Iš viso	100,0

Norint įvertinti miestuose ir provincijoje gyvenančių tiriamųjų skaičiaus skirtumus, svarbus rodiklis yra geografinė tiriamųjų sklaida. Respondentų geografinės sklaidos skirstinys pateiktas 9 lentelėje.

9 lentelė. Respondentų geografinis skirstinys (proc.)

Kintamasis	Proc.
Sostinė	21,9
Didmiestis (buvęs apskrities centras, pavyzdžiui, Kaunas, Klaipėda ir t. t.)	55,0
Rajono centras	11,5
Provincija	11,0
Iš viso	99,40

Savanorystė yra viena iš laisvalaikio formų. Kaip žmogus leidžia laisvalaikį, didžiaja dalimi priklauso nuo jo šeiminės padėties (vedęs, ištekęjusi, turi vaikų ir pan.). Respondentų skirstinys pagal šeiminių padėčių pavaizduotas 10 lentelėje.

10 lentelė. Respondentų skirstinys pagal šeiminių padėčių (proc.)

Kintamasis	Proc.
Vedęs, ištekęjusi, gyvenu nesusituokęs(-usi)	39,3
Viengungis, netekėjusi	53,8
Išsiskykęs(-usi), gyvenu atskirai, našlys(-ė)	5,9
Iš viso	100,0

Respondentų skirstinys pagal turimų vaikų skaičių pavaizduotas 11 lentelėje.

11 lentelė. Respondentų skirstinys pagal turimų vaikų skaičių (proc.)

Kintamasis	Proc.
0	70,9
1–2	25,6
3 ir daugiau	3,3
Iš viso	100,0

Kitas šiame tyrime svarbus imties rodiklis yra respondentų išsilavinimas. 12 lentelėje pateiktas respondentų skirstinys pagal išsilavinimą.

12 lentelė. Respondentų skirstinys pagal išsilavinimą (proc.)

Kintamasis	Proc.
Nebaigtas vidurinis	4,5
Vidurinis	35,3
Profesinis	4,0
Aukštasis neuniversitetinis	8,7
Aukštasis universitetinis	41,5
Mokslo laipsnis	5,7
Iš viso	100,0

Respondentų skirstymas pagal išsilavinimą yra labai svarbus, nes dėl išsilavinimo skirtumo gali skirtis ir respondentų vertybės, požiūris į savanorystę.

Laisvo laiko, kurį būtų galima skirti savanorystei, turėjimą ar neturėjimą lemia respondentų užimtumas, tai pavaizduota 13 lentelėje.

13 lentelė. Respondentų skirstinys pagal jų užimtumą (proc.)

Kintamasis	Proc.
Studentas	39,8
Dirba ne visą darbo dieną	11,0
Dirba visą darbo dieną	37,3
Dirba savarankiškai (turi verslo liudijimą, yra įmonės savininkas ir pan.)	6,9
Bedarbis	4,0
Pensininkas	3,5
Kita	5,7

Labai svarbu ir tai, kokias pareigas respondentas eina darbovietėje. Respondentų einamos pareigos pavaizduotos 14 lentelėje.

14 lentelė. Respondentų skirstinys pagal einamas pareigas darbovietėje (proc.)

Kintamasis	Proc.
Vadovas	13,7
Vadybininkas	6,7
Specialistas	26,8
Darbininkas	15,4

Tyrimo etika. Tyrimo tikslas respondentams buvo nusakytas aiškiai ir suprantamai, buvo paaiškinta, kaip pildyti klausimyną. Tiriamieji galėjo rinktis, ar dalyvauti tyrime, ar jame nedalyvauti. Buvo užtikrintas anonimiškumas, suteikta reikiama informacija (nurodytas tyrėjo vardas, pavardė, institucija, telefonai). Dalis tiriamųjų pildė elektroninį klausimyną jiems tinkamu laiku ir norimoje vietoje. Kai kurie respondentai labai nenoriai sutiko užpildyti klausimyną teisindamiesi, kad neturi laiko. Nesistengta jų įkalbinėti, atsižvelgiant į pagarbos asmens orumui principą. Popierinius klausimyno variantus respondentai dažniausiai pildė dalyvaujant tyrėjui. Šis duomenų rinkimo būdas turėjo ir kitų privalumų: reikėjo mažiau laiko sąnaudų, klausimynas buvo užpildomas atsakingiau, respondentai galėjo pasitikslinti, kaip jį pildyti.

III etapas (2012 m. liepos mėn.–2013 m. sausio mėn.) – *analizė*. Gauta informacija buvo sistemingai išanalizuota ir apdorota. Toliau pateikiamas statistinio duomenų apdorojimo

metodikos pagrindimas. Statistiniai tyrimo duomenys buvo apdoroti SPSS (*Statistical Package for Social Sciences*) programine įranga (*SPSS for Windows 19.0*). Greta įprastų aprašomųjų statistinių metodų buvo taikyti ir daugiamačiai statistiniai metodai – faktorinė ir koreliacinė analizės.

Pagrindinis daugiamačių metodų privalumas yra tas, kad jie vienu metu statistiškai modeliuoja daug tyrimo kintamųjų; sudaro galimybę formuluoti kompleksinę teorinę hipotezę (struktūrinę, priežastinę, panašumų ir skirtumų) ir taikant vieną ar kelis koeficientus gauti matematiškai pagrįstą atsakymą, ar hipotezė pasitvirtino.

Faktorinė analizė šiame tyrime buvo taikyta norint sutankinti pirminius tyrimo kintamuosius, sudaryti skales ir indeksus. Į kurį nors vieną faktorių patenkantys kintamieji neretai visai pagrįstai gali būti jungiami į adityvinius indeksus.

Vienas iš rodiklių, parodantis, kiek matrica tinka faktorinei analizei, yra Kaiser–Meyer–Olkin (KMO) koeficientas. Kuo šio koeficiento reikšmė artimesnė 1, tuo matrica yra tinkamesnė faktorinei analizei (kai $KMO < 0,5$, faktorinė analizė nepriimtina). Faktoriaus aprašomoji galia arba sklaida rodo, kokią procentinę visumos dalį paaiškina tiriamasis objektas. Faktorių interpretuotinas, jei paaiškina ne mažiau kaip 10 proc. sklaidos.

Pagrindiniai požymiai, liudijantys pavienių kintamųjų jungimo į indeksus (skales) pagrįstumą, yra šie (Simonaitienė, 2003; Bagdonas, 2002):

- ❖ Glaudi kintamųjų tarpusavio koreliacija (nenumatanti neigiamų interkoreliacijų tarp kintamųjų galimumo) ir didelė testo vidinė konsistencija, kurią parodo didelės, artėjančios prie vieneto *Cronbach-alfa* koeficiento reikšmės (*alfa* apytiksliai lygu 1,00). Šiuo atveju *Cronbach-alfa* koeficiento reikšmė – 0,770. Klausimynas tinkamas situacijos analizei.
- ❖ Dideli faktoriniai kintamųjų svoriai *L*, kurie yra koreliacijos tarp kintamojo ir ekstrahuoto faktoriaus koeficientas.
- ❖ Aukšta į skalę (indeksą) jungiamų kintamųjų skiriamoji geba *i/It*, kuri yra koreliacijos tarp įverčio už pavienį kintamąjį ir bendro skalės balo koeficientas.
- ❖ Neigiamų faktorinių svorių nebuvimas.
- ❖ Teoriškai prasminga ekstrahuotų faktorių interpretacija.

Iš psichometrinių tyrimų praktikos žinoma, kad į tą patį faktorių patenkantys kintamieji (t. y. glaudžiai koreliuojantys su faktoriumi) paprastai sudaro geros psichometrinės kokybės skalę. Tuo atveju, jei faktoriaus kintamuosius pavyksta interpretuoti teoriškai, pavienių testo žingsnių įverčiai sumuojami į bendrą testo balą (*Testsckore*). Kartais indeksai (subskalės) sudaromi radus bendrą pavienių įverčių aritmetinį vidurkį, arba tiesiog operuojama faktoriniais įverčiais (Merkys, 1999). Ekstrahuoti faktoriai atspindi statistinį sutankintų kintamųjų ryšį. Šis

statistinis ryšys gali būti interpretuojamas kaip diagnozuojamo konstrukto vidinė struktūra. Kita vertus, jei faktorinės analizės rezultatas rodo teoriškai prasmingą struktūrą, šis faktas laikomas konstrukto ir jo skalės validumo argumentu. Šiame tyrime naudotas principinių komponentių metodas ir VARIMAX rotacija, t. y. kintamųjų ašių pasukimas maksimaliai dispersijai nustatyti.

Faktorinė analizė ne tik parodo statistinio ryšio tarp kelių požymių stiprumą (koreliacijos koeficientų reikšmės), bet ir leidžia išryškinti paslėptus požymius, jų priežastis, tarpusavio priklausomybės dėsningumus, pateikia nagrinėjamo psichosocialinio reiškinio struktūrą (Merkys, 1996).

Koreliacinės analizės metodas šiame tyrime buvo taikytas siekiant nustatyti diagnostinių kintamųjų tarpusavio ryšį ir priklausomybę. Tai pagalbinis tyrimo metodas, nes kintamųjų ryšiai ir vidinė struktūra buvo atskleista taikant jau aprašytus metodus. Ryšių tarp dviejų požymių, matuotų intervalinėmis skalėmis, stiprumas buvo vertintas taikant Pearson'o ir Kendall'o koreliacijos koeficientus.

Statistinei hipotezei apie dviejų santykinų dažnių lygybę tikrinti taikytas *chi kvadrato* (χ^2) kriterijus. Visose statistinių hipotezių procedūrose nulinė hipotezė atmetama pagal reikšmingumo lygmenį $p < 0,05$.

IV etapas (2009 m. rugsėjo mėn.–2013 m. birželio mėn.) – *sklaida*. Plačiau pateikta 2.3.2. skyriuje *Kokybinio tyrimo organizavimas*, IV etapo apraše.

2.4.2. Kokybinio tyrimo organizavimas

Siekiant užtikrinti tinkamą kokybinio tyrimo eigą didelis dėmesys buvo skiriamas tyrimo organizavimo procesui. Kokybinis tyrimas buvo suskirstytas į keturis etapus.

I etapas (2012 m. kovo mėn.–2012 m. balandžio mėn.) – *konceptijos formavimas*. Apgalvotas kokybinio tyrimo instrumentas (pusiau struktūruotas (standartizuotas) interviu klausimynas), duomenų analizės metodai, adaptuoti šeši klausimai, remiantis asociacijos *Savanoriaujanti Kanada* savanoriškos veiklos valdymo ciklo modelio ir Didžiosios Britanijos *Raudonojo Kryžiaus* draugijos savanoriškos veiklos valdymo modelio pavyzdžiais. Atliktas pilotinis kokybinis tyrimas. Atsižvelgiant į pilotinio kokybinio tyrimo išvadas, disertacijos kokybiniam tyrimui adaptuotas pusiau struktūruotas (standartizuotas) autorinis septynių klausimų klausimynas.

Šiame tyrime laikytasi kokybinės turinio (*content*) analizės koncepcijos (Žydžiūnaitė, 2003; cit. Mayring, 2000) – kokybinė turinio analizė remiasi sistemingu žingsnių vykdymu:

1. Daugkartinis teksto skaitymas.
2. Manifestinių kategorijų ir subkategorijų skyrimas ir jų pagrindimas iš teksto ekstrahuotais įrodymais.

3. Kategorijų, apimančių subkategorijas, interpretavimas.

II etapas (2012 m. gegužės mėn.–2012 m. birželio mėn.) – *kiekybinio tyrimo planavimas ir empirinis procesas*. Vykdoma tiriamųjų atranka. Disertacijos kokybiniam ekspertų interviu tirti taikytas kritinės atrankos metodas. Imties vienetai – ekspertai – atrinkti pagal tyrėjo nustatytus kriterijus (Bitinas, 2006). Buvo taikomi šie ekspertų atrankos kriterijai:

1. Asmenys turi dalyvauti nevyriausybinių organizacijų veikloje.
2. Asmenys turi būti savanorių koordinatoriai ir / arba organizacijų vadovai.
3. Asmenys turi turėti dvejų metų darbinę patirtį (nustatyta dvejų metų patirtis rodo bendrą Lietuvos nevyriausybinių organizacijų padėtį, nes vyksta didelė personalo kaita, sudėtinga rasti asmenų, dirbančių ilgesnį laikotarpį).

Atliekant disertacijos kokybinį ekspertų interviu tyrimą dalyvavo 11 asmenų, atrinktų pagal nustatytus kriterijus. Apklausta 11 ekspertų, nes įvyko „prisotinimas“, tai reiškia, kad atsakymai į klausimus pradėjo kartotis. Nebuvo tikslo tęsti tyrimą, todėl apklausus 11 ekspertų jis buvo nutrauktas. Ekspertų charakteristikos pateiktos 15 lentelėje.

15 lentelė. Kokybiniame tyrime dalyvavusių ekspertų charakteristikos

Eil. Nr.	Tyrimo dalyvio kodas	Amžius	Lytis	Išsilavinimas	Stažas NVO	Pareigos NVO	Interviu trukmė
1	SV-01	34	M	Sociologijos magistras	8 m.	Projektų vadovas / Socialinis darbuotojas	00:55:41
2	SV-02	50	V	Edukologijos magistras	7 m.	Įkūrėjas / Garbės prezidentas	01:15:28
3	SV-03	35	V	Informatikos magistras	2 m.	Pirmininko pavaduotojas	00:40:19
4	SV-04	40	M	Sveikatos psichologijos magistras	9 m.	Direktorius	00:33:02
5	SV-05	25	V	Vadybos bakalaurs	2 m.	Direktorius	00:37:00
6	SV-06	24	M	Žurnalistikos magistras	2 m.	Viešųjų ryšių specialistas	00:18:27
7	SV-07	49	M	Visuomenės sveikatos magistras	8 m.	Regiono vadovas	00:48:24
8	SV-08	54	M	Gyvininkystės technologijų bakalaurs	20 m.	Regiono vadovas	01:00:35
9	SV-09	23	M	Viešojo administravimo bakalaurs	5 m.	Savanorių koordinatorius	01:05:49
10	SV-10	27	M	Vadybos doktorantas	3 m.	Regiono vadovas	00:35:23
11	SV-11	50	M	Socialinio darbo magistras	15 m.	Generalinio direktoriaus pavaduotojas	01:03:16

Nevyriausybinių organizacijų, kuriose dirba 11 apklaustų ekspertų, charakteristikos pateiktos 16 lentelėje.

16 lentelė. Nevyriausybinių organizacijų, kuriose dirba ekspertai, charakteristikos

Eil. Nr.	Tyrimo dalyvio kodas	NVO veiklos pobūdis	Darbuotojų skaičius	Juridinis statusas	NVO vykdoma veikla
1	SV-01	Socialinė, psichologinė pagalba moterims	8	Viešoji įstaiga	Psichologinė ir socialinė pagalba moterims bei jų šeimų nariams. Smurto ir krizių prevencija, intervencija ir postervencija. Moterų ir vaikų teisių gynimas. Visuomenės švietimas smurto prevencijos, žmogaus teisių, šeimos klausimais. Savanorių rengimas darbui krizių įveikimo srityje. Pilietinės iniciatyvos ir bendruomenės atsakomybės skatinimas.
2	SV-02	Savanoriavimas sporto renginiuose	3	Asociacija	Organizuoja sporto savanorių mokymus. Dalyvauja kultūriniuose renginiuose. Rengia kursus, seminarus, paskaitas, organizuoja kultūrinius renginius, vakarus, susitikimus, koncertus, kino filmų ir vaizdo įrašų peržiūras, fotografijų parodas savanoriavimo sporto srityje tema, siekiant populiarinti savanorišką veiklą sporto renginiuose ir įgyvendinant Asociacijos tikslus. Organizuoja agitacinius informacinius renginius, propaguoja savanorystės sporte formas per įvairias žiniasklaidos priemones. Teikia organizacinę ir metodinę pagalbą kolektyvams, mokymo, sporto ir kitoms organizacijoms. Ieško rėmėjų, savanorystei plėtoti, suteikia galimybę fiziniams ir juridiniams asmenims

					užsiimti savanoriška veikla sporto srityje. Teikia įvairią pagalbą, paramą sporto veteranams, neįgaliesiems.
3	SV-03	Sielovados veikla	0	Tarptautinė katalikų pasauliečių draugija	Lanko naujakurius, jaunavedžius, jaunas šeimas, vienišus asmenis, ligonius ir senelius. Kviečia dalyvauti šv. Mišiose ir parapijos renginiuose. Bendrauja su slaugos ir vaikų namų gyventojais, kaliniais. Veda katekizacijos užsiėmimus. Parengia ligonius priimti kunigą. Vadovauja įvairioms katalikiškoms organizacijoms. Įtraukia naujus narius į Marijos Legiono ir kitų katalikiškų organizacijų veiklą. Platina katalikiškus laikraščius, žurnalus ir knygas. Apaštalauja tarp narkomanų, benamių alkoholikų, išėjusių iš įkalinimo vietų ir kt.
4	SV-04	Psichologinė parama krizinėse situacijose atsidūrusiems vyrams ir jų šeimos nariams	9	Viešoji įstaiga	Organizuoja individualias ir grupines socialinio darbuotojo ir psichologo konsultacijas bei terapiją vyrams, patiriantiems įvairias krizes. Teikia tarpininkavimo (mediacijos) paslaugą visai šeimai. Teikia teisininko konsultacijas. Teikia pagalbą malšinant pykčio ir agresijos protrūkius, organizuoja grupinius užsiėmimus vyrams, linkusiems į smurtinį elgesį. Vykdo smurto, priklausomybių prevencijos veiklą. Teikia socialinio darbuotojo ir psichologo konsultacijas grįžusiems iš įkalinimo įstaigų vyrams.
5	SV-05	Socialinis turizmas	2	Viešoji įstaiga	Organizuoja turistines, pažintines keliones po Lietuvą ir už jos ribų žmonėms, turintiems įvairias negales.

6	SV-06	Gyvūnų globa	4	Asociacija	Gina naminius ir laukinius gyvūnus nuo žiauraus elgesio, ieško būdų ir priemonių gyvūnų gerovei užtikrinti. Šiuo metu ypač daug dėmesio skiria laukinių gyvūnų ir paukščių gelbėjimui, šunų ir kačių gerovei prieglaudose, cirko gyvūnų gerovei užtikrinti, inicijuoja LR įstatymų šioje srityje pakeitimą.
7	SV-07	Medicininė, socialinė ir humanitarinė pagalba	20	Asociacija (Tarptautinė organizacija)	Organizacijos pastangomis ir lėšomis statomos ligoninės, medicinos centrai, slaugos ligoninės, steigiami senelių ir neįgaliųjų namai bei specialūs centrai sergantiems nepagydomomis ligomis. Daugelyje šalių organizacijos tarnybos teikia pirmąją pagalbą, socialines ir medicinos paslaugas. Organizacijos pasaulinė pagalbos tarnyba padeda stichinių nelaimių ir ginkluotų konfliktų metu.
8	SV-08	Humanitarinė veikla	40	Asociacija (Tarptautinė organizacija)	Teikia pagalbą nelaimės ištiktiems žmonėms ekstremalių situacijų ir krizių atvejais, taip pat kitoms pažeidžiamoms visuomenės grupėms, nepriklausomai nuo jų rasės, tautybės, lyties, politinių ir religinių įsitikinimų ar priklausymo tam tikrai socialinei grupei. Yra valstybės pagalbininkė humanitarinės veiklos srityje.
9	SV-09	Pagalba vaikams ir paaugliams	10	Viešoji įstaiga	Pagalbos tarnyba vaikams ir paaugliams iki 18 metų. Vaikai ir paaugliai gali kreiptis dėl įvairių kilusių sunkumų: nesutarimų su draugais, konfliktų su tėvais, mokytojais, dėl mokslo sunkumų, patiriamos prievartos, patyčių, kai jaučiasi vieniši ar nemylimi,

					dėl įvairių kitų rūpesčių, kai yra sunku ir norisi pasitarti.
10	SV-10	Moksleivių mokymai	5	Viešoji įstaiga	Padedą jauniems žmonėms išsiugdyti savybes ir gebėjimus, kad galėtų geriau pažinti save, atskleisti visą savo vidinį potencialą ir tapti visaverčiais, laimingais ir sėkmingais visuomenės nariais.
11	SV-11	Humanitarinė veikla	5	Asociacija (Tarptautinė organizacija)	Tarptautinė katalikiška organizacija, visame pasaulyje vykdanči humanitarinę veiklą ir padedanti vargstantiems, nepriklausomai nuo jų rasės, religijos, lyties ir tautybės. Savo veikloje remiasi Katalikų bažnyčios socialiniu mokymu, akcentuojančiu žmogaus orumą.

Kokybinio tyrimo objektą visapusiškai padeda atskleisti ekspertų, turinčių įvairios patirties, pasirinkimas. Tai buvo sėkmingai pritaikyta atliekant disertacijos kokybinį tyrimą. Tiriant skirtingos lyties ir įvairaus amžiaus tiriamuosius, galima atskleisti įvairias tiriamojo objekto puses (Bitinas ir kt., 2008).

Kokybinis tyrimas vyko iš anksto su ekspertu suderinus datą ir laiką, stengtasi parinkti vietą, kurioje nebūtų pašalinių asmenų, vyrautų tinkama atmosfera vykdyti interviu. Po kiekvieno interviu buvo transkribuojami tekstai, surašomas interviu protokolas.

III etapas (2012 m. liepos mėn.–2013 m. sausio mėn.) – *analizė*. Kokybinės turinio analizės medžiagą gali sudaryti tekstas, gautas naudojant įvairius būdus, pavyzdžiui, interviu, nestandartizuotą atviro tipo klausimyną (Žydzžiūnaitė, 2003; cit. Mayring, 2000). Šiame tyrime kokybinės turinio analizės medžiaga – interviu protokolų tekstai.

Skiriami tokie kokybinės turinio analizės, kaip tyrimo procedūros, aspektai (Žydzžiūnaitė, 2003; cit. Mayring, 2001):

1. Tyrimo technika. Naudojama tyrimo technika turi būti inkorporuota į komunikavimo modelį, todėl veiksmingiausia taikyti interviu arba nestandartizuotus atviro tipo klausimynus.
2. Tekstas „kalba“. Gautuose tekstuose atsiskleidžia žmonių patirtys, nuostatos, jausmai, konkretizuojamas kontekstas.

3. Analizės taisyklės. Teksto turinys turi būti analizuojamas nuosekliai, žingsnis po žingsnio, pagal konkrečios metodologinės procedūros taisykles ir dalijant nagrinėjamą turinį į analitinius vienetus.
4. Kategorijos / subkategorijos yra kokybinės turinio analizės esmė. Tekstas interpretuojamas, atsižvelgiant į iškeltus tyrimo klausimus, į kuriuos atsakoma pasitelkiant suformuotas kategorijas.

Siekiant išvengti intersubjektyvumo, patikimumo ir validumo kriterijai, konkrečios kokybinės turinio analizės rezultatai turi būti lyginami ir grindžiami kitų studijų, nagrinėjusių adekvatų fenomeną, rezultatais.

IV etapas (2009 m. rugsėjo mėn.–2013 m. birželio mėn.) – *sklaida*. Ketverių metų disertacijos rengimo laikotarpiu tyrimo rezultatų sklaida buvo vykdoma respublikinių ir tarptautinių konferencijų metu, straipsniai buvo publikuojami recenzuojamuose moksliniuose žurnaluose, referuojamose duomenų bazėse. Galutiniai susisteminti rezultatai pristatyti viešo disertacijos svarstymo metu.

DISERTACIJOS II DALIES APIBENDRINIMAS

Apibendrinant savanorystės žmogiškųjų išteklių valdymo nevyriausybiniuose organizacijose tyrimo metodologiją pažymėtina keletas momentų. Pateiktuose trijuose modeliuose (L-O-O-P modelis, Savanorystės žmogiškųjų išteklių valdymo veiklos modelis ir Savanorių sistemingo koordinavimo modelis) išskiriamos šios savanorystės žmogiškųjų išteklių valdymo nevyriausybiniuose organizacijose veiklos: savanorių atranka, adaptavimas, mokymas, pripažinimas, sutarties sudarymas. Tačiau visiškai nepagrįstai ignoruojamos kitos žmogiškųjų išteklių valdymo veiklos: savanorių apskaita, jų veiklų analizė, planavimas, verbavimas, vertinimas, judėjimo valdymas, saugos užtikrinimas. Šios veiklos yra įtrauktos į sukurtą teorinį modelį.

Šiuolaikinė socialinių mokslų metodologija propaguoja kokybinių ir kiekybinių tyrimų strategijos derinimo idėją. Disertaciniame darbe, siekiant patikrinti teorinio modelio veiksmingumą, buvo atlikti kiekybinis ir kokybinis tyrimai, kurių metodų strategijos pagrįstos mokslinėmis teorijomis.

Apgalvotas kiekybinio tyrimo instrumentas (klausimynas), duomenų analizės metodai, adaptuoti 33 klausimai, remiantis tyrimu „Sporto savanoriai: problemos ir inovacijos“, kurį atliko Australijos Grifito universiteto Verslo fakulteto mokslininkų grupė (Ringuet, 2008). Atliktas pilotinis kiekybinis tyrimas. Atsižvelgiant į pilotinio kiekybinio tyrimo išvadas, disertacijos kiekybiniam tyrimui adaptuotas pusiau standartizuotas autorinis 22 klausimų klausimynas.

Siekiant užtikrinti tinkamą kokybinio tyrimo eigą, didelis dėmesys buvo skiriamas tyrimo organizavimo procesui. Apgalvotas kokybinio tyrimo instrumentas (pusiau struktūruotas (standartizuotas) interviu klausimynas), duomenų analizės metodai, adaptuoti šeši klausimai, remiantis Asociacijos „Savanoriaujanti Kanada“ savanoriškos veiklos valdymo ciklo modelio ir Didžiosios Britanijos Raudonojo Kryžiaus draugijos savanoriškos veiklos valdymo modelio pavyzdžiais. Atliktas pilotinis kokybinis tyrimas. Atsižvelgiant į pilotinio kokybinio tyrimo išvadas, disertacijos kokybiniam tyrimui buvo adaptuotas pusiau struktūruotas (standartizuotas) autorinis septynių klausimų klausimynas.

Parengus kiekybinio ir kokybinio tyrimų metodų strategijas, atlikti tyrimai, kurių rezultatų pagrindu patikrintas teorinis Savanorystės žmogiškųjų išteklių valdymo modelis.

III. SAVANORYSTĖS ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMO NEVYRIAUSYBINĖSE ORGANIZACIJOSE TYRIMAS

Darbe savanorystės žmogiškųjų išteklių valdymo nevyriausybiniuose organizacijose tyrimo rezultatai pristatomi tokia seka:

3.1. Savanorystės žmogiškųjų išteklių valdymo nevyriausybiniuose organizacijose kiekybinio tyrimo rezultatai

Skyriuje pateikiami tyrimo rezultatai, analizuojami atsakymų į anketos klausimus skirstiniai, Pearson'o ir Kendall'o koreliacijos skaičiavimai, ryšiai tarp kintamųjų, faktorinės analizės metodu ištirtų veiksnių struktūra, nepriklausomų kintamųjų įtakos skaičiavimai.

3.2. Savanorystės žmogiškųjų išteklių valdymo nevyriausybiniuose organizacijose kokybinio tyrimo rezultatai

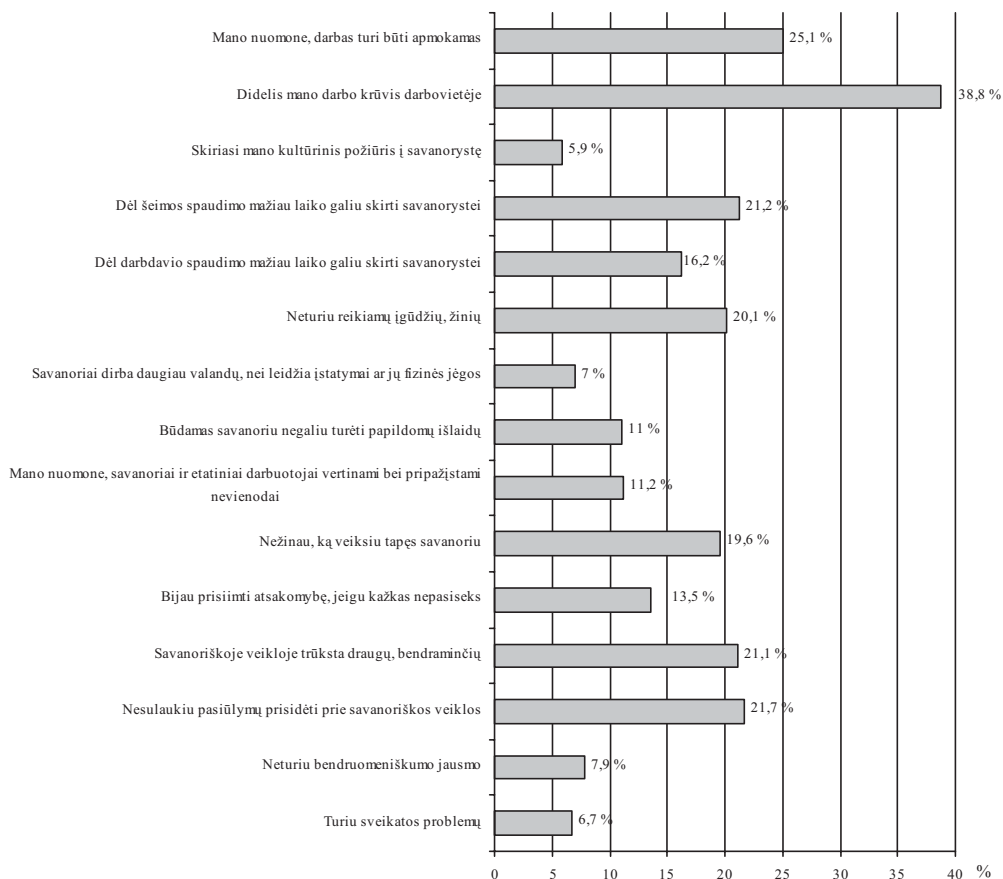
Skyriuje aprašomi interviu, atlikti norint nustatyti savanorystės žmogiškųjų išteklių valdymo situaciją Lietuvos nevyriausybiniuose organizacijose. Interviu metu apklausti ekspertai, kurie yra įvairių nevyriausybinių organizacijų vadovai, aukščiausio lygmens vadybininkai ar specialistai, atitinkantys ekspertams keltus reikalavimus.

3.3. Savanorystės žmogiškųjų išteklių valdymo nevyriausybiniuose organizacijose tyrimų rezultatų apibendrinimas

Skyriuje apibendrinami kiekybinio ir kokybinio tyrimų rezultatai, jų tarpusavio ryšiai. Atsižvelgiant į gautus rezultatus, koreguojamas Savanorystės žmogiškųjų išteklių valdymo nevyriausybiniuose organizacijose teorinis modelis. Pateikiama savanorystės žmogiškųjų išteklių veiklų klasifikacija ir parengta jų valdymo gerinimo nevyriausybiniuose organizacijose metodika.

3.1. Savanorystės žmogiškųjų išteklių valdymo nevyriausybiniuose organizacijose kiekybinio tyrimo rezultatai

Atsakymų į anketos klausimus skirstinių analizė. Siekiant tinkamai interpretuoti gautus kiekybinio tyrimo rezultatus, buvo apskaičiuoti atsakymų į anketos klausimus dažniai. Atsakymai į pirmus aštuonis anketos klausimus, kuriuos sudaro nepriklausomi kintamieji (demografinių klausimų blokas), analizuojami antrame disertacijos skyriuje. Toliau pateikiami atsakymų skirstiniai nuo devinto anketos klausimo *Kurie iš išvardytų žmogaus vidinių veiksnių labiausiai trukdo Jums įsitraukti į savanorystę?* (žr. 16 pav.).



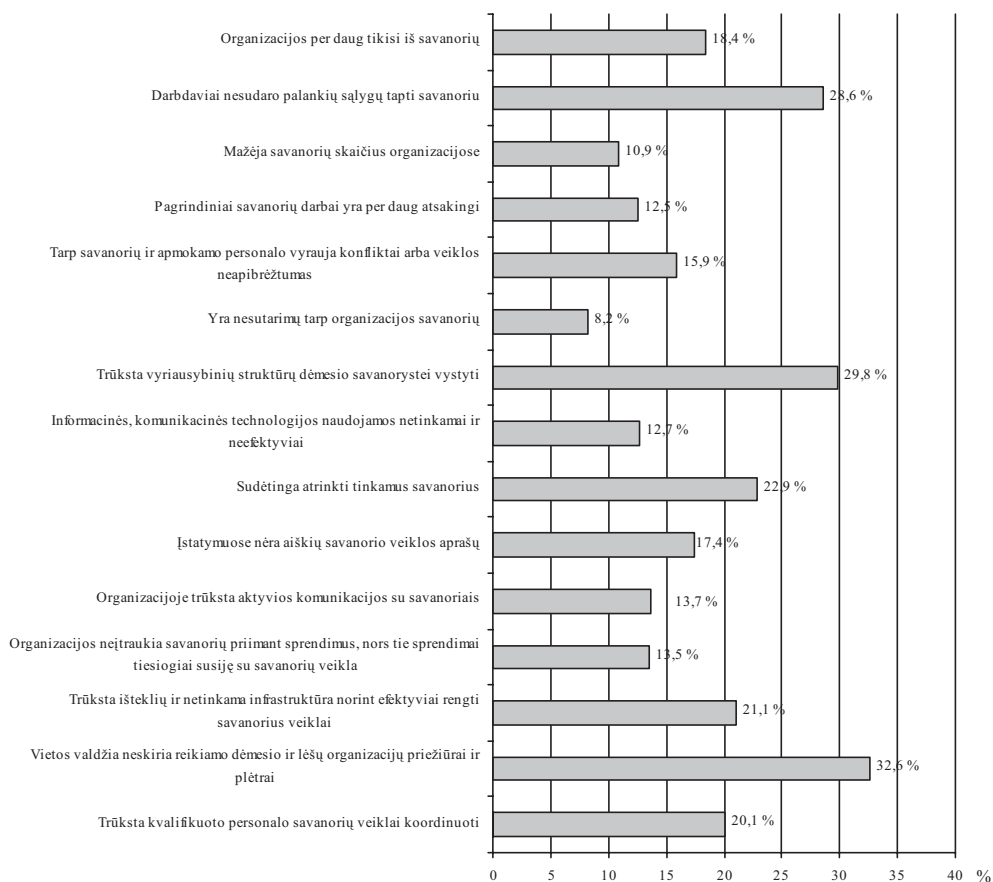
16 pav. Atsakymų į klausimą *Kurie iš išvardytų žmogaus vidinių veiksnių labiausiai trukdo Jums įsitraukti į savanorystę? skirstinys*

Iš 16 paveikslo matyti, kad respondentai kaip pagrindinį veiksnių, trukdantį įsitraukti į savanorystę, nurodo didelį darbo krūvį darbovietėje (38,80 proc.).

Statistiškai labai reikšmingus galima laikyti ir šiuos veiksnius: nuomonė, kad darbas turi būti apmokamas (25,10 proc.); nesulaukia pasiūlymų prisidėti prie savanoriškos veiklos (21,70 proc.); dėl šeimos spaudimo mažiau laiko gali skirti savanorystei (21,20 proc.); savanoriškoje veikloje trūksta draugų, bendraminčių (21,10 proc.); trūksta įgūdžių, žinių (20,10 proc.); nežino, ką veiks tapęs savanoriu (19,60 proc.).

Statistiškai vidutiniškai reikšmingus galima laikyti šiuos veiksnius: darbdavio spaudimas, dėl kurio mažiau laiko gali skirti savanorystei (16,20 proc.); baimė prisiimti atsakomybę (13,50 proc.); nuomonė, kad savanoriai ir etatiniai darbuotojai vertinami bei pripažįstami nevienodai (11,20 proc.); papildomos finansinės išlaidos (11 proc.).

Mažiausiai statistiškai reikšmingi veiksniai yra šie: neturi bendruomeniškumo jausmo (7,90 proc.); per didelis krūvis, nei leidžia įstatymai ar fizinės jėgos (7 proc.); sveikatos problemos (6, proc.); skirtingas kultūrinis požiūris (5,90 proc.).



17 pav. Atsakymų į klausimą *Kurie iš išvardytų išorinių veiksnių labiausiai trukdo Jums įsitraukti į savanorystę?* skirstinys

Toliau buvo siekiama nustatyti išorinius veiksnius, kurie trukdo žmogui įsitraukti į savanorystę (žr. 17 pav.).

Nustatyta, kad pagrindinis veiksnys, trukdantis įsitraukti į savanorišką veiklą, yra vietos valdžios dėmesio ir lėšų stoka organizacijų priežiūrai ir plėtrai (32,60 proc.).

Statistiškai labai reikšmingus galima laikyti šiuos veiksnius: trūksta vyriausybinių struktūrų dėmesio savanorystei vystyti (29,80 proc.); darbdaviai nesudaro palankių sąlygų tapti savanoriu (28,60 proc.); atrinkti tinkamus savanorius yra sudėtinga (22,90 proc.); trūksta išteklių

ir netinkama infrastruktūra norint efektyviai rengti savanorius veiklai (21,10 proc.); trūksta kvalifikuoto personalo savanoriškai veiklai koordinuoti (20,10 proc.).

Statistiškai vidutiniškai reikšmingus galima laikyti šiuos veiksnys: per dideli organizacijų lūkesčiai, susiję su savanorių veikla (18,40 proc.); nėra aiškių savanorio darbo aprašų įstatymuose (17,40 proc.); vyrauja veiklos neapibrėžtumas arba konfliktai tarp savanorių ir apmokamo personalo (15,90 proc.); organizacijoje nėra aktyvios komunikacijos su savanoriais (13,70 proc.); organizacijos neįtraukia savanorių priimant sprendimus, nors tie sprendimai tiesiogiai susiję su savanorių veikla (13,50 proc.); informacinės, komunikacinės technologijos nėra tinkamai ir efektyviai panaudojamos (12,70 proc.); savanorių darbai yra per daug atsakingi (12,50 proc.); mažėja savanorių skaičius organizacijose (10,90 proc.).

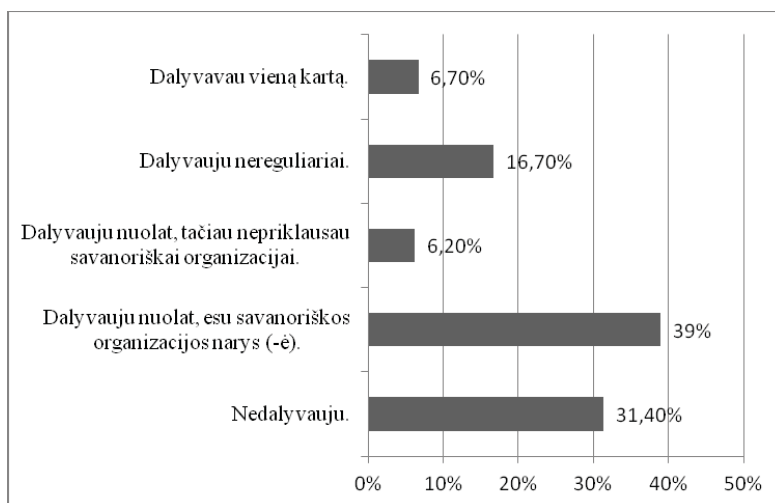
Mažiausiai statistiškai reikšmingas veiksnys – yra nesutarimų tarp organizacijos savanorių (8,20 proc.).

Pagal TEO atliktus tyrimus (2008, 2010) svarbiausios priežastys, skatinančios žmones užsiimti savanoriška veikla – tai noras padėti kitiems (59 proc.), būti reikalingiems ir prasmingai praleisti laiką (30 proc.), rasti draugų, bendrauti su žmonėmis (20 proc.), palaikyti idėjas, kurioms pritaria (19 proc.). Žmonės, neskiriantys savo laisvalaikio savanorystei, tokį savo apsisprendimą aiškina laiko stoka (41 proc.), nežinojimu, kur ir kaip galėtų įsitraukti į šią veiklą (21 proc.), sveikatos problemomis (20 proc.) ir kt.

Lietuvos gyventojai nurodo įvairias priežastis, dėl kurių nedalyvauja savanoriškoje veikloje, dauguma jų susijusios su žinių apie savanorystę stoka.

Vilmorus (2011) tyrimo duomenimis, kaip didžiausias savanorystės plėtros kliūtis apklausos dalyviai nurodė savanorystės tradicijų stoką (51 proc.). Apie 40 proc. apklaustųjų skundėsi informacijos apie savanorystę trūkumu ir menkomis mokyklų pastangomis pratinti moksleivius daryti gera kitiems neatlygintinai. Trečdalis respondentų, turinčių savanoriavimo patirties, kliūtimi laiko netobulus įstatymus.

Toliau buvo siekiama nustatyti respondentų įsitraukimo į savanorišką veiklą lygį (žr. 18 pav.).



18 pav. Atsakymų į klausimą *Kuris iš išvardytų variantų geriausiai atitinka Jūsų įsitraukimą į savanorystę?* skirstinys (n = 598)

Iš 18 paveikslo matyti, kad ryškiausiai išsiskiria respondentų atsakymai apie nedalyvavimą savanoriškoje veikloje ir dalyvavimą priklausant nevyriausybinei organizacijai. Iš apklaustų respondentų (n = 598) trečdalis (31,40 proc.) nedalyvauja savanoriškoje veikloje, o daugiausia respondentų (39 proc.) šioje veikloje dalyvauja ir yra nevyriausybės organizacijos nariai. Maža dalis respondentų (6,20 proc.) nuolat dalyvauja savanoriškoje veikloje, tačiau nepriklauso jokiai nevyriausybinei organizacijai. Buvo respondentų (16,70 proc.), kurie savanoriškoje veikloje dalyvauja nereguliariai, todėl galima daryti prielaidą, kad jie taip pat nepriklauso nevyriausybiniams organizacijoms. Savanoriškoje veikloje dalyvavusiųjų vieną kartą buvo 6,70 proc.

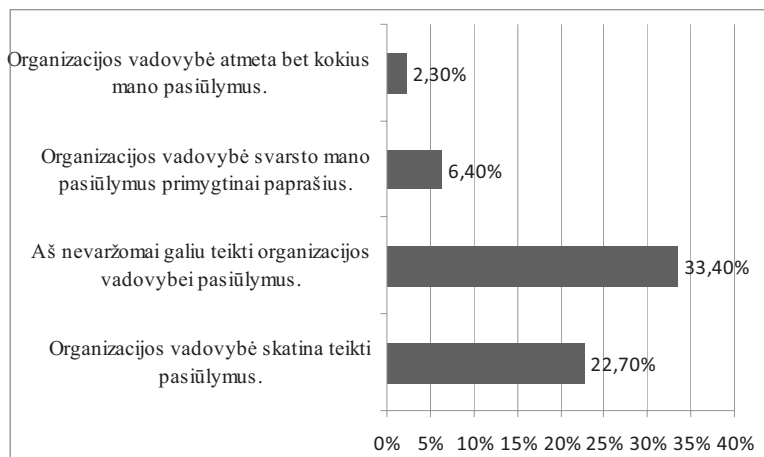
Savanoriška veikla Lietuvoje tirta fragmentiškai. Studija apie ES jaunimo dalyvavimą savanoriškoje veikloje (2011) parodė, kad joje dalyvauja 29 proc. jaunimo, o tai 3 proc. daugiau nei ES šalių vidurkis (2011). Ypač išsiskiria sporto sektorius, kuriame 2008 m. savanoriai sudarė 25 proc. darbo jėgos.

Toliau buvo siekiama nustatyti, kiek savanorių dirba etatiniais darbuotojais nevyriausybiniuose organizacijose. Klausimo tikslas – ištirti, ar nevyriausybinių organizacijų darbuotojai skiria savo laiko savanoriškai veiklai.

Didžioji dalis savanorių (57 proc.) nedirba nevyriausybiniuose organizacijose. Galima daryti prielaidą, kad jie dirba verslo ar valstybiniame sektoriuje arba priklauso tam tikroms socialinėms grupėms. Maža dalis savanorių (10,70 proc.) dirba būtent nevyriausybiniuose

organizacijose. Tai žmonės, kurie laisvu laiku savo gebėjimus, kompetencijas skiria savanoriškos veiklos puoselėjimui.

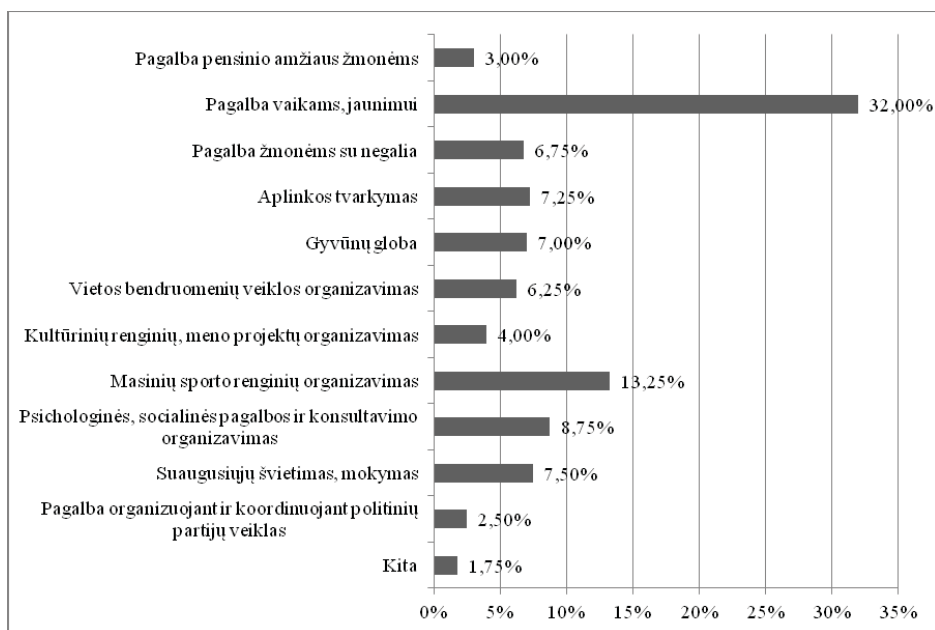
Žinant, kad tarp savanorių yra įvairių socialinių grupių bei profesijų atstovų, buvo siekta išsiaiškinti, kiek savanoriai gali paveikti nevyriausybinių organizacijų sprendimus (žr. 19 pav.).



19 pav. Atsakymų į klausimą *Ar vadovybė atsižvelgia į Jūsų pasiūlymus gerinti konkrečią savanorišką veiklą?* skirstinys (n = 388)

Iš 19 paveikslo matyti, kad didžioji respondentų dalis (51,55 proc.) nevaržomai gali teikti organizacijos vadovybei pasiūlymus. 35,05 proc. respondentų teigia, kad jų organizacijų vadovybė skatina teikti pasiūlymus. Tai yra sveikintinas reiškinys, nes didžioji dalis nevyriausybinių organizacijų vadovų yra socialinio darbo, teologijos mokslų atstovai, o tarp savanorių yra ir vadybininkų, ir ekonomistų, kurių patarimai jiems turėtų būti naudingi. Iš respondentų atsakymų taip pat matyti, kad kai kurios organizacijos savanorių pasiūlymus svarsto tik jiems primygtinai paprašius (9,79 proc.) arba atmeta bet kokius pasiūlymus (3,61 proc.). Tokie vadovų veiksmai daro žalą organizacijai.

Siekiant nustatyti bendras savanoriškos veiklos tendencijas ir išvengti tyrimo specifiškumo, savanorių buvo prašoma atsakyti į klausimą, kurioje savanoriškoje veikloje jie dalyvauja. Savanoriškos veiklos, kuriose dalyvauja tyrimo respondentai, parodytos 20 paveiksle.



20 pav. Atsakymų į klausimą *Kurioje savanoriškoje veikloje Jūs dalyvaujate?* skirstinys (n = 400)

Iš 20 paveikslo matyti, kad savanorių veiklos yra įvairios, o tai užtikrina specifiškumo nebuvimą. Daugiausia respondentų (32 proc.) vykdo veiklą, susijusią su pagalba vaikams ir jaunimui. Pagal kitas veiklas respondentų skirstinys beveik vienodas, tik su nežymiais nuokrypiais: pagalba pensinio amžiaus žmonėms (3 proc.); pagalba žmonėms su negalia (6,75 proc.); aplinkos tvarkymas (7,25 proc.); gyvūnų globa (7 proc.); vietos bendruomenių veiklos organizavimas (6,25 proc.); kultūrinių renginių, meno projektų organizavimas (4 proc.); masinių sporto renginių organizavimas (13,25 proc.); psichologinės, socialinės pagalbos ir konsultavimo organizavimas (8,75 proc.); suaugusiųjų švietimas, mokymas (7,50 proc.); politinių partijų veiklos organizavimas, koordinavimas (2,50 proc.). Poziciją *Kita* (1,75 proc.) yra sudėtinga interpretuoti, nes didžioji dalis respondentų surašė organizacijų, kurioms jie priklauso, pavadinimus, bet neįvardijo savanoriškos veiklos.

Analizuojant Eurobarometro (2010) duomenis, susijusius su sritimis, kuriose savanorystė vaidina didelį vaidmenį, pažymėtina, kad Lietuvoje išskiriamas sveikatos sektorius (31 proc.), solidarumas ir humanitarinė pagalba (22 proc.), žmogaus teisių apsauga (18 proc.) ir aplinkosauga (16 proc.). Analizuojant Vilmorus (2011) tyrimo duomenis matyti, kad dauguma Lietuvos gyventojų mano, jog labiausiai savanoriška veikla reikalinga teikiant sveikatos priežiūros paslaugas (70 proc.), slaugant, lankant ar kitaip padedant ligoniams ir neįgaliesiems, teikiant socialinę psichologinę pagalbą sunkumus patiriantiems žmonėms (53 proc.), jaunimui,

vaikams iš asocialių šeimų, asmenims, grįžusiems iš įkalinimo ir kt. įstaigų, teikiant pagalbą stichinių nelaimių atvejais (51 proc.), saugant ir tvarkant aplinką (46 proc.). Taip pat savanoriška veikla gali būti reikalinga padedant rengti kultūros, sporto ir laisvalaikio renginius (33 proc.), vykdant švietimo veiklą (14 proc.).

Nustatyta, kad potencialius savanorius labiausiai domintų veikla, susijusi su aplinkos apsauga ar aplinkos tvarkymu (36 proc.), pagalba vaikams ir jaunimui (32 proc.) arba senyvo amžiaus žmonėms (24 proc.), gyvūnų globa (21 proc.).

Remiantis Eurobarometro (2010) apklausos duomenimis, pagrindiniai savanorystės sektoriai ES yra šie:

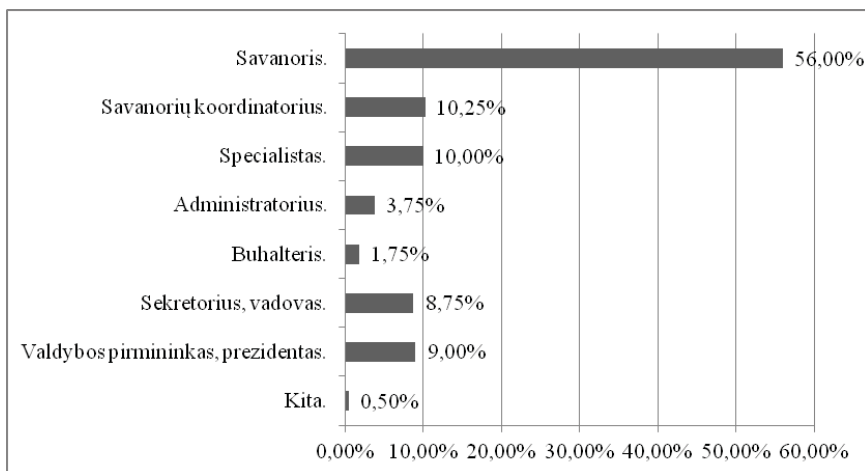
1. Sporto ir aktyvaus poilsio gamtoje klubai (34 proc.).
2. Švietimo, meno, muzikos ar kultūros draugijos (22 proc.).
3. Religinės ar bažnytinės draugijos (16 proc.).
4. Labdaros ir socialinės paramos organizacijos (17 proc.).
5. Profesinės sąjungos (13 proc.).

Remiantis TEO atliktais tyrimais (2008, 2010), Lietuvoje atviriausi savanorystės idėjai yra 20–29 metų gyventojai, kurie teigia pasigendantys informacijos apie savanorišką veiklą, konkrečias sritis, o taip pat palaikymo. Savanoriškos veiklos pasirinkimas gerokai priklauso nuo asmens socialinio ir demografinio veiksnių:

1. Pagalbą pažeidžiamoms socialinėms grupėms renkasi moterys, vyresnio amžiaus asmenys, kaimo gyventojai.
2. Organizacinę pagalbą renginiuose dažniau renkasi vyrai, jaunimas.
3. Bendruomenių veikla artimesnė miestelių ir kaimų gyventojams.

Savanoriškos veiklos pasirinkimas rodo, kad žmonės renkasi tas veiklas, kurių yra geresnė komunikacija ir kurios lengviau prieinamos (pavyzdžiui, aplinkos tvarkymas). Plėtoti savanorystės idėją ir jos įgyvendinimą Lietuvoje gali padėti didesnio masto ir efektyvesnė komunikacija, t. y. tikslingai nukreipta į konkrečias grupes (jaunimo grupei – kultūrinių, sporto renginių organizavimas, psichologinės pagalbos teikimas; vyresnių žmonių grupei – pagalba neįgaliesiems, senyvo amžiaus žmonėms); švietėjiška veikla; efektyvi koordinavimo sistema, kuri skatina įsitraukimą į savanorystę (tai rodo savanoriavimo politinėse partijose, psichologinės pagalbos organizacijose pavyzdžiai). Gyventojams, ypač potencialiems savanoriams, yra labai svarbus palaikymas, bendraminčių rato kūrimasis. Tai efektyviai įgyvendina švietimo ir mokslo organizacijos – gana didelę savanorių dalį sudaro moksleiviai ir studentai. O dirbantys asmenys vis dar pasigenda darbdavių palaikymo.

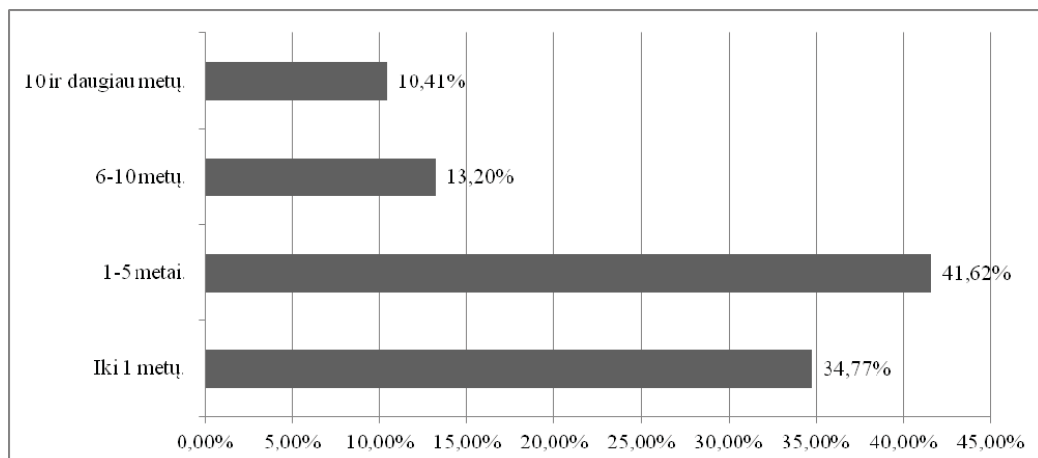
Toliau buvo siekiama nustatyti savanorių vaidmenis organizacijoje (žr. 21 pav.).



21 pav. Atsakymų į klausimą *Koks Jūsų vaidmuo savanoriškoje organizacijoje?* skirstinys (n = 400)

Iš 21 paveikslo matyti, kad didžioji respondentų dalis yra savanoriai (56 proc.), o mažiausią dalį (1,75 proc.) sudaro buhalteriai. Visų kitų respondentų atsakymai pasiskirstė apylygiai: valdybos pirmininkas, prezidentas (9 proc.), sekretorius, vadovas (8,75 proc.), administratorius (3,75 proc.), specialistas (10 proc.), savanorių koordinatorius (10,25 proc.), kita (0,50 proc.). Galima teigti, kad atsakymų skirstinys yra logiškas. Didžioji savanorių dalis yra moksleiviai ir jaunimas, kuriems trūksta patirties, gebėjimų, kompetencijų, reikalingų atlikti svarbius vaidmenis organizacijose. Kita vertus, ne kiekvienas ir vyresnio amžiaus savanoris gali suteikti kvalifikuotas paslaugas, pavyzdžiui buhalterines.

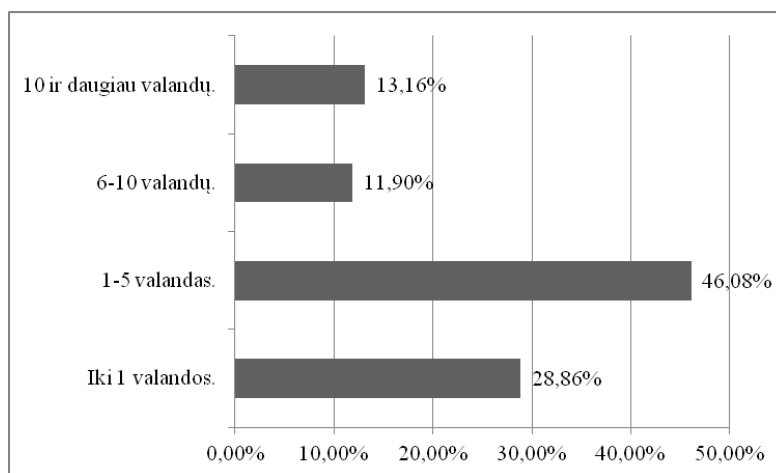
Toliau buvo siekiama nustatyti, kiek laiko respondentai savanoriauja toje pačioje organizacijoje (žr. 22 pav.).



22 pav. Atsakymų į klausimą *Kiek metų savanoriaujate šioje organizacijoje?* skirstinys (n = 394)

Iš 22 paveikslo matyti, kad daugiausia respondentų savanoriauja nuo vieno iki penkių metų (41,62 proc.). Gana ryškiai išsiskyrė pozicija *iki 1 metų* (34,77 proc.). O ilgalaikių savanorių, kurie savanoriauja nuo šešių iki dešimties metų (13,20 proc.) bei dešimt ir daugiau metų (10,41 proc.), yra mažiausia. Ilgalaikiai savanoriai, organizacijoje dirbantys penkis ir daugiau metų, yra patys svarbiausi, nes tai jau apsisprendę, turintys patirties žmonės, kuriems galima skirti sudėtingesnes užduotis. Tačiau tokią situaciją galima paaiškinti žiūrint per istorinę, politinę prizmę. Savanorystė Lietuvoje žengia dar tik pirmuosius žingsnius, nes ilgą laiką ji buvo tiesiog negalima, o šiuo metu ji gana sparčiai auga, populiarėja. Ilgainiui situacija turėtų keistis ir savanorių, turinčių 10 metų patirtį, tik daugėti.

Svarbus savanorystės rodiklis yra savanorio šiai veiklai skiriamas laikas per savaitę (žr. 23 pav.). Buvo siekiama nustatyti, kiek laiko per savaitę respondentai skiria savanoriškai veiklai.



23 pav. Atsakymų į klausimą *Kiek laiko per savaitę skirate savanorystei?* skirstinys (n = 395)

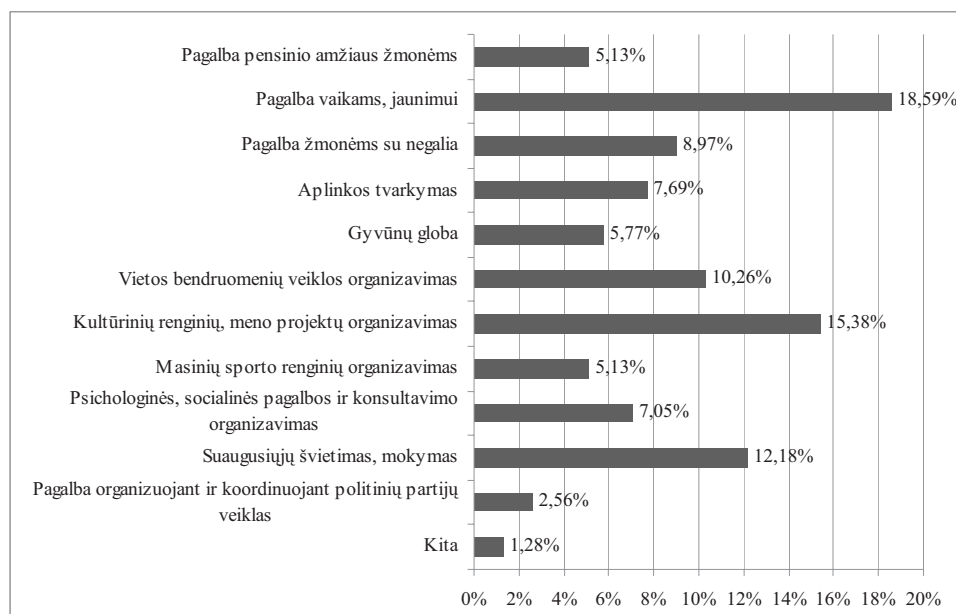
Iš 23 paveikslo matyti, kad respondentai per savaitę daugiausia skiria nuo vienos iki penkių valandų (46,08 proc.). Iki vienos valandos per savaitę savanoriškai veiklai skiria kur kas mažiau respondentų (28,86 proc.). Dar mažiau respondentų pasirinko likusias pozicijas: nuo šešių iki dešimties valandų (11,90 proc.) bei dešimt ir daugiau valandų (13,16 proc.). Atsakymų skirstinys rodo bendrą situaciją Lietuvoje. Savanoriškai veiklai skirti daugiau nei 5 valandas per savaitę moksleiviams neleidžia tėvai, nes jie turi vykdyti savo tiesiogines prievoles (eiti į pamokas, atlikti namų darbus ir kt.), didžioji dalis studentų taip pat negali skirti daugiau laiko, nes dėl sunkios ekonominės situacijos turi ir studijuoti, ir dirbti. Dėl sunkios ekonominės situacijos ir didžioji dalis vyresnių nei studentiško amžiaus savanorių turi dirbti keliose darbovietėse, todėl gerokai mažiau laiko gali skirti savanoriškai veiklai. Žinoma, veikia ir kiti

faktoriai, pavyzdžiui, šeima, ypač jei yra mažamečių vaikų. Todėl savanorystei skiriamas laikas nuo vienos iki penkių valandų per savaitę yra optimalus.

Respondentams anketoje buvo pateiktas klausimas *Ar atliekate kelias savanoriškas veiklas toje pačioje ar kitoje organizacijoje?* Kelių savanoriškų veiklų vykdymas yra pasaulyje labai paplitęs ir normalus reiškinys. Šiuo anketos klausimu buvo siekiama nustatyti Lietuvos savanorių elgseną.

Didžioji respondentų dalis (41,30 proc.) vykdo tik vieną savanorišką veiklą, o vykdančių kelias veiklas yra kur kas mažiau (24,90 proc.). Tam turi įtakos dar nesusiformavusi savanorystės kultūra, nes savanorystė Lietuvoje žengia tik pirmuosius žingsnius. Ne visi randa pakankamai informacijos, kaip apskritai galima įsitraukti į savanorystę.

Buvo respondentų, atliekančių kelias savanoriškas veiklas, jos pateiktos 24 paveiksle.

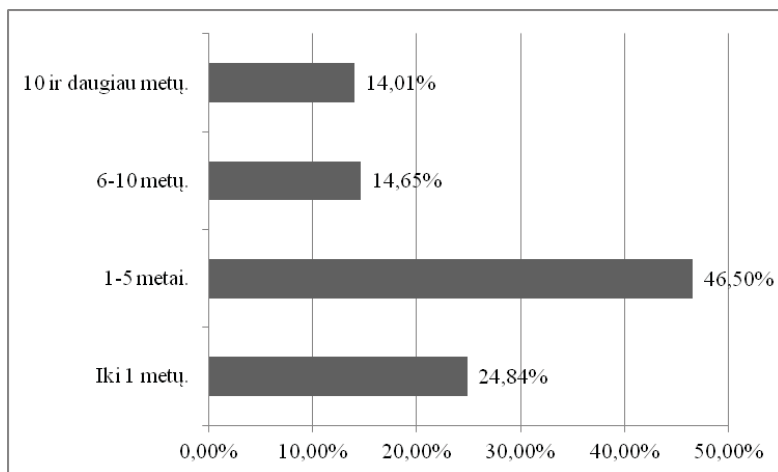


24 pav. Atsakymų į klausimą *Kokias vykdomė kitas savanoriškas veiklas?* skirstinys (n = 156)

Daugiausia respondentų (18,59 proc.) papildomai vykdo veiklą, susijusią su pagalba vaikams ir jaunimui. Įdomu tai, kad daugiausia respondentų tą pačią poziciją pasirinko ir atsakydami į klausimą apie pagrindinę savanorišką veiklą. Galima daryti prielaidas apie tam tikrus dėsningumus ir populiariausias savanoriškas veiklas. Kitas savanoriškas veiklas respondentai nurodė beveik vienodai, su nežymiais nuokrypiais: kultūrinių renginių, meno projektų organizavimas (15,38 proc.), pagalba žmonėms su negalia (8,97 proc.), suaugusiųjų

švietimas, mokymas (12,18 proc.), vietos bendruomenių veiklos organizavimas (10,26 proc.), aplinkos tvarkymas (7,69 proc.), psichologinės, socialinės pagalbos ir konsultavimo organizavimas (7,05 proc.), gyvūnų globa (5,77 proc.), masinių sporto renginių organizavimas (5,13 proc.), pagalba pensinio amžiaus žmonėms (5,13 proc.), pagalba organizuojant ir koordinuojant politinių partijų veiklas (2,56 proc.). Prie pozicijos *Kita* (1,28%), kaip ir prie klausimo apie savanoriškas veiklas, respondentai galėjo įrašyti konkrečią papildomą savanorišką veiklą. Šią poziciją vėlgi sudėtinga interpretuoti, nes respondentai, kaip ir atsakydami į ankstesnį klausimą, surašė organizacijų, kurioms jie priklauso pavadinimus, neįvardydami savanoriškos veiklos. Tarp savanorių ypač populiari veikla yra renginių organizavimas. Nemažai respondentų nurodė, kad dažniausiai jų pagrindinė veikla yra savanoriavimas sporto renginių metu, ši veikla gana populiari ir pasirenkant papildomą savanorišką veiklą. Tarp papildomų veiklų sporto renginius populiarumu lenkė kultūros renginiai, kurie buvo ne paskutinėje vietoje ir atsakant į ankstesnį klausimą.

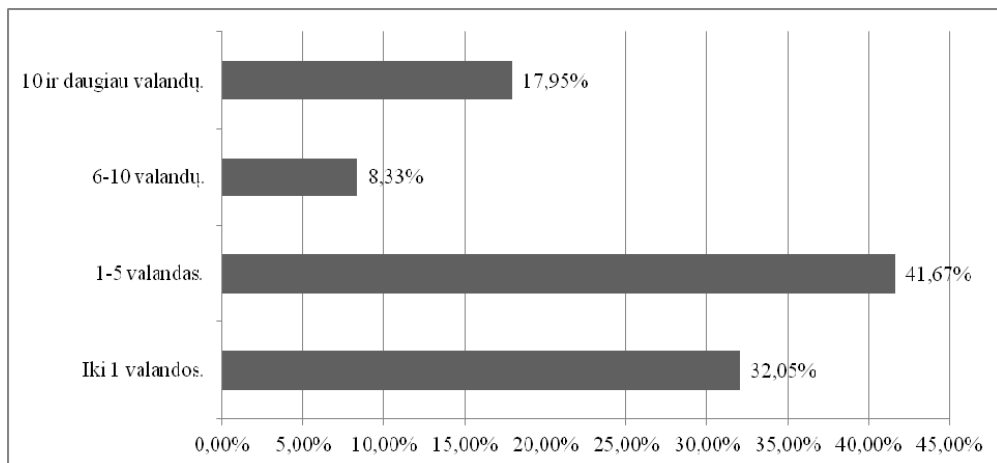
Toliau buvo siekiama nustatyti, kiek metų respondentai vykdo kelias savanoriškas veiklas. Respondentų atsakymai pateikti 25 paveiksle.



25 pav. Atsakymų į klausimą *Kiek metų atliekate kelias savanoriškas veiklas?* skirstinys (n = 157)

Iš 25 paveikslo matyti, kad daugiausia respondentų (46,50 proc.) kelias savanoriškas veiklas atlieka nuo vieno iki penkių metų. Taip pat gana ryškiai išsiskyrė pozicija *iki 1 metų* (24,84 proc.). O ilgalaikių savanorių, kurie savanoriauja nuo šešių iki dešimties metų (14,65 proc.) bei dešimt ir daugiau metų (14,01 proc.), yra mažiausia. Vėlgi galima išvelti tendencijas, nes palyginus atsakymus į klausimus išryškėja tos pačios pozicijos.

Buvo siekiama nustatyti, kiek laiko per savaitę savanoriai skiria papildomoms savanoriškoms veikloms. Atsakymai pateikti 26 paveiksle.



26 pav. Atsakymų į klausimą *Kiek laiko per savaitę skirate papildomoms savanoriškoms veikloms?* skirstinys (n = 156)

Iš 26 paveikslo matyti, kad respondentai (41,67 proc.) papildomai savanoriškai veiklai per savaitę skiria daugiausia nuo vienos iki penkių valandų. Iki vienos valandos per savaitę papildomai savanoriškai veiklai skiria mažiau respondentų (32,05 proc.). Poziciją *6–10 valandų* pasirinko mažiausiai respondentų (8,33 proc.), o poziciją *10 ir daugiau valandų* pasirinko daugiau respondentų (17,95 proc.). Įdomu tai, kad savanoriai papildomai savanoriškai veiklai per savaitę skiria iki 10 (arba iki 2 valandų per darbo dieną).

Pearson'o ir Kendall'o koreliacijos koeficientų skaičiavimų analizė. Analizuojant kiekybinio tyrimo metu gautus duomenis, buvo ieškota priklausomybės tarp skirtingais teiginiais apibūdintų vidinių ir išorinių veiksnių, kurie trukdo įsitraukti į savanorišką veiklą. Ši priklausomybė buvo įvardyta kaip ryšiai, kurie matuoti skaičiuojant Pearson'o ir Kendall'o koreliacijos koeficientus – tiriant statistinius ryšius tarp požymių.

Skaičiuojant vidinių veiksnių Pearson'o koreliaciją, buvo nustatyti ryšiai tarp teiginio *Mano nuomone, darbas turi būti apmokamas* ir šių teiginių: *Didelis mano darbo krūvis darbovietėje* ($-0,160^{**}$, $p = 0,000$); *Nežinau, ką veiksiu tapęs savanoriu* ($0,123^{**}$, $p = 0,003$); *Bijau prisiimti atsakomybę, jeigu kažkas nepasiseks* ($0,177^{**}$, $p = 0,000$) (žr. 17 lentelę). Nustatyti vidiniai ryšiai yra logiški: žmogus, turintis didelį darbo krūvį darbovietėje, nėra linkęs užsiimti veikla, dėl kurios tas krūvis dar labiau padidėtų, bet už tai jis negautų atlygio. Nežinojimas, ką veiks tapęs savanoriu, ir neatlygintina veikla sukelia netikrumo jausmą.

Žmonės yra įpratę už atliktą konkretų darbą, gauti konkretų darbo užmokestį. Nors už savanorišką veiklą ir negaunamas atlygis, vis dėlto atsiranda baimė prisiimti atsakomybę. Tai galima susieti su moraliniu įsipareigojimu. Jeigu prisiimi atsakomybę, vis tiek patikėtas užduotis turi atlikti gerai, priešingu atveju gali sulaukti neigiamos reakcijos iš aplinkinių.

Toliau buvo nustatytas ryšys tarp teiginio *Didelis mano darbo krūvis darbovietėje* ir šių teiginių: *Skiriasi mano kultūrinis požiūris į savanorystę* ($-0,155^{**}$, $p = 0,000$); *Neturiu reikiamų įgūdžių, žinių* ($-0,125^{**}$, $p = 0,002$); *Būdamas savanoriu negaliu patirti papildomų finansinių išlaidų* ($-0,127^{**}$, $p = 0,002$); *Bijau prisiimti atsakomybę, jeigu kažkas nepasiseks* ($-0,115^{**}$, $p = 0,005$). Nustatyti vidiniai ryšiai yra logiški: žmogus dėl kultūrinio požiūrio gali niekada neįsitraukti į savanorišką veiklą, jeigu jam už tai nebus mokamas darbo užmokestis. Dėl didelio darbo krūvio žmogus fiziškai gali neturėti laiko domėtis savanoriška veikla ir dėl žinių bei įgūdžių trūkumo neįsitraukti į savanorišką veiklą. Savanorių patiriamos finansinės išlaidos yra viena didžiausių kliūčių prisidėti prie savanoriškos veiklos. Jeigu turintis didelį darbo krūvį ir sunkiai randantis laisvo laiko žmogus, savanoriaudamas dar turės finansinių išlaidų, jį užverbuoti bus neįmanoma. Kai užimtumas yra didelis, atsiranda natūrali baimė prisiimti atsakomybę, nes dėl menkiausios klaidos reikės dar skirti papildomo laiko jai ištaisyti.

Nustatytas vidinis ryšys tarp teiginių *Skiriasi mano kultūrinis požiūris į savanorystę* ir *Neturiu bendruomeniškumo jausmo* ($0,139^{**}$, $p = 0,001$). Šis ryšys yra logiškas: bendruomeniškumo jausmas jau savaime yra kultūros dalis. Būti savanoriu neturint bendruomeniškumo jausmo yra sunku, nes savanoriai nuolat bendrauja su naujais žmonėmis, priima naujus iššūkius.

Nustatytas labai stiprus vidinis ryšys tarp teiginių *Dėl šeimos spaudimo mažiau laiko galiu skirti savanorystei* ir *Dėl darbdavio spaudimo mažiau laiko galiu skirti savanorystei* ($0,126^{**}$, $p = 0,002$). Ryšys yra logiškas: kai žmogus patiria šeimos ar darbdavio spaudimą, jam yra sudėtinga būti savanoriu, nes prioritetas skiriamas šeimai ar darbui. Jeigu žmogus patiria ir šeimos, ir darbdavio spaudimą, būti savanoriu jam visiškai neįmanoma.

Nustatytas vidinis ryšys tarp teiginio *Neturiu reikiamų įgūdžių, žinių* ir šių teiginių: *Nežinau, ką veiksiu tapęs savanoriu* ($0,153^{**}$, $p = 0,000$); *Bijau prisiimti atsakomybę, jeigu kažkas nepasiseks* ($0,253^{**}$, $p = 0,000$). Šie ryšiai yra logiški: natūralu, kad neturint žinių atsiranda baimė prisiimti atsakomybę, tuo labiau, kai nežinoma, ką reikės veikti tapus savanoriu.

Nustatytas vidinis ryšys tarp teiginio *Nežinau, ką veiksiu tapęs savanoriu* ir šių teiginių: *Bijau prisiimti atsakomybę, jeigu kažkas nepasiseks* ($0,236^{**}$, $p = 0,000$); *Savanoriškoje veikloje trūksta draugų, bendraminčių* ($0,159^{**}$, $p = 0,000$); *Nesulaukiu pasiūlymų prisidėti prie savanoriškos veiklos* ($0,149^{**}$, $p = 0,000$). Nustatyti ryšiai yra logiški: nežinant, ką reikės veikti, visada atsiranda baimė prisiimti atsakomybę. Neturinčiam draugų, bendraminčių ar

nesulaukusiam pasiūlymų prisidėti prie savanoriškos veiklos žmogui yra sunkiau pažinti šios veiklos specifiką.

Nustatytas vidinis ryšys tarp teiginių *Savanoriškoje veikloje trūksta draugų, bendraminčių* ir *Nesulaukiu pasiūlymų prisidėti prie savanoriškos veiklos* ($0,165^{**}$, $p = 0,000$). Ryšys yra logiškas: kai savanoriška veikla užsiima bičiulis, informacija „iš lūpų į lūpas“ perduodama daug greičiau.

17 lentelė. Vidinių veiksmų ryšiai (Pearson'o koreliacija)

VIDINIAI VEIKSNIAI		Mano nuomone, darbas turi būti apmokamas	Didelis mano darbo krūvis darbovietėje	Skirti mano kultūrinis požiūris į savanorystę	Dėl šeimos spaudimo mažiau laiko galiu skirti savanorystei	Dėl darbo spaudimo mažiau laiko galiu skirti savanorystei	Neturiu reikiamų įgūdžių žinių	Savanoriai dirba daugiau valandų, nei leidžia įstatymai ar jų fizinės jėgos	Būdamas savanoriu negaliu patirti papildomų finansinių išlaidų	Mano nuomone, savanoriai ir etatiniai darbuotojai vertinami bei pripažinti ne vienodai	Nežinau, ką veiksiu tapęs savanoriu	Bijau prisijunti atsakomybę, įsijungti į veiklą	Savanoriškoje veikloje trūksta draugų, bendraminčių	Nesulaukiu pasiūlymų prisidėti prie savanoriškos veiklos	Neturiu bendrumeniskumo	Turitu sveikatos problemų
Mano nuomone, darbas turi būti apmokamas	Pearson Correlation	1,000	-,160**	,102*	-,065	-,087*	,047	,067	-,056	-,022	,123**	,177**	,004	,004	,075	-,031
	Sig. (2-tailed)		,000	,012	,114	,033	,249	,100	,171	,590	,003	,000	,927	,929	,068	,443
Didelis mano darbo krūvis darbovietėje	N	598,000	598	598	598	598	598	598	598	598	598	598	598	598	598	598
	Pearson Correlation	-,160**	1,000	-,155**	,031	,059	-,125**	,009	-,127**	-,033	-,064	-,115**	-,075	-,070	-,041	-,007
Skirti mano kultūrinis požiūris į savanorystę	Sig. (2-tailed)			,000	,445	,148	,002	,817	,002	,427	,118	,005	,068	,086	,314	,862
	N	598	598,000	598	598	598	598	598	598	598	598	598	598	598	598	598
Dėl šeimos spaudimo mažiau laiko galiu skirti savanorystei	Pearson Correlation	,102*	-,155**	1,000	-,025	,064	-,018	,015	,026	,024	-,015	,026	,011	-,062	,139**	-,038
	Sig. (2-tailed)	,012	,000		,542	,117	,657	,712	,528	,552	,710	,522	,790	,128	,001	,351
Dėl darbo spaudimo mažiau laiko galiu skirti savanorystei	N	598	598	598,000	598	598	598	598	598	598	598	598	598	598	598	598
	Pearson Correlation	-,065	,031	-,025	1,000	,126**	-,015	,017	,013	-,094*	-,029	-,014	,012	-,026	,000	,074
Dėl darbo spaudimo mažiau laiko galiu skirti savanorystei	Sig. (2-tailed)	,114	,445	,542		,002	,711	,673	,754	,022	,474	,726	,761	,528	,995	,072
	N	598	598	598	598,000	598	598	598	598	598	598	598	598	598	598	598
Didelis mano darbo krūvis darbovietėje	Pearson Correlation	-,087*	,059	,064	,126**	1,000	-,005	,039	-,039	,045	-,080	,025	-,016	-,045	,040	-,027
	Sig. (2-tailed)	,033	,148	,117	,002		,898	,343	,339	,271	,051	,547	,696	,272	,328	,510
Didelis mano darbo krūvis darbovietėje	N	598	598	598	598	598,000	598	598	598	598	598	598	598	598	598	598
	Pearson Correlation															

Neturiu reikiamų įgūdžių, žinių	Pearson Correlation	,047	-,125**	-,018	-,015	-,005	1,000	-,040	-,003	-,006	,153**	,253**	,079	,100*	,071	-,034
	Sig. (2-tailed)	,249	,002	,657	,711	,898		,333	,937	,886	,000	,000	,054	,014	,083	,408
	N	598	598	598	598	598	598,000	598	598	598	598	598	598	598	598	598
Savonoriai dirba daugiau valandų, nei leidžia įstatymai ar jų fizinės jėgos	Pearson Correlation	,067	,009	,015	,017	,039	-,040	1,000	,091*	,089*	,046	,025	-,046	-,097*	,041	-,047
	Sig. (2-tailed)	,100	,817	,712	,673	,343	,333		,026	,029	,262	,541	,264	,017	,313	,247
	N	598	598	598	598	598	598	598,000	598	598	598	598	598	598	598	598
Būdamas savanoriu negaliu patirti papildomų finansinių išlaidų	Pearson Correlation	-,056	-,127**	,026	,013	-,039	-,003	,091*	1,000	,010	-,039	,001	-,012	,034	,056	,034
	Sig. (2-tailed)	,171	,002	,528	,754	,339	,937	,026		,803	,339	,982	,772	,402	,173	,408
	N	598	598	598	598	598	598	598	598,000	598	598	598	598	598	598	598
Mano nuomone, savonoriai ir etatiniai darbuotojai vertinami bei pripažinti nelygiai	Pearson Correlation	-,022	-,033	,024	-,094*	,045	-,006	,089*	,010	1,000	-,015	,030	,089*	-,007	-,045	,011
	Sig. (2-tailed)	,590	,427	,552	,022	,271	,886	,029	,803		,718	,467	,029	,859	,276	,788
	N	598	598	598	598	598	598	598	598	598,000	598	598	598	598	598	598
Nežinau, ką veiksiu tapęs savanoriu	Pearson Correlation	,123**	-,064	-,015	-,029	-,080	,153**	,046	-,039	-,015	1,000	,236**	,159**	,149**	,044	,003
	Sig. (2-tailed)	,003	,118	,710	,474	,051	,000	,262	,339	,718		,000	,000	,000	,283	,943
	N	598	598	598	598	598	598	598	598	598	598,000	598	598	598	598	598
Bijau prisiminti atsakomybę, jeigu kažkas nepasiseks	Pearson Correlation	,177**	-,115**	,026	-,014	,025	,253**	,025	,001	,030	,236**	1,000	,071	,052	,066	-,047
	Sig. (2-tailed)	,000	,005	,522	,726	,547	,000	,541	,982	,467	,000		,082	,204	,107	,248
	N	598	598	598	598	598	598	598	598	598	598	598,000	598	598	598	598
Savonoriškoje veikloje trūksta draugų, bendraminčių	Pearson Correlation	,004	-,075	,011	,012	-,016	,079	-,046	-,012	,089*	,159**	,071	1,000	,165**	,093*	,026
	Sig. (2-tailed)	,927	,068	,790	,761	,696	,054	,264	,772	,029	,000	,082		,000	,023	,529
	N	598	598	598	598	598	598	598	598	598	598	598	598,000	598	598	598

[illegible]

Skaičiuojant išorinių veiksnių Pearson'o koreliaciją nustatyti ryšiai tarp teiginio *Organizacijos per daug tikisi iš savanorių* ir šių teiginių: *Pagrindiniai savanorių darbai yra per daug atsakingi* (0,120**, $p = 0,003$); *Trūksta vyriausybinių struktūrų dėmesio savanorystei vystyti* (-0,130**, $p = 0,001$) (žr. 18 lentelę). Nustatyti ryšiai yra logiški: dideli organizacijos lūkesčiai formuoja per daug sudėtingas ir reiklias užduotis savanoriams, nors šie dar nėra tinkamai pasirengę savanoriškai veiklai. Be to, organizacijos negeba gauti reikiamos vyriausybės paramos savo lūkesčiams įgyvendinti.

Nustatyti ryšiai tarp teiginių *Darbdaviai nesudaro palankių sąlygų tapti savanoriu* ir *Trūksta kvalifikuoto personalo savanorių veiklai koordinuoti* (-0,123**, $p = 0,003$). Ryšiai logiški: darbdaviai nelinkę leisti savo kvalifikuotam darbuotojui užsiimti savanoriška veikla, nes jie moka darbo užmokestį, dėl to nevyriausybiniams organizacijoms trūksta aukštos kvalifikacijos personalo.

Nustatyti ryšiai tarp teiginio *Tarp savanorių ir apmokamo personalo vyrauja konfliktai arba veiklos neapibrėžtumas* ir šių teiginių: *Yra nesutarimų tarp organizacijos savanorių* (0,170**, $p = 0,000$); *Organizacijos neįtraukia savanorių priimant sprendimus, nors tie sprendimai tiesiogiai susiję su savanorių veikla* (0,162**, $p = 0,000$); *Trūksta kvalifikuoto personalo savanorių veiklai koordinuoti* (-0,113**, $p = 0,005$). Ryšiai logiški: neapibrėžtumas, informacijos stoka, konfliktai visada sukuria sprogstamąją reakciją. Prasidėjus konfliktams vienoje pusėje, įtampą pradeda jausti ir kita pusė, konfliktai persikelia į darbo santykius, vieni kitiems neteikia informacijos, slepia sprendimus. Į tokią aplinką nėra linkęs įsiliesti nė vienas žmogus, todėl yra kvalifikuoto personalo trūkumas.

Nustatytas ryšys tarp teiginių *Yra nesutarimų tarp organizacijos savanorių ir Informacinės, komunikacinės technologijos naudojamos netinkamai ir neefektyviai* (0,106**, $p = 0,010$). Ryšys yra logiškas: laiku negavus ypač svarbios informacijos, tarp savanorių visada atsiras trintis.

Nustatyti ryšiai tarp teiginio *Trūksta vyriausybinių struktūrų dėmesio savanorystei vystyti* ir šių teiginių: *Informacinės, komunikacinės technologijos naudojamos netinkamai ir neefektyviai* (0,114**, $p = 0,005$); *Vietos valdžia neskiria reikiamo dėmesio ir lėšų organizacijų priežiūrai ir plėtrai* (0,203**, $p = 0,000$); *Trūksta išteklių ir netinkama infrastruktūra norint efektyviai rengti savanorių veiklai* (0,112**, $p = 0,006$). Ryšiai logiški: nevyriausybinių organizacijų sėkmė nemaža dalimi priklauso nuo vyriausybės požiūrio ir sudaromų sąlygų veikti. Suprantama, jeigu vyriausybė neskiria pakankamai dėmesio, vietos valdžia jo tikrai nekompensuos, o tikėtina, kad dar labiau ignoruos. Valdžios dėmesio trūkumas turi tiesioginės įtakos NVO veiklos rezultatams.

Nustatyti ryšiai tarp teiginio *Informacinės, komunikacinės technologijos naudojamos netinkamai ir neefektyviai* ir *Organizacijoje trūksta aktyvios komunikacijos su savanoriais* (0,125**, $p = 0,002$); *Trūksta kvalifikuoto personalo savanorių veiklai koordinuoti* (0,135**, $p = 0,001$). Ryšiai logiški: organizacijoje negalima aktyvi komunikacija, jeigu tinkamai nenaudojamos informacinės, komunikacinės technologijos. Be kvalifikuoto personalo nevyriausybinės organizacijos nesukurs tinkamos ir efektyvios komunikacijos.

Nustatytas ryšys tarp teiginių *Organizacijoje trūksta aktyvios komunikacijos su savanoriais* ir *Organizacijos neįtraukia savanorių priimant sprendimus, nors tie sprendimai tiesiogiai susiję su savanorių veikla* (0,183**, $p = 0,000$). Ryšys logiškas: kai nėra aktyvios komunikacijos, dialogo, nėra ir sprendimo. Kadangi sprendimus reikia priimti, juos priima pati organizacija.

Nustatytas ryšys tarp teiginių *Vietos valdžia neskiria reikiamo dėmesio ir lėšų organizacijų priežiūrai ir plėtrai* ir *Trūksta išteklių ir netinkama infrastruktūra norint efektyviai rengti savanorius veiklai* (0,139**, $p = 0,001$). Ryšys yra logiškas: jeigu vietos valdžia nesirūpina infrastruktūra, nepadeda nevyriausybinėms organizacijoms, visi patenka į uždarą ratą. Viena pusė neskiria dėmesio ir lėšų, o kita pusė nesukuria produkto.

18 lentelė. Išorinių veiksmų ryšiai (Pearson'o koreliacija)

IŠORINIAI VEIKSMŲ		Organizacijos per daug tikisi iš savanorių	Darbdaviai nesudaro palankių sąlygų tapti savanoriu	Mažėja savanorių skaičius organizacijose	Pagrindiniai savanorių darbai yra per daug atsakingi	Tarp savanorių ir apmokamo personalo vyrauja konfliktai arba veiklos neapibrėžtumas	Yra nesutarimų tarp organizacijos savanorių	Tūkstantis vyriausybinių struktūrų dėmesio savanorystei vystyti	Informacinės, komunikacinės netinkamai ir neefektyviai	Sudėtinga atrinkti tinkamus savanorius	Išlaidoms nėra aiškių savanorio veiklos aprašų	Organizacijose tūkstantis aktyvios komunikacijos su savanoriais	Organizacijos netinkama savanorių priimančių sprendimų, nors tie sprendimai tiesiogiai susiję su savanorių veikla	Tūkstantis kvalifikuoto personalo savanorių veiklai koordinuoti	Vietos valdžia neskiria reikiamo dėmesio ir lėšų organizacijų priežiūrai ir plėtrai	Tūkstantis išteklių ir netinkama infrastruktūra norinti efektyviai rengti savanorius veiklai
Organizacijos per daug tikisi iš savanorių	Pearson Correlation	1,000	,005	,014	,120**	-,029	,000	-,130**	-,077	,029	,055	-,026	-,011	,085*	-,017	-,097*
	Sig. (2-tailed)		,899	,724	,003	,476	,996	,001	,058	,483	,176	,523	,782	,037	,674	,018
	N	598,000	598	598	598	598	598	598	598	598	598	598	598	598	598	598
Darbdaviai nesudaro palankių sąlygų tapti savanoriu	Pearson Correlation	,005	1,000	-,031	,017	,019	,000	,049	-,008	-,002	,051	,060	-,002	-,123*	-,006	,036
	Sig. (2-tailed)	,899		,453	,672	,650	,997	,228	,843	,970	,210	,145	,966	,003	,883	,379
	N	598	598,000	598	598	598	598	598	598	598	598	598	598	598	598	598
Mažėja savanorių skaičius organizacijose	Pearson Correlation	,014	-,031	1,000	-,067	,010	-,006	-,004	,012	,091*	,038	,033	-,013	-,041	,055	,004
	Sig. (2-tailed)	,724	,453		,100	,809	,876	,921	,771	,026	,351	,426	,758	,319	,179	,922
	N	598	598	598,000	598	598	598	598	598	598	598	598	598	598	598	598
Pagrindiniai savanorių darbai yra per daug atsakingi	Pearson Correlation	,120**	,017	-,067	1,000	-,068	-,058	-,037	-,069	,010	,093*	-,019	,057	-,026	-,080*	-,097*
	Sig. (2-tailed)	,003	,672	,100		,097	,157	,370	,093	,811	,023	,645	,166	,528	,050	,018
	N	598	598	598	598,000	598	598	598	598	598	598	598	598	598	598	598

Tarp savanorių ir apmokamo personalo vyrauja konfliktai arba veiklos neapibrėžtumas	Pearson Correlation	-0,029	,019	,010	-0,068	1,000	,170**	-,013	,026	,068	-,006	,093*	,162**	,113*	,010	-,011
	Sig. (2-tailed)	,476	,650	,809	,097		,000	,755	,518	,097	,878	,023	,000	,005	,808	,781
	N	598	598	598	598	598,000	598	598	598	598	598	598	598	598	598	598
Yra nesutarimų tarp organizacijos savanorių	Pearson Correlation	,000	,000	-,006	-,058	,170**	1,000	-,021	,106**	,098*	-,057	,005	,042	,063	-,026	,025
	Sig. (2-tailed)	,996	,997	,876	,157	,000		,606	,010	,016	,167	,903	,304	,121	,530	,541
	N	598	598	598	598	598	598,000	598	598	598	598	598	598	598	598	598
Trūksta vyriausybinių struktūrų dėmesio savanorystei	Pearson Correlation	-,130**	,049	-,004	-,037	-,013	-,021	1,000	,114**	-,059	,049	,049	-,012	,039	,203**	,112**
	Sig. (2-tailed)	,001	,228	,921	,370	,755	,606		,005	,150	,235	,233	,772	,340	,000	,006
	N	598	598	598	598	598	598	598,000	598	598	598	598	598	598	598	598
Informacinės, komunikacinės technologijos naudojamos netinkamai ir neefektyviai	Pearson Correlation	-,077	-,008	,012	-,069	,026	,106**	,114**	1,000	-,041	,010	,125*	,010	,135*	-,041	,074
	Sig. (2-tailed)	,058	,843	,771	,093	,518	,010	,005		,320	,800	,002	,801	,001	,323	,072
	N	598	598	598	598	598	598	598	598,000	598	598	598	598	598	598	598
Sudėtinga atrinkti tinkamus savanorius	Pearson Correlation	,029	-,002	,091*	,010	,068	,098*	-,059	-,041	1,000	,044	-,021	-,030	,075	,020	,040
	Sig. (2-tailed)	,483	,970	,026	,811	,097	,016	,150	,320		,285	,614	,468	,068	,630	,325
	N	598	598	598	598	598	598	598	598	598,000	598	598	598	598	598	598
Įstatymuose nėra aiškių savanorio veiklos aprašų	Pearson Correlation	,055	,051	,038	,093*	-,006	-,057	,049	,010	,044	1,000	,074	,063	,079	-,027	-,086*
	Sig. (2-tailed)	,176	,210	,351	,023	,878	,167	,235	,800	,285		,072	,122	,055	,503	,036
	N	598	598	598	598	598	598	598	598	598	598,000	598	598	598	598	598

Organizacijoje trūksta aktyvios komunikacijos su savanoriais	Pearson Correlat ion	-,026	,060	,033	-,019	,093*	,005	,049	,125**	-,021	,074	1,00 0	,183**	,104*	-,008	,021
	Sig. (2- tailed)	,523	,145	,426	,645	,023	,903	,233	,002	,614	,072		,000	,011	,852	,616
	N	598	598	598	598	598	598	598	598	598	598	598,000	598	598	598	598
Organizacijos neįtraukia savanorių priimant sprendimus, nors tie sprendimai tiesiogiai susiję su savanorių veikla	Pearson Correlat ion	-,011	-,002	-,013	,057	,162**	,042	-,012	,010	-,030	,063	,183*	1,000	,046	-,025	,023
	Sig. (2- tailed)	,782	,966	,758	,166	,000	,304	,772	,801	,468	,122	,000		,264	,539	,572
	N	598	598	598	598	598	598	598	598	598	598	598	598,000	598	598	598
Trūksta kvalifikuoto personalo savanorių veiklai koordinuoti	Pearson Correlat ion	,085*	-,123**	-,041	-,026	,113**	,063	,039	,135**	,075	,079	,104*	,046	1,00 0	,052	,059
	Sig. (2- tailed)	,037	,003	,319	,528	,005	,121	,340	,001	,068	,055	,011	,264		,202	,153
	N	598	598	598	598	598	598	598	598	598	598	598	598	598,000	598	598
Vietos valdžia neskiria reikiamo dėmesio ir lėšų organizacijų piežiūrai ir plėtrai	Pearson Correlat ion	-,017	-,006	,055	-,080*	,010	-,026	,203**	-,041	,020	-,027	-,008	-,025	,052	1,000	,139**
	Sig. (2- tailed)	,674	,883	,179	,050	,808	,530	,000	,323	,630	,503	,852	,539	,202		,001
	N	598	598	598	598	598	598	598	598	598	598	598	598	598	598,000	598
Trūksta išteklių ir netinkama infrastruktūra norint efektyviai rengti savanorių veiklai	Pearson Correlat ion	-,097*	,036	,004	-,097*	-,011	,025	,112**	,074	,040	-,086*	,021	,023	,059	,139**	1,000
	Sig. (2- tailed)	,018	,379	,922	,018	,781	,541	,006	,072	,325	,036	,616	,572	,153	,001	
	N	598	598	598	598	598	598	598	598	598	598	598	598	598	598	598,000

Skaiciuojant Pearson'o koreliaciją tarp vidinių ir išorinių veiksnių (žr. 19 lentelę), nustatyti ryšiai tarp teiginio *Mano nuomone, darbas turi būti apmokamas* ir šių teiginių: *Organizacijos per daug tikisi iš savanorių* (0,143**, $p = 0,000$); *Trūksta išteklių ir netinkama infrastruktūra norint efektyviai rengti savanorius veiklai* (–0,110**, $p = 0,007$). Ryšiai logiški: organizacijos lūkesčiai yra per dideli žinant, kad už savanorišką veiklą negaunamas atlygis. Lygiagrečiai galima išrutulioti mintį, kad nevyriausybinių organizacijų išteklių ir infrastruktūros nepakanka norint parengti specialistus tarp savų savanorių, o kvalifikuoti specialistai linkę dirbti tik už darbo užmokestį.

Nustatyti ryšiai tarp teiginio *Didelis mano darbo krūvis darbovietėje* ir šių teiginių: *Dėl darbdavio spaudimo mažiau laiko galiu skirti savanorystei* (0,111**, $p = 0,006$); *Trūksta vyriausybinių struktūrų dėmesio savanorystei vystyti* (0,142**, $p = 0,000$); *Organizacijoje trūksta aktyvios komunikacijos su savanoriais* (0,122**, $p = 0,003$); *Trūksta išteklių ir netinkama infrastruktūra norint efektyviai rengti savanorius veiklai* (0,110**, $p = 0,007$); *Mažėja savanorių skaičius organizacijose* (0,188**, $p = 0,000$). Ryšiai logiški: kiekvienas darbdavys suinteresuotas gauti pelną, jis neturi jokios motyvacijos savo darbuotoją, nors ir jo paties sąskaita, leisti užsiimti savanoriška veikla.

Nustatytas ryšys tarp teiginių *Dėl šeimos spaudimo mažiau laiko galiu skirti savanorystei* ir *Darbdaviai nesudaro palankių sąlygų tapti savanoriu* (0,115**, $p = 0,005$). Ryšys logiškas: savanoris, negalėdamas atimti iš šeimos laisvos minutės, ieško galimybių savanoriauti savo darbo sąskaita.

Nustatyti ryšiai tarp teiginio *Dėl darbdavio spaudimo mažiau laiko galiu skirti savanorystei* ir šių teiginių: *Darbdaviai nesudaro palankių sąlygų tapti savanoriu* (0,234**, $p = 0,000$); *Sudėtinga atrinkti tinkamus savanorius* (0,116**, $p = 0,004$). Ryšiai logiški: darbdaviai, nenorėdami leisti savo darbuotojams užsiimti šalutine veikla, nesudaro tam tinkamų sąlygų ir taip apriboja darbuotojų galimybes užsiimti savanoriška veikla. O nevyriausybiniams organizacijoms yra gana sunku pasirinkti tinkamus savanorius, nes tuo metu rinkoje tokių gali nebūti.

Nustatytas ryšys tarp teiginio *Neturiu reikiamų įgūdžių, žinių* ir šių teiginių: *Sudėtinga atrinkti tinkamus savanorius* (0,154**, $p = 0,000$); *Įstatymuose nėra aiškių savanorio veiklos aprašų* (0,134**, $p = 0,001$). Dar viena kliūtis atrinkti geriausius savanorius – charakterio savybės. Žmonės visai be reikalo save nuvertina, nors dar nėra karto nedalyvavo šioje veikloje. Nežinojimą, baime ar trumpą buvimą savanoriu dažnai lemia silpna įstatyminė bazė.

Nustatyti ryšiai tarp teiginių *Savanoriai dirba daugiau valandų, nei leidžia įstatymai ar jų fizinės jėgos* ir *Tarp savanorių ir apmokamo personalo vyrauja konfliktai arba veiklos neapibrėžtumas* (0,131**, $p = 0,001$). Ryšiai logiški: savanoriai, vykdydami pavestas užduotis,

dirba tiek, kiek reikia, o etatiniai darbuotojai nori laiku išeiti iš darbo. Dėl to dažniausiai ir kyla konfliktai.

Nustatyti ryšiai tarp teiginio *Būdamas savanoriu negaliu patirti papildomų išlaidų* ir šių teiginių *Tarp savanorių ir apmokamo personalo vyrauja konfliktai arba veiklos neapibrėžtumas* (0,139**, $p = 0,001$); *Sudėtinga atrinkti tinkamus savanorius* (0,113**, $p = 0,006$). Ryšys logiškas: finansai yra labai jautri tema, ypač dabar. Todėl savanoriai, patyrę asmeninių finansinių išlaidų, nusivilia ir palieka organizaciją.

Nustatyti ryšiai tarp teiginio *Mano nuomone, savanoriai ir etatiniai darbuotojai vertinami bei pripažįstami nevienodai* ir šių teiginių: *Darbdaviai nesudaro palankių sąlygų tapti savanoriu* (0,162**, $p = 0,000$); *Tarp savanorių ir apmokamo personalo vyrauja konfliktai arba veiklos neapibrėžtumas* (0,107**, $p = 0,009$); *Trūksta vyriausybinių struktūrų dėmesio savanorystei vystyti* (0,175**, $p = 0,000$); *Organizacijoje trūksta aktyvios komunikacijos su savanoriais* (0,167**, $p = 0,000$); *Organizacijos neįtraukia savanorių priimant sprendimus, nors tie sprendimai tiesiogiai susiję su savanorių veikla* (0,169**, $p = 0,000$). Ryšys logiškas: savanorių ir etatinių darbuotojų santykiuose nuolat tvyro įtampa ir menkiausi nesutarimai gali sukelti didelį konfliktą. Taip yra todėl, kad etatiniai darbuotojai savanorius laiko didžiausiais savo konkurentais ir prisibijo, kad gali netekti darbo. Todėl savanoriai dažnai nedalyvauja priimant sprendimus, nors sprendžiamas klausimas gali būti tiesiogiai susijęs su savanoriais.

Nustatytas ryšys tarp teiginio *Nežinau, ką veiksiu tapęs savanoriu* ir šių teiginių: *Pagrindiniai savanorių darbai yra per daug atsakingi* (0,157**, $p = 0,000$); *Įstatymuose nėra aiškių savanorio veiklos aprašų* (0,174**, $p = 0,000$). Ryšys logiškas: kai žmogus ko nors nežino, jis ieško informacijos, skaito, klausia kitų. Tačiau skaitant LR Savanoriškos veiklos įstatymą gali kilti dar daugiau klausimų.

Nustatyti ryšiai tarp teiginio *Bijau prisiimti atsakomybę, jeigu kažkas nesisėks* ir šių teiginių: *Pagrindiniai savanorių darbai yra per daug atsakingi* (0,130**, $p = 0,001$); *Yra nesutarimų tarp organizacijos savanorių* (0,113**, $p = 0,006$); *Organizacijos neįtraukia savanorių priimant sprendimus, nors tie sprendimai tiesiogiai susiję su savanorių veikla* (0,115**, $p = 0,005$). Ryšys logiškas: savanoris visada jaus netikrumą, baimę, jeigu jam reikės imtis veiklos, kurios reikalavimai yra dideli ir tikimasi gauti tik gerus rezultatus. Kyla baimė prisiimti lyderio vaidmenį.

Nustatyti ryšiai tarp teiginio *Savanoriškoje veikloje trūksta draugų, bendraminčių* ir šių teiginių: *Mažėja savanorių skaičius organizacijose* (0,136**, $p = 0,001$); *Informacinės, komunikacinės technologijos naudojamos netinkamai ir neefektyviai* (0,135**, $p = 0,001$); *Organizacijos neįtraukia savanorių priimant sprendimus, nors tie sprendimai tiesiogiai susiję su savanorių veikla* (0,143**, $p = 0,005$). Ryšys logiškas: kai mažėja draugų ir bendraminčių, jų

mažėja ir savanorių organizacijose, savanorių taip pat mažėja ir dėl netinkamai organizacijose naudojamų informacinių, komunikacinių technologijų. Nusivylimas, kad priimant sprendimus nedalyvauja savanoriai, taip pat turi įtakos savanorių skaičiaus mažėjimui.

Nustatyti ryšiai tarp teiginio *Nesulaukiu pasiūlymų prisidėti prie savanoriškos veiklos* ir šių teiginių: *Istatymuose nėra aiškių savanorio veiklos aprašų* (0,165**, $p = 0,000$); *Tarp savanorių ir apmokamo personalo vyrauja konfliktai arba veiklos neapibrėžtumas* (0,145**, $p = 0,000$). Ryšys logiškas: kai vyrauja konfliktai, nėra aiškių veiklos aprašų, kai nesugebama užverbuoti naujų savanorių, yra griaunama organizacijos veikla.

19 lentelė. Vidinių ir išorinių veiksmų tarpusavio ryšiai (Pearson'o koreliacija)

VIDINIAI VEIKSNIAI ISORINIAI VEIKSNIAI		Organizacijos per daug tikisi iš savanorių	Darbdaviai nesudaro palankių sąlygų tapti savanoriu	Mažėja savanorių skaičius organizacijose	Pagrindiniai savanorių darbai yra per daug atsakingi	Tarp savanorių ir apmokamo personalo vyrauja konfliktai arba veiklos neapibrėžtumas	Yra nesutarimų tarp organizacijos savanorių	Trūksta vyriausybinių struktūrų dėmesio savanorystei vystyti	Informacinės, komunikacinės technologijos naudojamos netinkamai ir neefektyviai	Sudėtinga atrinkti tinkamus savanorius	Įstatymuose nėra aiškių savanorio veiklos aprašų	Organizacijose trūksta aktyvios komunikacijos su savanoriais	Organizacijos netrukia savanorių priimančioms sprendimams, nors tie sprendimai tiesiogiai susiję su savanorių veikla	Trūksta kvalifikuoto personalo savanorių veiklai koordinuoti	Vietos valdžia neskiria reikiamo dėmesio ir lėšų organizacijų priežiūrai ir plėtrai	Trūksta ištekių ir netinkama infrastruktūra norint efektyviai rengti savanorius veiklai
Mano nuomone, darbas turi būti apmokamas	Pearson Correlation	,143**	,052	,033	,095*	,076	-,046	-,081*	-,035	,052	,070	,061	,042	-,011	-,016	-,110**
	Sig. (2-tailed)	,000	,203	,415	,020	,064	,258	,047	,386	,207	,086	,137	,311	,796	,701	,007
Didelis mano darbo krūvis darbovietėje	Pearson Correlation	,056	,111**	-,058	-,022	-,102*	-,013	,142**	,057	,064	,006	,122**	-,004	,064	,046	,110**
	Sig. (2-tailed)	,171	,006	,160	,596	,013	,758	,000	,165	,117	,885	,003	,917	,119	,257	,007
Skiriasi mano kultūrinis požiūris į savanorystę	Pearson Correlation	-,026	,000	,188**	,056	,048	,029	-,022	-,010	,051	,017	,025	,068	,017	-,037	-,094*
	Sig. (2-tailed)	,519	,997	,000	,170	,246	,473	,590	,815	,217	,675	,544	,097	,672	,371	,022
Dėl šeimos spaudimo mažiau laiko galiu skirti savanorystei	Pearson Correlation	,060	,115**	-,050	,063	,054	,024	,073	-,026	,057	,053	,007	,010	,046	,092*	,022
	Sig. (2-tailed)	,146	,005	,222	,126	,188	,562	,073	,521	,161	,196	,865	,816	,260	,024	,583
Dėl darbdavio spaudimo mažiau laiko galiu skirti savanorystei	Pearson Correlation	,014	,234**	,021	,025	,020	,084*	,021	,064	,116**	,002	,022	,078	,040	,062	,073
	Sig. (2-tailed)	,741	,000	,604	,540	,630	,041	,607	,120	,004	,970	,584	,058	,328	,132	,074
N	N	598	598	598	598	598	598	598	598	598	598	598	598	598	598	598

Neturiu reikiamų igidžių, žinių	Pearson Correlation	,096*	,016	,026	,062	,045	,033	-,080	,034	,154**	,134**	-,006	-,028	,041	,008	,038
	Sig. (2-tailed)	,019	,704	,522	,127	,272	,421	,052	,400	,000	,001	,893	,502	,318	,850	,353
Savonoriai dirba daugiau valandų, nei leidžia ištatymai ar jų fizinės jėgos	N	598	598	598	598	598	598	598	598	598	598	598	598	598	598	598
	Pearson Correlation	,072	,101*	-,012	,094*	,131**	,061	,021	,013	,084*	,012	-,014	,006	,026	,032	,002
Būdamas savonoriu negaliu patirti papildomų finansinių išlaidų	Sig. (2-tailed)	,078	,013	,772	,022	,001	,136	,601	,751	,041	,769	,724	,885	,531	,432	,953
	N	598	598	598	598	598	598	598	598	598	598	598	598	598	598	598
Mano nuomone, savonoriai ir etatiniai darbuotojai vertinami bei pripažįstami nevienodai	Pearson Correlation	-,029	,002	,031	,028	,139**	,050	-,008	,042	,113**	-,007	,046	,032	-,003	,074	,040
	Sig. (2-tailed)	,472	,971	,445	,498	,001	,218	,854	,307	,006	,869	,264	,433	,937	,072	,323
Nežinau, ką veiksiu tapęs savonoriu	N	598	598	598	598	598	598	598	598	598	598	598	598	598	598	598
	Pearson Correlation	-,018	,162**	,080*	,010	,107**	,068	,175**	,024	,071	-,009	,167**	,169**	,100*	,058	,037
Bijau prisiumi atsakomybę, jeigu kažkas nepasiseks	Sig. (2-tailed)	,658	,000	,050	,816	,009	,097	,000	,564	,082	,824	,000	,000	,014	,155	,360
	N	598	598	598	598	598	598	598	598	598	598	598	598	598	598	598
Savonoriškoje veikloje trūksta draugų, bendraminčių	Pearson Correlation	,092*	,014	,031	,157**	,085*	,083*	-,017	,027	,082*	,174**	,073	,014	-,026	-,019	-,027
	Sig. (2-tailed)	,024	,725	,451	,000	,037	,042	,681	,510	,044	,000	,074	,729	,524	,637	,503
Nesulaukiu pasiūlymų prisidėti prie savonoriškos veiklos	N	598	598	598	598	598	598	598	598	598	598	598	598	598	598	598
	Pearson Correlation	,029	,628	,221	,001	,966	,006	,772	,801	,016	,029	,757	,005	,264	,261	,984
Savonoriškoje veikloje trūksta draugų, bendraminčių	Sig. (2-tailed)	,009	,009	,136**	-,010	-,011	,100*	,076	,135**	,070	,087*	,068	,143**	,028	,025	,035
	N	598	598	598	598	598	598	598	598	598	598	598	598	598	598	598
Nesulaukiu pasiūlymų prisidėti prie savonoriškos veiklos	Pearson Correlation	,832	,830	,001	,808	,781	,015	,063	,001	,089	,032	,096	,000	,497	,534	,397
	Sig. (2-tailed)	,598	,598	,598	,598	,598	,598	,598	,598	,598	,598	,598	,598	,598	,598	,598
Nesulaukiu pasiūlymų prisidėti prie savonoriškos veiklos	N	598	598	598	598	598	598	598	598	598	598	598	598	598	598	598
	Pearson Correlation	-,020	,034	-,080	,009	,059	-,039	,038	,091*	-,008	,165**	,073	,064	,050	,074	-,004
Nesulaukiu pasiūlymų prisidėti prie savonoriškos veiklos	Sig. (2-tailed)	,625	,402	,051	,835	,147	,339	,351	,026	,854	,000	,075	,119	,225	,069	,924
	N	598	598	598	598	598	598	598	598	598	598	598	598	598	598	598

[illegible]

Skaičiuojant Kendall'o koreliacijos koeficientą tarp vidinių veiksnių (žr. 20 lentelę), nustatyti ryšiai:

- tarp teiginio *Mano nuomone, darbas turi būti apmokamas* ir šių teiginių: *Didelis mano darbo krūvis darbovietėje* ($-0,160^{**}$, $p = 0,000$); *Nežinau, ką veiksiu tapęs savanoriu* ($0,123^{**}$, $p = 0,003$); *Bijau prisiimti atsakomybę, jeigu kažkas nepasiseks* ($0,177^{**}$, $p = 0,000$);
- tarp teiginio *Didelis mano darbo krūvis darbovietėje* ir šių teiginių: *Skiriasi mano kultūrinis požiūris į savanorystę* ($-0,155^{**}$, $p = 0,000$); *Neturiu reikiamų igūdžių, žinių* ($-0,125^{**}$, $p = 0,002$); *Būdamas savanoriu negaliu patirti papildomų finansinių išlaidų* ($-0,127^{**}$, $p = 0,002$); *Bijau prisiimti atsakomybę, jeigu kažkas nepasiseks* ($-0,115^{**}$, $p = 0,005$);
- tarp teiginių *Skiriasi mano kultūrinis požiūris į savanorystę* ir *Neturiu bendruomeniškumo jausmo* ($0,139^{**}$, $p = 0,001$);
- tarp teiginių *Dėl šeimos spaudimo mažiau laiko galiu skirti savanorystei* ir *Dėl darbdavio spaudimo mažiau laiko galiu skirti savanorystei* ($0,126^{**}$, $p = 0,002$);
- tarp teiginio *Neturiu reikiamų igūdžių, žinių* ir šių teiginių: *Nežinau, ką veiksiu tapęs savanoriu* ($0,153^{**}$, $p = 0,000$); *Bijau prisiimti atsakomybę, jeigu kažkas nepasiseks* ($0,253^{**}$, $p = 0,000$);
- tarp teiginio *Nežinau, ką veiksiu tapęs savanoriu* ir šių teiginių: *Bijau prisiimti atsakomybę, jeigu kažkas nepasiseks* ($0,236^{**}$, $p = 0,000$); *Savanoriškoje veikloje trūksta draugų, bendraminčių* ($0,159^{**}$, $p = 0,000$); *Nesulaukiu pasiūlymų prisidėti prie savanoriškos veiklos* ($0,149^{**}$, $p = 0,000$);
- tarp teiginių *Savanoriškoje veikloje trūksta draugų, bendraminčių* ir *Nesulaukiu pasiūlymų prisidėti prie savanoriškos veiklos* ($0,165^{**}$, $p = 0,000$).

20 lentelė. Vidinių veiksmų ryšiai (Kendall'o koreliacijos koeficientas)

VIDINIAI VEIKSNIAI			Mano nuomone, darbas turi būti apmokamas	Didelis mano darbo krūvis darbovietėje	Skiriasi mano kultūrinis požiūris į savanorystę	Dėl šeimos spaudimo mažiau laiko galiu skirti savanorystei	Dėl darbdavio spaudimo mažiau laiko galiu skirti savanorystei	Neturiu reikiamų įgūdžių, žinių	Savanoriai dirba daugiau valandų, nei leidžia įstatymai ar jų fizinės jėgos	Būdamas savanoriu negaliu patirti papildomų finansinių išlaidų	Mano nuomone, savanoriai ir etatiniai darbuotojai vertinami bei pripažinti ne vienodai	Nežinau, ką veiksiu tapęs savanoriu	Bijau prisitiinti atsakomybę, jeigu kažkas nepasiseks	Savanoriškoje veikloje trūksta draugų, bendraminčių	Nesulaukiu pasiūlymų prisidėti prie savanoriškos veiklos	Neturiu bendruomeniškumo jausmo	Turiu sveikatos problemų
Mano nuomone, darbas turi būti apmokamas	Correlation Coefficient		1,000	-,160**	,102*	-,065	-,087*	,047	,067	-,056	-,022	,123**	,177**	,004	,004	,075	-,031
	Sig. (2-tailed)		.	,000	,012	,114	,033	,249	,100	,171	,589	,003	,000	,927	,929	,068	,443
	N		598	598	598	598	598	598	598	598	598	598	598	598	598	598	598
Didelis mano darbo krūvis darbovietėje	Correlation Coefficient		-,160**	1,000	-,155**	,031	,059	-,125**	,009	-,127**	-,033	-,064	-,115**	-,075	-,070	-,041	-,007
	Sig. (2-tailed)		,000	.	,000	,445	,147	,002	,817	,002	,426	,118	,005	,068	,086	,314	,862
	N		598	598	598	598	598	598	598	598	598	598	598	598	598	598	598
Skiriasi mano kultūrinis požiūris į savanorystę	Correlation Coefficient		,102*	-,155**	1,000	-,025	,064	-,018	,015	,026	,024	-,015	,026	,011	-,062	,139**	-,038
	Sig. (2-tailed)		,012	,000	.	,542	,117	,656	,712	,528	,552	,710	,522	,790	,128	,001	,350
	N		598	598	598	598	598	598	598	598	598	598	598	598	598	598	598
Dėl šeimos spaudimo mažiau laiko galiu skirti savanorystei	Correlation Coefficient		-,065	,031	-,025	1,000	,126**	-,015	,017	,013	-,094*	-,029	-,014	,012	-,026	,000	,074
	Sig. (2-tailed)		,114	,445	,542	.	,002	,711	,673	,754	,022	,473	,726	,761	,527	,995	,072
	N		598	598	598	598	598	598	598	598	598	598	598	598	598	598	598
Dėl darbdavio spaudimo mažiau laiko galiu skirti savanorystei	Correlation Coefficient		-,087*	,059	,064	,126**	1,000	-,005	,039	-,039	,045	-,080	,025	-,016	-,045	,040	-,027
	Sig. (2-tailed)		,033	,147	,117	,002	.	,898	,343	,339	,271	,051	,547	,696	,272	,328	,509
	N		598	598	598	598	598	598	598	598	598	598	598	598	598	598	598

Neturiu reikiamų įgūdžių, žinių	Correlation Coefficient	,047	-,125**	-,018	-,015	-,005	1,000	-,040	-,003	-,006	,153**	,253**	,079	,100*	,071	-,034
	Sig. (2-tailed)	,249	,002	,656	,711	,898	.	,332	,937	,886	,000	,000	,054	,014	,083	,408
Savonoriai dirba daugiau valandų, nei leidžia įstatymai ar jų fizinės jėgos	N	598	598	598	598	598	598	598	598	598	598	598	598	598	598	598
	Correlation Coefficient	,067	,009	,015	,017	,039	-,040	1,000	,091*	,089*	,046	,025	-,046	-,097*	,041	-,047
Būdamas savanoris negaliu patirti papildomų finansinių išlaidų	Sig. (2-tailed)	,100	,817	,712	,673	,343	,332	.	,026	,029	,262	,540	,264	,017	,313	,247
	N	598	598	598	598	598	598	598	598	598	598	598	598	598	598	598
Mano nuomone, savanoriai ir etatiniai darbuotojai vertinami bei pripažįstami nevienodai	Correlation Coefficient	-,056	-,127**	,026	,013	-,039	-,003	,091*	1,000	,010	-,039	,001	-,012	,034	,056	,034
	Sig. (2-tailed)	,171	,002	,528	,754	,339	,937	,026	.	,802	,338	,982	,772	,402	,173	,408
Nežinau, ką veiksiu tapęs savanoriu	N	598	598	598	598	598	598	598	598	598	598	598	598	598	598	598
	Correlation Coefficient	-,022	-,033	,024	-,094*	,045	-,006	,089*	,010	1,000	-,015	,030	,089*	-,007	-,045	,011
Bijau prisiiiti atsakomybę, jeigu kažkas nepasiseks	Sig. (2-tailed)	,589	,426	,552	,022	,271	,886	,029	,802	.	,717	,466	,029	,859	,275	,788
	N	598	598	598	598	598	598	598	598	598	598	598	598	598	598	598
Savanoriškoje veikloje trūksta draugų, bendraminčių	Correlation Coefficient	,123**	-,064	-,015	-,029	-,080	,153**	,046	-,039	-,015	1,000	,236**	,159**	,149**	,044	,003
	Sig. (2-tailed)	,003	,118	,710	,473	,051	,000	,262	,338	,717	.	,000	,000	,000	,283	,943
Savanoriškoje veikloje trūksta draugų, bendraminčių	N	598	598	598	598	598	598	598	598	598	598	598	598	598	598	598
	Correlation Coefficient	,177**	-,115**	,026	-,014	,025	,253**	,025	,001	,030	,236**	1,000	,071	,052	,066	-,047
Nesulaukiu pasiūlymų prisidėti prie savanoriškos veiklos	Sig. (2-tailed)	,000	,005	,522	,726	,547	,000	,540	,982	,466	,000	.	,082	,204	,107	,248
	N	598	598	598	598	598	598	598	598	598	598	598	598	598	598	598
Nesulaukiu pasiūlymų prisidėti prie savanoriškos veiklos	Correlation Coefficient	,004	-,075	,011	,012	-,016	,079	-,046	-,012	,089*	,159**	,071	1,000	,165**	,093*	,026
	Sig. (2-tailed)	,927	,068	,790	,761	,696	,054	,264	,772	,029	,000	,082	.	,000	,023	,528
Nesulaukiu pasiūlymų prisidėti prie savanoriškos veiklos	N	598	598	598	598	598	598	598	598	598	598	598	598	598	598	598
	Correlation Coefficient	,004	-,070	-,062	-,026	-,045	,100*	-,097*	,034	-,007	,149**	,052	,165**	1,000	,012	-,028
	Sig. (2-tailed)	,929	,086	,128	,527	,272	,014	,017	,402	,859	,000	,204	,000	.	,773	,501
	N	598	598	598	598	598	598	598	598	598	598	598	598	598	598	598

[illegible]

Skaičiuojant Kendall'o koreliacijos koeficientą tarp išorinių veiksnių, nustatyti ryšiai (žr. 21 lentelę):

- tarp teiginio *Organizacijos per daug tikisi iš savanorių* ir šių teiginių: *Pagrindiniai savanorių darbai yra per daug atsakingi* (0,120**, $p = 0,003$); *Trūksta vyriausybinių struktūrų dėmesio savanorystei vystyti* (−0,130**, $p = 0,002$);
- tarp teiginių *Darbdaviai nesudaro palankių sąlygų tapti savanoriu* ir *Trūksta kvalifikuoto personalo savanorių veiklai koordinuoti* (−0,123**, $p = 0,003$);
- tarp teiginio *Tarp savanorių ir apmokamo personalo vyrauja konfliktai arba veiklos neapibrėžtumas* ir šių teiginių: *Yra nesutarimų tarp organizacijos savanorių* (0,170**, $p = 0,000$); *Organizacijos neįtraukia savanorių priimant sprendimus, nors tie sprendimai tiesiogiai susiję su savanorių veikla* (0,162**, $p = 0,000$); *Trūksta kvalifikuoto personalo savanorių veiklai koordinuoti* (0,113**, $p = 0,006$);
- tarp teiginių *Yra nesutarimų tarp organizacijos savanorių* ir *Informacinės, komunikacinės technologijos naudojamos netinkamai ir neefektyviai* (0,106**, $p = 0,010$);
- tarp teiginio *Trūksta vyriausybinių struktūrų dėmesio savanorystei vystyti* ir šių teiginių: *Informacinės, komunikacinės technologijos naudojamos netinkamai ir neefektyviai* (0,114**, $p = 0,005$); *Vietos valdžia neskiria reikiamo dėmesio ir lėšų organizacijų priežiūrai ir plėtrai* (0,203**, $p = 0,000$); *Trūksta išteklių ir netinkama infrastruktūra norint efektyviai rengti savanorius veiklai* (0,112**, $p = 0,006$);
- tarp teiginio *Informacinės, komunikacinės technologijos naudojamos netinkamai ir neefektyviai* ir šių teiginių: *Organizacijoje trūksta aktyvios komunikacijos su savanoriais* (0,125**, $p = 0,002$); *Trūksta kvalifikuoto personalo savanorių veiklai koordinuoti* (0,135**, $p = 0,001$);
- tarp teiginių *Organizacijoje trūksta aktyvios komunikacijos su savanoriais* ir *Organizacijos neįtraukia savanorių priimant sprendimus, nors tie sprendimai tiesiogiai susiję su savanorių veikla* (0,183**, $p = 0,000$);
- tarp teiginių *Vietos valdžia neskiria reikiamo dėmesio ir lėšų organizacijų priežiūrai ir plėtrai* ir *Trūksta išteklių ir netinkama infrastruktūra norint efektyviai rengti savanorius veiklai* (0,139**, $p = 0,001$).

21 lentelė. Išorinių veiksmų ryšiai (Kendall'o koreliacijos koeficientas)

[illegible]

Organizacijose trūksta aktyvios komunikacijos su savanoriais	Correlation Coefficient		,033	-,019	,093*	,005	,049	,125**	-,021	,074	1,000	,183**	,104*	-,008	,021
	Sig. (2-tailed)		,426	,645	,023	,903	,233	,002	,614	,072	.	,000	,011	,851	,616
	N	598	598	598	598	598	598	598	598	598	598	598	598	598	598
Organizacijos neįtraukia savanorių priimančioms sprendimus, nors tie tiesiogiai susiję su savanorių veikla	Correlation Coefficient		-,013	,057	,162**	,042	-,012	,010	-,030	,063	,183**	1,000	,046	-,025	,023
	Sig. (2-tailed)		,758	,166	,000	,304	,772	,800	,468	,122	,000	.	,264	,539	,571
	N	598	598	598	598	598	598	598	598	598	598	598	598	598	598
Trūksta kvalifikuoto personalo savanorių veiklai koordinuoti	Correlation Coefficient		-,041	-,026	,113**	,063	,039	,135**	,075	,079	,104*	,046	1,000	,052	,059
	Sig. (2-tailed)		,318	,528	,006	,121	,339	,001	,068	,055	,011	,264	.	,201	,153
	N	598	598	598	598	598	598	598	598	598	598	598	598	598	598
Vietos valdžia neskiria reikiamo dėmesio ir lėšų organizacijų priežiūrai ir plėtrai	Correlation Coefficient		,055	-,080*	,010	-,026	,203**	-,041	,020	-,027	-,008	-,025	,052	1,000	,139**
	Sig. (2-tailed)		,179	,050	,808	,530	,000	,322	,630	,503	,851	,539	,201	.	,001
	N	598	598	598	598	598	598	598	598	598	598	598	598	598	598
Trūksta išteklių ir netinkama infrastruktūra norint efektyviai rengti savanorių veiklai	Correlation Coefficient		,004	-,097*	-,011	,025	,112**	,074	,040	-,086*	,021	,023	,059	,139**	1,000
	Sig. (2-tailed)		,922	,018	,780	,540	,006	,072	,324	,036	,616	,571	,153	,001	.
	N	598	598	598	598	598	598	598	598	598	598	598	598	598	598

Skaičiuojant Kendall'o koreliacijos koeficientą tarp vidinių ir išorinių veiksnių (žr. 22 lentelę) nustatyti ryšiai:

- tarp teiginio *Mano nuomone, darbas turi būti apmokamas* ir šių teiginių: *Organizacijos per daug tikisi iš savanorių* (0,143**, $p = 0,000$); *Trūksta išteklių ir netinkama infrastruktūra norint efektyviai rengti savanorius veiklai* (–0,110**, $p = 0,007$);
- tarp teiginio *Didelis mano darbo krūvis darbovietėje* ir šių teiginių: *Darbdaviai nesudaro palankių sąlygų tapti savanoriu* (0,111**, $p = 0,007$); *Trūksta vyriausybinių struktūrų dėmesio savanorystei vystyti* (0,142**, $p = 0,001$); *Organizacijoje trūksta aktyvios komunikacijos su savanoriais* (0,122**, $p = 0,003$); *Trūksta išteklių ir netinkama infrastruktūra norint efektyviai rengti savanorius veiklai* (0,110**, $p = 0,007$);
- tarp teiginių *Skiriasi mano kultūrinis požiūris į savanorystę* ir *Mažėja savanorių skaičius organizacijose* (0,188**, $p = 0,000$);
- tarp teiginių *Dėl šeimos spaudimo mažiau laiko galiu skirti savanorystei* ir *Darbdaviai nesudaro palankių sąlygų tapti savanoriu* (0,115**, $p = 0,005$);
- tarp teiginio *Dėl darbdavio spaudimo mažiau laiko galiu skirti savanorystei* ir šių teiginių: *Darbdaviai nesudaro palankių sąlygų tapti savanoriu* (0,234**, $p = 0,000$); *Sudėtinga atrinkti tinkamus savanorius* (0,116**, $p = 0,004$);
- tarp teiginio *Neturiu reikiamų įgūdžių, žinių* ir šių teiginių: *Sudėtinga atrinkti tinkamus savanorius* (0,154**, $p = 0,000$); *Išstatymuose nėra aiškių savanorio veiklos aprašų* (0,134**, $p = 0,001$);
- tarp teiginių *Savanoriai dirba daugiau valandų, nei leidžia įstatymai ar jų fizinės jėgos* ir *Tarp savanorių ir apmokamo personalo vyrauja konfliktai arba veiklos neapibrėžtumas* (0,131**, $p = 0,001$);
- tarp teiginio *Būdamas savanoriu negaliu patirti papildomų finansinių išlaidų* ir šių teiginių: *Tarp savanorių ir apmokamo personalo vyrauja konfliktai arba veiklos neapibrėžtumas* (0,139**, $p = 0,001$); *Sudėtinga atrinkti tinkamus savanorius* (0,113**, $p = 0,006$);
- tarp teiginio *Mano nuomone, savanoriai ir etatiniai darbuotojai vertinami bei pripažįstami nevienodai* ir šių teiginių: *Darbdaviai nesudaro palankių sąlygų tapti savanoriu* (0,162**, $p = 0,000$); *Tarp savanorių ir apmokamo personalo vyrauja konfliktai arba veiklos neapibrėžtumas* (0,107**, $p = 0,009$); *Trūksta vyriausybinių struktūrų dėmesio savanorystei vystyti* (0,175**, $p = 0,000$); *Organizacijoje trūksta aktyvios komunikacijos su savanoriais* (0,167**, $p = 0,000$); *Organizacijos*

*neįtraukia savanorių priimant sprendimus, nors tie sprendimai tiesiogiai susiję su savanorių veikla (0,169**, p = 0,000);*

- tarp teiginio *Nežinau, ką veiksiu tapęs savanoriu* ir šių teiginių: *Pagrindiniai savanorių darbai yra per daug atsakingi (0,157**, p = 0,000); Įstatymuose nėra aiškių savanorio veiklos aprašų (0,174**, p = 0,000);*
- tarp teiginio *Bijau priimti atsakomybę, jeigu kažkas nepasiseks* ir šių teiginių: *Pagrindiniai savanorių darbai yra per daug atsakingi (0,130**, p = 0,001); Yra nesutarimų tarp organizacijos savanorių (0,113**, p = 0,006); Organizacijos neįtraukia savanorių priimant sprendimus, nors tie sprendimai tiesiogiai susiję su savanorių veikla (0,115**, p = 0,005);*
- tarp teiginio *Savanoriškoje veikloje trūksta draugų, bendraminčių* ir šių teiginių: *Mažėja savanorių skaičius organizacijose (0,136**, p = 0,001); Informacinės, komunikacinės technologijos naudojamos netinkamai ir neefektyviai (0,135**, p = 0,001); Organizacijos neįtraukia savanorių priimant sprendimus, nors tie sprendimai tiesiogiai susiję su savanorių veikla (0,143**, p = 0,005);*
- tarp teiginių *Nesulaukiu pasiūlymų prisidėti prie savanoriškos veiklos* ir *Įstatymuose nėra aiškių savanorio veiklos aprašų (0,165**, p = 0,000);*
- tarp teiginių *Neturiu bendruomeniškumo jausmo* ir *Tarp savanorių ir apmokamo personalo vyrauja konfliktai arba veiklos neapibrėžtumas (0,145**, p = 0,000).*

22 lentelė. Vidinių ir išorinių veiksmų tarpusavio ryšiai (Kendall'o koreliacijos koeficientas)

IŠORINIAI VEIKSNIAI VIDINIAI VEIKSNIAI		Organizacijos per daug tiksti iš savanorių	Darbdaviai nesudaro palankių sąlygų tapli savanorių	Mažėja savanorių skaičius organizacijose	Pagrindiniai savanorių darbai yra per daug atsakingi	Tarp savanorių ir apmokamo personalo vyrauja konfliktai arba veiklos neapibrėžtumas	Yra nesutarimų tarp organizacijos savanorių	Trūksta vyriausybinių struktūrų dėmesio savanorystei vystyti	Informacinės, komunikacinės technologijos naudojamos netinkamai ir neefektyviai	Sudėtinga atrinkti tinkamus savanorius	Įstatymuose nėra aiškių savanorio veiklos aprašų	Organizacijoje trūksta aktyvios komunikacijos su savanoriais	Organizacijos neįtraukia savanorių primant sprendimus, nors tie sprendimai tiesiogiai susiję su savanorių veikla	Trūksta kvalifikuoto personalo savanorių veiklai koordinuoti	Vietos valdžia neskiria reikiamo dėmesio ir lėšų organizacijų priežiūrai ir plėtrai	Trūksta išteklių ir netinkama infrastruktūra norint efektyviai rengti savanorius veiklai
Mano nuomone, darbas turi būti apmokamas	Correlation Coefficient	,143**	,052	,033	,095*	,076	-,046	-,081*	-,035	,052	,070	,061	,042	-,011	-,016	-,110**
	Sig. (2-tailed)	,000	,203	,414	,020	,064	,258	,047	,386	,206	,086	,137	,310	,796	,701	,007
Didelis mano darbo krūvis darbovietėje	N	598	598	598	598	598	598	598	598	598	598	598	598	598	598	598
	Correlation Coefficient	,056	,111**	-,058	-,022	-,102*	-,013	,142**	,057	,064	,006	,122**	-,004	,064	,046	,110**
Skiriasi mano kultūrinis požiūris į savanorystę	Sig. (2-tailed)	,171	,007	,160	,595	,013	,757	,001	,165	,117	,885	,003	,917	,119	,256	,007
	N	598	598	598	598	598	598	598	598	598	598	598	598	598	598	598
Dėl šeimos spaudimo mažiau laiko galiu skirti savanorystei	Correlation Coefficient	-,026	,000	,188**	,056	,048	,029	-,022	-,010	,051	,017	,025	,068	,017	-,037	-,094*
	Sig. (2-tailed)	,518	,997	,000	,170	,245	,472	,589	,815	,217	,675	,543	,097	,671	,370	,022
Dėl darbo spaudimo mažiau laiko galiu skirti savanorystei	N	598	598	598	598	598	598	598	598	598	598	598	598	598	598	598
	Correlation Coefficient	,060	,115**	-,050	,063	,054	,024	,073	-,026	,057	,053	,007	,010	,046	,092*	,022
Dėl darbdavio spaudimo mažiau laiko galiu skirti savanorystei	Sig. (2-tailed)	,146	,005	,222	,126	,187	,562	,073	,521	,160	,195	,865	,816	,260	,024	,583
	N	598	598	598	598	598	598	598	598	598	598	598	598	598	598	598
Dėl darbdavio spaudimo mažiau laiko galiu skirti savanorystei	Correlation Coefficient	,014	,234**	,021	,025	,020	,084*	,021	,064	,116**	,002	,022	,078	,040	,062	,073
	Sig. (2-tailed)	,741	,000	,604	,539	,630	,041	,606	,120	,004	,970	,584	,058	,328	,132	,075
	N	598	598	598	598	598	598	598	598	598	598	598	598	598	598	598

Neturiu reikiamų igidžių, žinių	Correlation Coefficient	,096*	,016	,026	,062	,045	,033	-,080	,034	,154**	,134**	-,006	-,028	,041	,008	,038
	Sig. (2-tailed)	,019	,704	,521	,127	,272	,420	,052	,400	,000	,001	,893	,502	,318	,850	,353
Savoniaiai dirba daugiau valandų, nei leidžia ištatymai ar jų fizinės jėgos	N	598	598	598	598	598	598	598	598	598	598	598	598	598	598	598
	Correlation Coefficient	,072	,101*	-,012	,094*	,131**	,061	,021	,013	,084*	,012	-,014	,006	,026	,032	,002
Būdamas savanoriu negaliu patirti papildomų finansinių išlaidų	Sig. (2-tailed)	,078	,013	,772	,022	,001	,136	,600	,751	,041	,769	,724	,884	,530	,432	,953
	N	598	598	598	598	598	598	598	598	598	598	598	598	598	598	598
Mano nuomone, savanoriai ir etatiniai darbuotojai vertinami bei pripažįstami nevienodai	Correlation Coefficient	-,029	,002	,031	,028	,139**	,050	-,008	,042	,113**	-,007	,046	,032	-,003	,074	,040
	Sig. (2-tailed)	,471	,971	,444	,498	,001	,218	,854	,307	,006	,869	,263	,432	,937	,072	,323
Nežinau, ką veiksiu tapęs savanoriu	N	598	598	598	598	598	598	598	598	598	598	598	598	598	598	598
	Correlation Coefficient	-,018	,162**	,080*	,010	,107**	,068	,175**	,024	,071	-,009	,167**	,169**	,100*	,058	,037
Bijau prisiminti atsakomybę, jeigu kažkas nepasiseks	Sig. (2-tailed)	,658	,000	,050	,815	,009	,097	,000	,564	,082	,824	,000	,000	,015	,155	,360
	N	598	598	598	598	598	598	598	598	598	598	598	598	598	598	598
Savanoriškoje veikloje trūksta draugų, bendraminčių	Correlation Coefficient	,092*	,014	,031	,157**	,085*	,083*	-,017	,027	,082*	,174**	,073	,014	-,026	-,019	-,027
	Sig. (2-tailed)	,024	,725	,450	,000	,037	,042	,681	,510	,045	,000	,074	,729	,524	,636	,503
Savanoriškoje veikloje trūksta draugų, bendraminčių	N	598	598	598	598	598	598	598	598	598	598	598	598	598	598	598
	Correlation Coefficient	,090*	,020	,050	,130**	,002	,113**	-,012	,010	,098*	,089*	,013	,115**	,046	-,046	,000
Nesulaukiu pasidylimų prisidėti prie savanoriškos veiklos	Sig. (2-tailed)	,029	,627	,220	,001	,966	,006	,772	,800	,016	,029	,757	,005	,264	,261	,984
	N	598	598	598	598	598	598	598	598	598	598	598	598	598	598	598
Nesulaukiu pasidylimų prisidėti prie savanoriškos veiklos	Correlation Coefficient	,009	,009	,136**	-,010	-,011	,100*	,076	,135**	,070	,087*	,068	,143**	,028	,025	,035
	Sig. (2-tailed)	,832	,830	,001	,808	,780	,015	,063	,001	,089	,033	,096	,000	,497	,534	,396
Nesulaukiu pasidylimų prisidėti prie savanoriškos veiklos	N	598	598	598	598	598	598	598	598	598	598	598	598	598	598	598
	Correlation Coefficient	-,020	,034	-,080	,009	,059	-,039	,038	,091*	-,008	,165**	,073	,064	,050	,074	-,004
	Sig. (2-tailed)	,625	,402	,051	,835	,147	,338	,351	,026	,854	,000	,075	,119	,224	,069	,924
	N	598	598	598	598	598	598	598	598	598	598	598	598	598	598	598

Neturiu bendruomeniškumo jausmo	Correlation Coefficient	,054	,049	,038	-,017	,145**	,049	,054	,056	,048	-,036	,064	,066	,024	,062	,047
	Sig. (2-tailed)	,189	,232	,356	,682	,000	,234	,183	,168	,243	,384	,117	,107	,552	,130	,249
	N	598	598	598	598	598	598	598	598	598	598	598	598	598	598	598
Turitu sveikatos problemų	Correlation Coefficient	,046	-,006	-,007	,060	-,025	,018	,016	-,102*	-,034	-,035	-,009	,051	,016	,014	-,007
	Sig. (2-tailed)	,265	,874	,855	,141	,545	,667	,696	,013	,400	,399	,818	,217	,691	,739	,864
	N	598	598	598	598	598	598	598	598	598	598	598	598	598	598	598

Faktorinė analizė. Vidinių ir išorinių veiksnių struktūrai tirti taikytas faktorinės analizės metodas (žr. 23 lentelę). Kaiser–Meyer–Olkin (KMO) ir Bartlett testų rezultatai rodo, ar duomenys yra tinkami faktorinei analizei atlikti. Šiuo atveju KMO = 0,830, Bartlett p = 0,000, vadinasi, duomenys tinkami faktorinei analizei atlikti.

23 lentelė. Vidinių ir išorinių veiksnių faktorinės analizės rezultatai

Veiksniai	Faktoriai		
	1	2	3
Nežinau, ką veiksiu tapęs savanoriu	,558	-,240	,001
Nesulaukiu pasiūlymų prisidėti prie savanoriškos veiklos	,532	,117	-,206
Savanoriškoje veikloje trūksta draugų, bendraminčių	,483	,131	,065
Istatymuose nėra aiškių savanorio veiklos aprašų	,481	-,073	-,101
Bijau priimti atsakomybę, jeigu kažkas nepasiseks	,453	-,293	,169
Neturiu reikiamų įgūdžių, žinių	,441	-,221	,038
Organizacijoje trūksta aktyvios komunikacijos su savanoriais	,295	,263	,173
Trūksta kvalifikuoto personalo savanorių veiklai koordinuoti	,216	,209	,148
Turiu sveikatos problemų	-,050	-,001	-,024
Trūksta vyriausybinių struktūrų dėmesio savanorystei vystyti	,131	,523	,003
Mano nuomone, darbas turi būti apmokamas	,189	-,441	,161
Didelis mano darbo krūvis darbovietėje	-,064	,437	-,151
Trūksta išteklių ir netinkama infrastruktūra norint efektyviai rengti savanorių veiklai	,032	,433	,061
Informacinės, komunikacinės technologijos naudojamos netinkamai ir neefektyviai	,268	,338	,049
Vietos valdžia neskiria reikiamo dėmesio ir lėšų organizacijų priežiūrai ir plėtrai	,034	,335	,089
Pagrindiniai savanorių darbai yra per daug atsakingi	,171	-,329	,011
Organizacijos per daug tikisi iš savanorių	,126	-,312	,048
Dėl šeimos spaudimo mažiau laiko galiu skirti savanorystei	-,017	,133	,115
Tarp savanorių ir apmokamo personalo vyrauja konfliktai arba veiklos neapibrėžtumas	,085	,012	,511
Savanoriai dirba daugiau valandų, nei leidžia įstatymai ar jų fizinės jėgos	-,094	-,065	,405
Skiriasi mano kultūrinis požiūris į savanorystę	-,087	-,240	,396
Yra nesutarimų tarp organizacijos savanorių	,074	,057	,376
Neturiu bendruomeniškumo jausmo	,110	-,010	,362
Sudėtinga atrinkti tinkamus savanorius	,112	-,075	,359
Mano nuomone, savanoriai ir etatiniai darbuotojai vertinami bei pripažįstami nevienodai	,129	,264	,358
Dėl darbdavio spaudimo mažiau laiko galiu skirti savanorystei	-,076	,213	,353
Būdamas savanoriu negaliu patirti papildomų finansinių išlaidų	-,045	,011	,315
Organizacijos neįtraukia savanorių priimant sprendimus, nors tie sprendimai tiesiogiai susiję su savanorių veikla	,240	,094	,288
Mažėja savanorių skaičius organizacijose	,025	-,078	,256
Darbdaviai nesudaro palankių sąlygų tapti savanoriu	,024	,153	,236

Iš 23 lentelės matyti, kad faktorinės analizės metu vidiniai ir išoriniai veiksniai buvo suskirstyti į tris faktorius. Gauti rezultatai leidžia teigti, kad yra trys faktoriai, apimantys tam tikrus veiksmus, trukdančius įsitraukti į savanorišką veiklą: 1 – asmens vidinis faktorius, 2 – asmens išorinis faktorius ir 3 – šalutinis faktorius, kurį gali lemti darbdavys, nevyriausybinių organizacijų ir kurio žmogus negali paveikti. Atlikus faktorinę analizę, teiginys *Turiu sveikatos*

problemų yra atmetamas kaip netinkamas, nes jo koreliacija labai maža, t. y. statistiškai nereikšminga, ir jis netinka nė vienam modeliui.

Nepriklausomų kintamųjų įtakos skaičiavimų analizė. Tyrime buvo skaičiuojama ir analizuojama nepriklausomų kintamųjų (demografinių) įtaka respondentų atsakymams apie vidinius ir išorinius veiksnius.

Nepriklausomų kintamųjų įtaka lyties aspektu vidiniams ir išoriniams veiksniams pateikta 24 lentelėje.

24 lentelė. Nepriklausomų kintamųjų įtaka lyties aspektu vidiniams ir išoriniams veiksniams

Veiksniai	Reikšmės	Nepriklausomi kintamieji	
		Vyrai	Moterys
Mano nuomone, darbas turi būti apmokamas	%	34,4	20,6
	χ^2	0,001	0,001
	Kontingencijos koeficientas	0,001	0,001
Didelis mano darbo krūvis darbovietėje	%	31,8	42,3
	χ^2	0,035	0,035
	Kontingencijos koeficientas	0,035	0,035
Skiriasi mano kultūrinis požiūris į savanorystę	%	10,8	3,5
	χ^2	0,002	0,002
	Kontingencijos koeficientas	0,002	0,002
Neturiu reikiamų įgūdžių, žinių	%	14,4	22,9
	χ^2	0,045	0,045
	Kontingencijos koeficientas	0,045	0,045
Bijau prisiimti atsakomybę, jeigu kažkas nepasiseks	%	8,2	16,2
	χ^2	0,026	0,026
	Kontingencijos koeficientas	0,026	0,026
Trūksta kvalifikuoto personalo savanorių veiklai koordinuoti	%	10,8	24,6
	χ^2	0,000	0,000
	Kontingencijos koeficientas	0,000	0,000
Vietos valdžia neskiria reikiamo dėmesio ir lėšų organizacijų priežiūrai ir plėtrai	%	25,1	36,3
	χ^2	0,019	0,019
	Kontingencijos koeficientas	0,019	0,019

Iš 24 lentelėje pateiktų rezultatų matyti, kad vyrai dažniau akcentuoja nuomonę, jog darbas turi būti apmokamas, o moterys dažniau teigia turinčios didelį darbo krūvį darbovietėje. Vyrai dažniau nurodo skirtingą kultūrinį požiūrį, o moterys, – kad nepasitiki savimi, neturi reikiamų įgūdžių, žinių. Rezultatai taip pat rodo, kad moterys dažniau nei vyrai bijo prisiimti atsakomybę, jeigu kažkas nepasiseks. Greičiausiai dėl šių priežasčių moterys dažniau teigė, kad trūksta kvalifikuoto personalo savanorių veiklai koordinuoti. Tiek vyrai, tiek moterys gana dažnai išreiškė požiūrį, kad vietos valdžia neskiria reikiamo dėmesio ir lėšų organizacijų priežiūrai ir plėtrai.

Tiriant nepriklausomų kintamųjų įtaką amžiaus aspektu nustatyta, kad dažniausiai dėl šeimos spaudimo mažiau laiko savanorystei gali skirti tam tikrų amžiaus grupių tiriamieji: iki 18 metų (30,8 proc.), 30–39 metų (37,9 proc.) ir 50–59 metų (33,3 proc.). Paprastai jaunuoliai iki 18 metų priklauso nuo tėvų ar globėjų, norinčių žinoti, kur jie leidžia laiką. Atsižvelgdamos į tai, nevyriausybės organizacijos turi labai atsakingai organizuoti savo veiklas, ypač tas, kurios baigiasi vėlai vakare. Taip pat nustatyta, kad 30–60 metų amžiaus tarpsnio ir vyresni tiriamieji, jau sukaupę profesinės patirties, dažniau nurodo, jog trūksta vyriausybinių struktūrų dėmesio savanorystei vystyti.

Tiriant nepriklausomų kintamųjų įtaką šeiminių padėties aspektu nustatyta, kad dėl šeimos spaudimo mažiau laiko savanorystei gali skirti gana daug ir susituokusių, ir nesusituokusių, tačiau kartu vedančių šeimos ūkį, respondentų (31,9 proc.), o viengungiams (13,4 proc.) ar išsituokusiems (17,1 proc.) tiriamiesiems ši problema nebuvo būdinga.

Tiriant nepriklausomų kintamųjų įtaką geografiniu aspektu nustatyta, kad rajono centruose gyvenantys tiriamieji dažniau nurodo, kad savanoriškoje veikloje trūksta draugų ar bendraminčių (33,3 proc.). Tai patvirtina faktas, kad rajonų centruose mažėja savanorių. Žinoma, tam gali turėti įtakos didelė emigracija iš rajonų centrų į didmiesčius ir apskritys iš Lietuvos. Tyrimo metu išryškėjo dar viena įdomi tendencija: provincijoje, kur mažėja ir savanorių, ir gyventojų skaičius, nesutarimai tarp savanorių yra būdingiausi (18,2 proc.).

Tiriant nepriklausomų kintamųjų įtaką šeiminių padėties aspektu nustatyta tokia tendencija: respondentai, kurie turi daugiau vaikų, rečiau nurodo veiksnį, kad darbas turi būti apmokamas. Neturintys vaikų respondentai dažniau išreiškia nuomonę, kad darbas turi būti apmokamas (28,3 proc.). Galima teigti, kad turintys vaikų tiriamieji yra patikimesni savanoriai, nei tie, kurie jų neturi.

Tiriant nepriklausomų kintamųjų įtaką išsilavinimo aspektu prieita prie išvados, kad atrenkant savanorius derėtų ypatingą dėmesį kreipti į išsilavinimą. Buvo pastebėta tokia tendencija: aukštesnio išsilavinimo žmonės labiau įvertina riziką priimdami sprendimus, dažniau įvertina, ar turi reikiamų žinių, gebėjimų, o kuo jų išsilavinimas žemesnis, tuo labiau jaučiasi viską mokantys.

3.2. Savanorystės žmogiškųjų išteklių valdymo nevyriausybinėse organizacijose kokybinio tyrimo rezultatai

Savanorių apskaita ir planavimas. Pradėdama savanorišką veiklą nevyriausybinė organizacija pirmiausia turi vykdyti apskaitos ir planavimo veiklas. Tyrimo dalyviai pasiskirstė į

tris pagrindines kategorijas (žr. 25 lentelę): 1) ekspertai, vedantys apskaitą; 2) ekspertai, planuojantys savanorių poreikį; 3) ekspertai, neplanuojantys savanorių poreikio. Visi ekspertai nurodė, kad veda savanorių apskaitą. Populiariausia apskaitos forma – elektroninis failas: *...fiksuojam budėjimo valandas Excelio pagalba. Turim anketinius duomenis su valandomis. Kaupiam rezervą potencialių savanorių, kurie užsirašo rugsėjo mėn. į mokymus, bet jei jau atbyrėjo, tai jų nesaugom...* (SV-01). Ekspertai teigia, kad svarbiausia – fiksuoti budėjimo valandas ir kontaktus: *Mūsų duomenų bazės – tai kontaktiniai duomenys, vardas, pavardė, telefono numeris, el. paštas ir pan., kokiuose projektuose ir kiek valandų savanoris dirbo* (SV-04, SV-06, SV-07, SV-05).

Ekspertai (SV-02, SV-09) pabrėžė, kad turi sukūrę duomenų bazines, kur įveda, nuolat atnaušina ir kaupia visus duomenis apie savanorius. Taip pat jie pabrėžia duomenų rinkimo atsakomybę, kurią reglamentuoja įstatymai: *Turime sąrašus, duomenų bazę, ten daug asmeninės informacijos, fotografijų, juos, aišku, saugom, nes įstatymai tai formalizuoja ir numato tam tikrą atsakomybę* (SV-02); *turim sąrašą savanorių, nuolat prižiūrim, atnaujinam, taip pat turim žiniaraščius, kur vedam statistiką, turim duomenų bazę, tai nėra specializuota IT programa. Tiesiog turim Excelio failą. Ten apie kiekvieną savanorį turim pilną informaciją, na tos kurios reikia. Taip pat turim žmonių besidominančių sąrašą, kurie gali būti potencialiais rėmėjais. Rezervą taip pat kaupiam. Turim sąrašą potencialių savanorių ir tų, kurie išėjo* (SV-09).

Tam, kad NVO pasiektų savo tikslą, reikia suplanuoti savanorių poreikį organizacijai. Nėra bendrų ar konkrečių planavimo metodikų – tai priklauso nuo organizacijos dydžio, veiklos masto, specifikos ir kt. Tik vienas iš tyrime dalyvavusių ekspertų (SV-11) teigė turintis konkrečią savanorių planavimo metodiką: *Mūsų organizacija turi skyrius pagal klientūrą. Sakysim, skyrius, kuris dirba su vaikais, slaugos, su rizikos grupės žmonėmis, t. y. jie labai konkrečiai turi pasirengę tam tikrą strategiją. Dauguma ekspertų, planuojančių savanorių poreikį, konkrečių planavimo metodikų neturi* (SV-02, SV-05, SV-09, SV-10). Jie teigia, kad planavimas priklauso nuo organizatorių poreikių ir galimybių. Pavyzdžiui, tyrimo dalyvis (SV-02) išskiria šias organizatorių galimybes: *...materialiniai ištekliai, kurie būna numatyti sąmatose, eilutėse, skirtose savanoriams. Tai yra maitinimas, transportas ir kt. Labai griežtai prižiūriu maitinimą. Griežtai reikalauju, kad būtų 3 kartų maitinimas, kad nebūtų picos, reikalauju, kad būtų įvairus maistas, tai sriubos, antri patiekalai, vaisiai ir pan. Vėlgi, 3 kartų maitinimas yra dideli kaštai. Aprangos reikalauja išlaidų. Jei renginys vyksta kelias dienas, būna įvairių darbų, nešimų, jos greit išsipurvina, todėl reikia kelių komplektų. Jei saulė, reikia kepuraičių, jei lietus – neperšlampamo apsiausto. Ir trečias, labai svarbus, – tai nakvynė.*

Planavimui turi įtakos ir savanorių darbo grafikas, – taip teigia tyrimo dalyvis (SV-01):
... sąlygoja darbo grafikas, savanoriai budi po 3–4 val. prie telefono ir tie 20 savanorių normaliai tą grafiką užpildo.

Ekspertai pabrėžia, kad planavimą apsunkina didelė savanorių kaita: *Planuoti gana sudėtinga, nes kaita savanorių yra didelė. Niekada nežinai, kada savanoris sugalvos išeiti. Bandėme skaičiuoti įvairiai, kiek užtrunka paruošti savanorį, kiek jų nubyra, kiek jis gali laiko skirti. Sunku įvertinti savanorių kaitą. Jei norim turėti 15 savanorių pastovių, tai mums reikia paruošti 30 savanorių per pusmetį. Kad savanorių ir atsilieptų skambučių skaičius didėtų, mums reikia didinti paruoštų savanorių skaičių. Turime apie 30 aktyvių savanorių. Norint užpildyti pilnai, reikia apie 70 savanorių, tai apie 40 savanorių jaučiamas trūkumas.* Ekspertas (SV-01) pritaria dėl nuolatinės kaitos, tačiau jam užtenka žmonių, jei per metus savanorių gretas papildo viena 12 žmonių grupė. Kitų ekspertų nuomone, planavimui turi įtakos jų veiklos pobūdis (SV-10, SV-08).

25 lentelė. Savanorių apskaitos ir planavimo kategorijų skirstymas

Kategorija	Subkategorija	Nuomonių skaičius	Interviu teiginys
Savanorių apskaita	Vykdoma	11	<i>... fiksuojam budėjimo valandas Excelio pagalba. Turim anketinius duomenis su valandomis. Kaupiam rezervą potencialių savanorių ..., bet jei jau atbyrėjo, tai jų nesaugom.</i>
			<i>Turime sąrašus, duomenų bazę, ten daug asmeninės informacijos, fotografijų, juos aišku saugom, nes įstatymai tai formalizuoja ir numato tam tikrą atsakomybę.</i>
			<i>Darom kiekvieno nario anketą su anketiniais duomenimis. Charakteristikų nevedu, bet jei žmogui reikia, parašom.</i>
			<i>Mūsų duomenų bazės, tai kontaktiniai duomenys, vardas pavardė, telefono nr. el. paštas ir pan., kokiuose projektuose ir kiek valandų savanoris dirbo.</i>
			<i>... turime tokią popierinę duomenų bazę kiekvieno savanorio. Be CV, prie kiekvieno savanorio duomenų yra prisegama anketa, kurią jie pildo.</i>
			<i>Apskaitos ypatingos nevykdom. Turim tiesiog susikūrę failą, kur talpinam visus esamų savanorių kontaktus...</i>
			<i>... suskaičiuoji anketas ir tiek. Anketos, Excelio failas ir viskas.</i>
			<i>... vykdom popieriniame variante, kompiuteryje nieko nėra, ten tik dėl savęs kontaktai ir pan. Duomenų bazės neturime...</i>
			<i>... turim sąrašą savanorių, nuolat prižiūrim, atnaujinam, taip pat turim žiniaraščius, kur</i>

			vedam statistiką, turim duomenų bazę, tai nėra specializuota IT programa. Tiesiog turim Excelio failą. Yra dalinai sukurtas doksuose (google.lt) informacinis failas. Ten matosi, kiek yra savanorių kokiaje komandoje, kiek lektorių ir pan. Kas metai įsivertinam nubyrėjimą ir pan. Kiekvienas skyrius turi savo savanorių sąrašus. Jie mums siaučia tik skaičius. Duomenų bazės mes neturime centralizuotos, mes turim tik skaičių.
Savanorių poreikio planavimas	Planavimui turi įtakos darbo grafikas	4	... sąlygoja darbo grafikas, savanoriai budi po 3–4 val. prie telefono... ... buvo po 1 savanorį, matėme kad nespėjame, priėmėme dar po 1 savanorį. Pamatėme, kad veiklos sklandžiai vyksta ir pilnai užtenka... ... organizacija turi 4 telefonus ir darbo laiką nuo 11 iki 21 val., telefonai nėra dirbantys pilnu laiku, tai mūsų tikslas – darbas pilnu grafiku. Apsibrėžiam, kiek laiko jis skirs, ar savaitėje vieną dieną, ar į dieną kelias valandas.
	Planavimui turi įtakos savanorių užsakovų poreikis ir ištekliai	3	... viskas remiasi patirtimi, organizatorių poreikiais ir ištekliais. Pagal atskirus projektus, veiklas planuojamės savanorių poreikį. ... Šančiuose išvežiojam, matot, mes lokalizuojamės Kaune tik viename rajone. Jei dar imtume kitus rajonus, tai mums išvežiojimo kaštai labai išaugtų.
	Planavimui turi įtakos veiklos, kurioms atlikti reikalingi savanoriai	5	Problemos yra su naktiniu darbu. Varžybos baigiasi vėlai, ypatingai tarptautinio lygio, o po varžybų dar būna daug darbo... ... mes skaitom, yra daugiau pašaukimas nei savanoriavimas. Mes esame išsiskyrę keletą prioritetinių sričių, kurioms reikia pagalbos. Viena iš jų – kelionių organizavimas. Jeigu gaisras – yra vienas poreikis, jei radiologinis pavojus – kitas, jei potvynis – trečias poreikis. ... pas mus žiūrima pagal veiklas. Jei reikia lektorių komandai, tai tada ieškom...
	Planavimui turi įtakos savanorių patiriamos finansinės išlaidos	2	Taip. Ir mūsų apklausos rodo, kad savanoriai yra nepatenkinti. Žmonės nenori dirbti šių darbų, nes jie nėra atlyginami.
	Orientuojamasi į savanorių kiekybę	2	... neplanuojam, kiek mums reikia. Džiaugiamės, kad ateina... Iš tikrųjų, kiek ateina, tiek ir priimame. Kiek man jų reikia, aš tokio poreikio neturiu nusistačiusi. Priimam visus, kurie užpildo anketas.

Keletas ekspertų teigė, kad savanorių poreikio neplanuoja. Pagrindinis motyvas – yra didelis savanorių trūkumas, todėl jie priima visus atėjusius: ... *net nežinau, pagal ką čia mes kviečiam, tiesiog gal kartais visus iš eilės kviečiam. Labai sunku, labai trūksta žmonių...* (SV-03); ... *neplanuojam, kiek mums reikia. Džiaugiamės, kad ateina, nes nėra, kad mes jų daug turime. Iš tikrųjų, kiek ateina, tiek ir priimame. Nėra numatytas kažkoks tikslus skaičius, ku daugiau, tuo geriau...* (SV-06). Ekspertas (SV-07) teigia, kad neplanuoja savanorių poreikio, nes jų turi daug.

Atsižvelgiant į ekspertų pasisakymus, galima daryti prielaidą, kad būtent planavimo nebuvimas yra savanorių trūkumą organizacijoje lemiantis veiksnys. Nors ekspertas (SV-07) teigia, kad turi daug savanorių ir jų netrūksta, tačiau lieka neatsakytas klausimas, kiek yra aktyvių savanorių, teikiančių pridėtinę vertę organizacijai. Atsakymo nebuvimą galima traktuoti kaip planavimo nebuvimo organizacijoje rezultata.

Kanados savanoriškos veiklos sąjūdis (pranc. *Volunteer Benevoles Canada*) siūlo naudoti planavimo strategiją, pagrįstą:

Poreikių įvertinimu. Pirmiausia organizacija turi įvertinti atliktą darbą, kad galėtų numatyti tolesnės veiklos kryptį. Atsižvelgdama į tai, kas daroma organizacijoje šiuo metu, iš naujo įvertina dabartinės savanorių pozicijas ir nustato, kokia kryptimi dirbti toliau. Nustato, ar tikrai būtina kurti naujas savanorių pozicijas, ar pakanka tik pakeisti esamas. Išanalizuoja savanorių užduotis, ar tai yra ilgalaikė, ar trumpalaikė, ar epizodiška veikla. Numato pagrindines pareigas ir atsakomybes, kokie yra veiklos lūkesčiai, kokių reikia įgūdžių ir asmeninių savybių, būtinų užduotims sėkmingai atlikti. Įvertina, kokio lygio mokymo reikės.

Rizikos įvertinimu. Veiksmingą atrankos procesą lemia kiekvienos savanorių pozicijos rizikos nustatymas. Organizacija išanalizuoja programų grėsmes ir paslaugų potencialą. Imasi veiksmų, siekdama užkirsti kelią grėsmėms ar pašalinti riziką. Tam gali būti vykdomas, jei reikia, specializuotas mokymas, atliekamos atsitiktinės patikros ar naudojamos kitos rizikos valdymo strategijos.

Politika ir procedūros. Savanorių programos politika ir procedūros, reikalingos savanorių veiklai numatyti. Politika ir procedūros padeda nustatyti savanorių ir organizacijos atsakomybę bei užtikrinti veiklos nuoseklumą. Tam sukuriami ir patvirtinami įvairūs dokumentai. Organizacijos valdyba turi užtikrinti, kad savanorystės politika sutaptų su visos organizacijos vidaus politika. Savanorių vadybininkas yra atsakingas už konkrečių politikos priemonių ir procedūrų įgyvendinimą.

Atrankos procesu. Turi būti sukurti kiekvieno organizacijos savanorio pareigų aprašai. Jų struktūra yra diskusinio pobūdžio, tai turėtų skatinti organizacijas iš esmės apsvarstyti savanorių veiklą, pradedant nuo misijos ir detaliau nagrinėjant kitus savanorių veiklos elementus. Reikia

ieškoti būdų sukurti tokias sąlygas, kad ir organizacijai būtų lengviau vykdyti savo veiklą, ir savanoriai būtų patenkinti.

Pozicijų aprašymu. Savanorių pozicijų aprašai rodo, kad organizacija prisiima atsakomybę už savo personalą (apmokamą ar neapmokamą) ir klientus. Tai užtikrina, kad visi savanoriai ar kandidatai atitiks nustatytus pozicijų reikalavimus.

Savanorių verbavimas. Tyrimo dalyvių pasisakymai atskleidžia savanorių verbavimo kanalų (žr. 26 lentelė) įvairovę. Didžioji ekspertų dauguma naudoja tuos pačius kanalus, tik skiriasi verbavimo principai. Savanoriams verbuoti naudojami nevyriausybinii organizacijų tinklai: ... *skelbimas keliauja per nevyriausybinių organizacijų tinklą...* (SV-01, SV-04). Žodinė, arba „iš lūpų į lūpas“, komunikacija yra labai populiarius būdas: ... *per savo savanorius, per savo pažįstamus...* (SV-01, SV-04, SV-06, SV-10); *Labai gerai paplitęs būdas yra, kai savanoris atsiveda savanorį. Šitas būdas paplitęs tarp įvairaus amžiaus savanorių. Paprastai, jei patinka vienam, tai jis atsiveda draugų...* (SV-11).

Kaip vieną iš didžiausių ir nuolat atsinaujinančių savanorių verbavimo kanalų, ekspertai įvardijo aukštąsias universitetines ir neuniversitetines mokyklas: *Paprastai nemenkas susidomėjimas yra iš soc. darbo studentų...* (SV-01); *Aš, kaip dėstytojas, aišku, pasinaudoju savo padėtimi ir visada pirmam kursui pristatau mūsų organizaciją. Bandau juos pritraukti...* (SV-02, SV-08); ... *bendradarbiaujam su universitetu. Darėm kartu karjeros dienas su jų Marketingo tarnyba...* (SV-10); *Universitetas labai dažnai kviečiasi mūsų darbuotojus, kad pristatytų pirmakursiams mūsų veiklą. Tai jau pasinaudojam proga ir visada kviečiam savanoriauti...* (SV-11).

Kaip silpniausią verbavimo kanalą, ekspertai įvardijo žiniasklaidos priemonės, t. y. televiziją, radiją, laikraščius. Ekspertai nurodė tokias pagrindines priežastis: trūksta finansinių išteklių, komercinių televizijų ar radijo eterio laikas yra neįperkamas, komercinės žiniasklaidos priemonės nenori reklamuoti nemokamai: *Kreipėmės į vieną dienraštį, bet jie nemokamai daug neduoda. Nors savanoriška veikla labdaringa veikla, bet jie labai nenori nemokamų skelbimų...* (SV-04). Kiti ekspertai teigė rengiantys įvairias socialines akcijas kartu su žiniasklaidos priemonėmis, tada jie pasinaudoja galimybe ir kviečia savanorius. Pasak ekspertų, tai būna labai naudinga: ... *būna TV laidos, kuriose pasisakome. Tada būna ryškus pagausėjimas, kaip tokia banga ateina. Taip pat pasisakom per radijo laidas. Akcijos per TV, radiją vyksta...* (SV-07, SV-09); ... *žiniasklaidą pajungiam ne kaip savanorių paiešką. Paprastai žiniasklaidoje aprašom kažkokį įvykį, projektą ar kt. veiklą. Tada, žinoma, pasinaudojam proga ir kviečiam dar savanorius...* (SV-11).

Taigi žiniasklaidos priemonės ekspertai įvardija kaip silpnąją organizacijų grandį, tačiau internetą vadina stipriausiu savanorių paieškos kanalu. Ekspertai (SV-01, SV-02, SV-04, SV-05,

SV-06, SV-08, SV-10, SV-11) teigia, kad organizacijos turi savo internetinius puslapius, socialinių tinklų profilius, savo veiklą viešina specializuotose savanoriškos veiklos puslapiuose, kur tik įmanoma, elektroninėje spaudoje, talpina nemokamą informaciją, susijusią su savanoryste: ... yra portalai, kur galima dėti skelbimus, tai būtų savanoriauk.lt; buksavanoris.lt; cv.lt ir t. t. Tai specializuoti tinklapiai arba darbo paieškos tinklapiai. Turim savo puslapį. Taip pat naudojame socialinius tinklus, kaip Facebook, kur turim savo profilį. Turim partnerius, kurie deda mūsų skelbimus... (SV-09). Tyrimo dalyviai (SV-02, SV-10) atskleidė, kad pasinaudoja ir užsakovo turimais kanalais: ...paprastai įlendam į jų reklaminį laiką. Neblogai buvo sudirbta per vieną čempionatą, kadangi ten dirbo gerai žinomi profesionalūs sporto žurnalistai. Jie savo darbą atliko super gerai, to pasekoje nušvietė mus tikrai daug, ir straipsniais, ir interviu, ir reportažais... (SV-02).

26 lentelė. Savanorių verbavimo kategorijų skirstymas

Kategorija	Subkategorija	Nuomonių skaičius	Interviu teiginys
Savanorių verbavimo kanalai	NVO tinklas, kt. organizacijos	2	... skelbimas keliauja per nevyriausybinių organizacijų tinklą...
			... NVO, darbo biržą, seniūnijas, bendruomenių centrus, jaunimo centrus.
	„Iš lūpų į lūpas“	9	... efektyviausias būdas tarp vyresnių, tai „iš lūpų į lūpas“, per draugus, pažįstamus.
			... pamaldų metu, o mes prieš pamaldas ir po jų lauke dar papildomai kviečiam žmones.
			... draugams, bičiuliams.
			... tarp draugų.
			... labai populiarius dalykas per savanorius. Renginių metu prieina žmonės...
			... vieni per kitus sužino.
			... mieste būna daug renginių, tai pristatom savo organizaciją ir kviečiam savanoriauti.
			... dalyvaujam įvairiose mugėse, kituose renginiuose, skirtuose būtent savanoriškai veiklai.
			Labai paplitęs būdas yra, kai savanoris atsiveda savanorį.
	Informacijos platinimas aukštosiose mokyklose	6	Labai stengiamės per universitetus platinti...
			Aš, kaip dėstytojas, aišku, pasinaudoju savo padėtimi ir visada pirmam kursui pristatau mūsų organizaciją.
			... per universitetus, kolegijas...
			Universitetuose pristatoma studentams veikla ir pan.
			... universitetai, dažniausiai pas soc. darbo studentus.
			Universitetas labai dažnai kviečiasi mūsų darbuotojus, kad pristatytų pirmakursiam mūsų veiklą.

	Žiniasklaidos priemonės (spauda, TV, radijas)	11	<i>Marijos radijuje skelbėmės.</i>
			<i>Kreipėmės į vieną dienraštį, bet jie nemokamai daug neduoda.</i>
			<i>Eina bendri straipsniai apie gyvūnus, paramą, žinoma, įterpiam ir apie savanoriavimą.</i>
			<i>... būna TV laidos, kuriose pasisakome. Taip pat pasisakom per radijo laidas.</i>
			<i>Su vienu dienraščiu esu bendravusi...</i>
			<i>Mūsų organizacija turi tokią akciją, ... tai žiniasklaida labai plačiai nušviečia. Ir ten pridedam, kad gali būti savanoris.</i>
			<i>... labai minimaliai mes ten skelbiamiems.</i>
			<i>Paprastai žiniasklaidoje aprašom kažkokį įvykį, projektą ar kt. veiklą. Tada, žinoma, pasinaudojam proga ir kviečiam dar savanorius.</i>
	Organizacijų internetinės svetainės, socialiniai tinklai, specializuotos svetainės, el. žiniasklaida	11	<i>Internetą pajungiam, savo organizacijos internetinį puslapį įjungę gan stipriai.</i>
			<i>Turim internetinį puslapį, kuris yra išties labai stiprus, ... turim forumą, kuris labai padeda. Turim Facebook, Google grupę.</i>
			<i>... mūsų organizacija turi savo puslapį, Facebook profilį, viską nuo iki.</i>
			<i>... savo internetinis puslapis, Facebook profilis... Taip pat įvairiuose savanoriškos veiklos puslapiuose, kaip savanoriauk.lt, buksavanoris.lt, lietuva.lt, youth.lt ir pan. Realiai šiandien – tik per cv.lt.</i>
			<i>Yra mūsų internetinė svetainė. Skelbiam ir Facebook profilyje. Internetiniai portalai įvairūs, t. y. 15min.lt, piliėtis.lt, alfa.lt ir pan.</i>
			<i>... svetainėje yra anketa...</i>
			<i>Turim Facebook profilį ir apie mus žino.</i>
			<i>... tai būtų savanoriauk.lt; buksavanoris.lt; cv.lt ir t. t. Turim savo puslapį. Taip pat naudojames socialiniais tinklais, kaip Facebook..., el. spauda ir pan...</i>
			<i>... dedam cv.lt skelbimus..., turim Facebook savo profilį. Taip pat aktyviai išnaudojam savo organizacijos internetinį puslapį.</i>
			<i>... dedam į tuos portalus įvairius, kur kviečia savanoriauti. Per tuos internetinius portalus nemažai ateina.</i>
	Užsakovų turimų kanalų išnaudojimas	3	<i>Mes paprastai įlendam į jų reklaminių laiką.</i>
			<i>Turim partnerius, kurie deda mūsų skelbimus...</i>
			<i>Darėm kartu karjeros dienas su jų marketingo tarnyba, tai šis renginys buvo plačiai nušviestas per žiniasklaidą.</i>
	Tikslinių grupių įtraukimas į veiklą	3	<i>Paprastai nemenkas susidomėjimas yra iš socialinio darbo studentčių.</i>
			<i>Iš dalies pasiteisina darbas su savanoriais, kurie kultivuoja tą sporto šaką.</i>
			<i>... socialinio darbo studentams čia artimiausia sritis. Čia jų ir praktikos vieta. Būna, kad po</i>

			<i>praktikos jie pasilieka savanoriauti.</i>
	Savanorių tikslinių grupių neigiami aspektai	2	<i>Dar svarbus akcentas, kad nesiorientuojam į specialybes. Ir tai pasiteisino... ... varžybų metu dažnai turim problemų. Jie nori žiūrėti renginį ir juos sunku sulaikyti.</i>
	Darbo su nepilnamečių savanorių tėvais aspektai	1	<i>... siuntėm padėkos laiškus, kad leido vaikus savanoriauti.</i>

Tyrimo dalyviai (SV-01, SV-02, SV-11) dviprasmiškai vertina darbą su tikslinėmis grupėmis ir išskiria teigiamus ir neigiamus aspektus. Socialinio darbo sritis daugiausia domina studentus, studijuojančius socialinio darbo programas. Tai logiška, nes jiems reikia praktikos. Ekspertas (SV-01) teigia: *... jei žmogus ne iš socialinio darbo srities, tai ir tam žmogui būna kažkas naujo, neatrasta ir mums taip geriau, nes gaunasi didesnė pasipirtis...* Ekspertas (SV-02) taip pat pritaria, kad tikslinės grupės savanorių veikla turi teigiamų ir neigiamų aspektų: *... iš dalies pasiteisina darbas su savanoriais, kurie kultivuoja tą sporto šaką. Susidomėjimas jų būna didžiulis, bet jie nori būti įvykių sukuryje ir ta savanoriška veikla tampa labai slidus reikalas. Dažnai geriausi savanoriai tie, kurie nesidomi sportu.* Būtina išskirti dar vieną tikslinę grupę. LR Savanoriškos veiklos įstatymas numato galimybę būti savanoriu jaunuoliui nuo 14 metų amžiaus, t. y. nepilnamečiams. Už juos atsako tėvai, todėl organizacijoms būtina atkreipti dėmesį ir į tėvų poreikius.

Savanorių atranka. Tyrimo dalyvių pasisakymuose atsispindi dvi pagrindinės kategorijos (žr. 27 lentelę): ekspertai, kurie vykdo savanorių atranką, ir ekspertai, kurie nevykdo savanorių atrankos. Savanorių atrankos vykdomos skirtingai. Vieni ekspertai (SV-07, SV-09, SV-10) teigia, kad turi parengę konkrečias atrankos metodikas, o kiti ekspertai (SV-01, SV-02, SV-03, SV-04, SV-05, SV-06, SV-11) – kad tiesiog turi nusistovėjusią tvarką, bet ji nėra apibrėžta ir kinta.

Ekspertai taiko skirtingas atrankos metodikas. Ekspertas (SV-07) taikomą metodiką apibrėžia taip: *... prie kiekvieno projekto yra parengiama metodinė medžiaga, kaip tai padaryti. Yra kriterijai, anketos ir pan. Aišku, ta anketa, mano požiūriu, labai primityvi, nes aš nežinau, ar tas žmogus teistas, jeigu teistas, tai už ką, ir pan. Tai labai sausa informacija: kontaktiniai duomenys, iš kur sužinojote ir pan. Bet aš nežinau, kas per žmogus, todėl būtinas pokalbis...* Ekspertas (SV-09) pateikia kitokią metodiką: *Pirmiausia turim informacinį susitikimą, jie gauna daugiau informacijos nei iš brošiūros ar lankstinuko, įvertina savo galimybes tapti savanoriu. Sužino reikalavimus, t. y. ko mes reikalausim iš savanorių. Ir tada jie dalyvauja arba grupinėje,*

arba individualioje atrankoje. Jei vyksta grupinė atranka, tai maždaug 10 žmonių grupė ir atrenkantys žmonės, vadinami supervizoriais. Turim klausimyną, kur vertinam žmogaus keletą kriterijų, ar tinkamas savanoriauti. Dar kitokią metodiką naudoja kitas ekspertas (SV-10): Per susitikimą jie sueina grupėmis, jose būna apie 5 lektorius ir tie potencialūs lektoriai. Susitikimo metu dalyvauja kandidatai, vedantysis ir 2 stebėtojai. Vedantysis juos supažindina su veikla, papasakoja, kaip viskas vyksta ir tada būna interviu. Interviu būna struktūruotas, t. y. tam tikri klausimai, kurie atspindi jų kompetenciją, požiūrį, išsilavinimą. Stebėtojai žymisi atsakymus, jie turi tam tikrą lentelę, kur tam tikrose grafose žymisi, ar tu tinki, ar ne. Tada po pokalbio yra antra dalis, tai komandinė užduotis, jie turi ją išspręsti ir pateikti atsakymą. Stebėtojai vėlgi pildosi tam tikrus dalykus, kurie yra pažymėti mūsų metodikoje, tarkim, kaip elgiasi, lyderis, ne lyderis, išklauso, pertraukia, nepertraukia. Po šios atrankos yra atrenkami kandidatai, kurie gali eiti į lektorius. Tada būna antras etapas, t. y. atrankos dalis, kuri vadinasi mokymais, tai maždaug 2 mėn. mokymai, jie vyksta 1 kartą per savaitę. Ir trečias etapas – praktika.

27 lentelė. Savanorių atrankos kategorijų skirstymas

Kategorija	Subkategorija	Nuomonių skaičius	Interviu teiginys
Savanorių atrankos kriterijai	Savanorio požiūris į įvairius socialinius reiškinius, motyvacija	5	... žmogaus požiūris į tokius reiškinius, kaip smurtas šeimoje, netradicinės orientacijos žmonės.
			... krikštytas, turėtų visus sakramentus. Sekmadieniais lanko Šv. Mišias...
			... žmonės renkame pagal motyvaciją...
			Ar tikrai jis gali tai daryti, ar tikrai jis nori.
			... emociškai stabilus, gebantis reflektuoti, vertinti save, savo problemas. ... empatiškas, gebantis klausyti..., turėtų būti motyvacija tapti savanoriu. ... neturi tuo metu išgyventi krizinių etapų, negali būti save žalojantis, bandęs nusižudyti. ... tolerantiškas žmogus...
	Savanorio išsilavinimas, patirtis	4	... pagal išsilavinimą pasižiūrime...
			... yra tam tikri sugebėjimai, t. y. kalbos...
			... patirtis, kuo didesnė tuo geriau.
			... išsilavinimas... Ką jisai sugeba daryti realiai...
	Savanorio laiko ištekliai	2	... laiko resursus...
			... laiko resursai, t. y. apie 20 val. per mėnesį.
	Savanorio demografiniai duomenys	4	... vedęs ar ne...
			... amžius, lytis.
			... pažiūrime, ar amžius atitinka.
			... koks sveikatos stovis.

Savatorių atrankos metodai	Informaciniai susitikimai	4	<i>... ateina po informacinių susitikimų.</i> <i>Pasikvieti pradžioje į susitikimą, kad tas žmogus pamatytų, kas ir kaip čia yra...</i> <i>... turim informacinį susitikimą, jie gauna daugiau informacijos...</i> <i>Per susitikimą jie sueina grupėmis, jose būna apie 5 lektorius ir tie potencialūs lektoriai...</i>
	Anketinė apklausa	6	<i>Turim anketą, kur išdėsto savo požiūrį...</i> <i>Paprastai pildydami anketą jie parašo tris norus, kur norėtų veikti.</i> <i>... paprasta anketa, kur savanoris nurodo...</i> <i>... užpildyti anketą. Ten reikia užpildyti tam tikrą informaciją...</i>
	Interviu	8	<i>... ateina daugiau kandidatų ir su jais kalbamės.</i> <i>... su nauju žmogumi pirmininkas veda interviu, vyksta pokalbis.</i> <i>... ateina į pokalbį jau po pildymo anketos pas projekto koordinatorę. Ir tada individualiai kalbasi...</i> <i>... visada primename, kad bus pokalbis...</i> <i>... pasikviečiam žmogų, pabendraujam, ko jisai tikisi iš savanoriškos veiklos.</i> <i>... aš nežinau, kas per žmogus, todėl būtinas pokalbis.</i> <i>Interviu būna struktūruotas, t. y. tam tikri klausimai...</i> <i>... interviu, nes reikia matyti žmogų, su juo pabendrauti ir matom tada, ar jis tinkamas, ar ne.</i>
	Mokymai	4	<i>Mokymo vadovai, savatorių koordinatorius, jie ir dirba.</i> <i>... tada dar patikslinama, ką žmogus turi dirbti. Tada aš vedžioju po sporto statinį ir rodau bei pasakoju...</i> <i>... vykdomi mokymai, susiję su projektine veikla.</i> <i>... tai maždaug 2 mėn. mokymai, jie vyksta 1 kartą į savaitę...</i>
	CV, motyvacinis laiškas	1	<i>Gaunam el. laiškus su CV, motyvacinius laiškus. Aišku, jei nėra CV, mes vis vien paprašome, kad atsiųstų.</i>
	Praktika	2	<i>... trečias etapas – praktika.</i> <i>... bandomasis laikotarpis 2 savaitių. Per jį matosi, ar žmogus gali, nori, tada arba pasilieka, arba atkrenta.</i>
	Nevykdoma atranka	1	<i>... niekas neina. Čia yra didžiulė problema.</i>

Be atrankos metodikų ir tvarkų, ekspertai pagal savo veiklos pobūdį savanoriams taiko įvairius atrankos kriterijus. Ekspertai (SV-01, SV-09) nurodo tokius atrankos kriterijus: *labai aktualus žmogaus požiūris į tokius reiškinius, kaip smurtas šeimoje, netradicinės orientacijos žmonės. Mes labai žiūrim, nes skambučių būna įvairių, ir žiūrim, ar tas žmogus teistas, ar ne, ir pan. Bandom patikrinti, kaip žmogus mąsto, ar turi vertinamąjį požiūrį, ar plačiau mąsto. Pagal tai ir pagal išsilavinimą pasižiūrim laiko resursus.* Kitas ekspertas (SV-02) įvardija kitus kriterijus: *... tam tikri sugebėjimai, t. y. kalbos, čia daugiau liečia komandų atašė. Jei moki prancūzų kalbą, tai logiška, kad dirbsi su prancūzų komanda. Trečias dalykas gali būti amžius, lytis. Tai gali būti sunkus fizinis darbas, tada reikia vaikų, ypač arenose, dopingo kontrolei reikia ir moterų...* Ekspertui (SV-05) yra svarbi savanorių patirtis: *Labai svarbi savanorių patirtis, kuo didesnė, tuo geriau. Labai svarbu, kad turėtų darbo patirties arba mokyti toje srityje, arba tiesiog būtų žinovas tos srities, į kurią pretenduoja.*

Vienas tyrimo dalyvis (SV-08) nurodė nevykdantis atrankų: *Mes jų nedarom, nes niekas neina. Čia yra didžiulė problema. Jeigu ateitų ir 10, aš jų neatrinkinėčiau, aš apsidžiaugčiau ir visus paimčiau, jie visi tiktų.*

Pirminė atranka įvyksta tada, kai potencialūs savanoriai vienokiu ar kitokiu būdu išgirsta apie galimybę savanoriauti ir susidomi savanoriavimu arba nesusidomi. Dažniausiai savanoriai atrenkami pagal tam tikrus gebėjimus, įgūdžius, išsilavinimą, motyvaciją, atsižvelgiama net į socialinę padėtį. Tačiau būtina įvertinti ir tokius veiksnius, kurie svarbūs verslo sektoriaus atstovams, ieškantiems darbuotojų, pavyzdžiui, ar asmuo geba dirbti komandoje, ar gali įsipareigoti, prisiimti atsakomybę, ar juo galima pasitikėti, ar jis laikysis taisyklių, ar jį palaikys artimi žmonės.

Tiek pasaulyje, tiek Lietuvoje vyksta diskusijos apie savanorių atrankos svarbą, etiką ar žalą pačiam savanoriui ir bendruomenei. Šiose diskusijose išsiskiria dvi nuomonės. Vienų nuomone, vykdyti tokią atranką neetiška, nes savanoris skiria savo laiką norėdamas padėti kitiems, todėl jam neturėtų būti keliami reikalavimai kaip profesionalui. Savanorį turi prižiūrėti organizacijų specialistai, kurie turi laiku pastebėti ir įsikišti, jeigu jo veikla tampa destruktvyvi. Kitų diskusijos dalyvių nuomone, savanorių atranką vykdyti būtina.

Nevyriausybė organizacija, teikdama pagalbą savo klientams (savanoriškų paslaugų gavėjams), turi užtikrinti visišką jų fizinį ir psichologinį saugumą. Todėl savanorių atranka būtina tam, kad savanoris nepadarytų žalos klientui, organizacijai ir sau pačiam. Taip gali nutikti, jeigu savanoris vykdo veiklą, kuri reikalauja specialių žinių ir nėra pasirengęs padėti rizikos grupės vaikams, paaugliams, neįgaliesiems ar senyvo amžiaus žmonėms. Savanorių atranka būtina ne tik norint apsaugoti klientą, bet ir organizaciją bei patį savanorį. Jeigu savanoriai bus atrenkami netinkamai ir neatsakingai arba atranka iš viso nebus vykdoma, tai gali neigiamai

paveikti teikiamų paslaugų kokybę, be to, gali būti pažeisti pačios organizacijos ir jos darbuotojų interesai bei įvaizdis. Į tokią organizaciją niekas nenorės kreiptis, todėl ji gali būti likviduota, o dėl fizinės ar kitokios žalos klientui jai gali būti iškelta ir baudžiamoji byla. Jei, pavyzdžiui, savanoris vartotų narkotikus, turėtų psichikos sutrikimų ar seksualiai priekabiautų prie darbuotojų, tai sužlugdytų pasitikėjimą organizacija, pažeistų darbuotojų teises.

Atranka yra svarbi ir pačiam savanoriui, pageidaujančiam vykdyti savanorišką veiklą, nes savanorystė dažnai reikalauja ne tik psichologinių, bet ir fizinių jėgų. Taigi jei žmogus turi sveikatos problemų, organizacija neturėtų leisti jam dalyvauti veikloje, kuri keltų pavojų sveikatai. Jei asmuo turi neišspręstų emocinių, psichologinių sunkumų, jis negali dalyvauti savanoriškoje veikloje, kuri reikalauja emocinio stabilumo, pavyzdžiui, dirbti pagalbos linijoje ir pan.

Šiuo metu nėra bendros, visoms organizacijos ir bendruomenėms privalomos savanorių atrankos – kiekviena organizacija, atsižvelgdama į savo specifiką, poreikius, darbo metodus bei savanorių motyvaciją, kuria savus atrankos kriterijus ir savitą atrankos modelį. Savanorių atrankos metodai gali būti įvairūs: anketavimas, individualūs ir grupiniai pokalbiai, standartizuotas pokalbis – interviu, kūrybinės užduotys ir kt. Jie priklauso nuo organizacijos pasirinkimo.

Savanorių adaptavimas ir mokymas. Tyrimo dalyvių pasisakymai atskleidžia savanorių adaptavimo, ugdymo principų panašumus (žr. 28 lentelė). Ekspertai (SV-01, SV-05, SV-09) teigia, kad savanorius supažindina su veikla informacinių susitikimų metu: *... supažindinimas, tai vyksta per tą atranką, per informacinius susitikimus. Ten prisistatom, papasakojam apie organizaciją ir pan...; Susitikimo metu pakankamai plačiai papasakojame apie organizaciją ir atsakome į visus klausimus. Realiai tai per pokalbius supažindiname savanorius su veiklomis, paaiškiname, kaip jie turės dirbti, pateikiame pavyzdžius...; Pirmiausia su organizacija žmogus susipažįsta per informacinius susitikimus...* Vienas ekspertas (SV-11) teigia, kad jų organizacija du kartus per metus organizuoja įvadinius mokymus: *„Jeigu ateina daugiau naujų savanorių, tai paprastai darom 2 kartus per metus savanorių įvedimo į organizaciją mokymus. Tada iš visų grupių, projektų surenkami savanoriai ir jiems rengiami mokymai. Paprastai mokymus veda organizacijos administracija. Pravedam mokymus apie organizacijos struktūrą, kokios vertybės, kokiais principais vadovaujames... Savanorių ugdymo metodika panaši. Ekspertai įvardija, kad organizuoja tiek teorinius, tiek praktinius mokymus: Yra pusės metų mokymai, tiek teoriniai, tiek praktiniai. Teoriniuose mokymuose įgyja žinias, su kuriomis teks susidurti, tai smurto, netekčių, savižudybių tematikos, sunkūs skambučiai, t. y. manipuliuojantys, tylintys, na, čia specifika tokia, tai įeina į teorinius seminarus. Bet paprastai juos apjungiam, būna pusė seminaro teorinio, pusė praktinio. Ypač jau antroje mokymų dalyje,*

tada mes jau jungiam teoriją ir praktiką, o dar vėliau visiškai išeinam į praktiką. O praktika – tai modeliavimas, pristatymas situacijos iš praktikos (SV-01). Ekspertas (SV-02) mokymus vykdo keliais etapais: ... būna pirmi mokymai, kada dalyvauja visi norintys, užpildę anketas... Antri mokymai būna, kai suvažiuojam prieš varžybas, tai būna konkretūs mokymai savo grupėse. Dar kartą viskas patikrinama, jei įmanoma sužaidžiama, pažiūrima, kaip viskas vyks. Dar darome testus patikrinti žinias. Testai skirti patikrinti, kaip savanoriai žino varžybų knyga (gidą). Kada prasideda varžybų pragaras, tada dar kartą pasižiūri, kaip tie testai pasitvirtino. Sprendi iškilusias problemas... Ekspertas (SV-05) teigia, kad vykdo specifinius mokymus, susijusius su konkrečia veikla: ...mes į savo organizaciją kviečiame žmones, studentus studijuojančius ergoterapiją, slaugą, kad apmokytų savanorius, kaip dirbti su neigaliaisiais... Ekspertas (SV-08) teigia, kad mokymus vykdo pagal savanorių veiklas: ...jei ateina savanoriai ir jie nepriklauso Ekstremalių situacijų ir paieškos būriui, jiems didelio apmokymo nereikia...; ... ekstremalaus būrio – tai jau yra ilgas mokymas, kurį veda specialistai iš spec. tarnybų. Mokymai vyksta pagal planą, paruoštas programos. Skaitomos paskaitos nustatytomis temomis, valandomis...

28 lentelė. Savanorių adaptavimo ir mokymo kategorijų skirstymas

Kategorija	Subkategorija	Nuomonių skaičius	Interviu teiginys
Savanorių adaptavimas	Informacinių susitikimų metu	8	... supažindinimas, tai vyksta per tą atranką, per informacinius susitikimus.
			Paprastai tai būna pirmi mokymai, kada dalyvauja visi norintys, užpildę anketas.
			Kiekvieno mėnesio pirmą susirinkimą.
			... supažindinami su mūsų organizacija, kokios čia veiklos, kokios veiklų kryptys.
			Susitikimo metu pakankamai plačiai papasakojame apie organizaciją ir atsakome į visus klausimus.
			... jie tiesiog supažindinami su veikla, kad reikės važiuoti į mišką ieškoti pasiklydusio šuniuko ar kačiuko, ar eis apipirkti žmogaus ir pan.
			... su organizacija žmogus susipažįsta per informacinius susitikimus...
			... per susitikimus plačiau papasakoji...
	Įvadiniai mokymai	1	... paprastai darom 2 kartus per metus savanorių įvedimo į organizaciją mokymus.
Savanorių mokymo procesas	Teoriniai mokymai	9	... įgyja žinias, tai smurto, netekčių, savižudybių tematikos, sunkūs skambučiai...
			Paprastai teoriniai mokymai vyksta su vizualizacijomis, pavyzdžiui, imamas arenos planas ir rodoma, kur kas vyks.

			<i>Seminarai būna, bet retai.</i>
			<i>Savanorių mokymai 20 val. yra privalomi.</i>
			<i>...ergoterapiją, slaugą, kad apmokytų savanorius, kaip dirbti su neįgaliaisiais.</i>
			<i>... temos, kaip darbas su vaikais, kartų dialogas ir pan.</i>
			<i>... ilgas mokymo kelias, kurį veda specialistai iš spec. tarnybų.</i>
			<i>... vyksta mokymai tam tikromis temomis, kaip konsultavimo įgūdžiai ir t. t.</i>
			<i>... žmonės apmokomi kiekviename projekte atskirai, būtent tomis temomis...</i>
	Praktiniai mokymai	4	<i>... antroje mokymų dalyje mes jau jungiam teoriją ir praktiką...</i>
			<i>... kai suvažiuojam prieš varžybas, tai būna konkretūs mokymai savo grupėse.</i>
			<i>Jeigu tiesioginis darbas su gyvūnais, tada savanoris perduodamas gyvūnų tvarkytojai.</i>
Praktika, stovyklos		5	<i>... vyksta supervizijos, tai simuliaciniai skambučiai...</i>
			<i>... tai modeliavimas, pristatymas situacijos iš praktikos.</i>
			<i>... darome testus, kad patikrintume žinias. Tada duodam kokius prizus, dažniausiai susijusius su varžybų atributika.</i>
			<i>Po 3 mėn. duoda pažadą..., tai kaip bandomasis laikotarpis...</i>
			<i>... bus slaugos kursai.</i>
			<i>... lektoriams būdavo stovyklos, kitiems savanoriams kartas nuo karto.</i>

Ekspertai (SV-02, SV-10) savanoriams papildomai dar organizuoja praktiką, stovyklas: ... vykstame į 3 dienų stovyklą, kur spręsimė problemas, kaip dar labiau ir geriau aktyvinti darbo grupių veiklą renginių metu, analizuosim klaidas iš praėjusių renginių; ... lektoriams būdavo stovyklos, kitiems savanoriams kartas nuo karto. Pastovaus tokio dalyko nėra, kad per mėnesį kartą seminaras. Žiūrime pagal poreikį, susiorganizuojame kokį seminarą įdomesne tema...

Savanorių vertinimas. Tyrimo dalyvių pasisakymuose išsiskiria dvi nuomonių kategorijos (žr. 29 lentelė): ekspertų, kurie vertina savanorių veiklą bei juos atestuoja, ir ekspertai, kurie savanorių neatestuoja. Tik vienas ekspertas (SV-09) teigė, kad savo organizacijoje vykdo savanorių atestaciją, taikydamas konkretų metodą – motyvacinį pokalbį: ... išipareigoja lankytis susirinkimuose, aptarimuose ir kelti kvalifikaciją, kai organizuojami kursai. Tai yra fiksuojama ir sekama, kiek jis laiko skiria savanoriškai veiklai, kaip jis lankosi susirinkimuose ir kursuose. Vilnius turi metodiką, Kaune mes tik planuojame. Planuojame vieną

kartą per metus kviesti savanorį į pokalbį. Tik mes tai vadinsim motyvaciniu pokalbiu, o ne atestacija. Kiti ekspertai nurodė, kad savanorių veiklą vertina įvairiais būdais. Vienas ekspertas (SV-01) pažymėjo, kad veikla vertinama per visuotinį susitikimą: Mes kviečiam gale metų į visuotinį susitikimą ir ten aptariam metų darbo rezultatus. Ir tuo pačiu, jei yra savanorių, jau atbudėjusių 300 val., įteikiame pažymėjimus, kad jie jau atbudėję. Tai kitiems būna svarbu dėl darbo... Kitas ekspertas (SV-02) teigia, kad vertinimas vyksta per veiklas, ir pabrėžia, jog tai duoda rezultatus, nes gerai įvertinti savanoriai giriami, gerbiami, o neigiamai įvertinti palieka organizaciją: Patikrinimas vyksta per veiklas, jam deleguojamos pareigos ir po kiek laiko matai, ar savanoris susitvarko, ar ne. Jei nesusitvarko, tai perkeliamas kitur, o jei nesusitvarko ir ten, tai išvis atsisveikiname. Natūralu, kad po atsisveikinimo žmogus nustoja savanoriauti, nes tai pakankamai skausminga. Būna, kad išskiriam geriausius savanorius. Buvo tokių minčių turėti savanorio pasą ir taip tarsi būtų nustatomas savanorio lygis, bet nelabai pasiteisino. Atsirado biurokratizmas ir nelabai mums pavyko tai įdiegti. Ekspertas (SV-04) neteikia didelės reikšmės savanorio atestavimui ir vertinimui. Jei to reikia savanoriui, parašoma charakteristika: ...jei jam reikia, turi galimybę įsidarbinti, tada savanoriui parašom apie jo praktiką, patirtį ir pan., parašom, kokie vidiniai resursai, kokios kompetencijos, asmeninės, socialinės, fiksuojam išbūtų valandų skaičių. Ekspertas (SV-05) savanorius vertina reguliariai: Įvertinimai darbų vyksta kas mėnesį. Su kiekviena grupe susitinku kas savaitę, o mėnesio gale mes padarome tokį bendrą susitikimą. Ekspertas (SV-10) vertina tik tuos savanorius, kurie reprezentuoja jų organizaciją viešumoje, vertinimui turi adaptavę 360^o metodiką: ...kas liečia lektorius, tai daromos apklausos moksleivių, pačių lektorių, mes tai vadinam 360^o metodika, kurioje vertinama yra viskas. Su lektoriais tai darom, bet su kitais savanoriais ne. Lektoriai dirba su moksleiviais, mes privalome tikrinti, negali paleisti. Kartais būna tokių situacijų, kad nevyksta paskaitos ir pan., turi kontroliuoti, ar lektorius patikimas, ar ne, ar dirba savo darbą. Ekspertas (SV-11) teigia, kad specialios atestacijos nevykdo, nes savanorio veikla ir taip labai matoma, todėl viską palieka savieigai: ...savanorio veikla labai matoma. Atitinkamai nuo projekto, pavyzdžiui, slaugos projekte, tai vienas savanoris net neina pas žmones. Paprastai pas žmones eina 2 žmonės, tai socialinis darbuotojas ir savanoris. Ten labai greit pasimato, ar tas savanoris gali dirbti, ar ne. Ir jei mato, kad savanoriui per sunku, ar jis turi kitų problemų, tai tiesiog pasiūloma nedirbti.

29 lentelė. Savanorių vertinimo kategorijų skirstymas

Kategorija	Subkategorija	Nuomonių skaičius	Interviu teiginys
Savanorių vertinimas	Savanorio rezultatų įvertinimas	8	... kviečiam gale metų į visuotinę susitikimą ir ten aptariam metų darbo rezultatus.
			Patikrinimas vyksta per veiklas, jam deleguojamos pareigos ir po kiek laiko matai, ar savanoris susitvarko, ar ne.
			Kartą metuose mes paruošiam ataskaitas, ką mes nuveikėm.
			Darbdavys visada reikalauja charakteristikos, kiek valandų dirbo, kokias kompetencijas įgavo...
			Įvertinimai darbų vyksta kas mėnesį.
			Vilnius turi metodiką, Kaune mes tik planuojam.
			... tokios nevyksta. Bet kas liečia lektorius, tai daromos apklausos moksleivių, pačių lektorių, mes tai vadinam 360° metodika, pagal kurią vertinama viskas.
			Viskas eigoje vyksta. Arba, kaip aš minėjau, vyksta savaitiniai susitikimai savanorių.
	Savanorio neigiami rezultatai	7	Tokio dalyko neturėjom, tiesiog viską aiškinamės...
			Jei nesusitvarko, tai perkeliamas kitur, o jei nesusitvarko ir ten, tai išvis atsisveikiname.
			... gali pasakyti pirmininkei, kad savanoris blogai vykdė savo pareigas ir gali būti šalinamas.
			Jei matome, kad tai ne jo sritis, tai ir pasakom. Gal ne čia atėjai.
			Nešalinam savanorių, mes visą laiką žiūrim, diskutuojam, jei reikia šalinti, tai valdyba sprendžia.
			... surinkdavom anketų atsakymus ir matydavom bendrą informaciją. Tada pasikviesdavome lektorių ir pasakydavom, ką reikia taisyti, ir ar tas lektorius dar lieka pas mus. Kartais matydavai, kad reikia atsisakyti savanorio be didesnių komentarų.
			... jei mato, kad savanoriui per sunku ar jis turi kitų problemų, tai tiesiog pasiūloma nedirbti.
	Savanorio teigiami rezultatai	1	... išskiriam geriausius savanorius...
Savanorių vertinimo nevykdymas	Nevertinama savanorių veikla	3	Veiklos nevertinam laikotarpiais.
			... nelabai pas mus vyksta atestacijos, jei kalbant apie savanorio veiklą.
			... atestacijų nevykdam. Mūsų veiklą įvertina užsakovai...

Ekspertas (SV-08) nevykdo savanorių atestacijų, nes jų veiklą vertina užsakovai: *... atestacijų nevykdu. Mūsų veiklą įvertina užsakovai, aš gaunu atsiliepimus ir tada matosi, bet mes patys savo veiklos nevertinam.* Ekspertai (SV-06, SV-07) visiškai nevykdo atestacijų, tiesiog džiaugiasi aktyvių savanorių veiklomis ir nesureikšmina nesėkmingų savanoriškos veiklos atvejų: *... nelabai pas mus vyksta atestacijos, jei kalbant apie savanorio veiklą. Jeigu jisai ant sąrašo, tai ir lieka ant sąrašo. Peržiūri sąrašus, atidedi anketą į šoną ir tiek. Jei aktyvus savanoris, tai natūraliai dalyvauja veikloje, daro savo darbus ir nėra ką ten atestuoti. Pagiri ir tiek.*

Savanorių motyvavimas. Tyrimo dalyvių pasisakymuose išsiskiria dvi kategorijos (žr. 30 lentelę): skatinimas ir apskaita. Visi ekspertai pripažįsta, kad savanorių motyvavimas jiems yra sudėtinga užduotis, ir įvardija pagrindinę priežastį – finansų trūkumą. Tačiau visi stengiasi, kad savanorio lūkesčiai būtų patenkinti ir jis liktų organizacijoje. Motyvacijos priemonės yra beveik tos pačios visose organizacijose: *... švenčiam organizacijos gimtadienius, plaukiame su laivu, švenčiam sodybose ir pan.* (SV-01); *baliukai po renginio. Įgyja įvairias patirtis, mato spaudos konferencijas, mato, kaip delegacijos dirba, t. y. treneriai, vadovai, sprendžia iškilusius klausimus. Ta motyvacija vyksta per veiklas. Motyvuoja ir smalsumas, kad mes taip galim. Kaip, pavyzdžiui, per čempionatą savanoriai iškrovė 30 tonų mineralinio vandens. Tai gavosi motyvas, kad mes galime tai padaryti iki galo...* (SV-02). Tik vienas ekspertas (SV-09) motyvacijos priemones išskyrė kaip naudas, kurias organizacija suteikia savanoriui, ir tai, šio darbo autoriaus manymu, yra esminis dalykas: *Jie gauna profesionalius mokymus, kurie jiems reikalingi. Tai išties motyvuoja, be to, laisvalaikis geras. Pripažinimą vykdom per pažymėjimų išdavimą. Jiems pažymėjimai praverčia darbo rinkoje.*

Analogiška situacija yra ir su savanoriu pripažinimu. Metodai yra nusistovėję ir pasikartoja praktiškai visų ekspertų pasisakymuose: *... pripažinimas padėkomis, dėkojam ir mokyklų vadovams viešai, ir lygiai taip pat renginiuose pagiriam savanorius...* (SV-02).

30 lentelė. Savanorių motyvavimo kategorijų skirstymas

Kategorija	Subkategorija	Nuomonių skaičius	Interviu teiginys
Savanorių skatinimas	Pripažinimas	7	<i>Turim įvairių minčių, bet nedarom dar.</i>
			<i>... padėkomis, dėkojam ir mokyklų vadovams viešai, ir lygiai taip pat renginiuose pagiriam savanorius.</i>
			<i>Geriausių, gražiausių nerenkame, garbės raštų nerašom, nei ženkliukų nedalinam. O susirinkimų metu pirmininkė pagiria už gerus darbus.</i>
			<i>... viešai padėkojam. Nereikia didelių viešinių, tiesiog tas žodinis labai daug duoda.</i>
			<i>... padariau iškilmingą susirinkimą. Pagyriau savanorius, įteikiau atminimo dovanėles su atributika...</i>
			<i>... vykdom per pažymėjimų išdavimą.</i>
			<i>Savanoriam turim Oskarų įteikimo šventę...>.</i>
	Motyvavimas	11	<i>Darom čia ir dekupažus, knygų aptarimus. ... švenčiam organizacijos gimtadienius, plaukiame su laivu, švenčiam sodybose ir pan.</i>
			<i>... motyvacija vyksta per veiklas.</i>
			<i>Mūsų motyvacija – pašaukimas, jei jo nėra, žmonės išsivaikšto.</i>
			<i>... kelionės, stengiamės nuolatinius apmokėti, kad nepatirtų išlaidų, lakstydami dėl projekto po miestą, arba užpilam kuro. Vakarėlius rengiam, paskatinam, pasidžiaugiam, gražius raštus įteikiame, simbolines dovanėles įteikiame.</i>
			<i>... didžiausias skatinimas, jei mes tą savanorį pasiimame kartu į kelionę.</i>
			<i>... labai didelė motyvacija yra tie patys renginiai, kuriuose dalyvaujame.</i>
			<i>... jaunimui buvo didžiausia motyvacija, kad padengiau kelionės išlaidas.</i>
			<i>Skaitau holistikos paskaitas, ir tai veikia.</i>
			<i>Turim poziciją – mėnesio savanoris, kuris paėmė daugiausia budėjimų.</i>
			<i>... daug kas priklauso nuo grupių vadovų, kaip jie sugeba sumotyvuoti.</i>
			<i>Eina žaisti boulingą, eina valgyti picą arba į kiną. Eilę metų organizavome stovyklą Šventojoje. Ten atvykdavo visos Lietuvos savanoriai.</i>

Savanorystės žmogiškųjų išteklių valdymas. Tyrimo dalyvių pasisakymuose atsispindi vadovavimas savanoriams atliekant vadybines funkcijas (žr. 31 lentelę): planavimo, organizavimo, vadovavimo ir kontrolės. Ekspertų pasisakymuose išryškėja, kad planavimas priklauso nuo organizacijos specifikos. Savanoriams, kurie vykdo socialinio darbo veiklą, yra

aktualios budėjimo valandos: ... siunčiam grafiką dviem savaitėm iki kito mėnesio, ten yra grafos su dienomis ir valandomis, tai susirašo žmonės, kada jie gali budėti, ir persiunčiama koordinatoriui, taip sudarome grafikus su pageidavimais...; turi atbudėti 300 val. ir, aišku, tas laikotarpis nėra reglamentuotas, bet mes paskaičiavę, kad reguliariai budint per mėn. 6 val., tai per 2 metus atbudi tas 300 val. (SV-01). Kitam ekspertui (SV-02) aktuali problema yra savanorių nubyryjimas: *Aš per renginius prarandu daugiau kaip 10 proc. savanorių. Tai toks bjaurus dalykas yra kaip ligos. Būna didžiulis emocinis, fizinis, psichoemocinis krūvis, tai žmonės palūžta. Per vieną čempionatą turėjom staiga susirgusių 20 savanorių. Tai per kitą čempionatą jau turėjom ir vaistinėlę, ir pan. Na, žmogus toks jau yra, jis susiplanuoja sau atbūti pusę varžybų, o mums pasako paskutinę minutę, kad jam reikia išvažiuoti ir viskas.* Veikla organizuojama skirtingai. Vienas ekspertas (SV-01) teigia, kad jų organizacija naudoja specializuotą sistemą: *Turim tokią el. sistemą įrašų. Ateina savanoris, užsiregistruoja, jisai užsiregistravęs darbo dienai, gauna skambutį ir jį fiksuoja sistema: skambučio pradžia, pabaigą, turinį, problemą, kaip vyko pokalbis, koks amžius skambinančio ir pan. Koordinatorius daro ketvirtines ataskaitas pagal tą sistemą, kuri užfiksuota kompiuteryje. Savanoris, atbudėjęs 3 val., privalo paskambinti supervizoriui ir raportuoti apie budėjimo eigą. Kaip sekėsi, ar buvo sunkių skambučių ir pan.* Kitas ekspertas (SV-02) teigia, kad organizuojant darbus labai svarbu, jog savanoris jaustų rūpinimąsi juo: *Na ir tas nuolatinis rūpestingumas. Savanoriams labai svarbu, jog jie jaustųsi, kad jais rūpinamasi.*

Paprastai savanoriams vadovaujama per organizacijos paskirtą asmenį – savanorių koordinatorių ar vadovą. Neretai savanoriams vadovauja kiti savanoriai, turintys didesnę patirtį. Ekspertas (SV-02) išskiria esminį vadovavimo metodą – lygiavertiškumą: *Pagrindinis vadovavimo metodas – tai lygiavertiškumas. Yra tas dalykas, kad savanoris turi turėti jausmą, kad jis yra lygiavertis šeimnininkas šio renginio, kad ir aš čia esu, jis turi ginti savo teises. Paprastai varžybų organizatoriai užsimiršta ir savanorius laiko antrarūšiais. Skiriant savanorių į vadovaujamus pareigas būtina atsižvelgti ne tik į jo kompetencijas ar gebėjimus, bet ir į jo autoritetą. Arenos vadovas turi būti labai autoritetingas žmogus, jei jis pasakė, tai savanoris privalo atlikti visus darbus.* Ekspertas (SV-10) nurodo, kad jie vadovauja savanoriams per vadovus, paskirtus iš pačių savanorių: *... kartą per mėnesį darom susitikimus su vadovais. Per susitikimus aptariam reikalus, nusistatom tikslus, ką turim padaryti. O tada jau vadovai su savo komandomis dirba.* Ekspertas (SV-05) teigia, kad jie naudoja matricinę valdymo sistemą: *Principe įsivaizduokite, kad yra matricinė sistema. Sakykime, jei sesuo iš viršaus, tai aš iš šono per visas veiklas einame kartu.* Ekspertas (SV-11) pažymi, kad vadovavimas savanoriams yra labai sudėtingas procesas: *Iš tikrųjų sudėtinga vadovauti todėl, kad savanoris visada bus teisingas.*

Labai gerai, kad yra sutarčių pasirašymas. Mes visada akcentuojam, kad sutarčių pasirašymas yra labai rimta, ir jei žmogus pasirašo, tai turime moralinę teisę reikalauti, ką jisai pasirašė.

31 lentelė. Savanorystės žmogiškųjų išteklių valdymo kategorijų skirstymas

Kategorija	Subkategorija	Nuomonių skaičius	Interviu teiginys
Savanorystės žmogiškųjų išteklių valdymas	Savanoriškų veiklų planavimas	3	<i>... turi atbudėti 300 val. ir, aišku, tas laikotarpis nėra reglamentuotas, bet mes paskaičiavę, kad reguliariai budint per mėnesį 6 val., tai per 2 metus atbudi tas 300 val.</i>
			<i>... susiplanuoja sau atbūti pusę varžybų, o mums pasako paskutinę minutę, kad reikia išvažiuoti ir visas.</i>
			<i>... aš visada dalyvauju pasitarimuose pas užsakovą, susirašau mūsų funkcijas konkretaus renginio metu, o tada aš jau pati ant popieriaus išsidėliuju veiklos planą, tų funkcijų rėmuose.</i>
	Savanorių veiklų analizė	10	<i>... susirašo žmonės, kada jie gali budėti, ir persiunčiama koordinatoriui, taip sudarome grafikus su pageidavimais.</i>
			<i>... varžybų organizatoriai nusako pagrindines darbo grupes, darbo pobūdį...</i>
			<i>Darbus skirsto klebonas.</i>
			<i>... 14 koordinatorių, tai visas vyksta gerai.</i>
			<i>... veiklas kuruoju. Sesuo daugiau su pačiais savanoriais užsiima, vykdo jų atrankas ir pan.</i>
			<i>Nėra kažkokio nurodymo, kada gali, tada ateina. Jie žino, ką gali daryti, ir tvarkosi.</i>
			<i>... vienas savanoris atsakingas už tą veiklą, jis turi rūpintis, kad ji veiktų deramai...</i>
			<i>Kai yra renginys, tada aš jau ieškau, juos instruuoju ir pan.</i>
			<i>Tik Kaune savanoriai rūpinasi viskuo (viešinimas, lėšos ir t. t.), tuo tarpu Vilniuje tuo rūpinasi etatiniai, o supervizoriai – tik naujų savanorių paruošimu.</i>
			<i>Lektoriai negalėtų veikti, nes jiems reikia savanorių pritraukimo, tuo rūpinasi Žmogiškųjų išteklių komanda. Taip pat reikalingi renginiai, kaip atidarymas, uždarymas, diplomų įteikimo šventė, Kalėdinis vakaras ir pan. Tuo rūpinasi Renginių organizavimo grupė. Viešųjų ryšių grupė rūpinasi sklaida informacijos apie mūsų organizaciją bei vykdomas veiklas.</i>
	Organizacinė struktūra	11	<i>Mes turime asociacijos pirmininę ir valdybą.</i>
			<i>Pagrindinis vadovavimo metodas, tai lygiavertiškumas. Arenos vadovas turi būti labai autoritetingas žmogus, jei jis pasakė, tai savanoris privalo atlikti visus darbus.</i>

			Mūsų centras yra Dubline, jis vadinasi Konsiliumu ir iš ten vadovauja. O čia turim Komitium pirmininkę.
			Už savanorius atsakinga koordinatorė, ji yra etatinė darbuotoja, toliau yra savanorių komandos, kurios turi savo veiklas, ir jiems vadovauja savanoris.
			... yra matricinė sistema. Sakykime, jei sesuo iš viršaus, tai aš iš šono per visas veiklas einame kartu.
			Aš esu atsakinga už savanorių visą koordinavimą.
			Regionų vadovai pas save paskiria už kiekvieną veiklą atsakingą savanorį ir tokiu būdu tos veiklos juda.
			Aš tik duodu žmogų, bet vadovauja spec. tarnybų žmonės.
			Turim vadovą, kuris atsakingas už visą organizacijos veiklą. Kiekvienas miestas turi koordinatorius, kaip filialo vadovus.
			Vilniaus ir Kauno struktūra ta pati, tik Vilniaus vadovas yra ir visos Lietuvos vadovas. Kiekviename mieste yra komandos, t. y.
			Yra administracija, ją sudaro vadovas, pavaduotojas, atstovas spaudai, buhalterija, po to eina organizacijos skyriai, jiems vadovauja koordinatoriai. Ir tada yra socialinių darbuotojų grupė, kuri pavaldi koordinatoriams, ten jau prie socialinių darbuotojų yra savanoriai.
	Vertinimas	9	Kontrolę vykdom per aptarimus. Na, ta kontrolė, žinot, savanorį sudėtinga kontroliuoti.
			... grupė gauna vadovą iš pačių savanorių, kurie yra labiausiai patyrę, ir tada tie vadovai veda darbų kontrolę.
			Darbas vyksta poromis, vienas žmogus nepaleidžiamas, nebent jau labai patyręs.
			... aš, kaip organizacijos vadovas, vis tiek esu atsakingas, tai nenoriu visai taip paleisti.
			Veiklos ataskaitą siunčiu generaliniam sekretoriui, o finansinę – į buhalteriją.
			Kontrolę užtikrinu pati, nes pati būnu su jais.
			Darbo grupėms Kaune organizuojami susirinkimai kas mėnesį, kur analizuojama, kas blogai, kas gerai ir savanoriai privalo dalyvauti.
			Nesukontroliuosi jų. Čia sunkiausias dalykas savanoriškoje veikloje.
			... labai daug yra koordinavimo skambučių.

Visi ekspertai pripažįsta, kad sudėtingiausia – kontroliuoti savanorį. Organizacijos negali savanorio suvaržyti jokiais norminiais, teisiniais dokumentais, žinoma, išskyrus tuos atvejus, kai

savanas vykdo nusikalstamą veiką. Savanas visada yra laisvas pasirinkti ir organizacijai gali skirti tik savo laisvą laiką, žinias ir darbo jėgą. Daugumos ekspertų teiginiai leidžia daryti įžvalgas, kad kontrolė užtikrinama per susirinkimus, aptarimus: *Kontrolę vykdome per aptarimus. Tai būna kartą per mėnesį, mes jau gana griežtai prašome, kad tą kartą per mėnesį ateitų. Paprastai dalyvauja. Na, ta kontrolė, žinot, savanorį sudėtinga kontroliuoti* (SV-01). Kitas ekspertas (SV-02) teigia, kad savanorį reikia kontroliuoti veiklos eigoje: *... grupė gauna vadovą iš pačių savanorių, kurie yra labiausiai patyrę, ir tada tie vadovai veda darbų kontrolę. Tikrina, kad savanoris būtų toje vietoje, tuo laiku, daro pamainų grafikus, kiekvieną dieną susirinkimus. Aptaria tada visus darbus, pagiria geriausius, pabara blogiuosius. Žinoma, labai svarbu užtikrinti ryšį, kad veiktų visi įmanomi ryšio kanalai. Išskyla visokių kritinių situacijų. Labai daug kas priklauso nuo grupių vadovų, kaip jie dirba. Ne visi ekspertai (SV-11) pasitiki vadovais, paskirtais iš savanorių, todėl kontrolės funkcijas vykdo organizacijos paskirtas darbuotojas: ... labai daug yra koordinavimo skambučių. Pertikrinimo, ypač jei yra svarbus renginys, kažkoks momentas atsakingas. Tai koordinatoriai užgulę ant telefono tikslinasi. Prieš savaitę susitikrina ir dar dieną prieš renginį. Labai daug laiko nueina va tokiems derinimams. Ekspertas (SV-10) teigia, kad neįmanoma sukontroliuoti savanorių: *Nesukontroliuosi jų. Čia sunkiausias dalykas savanoriškoje veikloje. Galima sakyti, kad pirmiausi, tai nėra vadovavimas, o įkvėpimas. Visa esmė yra, kaip tu juos prižiūri. Savanoriškoje veikloje, jei tu juos paleisi visiškai ant pasitikėjimo, tai jau aukštas lygis. Tu turi sužiūrėti, kad viskas vyktų.**

3.3. Savanorystės žmoniškųjų išteklių valdymo nevyriausybinėse organizacijose tyrimų rezultatų apibendrinimas

Kiekybinio tyrimo rezultatų apibendrinimas. Apibendrinant savanorystės žmoniškųjų išteklių valdymo nevyriausybinėse organizacijose kiekybinio tyrimo rezultatus reikia išskirti pagrindinius nurodytus žmogaus vidinius veiksmus, trukdančius įsitraukti į savanorystę. Dažniausiai buvo nurodytas *didelis darbo krūvis darbovietėje*. Galima daryti prielaidą, kad tai lemia socialiniai, ekonominiai veiksniai, priklausantys nuo valstybės politikos, pasaulinės ekonominės krizės padarinių. Lietuvoje dar gyvuoja nuomonė, *kad darbas turi būti apmokamas*. Žmonės nėra linkę imtis neapmokamos veiklos, nors savanorystė kuria pridėtinę vertę tiek visuomenei, tiek valstybės ekonomikai. Tyrimo rezultatai atskleidė ir vis dar menką savanoriško sektoriaus išsivystymą, nes *trūksta pasiūlymų prisidėti prie savanoriškos veiklos*. Taip pat trūksta pasiūlymų įsitraukti į savanorystę visai šeimai ar draugams ir bendraminčiams, nes *dėl*

šeimos spaudimo mažiau laiko galima skirti savanorystei, be to, savanoriškoje veikloje trūksta draugų, bendraminčių.

Nustatytos ir pagrindiniai žmogaus išoriniai veiksniai, kurie daro įtaką įsitraukimui į savanorystę. Juos galima skirstyti į dvi kategorijas: valstybinių struktūrų dėmesio trūkumas ir nevyriausybinių organizacijų, užsiimančių savanoryste, patirties trūkumas. Tai iliustruoja ir respondentų atsakymai: *Trūksta vyriausybinių struktūrų dėmesio savanorystei vystyti; Vietos valdžia neskiria reikiamo dėmesio ir lėšų organizacijų priežiūrai ir plėtrai; Darbdaviai nesudaro palankių sąlygų tapti savanoriu; Sudėtinga atrinkti tinkamus savanorius; Trūksta išteklių ir netinkama infrastruktūra norint efektyviai rengti savanorius veiklai; Trūksta kvalifikuoto personalo savanorių veiklai koordinuoti.*

Tyrimo rezultatai parodė, kad trečdalis respondentų yra nuolatiniai savanoriai, t. y. priklauso nevyriausybinei organizacijai. Daugiau nei pusė respondentų nurodė, kad organizacijoms nevaržomai gali teikti pasiūlymus dėl veiklos gerinimo (nebuvo nustatyta, ar organizacijos tais pasiūlymais pasinaudoja, ar juos įgyvendina).

Tiriant nustatyta, kad ryškiai išsiskiria dvi patraukliausios savanorystės veiklos: pagalba vaikams ir jaunimui bei masinių sporto renginių organizavimas. Galima daryti prielaidą, kad pagalbą vaikams ir jaunimui teikia jauni žmonės, kurie yra aktyviausia visuomenės dalis. Sporto renginiuose galima pamatyti įvairaus amžiaus savanorių, tai galima sieti su mūsų kultūra. Lietuva visada buvo sportiška valstybė, tiek profesionalų, tiek mėgėjų sporto požiūriu. Todėl natūralu, kad sporto sektorius sulaukia kur kas daugiau savanorių nei politinės partijos ar gyvūnų globos tarnybos. Nustatyta, kad vyrauja savanoriavimo iki 5 metų laikotarpis, kai savanoriškai veiklai skiriama iki 5 val. per savaitę. Taip pat nustatyta, kad savanoriai organizacijose dažniausiai nesiekia karjeros ir nėra linkę vykdyti kelias savanoriškas veiklas.

Atlikus Pearson'o ir Kendall'o koreliacijos skaičiavimus buvo nustatyta:

- potencialūs savanoriai vengia per didelės atsakomybės, nes mano, kad toks darbas turi būti apmokamas;
- darbdaviai nesudaro palankių sąlygų tapti savanoriais – respondentai tai įvardija kaip didelį darbo krūvį darbovietėje;
- savanorių mažėja dėl pasyvaus vyriausybinių struktūrų požiūrio, netinkamos infrastruktūros, lėšų stokos, aktyvios komunikacijos tarp organizacijos ir savanorių trūkumo;
- atrinkti tinkamus savanorius sudėtinga, nes žmogus, galvodamas, kad neturi reikiamų įgūdžių ir žinių, net nenuveina į atrankas.

Tyrimo metu buvo nustatyta ir neigiamų nevyriausybinių organizacijų savanoriškos veiklos aspektų: savanoriai dirba ilgiau, nei leidžia įstatymai ar jų fizinės jėgos; tarp savanorių ir apmokamo personalo vyrauja konfliktai arba veiklos neapibrėžtumas.

Kiekybinio tyrimo rezultatai leidžia patvirtinti iškeltą hipotezę:

H2. *Savanorystės žmogiškųjų išteklių valdymo kokybei daro įtaką žmogaus vidiniai ir išoriniai veiksniai.*

Atlikta faktorinė analizė leido žmogaus vidinius ir išorinius veiksnius, trukdančius įsitraukti į savanorystę, suskirstyti į tris faktorius: išorinį, vidinį ir šalutinį. Vidinius veiksnius žmogus gali veikti pats, o išoriniai ir šalutiniai veiksniai priklauso nuo darbdavio, vyriausybės ar nevyriausybinių organizacijų.

Nepriklausomų kintamųjų analizės lyties aspektu rezultatai rodo, kad tarp vyrų vyrauja nuomonė, jog darbas turi būti apmokamas, jie dažniau nurodo, kad skiriasi jų kultūrinis požiūris į savanorystę. O moterys, nors jų didelis darbo krūvis darbovietėje, neišskiria apmokamo darbo. Moterys dažniau nei vyrai bijo prisiimti atsakomybę bei dažniau nurodo kvalifikuoto personalo trūkumą NVO.

Kokybinio tyrimo rezultatų apibendrinimas. Visi ekspertai teigia, kad veda savanorių apskaitą. Apskaitos formos skirtingos, o populiariausia – elektroninis failas. Svarbus dalykas, kurį išskiria ekspertai, – tai valandų ir kontaktų fiksavimas. Tik vienas iš tyrime dalyvavusių ekspertų teigė turintis konkrečią savanorių planavimo metodiką.

Nustatyta, kad planavimui turi įtakos darbo grafikas, savanorių poreikis ir ištekliai. Tyrimo dalyvių pasisakymai atsiskleidė savanorių verbavimo kanalų įvairovę. Didžioji dauguma ekspertų naudoja tuos pačius kanalus, tik vadovaujasi skirtingais verbavimo principais. Savanorių verbavimui naudojami nevyriausybinių organizacijų tinklai.

Analizuojant tyrimo dalyvių pasisakymus buvo išskirtos dvi pagrindinės ekspertų kategorijos: ekspertai, vykdantys savanorių atranką, ir ekspertai, nevykdantys savanorių atrankos. Nustatyta, kad savanorių atrankos vykdomos skirtingai. Vieni ekspertai nurodo turintys parengtas konkrečias atrankos metodikas, kiti teigia, kad tiesiog yra tam tikra nusistovėjusi tvarka, bet ji neapibrėžta ir kinta. Ekspertai taiko skirtingas atrankos metodikas.

Tyrimo rezultatai rodo, kad savanorių adaptavimo ir mokymo veiklos vykdomos lygiagrečiai. Savanorių adaptavimas vyksta per teorinius ir praktinius mokymus.

Tik vienas ekspertas nurodė, kad savanorius vertina pagal konkrečią metodiką, tik jų organizacijoje tai vadinama metiniu pokalbiu. Visi ekspertai pripažįsta, kad motyvuoti savanorius jiems yra sudėtinga užduotis, ir nurodo pagrindinę priežastį – finansų trūkumą, tačiau stengiasi, kad savanorio lūkesčiai būtų patenkinti ir jis liktų organizacijoje. Beveik visose organizacijose naudojamos tradicinės motyvacijos priemonės.

Analizuojant ekspertų pasisakymus nustatyta, kad savanoriams vadovaujama atliekant vadybines funkcijas, t. y. planavimo, organizavimo, vadovavimo ir kontrolės.

Kokybinio tyrimo rezultatai leidžia patvirtinti iškeltą hipotezę:

H1. *Nevyriausybinesse organizacijose, nepriklausomai nuo jų specifikos, vyrauja identiškos savanorystės žmogiškųjų išteklių valdymo veiklos.*

Patvirtinus pirmąją (H1) ir antrąją (H2) hipotezes galima patvirtinti pagrindinę hipotezę: savanorystės vystymo nevyriausybinesse organizacijose būtina sąlyga yra žmogiškųjų išteklių valdymas.

Savanorystės žmogiškųjų išteklių valdymo metodika nevyriausybinesse organizacijose. Pagal gautus kiekybinio ir kokybinio tyrimo rezultatus buvo pakoreguotas Savanorystės žmogiškųjų išteklių valdymo nevyriausybinesse organizacijose teorinis modelis (27 pav.). Savanorystės žmogiškųjų išteklių valdymas nevyriausybinesse organizacijose pradedamas nuo savanorių apskaitos (duomenų banko). Į savanorių apskaitos sistemą turi būti įkelti kiekvieno savanorio anketiniai duomenys, taip pat jo veiklos statistika, vidaus ir išorės informacija. Savanorių apskaitos sistema turi pateikti tokius duomenis, kurie užtikrintų vidaus ir išorės poreikį. Vidaus poreikį sudaro duomenys apie esamus ir potencialius savanorius (identifikavimo duomenys, pageidaujamos savanorių pozicijos, išsilavinimas, mokymai, duomenys apie žinias ir įgūdžius, vertinimo duomenys, atsakingų asmenų pageidaujami duomenys ir t. t.). Išorės poreikį lemia LR įstatymuose ar kituose teisės aktuose numatyti pateikti duomenys. Tai gali būti savanorių skaičius, vidutinis faktiškai savanoriautų valandų skaičius ir kt. NVO darbuotojas, atsakingas už duomenų surinkimą, turi pasirinkti patikimą duomenų rinkimo metodą. Pagrindiniai duomenų rinkimo metodai yra įvairūs, tai gali būti dokumentų analizė, interviu, anketavimas. Reikalingą informaciją būtina surinkti, apdoroti ir įkelti į apskaitos sistemą. Sistema turi būti praktiška, kad prireikus būtų galima efektyviai pasinaudoti duomenimis. Labai svarbu užtikrinti, kad duomenys būtų atnaujinti, jei įvyksta pasikeitimų. Savanorių apskaitos veikla turi būti glaudžiai susijusi su savanorių planavimo ir atrankos veiklomis, kad būtų galima keistis informacija, nuolat ją atnaujinti.

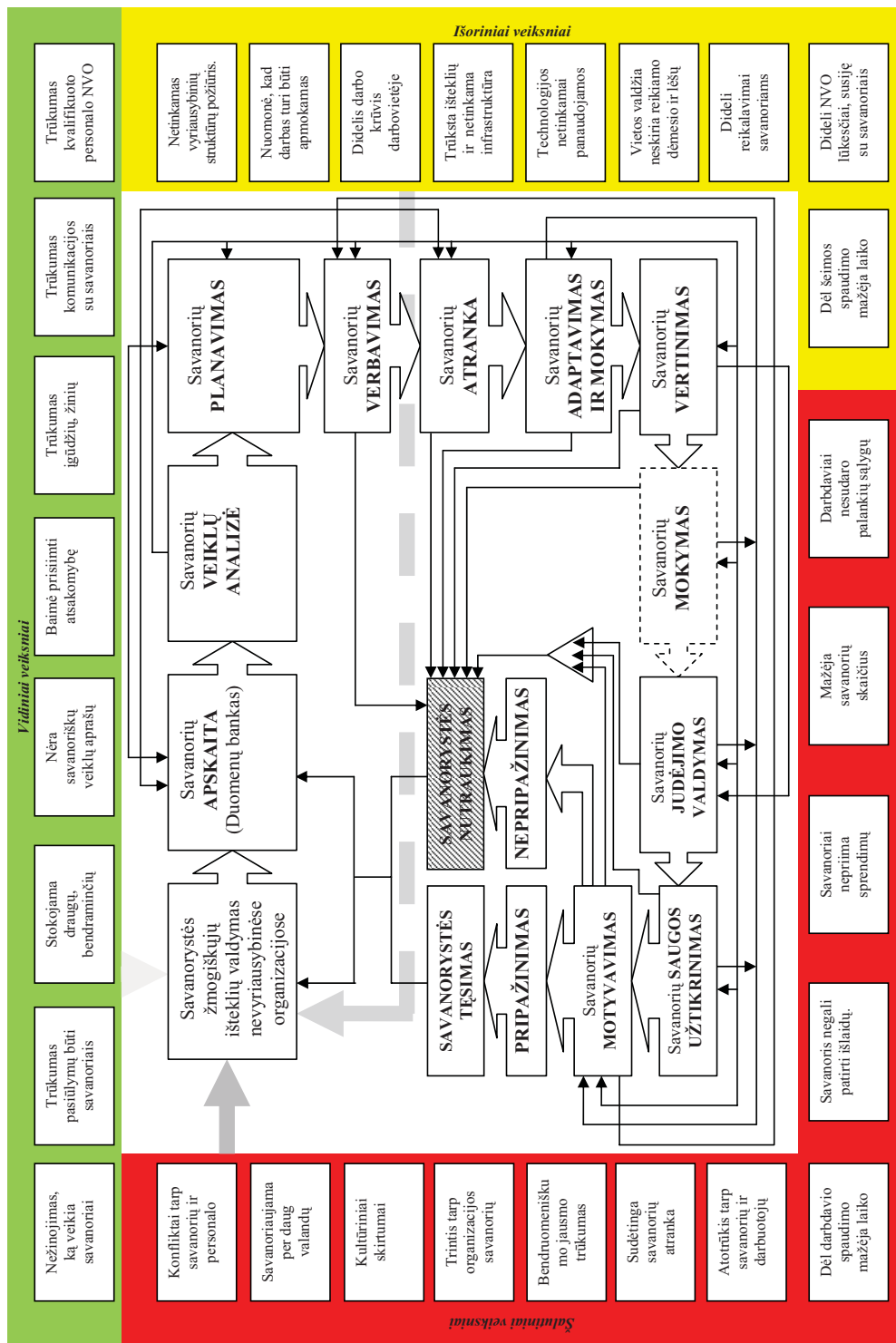
Savanorių veiklų analizė teikia informaciją kitoms veikloms: savanorių planavimo, verbavimo, atrankos, adaptavimo ir mokymo, vertinimo, judėjimo valdymo, saugos užtikrinimo bei motyvavimo. Analizuojant savanorių veiklas išskiriamos dvi jų kryptys: savanorių pozicijų reglamentavimas ir savanorių pozicijų įvertinimas. Pirmiausia reikia išsamiai išanalizuoti, kokias savanoriškas veiklas NVO vykdo, į kokias pozicijas reikia savanorių, ką konkrečiai savanoris darys numatytose pozicijose. Savanorio pozicijų, pareigų reglamentavimas apima pasirengimą rinkti duomenis, duomenų rinkimą, informacijos analizę ir veiklos atnaujinimą.

Informacijai surinkti gali būti taikomi struktūruoto interviu, anketavimo, ekspertavimo, stebėjimo, įrašų analizės ir kt. metodai.

Nevyriausybės organizacijos dėl nuolatinės savanorių kaitos turi nuolat planuoti savanorius. Kaita vyksta dėl įvairių priežasčių: dėl amžiaus, sveikatos problemų, nėštumo, emigracijos procesų, dėl vidinių, išorinių ar net šalutinių veiksnių (kitais juos dar galima įvardyti, kaip nenugalimuosius veiksnius, savanorių pozicijų mažinimą ar didinimą ir kt.). Savanorių planavimo veiklos organizavimas priklauso nuo nevyriausybės organizacijos dydžio ir veiklos mastų. Jeigu tai yra didelė organizacija, savanorių planavimu gali užsiimti atskirai įkurta savanorių tarnyba, jeigu maža, – tai gali daryti savanorių koordinatorius. Savanorių planavimas prasideda nuo savanorių paklausos ir pasiūlos nustatymo. Pirmiausia organizacija turi nustatyti savanorių paklausą, t. y. kiek ir kokių savanorių jai reikia. Paklausai nustatyti naudojami nuomonių analizei grįsti metodai, matematiniai personalo paklausos nustatymo metodai. Savanorių pasiūla yra gaunama iš dviejų šaltinių – vidinio ir išorinio. Vidinis šaltinis – tai vykdant savanorių apskaitos veiklą sukurtas duomenų bankas, o išorinis šaltinis gali būti mokyklos, universitetai, dabar tampa populiariu savanoriškų veiklų ieškoti per įdarbinimo agentūras.

Savanorių verbavimo veiklos metu surandami ir užverbuojami potencialūs savanoriai. Savanorių verbavimas pirmiausia remiasi kruopščiai suplanuota savanorių motyvacijos politika. Motyvacija labai svarbu, nes kitaip organizacijoms nepavyks užverbuoti savanorių, dėl motyvacijos trūkumo ir užverbuotas savanoris gali nutraukti savanorystę.

Savanorių atrankos veikla prasideda kandidatų sąrašo pateikimu ir baigiasi savanorių priėmimu. Atrankos veiklą sudaro kandidatų vertinimas pagal užpildytas anketas, interviu, testai, rekomendacijos ir kt. Labai daug priklauso nuo specialistų, vykdančių atranką, profesionalumo.



27 pav. Savanorystės žmogiškųjų išteklių valdymo nevyriausybinesse organizacijose modelis

Adaptavimo laikotarpiu savanoris susipažįsta su nevyriausybinės organizacijos kolektyvu, savanoriais, veiklos specifika, atliekamomis funkcijomis. Neatsiejama adaptavimo dalis yra socializacija. Ji padeda atrinktiems savanoriams prisitaikyti organizacijoje. Savanoriai supažindinami su pozicijomis, kuriose vykdys veiklą, informuojami apie organizacijos kultūrą, vertybes, sužino, kokio elgesio iš jų tikimasi. Adaptavimo metu vyksta pirminiai mokymai, paprastai tai būna mokymai veiklų, kurios nereikalauja specifinių žinių, įgūdžių ar gebėjimų.

Savanorio vertinimo metu yra lyginama savanorio atlikta veikla su jo pozicijos aprašais, jeigu yra, – veiklos standartais ar tikslais, jeigu jie keliama savanorio užimamai pozicijai. Personalo vertinimas yra artimas kontrolės funkcijai. Blogas savanorio įvertinimas gali pareikalausiti papildomo savanorio mokymo arba už gerus rezultatus savanoris gali būti paskatintas.

Savanorių mokymas yra kryptinga veikla, siekiant savanorį išmokyti geriau atlikti jam pavestą užduotį bei parengti jį naujoms pozicijoms. Susikoncentruodamas į veiklą, o ne į potencialą, vadovas gali kelti didelius reikalavimus. Standartus visada galima supaprastinti, tačiau sudėtingesnių jų padaryti neįmanoma. Modelyje numatyta, kad mokymas vykdomas tuo atveju, jeigu savanoriui neužtenka pirminio mokymo adaptacijos laikotarpiu.

Nevyriausybinėse organizacijose savanoriai, kaip ir darbuotojai, turi galimybę kilti karjeros laiptais, tai priklauso nuo savanorio noro, laiko, galimybių, turimų žinių, gebėjimų ir kt. Ne visos savanorių pozicijos yra vienodos: yra vadovaujamų, yra itin atsakingų, yra pozicijų, reikalaujančių specifinių žinių. Savanorių judėjimo valdymas – tai dar viena galima motyvavimo priemonė savanoriams, siekiantiems maksimalių tikslų.

Savanorių saugos užtikrinimas – tai viena iš savanorystės žmogiškųjų išteklių valdymo veiklų. Išskiriamos tokios savanorių saugos formos: fizinė sauga ir emocinė sauga, kuri paprastai siejama su streso ir konfliktų valdymu.

Labai svarbų vaidmenį savanorystėje užima motyvavimas. Neretais atvejais motyvavimas tampa esminiu veiksniu savanorystėje, nuo jo priklauso savanorio apsisprendimas, ar likti savanoriu organizacijoje, ar ne. Savanorio apsisprendimas priklauso nuo jo pripažinimo arba nepripažinimo.

Tiek savanorystės tęsimo, tiek nutraukimo atvejais modelis reikalauja atnaujinti informaciją duomenų banko sistemoje.

Savanorystės žmogiškųjų išteklių valdymo nevyriausybinėse organizacijose modelis – tai tarsi nesibaigiantis ciklas, kuris yra atviras naujiems savanoriams ir uždaras problemoms, nepageidaujamoms organizacijose. Problemomis įvardijami tiek vidiniai, tiek išoriniai, tiek šalutiniai veiksniai, kurie identifikuoti, išdėstyti aplink modelį su nurodytais neigiamais veiksniais, darančiais arba galinčiais daryti įtaką savanorystės žmogiškųjų išteklių valdymui.

Iš gautų kiekybinio ir kokybinio tyrimų rezultatų analizės paaiškėjo, kad didžioji organizacijų dalis visai nenaudoja savanorystės žmogiškųjų išteklių valdymo veiklų, o maža dalis – tik chaotiškai atskiras veiklas. Toks nevyriausybinių organizacijų elgesys gali išprovokuoti vieną iš neigiamų reiškinių – savanorių tekamumą. Atlikus Savanorystės žmogiškųjų išteklių valdymo nevyriausybiniuose organizacijose modelio korekcijas, modelis tinkamas praktiniam taikymui nevyriausybiniuose organizacijose.

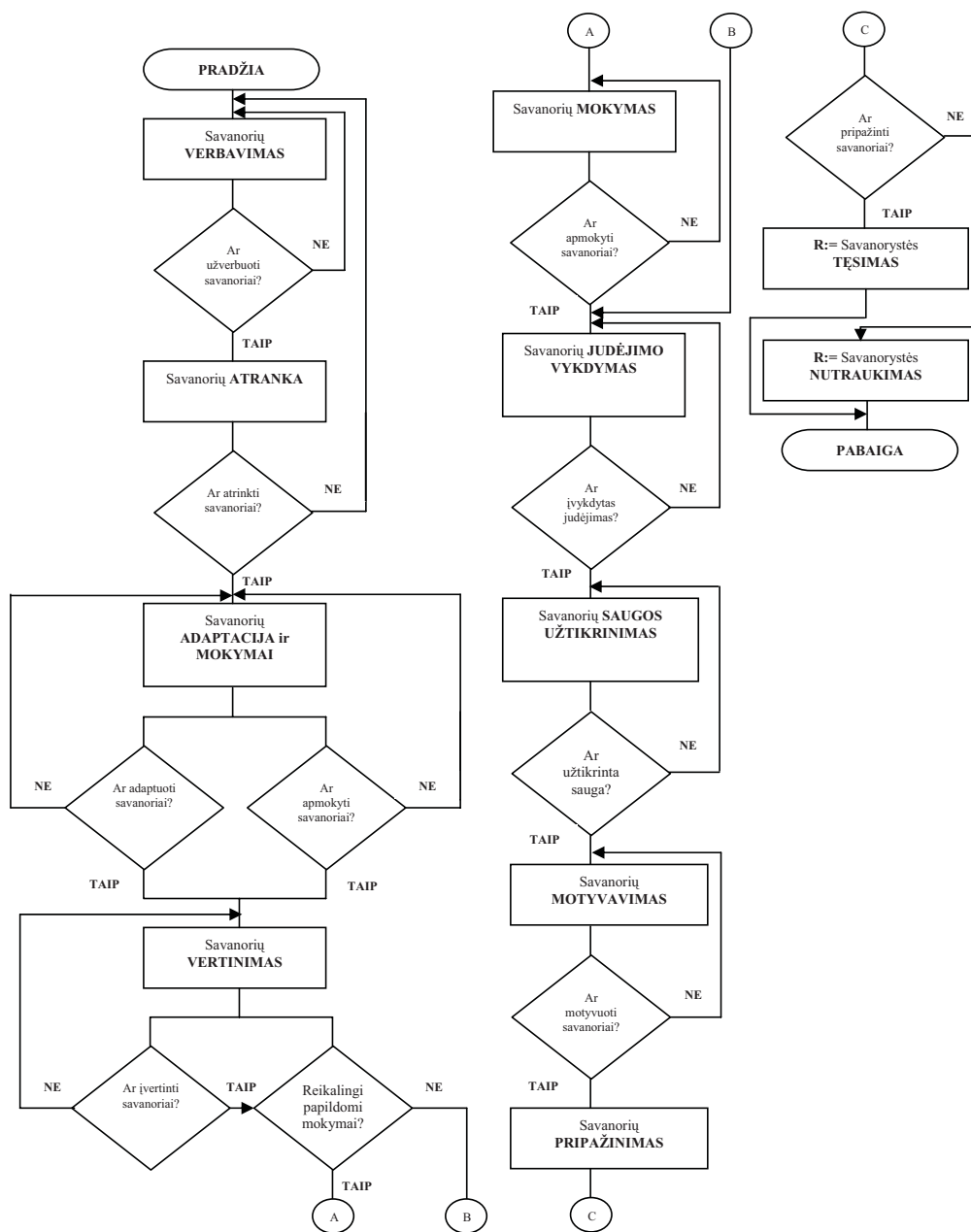
Modelio veikimas pateikiamas Savanorystės žmogiškųjų išteklių valdymo nevyriausybiniuose organizacijose algoritme (28 pav.).

Algoritmas pradedamas nuo savanorių verbavimo veiklos, nes realiai nevyriausybinių organizacijos tik nuo šios veiklos susiduria su pačiais savanoriais. Šioje veikloje organizacijos turėtų verbuoti savanorius dviem būdais: tiesioginiu verbavimu, kai savanoris verbuojamas, tarkim, iš kitos organizacijos, ir operatyviu verbavimu, kai naudojamosi vidiniais ir išoriniais šaltiniais, siekiant rasti potencialių kandidatų į laisvas savanorių pozicijas. Pradedant verbavimą pirmiausia turi būti įvardijama laisva savanorio pozicija ir atliekama jos analizė. Tai reikalinga tam, kad būtų galima suformuoti reikalavimus pretendents. Formuojant reikalavimus savanoriams galima naudoti du metodus – interviu ir savanoriškų veiklų analizės veiklos metu pateiktos informacijos studijavimą. Verbavimo veiklą dažnai varžo tokie veiksniai: savanorių atitikimo organizacijai politika, išorės aplinkos sąlygos, organizacijos patrauklumas ir kt. Verbavimo šaltinius ir metodus organizacija turėtų pasirinkti, atsižvelgdama būtent į šiuos verbavimo suvaržymus.

Atranka turi vykti kaip abipusis procesas, nes tuo metu organizacija nusprendžia, ar priimti savanorį, o kandidatas nusprendžia, ar sutinka būti savanoriu šioje organizacijoje. Atrankos proceso etapai gali būti anketos pildymas, pradinis pokalbis, testavimas, tyrimai už „nugaros“, išsamus pokalbis per atranką, fizinis patikrinimas, pasiūlymas tapti savanorių komandos nariu.

Adaptavimas gali vykti formalizuotai ir neformaluotai. Formalizuotas adaptavimas dažniausiai apibrėžiamas dokumentuose. Tai gali būti saugumo taisyklės, savanorio pozicijų aprašai ir kt. Neformaluotas adaptavimas vyksta savaime. Neformaluoto adaptavimo atveju daug lemia asmeninės savybės. Adaptavimo metu vyksta mažieji mokymai, kurių metu savanoriui priskiriamas mokytojas. Tai gali būti savanoris, kuris jau turi sukaupęs nemenką patirtį.

Savanorio vertinimas parodo, ar organizacija yra patenkinta savanorių atliekamomis veiklomis, ar reikalingi papildomi mokymai, savanoris sužino vadovų nuomonę apie jo atliekamą veiklą. Savanorių vertinimas gali būti formalizuotas, toks vertinimas vyksta pagal iš anksto nustatytą ir patvirtintą procedūrą, rezultatai registruojami dokumentuose. Neformaluotas vertinimas neregistruojamas jokiuose dokumentuose.



28 pav. Savanorystės žmoniškųjų išteklių valdymo nevyriausybiniuose organizacijose modelio algoritmas

Literatūroje nurodomi tokie savanorystės mokymo būdai: individualus ir grupinis, ilgalaikis ir trumpalaikis, formalus ir neformalus, aktyvus ir pasyvus mokymas ir kt. Savanorių

mokymo metodų yra įvairiausių: paskaitos, konferencijos, ekskursijos, seminarai, stažuotės ir t. t.

Sprendimus dėl personalo judėjimo organizacijoje dažniausiai priima aukščiausio lygio vadovai, padedami tiesioginių vadovų, personalų tarnybų bei kitų vadovų.

Nevyriausybiniams organizacijoms ne tik svarbu turėti tinkamą motyvavimo politiką, bet ir tinkamai ją vykdyti, t. y.. motyvuoti tada, kada reikia, jeigu reikia, nevengti ir sudrausminti. Taip pat svarbu motyvuotus savanorius pripažinti ir užtikrinti jų savanorystės tęstinumą, o su netinkamais savanoriais nutraukti sutartį.

Algoritme svarbu atkreipti dėmesį į besikartojančius, atgal grįžtančius sprendimus. Besikartojančių sprendimų gali būti, tačiau jų reikėtų vengti ir dirbti be klaidų. Reikia suprasti, kad kiekvienas veiklos pasikartojimas, sukelia diskomfortą savanoriui, mažėja jo noras savanoriauti, jis gali tapti apatiškas organizacijai. Tokie savanoriai linkę palikti organizacijas.

Kadangi savanoriai nėra nevyriausybinių organizacijų personalo dalis, į juos reikia žiūrėti kaip į žmogiškuosius išteklius. Darbo tikslas nėra atskleisti personalo ir žmogiškųjų išteklių skirtumus, todėl jie nenagrinėjami. Buvo pasirinktos personalo valdymo veiklos, nes jos yra taikomos savanorystės žmogiškiems ištekliams.

Šis Savanorystės žmogiškųjų išteklių valdymo nevyriausybiniuose organizacijose modelis turėtų būti naudingas nevyriausybinių organizacijų vadovams ir personalui, kuris atsakingas už savanorišką veiklą organizacijoje. Modelis leidžia vadovams lengviau, paprasčiau, suprantamiau ir operatyviau organizuoti savanoriškas veiklas nevyriausybiniuose organizacijose.

DISERTACIJOS III DALIES APIBENDRINIMAS

Apibendrinant savanorystės žmogiškųjų išteklių valdymo nevyriausybinesėse organizacijose tyrimą, pažymėtina keletas momentų. Siekiant tinkamai interpretuoti gautus kiekybinio tyrimo rezultatus, buvo apskaičiuoti anketos klausimų atsakymų dažniai. Anketos pirmi aštuoni klausimai, kuriuos sudaro nepriklausomi kintamieji (demografinių klausimų blokas), analizuoti antroje disertacijos dalyje. Pateikiami klausimų dažniai nuo devinto anketos klausimo – Kurie iš išvardytų žmogaus vidinių veiksnų, labiausiai trukdo Jums įsijungti į savanorystę? Kaip pagrindinę priežastį įsitraukti į savanorišką veiklą, respondentai nurodo didelį darbo krūvį darbovietėje.

Toliau buvo siekiama išsiaiškinti išorinius veiksnus, kurie trukdo įsitraukti į savanorišką veiklą. Pagrindinis veiksnys, trukdantis įsitraukti į savanorišką veiklą, yra vietos valdžios dėmesio ir lėšų stoka organizacijų priežiūrai ir plėtrai.

Toliau buvo siekiama nustatyti respondentų įsitraukimo į savanorišką veiklą lygį. Išsiskyrė dvi respondentų grupės: tie, kurie nedalyvauja savanoriškoje veikloje ir tie, kurie joje dalyvauja priklausydami nevyriausybinei organizacijai. Žinant, kad tarp savanorių yra labai plataus profilio bei įvairių profesijų žmonių, buvo siekta išsiaiškinti, kiek savanoriai gali paveikti nevyriausybinių organizacijų sprendimus. Didžioji respondentų dalis teigia, kad jie nevaržomai gali teikti organizacijos vadovybei pasiūlymus. Siekiant parodyti bendras savanoriškos veiklos tendencijas ir išvengti tyrimo specifiškumo, savanorių buvo prašoma atsakyti į klausimą, kokią veiklą vykdo savanoriai. Savanorių veiklos yra įvairios, tai užtikrina specifiškumo nebuvimą. Daugiausia respondentų vykdo veiklą, susijusią su pagalba vaikams ir jaunimui. Buvo siekiama išsiaiškinti savanorių vaidmenis organizacijoje. Didžioji respondentų dalis yra paprasti savanoriai. Buvo siekiama išsiaiškinti, kiek laiko respondentai savanoriauja toje pačioje organizacijoje. Daugiausia respondentų savanoriauja nuo vieno iki penkių metų. Svarbus rodiklis yra laikas, kurį savanoris skiria per savaitę. Šiuo klausimu ir norėta išsiaiškinti, kiek laiko per savaitę yra skiriama savanoriškai veiklai. Respondentai per savaitę dažniausiai skiria nuo vienos iki penkių valandų.

Analizuojant kiekybinio tyrimo metu gautus duomenis, buvo ieškoma priklausomybės tarp skirtingais teiginiais apibūdintų vidinių ir išorinių veiksnų, kurie trukdo įsitraukti į savanorišką veiklą. Ši priklausomybė buvo įvardyta kaip ryšiai, kurie buvo matuojami skaičiuojant Pearson'o ir Kendall'o koreliacijos koeficientus – tiriant statistinius ryšius tarp požymių. Vidinių ir išorinių veiksnų struktūrai tirti naudotas faktorinės analizės metodas. Tyrime taip pat buvo skaičiuota ir analizuota nepriklausomų (demografinių) kintamųjų įtaka anketos vidinių ir išorinių veiksnų teiginiams.

Analizuojant kokybinio tyrimo metu gautus duomenis, aprašyti interviu, kurie atlikti norint išsiaiškinti savanorystės žmogiškųjų išteklių valdymo nevyriausybiniuose organizacijose situaciją Lietuvoje. Interviu metu apklausti ekspertai, kurie taip pat yra įvairių nevyriausybinių organizacijų vadovai, aukščiausio lygmens vadybininkai ar specialistai, atitinkantys ekspertams keltus reikalavimus.

Apžvelgus tyrėjų požiūrius į savanorystę kaip mokslinio tyrimo objektą, atskleidus jų įvairovę ir išanalizavus mokslinę literatūrą savanorystės žmogiškųjų išteklių valdymo tematika, pagal gautus kiekybinio ir kokybinio tyrimo rezultatus, buvo atliktos Savanorystės žmogiškųjų išteklių valdymo nevyriausybiniuose organizacijose teorinio modelio korekcijos, sukurtas modelio įgyvendinimo algoritmas. Atlikus Savanorystės žmogiškųjų išteklių valdymo nevyriausybiniuose organizacijose modelio korekcijas galima teigti, kad modelis tinkamas taikyti praktikoje.

IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

Apibendrinant disertacinį darbą, galima daryti tokias išvadas:

1. Įvertinus ir apibendrinus savanorystę kaip mokslinių tyrimų objektą, užsienio ir Lietuvos autorių darbuose pateiktas sampratas, nustatyta, kad pasaulyje, priešingai nei Lietuvoje, savanorystė nėra naujas reiškinys – ji turi senas tradicijas. Organizuota savanorystė prasidėjo XIX a. antroje pusėje. Moksliniu objektu tapo dar vėliau – tik XX a. antroje pusėje.

Nustatyta, kad savanoriška veikla vykdoma nesiekiant jokios naudos, tam tikrą laikotarpį, taikant savo įgūdžius be prievartos, visiškai laisva valia ir nepatiriant finansinių nuostolių. Savanorystė yra viena iš esminių kiekvienos šiuolaikinės visuomenės gyvenimo dalis. Savanorystė padeda piliečiams formuoti savo įgūdžius ir prisidėti prie savo bendruomenės socialinės ir ekonominės plėtros. Savanorystės koncepcija apima skirtingų rūšių veiklas, jai būdingi tokie požymiai: yra neapmokestinama, geranoriška, planuojama, ilgalaikė, savanoriška veikla vykdoma laisva valia organizacinėje aplinkoje.

2. Atskleidus savanorystės ir nevyriausybinių organizacijų tarpusavio priklausomybės teorinius aspektus nustatyta, kad nevyriausybinių organizacijos vykdydamos veiklą užpildo viešojo sektoriaus ir rinkos spragas. Nevyriausybinių organizacijų veikla apima paslaugų teikimą, naujų iniciatyvų propagavimą įvairiose srityse: žmogaus teisių apsaugos ir mažumų integracijos; kultūros, religinių ir etinių vertybių puoselėjimo; švietimo, mokslo ir profesinio tobulinimo; neformalaus ir pilietinio ugdymo; sporto, socialinės apsaugos ir darbo, sveikatos priežiūros, nusikalstamumo prevencijos, gyvenamosios aplinkos pritaikymo neįgaliesiems, aplinkos apsaugos ir kt. Didžiausią veiklos dalį nuo pat NVO istakų sudaro veikla žmogaus teisių, kultūros ir švietimo bei socialinės apsaugos srityse. Nors savanoriška veikla užsiima ir pavieniai asmenys, teikiantys nuolatinę pagalbą svetimiems žmonėms, tačiau organizuota savanorystė atsiranda tik tam tikroje organizacinėje aplinkoje. Didžioji dalis savanorių priklauso įvairioms nevyriausybiniams organizacijoms. Nevyriausybinių organizacijos nepajėgtų vykdyti savo veiklos be savanorių.

3. Išanalizavus savanorystės žmogiškųjų išteklių valdymo teorinius aspektus sudarytas Savanorystės žmogiškųjų išteklių valdymo nevyriausybiniuose organizacijose teorinis modelis. Modelio veikimas pagrįstas trimis esminiais etapais:

I etapas – savanorystės žmogiškųjų išteklių informacinio aprūpinimo veiklos. Šiuo etapu vykdomos savanorių apskaitos ir savanorių veiklų analizės veiklos.

II etapas – aprūpinimo savanorystės žmogiškaisiais ištekliais veiklos. Šiuo etapu vykdomos savanorių planavimo, verbavimo, atrankos ir adaptavimo veiklos.

III etapas – savanorystės žmogiškųjų išteklių efektyvaus panaudojimo ir išlaikymo veiklos. Šiuo etapu vykdoma savanorių vertinimas, mokymas, judėjimo valdymas, saugos užtikrinimo ir motyvavimo veiklos. Pripažintiems savanoriams siūloma tęsti savanorišką veiklą, o su nepripažintais savanoriais nutraukiama savanoriškos veiklos sutartis.

Modelis užtikrina savanorystės žmogiškųjų išteklių valdymo veiklų grįžtamąjį ryšį.

Savanorystės žmogiškųjų išteklių valdymo nevyriausybinese organizacijose modelis skiriasi nuo verslo sektoriaus: savanoriai yra daug mažiau priklausomi nuo organizacijos negu samdomi darbuotojai; savanoriai gali gana paprastai gali nutraukti veiklą organizacijoje; savanoriai nėra taip kontroliuojami, kaip apmokamas personalas; savanoriams taikomos nestandartinės skatinimo priemonės.

Nustatyta, kad savanorius kur kas veiksmingiau nei tradicinės priemonės skatina dėmesys, pasitikėjimas, bendradarbiavimas, komandinis darbas, iššūkiai, tobulėjimas, laimėjimai, vertybės ir įsipareigojimai.

4. Tyrimui atlikti pagal tam tikrą logiką buvo sukonstruotas tyrimo instrumentas. Kiekybinio tyrimo duomenys gauti anketinės apklausos metodu. Kokybinio tyrimo duomenims gauti taikytas pusiau struktūruotas interviu metodas. Atliekant kokybinį tyrimą remtasi kokybine turinio (*content*) analizės koncepcija. Analizuojant transkribuotą interviu tekstą, pagal raktinius žodžius išskirtos kategorijos, o jų turinys suskirstytas į subkategorijas. Kategorijos ir subkategorijos buvo analizuojamos, interpretuojamos ir pagrindžiamos.

Kokybinio ir kiekybinio tyrimo metodo taikymas atliekant tą patį tyrimą užtikrina vidinį ir išorinį validumą. Darbas pagrįstas kokybinių ir kiekybinių tyrimų suderinamumo ir savarankiškumo nuostatomis.

Empirinių savanorystės žmogiškųjų išteklių valdymo nevyriausybinese organizacijose tyrimą sudaro dvi dalys.

1. Kiekybinio tyrimo metu buvo apklausti respondentai, turintys ir neturintys savanoriškos veiklos patirties, siekiant nustatyti vidinius ir išorinius veiksnus, trukdančius įsitraukti į savanorystę.
2. Kokybinio tyrimo metu buvo apklausti ekspertai, siekiant įvertinti savanorystės žmogiškųjų išteklių valdymo veiklas nevyriausybinese organizacijose.

Remiantis tyrimų rezultatais buvo sukurtas savanorystės žmogiškųjų išteklių valdymo nevyriausybinese organizacijose modelis.

5. Ekspertų apklausa atlikta, taikant pusiau struktūruoto interviu metodą. Apklausos rezultatai parodė, kad nevyriausybinėse organizacijose galima išvelgti teorinėje dalyje analizuotų veiklų panašumų. Nustatyta, kad savanorystės žmogiškieji ištekliai nevyriausybinėse organizacijose valdomi netinkamai. Daugelis vadovų tai pripažįsta ir kaip vieną iš priežasčių įvardija savo, kaip vadovo, žinių bei kompetencijos trūkumą.

Atlikus kiekybinį tyrimą nustatyta:

- didžiausią įtaką įsitraukti į savanorystę turi vidinis veiksnys *didelis darbo krūvis darbovietėje* ir išorinis veiksnys *vietos valdžia neskiria reikiamo dėmesio ir lėšų organizacijų priežiūrai ir plėtrai*;
- didžioji respondentų dalis dalyvauja savanoriškoje veikloje ir yra nevyriausybinių organizacijų nariai, be to, jie nevaržomai gali teikti pasiūlymus organizacijos vadovybei;
- daugiausia respondentų vykdo savanorišką veiklą, susijusią su pagalba vaikams ir jaunimui;
- faktorinė analizė parodė, kad yra trys faktoriai, apimantys veiksnius, trukdančius įsitraukti į savanorystę: žmogaus vidinis faktorius, žmogaus išorinis faktorius ir šalutinis faktorius.

Atlikus kokybinį ir kiekybinį tyrimus nustatyta, kad savanorystės žmogiškųjų išteklių valdymo teorinis modelis Lietuvoje netaikytinas. Pagal tyrimo rezultatus pakoregavus savanorystės žmogiškųjų išteklių valdymo veiklas, jų tarpusavio ryšius ir atsižvelgus į nustatytą trijų faktorių įtaką valdymo veikloms, buvo sudarytas savanorystės žmogiškųjų išteklių valdymo modelis ir algoritmas. Šis modelis yra tinkamas Lietuvos nevyriausybinėms organizacijoms.

Rekomendacijos

Nevyriausybinių organizacijų vadovams

1. Rekomenduojama atkreipti dėmesį į savanorių patiriamas papildomas finansines išlaidas. Savanoriška veikla yra finansiškai neatlygintina, tačiau ir savanoriai neturi tapti organizacijų rėmėjais. Visos savanorių patiriamos finansinės išlaidos, susijusios su savanoriškos veiklos vykdymu, turi būti padengtos.

2. Reikia suprasti, kad savanoris organizacijai gali skirti tik savo laisvą laiką, žinias, gebėjimus. Tačiau savanoriams neturi būti skiriamos per daug sudėtingos ir atsakingos užduotys

3. Rekomenduojama atkreipti dėmesį į tai, kad viena iš kliūčių įsitraukti į savanorystę yra šeimos spaudimas. Todėl reikėtų sukurti tokią sistemą, kuri skatintų šeimos laisvalaikį skirti savanorystei.

4. Derėtų rasti sąlyčio taškų su verslo sektoriumi, nes dėl darbdavių spaudimo žmonės mažiau laiko gali skirti savanorystei. Reikėtų skatinti darbdavius sudaryti palankesnes sąlygas darbuotojams vykdyti savanorišką veiklą.

5. Rekomenduojama valdant savanorystės žmogiškuosius išteklius taikyti parengtą Savanorystės žmogiškųjų išteklių valdymo nevyriausybinesse organizacijose modelį. Tai turėtų pagerinti savanorystės žmogiškųjų išteklių valdymo kokybę.

Vyriausybinio sektoriaus organizacijoms

6. Bendrąjį vidaus produktą 2011 metais savanoriška veikla papildė 3,5 mlrd. Lt. Norint, kad šis rodiklis ir toliau augtų, vyriausybė turėtų susitarti su verslo sektoriumi, kad sumažintų darbdavių spaudimą savanoriams ir kartu kurtų brandesnę pilietinę visuomenę.

7. Reikėtų daugiau dėmesio skirti sprendžiant savanorystės problemas Lietuvoje, įstatymais reglamentuoti savanorių ir nevyriausybinių organizacijų finansinius santykius.

8. Reikėtų įpareigoti didmiesčių ir ypač – provincijų vietos valdžios institucijas padėti spręsti savanorystės problemas.

Tolesnių tyrimų kryptys

Disertacinis darbas padėjo pamatą tolesniems tyrimams. Darbe analizuotos savanorystės žmogiškųjų išteklių valdymo veiklos vis dar nepakankamai ištirtos. Todėl būtina vykdyti platesnio masto tyrimus, kurie apimtų įsitraukimo į savanorystę kliūčių identifikavimą, šalinimą, judėjimo valdymą, saugos užtikrinimą, apibrėžimą savanorių veiklų nevyriausybinesse organizacijose.

LITERATŪROS SĄRAŠAS

1. Aldred, K. (1998). Become an Engineer Mentor at 1999 Future City Competition // IIE Solutions. Vol. 30, No. 7.
2. Allison, L., D., Okun, M., A., Dutridge, K., S. (2002). Assessing Volunteer Motives: a Comparison of an Open-Ended Probe and Likert Rating Scales // Journal of Community & Applied Social Psychology. Vol. 12, No. 4.
3. Andersen, K. (2003). Student Volunteers: Why Hospitals Must Invest in their Futures // Leadership in Health Services. Vol. 16, No. 2.
4. Bagdonas, A. (2002). Secondary School Activities in the Process of Preparing Pupils for Higher Education: Search for the Congruence of Stakeholders' Interests // Socialiniai Mokslai. Vol. 3, No. 53.
5. Bakanauskienė, I. (2003). Personnel Management in Lithuania's Small and Medium Enterprises // International Scientific Journal Problems and Perspectives in Management. Vol. 1.
6. Bakanauskienė, I. (2008). Personalo valdymas. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas.
7. Bakanauskienė, I. (2011). Personalo valdymo funkcijos išskeldinimo galimybės Lietuvoje // Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. Vol. 57.
8. Bang, H., Chelladurai, P. (2003). Motivation and Satisfaction in Volunteering for 2002 World Cup in Korea. Paper Presented at the Conference of the North American Society for Sport Management. Ithaca, New York.
9. Bang, H., Ross, S., D. (2004). Volunteer Motivation and Satisfaction // Journal of Human Resource Management. Vol. 1, No. 1.
10. Barber, J. (1998). Responsible Action or Public Relations? NGO Perspectives on Voluntary Initiatives // Industry and Environment. Vol. 21, No. 1–2.
11. Barrick, M., R., Mount, M., K. (1991). The Big Five Personality Dimensions and Job Performance: a Meta-Analysis // Personnel Psychology. Vol. 44.
12. Barrick, M., R., Mount, M., K. (2005). Yes, Personality Matters: Moving on to More Important Matters // Human Performance. Vol. 18, No. 4.
13. Barnes, M., L., Sharpe, E., K. (2009). Looking Beyond Traditional Volunteer Management: A Case Study of an Alternative Approach to Volunteer Engagement in Parks and Recreation // Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations. Vol. 20, No. 2.
14. Baršauskienė, V., Leliūgienė, I. (2001). Sociokultūrinis darbas bendruomenėje (užsienio šalių patirtis). Kaunas: Technologija.

15. Bart, C., Baetz, M., C., Pancer, S., M. (2009). Leveraging Human Capital Through an Employee Volunteer Program: The Case of Ford Motor Company of Canada // *Journal of Intellectual Capital*. Vol. 10, No. 1.
16. Barth, M., Landsman, W., Lang, M. (2009). International Accounting Standards and Accounting Quality // *Journal of Accounting Research*. Vol. 46.
17. Bartlett, J., E., Kotrlik, J., W., Higgins, C., C. (2001). Organizational Research: Determining Appropriate Sample Size in Survey Research // *Information Technology, Learning, and Performance Journal*. Vol. 19, No. 1.
18. Behrend, T. S., Baker, B. A., Foster Thompson, L., (2009). Effects of Pro-Environmental Recruiting Messages: the Role of Organizational Reputation // *Journal of Business and Psychology*. Vol. 24.
19. Bekkers, R. (2007). Intergenerational Transmission of Volunteering // *Acta Sociologica*. Vol. 50, No. 20.
20. Bekkers, R. (2007). Measuring Altruistic Behavior in Surveys: The All-or-Nothing Dictator Game // *Survey Research Methods*. Vol. 1.
21. Berman, B. (2006). Developing an Effective Customer Loyalty Program // *California Management Review*. Vol. 49, No. 1.
22. Bitinas, B. (1995). Auklėjimo procesas. Šiauliai: ŠPI leidybos centras.
23. Bitinas, B. (1998). Ugdymo tyrimų metodologija. Vilnius: Jošara.
24. Bitinas, B. (2006). Edukologinis tyrimas: sistema ir procesas. Vilnius: Kronta.
25. Bitinas, B., Rupšienė, L., Žydzūnaitė, V. (2008). Kokybinių tyrimų metodologija. Vilnius: Socialinių mokslų kolegija.
26. Byrne, Z., S., Stoner, J., Thompson, K., R., Hochwater, W. (2005). The Interactive Effects of Conscientiousness, Work Effort, and Psychological Climate on Job Performance // *Journal of Vocational Psychology*. Vol. 66.
27. Blickle, G., Wrendel, S., Ferris, G. (2010). Political Skill as Moderator of Personality - Job Performance Relationships in Socioanalytic Theory: Test of the Getting Ahead Motive in Automobile Sales // *Journal of Vocational Psychology*. Vol. 76.
28. Bowman, K. (1998). Volunteering 101 // *Nonprofit World*. Vol. 16, No. 6.
29. Breaugh, J., A., Starke, M. (2000). Research on Employee Recruitment: So Many Studies, So Many Remaining Questions // *Journal of Management*. Vol. 26, No. 3.
30. Brewer, J., Hunter, A. (1989). Multimethod Research: A Synthesis of Styles // *Sage Library of Social Research*. Vol. 175. California: Sage.

31. Briggs, E., Peterson, M., Gregory, G. (2010). Toward Understanding of Volunteering for Nonprofit Organizations: Explaining Volunteers Pro-social Attitudes // *Jornal of Makromarketing*. Vol. 30, No 1.
32. British Red Cross. (2000). Good Practice Guide for Leaders and Managers of Volunteers in British Red Cross. Prieiga per internetą: <<http://www.redcross.org.uk>>, [žiūrėta 2010 08 25].
33. British Red Cross. (2000). Policies and Procedures. Prieiga per internetą: <<http://www.redcross.org.uk>>, [žiūrėta 2010 08 25].
34. British Red Cross. (2002). Volunteer Management Competencies. Prieiga per internetą: <<http://www.redcross.org.uk>>, [žiūrėta 2010 08 25].
35. British Red Cross. (2003). Management Behaviours, Volunteer, Staff and Delegates Charter. Prieiga per internetą: <<http://www.redcross.org.uk>>, [žiūrėta 2010 08 25].
36. British Red Cross. (2005). Good Practice Guide for Managers. Prieiga per internetą: <<http://www.redcross.org.uk>>, [žiūrėta 2010 08 25].
37. British Red Cross. (2009). Shopaholics: A Guide for Young Shop Volunteers. Volunteer Management. Prieiga per internetą: <<http://www.redcross.org.uk>>, [žiūrėta 2010 08 25].
38. British Red Cross. (2009). Stand out from the Crowd. Prieiga per internetą: <<http://www.redcross.org.uk>>, [žiūrėta 2010 08 25].
39. British Red Cross. (2010). Trustees' Report and Accounts, 2009. Prieiga per internetą: <<http://www.redcross.org.uk>>, [žiūrėta 2010 08 25].
40. Brown, L., D., Korten, D., C. (1989). Understanding Voluntary Organizations. Policy, Planning, and Research. – Working papers, Public Sector Management and Private Sector Development, Country Economics Department, The World Bank.
41. Brudney, J., L. (1990). Training in Volunteer Administration: Assessing the Needs of the Field // *Journal of Volunteer Administration*. Vol. 9.
42. Brudney, J., L. (1995). The Daily Point of Light Awards: An Analysis of Recipients and Effects // *Journal of Volunteer Administration*. Vol. 13.
43. Brudney, J., L. (2005). Exploring and Explaining Contracting Out: Patterns Among the American States // *Journal of Public Administration Research and Theory*. Vol. 15, No. 3.
44. Bulter, L., M., DePhelps, C., Gray, K. (1995). Community Ventures. Partnerships in Education and Research Circular Series Topics. – Working paper, Washington State University, U.S. Western Regional Extension Publication.
45. Bureau of Labour Statistics. (2010). Volunteering in the United States, 2010 – an Economic Release. Prieiga per internetą: <<http://www.bls.gov/news.release/volun.nr0.htm>>, [žiūrėta 2011 02 25].

46. Burgham, M., Downward, P., (2005). Why Volunteer, Time to Volunteer? A Case Study from Swimming // *Managing Leisure*. Vol. 10.
47. Bush, B., J. (1998). Innovative Pedagogy: Academic Service-Learning for Business Communication // *Business Communication Quarterly*. Vol. 61, No. 3.
48. Bussell, H., Forbes, D. (2006). Volunteer Management in Arts Organisations: a Case Study and Managerial Implications // *International Journal of Arts Management*. Vol. 8, No. 2.
49. Catano, V., Pond, M., Kelloway, E., K. (2001). Exploring Commitment and Leadership in Volunteer Organizations // *Leadership & Organization Development Journal*. Vol. 22, No. 2.
50. Catts, R., Cummings, D. (2006). Recognising Current Competencies of Volunteers in Emergency Service Organisations // *Journal of Workplace Learning*. Vol. 18, No. 7/8.
51. Čekanavičius, V., Murauskas, G. (2000). Statistika ir jos taikymai: I dalis. Vilnius: Vilsa.
52. Chapman, G., J., Morley, R. (1999). Motives Underlying Volunteerism and Satisfaction with Volunteer Service // *Journal of Prevention & Intervention in the Community*. Vol. 18, No. 1-2.
53. Charles, C., M. (1999). Pedagoginio tyrimo įvadas. Vilnius: Alma littera.
54. Chelladurai, P. (1999). Management of Human Resources in Sport and Recreation. Champaign, IL: Human Kinetics Publishers.
55. Chelladurai, P., Kim, M., Trail, G.T., (2007). A Model of Volunteer Retention in Youth Sport // *Journal of Sport Management*. Vol. 21.
56. Cho, T., Faerman, S., R. (2010). An Integrative Approach to Empowerment // *Public Management Review*. Vol. 12, No. 1.
57. Choudhury, E. (2010). Attracting and Managing Volunteers in Local Government // *Journal of Management Development*. Vol. 29, No. 6.
58. Clary, E., G., Snyder, M. (1991). Volunteers' Motivations: a Functional Strategy for the Recruitment, Placement, and Retention of Volunteers // *Nonprofit Management & Leadership*. Vol. 2, No. 4.
59. Clary, E., G., Snyder, M. (1999). The Motivations to Volunteer: Theoretical and Practical Considerations // *Current Directions in Psychological Science*. Vol. 8, No. 5.
60. Clary, E., G., Snyder, M., Ridge, R., D., Copeland, J., Stukas, A., A., Haugen, J., Miene, P. (1998). Understanding and Assessing the Motivations of Volunteers: a Functional Approach // *Journal of Personality and Social Psychology*. Vol. 74, No. 6.
61. Clary, G. (2004). Volunteer Sustainability: How Nonprofits can Sustain Volunteers' Commitment // *Snapshots*. Vol. 36.
62. Cochran, W., G. (1977). Sampling Techniques (3rd ed.). New York: John Wiley & Sons.

63. Cohen, R. (2008). Volunteering by the Numbers. *The Nonprofit Quarterly*. Fall.
64. Cormack, D. (2002). *The Research Process in Nursing*. Iowa, USA: Blackwell Science, Ltd.
65. Coyne, B., S., Coyne, E., J. (2001). Getting, Keeping and Caring for Unpaid Volunteers for Professional Golf Tournament Events // *Human Resource Development International*. Vol. 4, No. 2.
66. Csordás, I., (2011). Volunteer Management in Cultural Institutions. International workshop, MFAB, Budapest.
67. Cunningham, G., Cunningham, I. (2001). Sweet Charity! Managing Employee Commitment in the UK Voluntary Sector // *Employee Relations*. Vol. 23, No. 3.
68. Cuskelly, G., Boag, A. (2001). Organisational Commitment as a Predictor of Committee Member Turnover Among Volunteer Sport Administrators: Results of a Time-Lagged Study // *Sport Management Review*. Vol. 4.
69. Cuskelly, G., McIntyre, M., Boag, A. (1998). A Longitudinal Study of the Development of Organizational Commitment Amongst Volunteer Sport Administrators // *Journal of Sport Management*. Vol. 12, No. 3.
70. Cuskelly, G., Taylor, T., Hoyer, R., Darcy, S. (2006). Volunteer Management Practices and Volunteer Retention: a Human Resource Management Approach // *Sport Management Review*. Vol. 9.
71. Cuthill, M., Warburton, J. (2005). A Conceptual Framework for Volunteer Management in Local Government // *Urban Policy and Research*. Vol. 23, No. 1.
72. Česynienė, R., Šarkiūnaitė, I. (2002). Human Relations in Organization // *Inžinierinė ekonomika*, Nr. 1.
73. Da Silva, N., Hutchesson, J., Wahl, G., D. (2010). Organizational Strategy and Employee Outcomes: a Person – Organization Fit Perspective // *The Journal of Psychology*. Vol. 144, No. 2.
74. Daugherty, J. (2011). Volunteering By Definition's, Critical – Bibliographical Essay // *Volunteering by Definition*. Vol. 4.
75. Davies, L., E. (2004). Valuing the Voluntary Sector in Sport: Rethinking Economic Analysis // *Leisure Studies*. Vol. 23, No. 4.
76. Davis, M., H., Mitchell, K., V., Hall, J., A., Lothert, J., Snapp, T., Meyer, M. (1999). Empathy, Expectations, and Situational Preferences: Personality Influences on the Decision to Participate in Volunteer Helping Behaviors // *Journal of Personality*. Vol. 67, No. 3.
77. Dessler, G. (2001). *Personalo valdymo pagrindai*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.

78. DeVoe, S., E., Pfeffer, J. (2007). Hourly Payment and Volunteering: the Effect of Organizational Practices on Decisions About Time Use // *Academy of Management Journal*. Vol. 50.
79. DeVoe, S., E., Pfeffer, J. (2007). When Time is Money: The Effect of Hourly Payment on the Evaluation of Time // *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. Vol. 104.
80. Domarkas, V., Gineitienė, D. (2000). Visuomeninių organizacijų įtaka viešojo administravimo institucijoms. Kaunas: Technologija.
81. Downward, P., Lumsdon, L., Ralston, R. (2005). Gender Differences in Sports Event Volunteering: Insights From Crew 2002 at the XVII Commonwealth Games // *Managing Leisure*. Vol. 10, No. 4.
82. Drucker, P. (1992). *Managing for the future*. Truman Talley / E. P. Dutton, New York, NY.
83. Drucker, P. (2007). *Druckeris kiekvienai dienai*. Vilnius: Alma littera.
84. Duncombe, S. (1985). Volunteers in City Government: Advantages, Disadvantages and Uses // *National Civic Review*. Vol. 74, No. 9.
85. Edwards, J. R., (1991). Person – Job Fit: a Conceptual Integration, Literature Review, and Methodological Critique // *International Review of Industrial and Organizational Psychology*. Vol. 6.
86. Ellis, J., S. (2001). *Volunteer Recruitment and Membership Development* (3rd ed.). Philadelphia: Energize.
87. Ellis, J., S., Noyes, K., H. (1999). *By the People: a History of Americans as Volunteers*. San Francisco: Jossey Bass.
88. Ellis, J., S., Silverberg, K., E., Marshall, E., K. (2001). Measuring Job Satisfaction of Volunteers in Public Parks and Recreation // *Journal of Park and Recreation Administration*. Vol. 19, No. 1.
89. Ellis, S., J. (1985). Research on Volunteerism: What Needs to be Done // *Journal of Voluntary Action Research*. Vol. 14, No. 2–3.
90. Ellis, S., J. (1996). *From the Top Down: The Executive Role in Volunteer Program Success*. Revised Edition. Philadelphia: Energize, Inc.
91. Ellis, S., J. (1998). Volunteerism and the Government Sector. Prieiga per internetą: <<http://usinfo.state.gov/journals/itsv/0998/ijse/ellis.htm/>>, [žiūrėta 2010 03 05].
92. Ellis, S., J. (2003). Conceptual Analysis of Volunteerism Around the World. Prieiga internete: <http://www.worldvolunteerweb.org/dynamic/infobase/pdf/2003/030306INT_vol_glossary.pdf>, [žiūrėta 2011 05 12].

93. Enjolras, B. (2002). The Commercialization of Voluntary Sport Organizations in Norway // *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*. Vol. 31, No. 3.
94. Enjolras, B. (2003). A Governance-Structure Approach to Voluntary Organizations // *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*. Vol. 38, No. 5.
95. Enjolras, B., (2002). Does the Commercialization of Voluntary Organizations „Crowd Out“ Voluntary Work? // *Annals of Public and Cooperative Economics*. Vol. 73, No. 3.
96. Europos ekonomikos ir socialinių reikalų komiteto nuomonė dėl Savanoriškos veiklos, jos vaidmens Europos visuomenei ir poveikio (2006). Prieiga per internetą: <<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:C:2006:325:0046:0046:LT:PDF>>, [žiūrėta 2010-12-07].
97. Fairley, S., Kellet, P., Green, B., C. (2007). Volunteering Abroad: Motives for Travel to Volunteer at the Athens Olympic Games // *Journal of Sport Management*. Vol. 21.
98. Farrell, J., M., Johnston, M., E., Twynam, G. (1998). Volunteer Motivation, Satisfaction, and Management at an Elite Sporting Competition // *Journal of Sport Management*. Vol. 12.
99. Fenwick, M. (2005). Extending Strategic International Human Resource Management Research and Pedagogy to the Non-Profit Multinational // *International Journal of Human Resource Management*. Vol. 16.
100. Finkelstein, M., A., Penner, L., A., Brannick, M., T. (2005). Motive, Role Identity, and Prosocial Personality as Predictors of Volunteer Activity // *Social Behavior and Personality: an International Journal*. Vol. 33, No. 4.
101. Finkelstien, M. A. (2009). Intrinsic Vs. Extrinsic Motivational Orientations and the Volunteer Process. *Personality and Individual Differences*. Vol. 46, No. 5-6.
102. Fiorillo, D. (2011). Do Monetary Rewards Crowd out the Intrinsic Motivation of Volunteers? Some Empirical Evidence For Italian Volunteers // *Annals of Public and Cooperative Economics*. Vol. 82, No. 2.
103. Fisher, C., Casiday, R., Bamba, C., Kinsman, E. (2007). Volunteering and Health: What Impact Does it Really Have? – Working paper, University of Wales Lampeter.
104. Fisher, J., C., Cole, K., M. (1993). *Leadership and Management of Volunteer Programs*. San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers.
105. Fletcher, T., D., Major, D., A. (2004). Medical Students' Motivations to Volunteer: an Examination of the Nature of Gender Differences // *Sex Roles*. Vol. 51, No. 1-2.
106. Ford, L. (2007). *The Guardian Guide to Volunteering*. William Clowes, Beccles.
107. Frisch, M., B., Gerrard, M. (1981). Natural Helping Systems: a Survey of Red Cross Volunteers // *American Journal of Community Psychology*. Vol. 9, No. 5.

108. Gaskin, K., Smith, J., D. (1995). *A New Civic Europe: a Study of the Extent and Role of Volunteering*. London, Volunteer Centre.
109. Gaston, K., Alexander, J. (2001). *Effective Organisation and Management of Public Sector Volunteer Workers* // *The International Journal of Public Sector Management*. Vol. 14, No. 1.
110. Gazley, B., Brudney, J., L. (2005). *Volunteer Involvement in Local Government Post-9/11: The Continuing Question of Capacity* // *Public Administration Review*. Vol. 65.
111. Gerber, B., J., Cohen, D., B., Cannon, B., Patterson, D., Stewart, K. (2005). *On the Front Line: American Cities and the Challenge of Homeland Security Preparedness* // *Urban Affairs Review*. Vol. 41, No. 2.
112. Geroy, G., D., Wright, P., C., Jacoby, J. (2000). *Toward a Conceptual Framework of Employee Volunteerism: an Aid for the Human Resource Manager* // *Management Decision*. Vol. 38, No. 4.
113. Gimžauskienė, E. (2007). *Organizacijų veiklos vertinimo sistemos*. Kaunas: Technologija.
114. Goss, K. (1999). *Volunteering and the Long Civic Generation* // *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*. Vol. 28, No. 4.
115. Graham, F. (1999). *Best Practice Benchmarking in the UK* // *Benchmarking: an International Journal*. Vol. 7, No. 1.
116. Grube, J., A., Piliavin, J., A. (2000). *Role Identity, Organizational Experiences, and Volunteer Performance* // *Personality and Social Psychology Bulletin*. Vol. 26, No. 9.
117. Haas, S., C. (2000). *Virginia Save Our Streams (SOS): Volunteers' Motivations for Participation and Suggestions for Program Improvement* // *Leisure Studies*. Vol. 24, No. 4.
118. Hadzi-Miceva, K., (2007). *A Comparative Analysis of European Legal Systems and Practices Regarding Volunteering* // *International Journal of Not-for-Profit Law*. Vol. 9, No. 3.
119. Hager, M., A., Brudney, J., L. (2004). *Readers' Perceptions of Philanthropy and Nonprofit Management Journals* // *American Review of Public Administration*. Vol. 34.
120. Hager, M., A., Brudney, J., L. (2005). *Net Benefits: Weighing the Challenges and Benefits of Volunteers* // *Journal of Volunteer Administration*. Vol. 23, No. 1.
121. Hager, M., A., Brudney, J., L. (2008). *The Impact of Volunteering on Successful Aging: a Review with Implications for Program Design* // *Voluntary Action*. Vol. 9, No. 1.
122. Hank, K., Erlinghagen, M. (2010). *Dynamics of Volunteering in Older Europeans* // *The Gerontologist*. Vol. 50, No. 2.
123. Hank, K., Erlinghagen, M. (2010). *Volunteering in Old Europe: Patterns, Potentials, Limitations* // *Journal of Applied Gerontology*. Vol. 29, No. 1.

124. Hankin, J., N. (1998). Candles and Mirrors: the State of Volunteering // Executive Speeches. Vol. 13, No. 2.
125. Harris, M., P., Wanless, S., Barton, T., R. (1996). Site Use and Fidelity in the Common Guillemot *Uria Aalge* // *Ibis*. Vol. 138.
126. Hart, L. (1999). Coke or Pepsi? Bank or Credit Union? // *Credit Union Magazine*. Vol. 65, No. 1.
127. Hartenian, L., S., Lilly, B. (2009). Egoism and Commitment: a Multidimensional Approach to Understanding Sustained Volunteering // *Journal of Managerial Issues*. Vol. 21, No. 1.
128. Haski-Leventhal, D., Meijs, L., C., P., M., Hustinx, L. (2009). The Third-Party Model: Enhancing Volunteering through Governments, Corporations and Educational Institutes // *Jnl Soc. Pol.*, Cambridge University Press. Vol. 39, No. 1.
129. Haug, J., C., Gaskins, J., N. (2012). Recruiting and Retaining Volunteer EMTs: from Motivation to Practical Solutions // *International Journal of Sociology and Social Policy*. Vol. 32, No. 3/4.
130. Holden, D. (1997). Sustaining Virtue Among Volunteers in a Homeless Shelter // *Journal of Contemporary Ethnography*. Vol. 26, No. 2.
131. Hoobler, J., M., Wayne, S., J., Lemmon, G. (2009). Bosses' Perceptions of Family – Work Conflict and Women's Promotability: Glass Ceiling Effects // *Academy of Management Journal*. Vol. 52, No. 5.
132. Hultgren, A. (1999). Free Money on Campus // *Credit Union Magazine*. Vol. 65, No. 1.
133. Independent Sector. (1999). Giving and Volunteering in the United States 1999: Executive Summary. Washington.
134. Independent Sector. (2010). Value of Volunteer Time. Prieiga per internetą: <http://www.independentsector.org/volunteer_time>, [žiūrėta 2012 04 05].
135. Ingen, E., Dekker, P. (2010). Changes in the Determinants of Volunteering: Participation and Time Investment Between 1975 and 2005 in The Netherlands // *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*. Vol. 31.
136. Inglis, S., Cleave, S. (2006). A Scale To Assess Board Member Motivations in Nonprofit Organizations // *Nonprofit Management & Leadership*. Vol. 17, No. 1.
137. Išoraitė, M. (2011). Žmogiškieji ištekliai – svarbiausias konkurencinio pranašumo šaltinis strategiškai valdant organizaciją // *Socialinių mokslų studijos*. Vol. 3, No. 1.
138. Jacobson, W., S. (2010). Preparing for Tomorrow: A Case Study of Workforce Planning in North Carolina Municipal Governments // *Public Personnel Management*. Vol. 39, No. 4.

139. James, E. (1987). *The Nonprofit Sector in Comparative Perspective // The Nonprofit Sector: a Research Handbook*. Vol. 1.
140. Jančiauskas, E., E. (2006). *Žmogiškųjų išteklių vadyba*. Vilnius: VVAM.
141. Jaramillo, F., Grisaffe, D., B., Chonko, L., B., Roberts, J., A. (2009). Examining the Impact of Sergeant Leadership on Salesperson's Turnover Intention // *Journal of Personal Selling & Sales Management*. Vol. 29, No. 4.
142. Jick, T., D. (1979). Mixing Qualitative and Quantitative Methods: Triangulation in Action // *Administrative Science Quarterly*. Vol. 24.
143. Johnes, M. (2000). Feedback Information and Contributions to Not-For-Profit Enterprises: Experimental Investigations and Implications for Large-Scale FundRaising // *Public Finance Review*. Vol. 32.
144. Johnson, J., A. (2007). *Getting and Staying Involved: What Motivates Volunteers in a Non-Profit Organization* (Unpublished Doctoral Dissertation). Capella University.
145. Johnson, N. (1981). *Voluntary Social Services*. Oxford: Blackwell & Robertson.
146. Jonutytė, I. (2006). Jaunųjų savanorių motyvavimas tęstinei socioeducacinei veiklai su vaikais // *Pedagogika*. Vol. 83.
147. Justis, J., L. (2000). Show Me the Volunteerism (and I'll Show You Money) // *The Evolunteerism monthly newsletter*. Vol. 15.
148. Kaplan, R., S., Norton, D., P. (1996). *Balanced Scorecard. Translating Strategy into Action*. Harvard Business School Press.
149. Kardelis, K. (2002). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Kaunas: Judex.
150. Karl, K., A., Peluchette, J., V., Hall, L., M. (2008). Give Them Something to Smile About: a Marketing Strategy for Recruiting and Retaining Volunteers // *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*. Vol. 20, No. 1.
151. Kasparavičienė, V. (1999). Miestiečių altruizmo nuostatos // *Filosofija, Sociologija*. Vol. 3.
152. Kay, A., Wheeler, S., C., Bargh, J., A., Ross, L. (2004). Material Priming: the Influence of Mundane Physical Objects on Situational Construal and Competitive Behavioral Choice // *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. Vol. 95.
153. Kim, M., Trail, G., T., Lim, J., Kim, Y., K. (2009). The Role of Psychological Contract in Intention to Continue Volunteering // *Journal of Sport Management*. Vol. 23.
154. Kinzel, A., Nanson, J. (2000). Education and Debriefing: Strategies for Preventing Crises in Crisis-Line Volunteers // *Crisis: The Journal of Crisis Intervention and Suicide Prevention*. Vol. 21, No. 3.

155. Kristof-Brown, A., L. (2000). Perceived Applicant Fit: Distinguishing Between Recruiters' Perceptions of Person-Job and Person-Organization Fit // *Personnel Psychology*. Vol. 53.
156. Kučikas, A. (2007). Savanoriškos veiklos samprata Lietuvoje ir Vakarų Europos valstybėse // *Apie savanorišką veiklą: straipsnių rinkinys*. Kaunas: Kauno kolegija.
157. Kulik, L. (2006). Burnout Among Volunteers in the Social Services: The Impact of Gender and Employment Status // *Journal of Community Psychology*. Vol. 34, No. 5.
158. Kundelienė, K. (2007). Meaning of Accounting Activity in Enterprise Management // *Ekonomika ir vadyba*. Vol. 12.
159. Kvieskienė, G. (2003). Socializacija ir vaiko gerovė. Vilnius: VPU.
160. Kvieskienė, G. (2007). Pozityvioji socializacija kaip ugdymo paradigma. Habilitacijos procedūrai teikiamų mokslo darbų apžvalga. Socialiniai mokslai, edukologija (07 S). Vilnius: Vilniaus pedagoginis universitetas.
161. Lantos, G., P. (2001). The Boundaries of Strategic Corporate Social Responsibility // *Journal of Consumer Marketing*. Vol. 18, No. 7.
162. Laužikas, J. (1993). Pedagoginiai raštai. Kaunas: Šviesa.
163. Lee, Y., Brudney, J., L. (2009). Rational Volunteering: A Benefit-Cost Approach // *International Journal of Sociology and Social Policy*. Vol. 29, No. 9/10.
164. Leliūgienė, I. (2002). Socialinė pedagogika. Kaunas: Technologija.
165. Lewis, J. (1993). Developing the Mixed Economy of Care: Emerging Issues for Voluntary Organizations // *Journal of Social Policy*. Vol. 22, No. 2.
166. Lietuvos Respublikos Savanoriškos veiklos įstatymas. (2011). Nr. XI-1500. Valstybės žinios, 2011-07-13, Nr. 86-4142. Vilnius: LR Seimo leidykla.
167. Lockstone, L., Baum, T. (2009). The Public Face of Event Volunteering at the 2006 Commonwealth Games: The Media Perspective // *Managing Leisure*. Vol. 14.
168. LR Socialinės Apsaugos ir Darbo Ministerija. (2011). Nevyriausybinių sektoriaus institucinio tvarumo, savanorių įtraukimo, tarpusavio bendradarbiavimo, indėlio į šalies ūkio augimą, ir galimybių plėtojimo tyrimo ataskaita. Prieiga per internetą: <<http://www.socmin.lt>>, [žiūrėta 2012 03 26].
169. Lynch, S., Smith, K. (2008). The Dilemma of Judging Unpaid Workers // *Personnel Review Journal*. Vol. 39, No. 1.
170. Lukošūnienė, V. (2011). Refleksija kaip integrali mokymosi mokytis kompetencijos dalis // *Pedagogika*. Vol. 101.
171. Maniam, A., W. (2004). Volunteerism for Youth Development // *INTI Journal*. Vol. 1, No. 4.

172. Marx, D., M., Stapel, D., A. (2006). It Depends on Your Perspective: The Role of Self-Relevance in Stereotype-Based Underperformance // *Journal of Experimental Social Psychology*. Vol. 42.
173. Mathews, V. (1995). Coping With Regular CAB Fare // *Marketing Week*. Vol. 18, No. 16.
174. Matuliauskaitė, A., Bartkienė, L., Rutė, J. (2011). Penki didieji asmenybės faktoriai ir jų taikymo kryptys // *Mokslas - Lietuvos ateitis*. Vol. 3, No. 4.
175. Mayo, M. (2000). Learning for Active Citizenship: Training for and Learning From Participation in Area Regeneration // *Studies in the Education of Adults*. Vol. 32, No 1.
176. McCloughan, P., Batt, W., H., Costine, M., Scully, D. (2011). Second European Quality of Life Survey. Participation in Volunteering and Unpaid Work. – Working paper, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.
177. McCurley, S., Lynch, R. (1994). *Essential Volunteer Management*. London: Page Bros.
178. McCurley, S., Lynch, R. (2001). *Savanorių vadyba*. Vilnius: Savanorių centras.
179. McGrath, J., E., Martin, J., Kulka, R., A. (1982). *Judgements Calls in Research*. London: Sage.
180. Meier, S., Stutzer, A. (2004). Is Volunteering Rewarding in Itself? // *Economica*. Vol. 75, No. 297.
181. Mele, V. (2008). Streamlining Volunteer Management Through ICTs: the Case of Sidelines. Chapter XIII. Challenges for Volunteer Management. Edited by Matthew Liao-Troth. Idea Publishing.
182. Meliski, J., Holzer, M. (2007). Assessing Digital Government at the Local Level Worldwide: an Analysis of Municipal Websites Throughout the World, in Norris, D. (Ed.). // *Current Issues and Trends in E-Government Research*, Cyber Tech, Hershey, PA.
183. Merkys, G. (1995). *Pedagoginio tyrimo metodologijos pradmenys*. Šiauliai: ŠPI leidybos centras.
184. Merkys, G. (1996). *Gimnazijų ir jaunimo mokyklų poreikio prognostinis vertinimas*. Šiauliai: ŠPI leidybos centras.
185. Merkys, G. (1999). Matematinio – statistinio modeliavimo ypatumai socialiniuose moksluose: metodologinės kultūros aspektas // *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. Vol. 12.
186. Merkys, G. (1999). Testavimas – socialinių mokslų principas. Metodologinio diskurso projekcija // *Socialiniai mokslai*. Vol. 2, No. 19.
187. Merrill, M. (2006). Global Trends and the Challenges for Volunteering // *The International Journal of Volunteer Administration*. Vol. 24, No. 1.
188. Meyer, H. (1999). Helping Employees to Help Others // *Nation's Business*. Vol. 87, No. 3.

189. Mowen, J., C., Sujan, H. (2005). Volunteer Behavior: A Hierarchical Model Approach for Investigating its Trait and Functional Motive Antecedents // *Journal of Consumer Psychology*. Vol. 15, No. 2.
190. Moynes, A. (1966). *Volunteers in Development*. Overseas Development Institute, London.
191. Musick, M., A., Wilson, J. (2008). *Volunteers: A Social Profile*, Indiana University Press, Bloomington. Prieiga per internetą: <<http://www.ngo.org/ngoinfo/define.html>>, [žiūrėta 2012 10 15].
192. Naidich, W., B., Chisholm, M. (1996). *Developing Programs for Homeless and Runaway Youth*. New York: Wiley.
193. Netemeyer, R., G., Brashear-Alejandro, T., Boles, J., S. (2004). A Cross- National Model of Job-Related Outcomes of Work Role and Family Role Variables: a Retail Sales Context // *Journal of the Academy of Marketing Science*. Vol. 32, No. 1.
194. Newell, S., Shackleton, V. (2000). *Recruitment and Selection in Bach, S. and Sisson, K., Personnel Management: a Comprehensive Guide to Theory and Practice*. Blackwell, Oxford.
195. Nichols, G., King, L. (1998). *Volunteers in the Guide Association: Problems and Solutions* // *Voluntary Action*. Vol. 1, No. 1.
196. Norreklit, H. (2000). The Balance on the Balanced Scorecard: a Critical Analysis of Some of its Assumptions // *Management Accounting Research*. Vol. 11, No. 1.
197. Okada, E., M., Hoch, S., J. (2004). Spending Time Versus Spending Money // *Journal of Consumer Research*. Vol. 31.
198. Okun, M., A. (1994). The Relation Between Motives for Organizational Volunteering and Frequency of Volunteering by Elders // *Journal of Applied Gerontology*. Vol. 13.
199. Okun, M., A., Finch, J., F. (1998). The Big Five Personality Dimensions and the Process of Institutional Departure // *Contemporary Educational Psychology*. Vol. 23.
200. Omoto, A., M., Snyder, M. (1995). Sustained Helping Without Obligation: Motivation, Longevity of Service, and Perceived Attitude Change Among AIDS Volunteers // *Journal of Personality and Social Psychology*. Vol. 68, No. 4.
201. Omoto, A., M., Snyder, M., Martino, S., C. (2000). Volunteerism and the Life Course: Investigating Age-Related Agendas for Action // *Basic and Applied Social Psychology*. Vol. 22, No. 3.
202. Oppenheimer, M. (2008). *Volunteering: Why We Can't Survive without It*. University of New South Wales Press.
203. Parry, E., Kelliher, C., Mills, T., Tyson, S. (2005). Comparing HRM in the Voluntary and Public Sectors // *Personnel Review*. Vol. 34, No. 5.

204. Pauline, G., Pauline, J., S. (2009). Volunteer Motivation and Demographic Influences at a Professional Tennis Event // *Team Performance Management Journal*. Vol. 15, No. 3/4.
205. Payne, M. (1993). *Social Care in the Community*. London: Sage Publications.
206. Peng, J., Chiu, S., (2010). An Integrative Model Linking Feedback Environment and Organizational Citizenship Behavior // *The Journal of Social Psychology*. Vol. 150, No. 6.
207. Penner, L., A. (2002). Dispositional and Organizational Influences on Sustained Volunteerism: an Interactionist Perspective // *Journal of Social Issues*. Vol. 58, No. 3.
208. Penner, L., A., Finkelstein, M., A. (1998). Dispositional and Structural Determinants of Volunteerism // *Journal of Personality and Social Psychology*. Vol. 74, No. 2.
209. Penrod, K. M. (1991). Leadership Involving Volunteers: The L-O-O-P Model // *The Journal of Extension*. Vol. 29, No. 4.
210. Peterson, D. (2004). Benefits of Participation in Corporate Volunteer Programs: Employees Perception // *Personnel Review*. Vol. 33, No. 6.
211. Peterson, J., Tremper, Ch., Rypkema, P. (1994). *Staff Screening Tool Kit. Keeping the Bad Apples out of Your Organization*. Washington State University, U.S. Western Regional Extension Publication.
212. Petrauskienė, A. (2007). Health Behavior of Families Having Preschool-Age Children // *Medicina (Kaunas)*. Vol. 43, No. 10.
213. Phillips, M. (1982). Motivation and Expectation in Successful Volunteerism // *Journal of Voluntary Action Research*. Vol. 11, No. 1/2.
214. Planalp, S., Trost, M., R. (2009). Reasons for Starting and Continuing to Volunteer for Hospice // *American Journal of Hospice and Palliative Medicine*. Vol. 26.
215. Prentice, D., A., Carlsmith, K., M. (2000). *Opinions and Personality: On the Psychological Functions of Attitudes and other Valued Possessions. Why We Evaluate: Functions of Attitudes*. Mahwah, NJ: Erlbaum.
216. Prins, P., Henderickx, E. (2007). HRM Effectiveness in Older People's and Nursing Homes: The Search for Best (Quality) Practices // *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*. Vol. 36, No. 4.
217. Pynes, J., (2004). The implementation of workforce and succession planning in the publicsector // *Public Personnel Management*. Vol. 39, No. 4.
218. Ralston, R., Lumsdon, L., Downward, P., (2005). The Third Force in Events Tourism: Volunteers at the XVII Commonwealth Games // *Journal of Sustainable Tourism*. Vol. 13, No. 5.
219. Ratje, J., M. (2003). Well-Prepared Volunteers Help the Brand Image // *Marketing News*. Vol. 37, No. 8.

220. Rehberg, W. (2005). Altruistic Individualists: Motivations for International Volunteering Among Young Adults in Switzerland // *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*. Vol. 16, No. 2.
221. Rehnborg, S., J., DeSpain, M. (2003). Investing in Volunteerism: Recommendations Emerging from the Study of The Impact of Volunteers in Texas State Agencies // *Journal of Volunteer Administration*. Vol. 21, No. 2.
222. Remenyi, D., Williams, B., Money, A., Swartz, E. (1998). *Doing Research in Business and Management*. London: Sage Publications.
223. Ringuet, C., Cuskelly, G., Zakus, D., Auld, C. (2008). *Volunteers in Sport: Issues and Innovation // A Report Prepared for NSW Sport and Recreation*. Griffith University.
224. Roessler, A., Carter, H., Campbell, L., MacLeod, R. (1999). Diversity Among Hospice Volunteers: a Challenge for the Development of a Responsive Volunteer Program // *American Journal of Hospice and Palliative Medicine*. Vol. 6, No. 5.
225. Rokach, A., Wanklyn, S. (2009). Motivation to Volunteer: Helping Empower Sick Children // *Psychology and Education: An Interdisciplinary Journal*. Vol. 46, No. 1.
226. Rothtein, M., G., Goffin, R., D. (2006). The Use of Personality Measures in Personnel Selection: What Does Current Research Support? // *Human Resource Management Review*. Vol. 16.
227. Rouse, S., Clawson, B. (1992). Motives and Incentives of Older Adult Volunteers // *Journal of Extension*. Vol. 30, No. 3.
228. Russell, L., Scott, D. (1997). The Impact of the Contract Culture on Volunteers // *Social Policy Research*. Vol. 119.
229. Safrit, R., D., Schmiesing, R., J. (2004). Toward a Model for Contemporary Volunteer Management: Qualitative Research Linking the Literature With Best Practice // *The Journal of Volunteer Administration*. Vol. 22, No. 4.
230. Salamon, L., M. (1987). Of Market Failure, Voluntary Failure, and Third-Party Government: Toward a Theory of Government-Non-profit Relations in the Modern Welfare State // *Journal of Voluntary Action Research*. Vol. 16.
231. Salamon, L., M., Anheier, H., K. (1994). *The Emerging Non-profit Sector: An Overview*. Manchester University Press, Manchester.
232. Salamon, L., M., Anheier, H., K. (1997). *Defining The Nonprofit Sector: A Cross-National Analysis // The Johns Hopkins Nonprofit Sector Series*. Manchester University Press, Manchester.
233. Salamon, L., M., Anheier, H., K., List, R., Toepler, S., Sokolowski, S., W. (1999). *Global Civil Society: Dimensions of the Non-profit Sector*. Johns Hopkins University, Baltimore.

234. Salomon, L., Sokolowski, W. (2003). Volunteering in Cross-National Perspective: Evidence from 24 Countries. – Working Papers of the John Hopkins Comparative Non Profit Sector Project. Baltimore: John Hopkins University.
235. Šaparnis, G., Merkys, G., Šaparnienė, D. (2003). Mokyklų direktorių ir jų pavaduotojų valdybos strategijos vaizdinių psichosemantika // Tiltai. Vol. 2, No. 23.
236. Sardinha, B., Pires, C., P. (2011). To Volunteer or Not to Volunteer? A Cross-Country Study of Volunteering. – CEFAGE-UE Working Paper. Portugal.
237. Sherman, H. (1992). Marxism and Humanism // International Journal of Social Economics. Vol. 19, No. 7/8/9.
238. Silverthorne, C. (2003). The Impact of Organizational Culture and Person – Organization Fit on Organizational Commitment and Job Satisfaction in Taiwan // The Leadership & Organization Development Journal. Vol. 25, No. 7.
239. Šimašius, R. (2007). Nepelno organizacijos: prigimtis ir reglamentavimas. Vilnius: Eugrimas.
240. Simonaitienė, B. (2003). Mokykla – besimokanti organizacija. Monografija. Kaunas: Technologija.
241. Šinkūnienė, J., R. (2006). Kūrybiškumo aspektai socialiniame darbe // Socialinis darbas. Vol. 10, No. 1.
242. Skoglund, A., G. (2006). Do not Forget about Your Volunteers: a Qualitative Analysis of Factors Influencing Volunteer Turnover // Health & Social Work. Vol. 31, No. 3.
243. Skruibienė, I., Polukordienė, K., O. (2010). Savanoriu pritraukimo ir motyvavimo programa. Jaunimo psichologinės paramos centras, Vilnius.
244. Small, D., A., Loewenstein, G., Slovic, P. (2007). Sympathy and Callousness: Affect and Deliberations in Donation Decisions // Organizational Behavior and Human Decision Processes. Vol. 102.
245. Stallings, B., B. (1998). Training Busy Staff to Succeed with Volunteers. Pleasanton.
246. Stankevičienė, A., Lobanova, L. (2006). Personalo vadyba organizacijos sistemoje. Vilnius: Technika.
247. Steinbach D., Guett, M., Freytag, G. (2011). Training for Volunteers. Prieiga per internetą: <www.t4v.eu>, [žiūrėta 2012 11 20].
248. Stoškus, St., Beržinskienė, D. (2005). Vadyba. Kaunas: Technologija.
249. Strigas, A., D., Jackson, E., N. (2003). Motivating Volunteers to Serve and Succeed: Design and Results of a Pilot Study That Explores Demographics and Motivational Factors in Sport Volunteerism // International Sports Journal. Vol. 7.

250. Štuopytė, E. (2002). Teritorinės bendruomenės centro darbo su vaikais socialinės edukacinės funkcijos ir jų raiškos ypatumai. Daktaro disertacija. Socialiniai mokslai, edukologija (07S). Kaunas: KTU.
251. Sundeen, R., A. (1990). Citizens Serving Government: The Extent and Distinctiveness of Volunteer Participation in Local Public Agencies // *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*. Vol. 19.
252. Swanson, M., T. (2003). Organization and Administration of Volunteer Programs. – Working paper.
253. Swanson, M., T., Ankeny, I., A. (1970). Des Moines Area Community Coll. Your Volunteer Program. – Working paper, Organization and Administration of Volunteer Programs.
254. Switzer, C., L., Switzer, G., E., Stukas, A., A., Carol, E. (1999). Medical Student Motivations to Volunteer. Gender Differences and Comparisons to Other Volunteers // *Journal of Prevention & Intervention in the Community*. Vol. 18, No. 1-2.
255. Tang, F., Morrow-Howell, N., Hong, S. (2009). Inclusion of Diverse Older Populations in Volunteering: the Importance of Institutional Facilitation // *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*. Vol. 38, No. 5.
256. Tarptautinių žodžių žodynas. (2003). Sudarytojai A. Bendorienė, V. Bogušienė, E. Dagytė [ir kt.]. – Atsakomasis redaktorius A. Kinderys. Vilnius: Alma Littera.
257. Taylor, P., Nichols, G., Holmes, K., James, M., Gratton, C., Garrett, R., Kokolakis, T., Mulder, C., King, L. (2003). Sports Volunteering in England. Sport England, London.
258. Taylor, T., McGrow, P. (2006). Exploring Human Resource Management Practices in Nonprofit Sport Organisations // *Sport Management Review*. Vol. 9.
259. Triandis, H. (1976). Approaches Toward Minimizing Translation. In: R. Brislin (Ed.), *Translation: Applications and Research*. New York: Wiley.
260. Twelvetrees, A., C. (1991). *Community Work*. Macmillan Education.
261. Tompkins, J. (2002). Strategic Human Resource Management in Government: Unresolved Issues // *Public Personnel Management*. Vol. 30, No. 1.
262. Ulseth, A., L., B. (2004). Social Integration in Modern Sport: Commercial Fitness Centres and Voluntary Sports Clubs // *European Sport Management Quarterly*. Vol. 4, No. 2.
263. Vainienė, R. (2005). *Ekonominių terminų žodynas*. Vilnius: Tyto alba.
264. Vaitkevičius, J. (1995). *Socialinės pedagogikos pagrindai*. Vilnius: Egald.
265. Van Vianen, E., M. (2011). Aging and Training and Development Willingness: Employee and Supervisor Mindsets // *Development and Learning in Organizations*. Vol. 25, No. 4.

266. Vigoda, E. (2002). From Responsiveness to Collaboration: Governance, Citizens, and the Next Generation of Public Administration // *Public Administration Review*. Vol. 62, No. 5.
267. Vizza, C. (1990). Volunteers in Public Service: Mutual Benefits Abound // *Voluntary Action Leadership*. Vol. 12.
268. Vohs, K., D., Mead, N., L., Goode, M., R. (2006). The Psychological Consequences of Money // *Science*. Vol. 314.
269. Vveinhardt, J., Gulbovaitė, E. (2012). Asmeninių ir organizacinių vertybių kongruencijos modelis // *Management theory and studies for rural business and infrastructure development*. Vol. 33, No. 4.
270. Waikayi, L., Fearon, C., Morris, L., McLaughlin, H. (2012). Volunteer Management: an Exploratory Case Study Within the British Red Cross // *Management Decision*. Vol. 50, No. 3.
271. Wardell, F., Lieshman, J., Whalley, L., J. (2000). Who volunteers? // *British Journal of Social Work*. Vol. 30.
272. Wheeler, S., C., DeMarree, K., G., Petty, R., E. (2007). Understanding the Role of the Self in Prime-To-Behavior Effects: the Active Self-Account // *Personality and Social Psychology Review*. Vol. 11.
273. Widjaja, E. (2010). Motivation Behind Volunteerism. – CMC Senior Theses. Paper 4. Prieiga per internetą: <http://scholarship.claremont.edu/cmc_theses/4>, [žiūrėta 2012 03 22].
274. Wilson, A., Pimm, G. (1996). The Tyranny of the Volunteer: the Care and Feeding of Voluntary Workforces // *Management Decision*. Vol. 34, No. 4.
275. Wilson, J. (2000). Volunteering. *Annual Review of Sociology* // *Sociology*. Vol. 26.
276. Wollebaek, D. (2009). Survival in Local Voluntary Associations // *Non-profit Management and Leadership*. Vol. 19, No. 3.
277. Wymer, W., W. (1998). Youth Development Volunteers: Their Motives, How They Differ From Other Volunteers and Correlates of Involvement Intensity // *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*. Vol. 3, No. 4.
278. Wymer, W., W., Jr., Starnes, B., J. (2001). Conceptual Foundations and Practical Guidelines for Retaining Volunteers to Serve in Local Nonprofit Organizations: Part II // *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*. Vol. 9.
279. Yavas, U., Riecken, G. (1997). Conducting a Situation Analysis for Volunteer Organizations: an Improved Model // *Marketing Intelligence & Planning*. Vol. 15, No. 6.

280. Yeung, A., B. (2004). The Octagon Model of Volunteer Motivation: Results of a Phenomenological Analysis // *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*. Vol. 15, No. 1.
281. Zakaraitė, A. (2010). Savanorystė vakar, šiandien (ir rytoj?) // *Artuma*. Vol. 9.
282. Zakarevičius, P. (1997). Vadyba: valdymas, administravimas // *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. Vol. 3.
283. Zaliapūgas, A., Zaliapūgienė, B. (2009). *Personalo valdymas*. Klaipėda: KU leidykla.
284. Žalimienė, L., Rimšaitė, E. (2007). Nevyriausybinų organizacijų metamorfozės–nuo labdaringos pagalbos vargšams XVIII amžiuje iki socialinių paslaugų rinkos dalyvio šiuolaikinėje visuomenėje // *Socialinis darbas: mokslo darbai*. Vol. 90.
285. Žydžiūnaitė, V. (2003). Reflection on The Gap Between Higher Education and Practice: Obstacles in Realization of Nurses' Competencies // *Socialiniai mokslai*. Vol. 5, No. 42.
286. Žydžiūnaitė, V. (2005). Komandinio darbo kompetencijos ir jų tyrimo metodologija: slaugytojų veiklos požiūriu. Monografija. Kaunas: Judex.
287. Žydžiūnaitė, V. (2007). Tyrimo dizainas: struktūra ir strategijos. Kanas: Technologija.

PRIEDAI

1 PRIEDAS. Kiekybinio tyrimo anketa respondentams

KIEKYBINIO TYRIMO ANKETA

Gerbiamasis Respondente, Vytauto Didžiojo universitete atliekamas mokslinis tyrimas, kurio tikslas – ištirti savanorystės žmogiškųjų išteklių valdymo trūkumus nevyriausybiniuose organizacijose ir pateikti jų sprendimo būdus. Pritaikius tyrimo rezultatus praktikoje, jų vertę turėtų pajusti kiekvienas savanoris, nes savanoriškos veiklos bus kokybiškiau planuojamos, organizuojamos, vykdomos ir kontroliuojamos. Tai leis savanoriams pavestas užduotis atlikti lengviau, greičiau ir kokybiškiau, o nevyriausybiniams organizacijoms bus lengviau pritraukti ir išlaikyti savanorius.

Prašome Jūsų pareikšti savo nuomonę atsakant į pateiktus klausimus. Anketa anoniminė, todėl tikimės, kad Jūsų nuoširdūs atsakymai padės gauti teisingus ir objektyvius tyrimo rezultatus.

Iš anksto dėkojame!

1. Jūsų lytis:

- ☐ Vyras.
- ☐ Moteris.

2. Jūsų amžius:

- ☐ Iki 18 metų.
- ☐ 18–29 metai.
- ☐ 30–39 metai.
- ☐ 40–49 metai.
- ☐ 50–59 metai.
- ☐ 60 metų ir daugiau.

3. Jūsų gyvenamoji vieta:

- ☐ Sostinė.
- ☐ Didmiestis (buvęs apskrities centras, pavyzdžiui, Kaunas, Klaipėda).
- ☐ Rajono centras.
- ☐ Provincija.

4. Kuris iš pateiktų variantų, geriausiai atitinka Jūsų šeiminę padėtį?

- ☐ Vedęs, ištekęjusi, gyvenu nesusituokęs(-usi).
- ☐ Viengungis, netekėjusi.
- ☐ Išsiskyręs(-usi), gyvenu atskirai, našlys(-ė).

5. Kiek turite vaikų?

- ☐ 0.
- ☐ 1–2.
- ☐ 3 ir daugiau.

6. Jūsų išsilavinimas:

- ☐ Nebaigtas vidurinis.
- ☐ Vidurinis.
- ☐ Profesinis.
- ☐ Aukštasis neuniversitetinis.
- ☐ Aukštasis universitetinis.
- ☐ Mokslo laipsnis.

7. Kuris iš išvardytų variantų geriausiai atitinka Jūsų užimtumą šiuo metu?

- ☐ Studentas.
- ☐ Dirbu ne visą darbo dieną.
- ☐ Dirbu visą darbo dieną.
- ☐ Dirbu savarankiškai (turiu verslo liudijimą, esu įmonės savininkas ir pan.).
- ☐ Bedarbis.
- ☐ Pensininkas.
- ☐ Kita (įrašykite) _____.

8. Jeigu dirbate visą arba ne visą darbo dieną, kuris iš išvardytų variantų geriausiai atitinka Jūsų einamas pareigas?

- ☐ Vadovas.
- ☐ Vadybininkas.
- ☐ Specialistas.
- ☐ Darbininkas.

9. Kurie iš išvardytų žmogaus vidinių veiksnių labiausiai trukdo Jums įsitraukti į savanorystę? Pažymėkite 1–5 veiksnius:

- ☐ Mano nuomone, darbas turi būti apmokamas.
- ☐ Didelis mano darbo krūvis darbovietėje.
- ☐ Skiriasi mano kultūrinis požiūris į savanorystę.
- ☐ Dėl šeimos spaudimo mažiau laiko galiu skirti savanorystei.
- ☐ Dėl darbdavio spaudimo mažiau laiko galiu skirti savanorystei.
- ☐ Neturiu reikiamų įgūdžių, žinių.
- ☐ Savanoriai dirba daugiau valandų, nei leidžia įstatymai ar jų fizinės jėgos.
- ☐ Būdamas savanoriu negaliu patirti papildomų išlaidų.

- Mano nuomone, savanoriai ir etatiniai darbuotojai vertinami bei pripažįstami nevienodai.
- Nežinau, ką veiksiu tapęs savanoriu.
- Bijau prisiimti atsakomybę, jeigu kažkas nepasiseks.
- Savanoriškoje veikloje trūksta draugų, bendraminčių.
- Nesulaukiu pasiūlymų prisidėti prie savanoriškos veiklos.
- Neturiu bendruomeniškumo jausmo.
- Turiu sveikatos problemų.

10. Kurie iš išvardytų išorinių veiksnių labiausiai trukdo Jums įsitraukti į savanorystę?

Pažymėkite 1–5 veiksnius:

- Organizacijos per daug tikisi iš savanorių.
- Darbdaviai nesudaro palankių sąlygų tapti savanoriu.
- Mažėja savanorių skaičius organizacijose.
- Pagrindiniai savanorių darbai yra per daug atsakingi.
- Tarp savanorių ir apmokamo personalo vyrauja konfliktai arba veiklos neapibrėžtumas.
- Yra nesutarimų tarp organizacijos savanorių.
- Trūksta vyriausybinių struktūrų dėmesio savanorystei vystyti.
- Informacinės, komunikacinės technologijos naudojamos netinkamai ir neefektyviai.
- Sudėtinga atrinkti tinkamus savanorius.
- Įstatymuose nėra aiškių savanorio veiklos aprašų.
- Organizacijoje trūksta aktyvios komunikacijos su savanoriais.
- Organizacijos neįtraukia savanorių priimant sprendimus, nors tie sprendimai tiesiogiai susiję su savanorių veikla.
- Trūksta išteklių norint efektyviai rengti savanorius veiklai.
- Vietos valdžia neskiria reikiamo dėmesio ir lėšų organizacijų priežiūrai ir plėtrai.
- Trūksta kvalifikuoto personalo savanorių veiklai koordinuoti.

11. Kuris iš išvardytų variantų geriausiai atitinka Jūsų įsitraukimą į savanorystę?

- Esu nuolatinis savanoriškos organizacijos narys(-ė).
- Savanoriauju nuolat, tačiau nepriklausau savanoriškai organizacijai.
- Savanoriauju nereguliariai.
- Savanoriavau vieną kartą.
- Nesu buvęs savanoriu (jeigu pasirinkote šį atsakymo variantą, pereikite prie 22 anketos klausimo).

12. Ar esate etatinis savanoriškos organizacijos darbuotojas?

- ☐ Taip.
- ☐ Ne.

13. Ar vadovybė atsižvelgia į Jūsų pasiūlymus gerinti konkrečią savanorišką veiklą (pavyzdžiui, automobilių eismo reguliavimas masinio renginio metu)?

- ☐ Organizacijos vadovybė skatina teikti pasiūlymus.
- ☐ Aš visada galiu teikti organizacijos vadovybei pasiūlymus.
- ☐ Organizacijos vadovybė svarsto mano pasiūlymus primygtinai paprašius.
- ☐ Organizacijos vadovybė atmeta visus mano pasiūlymus.

14. Kurioje savanoriškoje veikloje Jūs dalyvaujate?

- ☐ Pagalba pensinio amžiaus žmonėms.
- ☐ Pagalba vaikams, jaunimui.
- ☐ Pagalba žmonėms su negalia.
- ☐ Aplinkos tvarkymas.
- ☐ Gyvūnų globa.
- ☐ Vietos bendruomenių veiklos organizavimas.
- ☐ Kultūrinių renginių, meno projektų organizavimas.
- ☐ Masinių sporto renginių organizavimas.
- ☐ Psichologinės, socialinės pagalbos ir konsultavimo organizavimas.
- ☐ Suaugusiųjų švietimas, mokymas.
- ☐ Pagalba organizuojant ir koordinuojant politinių partijų veiklas..
- ☐ Kita (įrašykite) _____.

15. Koks Jūsų vaidmuo savanoriškoje organizacijoje?

Pasirinkti tik vieną atsakymą

- ☐ Valdybos pirmininkas, prezidentas.
- ☐ Sekretorius, vadovas.
- ☐ Buhalteris.
- ☐ Administratorius.
- ☐ Specialistas.
- ☐ Savanorių koordinatorius.
- ☐ Savanoris.
- ☐ Kita (įrašykite) _____.

16. Kiek metų savanoriaujate šioje organizacijoje?

- ☐ Iki 1 metų.
- ☐ 1–5 metus.

- 6–10 metų.
- 10 ir daugiau metų.

17. Kiek laiko per savaitę skiriate savanorystei?

- Iki 1 valandos.
- 1–5 valandas.
- 6–10 valandų.
- 10 ir daugiau valandų.

18. Ar atliekate kelias savanoriškas veiklas toje pačioje ar kitoje organizacijoje?

- Taip.
- Ne (jeigu pasirinkote šį atsakymo variantą, pereikite prie 22 anketos klausimo).

19. Kokias vykdote kitas savanoriškas veiklas? Pažymėkite vieną iš Jums tinkančių variantų:

- Pagalba pensinio amžiaus žmonėms.
- Pagalba vaikams, jaunimui.
- Pagalba žmonėms su negalia.
- Aplinkos tvarkymas.
- Gyvūnų globa.
- Vietos bendruomenių veiklos organizavimas.
- Kultūrinių renginių, meno projektų organizavimas.
- Masinių sporto renginių organizavimas.
- Psichologinės, socialinės pagalbos ir konsultavimo organizavimas.
- Suaugusiųjų švietimas, mokymas.
- Pagalba organizuojant ir koordinuojant politinių partijų veiklas..
- Kita (*įrašykite*) _____.

20. Kiek metų atliekate kelias savanoriškas veiklas?

- Iki 1 metų.
- 1–5 metai.
- 6–10 metų.
- 10 ir daugiau metų.

21. Kiek laiko per savaitę skiriate savanoriškoms veikloms, kurias pažymėjote atsakydami į 18 klausimą?

- Iki 1 valandos.
- 1–5 valandas.
- 6–10 valandų.
- 10 ir daugiau valandų.

22. Jeigu turite kitų klausimų, patarimų ar idėjų dėl savanorystės valdymo, parašykite čia:

Dėkojame už skirtą laiką pildant anketą!

2 PRIEDAS. Kokybinio tyrimo klausimynas ekspertams

SAVANORYSTĖS ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMO NEVYRIAUSYBINĖSE ORGANIZACIJOSE KLAUSIMYNAS

1. Kaip planuojate (angl. *planning*) savanorių poreikį organizacijai? Ar turite parengę metodikas, strategijas?
2. Kokiais būdais verbuojate (angl. *recruitment*) savanorius?
3. Kokius metodus taikote atrinkdami (angl. *selection*) savanorius?
4. Kaip adaptuojate (angl. *orientation*) savanorius? Kaip juos apmokote (angl. *training*)?
5. Kaip vadovaujate (angl. *supervision*) savanoriams? Kokius kontrolės metodus naudojate?
6. Kaip vertinate (angl. *assessments and evaluations*) savanorių atliktas veiklas?
7. Kokiais būdais motyvuojate (angl. *recognition, motivation*) savanorius? Ar Jūsų organizacija vykdo savanorių apskaitą (angl. *record keeping*)? Jeigu vykdo, tai kaip?

3 PRIEDAS. Kokybinio tyrimo ekspertų interviu protokolai

INTERVIU PROTOKOLAS NR. 01

2012-06-13

Kaunas

1 klausimas: Kaip Jūs planuojate savanorių poreikį organizacijai? Ar turite parengę metodikas, ar strategijas?

Iš tikrųjų mes savanorių neturime, bet turime kitą organizaciją, kurioje yra savanoriai. Na iš tikrųjų čia dvi įstaigos vienoje ir dirba tie patys žmonės. Pagrindinė veikla čia ir vykdoma, o pagrindinis principas darbo, tai savanoriška veikla. Tai kviečiam savanorius, organizuojam mokymus. Pagrindė kviečiam moteris, tai gan logiška, nes vykdom būtent pagalbą moterims. Kviečiam, aišku, ir vyrus, bet pagrindas yra moterys. Kviečiam internetu, per kitas Nevyriausybines organizacijas, sakom, kad organizuojam mokymus. Tada pirmiausiai ateina į tokius informacinius susitikimus, pateikiame pagrindinę informaciją, kaip tie mokymai vyks, ko tikimės iš savanorių, ko savanoriai gali tikėtis iš mūsų, vyksta toks apsitarimas. Ir tada, reiškiame, po 2 informacinių susitikimų, tuos žmones, kurie apsisprendę, kviečiam į dar vieną susitikimą, kuriame darom atranką iš tų atėjusių žmonių. Tada atsirenkam apie 12 žmonių.

Klausimas: Kaip jūs patį savanorių poreikį planuojate?

Tai planuojam į metus bent jau vieną grupę turėti. Kadangi mokymai yra platūs, t.y. 100 val. teorijos ir 100 val. praktikos, ir tai užtrunka iki 06 mėn., tai mes neturim pajėgumų daugiau organizuoti. Bet pagal mūsų darbą kol kas užtenka 12 žmonių. Dar turim ir senesnių savanorių, bet jų kiekvienais metais sumažėja. Tai 12 naujų kas metais papildymas yra pakankamas. Na kartais būna ir taip, kad nevisi 12 mokymus baigia, bet nebūna mažiau, kaip 10 savanorių. Šiais metais, pavyzdžiui, prisijungė 11 naujų savanorių.

Klausimas: Kiek turite aktyvių savanorių?

Šiai dienai turime tarp 20-30 savanorių, bet tokių aktyvių, stabilių, tai 20 sav. Metų eigoje iš tų 20 savanorių atkrenta, bet 12 savanorių per metus ateina, tai mums užtenka.

Klausimas: Kuo remiantis Jūs apskaičiuojate, kad tų 20 sav. užtenka?

Nuo 2007 m. teikiame tą paslaugą ir iš praktikos, taip gavosi, kad 20 sav. užtenka. Tai sąlygoje darbo grafikas, savanoriai budi po 3-4 val. prie telefono ir tie 20 savanorių normaliai tą grafiką užpildo. Mes pageidaujam, kad savanoris į mėn. 2 kartus budėtų, na vienas budėjimas gaunasi 4 val., nes kitaip nieko neina padaryti, o kitas 3 val., tai sakykim 6-7 val. į mėn. savanoriui gaunasi.

2 klausimas: Kokiais būdais Jūs verbuojate savanorius?

Skelbiam, kad ruošiam naują grupę, o tas skelbimas keliauja per Nevyriausybinių organizacijų tinklą, per savo savanorius, per savo pažįstamus, kur tik galim, ten dedam. Labai stengiamiesiems per universitetus platinti, nu visais įmanomais kanalais. Paprastai nemenkas susidomėjimas yra iš soc. darbo studenčių. Dar svarbus akcentas, kad nesiorientuojam į specialybes. Ir tai pasiteisino, nes jei žmogus ne iš soc. darbo srities, tai ir tam žmogui būna kažkas naujo, neatrasta ir mums taip geriau, nes gaunasi didesnė paspartis.

Klausimas: Kaip skelbiate per Nevyriausybės organizacijas?

Esam pasijungę į tinklą, priklausom Nevyriausybinių organizacijų tinklui, ten yra, taip vadinama konferencija, ir visos Nevyriausybės organizacijos gauna mūsų siųstą skelbimą ar kitą informaciją.

Klausimas: Paminėjote universitetus, tai orientuojatės į jaunimą?

Neapsiribojam vien tik jaunimu. Stengiamės, kad būtų kuo įvairesnio amžiaus, nes vien tik jaunimas tai rizikuojam, kad jų greit neteksim. Aišku, kaip susiklosto, vien dėl to, kad jis jaunas neatsisakom, bet jau taip pageidaujam, kad išlaikyti pusiausvyrą – pusė ant pusės.

Klausimas: Kaip ieškote vyresnio amžiaus?

Pagrindė, efektyviausias būdas tarp vyresnių, tai „iš lūpų į lūpas“, per draugus, pažįstamus.

Klausimas: Žiniasklaidos priemonės naudojate?

Interneta pajungiam, savo organizacijos internetinį puslapį įjungę gan stipriai. O didžiųjų žiniasklaidos priemonių neturime. Mūsų organizacijos internetinis puslapis gan gerai žinomas dėl emocinės pagalbos teikimo el. laiškais. Tiesa, žiniasklaida pasitaiko dėl bendro informavimo moterų, o dėl savanoriškos veiklos, tai ne.

Klausimas: Kaip Jūs pamatuojate savo organizacijos internetinio puslapio stiprumą?

Na čia opi problema, nes mes neskaiciuojame tų lankytojų per dieną. Na apleidau daug kalbam, mums trūksta labai vadybinių žinių, dėl to kartais labai kenčia pati veikla mūsų. Trūksta ir žmogiškųjų resursų, būtent vadybininkų. Šita vieta yra labai opi mums. Išmanom tik savo specifiką, o va tokių savanorių, vadybininkų, mums labai trūksta.

3 klausimas: Kokiais metodais Jūs atrenkate savanorius?

Turim tokią sistemą sukūrę. Mums labai aktualus žmogaus požiūris į tokius reiškinius, kaip smurtas šeimoje, netradicinės orientacijos žmonės. Mes labai žiūrim, nes skambučių būna įvairių ir žiūrim ar tas žmogus teisia ar ne ir pan. Bandom patikrinti, kaip žmogus mąsto ar turi vertinamąjį požiūrį, ar plačiau mąsto. Pagal tai, paskui pagal išsilavinimą pasižiūrim, laiko resursus. Būna žmogus sako aš galiu skirti „marias“ laiko, bet kada reikia ateiti, būti kiek reikia.

Nu tai skamba nerealiai ir ypač jei moteris 40 m. amžiaus, turi vaikų. Tai va dar žiūrime vedęs ar ne ir pan. Tai aišku nėra neigiamai vertinama, tiesiog paliekam laikui išspręsti, nes vėliau žmonės pradeda realiau mąstyti. Įvairius rodiklius pasižiūrime, patikriname jo požiūrį. Aptariame problemines situacijas, tai va būtų tokie pagrindiniai reikalavimai.

Klausimas: Klausimus užduodate interviu metu ar turite anketą?

Turime anketą, kur išdėsto savo požiūrį, o tuos demografinius, tai jau kalbamės, ateina daugiau kandidatų ir su jais kalbamės. Visi prisistato, papasakoja kiek laiko gali skirti ir pan.

Klausimas: Kur anketą gali rasti?

Ta anketa yra tiems, kurie jau apsisprendę, tai jau žmonėms, kurie ateina po informacinių susitikimų. Tai nėra, kad ta anketa kažkur internete kabo. Mes skiriam laiką, kad tą anketą užpildytų ir po to kalbamės. Viskas vyksta grupėje. Tai tarsi komandinio darbo principas, besikalbant jau bandom formuoti kažkokią komandą. Tai nėra individualu, viskas vyksta grupėje.

Klausimas: Kas moderuoja tuos pokalbius?

Mokymo vadovai, savanorių koordinatorius, jie ir dirba. Tie žmonės, kurie atbudę 300 val., tai va dar turime supervizorius, kurie atbuvę savanoriais, nori dar labiau prisidėti prie veiklos, tai jie tampa supervizoriais. Jie jau ruošia savanorius, moko ir t.t. Aišku, pagrinde dirba specialistai, tai psichologai ir pan. Mūsų savanorių išipareigojimas yra atbudėti 300 val. Tai būtų 3 specialistai, kurie yra organizacijos žmonės ir dar būtų 3 savanoriai, tai mokymus veda 6 žmonės, nes mokymai yra ilgi, 6 mėn. trukmės po 2 kartus į savaitę.

4 klausimas: Kaip Jūs adaptuojate savanorius? Kaip Jūs juos apmokote?

Yra pusės metų mokymai, tiek teoriniai, tiek praktiniai. Teoriniuose mokymuose įgyja žinias su kuriomis teks susidurti, tai smurto, netekčių, savižudybių tematikos, sunkūs skambučiai, t.y. manipuliuojantys, tylintys, na čia specifika tokia, tai įeina į teorinius seminarus. Bet paprastai juos apjungiam, būna pusė seminaro teorinio, pusė praktinio. Ypač jau antroje mokymų dalyje, tada mes jau jungiam teoriją ir praktiką, o dar vėliau visiškai išeiname į praktiką. O praktika, tai modeliavimas, pristatymas situacijos iš praktikos. Modeliavimas ir sprendimas, tai būna paprastai vienas žmogus iš grupės konsultuojamas asmuo, o kitas konsultantas. Tai toks simuliacinis skambutis. Kiti būna savanoriai iš savo patirties pristato įvairias situacijas.

O tas supažindinimas, tai vyksta per tą atranką, per informacinius susitikimus. Ten prisistatom, papasakojame apie organizaciją ir pan.

5 klausimas: Kaip Jūs vadovaujate savanoriams? Kokiais metodais juos kontroliuojate?

Tai tiesiog, kaip minėjau, yra tas išpareigojimas, kurį išsakom gale ir eigoje mokymų. Nu šiaip yra pageidautina 2 kartus per mėn. savanoriauti. O kaip baigia mokymus, tai jie būna labai aktyvūs, labai nori, kitas net į savaitę po kartą savanoriauja, tai į mėn. jau net 12 val. gaunasi. Tai mes kontroliuojam, siunčiam grafiką dviem savaitėm iki kito mėn., ten yra grafos su dienomis ir valandomis, tai susirašo žmonės kada jie gali budėti ir persiunčiama koordinatoriui, taip sudarome grafikus su pageidavimais. Bandėme mes tai daryti el. būdu, bet nepasiteisino. Nes yra jauni ir pagyvenę žmonės, tai vieni daugiau, kiti mažiau naudojami tuo internetu, tai gavosi chaosas ir likom prie tokio paprasto varianto.

Kontrolę vykdom per aptarimus. Tai būna kartą per mėn., mes jau gan griežtai prašom, kad tą kartą per mėn. ateitų. Paprastai dalyvauja. Na ta kontrolė, žinot, savanorių sudėtinga kontroliuoti. Mes labai akcentuojam, kad mokymai yra nemokami. Tad turi atbudėti 300 val. ir aišku tas laikotarpis nėra reglamentuotas, bet mes paskaičiavę, kad reguliariai budint per mėn. 6 val., tai per 2 metus atbudi tas 300 val. Na tokia ta kontrolė, aišku, jie pasirašo sutartis, bet vėl gi, tai savanoriškos veiklos sutartis, žinot, kaip būna.

Organizacija veikia visai Lietuvai, mes neskirstom miestais, nes stengiamiems savanorius apsaugoti. Mes dirbame darbo dienomis nuo 10 val. iki 21 val. Su savo partneriais Klaipėdoje esam pasidalinę laiką, jie budi nuo pirmadienio iki trečiadienio pietų, o mes nuo trečiadienio pietų iki penktadienio vakaro.

Klausimas: Kaip atrodo Jūsų organizacinė valdymo struktūra?

Mes turime asociacijos pirmininkę ir valdybą.

Klausimas: Kiek turite etatinių darbuotojų?

Vienas etatinis, tai pirmininkė. O per mokymus, tai specialistai apmokami pagal autorines darbo sutartis.

Klausimas: Kas atsakingas už savanorius?

Pirmininkė, o už emocinę pagalbą el. laiškais, tai aš, bet aš jau čia kaip savanorė. Pamišau paminėti, kad ir supervizoriai gauna apmokėjimą, per mokymus. Dar vienas dalykas, kurį užmiršau paminėti, tai savanoris atbudėjęs 3 val., privalo paskambinti supervizoriui ir raportuoti apie budėjimo eigą. Kaip sekėsi, ar buvo sunkių skambučių ir pan. Mes tai gal daugiau vadinam, kaip emocinė parama budėtojų. Na jei vyko sunkus skambutis, tai kad neišsineštų blogų emocijų namo, tai jis tarsi išsikrauna ir tuo pačiu kontroliuojam dar.

Klausimas: Daromi telefoninių pokalbių įrašai?

Taip, žinoma, nepaminėjau. Turim tokią el. sistemą įrašų. Ateina savanoris užsiregistruoja, jisai užsiregistravęs darbo dienai, gauna skambutį ir jį fiksuoja sistema: skambučio pradžią, pabaigą, turinį, problemą, kaip vyko pokalbis, koks amžius skambinančio ir

pan. Koordinatorius daro ketvirtines ataskaitas pagal tą sistemą, kuri užfiksuota kompiuteryje. Mes šią programą perėmėm iš kitos organizacijos vykdančios panašaus profilio veiklą.

6 klausimas: Kaip vertinate savanorių atliktas veiklas?

Mes kviečiam gale metų į visuotinį susitikimą ir ten aptariam metų darbo rezultatus. Ir tuo pačiu, jei yra savanorių jau atbudėjusių 300 val., įteikiame pažymėjimus, kad jie jau atbudėję. Tiesa, tame susirinkime, gali dalyvauti visi savanoriai, kad jie matytų, girdėtų, iš arčiau susipažintų kokie projektai vyko ir pan. Tai kitiems būna svarbu dėl darbo, tai va tokie tie įvertinimai. Ten viską aptariam.

Klausimas: Iš kur atsirado 300 val.?

Mes perėmėm iš savo partnerių Klaipėdoje, kurie anksčiau jau vykdė šią veiklą.

Klausimas: Ar būna atvejų, kad po veiklos įvertinimo tektų atsisveikinti su savanoriais?

Ne. Tokio dalyko neturėjom, tiesiog viską aiškinamiems, bent jau bandom. Buvo liūdnu atvejų, kad žmogus baigė mokymus, buvo labai didelis potencialas ir atbudėjęs 2 mėn., parašė sms, kad negaliu dalyvauti jūsų veikloje. Tai vėl neaišku ar ji neatlaikė emocinio krūvio, ar kita priežastis. Žinom, kad ji studijavo soc. darbą, tai gal jei reikėjo praktikos?

7 klausimas: Kokiais būdais Jūs motyvuojate savanorius? Ar Jūsų organizacija vykdo savanorių apskaitą? Jeigu vykdo, tai kaip?

Kiek savanoris budi, kaip vaikšto į aptarimus, kaip dalyvauja neformalioje veikloje, kokia jų atsakomybė nuo to ir priklauso jų pripažinimas. Darom čia ir dekupažus, knygų aptarimus. Nerenkam mėn. savanorio, kažkaip neišskiriam savanorių. Turim įvairių minčių, bet nedarom dar.

Motyvacija, tai švenčiam organizacijos gimtadienius, plaukiam su laivu, švenčiam sodybose ir pan. Na tie visuotiniai susirinkimai būna iš dviejų dalių. Tai oficiali dalis ir kultūrinė. Buvom š.m. pasikvietę ansamblį.

O dėl apskaitos, tai fiksuojam budėjimo valandas Exel'io pagalba. Turim anketinius duomenis su valandomis. Kaupiam rezervą potencialių savanorių, kurie užsirašo rugsėjo mėn. į mokymus, bet jei jau atbyrėjo, tai jų nesaugom.

INTERVIU PROTOKOLAS NR. 02

2012-06-11

Kaunas

1 klausimas: Kaip Jūs planuojate savanorių poreikį organizacijai? Ar turite parengę metodikas, ar strategijas?

Paprastai viskas būna susiję su varžybų organizatorių poreikiais. Organizatoriai išsako savo poreikius, kiek ir kokiose pozicijose reikia savanorių ir tada pagal tai apsitariam. Kadangi jau yra patirtis, aš išsakau savo pastebėjimus ir pagal tai planuojam. Konkrečios metodikos nėra, kadangi viskas remiasi patirtimi, organizatorių poreikiais ir ištekliais. Pagrindė su materialiniais ištekliais, nes visada susiduriame su problema, kad organizatoriams trūksta lėšų savanorių išlaikymui, t.y. maitinimui, aprangoms. Kartais susiduriame su paradoksalia situacija, kai planuojamas savanorių poreikis, pagal tai kiek organizatoriai turi aprangų. Nors aš bandau pasakyti, kad aprangos yra pagaminamos ir jas dažniausiai rėmėjai duoda, bet būna ir taip. Kartais atsiranda nakvynės poreikis, bet tada kalbamės su atskirų pozicijų vadybininkais ir šią problemą sprendžiam.

Klausimas: Jūsų organizacijoje savanorių skaičius priklauso nuo konkretaus renginio?

Taip. Tai yra svarbiausias dalykas. Tarkim krepšinio klubas užsako 30 savanorių. Viename čempionate reikėjo 300 savanorių. Nu jie gali tiek priimti. Pagal tai ir planuojam.

Klausimas: Pastovių savanorių yra Jūsų organizacijoje?

Taip. Kadangi yra organizacija, yra ir žmonės. Anksčiau pas mus buvo nuo 14 metų, dabar pakeitėm ir yra nuo 16 metų. Jie turi vieną kartą savanoriauti ir sumokėti 24 Lt mokestį. Jie nėra įpareigoti savanoriauti vienose ar kitose varžybose. Yra savanorių forumas, ten paskelbiamos varžybos ir jie registruojasi. Jeigu matom, kad registracija per menka tada skatinam, ieškom buvusių tos pozicijos savanorių, juos skatinam. Jei renginys vyksta Vilniuje, tai natūralu, kad ieškom iš Vilniaus, jei mažas renginukas, tai prieš jį susiorganizuojam savanorius.

Klausimas: Kiek šiai dienai yra savanorių Jūsų organizacijoje?

Nesenai vyko suvažiavimas, tai dalyvavo virš 40, bet susimokėjusių nario mokestį yra virš 100 savanorių.

Klausimas: Kodėl pakeitėte amžiaus cenzą savanoriams?

Problemą yra su naktiniu darbu. Kadangi varžybos baigiasi vėlai, ypatingai tarptautinio lygio, o po varžybų dar būna daug darbo, tai natūralu iškyla klausimas saugumo, atsakomybės. Paprastai mes stengiamės gauti tėvų užtikrinimą, kaip papildomus dokumentus, mes įtraukiam tėvus. Labai dažnai tai būna tiesiog žodinis leidimas. Nebuvo kažkokių bėdų dėl šito, bet

kadangi dabar duodu daugiau vadovauti jaunimui, jie neturi tokios patirties, tai natūralu, kad bando apsisaugoti. Pagrindinė priežastis, aišku, yra saugumas. Labai sunku už nepilnamečius priimti atsakomybę. Daug būna įvairių situacijų, susirgimų, ligų, kaip virškinimo trakto sutrikimų, viduriavimo ir pan.

Klausimas: Galima sakyti, kad planavimas priklauso nuo varžybų pobūdžio?

Metodikos neturime. Priklauso nuo organizatorių poreikių ir galimybių. Tos galimybės yra labai ribojantis veiksnys.

Klausimas: Kas tos galimybės?

Na, kaip sakiau, materialiniai ištekliai, kurie būna numatyti sąmatose, eilutėse skirtose savanoriams. Tai yra maitinimas, transportas ir pan. Labai griežtai žiūriu maitinimą. Griežtai reikalauju, kad būtų 3 kartų maitinimas, kad nebūtų picos, reikalauju, kad būtų įvairus maistas, tai sriubos, antri patiekalai, vaisiai ir pan. Na ypatingai, tarptautiniuose čempionatuose reikalavau. Vėl gi, 3 kartų maitinimas yra dideli kaštai. Aprangos reikalauja išlaidų. Jei renginys vyksta kelias dienas, būna įvairių darbų, nešimų, jos greit išsipurvina, todėl reikia kelių komplektų. Jei saulė, reikia kepuraičių, jei lėtus – neperšlampamo apsiausto. Ir trečias labai svarbus, tai nakvynė. Transporto išlaidos paprastai padengiamos, jei renginys vyksta mieste. Suteikiama teisė savanoriams važinėti nemokamai viešuoju transportu renginio metu. Jei mažesnis renginys, tai stengiamės kooperuotis ir pasidengiam iš pačių savanorių lėšų. Man pačiam tekę ne kartą išvežioti savanorius po Vilnių, Kauną, kadangi varžybos baigiasi labai vėlai.

Klausimas: Tai savanoriai patiria finansinių išlaidų?

Taip. Ir mūsų apklausos rodo, kad savanoriai yra nepatenkinti. Varžybų organizatoriai neįtraukia, ar nepakankamai įtraukia tuos dalykus. Paskutinė situacija tai buvo atrankinės futbolo rungtynės. Buvom sutarę, kad savanoriai gauna paskutinį maitinimą po visko apie 00:30 val. nakties. Man paskambino savanoriai ir pranešė, kad negavo maitinimo. Tai galit skaičiuoti nuo 18:00 iki 00:30 val. savanoriai dirbo ir negavo maitinimo. Aš užpuoliau federaciją, tai sako mes pamiršome. Šitas pasimaitinimas yra be to ir jungiantis, jie aptaria darbus, pasidalina patirtimi, gali pasimatyti su federacijų vadovais, kas labai svarbu, ir pan. Tai va, netgi šitoje vietoje būna, kad reikia reikšti pretenzijas. O šiaip gan dažnai organizatoriams reikia reikšti pretenziją, kad jie netinkamai suorganizavo šitą veiklą.

Klausimas: Jūs, kaip organizacija, bandote spręsti šitas problemas?

Taip. Mes bandomė kalbėtis. Buvo per vieną tarptautinį čempionatą trūko maisto, vaisių, vitaminų, tai pirkom iš savo organizacijos lėšų. Mes esame priėmę tokį kreipimąsi, jį išsiuntinėję į visas federacijas, bet nesulaukėme jokio atsakymo. Ten nurodėme federacijų darbo trūkumus su savanoriais. Atkreipėme dėmesį, kad savanoriai nieko kito negali, kaip tik paaukoti

savo darbo laiko. Ir visos kitos išlaidos turi būti padengtos, jei kitaip nenumatyta darbo sutartyje. Dažnai iškyla klausimas dėl nakvynių. Dažnai savanorių reikia su tam tikra kompetencija, kad mokėtų kalbas, būtų atsakingi ir pan. tai kartais būna, kad tokį savanorį reikia atsivežti, o jo nėra kur apnakvydinti. Aišku, puikiai suprantu, kad ta nakvynė gali būti labai brangi ir tada reikia verstis iš vietinių savanorių. Žinoma dar prisideda transportas, kuris vėlgi iškelia kaštus. Na, kas liečia transportą, tai Lietuvoje gražiai sprendė šį klausimą viena federacija, nuomavo autobusus. Mes surinkom tokius spec. autobusus kurie vežė savanorius iš Klaipėdos, Vilniaus ir parvežė atgal. Tai toks transporto sprendimas buvo. O šiaip pastoviai būna derybos. Dalyvavau derybose dėl š.m. vasaros čempionato. Mano buvo labai kategoriška pozicija dėl kiekvieno punkto. Pavyko išsiderėti vietoje dvejų tris maitinimus. Vietoj vieno marškinėlių dvejus, kadangi juos reikia išsidžiovinti. Kažkiek atsirado pinigų ir nakvynės išlaidoms, nes tų savanorių grupių vadovai kompetentingi, gerai pažįsta darbą, jį išmano, tai juos reikia apgyvendinti. Dar yra telekomunikacijų išlaidos. Čia yra rėmėjai, jie duoda SIM korteles. Į tas korteles būna įdėta tam tikra suma, bet tų kortelių visiems neužtenka. Jas gauna grupių vadovai. Mes sukūrė, tą vadinamą, atskambinimo sistemą. Duoda „majakėlį“ ir jis atskambina. Bet iš tikro reikia visada pasakyti, priminti, na aš supratau, kad negalima sutikti su visais organizatorių reikalavimais.

2 klausimas: Kokiais būdais Jūs verbuojate savanorius?

Savanorių paieška labai įdomus ir kūrybingas uždavinys. Geriausiai sekėsi dirbti viename iš tarptautinių čempionatų. Jie numatė lėšų ir pritraukimui, ir viešinimui. Tada paieška prasidėjo anksti, prieš metus, paskelbė visur informaciją, visi matė. Darė spaudos konferencijas, federacijos puslapyje buvo informacija ir t.t. o po to mes dirbome su tikslinėmis grupėmis. Tai sporto mokyklos, kur kultivuojama ta sporto šaka. Dirbom su sportininkais ir treneriais. Na paskui aišku ir su bendrojo lavinimo mokyklomis. Stengėmės visada pateikti pilną informaciją. Na ir kitame tarptautiniame čempionate mes buvom pasidarę plakatus, kadangi jau buvo patvirtinti logotipai, tai prieš 6 mėn. Tikslinėse organizacijose, sporto ir kitose mokyklose iškabinom. Na aišku neblogai dirbo ir tas čempionato interneto puslapis. Iš dalies pasiteisina darbas su savanoriais, kurie kultivuoja tą sporto šaką. Susidomėjimas iš jų būna didžiulis, bet varžybų metu dažnai turim problemų. Jie nori žiūrėti renginį ir juos sunku sulaikyti. Per vieną iš čempionatų turėjom tokį savanorį, jis buvo paskirtas darbui su žiniasklaida. Jis pas mane atbėgo ir sako, aš esu tos rungties atstovas ir labai noriu pažiūrėti tą rungtį. Paklausė ar negalėčiau būti tos rungties pagalbinis teisėju. Tai tokių problemų iškyla. Jie nori būti įvykių sukuryje ir ta savanoriška veika tampa labai slidus reikalas. Tada tarsi savanoriavimas pereina į antrą planą, jis tampa tarsi žiūrovas. Na kitoje sporto šakoje turime labai brangias vietas, tai aikštelių valytojai.

Ten jie gali derinti abi veiklas ir valyti ir žiūrėti. Kitose pozicijose, būna labai daug nesusipratimų ir sunku juos sugaudyti. Va per kitą sporto šaką, pavyzdžiui, labai daug darbų būna per pertrauką. Savanoriai sulekia į tribūnas žiūrėti rungtynių, o paskui per pertrauką užmiršta, kad yra be galo daug veiklos. Dažnai geriausi savanoriai, kurie nesidomi sportu. Bet jų motyvacija gana įdomi. Turėjom keletą tokių savanorių, kurie labai darbštūs, atsakingi, bet po kiek laiko jie kažkaip dingsta iš tos orbitos. Na per mano rankas perėjo kokie 1000 – 1200 savanorių, tai galima sakyti, kad to branduolio ir liko tas 30 savanorių. Negali sakyti, kad kiti nesavanoriauja, jie ateina, bet kartais atrodo turi autoritetą, skambini, o gauni tokį šaltą atsakymą, kad aš negaliu. Nu va yra toks paradoksas. Atrodo įsitraukia tokiomis blizgančiomis akimis, kad mes darysime, o po to manau, kad viena iš priežasčių tos finansinės išlaidos, kurias jie turi patirti. Arba tėvų neigiama reakcija. Mes čia su tėvais labai įdomiai sudirbom po vieno čempionato, t.y. tėvam siuntėm padėkos laiškus, kad leido vaikus savanoriauti. Savanoriai sakė, kad tėvų reakcija buvo fantastinė, jiems buvo didžiulė garbė, jie gyrėsi draugams ir pan., kad iš organizatorių gavo tokį laišką. Nors organizatoriams dažnai būna „dzin“, jie tas padėkas labai formaliai įteikia, arba išvis neįteikia, išdalina grupių vadovai. Tai šitoje vietoje sudirbom labai gerai ir tėvai buvo labai patenkinti.

Aš kaip dėstytojas, aišku pasinaudoju savo padėtimi, ir visada pirmam kursui pristatau mūsų organizaciją. Bandau juos pritraukti. Bet kas keista, kad iš mūsų universiteto savanorių beveik nėra, daugiau iš kitų universitetų ateina.

Turim internetinį puslapį, kuris yra ištisai labai stiprus, mūsų savanoriai čia rimtai padirbėję. Svetainė yra šiuolaikiška, kas svarbiausia turim forumą, kuris labai padeda. Turim Facebook, Google grupę. Visko daug ir iškilo net klausimas, kuris pagrindinis ir kur prioritetas. Tai buvo nuspręsta dar labiau stiprinti mūsų pačių svetainę. Šitoje vietoje neturiu jokių priekaištų nei sau, nei organizacijai. Viskas vyksta šiuolaikiškai ir gerai. Aišku dar galima pridėti kokį Twitter, bet manau kad užtenka.

Su žiniasklaida labai įvairiai dalyvaujam. Aišku daugumoje, priklauso, kaip ir ką turi organizatoriai. Mes paprastai įlendam į jų reklaminį laiką. Neblogai buvo sudirbta per vieną čempionatą, kadangi ten dirbo gerai žinomi profesionalūs sporto žurnalistai. Jie savo darbą atliko super gerai, to pasėkoje nušvietė mus tikrai daug, ir straipsniais, ir interviu, ir reportažais. Bet žinoma, kryptingo darbo su žiniasklaida trūksta. Neturime patys jokio partnerio, žinoma tą sritį reikės stiprinti. Aišku per savanorystės metus galėjome daugiau pasireikšti. Iš kitos pusės vėlgi žiniasklaidos dėmesys nukreiptas į rezultatus, į sportininkus, į žvaigždes, o tie savanoriai nėra labai įdomūs. Tuo labiau, kad savanoriai dažnai turi kritinių pastabų organizatoriams, tai jie nelabai nori, bet mums patiems čia yra daug kur yra ką dirbti.

Su sportininkais mūsų santykiai yra sunkūs. Buvo juokinga situacija čia per vieną susirinkimą, viena savanorė pasakė, kad vienos sporto žvaigždės nenori akyse matyti. Paprastai būna konfliktinės zonos, mes kada prisiimame įsipareigojimus, stengėmės, kad visi žmonės laikytųsi taisyklių. Taip išeina, kad savanoriai dažnai tampa nemėgstamais, nes neleidžia žaidėjams ar treneriams, sėdėti ten, kur jiems nepriklauso. Paprastai sportininkai ir savanoriai du nesuecinantys kanalai. Žinoma, paveiksluotis mėgsta, bet darbe ... žinoma čia vėl yra kur tobulėti.

3 klausimas: Kokiais metodais Jūs atrenkate savanorius?

Dažniausiai būna priešingas variantas, savanorių trūksta. Dažniausiai dėl to, kad organizatoriai pamiršta ir kreipiasi paskutinę akimirką. Čia turėjom variantą, gražus renginys, jie kreipėsi, aš sakau negaliu garantuoti, nes laiko nėra. Buvo, sako reikės 50, o paskutinę akimirką prireikė 70 savanorių, tai tu turi kviesti papildomai žmones, kad ateitų. O rimtuose renginiuose atranka labai įdomus procesas, nes reikia parinkti norinčių žmonių, kad jiems įdomu būtų. Čia pagrindu būna Europos čempionatuose, būna pagrindu apie 13 pozicijų, kur reikia žmonių. Paprastai pildydami anketą, jie parašo tris norus, kur norėtų jie veikti. Antras dalykas yra tam tikri sugebėjimai, t.y. kalbos, čia daugiau liečia komandų atašė. Jei moki prancūzų kalbą, tai logiška kad dirbsi su prancūzų komanda. Trečia dalykas gali būti amžius, lytis. Tai gali būti sunkus fizinis darbas, tada reikia vaikinų, ypatingai arenose, dopingo kontrolei reikia ir moterų. Jei imtume tuos dalykus, tai pirmas būtų noras, sugebėjimai ir sociodemografinės charakteristikos. Jeigu matom, kad žmogus iš Kauno rajono, tai jis galės grįžti į Garliavą, arba jį reikės vežti, bus nedidelės kuro sąnaudos. Kitas dalykas apmokymai. Kai buvo per vieną čempionatą tam tikri apmokymai, tada dar patikslinama ką žmogus turi dirbti. Tada aš vedžioju po sporto įrenginį ir rodau ir pasakaju, kad šita grupė dirbs čia, darbas bus toks, pradžia tada, pabaiga tada, apranga tokia. Ir tada jie gauna papildomą informaciją, pasitikrina ar nori, ar ne. Du turėjau labai keistus atvejus iš savo patirties, bet paprastai nebūna individualaus pokalbio, nes jei būna 200 savanorių, tai neįmanoma, paprastai pasitiki užpildytomis anketomis. Anketa tampa tuo pagrindu, žiūri norus ir taikai į pozicijas. Tada siunčia el.laišką, pasakom jog atrinktas į tą vietą ir laukiam atsakymo. Paprastai būna koks 10 proc. pretenzijų, dėl nenoro būti toje vietoje, nes tai gal buvo jo trečias noras, o mums būtent reikia tokio tipo žmogaus. Tai paprastai stengiamės prieš renginį ieškoti kompromisų. Dar viena problema, kai atrinkt žmonės dingsta. Tada aišku turim labai nemalonią situaciją, tada reikia kamšyti skyles. Aš visada primenu, kad jeigu jūsų planai keičiasi, būtinai išpėkite kiek galima anksčiau. Tada paprastai imi rezervinį sąrašą ir iš ten kvieti. Per vieną čempionatą mes turėjome 700 anketų, atrinkom 90 savanorių, o iš jų 10 savanorių nepasirodė, tai čia buvo gana paprasta. Bet per kitą čempionatą turėjom tik 300 savanorių iš 600 anketų, tai buvo tokių dalykų skaudžių, kada lauki žmonių o jų nėra.

Klausimas: Kas vykdo atranką?

Paprastai dirbam su grupių vadovais. Derinam sąrašą su jais. Paprastai grupių vadovai dar turi savo žmones, kuriuos jie nori matyti, aišku dėl to kyla konfliktų, bet tai nėra esminiai konfliktai. Tada vadovai pasižiūri ir sako šitas per jaunas, čia reikia vyresnio ir pan. Yra grupių vadovų, kuriems „dzin“, bet yra ir tokių, kurie skambina patys savanoriams, kalbasi ir pan. Va, grišiu prie to, kur labai „užsiroviau“. Turėjau vieną anketą, kur žmogus parašė, kad baigęs prancūzų kalbą, bet realiai jis nemokėjo prancūzų kalbos. Paskui dar apsigovė, bandė savo biznį daryti, tai teko greitai ir griežtai su juo atsisveikinti. Čia būna kada imi anketą, tu jo nematai ir „užsirauni“, bet tokių per mano praktiką buvo gal 3 atvejai.

Klausimas: Kokiam pavidale gyvuoja anketa?

Labai įvairiai. Pradžioje būdavo popierinė, paskui reikėdavo suvedinėti į bazę. Dabar aišku elektroninė. Aš dėl to galvos labai nesuku, mūsų bazė konvertuojama į įvairius formatus, man patogiasias Excel'is. Tiesiog mes įdedam savo anketos veidą į federacijų puslapius, savanoriai nueina ją užpildo ir duomenys krenta į mūsų duomenų bazę. Tada aš jau galiu ją valdyti, filtruoti, žiūrinėti ir pan. Pačioje eigoje tenka ir papildyti. Kaip minėjau ta akcija su tėvų padėkom, iš savanorių dar reikėjo surinkti tėvų adresus ir po to vėl galėjom naudotis. Na kartais būna ir su elektroninėm anketom visokių kuriozų. Neužsifiksavo lytis, o tai svarbu kai filtruojami žmonės dėl nakvynės. Bet čia tokie techniniai dalykai, visada išsprendžiami.

Klausimas: Duomenų bazę jūs patys kūrėte?

Ne. T.y. elektroninių anketų variantai, tai specializuota vieša programa, na kaip pavyzdžiui anketos.lt, na tik truputį tobulesnė. Mums jos užtenka, žinoma, kad vykdant mega renginius, tai jau jos neužtektų, nes ten turi būti integruota į bendrą sistemą ir pan.

4 klausimas: Kaip Jūs adaptuojate savanorius? Kaip Jūs juos apmokote?

Paprastai tai būna pirmi mokymai, kada dalyvauja visi norintys, užpildę anketas. Tai būna pirmas supažindinimas, jame visada norime, kad būtų varžybų direktorius LOC atstovas, kuris papasakotų apie svarbą šitų varžybų. Jei būna daug delegacijų, papasakojam apie kultūrų skirtumus, tai reiškia kad kviečiam asmenis iš URM, arba ieškome Lietuvoje viešinių žmonių iš tų šalių. Prisistato grupių vadovai, jie papasakoja kas pas juos konkrečiai vyks. Paprastai teoriniai mokymai vyksta su vizualizacijomis, pvz. imamas arenos planas ir rodoma kur kas vyks. Kad susipažintų kur kokie sektoriai, jei nėra galimybių rodyti vizualizaciją, tai einam ir rodom, kad čia vyksta tas, šita vieta bjauri, nes būna tas. Antri mokymai būna, kai suvažiuojam prieš varžybas, tai būna konkretūs mokymai savo grupėse. Dar kartą viskas patikrinama, jei įmanoma sužaidžiama, pažiūrima kaip viskas vyks. Pvz. per vieną čempionatą žaidėm arenos srautų nukreipimą, kaip elgtis konfliktinėje situacijoje. Dar darome testus, kad patikrinti žinias.

Tada duodam kokius prizus, dažniausiai susijusius su varžybų atributika. Testai skirti patikrinti kaip savanoriai žino varžybų knyga (gida). Kada prasideda varžybų pragaras, tada dar kartą pasižiūri, kaip tie testai pasitvirtino. Sprendi iškilusias problemas. Pvz. per vieną čempionatą buvo kuriozas, buvom savanoriams sudarę schemas, kaip komandos turi ateiti ir išeiti iš salės, bet to nė karto neįvyko. Tada, pas mane būdavo kiekvieną susirinkimai, tuos dalykus sprendi. Tie mokymai būna iki renginio paskutinės dienos. Tarsi gaunasi keli etapai. 6 mėn. iki renginio, prieš renginį ir renginio metu. Pvz. paskutinę naktį mes mokėmės, kaip greitai įnešti apdovanojimo pakylas. Pasibaigus renginiui, tiesa, darom mokymų užbaigimo fazę, tai tarsi papildomas renginys, tai tarsi kultūrinis renginys kur nors pirtyje, bet analizę darom, o tuo tarpu su varžybų organizatoriais tos analizės pasigendu.

Klausimas: Pasyvioje fazėje, kada nėra renginių, jūs darote kažkokius mokymus savanoriams?

Taip. Jie vyksta retai 1 ar 2 kartus per metus. Dabar vykstame į 3 dienų stovyklą, kur spėsime problemas, kaip dar labiau ir geriau aktyvinti darbo grupių veiklą renginių metu, analizuosim klaidas iš praėjusių renginių.

5 klausimas: Kaip Jūs vadovaujate savanoriams? Kokiais metodais juos kontroliuojate?

Man pavyksta, kažkaip, nežinau kaip, bet pavyksta suvaldyti, suvadovauti. Aš per renginius neprarandu daugiau, kaip 10 proc. savanorių. Tai toks bjaurus dalykas yra kaip ligos. Būna didžiulis emocinis, fizinis, psichoemocinis krūvis, tai žmonės palūžta. Per vieną čempionatą turėjom staiga susirgusių 20 savanorių. Tai per kitą čempionatą jau turėjom ir vaistinėlą ir pan. Na žmogus toks jau yra, jis susiplanuoja sau atbūti pusę varžybų, o mums pasako paskutinę minutę, kad man reikia išvažiuoti ir viskas. Pagrindinis vadovavimo metodas, tai lygiavertiškumas. Nors aš daugiausiai esu apmokamas darbuotojas, lyg ir netikras savanoris, bet yra tas dalykas, kad savanoris turi turėti jausmą, kad jis yra lygiavertis šeimininkas šio renginio, kad ir aš čia esu, jis turi ginti savo teises. Paprastai varžybų organizatoriai užsimiršta, ir savanorius laiko antrarūšiais. Lyg tais kartais savanoris maišosi organizatoriui, aišku aš ir pats per mokymus sakau savanoriams, kad mes arenose turim būti tik savo vietose, nekaišioti nosies.

O šiaip, kadangi varžybų organizatoriai nusako pagrindines darbo grupes, darbo pobūdį, tai kiekviena šita grupė gauna vadovą iš pačių savanorių, kurie yra labiausiai patyrę ir tada tie vadovai veda darbų kontrolę. Tikrina, kad savanoris būtų toje vietoje, tuo laiku, daro pamainų grafikus, kiekvieną dieną susirinkimus. Aptaria tada visus darbus, pagiria geriausius, pabara blogiukus. Na aš pats būnu įvykių kūryje, einu per arenas, stadionus, kalbuosi su savanoriais, sprendžiam iškilusias problemas. Žinoma labai svarbu užtikrinti ryšį, kad veiktų visi įmanomi ryšio kanalai. Iškyla visokių kritinių situacijų. Labai daug kas priklauso nuo grupių vadovų, kaip jie dirba. Va per vieną čempionatą turėjom savanorę sandėlininkę, tai visi stebėjosi, kaip gerai ji sugebėdavo atlikti visus darbus. Savanorio sandėlininko darbas reikalauja didžiulės

atsakomybės, ne yra susijęs su inventoriumi ir kitais materialiais ištekliais. Arenos vadovas turi būti labai autoritetingas žmogus, jei jis pasakė, tai savanoris privalo atlikti visus darbus. Tai nuo to aktyvo labai daug kas priklauso. Na ir tas nuolatinis rūpestingumas. Savanoriams labai svarbu, jog jie jaustųsi, kad jais rūpinamasi. Pvz. arenoje įsirengėme arbatos kambariuką, čempionato metu turėjome autobusą, kuris išvežiodavo savanorius nakties metu ir pan.

Klausimas: Kaip vyksta vadovavimas pasyvioje fazėje?

T.y. prezidentas, valdyba (5 – 7 savanorių gr.), bet toje pasyvioje fazėje vadovavimas vyksta per kitas veiklas, t.y. marketingas, projektai ir pan. Aišku vyksta ataskaitiniai susirinkimai. Atsakingi savanoriai pristato savo veiklos rezultatus ir pan. Pvz. esam labai nepatenkinti projektine veikla, kuri pas mus nevyksta visai.

6 klausimas: Kaip vertinate savanorių atliktas veiklas?

Tokių, kaip atestacijų nebūna. Patikrinimas vyksta per veiklas, jau deleguojamos pareigos ir po kiek laiko matai ar savanoris susitvarko ar ne. Jei nesusitvarko, tai perkeliamas kitur, o jei nesusitvarko ir ten, tai išvis atsisveikiname. Natūralu, kad po atsisveikinimo žmogus išvis nustoja savanoriauti, nes tai pakankamai skausminga. Būna, kad išskiriam geriausius savanorius, bet tokio formalaus atestavimo netaikom. Buvo tokių minčių turėti savanorio pasą ir tai tarsi būtų nustatomas savanorio lygis, bet nelabai pasiteisino. Atsirado biurokratizmas ir nelabai mums pavyko tai įdiegti.

Žinoma rekomendacija, charakteristikas rašom, ir mokykloms, ir į užsienį. Mokyklose vaikai užsiskaito, kaip būtiną naudingą veiklą visuomenei.

7 klausimas: Kokiais būdais Jūs motyvuojate savanorius? Ar Jūsų organizacija vykdo savanorių apskaitą? Jeigu vykdo, tai kaip?

Pradėsiu nuo paskutinės dalies. Turime sąrašus, duomenų bazę, ten daug asmeninės informacijos, fotografijų, juos aišku saugom, nes įstatymai tai formalizuoja ir numato tam tikrą atsakomybę.

Pripažinimas, tai toks neformalizuotas. Turi savanoriai labai gražių foto galerijų su garsiais sportininkais, autografais, tai va toks. O šiaip pripažinimas padėkomis, dėkojam ir mokyklų vadovams viešai, ir lygiai taip pat renginiuose pagiriam savanorius.

Motyvacija yra baliukai, po renginio. Įgyja įvairias patirtis, mato spaudos konferencijas, mato kaip delegacijos dirba t.y. treneriai, vadovai, sprendžia iškilius klausimus. Ta motyvacija vyksta per veiklas. Motyvuoja ir smalsumas, kad mes taip galim. Kaip pvz. per čempionatą savanoriai iškrovė 30 tonų mineralinio vandens. Tai gavosi motyvas, kad mes galime tai padaryti iki galo. Dažnai būna, kad po renginio savanoriai dingsta. Žiniasklaidoje labai svarbu, kad būtų paminėti, kad pamatytų tėvai, draugai, artimieji, ką ten jų šeimos nariai veikia.

INTERVIU PROTOKOLAS NR. 03

2012-06-15

Kaunas

1 klausimas: Kaip Jūs planuojate savanorių poreikį organizacijai? Ar turite parengę metodikas, ar strategijas?

Mūsų šita organizacija yra daugiau iš religinės pusės. Yra savanoriai, kurie nori daugiau veiklos, o čia mes skaitom yra daugiau pašaukimas nei savanoriavimas. Kviečiam žmones, kurie į Šv. Mišias ateina, matom, kad, net nežinau pagal ką čia mes kviečiam, tiesiog gal kartais visus iš eilės kviečiam. Paklausiam ar nenorėtumėte į parapijos veiklą įsijungti, nes matot ta parapija, kaip bendruomenė yra. Klausiam ar nenori vien tik į Šv. Mišias ateiti, bet ir kažkokiais gerais darbais prisidėti. Tai va tokius ir kviečiam.

Klausimas: Kokios Jūsų pagrindinės veiklos?

Pagrinde, t.y. ligonių lankymas. Iš principo mes padedam kunigams, sudarom ligonių sąrašus, kurie nori sakramentą gauti. Klausinėjam parapijos žmonių ar nenorėtų pasikviesti kunigo kalėdojimui, taip pat klausinėjam žmonių ar vaikus pakrikštija, nes žmogus kartais tiesiog neprisiruošia, o kai pašneki ir pakrikštija. Čia tokie poreikiai žmonių daugiau dvasiniai. Ligoninėse gydytojai labai noriai priima. Būna, kad ligonis labai bijo prieš operaciją, kai aplankom mes, po to kunigas, žmogus nusiramina ir tokia galima sakyti, kaip psichologinė pagalba gaunasi.

Klausimas: Veiklą nemažai, o Jūs skaičiuojate kiek Jums reikia žmonių šioms veikloms?

Skaičiuojam, tų žmonių visada trūksta. Čia suprantat reikia plačiau kalbėti. Mūsų organizacija veikia visoje Lietuvoje. Kiekvienoje parapijoje kuriasi būreliai, kai tų būrelių atsiranda 4-6, juos apjungia į kurijas, kai jų vyskupijoje atsiranda 3-4, jas apjungia į Komitiumus. Pavyzdžiui, mūsų būrelyje, mes ligonius lankom trise. Kiekvienam būrelyje yra valdybos nariai, pirmininkas, pavaduotojas, sekretorius, išdininkas, tai jau 4 nariai būtini. Mes pasiskirstom darbais, kuriuos dirbam su parapijos klebono leidimu. Darbai įvairūs, kaip vienišų senelių, ligonių lankymas parapijos ribose. Į kitą parapiją be klebono leidimo eiti draudžiama. Taip pat bendravimas su vaikų namų gyventojais, kaliniais. Pravieniškių kalinius lankom, katekizuojam vaikus, ligonius paruošiam kunigo apsilankymui. Vadovavimas katalikiškom organizacijom, kaip aš dar vadovauju Šiluvos bičiulių organizacijai. Katalikiškos žiniasklaidos platinimas. Benamių lankymas, pagalbos jiems suteikimas, kaip paso išėmimas, būna, kad į ligoninę pristatom. Visoje Lietuvoje apie 700 savanorių aktyvių, o pasyvių, kurie už mus meldžiasi, palaiko dvasiškai yra apie 17.000 žmonių. Labai sunku, labai trūksta žmonių.

Nepajėgiam ir parapiją aptvarkyti, ir ligonius apžiūrėti. Būna, kad pas ligonį reikia ir kambarius aptvarkyti, ir grindis išplauti prieš kunigui atvykstant.

2 klausimas: Kokiais būdais Jūs verbuojate savanorius?

Mes bažnyčioje po Šv. Mišių kalbinam. Buvau padavęs skelbimą į internetą, bet ten mažai atsiliepė. Pagrindė mes prieš susirinkimą įteikiame klebonui lankstinukus su mūsų veikla, jis paskiria susirinkimo dieną, skelbimus skelbia pamaldų metu, o mes prieš pamaldas ir po jų lauke dar papildomai kviečiam žmones. Po Šv. Mišių susirenkam į salę, kurie atvyksta užrašom.

Klausimas: Kur buvo Jūsų skelbimas internete?

Aš buvau pasiskelbęs savanoriaujam.lt ir viskas. Pagal tą skelbimą buvo gal keli skambučiai, bet paprastai žmonės gal kitokio to savanoriavimo ieško. Pas mus su religija daugiau susieta. Reikalingas išsipareigojimas, o žmonės dažnai nori ateiti kada nori, pas mus yra šioks toks griežtumas. Kažikuriuos tai atbaido.

Klausimas: Žiniasklaidos priemonės bandėte?

Bandėm. Marijos radijuje skelbėmės. Turim parašytus organizacijos nuostatus, tai toks kaip vadovas veiklos.

3 klausimas: Kokiais metodais Jūs atrenkate savanorius?

Aš jau čia 18 metų. Kada ateina žmogus pirmą kartą į susirinkimą, mes paskiriam laiką, datą, kada jis gali. Tada su nauju žmogumi pirmininkas eina į interviu, vyksta pokalbis. Tada jau daugiau mažiau numato.

Svarbiausia, kad žmogus būtų krikštytas, turėtų visus sakramentus. Sekmadieniais lanko Šv. Mišias, tai tokie pagrindiniai reikalavimai. Į socialinę padėtį visiškai nekreipiam dėmesio. Paprastai pats žmogus išeina, jei jam čia nepatinka, nėra čia kažkokius malonumus teikiantis dalykas, atkrenta pats žmogus. Mato, kad jam netinka ir jis neina.

4 klausimas: Kaip Jūs adaptuojate savanorius? Kaip Jūs juos apmokote?

Kiekvieno susirinkimo metu, pagal galimybes, dalyvauja dvasios vadas – klebonas. Ir jisai pagrindė duoda darbus, ir jis, na susirinkimas prasideda nuo rožančio kalbėjimo, ir jis vyksta pagal darbotvarę, ten numatyti punktai. Tai pirma kalbamas rožančius, vėliau skaito visi dalyviai iš eilės tą vadovą mūsų, paskui protokolo skaitymas, sekretorius skaito praeito susirinkimo protokolą, paskui legionieriaus pareigas. Kiekvieno mėn. pirmą susirinkimą skaitom legionieriaus pareigas, nes tada ateina nauji nariai. Tam, kad sužinotų, skaitomos pareigos. Svarbiausia, kad tose pareigose yra numatytas punktas, jog tai kas kalbama susirinkimo metu, lieka susirinkimo vietoje. Jis negali pasakoti nei gatvėje, nei namiškiams. Po 3 mėn. duoda pažadą, kad nekalbės, tada jau tampa tikru nariu.

Klausimas: 3 mėn., tai kaip bandomasis laikotarpis?

Taip. Iškilmingai per Šv. Mišias klebonas, šalia mūsų vėliavos perskaito naujų savanorių pavardes.

Klausimas: Jūs seminarus, kursus vedate savanoriams?

Seminarai būna, bet retai. Būna kiekvieną mėnesį lekcijos. Jas veda mūsų Lietuvos dvasios vadas jėzuitų vienuolis. Mūsų organizacija veikia prie Jėzuitų. Kiekvieno mėnesio antrą sekmadienį būna rekolekcijos vienuoliams, bet ir mums yra duotas leidimas ten būti. Turim savo pagrindinę šventę, kuriai labai ruošiamiesiems, tai kovo 29 d., tai nekalto prasidėjimo šventė. Ten mes iškilmingai pasiaukojam Šv. Mergelei Marijai. Taip, kad Marija per mus veikia.

5 klausimas: Kaip Jūs vadovaujate savanoriams? Kokiais metodais juos kontroliuojate?

Darbas vyksta poromis, vienas žmogus nepaleidžiamas, nebent jau labai patyręs. Tada gali eiti vienas. O taip eina dviese, nes būna, kad kartais situacija nueina į kraštutinumus. Tai va toks būna kontroliavimas, būna susirinkimai, kurių metu visada aptariama, kas buvo nuveikta, tai aš manau, kad čia toks kaip kontroliavimas.

Klausimas: Organizacijoje organizacinė valdymo struktūra egzistuoja?

Taip. Jei kiekvieną dieną lankai Šv. Mišias, priimi Komuniją, tai pakyli vienu laipsniu, būni Pretorium. Bet kažin ar tai prie hierarchijos? Hierarchija prie valdymo, bet vis tiek tai kaip aukštesnė pakopa skaitosi. Yra maldos pagalbininkų grupė – jie vadinasi adjutoriai, tai toks jau aukštesnis laipsnis.

Klausimas: Kas vadovauja jūsų legionui?

Mūsų centras yra Dubline, kuris vadinasi Konsiulimu ir iš ten vadovauja. O čia turim Komitium pirmininkę. Į komitūto sudėtį įeina visos vyskupijos kurijos.

Klausimas: Kas vadovauja: pirmininkė ar dvasios vadas?

Pirmininkas. Dvasios vadas atsakingas už mūsų dvasinį tobulėjimą. Kiekvieną mėnesį yra komitūto susirinkimai, ten suvažiuoja visų kurijų valdybos nariai, komitūto valdybos nariai. Kunigas prieš susirinkimą aukoja Šv. Mišias, mus laimina ir komilija, tai kreipimasis, dvasinis žodis.

Klausimas: kaip Jūs vykdate savo veiklą?

Kada yra prezidiume daugiau žmonių, tai galim pasiskirstyti į grupes, bet kai pas mus mažai žmonių, tai mes pagrinde į ligonines einam. Darbus skirsto klebonas. Porose abu savanoriai yra lygūs, vadovų ten nebūna. Jeigu vienas kalba, tai kitas savanoris mintyse turi melstis. Daugiausia mokomės išklausyti, neįžeisti, į ligoninę einam taip pat informaciją teikti.

6 klausimas: Kaip vertinate savanorių atliktas veiklas?

Kartą metuose vizituoja kito prezidiumo nariai. Kartą metuose mes paruošiam ataskaitas, ką mes nuveikėm. Pas mus Kaune yra 14 prezidiumų, tai pirmininkė sudėlioja kas kur važiuos kiekvieną mėnesį. Yra grafikas ir vyksta. Kitą mėnesį mums reikės ataskaitą atlikti. Bus prezidiumo susirinkimas ir tada po mėnesio pas mus atvyks vizituoti.

Klausimas: Vizitacijos metu vyksta dokumentacijos tikrinimas ar ir kalbama su savanoriais?

Taip. Vyks susirinkimas, jie stebi, po susirinkimo tikrina dokumentus, klausinėja kas jiems neaišku. Jie gali pasakyti pirmininkei, kad savanoris blogai vykdė savo pareigas ir gali būti šalinamas. Pirmininkė sprendžia, pasitaria su klebonu ir priima sprendimą. Yra buvę, kad šalino. Buvo, kad keletą žmonių nervų ligomis sirgo. Kiti nepaklūsta nuostatom. Pavyzdžiui, legiono vardu nueina pas seną žmogų ir sako, kad aš tave slaugysiu, jei užrašysi man butą. Būna ir negražių tokių atvejų.

7 klausimas: Kokiais būdais Jūs motyvuojate savanorius? Ar Jūsų organizacija vykdo savanorių apskaitą? Jeigu vykdo, tai kaip?

Taip. Turim aktyvių narių sąrašą ir maldos pagalbininkų sąrašą, pastaruosius lankom kartą metuose, o kartais ir dažniau. Maldos pagalbininkai, tai mūsų sparnas, jie už mus meldžiasi. Mūsų darbas labai sunkus emociškai, psichologiškai, tad mes tikim, kad jų maldos suteikia mums stiprybės.

Darom kiekvieno nario anketą su anketiniais duomenimis. Charakteristikų nevedu, bet jei žmogui reikia parašom. Teko rašyti į kateketų kursus, dar reikėjo dėl darbo. Būna, kad tenka parašyti.

Dėl motyvacijos sunku pasakyti. Mūsų motyvacija – pašaukimas, jei jo nėra, žmonės išsivaikšto. Čia principu žmogus ieško pats, kur save išreikšti, jei jam nepatinka – išeina. Na principu pats darbas čia turi motyvuoti, kuris daug ką demotyvuoja, bet dar yra ir tokių, kurios motyvuoja. Kaip motyvacijos paieškos pagrindas yra malda, kuri suteikia stiprybės.

Geriausių, gražiausių nerenkame, garbės raštų nerašom, nei ženkliukų nedalinam. O susirinkimų metu pirmininkė pagiria už gerus darbus. Bet vėl gi, pas mus ne žmogus gerus darbus daro, o visi kartu. Skaitosi, jei dirbam gerai, tai visų nuopelnas, ne kiekvieno atskirai.

Klausimas: Minėjote pakopas, jas galima įvardinti kaip motyvacijos veiksnį?

Ne. Tai tik dvasinis.... Visi žino, kad jis meldžiasi daug ir tiek.

Klausimas: Kaip Jūs suskaičiuojate kiek jis meldžiasi?

Mes tikim ką pasako ir užrašom, nes anketoje ir gi žymim kiek yra auditorių, kiek pretorių. Pas pirmininkę yra ir pavardės tų žmonių.

INTERVIU PROTOKOLAS NR. 04

2012-06-12

Kaunas

1 klausimas: Kaip Jūs planuojate savanorių poreikį organizacijai? Ar turite parengę metodikas, ar strategijas?

Yra parengti savanorių kursai 20 val., bet priklausomai kokiam projekte jie dalyvaus. Dar prisideda informacija kuri jiems reikalinga, kad būtų kompetentingi toje veikloje. O šiaip yra 20 val. susitinka du kartus per savaitę. Savanoriai atsiranda iš universitetų, kolegijų, suaugę žmonės, pagyvenę žmonės. Amžius įvairus nuo iki. Šiai dienai pastovių savanorių turime 40.

Klausimas: Pagal atskirus projektus, veiklas dar papildomai planuojatės atskirą savanorių poreikį?

Taip, tarkim šiai dienai yra veiklaus jaunimo projektas, jame dalyvauja 9 savanoriai iš universiteto. Prekybos žmonėmis ir prostitucijos projekte dalyvauja 14 ar 12 savanorių, negaliu dabar tiksliai atsakyti. Kultūrinėje veikloje apie 20 savanorių, ten daugiau vyresnio amžiaus. Senjorų užimtumo projekte, ten taip pat vyresnio amžiaus žmonės. Jie visi turi savo koordinatorius, tam kad nepasimestų ir nesusimaišytų. Tiesa dar yra savivaldybės projektas, pagal kompleksines veiklas vyram patiriantiems krizę. Ten pastovūs savanoriai, bet jie jau tapo darbuotojai, ir jie jau traukia kitus savanorius.

2 klausimas: Kokiais būdais Jūs verbuojate savanorius?

Savanorių paieška prasideda nuo to, kad atkeliauja projektas, pradėsiu nuo prekybos žmonėmis ir prostitucijos projekto. Projektą laimėjom, sužinojom, kad jį turim, kad po 1 mėn. pasirašysime sutartį su soc. reikalų ministerija, kad gausim pinigų ir pradės dirbti specialistai. Specialistams ateis į pagalbą savanoriai, prieš 1 mėn. laiko, įvairiai aišku reikia pritraukti prie to projekto savanorių. Traukiam per universitetus, kolegijas, NVO, darbo biržą, seniūnijas, bendruomenių centrus, jaunimo centrus. Per visas organizacija išsiuntinėjam šaukimus, kvietimus, skelbimus. Paprastai atsiliepia tikrai nemažai, o kadangi mes dar pastovių savanorių turim, tai jiems pasakom, o jie per savo skėtinius tinklus praneša savo draugams, bičiuliams.

Klausimas: Sukonkretinkite, kaip jūs siuntinėjate kvietimus?

El. paštas pirmiausiai, Facebook, dar vienas paprastas variantas, senas, konservatyvus, bet veikiantis, nešam į universitetus ir pakabinam skelbimus. Su universitetais mes turim tiesiogines bendradarbiavimo sutartis su soc. mokslų fakultetais, psichologijos katedromis. Jiems tiesiogiai paskambinam, pasakom situaciją, ir viskas vyksta.

Klausimas: Savo organizacijos internetinį puslapį turite?

Be abejo mūsų organizacija turi savo puslapį, Facebook profilį, viską nuo iki.

Klausimas: Žiniasklaidos priemonės naudojate?

Šiaip neteko kreiptis. Nors iš tikrųjų teko per patį pirmą projektą, kai savivaldybė finansavo, kompleksinę pagalbą kriziniais vyrams. Kreipėmės į vieną dienraštį, bet jie nemokamai daug neduoda. Nors savanoriška veikla labdaringa veikla, bet jie labai nenori nemokamų skelbimų. Mums užtenka ką aš prieš tai išvardinau.

Klausimas: Kas yra Jūsų steigėjas?

Įsteigė vienas juridinis ir keltas fizinių asmenų, mes esam NVO.

3 klausimas: Kokiais metodais Jūs atrenkate savanorius?

Yra tokia primityvi, paprasta anketa, kur savanoris nurodo savo vardą, pavardę, iš kur jis atsirado, kas jam pasiūlė, kokie jo lūkesčiai, ko mes iš jo tikimės, kokia patirtis, praktika, jei turi, ką jis gali pasiūlyti. Tokia paprasta anketa apie 20 klausimų. Jie tiesiog užpildo klausimyną, paskui ateina į pokalbį, jau po pildymo anketos, pas projekto koordinatorę. Ir tada individualiai kalbasi, kaip jie save mato, ko tikisi, kaip save įsivaizduoja savanoriu. Pasakom kad privalo 20 val. po kursų atsavaniauti organizacijai, paskui pagal norą pasiliksi ar ne. Dažniausiai išitrauki į kokį nors projektą, tada perspėjam, kad jūs atsavaniavot 20 val. esate laisvas norite ateisite norite ne. Jų kontaktai lieka, mes išsiuntinėjam sms dažniausiai jei vyksta kokai akcija, kaip pvz. maisto banko kasmetinė akcija, paramos akcija, mes kultūrinės programas turime. Išsiunčiam sms ir dažnai atlikę praktiką, laisvi jie atsiliepia ir ateina. Kiti ne, būna vienkartiniai, bet tokių nedaug. Bet jei savanoris išitraukai į projektą, tai mes pasakom, kad šitas projektas vyks tiek ir tiek. Pageidautina pasirašyti sutartį su organizacija ir būti tol kol projektas vyks. Ten yra nurodomas val. skaičius, kokios bus jo pareigos. Ir tam tikra linkme vystomi mokymai susiję su projektine veikla.

Klausimas: Kas tuo atveju jei neateina ar nepatinka?

Jokių įrankių nenaudojam, prievartos nėra. Tai savanoriška veikla, pinigų negauna, bet žmogus gauna praktiką. Pas mus labai dažnai savanoriais tampa tie asmenys, kurie ateina iš universitetų atlikti praktiką. Gal jie jaučiai skolingi organizacijai. Kiti ateina, nes jiems įdomu. Pasijungia į įvairias veiklas. Jeigu projekto metu ateina savanoris ir pasako, kad išvažiuoja iš Lietuvos, ar į kitą miestą, ar tiesiog nenori čia daugiau būti, nemato savęs, tai mes to žmogaus jokių būdu nespaužiam, nes tik žalą padarytumėme pačiam projektui ir jam pačiam. Gražiai atsisveikinam, ir sakome, jei jūs nieko prieš mes laikas nuo laiko išsiųsime jums sms. Jeigu apsigalvosite visuomet esate laukiamas. Jokių prievartų nenaudojame.

Klausimas: Kur galima rasti jūsų anketas?

Organizacijos internetiniame puslapyje yra skelbimas, kad visada yra laukiami savanoriai. Kviečiami yra prisijungti prie projektų iniciatyvūs žmonės, skelbiama informacija apie projektus. O anketa jau tik tada kai atkeliauja iš tikro.

Klausimas: Tai jie anketą gali gauti tik atėję pas jus?

Taip, jiems privaloma ateiti, turėti fizinį kontaktą su projektų vadove. Jie ateina, užpildo anketą, dar kartą ateina susitarus dėl grupės patogaus laiko ir datos. Paprastai tai turėtų būti 5 – 6 asmenų grupė, kad būtų kursai.

4 klausimas: Kaip Jūs adaptuojate savanorius? Kaip Jūs juos apmokote?

Savanorių mokymai 20 val. yra privalomi, ten jiems yra aiškinamos etikos taisyklės, suteikiamos psichologinės žinios, socialinės žinios. Pateikiamos rekomendacijos elgesio mūsų organizacijoje, nes savanoriams gali tekti bendrauti, su iš gatvės atėjusiai žmonėmis. Jis turi žinoti kaip su juo bendrauti, kaip užpildyti dokumentus, kaip suteikti pirminę informaciją. Vėliau jie supažindinami aplamai su mūsų organizacija, kokios čia veiklos, kokios veiklų kryptys. Jeigu jau savanoris išsidiferencijavo ir atėjo į projektinę veiklą, tai jau kalbama konkrečiai iš ko susidės jų darbas, kiek val. truks, ką turės daryti, kada turės būti, kokios pareigos, atsakomybė. Suteikiama šiek tiek teisinių žinių.

Klausimas: Mokymai vyksta tik naujiems, ar ir esami kviečiami į mokymus?

Tie patys savanoriai dažnai sukasi rate. Tarkim aš turiu keletą merginų, kurios dirba kultūrinėje veikloje, bet paskui perėjo į veiklą su jaunimu. Tai papildomai turėjo gauti žinių. Arba iš prostitucijos ir prevencijos veiklos perėjo keletas vaikinių į spec. pagalbos vyrams projektą. Nes ten neturėjom vyrų, o jų reikėjo ir jie pritraukė dar kelis naujus. Tai tie nauji pereis bazinius mokymus ir dar specializuosiu, o tie seni gaus tik naujus, tikslinius kas liečia projektą.

5 klausimas: Kaip Jūs vadovaujate savanoriams? Kokiais metodais juos kontroliuojate?

Savanoriškos veiklos koordinatorė yra viena, o tų kryptų savanoriai yra atsakingi už kultūrinę veiklą, kiti atstovauja vienam, kiti keliems projektams. Toje veikloje turi savo koordinatorius. Atrodo 40 savanorių kažkas tokio, tačiau kaip jie apsidalina ant 14 koordinatorių, tai viskas vyksta gerai. Žinot, sunku susitvarkyti, kai nuo pat pradžių nėra taisyklių, nėra ribų, nėra išipareigojimų. Bet kai žmogus ateina, iš pat pradžių teisingai tave išgirsta, tu dar pasiteirauji ar tave teisingai išgirdo ir komunikacija yra tokai sveika, kai tu girdi, kai tave girdi, tai nesusiduri su problemomis. Tiesiog jei žmogus nenori dalyvauti, jis pasako. Tokių kurie nepraneštų, pradingtų, prapultų, kaip nors neatsakingai pasielgtų... Jeigu žmogus organizuoja pvz. kultūrinį renginį, dabar buvo tėvo dienos renginys Vaižganto muziejuje, ir už kultūrinę veiklą atsakinga komanda jį organizavo. Jau antri metai vyksta renginys, nežinau, tie

patys buvo savanoriai jau pernai, dar šiais metais keletas prisidėjo, ten buvo keletas senjorų, kažkaip jie savo veikloje susitvarko. Jie turi koordinatorę moterį ir viskas gerai. Toliau, grupė kuri užsiima labdara parama, t.y. maisto bankas ir Vilniuje tėvo dienai skirtas renginys vyko „tėti tu man reikalingas“, ten rinkom pinigų 3 mergaitėms kamieninėms ląstelėms pirkti ir važiuoti Ševčenkos kliniką gydytis. Ten dalyvavo labdaros paramos komanda, bet prie jų prisidėjo ir kiti pagalbininkai, vėl susitvarkė. Projektinėje veikloje vėl susitvarko, nebent aš ko nors nežinau. Sužinočiau, tai būtų labai nemalonu. Matot kokia yra situacija, kaip jūs labai teisingai apsakėte, kad savanoris yra toks žmogus kuriam nereikia sakyti, jis savanoriškai atėjo, jam įdomu, dar vienas dalykas, tie patys studentai kurie ateina praktiką atlikti. Praktikai skirta nemažai valandų, tai jie pašokinėja per visas tas komandas. Pabūna vienoje, kitoje, jie nesijaučia tais inkliuzais, jie integruojasi ir viskas ten būna gerai.

Už savanorius atsakinga koordinatorė, ji yra etatinė darbuotoja, toliau yra savanorių komandos, kurios turi savo veiklas, ir jiems vadovauja savanoris. Jam yra deleguotos vadovo pareigos ir jis yra atsakingas už tą savanoriškos veiklos koordinavimą. T.y. jų surinkimą, veiklą, atsakomybę ir atsiskaito savo pagrindinei koordinatoriai.

6 klausimas: Kaip vertinate savanorių atliktas veiklas?

Darbo įvertinimas vyksta įvairiausiais paskatinimais, vakarėliai, įvairiausiomis šventėmis. Savanoriams mes pamokam ir nuolatinius bilietukus. Ir šiaip prisidedam prie jų veiklos, mes gauname įvairios labdaros ir maisto produktais ir drabužiais. Visokiais įmanomais būdais šiaip dar paskatiname savo savanorius, bet jiems to nereikia, tai nereikia, kad mes juos paskatinam tai jie veikia. Ne. Mes šiaip noriem juos pradžiuginti. Važiuojam į stovyklas, pailsėti keliaujam, kai organizacija išperka kokia tai vietą, keliones išperkam, šiaip į ekskursijas važiuojam vasarą gana dažnai, į kempingą pasiimame keletą žmonių, kurie daug atidirbę ir daug jėgų atidavę dėl organizacijos.

O dėl atestacijos, tai man dar reikėtų gerai pagalvoti, bet žinau kurie projektinėje veikloje dalyvauja, jie gauna papildomus seminarus, man atrodo tai papildoma galimybė tobulėti. Mūsų darbuotojai specialistai važinėja per švietimo institucijas, per bendruomenes, NVO, savivaldybes ir t.t., jie ten veda seminarus. Kartu kviečia savanorius kurie nori tokios atrakcijos, jie tiesiog turi galimybę vesti seminarus, o vėliau, va kad ir šiandien pedagogų kvalifikacijos kėlimo centre, ten esančiai valdžiai patiko ir gavo ten darbą mūsų savanoris. Aišku mes neturime tokios krypties, kad įdarbinti žmogų, kažkuo apdovanoti.

Darbdavys visada reikalauja charakteristikos, kiek valandų dirbo, kokias kompetencijas įgavo, tokius raštus rašom jei reikia. Kažkokios duomenų bazės neturim, tai apsikrovimas papildomais darbais. Mums užtenka žinoti kokiam projekte savanoris dalyvauja ir kiek valandų

ten praleido. O tos charakteristikos, tai tik dokumentų kūrimas, kažkoks dubliavimas. Bet jei jam reikia, turi galimybę įsidarbinti, tada savanoriui parašom apie jo praktiką, patirtį ir pan. parašom kokie vidiniai resursai, kokios kompetencijos, asmeninės, socialinės, fiksuojam išbūtų valandų skaičių.

7 klausimas: Kokiais būdais Jūs motyvuojate savanorius? Ar Jūsų organizacija vykdo savanorių apskaitą? Jeigu vykdo, tai kaip?

Mūsų duomenų bazės, tai kontaktiniai duomenys, vardas pavardė, telefono nr. el. paštas ir pan. kokiuose projektuose ir kiek valandų savanoris dirbo.

Motyvuoja, tai ir sakiau, kelionės, stengiamės nuolatinius apmokėti, kad nepatirtų išlaidų lakstydami dėl projekto po miestą, arba užpilam kuro. Vakarėlius rengiam, paskatinam, pasidžiaugiam, gražius raštus įteikiame, simbolines dovanėles įteikiame. Visada per Kalėdas darom suėjimus, stengiamės įteikti simbolines dovanėles geriausiems savanoriams. Visko gal neatsimenu, bet stengiamės, geru žodžiu paminim, dvasiškai, emociškai, ko negalima išmatuoti materialiai.

Klausimas: Ar turite sukūrę informacinę sistemą?

Pildo anketą, tada tuos anketinius duomenis iškart nesuvedame į kompiuterį. Jei žmogus ateina į motyvacinį pokalbį, ir nusprendžia likti, bei pasirašo sutartį su tomis 20 val. tai tada savanorių koordinatorė suveda. Šiaip turime keletą anketų kurios atkrito. Tiesiog gal baigėsi motyvacija ar ne ten pataikė žmogus, paskui po kurio laiko vėl atsiranda jis. Bet tol nesuvedam į failą, kol nepasirašo savanoriavimo sutarties.

Klausimas: Kaip atrodo jūsų informacinė sistema?

Paprasta Word lentelė.

Klausimas: Rezervą kaupiate?

Geras klausimas. Segtuve mes laikome anketą, bet jei jis nepasirašo sutarties, tai tikrai nesaugome. Jei pasirašęs sutartį savanoris išeina, tai mes tą anketą neišmetame, laikome.

INTERVIU PROTOKOLAS NR. 05

2012-06-12

Kaunas

1 klausimas: Kaip Jūs planuojate savanorių poreikį organizacijai? Ar turite parengę metodikas, ar strategijas?

Taip. Mes esame išsiskyrę keletą prioritetinių sričių, kurioms reikia pagalbos. Viena iš jų kelionių organizavimas, tai kelionių planavimas, biudžeto planavimas ir pan. kita tai straipsnių rašymas, viešinimas, kita projektų rašymas ir dar internetinio puslapio kūrimas ir administravimas. Pastarojoje savanorių neturime, nes nėra savanorių kurie tai darytų be atlygio. Aš pats čia dirbu. Realiai turime tris sritis, kur dirba po 2 savanorius. Mes su seserimi tuos savanorius koordinuojam ir tuo pačiu dirbam visose srityse. Realiai turime 6 savanorius, bet sakykim mūsų tikslas yra atrinkti pačius geriausius. Nes yra žmonių, kurie nori savanoriauti, bet kai paklausi ką – nežino. Tai mes tokių nenorim, mes norime profesionalų. Turime dar buhalterę, ji ir savanorė. Turime viešųjų ryšių specialistę, va buhalteriai virš 50 m., viešųjų ryšių specialistė dirba Vilniuje radijo stotyje, planuoja žiniasklaidos tinklėlius, o jai virš 40 m., va turime tokius vyresnius savanorius, o kiti jaunimas.

Klausimas: Kaip jūs nusprendėte, kad jums toms 3 veikloms, užtenka po 2 žmones?

Tiesiog iš praktikos pasižiūrėjom. Iš pradžių galvojom, kad kuo daugiau savanorių turėsime, tuo greičiau augsime, bet tai buvo klaida. Mes turėjom savanorių apie 20, buvau gavęs iš LKKA daryti susitikimus auditorijose, nes mes savo patalpų neturime. Tai savanoriai čia ir kavą gerdavo, bet kažkokio konstruktyvumo nebuvo, sunku kontroliuoti, kai jų daug, motyvuoti, prižiūrėti ir pan. po to nusprendėm, kad geriau turėti mažiau, bet labiau motyvuotus ir norinčius veikti nei, kad

Klausimas: Jūs skaičiuojate pagal darbo laiką, kad atsirado skaičius 2 savanoriai vienoje veikloje?

Iš pradžių buvo po 1 savanorį, matėme kad nespėjame, priėmėme dar po 1 savanorį. Kažkokių metodikų netaikėme. Pamatėme, kad veiklos sklandžiai vyksta ir pilnai užtenka veiklos 2 savanoriams. Savanoriai bendrauja, laisvalaikį kartu leidžia, beleisdami laisvalaikį kartu mintis generuoja. Darbas vyksta sklandžiai.

2 klausimas: Kokiais būdais Jūs verbuojate savanorius?

Kanalų iš pradžių taikėm labai daug, tai savo internetinis puslapis, Facebook profilis, tarp draugų. Iš pat pradžių galvojome, kad nesurasime nei vieno, sakėme sėdėsime metus laiko ir ateis koks 1 savanoris. Taip pat įvairiuose savanoriškos veiklos puslapiuose, kaip

savaniauk.lt, buksavaniaris.lt, lietuva.lt, youth.lt, ir pan. Realiai šiandien, tik per cv.lt. Kaip pastebėjome, ten kreipiasi rimtesni, solidesni, na kažkaip atsisijioja žmonės.

Klausimas: Žiniasklaidos priemonės naudojate?

Ne. Nebandėme, nes nėra poreikio. Kaip sakiau susidomėjimas ir taip didžiulis. Nes savaniai, kurie dabar kreipiasi yra jauni žmonės, tai jie labiau internetu domisi, nei kad laikraščius skaito ar TV žiūri.

3 klausimas: Kokiais metodais Jūs atrenkate savaniarius?

Tai pirmiausiai esame apsirašę, aišku nelabai moksliškai, bet turime apsirašę kiekvienos darbo vietos aprašus. Ką reikia daryti, koks darbo metodas ir pan., ir ką mes darom. Gaunam el. laiškus su CV, motyvaciniais laiškais. Aišku jei nėra CV mes vis vien paprašome, kad atsiųstų. Ir visada primename, kad bus pokalbis, pabrėždami, kad tai nebus pokalbis, kaip dėl darbo, tiesiog draugiškas pokalbis. Peržiūrimė visus CV ir kviečiame žmones į pokalbį. Susitikimo metu kalbame, bendraujame. Labai svarbi savaniarių patirtis, kuo didesnė tuo geriau. Labai svarbu, kad turėtų darbo patirties, arba mokytųsi toje srityje, arba tiesiog žinovas tos srities į kurią pretenduoja. Jei nežino į kurią sritį eiti, mes jam rekomenduojam. Sakym jei jis nori keliones organizuoti, bet neturi igūdžių, tai mes pasiūlom rašyti straipsnius, nu jei nenori, tai nenori, jis išeina mes ieškome kito savaniario. Iš pradžių mes žmones rinkome pagal motyvaciją, o motyvacija būna labai didžiulė, tačiau pabūna savaitė ar dvi ir motyvacija išgaruoja. Labai daug savaniarių ateina, pasižiūri ir išeina. Čia gal mūsų kaltė, bet su ta motyvacija

Klausimas: Interviu vykdate patys ar prašote specialistų?

Patys darom. Supažindinam su organizacija, su tikslais ir pan.

Klausimas: Ką darote su tais savaniais kurie neatitiko jūsų reikalavimų?

Na mes atsakome į visus laiškus, dedame juos į archyvą. Visada išlaikome kontaktą, nes jeigu pritrūktų savaniarių, kad nereikėtų vėl iš naujo ieškoti. Mes turime visus CV ir iš jų galime rinktis. Turime failiuką ir ten laikome visus CV.

4 klausimas: Kaip Jūs adaptuojate savaniarius? Kaip Jūs juos apmokote?

Tai kas liečia veiklą, tai mūsų internetiniame puslapyje yra labai plačiai aprašyta. Kol su savaniariu bendraujame elektroniniu būdu, visada siūlome užėiti į puslapį ir pasiskaityti. Susitikimo metu pakankamai plačiai papasakojame apie organizaciją ir atsakome į visus klausimus. Realiai tai per pokalbius supažindiname savaniarius su veiklomis, paaiškiname kaip jie turės dirbti, pateikiame pvz.

Klausimas: Atrinktus savaniarius jūs apmokote?

Konkrečiai veiklai tai ne. Kas liečia keliones tai mes su seserimi dirbame, jei nežino nuo ko pradėti kelionę organizuoti, tai mes surašome punktais, t.y. transportas, maitinimas, biudžetas ir pan. žodžiu jei kas neaišku jie visada gali klausti. Bet mes darome kitus mokymus. Kadangi sesuo studijuoja ergoterapija universitete, žmonių su negalia integracija į visuomenę. Tai mes į savo organizaciją kviečiame žmones, studentus studijuojančius ergoterapiją, slaugą, kad apmokytų savanorius kaip dirbti su neįgaliaisiais. Kaip bendrauti su jais jų neižeidžiant, kelionėje kaip pakelti jų vežimėlį, jų neišverčiant, kaip suteikti pirmąją medicininę pagalbą, kas turi vairuotojo pažymėjimą tam gal neaktualu, bet Tie mokymai labai padeda. Galiu pasakyti vieną atvejį. Žodžiu neįgaliajam niekada nereikia pulti padėti, pirma reikia paklausti ar reikia pagalbos, jei reikia tai padėti, jei ne tai nelendi, tam kad iš žmogaus su negalia nepadarytum jo luošu invalidu, kuris pats negali savimi pasirūpinti. Tai mes savanoriams tai visada aiškiname, papasakojame. Ir buvo toks įvykis, vienos kelionės metu užėjome į prekybos centrą. Buvo žmogus sunkiai einantis, jisai į dieną krenta po 6 kartus, jam su motorika truputėlį blogai, ir parduotuvėje jisai nukrito. Savanoris priėjo paklausė ar tau reikia pagalbos, jis pasakė kad ne ir savanoris nuėjo. Žmogus labai sunkiai iš paskutinių jėgų atsikėlė, o aplinkui buvę žmonės, matytumėt, puolė ant mūsų, kaip jūs tokie žiaurūs nepadedate ir pan. na o mes vakare visi susėdę aptarėme tą situaciją, ir tas pats žmogus dalyvavo, ir linksmiai tą istoriją priėmė. Visi ir specialistai ir pats žmogus pasakė, kad savanoris pasielgė tinkamai. Visi dabar tą istoriją prisimename su humoru.

5 klausimas: Kaip Jūs vadovaujate savanoriams? Kokiais metodais juos kontroliuojate?

Tai čia pirma man reikia suvesti į vieną. Kas liečia atrankas, tai dirba mano sesuo. Ji ten dažniausiai komunikuoja, juos koordinuoja. Šiai dienai neturime patalpų, tai mums sudėtinga bendrauti gyvai. Galbūt ir savanoriams tai nėra gerai, galbūt jie praranda identitetą su organizacija, kai tų susitikimų yra mažai. Bet mes save laikome šiuolaikiška organizacija, labai daug bendraujam elektroninėje erdvėje, konkrečiai tai Google grupėje, per Skype, telefonu ir tą atstumą bandom sumažinti. Ten visi dalyvaujam, dalinamės savo mintimis. Organizuojam susitikimus, jei būna projektų rašymas. Tada neišvengi susitikimų, reikia susėsti aptarti kokius darbus kas daro. Apibendrintai galime sakyti bendraujame elektroninėje erdvėje, o susitinkame vieną kartą į savaitę.

Klausimas: Veiklose yra vadovaujantis savanoris ar kažkoks specialistas?

Principe įsivaizduokite, kad yra matricinė sistema. Sakykime jei sesuo iš viršaus, tai aš iš šono per visas veiklas einame kartu. Aš labiau tą apčiuopiamą darbą, pačias veiklas kuruoju. Sesuo daugiau su pačiais savanoriais .užsiima, vykdo jų atrankas ir pan. sakykim kas liečia straipsnių rašymą, viešinimą, t.y. viena savanorė, o kita viešųjų ryšių specialistė, tai ten nėra

labai ką kuruoti. Aš pasitikiu jos kompetencija, ji paruošia tuos planus, kur kada kokį straipsnį paruoš, o aš tikrai pasižiūriu patį turinį ir darom. Žinoma aš vis tiek noriu žinoti, prižiūrėti. Kadangi aš kaip organizacijos vadovas vis tiek esu atsakingas, tai nenoriu visai taip paleisti.

6 klausimas: Kaip vertinate savanorių atliktas veiklas?

Ne. Nes aš labiau suprantu tai kaip darbuotojo atestaciją. O su savanoriais mes labiau akcentuojam tą jų norą, gerą rezultatą. Atestacija man labiau asocijuojasi su darbdavio ir pavaldinio santykiais.

Įvertinimai darbų vyksta kas mėnesį. Su kiekviena grupe susitinku kas savaite, o mėnesio gale mes padarome tokį kaip bendrą susitikimą. Ten kažkas pyragą iškepa, kažkas arbatos padaro, ar šiaip nueinam pasibūti į kavinę. Šio susitikimo metu mes linksmi leidžiame laiką, bet ateina momentas, kada susikaupiam ir aptariam nuveiktus darbus. Kas ką padarė, kuri veikla šlubuoja, kuri vyksta sklandžiai. Pagiriam šaunuolius, savanorius kurie stengiasi, paskatinam blogiau dirbusius savanorius.

Aišku norėtumėme tų patalpų, kad galėtumėme dirbti kartu. Galbūt ta motyvacija būtų kita, kai savanoriai būtų pastoviai kartu. O šiaip tai mes nuolatos matome kaip jie dirba ir kaip jiems sekasi.

7 klausimas: Kokiais būdais Jūs motyvuojate savanorius? Ar Jūsų organizacija vykdo savanorių apskaitą? Jeigu vykdo, tai kaip?

Iš tikrųjų, tai mes turime tokią popierinę duomenų bazę kiekvieno savanorio. Be CV prie kiekvieno savanorio yra prisegama anketa, kurią jie pildo. Ten yra klausimai orientuoti į pačią mūsų organizaciją, atskleidžiant jo motyvus, kodėl jis atėjo, ilgainiui duodam vėl anketą, paklausiant jo apie dabartinę situaciją, ar jam patinka ar ne. Paliekam patarimų grafą. Pasiūlymų laukus, kur gali išreikšti savanoriai savo nuomonę. Ji nėra anoniminė, matosi vardas pavardė, raštu gal tiesiog lengviau išdėstyti savo mintis. Apskaitą vykdom, turim skaičius, kiek jų ateina, kiek išeina, kiek anketų, kiek CV. Tačiau niekad nedarėm išsamios analizės, nelyginom tų skaičių, to santykio, dėl to kad nebuvo poreikio. Bet šiaip tuos skaičius turime ir esant reikalui tai galėtumėme padaryti.

Kas liečia motyvaciją, skatinimą tai didžiausias skatinimas, jei mes tą savanorį pasiimame kartu į kelionę. Iš tikrųjų net kai gauname CV su motyvacinio laišku, tena kaip vieną pagrindinių motyvacijų nurodo norą keliauti. Ir mes viešai išskiriame, kad į šią kelionę imame tuos savanorius į kitą kelionę imsime tuos. Mes išskiriam pagal tai, kaip gerai einasi darbai. Aišku sunku palyginti straipsnių rašymą su projektų rašymu. Kai kuriems atrodo, kad išeina 15 straipsnių o projektų tik 1, bet savanoriai patys jaučia kas kiek įdėda darbo. Tai va toks

vertinimas vyksta, bet jis būna viešas. Mes paskelbiam pavardėm. Tai būna motyvacija kitiems savanoriams, kad pasistengiam ir į kitą kelionę mes važiuosime. Kiti metodai, tai susitikimuose dovanojame ar maikutę, ar dar kažką, ta prasme, kad palaikyti santykį.

Aiškinamės kodėl ateina savanoriai į organizacija, tai paprastai savanoriai nori padėti neįgaliesiems. Ar tai giminaičių turi su negalia, ar šiaip saviraiškos trūkumas, laisvalaikio trūkumas, noras realizuoti idėjas, patirties įgijimas, žinių pritaikymas. Štai turime 2 savanores iš KK studijų programos, viešbučiai ir turizmo administravimas. Tai jos organizuoja keliones ten gilinasi džiaugiasi ir pan. tai ir gaunasi kaip motyvacija, savanoriauja ir įgyja patirties. Vieniems to užtenka, kitiems to neužtenka, reikia kažko papildomo. Mes turime tokį susitarimą, kad dėl darbinės patirties rašome atsiliėpimus, tačiau rašome tik tiems savanoriams, kurie išbūna 6 mėn. o po 1 metų galime parašyti ir charakteristikas. Turime tokią nuostatą, kad tik po 1 m. galime kažką apie žmogų pasakyti.

Klausimas: Plačiau papasakokite kas yra papildoma motyvacija, skatinimas?

Kažko ypatingo nedarom, tai tiesiog žodiniai pagyrimai ir pan.

Klausimas: Kaip vyksta pripažinimas?

Tai vyksta asmeninis tarp manęs, sesers ir savanorio, ir bendras kai visi sueina tai automatiškai viešai padėkojam. Nereikia didelių viešiniųų, tiesiog tas žodinis labai daug duoda.

INTERVIU PROTOKOLAS NR. 06

2012-06-12

Kaunas

1 klausimas: Kaip Jūs planuojate savanorių poreikį organizacijai? Ar turite parengę metodikas, ar strategijas?

Iš tikrųjų metodikų nėra, neplanuojam kiek mums reikia. Džiaugiamės, kad ateina, nes nėra kad mes jų daug turime. Yra gal keliolika pastovių savanorių, kurie visada dalyvauja per renginius, kurie čia ateina padėti su gyvūnais. Iš tikrųjų kiek ateina tiek ir priimame. Ta prasme jei atitinka reikalavimus priimame. Nėra numatytas kažkoks tikslus skaičius, kuo daugiau tuo geriau.

Klausimas: Kiek šiai dienai turite savanorių?

Tokių realių, kurie ateina ir padeda apie 20. Metodikos sukurtos neturime. Kviečiami tiesiog, o kiek jau ateina, tiek ateina.

2 klausimas: Kokiais būdais Jūs verbuojate savanorius?

Yra mūsų internetinė svetainė. Ten yra atskira skiltis, kaip tapti savanoriu. Yra informacija, kuria gali pasidomėti, ką gali daryti pas mus. Kaip tapti savanoriu, ko jie gali tikėtis iš mūsų, ko mes tikimės iš jų. Viskas žodžiu parašyta. Toliau labai populiarius dalykas per savanorius. Ta prasme, savanoris ateina mato, kad jam patinka ta veikla, žiūrėk atsiveda ir draugų. Kitaip vadinamas „iš lūpų į lūpas“ būdas, labai populiarius. Skelbiam ir Facebook profilyje, kad reikia savanorių. Vis tiek dabar socialiniai tinklai tapo, kaip pagrindinė komunikacijos priemonė. Renginių metu prieina žmonės, kur dalyvaujam su gyvūnais. Prieina žmonės pasidomėti apie gyvūnus, tai tuo pačiu teikiame informaciją, kad galima savanoriauti. Tiesiog kur įmanoma, ten info ir skleidžiame. Pagrindinai paieškos kanalai yra internetas, Facebookas ir žmogiška komunikacija „iš lūpų į lūpas“.

Klausimas: Žiniasklaidos priemonės naudojate?

Kartais, bet šiaip apie savanoriavimą tai ne. Eina bendri straipsniai apie gyvūnus, paramą, žinoma įterpiam ir apie savanoriavimą. Bet kad atskirai vien tik apie savanoriavimą, tai ne. Tiesiog viską tada bendrai dedame.

Klausimas: Kokios pagrindinės žiniasklaidos priemonės?

Internetiniai portalai įvairūs. T.y. 15min.lt, piliėtis.lt, alfa.lt ir pan. nusiunčiam informaciją ir jie deda.

Klausimas: Per forumus dirbate?

Ne su forumais ne.

3 klausimas: Kokiais metodais Jūs atrenkate savanorius?

Ne. Ne taip viskas vyksta. Kad mes atsirenkame. Reikia paprasčiausiai užpildyti anketą. Ten reikia užpildyti tam tikrą informaciją, pvz., amžius, kontaktai, ko savanoris nori, ką gali daryti. Ar dirbti tiesiogiai su gyvūnais, ar užsiimti žiniasklaidos priemonėmis. Sakym kurti straipsnius, fotografuoti. Jis jau pažymi ką nori daryti. Tada aišku miestas kuriam jis nori dirbti, nes mes per tris miestus esam. Tiesiog pasikviečiam žmogų, pabendraujam ko jisai tikisi iš savanoriškos veiklos. Ateina viena dieną pabando, ateina antrą dieną pabando. Nu realiai matom, kad jam patinka, mums patinka. Duodam sutartį, pasirašom. Ir jis tampa savanoriu. Tiesiog ateina dažniausiai po vieną po du žmones. Nėra taip, kad susikviečiam daug ir darom kažkokią tai atranką. Leidžiam pabandyti, pažiūrime ar amžius atitinka. Jei matom, kad žmogus nori, jam patinka, tada taip. Jis gali būti savanoriu. Atrenkam žmones pagal anketas ir taip kaip žmogus dirba. Ar tikrai jis gali tai daryti, ar tikrai jis nori. Gal jis ne to tikėjosi ateidamas. Leidžiam pabandyti bet koku atveju. Anketa yra internete elektroninėje versijoje. Renginių metu tiesiog duodam kontaktus, pasakom kad gali apsiskaityti. Kai kurie ateina net neužpildę tų anketų. Tiesiog girdėję, kad gali savanoriauti. Būna kartais, tiesiog be anketų leidžiam pasibandyti ir tampa savanoriais.

4 klausimas: Kaip Jūs adaptuojate savanorius? Kaip Jūs juos apmokote?

Žiūrime kokia veikla domina. Jeigu tiesioginis darbas su gyvūnais, tada savanoris perduodamas gyvūnų tvarkytojai. Ten tada jie kartu rodo kaip tas darbas vyksta, paaiškina. Tiesiog viskas vyksta praktiškai. Ne tai kad kažkokia teorinė paskaita, susirenkam ir pasakojam, bet viskas praktiškai. Tiesiog išbandai atėjęs ir žiūri ar tau tinka ar ne. Tarkim kažkokia kita veikla, jei savanoris nori rašyti, fotografuoti irgi pasikviečiam, duodi kažkokį darbėlį pabandymui, ar galės ir matai ar žmogus gali ar tiesiog noras yra, bet sugebėjimų pas žmogų nėra.

Klausimas: Jūsų organizacijoje yra tam tikra specifika, ar jūs savanorius prie kiekvienos veiklos prileidžiate?

Šiaip savanoriai pas mus yra nuo 16 m. ir prie gyvūnų jaunesnių stengiamės neleisti. Jeigu ateina jaunesnis žmogus, bandom nukreipti į kūrybinę veiklą. Darbas su gyvūnais yra atsakingas. Maža kas gali atsistoti, dėl to kreipiam juos kita veikla, kaip pvz. reklamos platinimas, straipsnių rašymas ir pan. o šiaip tai pats savanoris renkasi ką pats nori daryti. Kas jam artimiausia.

Klausimas: Iš kur pas jus ateina savanoriai?

Pagrinde yra mokyklinio amžiaus. Tai būna, kad tarkim mokyklose vykdom šviečiamąsias programas. Tai ir tuo pačiu papasakojam apie savanorišką veiklą, jie susidomi ir ateina.

Klausimas: Su universitetu bendradarbiaujat?

Jie matot būna, kad ateina, bet vis tiek žmonės labiau užsiėmę. Ta prasme jie tą savanorystę pabando, jiems kartais reikia, kiek žinau, pagal projektus. Tai ateina, kažką padeda, bet nelabai. Daugiausia jaunesni mokyklinio amžiaus. Čia gal tie gyvūnai, specifika traukia juos. Vaikai labiau domisi. Studentai tikisi labiau kažkokio darbo, pamatyti kaip veterinaras dirba. O savanoriai turi sutvarkyti gyvūnus, juos iškuopti. Veterinarijos studentams ne ta veikla, kuri juos domintų realiai. Gal dėl to mes jų nesulaukiame.

Klausimas: Prie veterinaro nėra galimybės prieiti, ar veterinaras vengia konkurencijos?

Ne visada būna galimybių. Nėra konkurencijos vengimo. Ne kiekvienas veterinaras nori, kad šalia būtų dėl darbo drausmės. Pas mus savanorių reikia dėl kitų darbų. Kartais stebi iš šalies netrukdant veterinarui, kartais turi ir galimybę kažką paklausti netrukdant. Bet tiesiog atbaido tas pagrindinis darbas, gyvūnų valymas ir pan.

Klausimas: Pas jus savanoriai nuo 16 m.?

Taip, nes darbas su gyvūnais yra pavojingas, šuo gali įkasti, katė apdraskyti ir pan. Taip yra būtent dėl saugumo, jei darbas su gyvūnais, vengiam jaunų. Priimam ir jaunesnius nuo 14 m., bet darbas būna tik kūrybinis.

5 klausimas: Kaip Jūs vadovaujate savanoriams? Kokiais metodais juos kontroliuojate?

Visas bendravimas vyksta per internetą elektroniniu būdu. Tarkim jei reikalingi savanoriai renginiui, yra siunčiamas sąrašas su kontaktais, siunčiami laiškai su užklausimais ar tu gali prisidėti, prisijungti ir pan. o tie kurie ateina čia tvarkytis su gyvūnais, tai patys savo laisvu grafiku ateina. Nėra kažkokio nurodymo, kada gali tada ateina. Jie žino ką gali daryti, ir tvarkosi. O jei reikia ekstra sukontaktuoti, tai turime telefonų nr., el. paštus ir viskas.

Klausimas: Ar yra pas jus žmogus, kuris atsakingas už savanorišką veiklą?

Taip, aš pati su jais bendrauju. Aš esu atsakinga už savanorių visą koordinavimą. Pas mus nėra savanorių tiek daug, kad juos reikėtų kažkaip grupuoti į veiklas. Mes turime keliolika savanorių, tai juos suvaldyti yra gan paprasta. Pas mus nėra taip kad savanoris yra atsakingas už kažkokią konkrečią veiklą. Jei jis turi sugebėjimų, tai jis gali vykdyti ir kelias veiklas. Neskirstom savanorių pagal veiklas. Jei žmogus gali aprėpti kelias sritis tai prašau.

6 klausimas: Kaip vertinate savanorių atliktas veiklas?

Ne. Nėra tokių dalykų. Veiklos nevertinam laikotarpiams. Tiesiog žiūrim aplamai, kaip žmogus dirba, kaip jam pačioje pradžioje sekasi. Jei matome, kad tai ne jo sritis, tai ir pasakom. Gal ne čia atėjai. O šiaip tai ne, jei žmogus dirba, tai mes džiaugiamės. Kažkokių vertinimų, kriterijų nėra. Būna kartas nuo karto kažkokie atsidėkojimai, kad būtų paskata. Bet vertinti, kad daryti kažkokia rotacija, tai tikrai nedarom.

7 klausimas: Kokiais būdais Jūs motyvuojate savanorius? Ar Jūsų organizacija vykdo savanorių apskaitą? Jeigu vykdo, tai kaip?

Motyvacija, tai būtų tokia, kartas nuo karto, kas metai ar dažniau būna savanorių susibūrimai į vakarones, apsisėdėjimai, kažkokios simbolinės dovanėlės, diplomai. Kartu pasėdim, pabendraujam. Šiaip labai didelė motyvacija yra tie patys renginiai, kuriuose dalyvaujam. Jie ten ne tik su gyvūnais būna, o ir sudalyvauja ir pačioje šventėje, tai jiems būna didžiulė motyvacija.

Apskaitos ypatingos nevykdom. Turim tiesiog susikūrę failą, kur talpinam visus esamų savanorių kontaktus. Taip pat turim informaciją ką jie nori veikti, ką veikia ir tiek. Tokios kaip atskiros duomenų bazės neturim. Tiesiog failas, kad pati galėčiau susigaudyti, kas yra kas. Čia daug kas priklauso nuo organizacijos veiklos, nes darbas su gyvūnais yra kita sritis. Kažin ar prašys rekomendacijų iš mūsų, baigę universitetą. Aišku galiams variantas. Nėra tų savanorių tiek daug, kad reikėtų duomenų bazės. Mes žinom viską apie kiekvieną. Jų nėra tiek daug, tad atsimeni.

INTERVIU PROTOKOLAS NR. 07

2012-06-27

Kaunas

1 klausimas: Kaip Jūs planuojate savanorių poreikį organizacijai? Ar turite parengę metodikas, ar strategijas?

Kiek man jų reikia, aš tokio poreikio neturiu nusistačiusi. Tiesiog jei žmogus nori, jis nueina į internetinį puslapį, tai ten yra anketa, jie supildo ir viskas. Bet ta anketa atkeliauja vis tiek pas mane, tai aš jį kviečiu pokalbiui. Tokio, kad mums reikia tiek ar tiek.... Priimam visus, kurie užpildo. Aišku, yra ir tokių atvejų, kad to žmogaus ir neimi. O šiaip neturim nusistatę poreikio. Užsienyje, kiek man teko girdėti, yra kriterijai ir ten labai sunku tapti savanoriu. O pas mus yra tik pokalbis su vadovu, tas pokalbis ir padeda, nes iš tos anketos negali spręsti, nes ten informacijos būna minimaliai. Tokio poreikio aš neturiu. Turiu daug aš tų savanorių.

Klausimas: Kokios veiklos apibrėžtos Jūsų organizacijoje?

Kaune mes vykdom projektą „Maistas ant ratų“, turim kitą projektą „Soc. slauga namuose“, būna prieš Šv. Kalėdas akcija „Maltiečių sriuba“, turim vaikų dienos centrą. Na dabar taip išėjo, kad mes steigiam savo vaikų dienos centrą, šiuo metu remontuojamos patalpos. Prieš tai mes rėmėme vaikų dienos centrą prie vienos bažnyčios. Yra Jaunieji mūsų organizacijos nariai. Steigiam savo, nes ten taip negražiai išėjo, kaip pinigų duoti, tai kaip ir mūsų reikalas, kai reikia kažkur dalyvauti, tada gaunasi, kad tie vaikai ne mūsų, mes tik rėmėjai. Tai va mūsų keliai truputį išsiskyrė. Tai čia taip nemalonu man pripažinti, bet taip gavosi. Norisi, kad jaunimas dalyvautų su kitais vaikais, eitų dirbti su vaikais, bet gavosi, kaip gavosi.

Klausimas: Kiek šiai dienai savanorių turite?

Dabar mes turime 39 narius, kurie moka nario mokestį ir turi balsavimo teisę, dar turime 4 jaunos, kurie neturi balsavimo teisės. Kiek savanorių yra tiksliai negaliu pasakyti, nes jaunieji nariai veda savo apskaitą. Dabar yra apie 50 savanorių, vieni aktyviau veikia, kiti ne. Šiai dienai užtenka vykdant visas veiklas. Galbūt būtų per daug net gi, bet, žinot, ne kiekvienas kiekvieną kartą gali. Todėl labai gerai tokia situacija, jeigu šiandien negali vienas, tai gali kitas ir taip tos veiklos vyksta užtikrintai. Ir jie gali iš vieno projekto pereiti į kitą, ir gali veikti keliose projektuose. Yra tokių, kurie supildo tik anketa ir niekur nedalyvauja. Anketa yra, skaičius yra, bet veiklos ne. Na gal nepateisinam lūkesčių, gal žmogus savęs neatranda. Kitiems nepatinka.

Klausimas: Rašant projektą Jūs skaičiuojate kiek žmonių reikės jį įgyvendinti?

Matot, kai rašai projektą, kaip, pavyzdžiui, „Maistas ant ratų“, jisai vyksta visos Lietuvos mastu. Bent mano žiniomis jis vyksta 26 miestuose. Parašai projektą, o paskui žiūri, dėlioji žmones. Pavyzdžiui, pas mus Kaune, kaip vyksta šis projektas. Išverdam maistą čia ligoninėje,

yra toks susitarimas, nes pigiausias variantas. Paskui čia Šančiuose išvežiojam, matot mes lokalizuojamiems ir Kaune paėmę tik vieną rajoną. Jei dar imtume Šilainius ir kitus rajonus, tai mums tie išvežiojimo kaštai labai išaugtų. Susidarytų apie 100 žmonių. Tai dideli kaštai. Šančiuose mes turim dabar 19 žmonių. Tiesa, vienas į slaugą pateko. Nuvežam į moterų centrą, ten jau kažikurių namiškiei ateina paimti maistą, o kitiems išnešioja savanoriai. Aišku, būtų ta kuro kaina kita, būtų galima visiems išvežioti, tada užtektų 2 savanorių, o dabar daro 7 savanoriai.

Klausimas: Kaip atsiranda žmonės, kuriems reikia Jūsų pagalbos?

Būna, kad jie ateina patys. Bet jau tas senukas, kuris kuklus, neateina. Dažnai kaimynai paskambina, kad reikia pagalbos žmogui, arba šiaip kažkokie žmonės, kurie žino, kad jam tikrai reikia. Tada aš pati pasiskambinu į seniūniją pasitikslinti. O patys mažai kada kreipiasi. Ateina tokie sakykim, kaip jums dabar mandagiau pasakyti. Tokie pageriantis, asocialūs. Arba iš seniūnijų paskambina soc. darbuotojai ir praneša. Būna ir tokių atvejų, kad paskambina kaimynas, praneša apie močiutę, kuri nieko neturi, reikia pagalbos, o seniūnija nieko nežino apie ją, tai mes patys važiuojam, tikrinam. O ta močiutė pasako, kad man nieko nereikia, gal tam, kuris skambino reikia pagalbos, o man nieko nereikia iš jūsų. Būna ir tokių atvejų. Tai dabar kai skambina, aš paprašau, kad paderintų su tuo žmogumi, ar tikrai aš galiu paskambinti. Esam patyrę tokių situacijų. Nuvažiuoji – skurdas, o pagalbos atsisako. O tie jauni ateina ir dar akis drasko. Na aišku, jie jauni, pensijos negauna, tas senas žmogus, tai nors minimalias pajamas turi. Aišku, stengiamės, kad būtų minimalios pensijos ir tas amžius, bet būna, kad ir jaunus paimam į tą projektą.

2 klausimas: Kokiais būdais Jūs verbuojate savanorius?

Vienas iš renginių vyksta vieną kartą metuose. Paskutinį kartą darėm, tai nusinešam ten anketų, svetainėje yra anketa, pas mane ateina duodu anketą. Arba, tiesiog, vieni per kitus sužino. Na būna TV laidos, kuriose pasisakome. Tada būna ryškus pagausėjimas, kaip tokia banga ateina. Taip pat pasisakom per radijo laidas. Akcijos per TV, radiją vyksta.

Klausimas: Kokios akcijos per žiniasklaidą vyksta?

Būna prieš Šv. Kalėdas gerumo akcijos. Įprastai jos būna iki naujų metų, š.m. tik po naujų vyko. Tai būna tas koncertas. O šiaip daugiau jokių, tik pavienės TV, radijo laidos, kur kviečiami mūsų atstovai pasisakyti. Tas koncertas būna, kaip baigiamasis akordas projektui „Maistas ant ratų“ lėšoms surinkti. Dar nepaminėjau, jaunieji maltiečiai vykdo akciją „Idėja-padėjėja“, jie taip pat renka lėšas. Yra ieškomos lėšos, duoda rėmėjai, fondai, kad išeiti į eterį. Kad gauti eterio laiko reikia nemažai pinigų, tai brangu. Išsiperki eterį ir tau žmonės aukoja. Aišku, su metais mažiau aukoja. Yra kažkoks nusivylimas, arba jau per daug tų akcijų. Aišku,

tos akcijos, nors ir brangios per TV eterį, bet jos naudos duoda. Po jų jaučiamas labai didelis susidomėjimas, juos savo duoda ir jų reikėtų daugiau. Tos akcijos ne tik duoda savanorių pagausėjimą organizacijai, bet ir rėmėjų daugiau atsiranda.

Klausimas: Kam jūsų organizacija priklauso?

Lietuvą globoja Vokietija. Dabar yra paskirtas naujas ambasadorius. Teko būti susitikime, tai sakė nemažai šalių yra uždamos Maltos ordino atstovybės, bet Lietuva laikoma iš veiklių šalių ir jie patenkinti. Vokiečių tikslas buvo prieš 20 metų, kai įsikūrė Lietuvoje ordinas, kad lietuviai išmokyti patys aukoti. Iš pradžių viskas ėjo iš Vokietijos, o dabar jie patenkinti, kad ir lietuviai aukoja.

Klausimas: Vokietija įtakoja Jūsų veiklos gaires?

Manychiau, kad padeda. Būna mokymai, lietuviai važiuoja į Vokietiją, vokiečiai atvažiuoja čia. Visi neseniai pas mane buvo apsilankę Vokietijos atstovai. Jie žiūrėjo kaip gali padėti mums greičiau įkurti vaikų dienos centrą.

3 klausimas: Kokiais metodais Jūs atrenkate savanorius?

Nėra man taip buvę, kad reikėtų iš X savanorių pasirinkti Y. Bet jei taip atsitiktų, tai prie kiekvieno projekto yra parengiama metodinė medžiaga, kaip tai padaryti. Yra kriterijai, anketos ir pan. Aišku, ta anketa, mano požiūriu, labai primityvi, nes aš nežinau ar tas žmogus teistas, jeigu teistas už ką ir pan. Tai labai sausa informacija: kontaktiniai duomenys, iš kur sužinojote ir pan. Bet aš nežinau, kas per žmogus, todėl būtinas pokalbis. Bet jei yra tikslinis pokalbis, pavyzdžiui, su seneliais, tai tas žmogus tikrai turi būti galintis dirbti su senais žmonėmis ir pan. Na ten metodinėje būna kriterijai nurodyti, koks tas savanoris turi būti projekte. Darbui su vaikais turi būti vienokie reikalavimai, su seneliais kiti.

Klausimas: Kas pokalbyje būna apklausėjas?

Pirmą kartą mes nelabai darom pokalbių. Pasikvieti pradžioje į susitikimą, kad tas žmogus pamatytų kas ir kaip čia yra, o paskui per pokalbį su juo šneki, koks išpūdis, kaip jis save mato, kurioje veikloje jis save mato, jei jis nori, pavyzdžiui, su seneliais dirbti, tada pasikvieti savanorį jau dirbantį su seneliais, kad jis plačiau papasakotų. Tada tas savanoris pasiima tą žmogų globai ir su juo dirba. Jaunieji nariai, daro kitaip. Jie turi laikinas patalpas universitete. Jie parašo laiškėlį, susirenka ir dirba. Kai nėra patalpų iš ties labai sunku. Kur tą žmogų apklausti? Namo nesivesi, čia darbe vėl...

Klausimas: Universitetas Jūsų partneris?

Galiu pasakyti, kad jaunųjų narių veikla buvo apmirusi. Atvykus vaikinui studijuoti į universitetą aplinkosaugą, jis tą veiklą atgaivino. Jis labai komunikabilus, tai tas patalpas gavo pabendravęs su dekanu. Iš šio universiteto labai daug studentų turime. Kaip oficialus mūsų

partneris nėra, bet mes bendradarbiaujame per projektus. Vėl gi tas planas yra, kad jeigu vaikų centrą atidarom, tai su universitetu tapti oficialiais partneriais. Kadangi jie turi specializuotas katedras, kurios mūsų veikloje praverstų. Mes tokie dabar kaip suvaržyti be patalpų.

4 klausimas: Kaip Jūs adaptuojate savanorius? Kaip Jūs juos apmokote?

Dabar buvo projektas savanorio pasaulis, tai buvo specializuotas projektas mokymams. Buvo temos, kaip darbas su vaikais, kartų dialogas ir pan. Ir dabar kai bus patalpos, tai esu numačiusi, kad bus slaugos kursai. Vis tiek kursų reikia, nepastoviai, bet vyksta ir jaunimo organizuojami mokymai.

Klausimas: Kaip vyksta supažindinimas su veikla?

Nu vis tiek žmogus ateina, tai jau jisai būna pasiskaitęs kokius projektus vykdom, tai ir pasiūlai ar nori tą ar kitą. Bet dažniausiai aš pasiklausiu kur tas žmogus labiau nori, ten jį ir nukreipi. O šiaip, tai tas žmogus ne iš dangaus nukrenta, vis tiek yra įstatai, pasiskaito. Paprastai pasiskambina, jau jisai tiksliai pasako, aš noriu ten.

5 klausimas: Kaip Jūs vadovaujate savanoriams? Kokiais metodais juos kontroliuojate?

Etatinių Kaune nėra, visi mes savanoriai. Buvo etatinis darbuotojas vaikų dienos centre, bet jei tas centras vėl atsiras, tai juridškai vis tiek turės būti. Mes numatę 2 etatus po pusę etato. O šalies mastu yra, bet tiksliai nepasakysiu kiek. Yra gen. Sekretorius, buhalteriai, grupių vadovai, vadybininkai. Yra ten tų etatinių. Teko girdėti, kad vieno regiono vadovei apmokėjimas ateina iš Vokietijos.

Klausimas: Yra etatinis darbuotojas, kuris atsakingas už savanorius?

Matote, kiekvienam regione yra regionų vadovai ir jie tvarkosi. O tie vadovai jau pavaldūs Vilniaus centrinei būstinei. Mes jiems siunčiam ataskaitas ir pan. Veiklos ataskaitą siunčiu gen. sekretoriui, o finansinę į buhalteriją. Regionų vadovai pas save paskiria už kiekvieną veiklą atsakingą savanorį ir tokiu būdu tos veiklos juda. Kaune jaunimas labai aktyvus, jie išsiskiria visoje Lietuvoje. Įprastai, jaunimas dirba su jaunimu, o pas mus jie važiuoja į senelių namus ir ten visa kompanija su seneliais linksminasi, koncertuoja ir pan. Esminis dalykas, kad yra vienas savanoris atsakingas už tą veiklą, jis turi rūpintis, kad ji veiktų deramai. O kaip tarp grupių savanoriai pasiskirsto, tai jau nesvarbu, jie ten verda veiklose, visi linksmi ir mums nuo to tik geriau.

6 klausimas: Kaip vertinate savanorių atliktas veiklas?

Žinokite, kad nelabai pas mus vyksta atestacijos, jei kalbant apie savanorio veiklą. Jeigu jisai ant sąrašo, tai ir lieka ant sąrašo. Peržiūri sąrašus, atidedi anketą į šoną ir tiek. Nariai, kurie

moka nario mokestį, tai net įstatuose yra numatyta, kad jei nesumoka, tai braukiami iš sąrašų. Jei aktyvus savanoris, tai natūraliai dalyvauja veikloje, daro savo darbus ir nėra ką ten atestuoti. Pagiri ir tiek. Tikrai nedarom plusų-minusų vakaro.

7 klausimas: Kokiais būdais Jūs motyvuojate savanorius? Ar Jūsų organizacija vykdo savanorių apskaitą? Jeigu vykdo, tai kaip?

Apskaitą, tai kaip sakiau, suskaičiuoji anketas ir tiek. Anketos, ekselio failas ir viskas. Kaupiam rezervą, t.y. jei nevykdom veiklos, kurios jie nori, tai būna rezerve, kai prasideda jų veikla, tada ateina. Turim bendrą skaičių, žinom aktyvius, pasyvius, išėjusius savanorius. Charakteristikų apie žmogų nevedam, tik anketos ir anketiniai duomenys. Bet reikės daryti būtinai. Yra tekę rašyti charakteristikas.

Motyvacija, tai pinigų trūksta, tai aš darau pagal išgales. Na šiemet taip susiklostė, yra Šv. Jonas globėjas, tai aš padariau iškilmingą susirinkimą. Pagyriau savanorius, įteikiau atminimo dovanėles su atributika, turim tokią knygą apie mūsų organizaciją. Smagiai praleidom laiką. Buvo didelė šventė, 20 metų jubiliejus mūsų Lietuvoje. Tai buvo pagerbti visi Lietuvos savanoriai, apdovanoti seniausieji. Na o aš tai ką galiu, tą ir darau. Buvo jaunimo stovykla Ignalinoje, tai jaunimui buvo didžiausia motyvacija, kad padengiau kelionės išlaidas. O mes veteranai, tai nuvažiuojam į gamtą, išsikepam kokį kepsnį ir tiek. Geriausių nerenku, bet padarysim. Labai varžo tų patalpų neturėjimas. Žinot pas mus dar viskas kūdikio stadijoje.

INTERVIU PROTOKOLAS NR. 08

2012-06-13

Kaunas

1 klausimas: Kaip Jūs planuojate savanorių poreikį organizacijai? Ar turite parengę metodikas, ar strategijas?

Žinokite, labai įdomiai yra su tom metodikom ir strategijom. Vienos tinka periferijoje, toliau kitos tinka kaimui, o kitos didmiesčiui. Ir didmiesčiai yra prisotinti renginių ir informacijos. Ir ką valstybė šiandien gali pasiūlyti savanoriui, jisai gauna viską ir nesavanoriaudamas. Ir didžiausia problema yra didmiesčiuose. Pavyzdžiui, užmiestyje dar yra labai stiprus tas ego faktorius, savanoriui labai svarbu, kad jis kažkur su gaisrininkais pabuvo, su mašina pasivažinėjo, ar jis kažką panešė, jisai paskui kalba. Tai tos metodikos kiekvienu konkrečiu atveju turi būti pataisomos. Jeigu gaisras yra vienas poreikis, jei radiologinis pavojus kitas, jei potvynis trečias poreikis. Pagalbai reikalinga kompetencija, išsilavinimas, apranga, finansai, žmogaus geranoriškumas. Labai svarbu, ar jis varu varomas iš greitosios pagalbos, ar pats atėjo. Tokių metodikų bendrų, net negali būti realiai.

Klausimas: Koks šiai dienai Jūsų organizacijoje savanorių poreikis?

Labai didelis. Savanorių poreikis labai didelis. Jaunų savanorių būrimas yra dabar pagrindinė veiklos kryptis mūsų organizacijoje. Savanorių ir narių poreikis labai didelis. Skaičiaus negaliu pasakyti. Pavyzdžiui, Kaune mes beveik visai neturim, tik 6-7 savaniai, o visoje Lietuvoje aš nežinau. Bet savanorių tendencija mažėja. Pavyzdžiui, Kaune praeitais metais buvo apie 40 savanorių, š.m. 6-7 savaniai ir beveik visi nauji. Aš sudariau su profesinio rengimu centru bendradarbiavimo sutartį dėl savanorių, bet kai sudarai sutartį, tu gali kreiptis bet kada dėl savanorių tik konkrečiam atveju. Žmonės nenori dirbti šių darbų, nes jie nėra atlyginami. Gaunasi laiko, kuro sąnaudos, reikia nuvažiuoti kažkur į kažkokią vietą. Jeigu, pavyzdžiui, studentai į renginio vietą reikia važiuoti dviem autobusais, pavyzdžiui, vyko Čecėnijos aikštėje renginys, tai jau 3 Lt 60 ct, grįžti atgal jau 7 Lt 20 ct, mūsų organizacija absoliučiai neturi pinigų. Dabar galiu drąsiai kalbėti, nebijau ir jūs galite šitą drąsiai viešinti, kad savanoriškai veiklai, mes visiškai neturime nei vieno lito. Tai kaip žmogus norės būti savanoriu, jei jis turi aukoti savo laisvą laiką, sveikatą ir pan. ir dar važiuoti už savo pinigus. Tai čia yra realijos tokios.

Klausimas: Kokios Jūsų veiklos?

Pagrinde poreikis savanorių yra, kur trūksta darbo jėgos arba ekstremalių situacijų metu, tai gaisrai, potvyniai, radiologinis užterštumas. Kaip buvo Jonavos gamykloje apsivertusi amoniako statinė. Reikėjo šalinti žmones iš įvykio vietos, rūšiuoti atliekas ir pan. Reiškia

savaniai turi turėti medicininį išsilavinimą, jisai turi išmanyti rūšiavimo principus, jisai turi būti fiziškai sveikas, kad nepakenktų sau ir kitiems, turi mokėti suteikti pirmąją pagalbą. Jis turi būti pasiruošęs, ne taip, kad aš paimsiu bet ką iš savanorių. Mūsų organizacijos savaniais gali būti, pavyzdžiui, pasiklydo miške berniukas, savanoris prisideda prie policijos ir šukuoja mišką, čia reikalingas jau kitoks pasiruošimas. Čia užtenka ryžto, fizinės ištvermės ir viskas. O Jonavoje jau reikėjo ir spec. aprangos, ir turi turėti civilinės gynybos žinių, ir pirmąją med. pagalbą ir pan.

Mūsų organizacijos veiklos pagal poreikius, kur pašaukė, ten einam. Mes galim slaugyti žmones, pagal savivaldybės sąrašą, galim eiti apipirkti ir pan. Bet turim kitą problemą, mūsų slaugos skyrius jau net iš savivaldybės sąrašų negauna, kuriems reikalinga slauga. Dabar pilna prisisteigę slaugos organizacijų, jos gauna finansavimą ir visos vietos užimtose, tai mūsų organizacija turi siųsti savanorius kur niekas nefinansuoja, na tokius kamikadzes. Buvo pokalbis ir savivaldybėje, kad trūksta savanorių, kur gaisrai psichologiniam darbui aplinkai nuraminti, kur visi klykia, na nuraminti aplinką. Mums sako, ką jūs galite? O savaniai sako mums ko aš ten turiu eiti, nes jis gyvenime iš tos mūsų organizacijos nieko negavo, nu dabar tokia situacija, kad gimė žmogus ir turi būti mūsų organizacijos savaniais. Na juokinga, bet taip yra. Finansavimo savanoriškai veiklai nėra.

Klausimas: Kas yra steigėjas Jūsų organizacijos?

Mūsų organizacijos draugija. Yra valdyba, kuri atsiskaito suvažiavimui. Mūsų organizacija gauna finansavimą iš tarptautinių organizacijų, gauna labdaras. Organizacija įkurta asociacijos įstatymo pagrindu ir veikia pagal vidaus tvarkos normas. Mūsų vardu gali disponuoti tik tos organizacijos, kurios remia mūsų organizaciją, moka jam mokestį. Mūsų gydymo įstaigos dar tarybiniais metais to vardo atsisakė, nes joms neapsimokėjo. Dabar tuo vardu gali naudotis tik Karo medicinos tarnyba ir mūsų organizacija. Lietuvoje mūsų organizacija yra visuomeninė organizacija, bet neturi pilno statuso, kaip, pavyzdžiui, Vokietijoje veikianti analogiška organizacija, todėl jis yra tokioje apgailėtinoje būklėje.

Klausimas: Kodėl neturi?

Čia yra LR Seimo priimtas įstatymas, kad Lietuvoje mūsų organizaciją palikti tokioje situacijoje. Jeigu atstatytų, tai mums turėtų grąžinti visą turtą, kurį mes valdėm iki karo, t.y. didžiulis turtas: Kauno mūsų vardo ligoninė, sanatorija, žemės Birštone, Vilniuje ir pan. Tai kad to daryti nereikėtų, jie paliko mus asociacijos lygyje. Aš manau, kad čia padaryta, kaip apsaugos priemonė, nes kaip įprasta, kas išeina iš valstybės kontrolės, viskas išgaruoja, o tie pastatai gana svarbūs.

2 klausimas: Kokiais būdais Jūs verbuojate savanorius?

Aš esu užmezgusi kontaktus su vieno universiteto soc. mokslų katedra, su kolegijos sveikatos fakultetu. Dabar eisim į pokalbį su kitu universitetu. Universitetuose pristatoma studentams veikla ir pan. Bet studentai užduoda labai paprastus klausimus, kas mums iš to, kaip mums nuvykti, kaip grįžti, kokie darbai ar mes gausim žinių ir pan. Žmonės savanoriaudami dabar išreiškia tokias tendencijas, kaip savanoriams išvykti į užsienį, nes savanoriai turėjo viltį, kad per mus užmegs kontaktus ir išvyks, tai va šitokie dalykai. Ir aš paaiškinu, kad į užsienį jis niekaip neišvyks, vien dėl to, kad jis savanoris, tai ir atkrenta. Buvo didelė grupė iš universiteto, bet atkrito. Kolegijos studentai norėjo savanorišką veiklą susieti su praktika soc. darbo, bet tik ne su slauga, kaip jie išsireiškė, čia degradacija, kokia čia praktika. Ir kada žmogus negauna iš savanoriškos veiklos nei materialinės naudos, nei moralinės, nei akiračio praplėtimo, tai žinokit viskas gęsta.

Klausimas: Kokiais dar būdais ieškote savanorių?

Dabar kito kelio nematau, tik per universitetus. Anksčiau buvo daug jaunimo, bet tas jų savanoriavimas pasireiškėdavo tik per renginių organizavimą. Būdavo mieste šventės Angelo diena, po Angelo sparnu, prieš Šv. Kalėdas pasilinksmindavo ir viskas. Kaune savanorystė nevyksta tokia, kokia iš idėjos turėtų būti.

Klausimas: Žiniasklaidos priemonės naudojate?

Su vienu dienraščiu esu bendravusi, buvo keletas konferencijų. Turim daug kontaktų, bet žinot, dabar žmogus pasiskaičiuoja, jei jis per kelis etapus nieko negauna, tai viskas atkrenta. Priėjau tokios išvados, kad dabar jau savanorystė yra sprogęs burbulas. Atėjo laikas, kada idėja žmogaus nebemaitina. Ateina žmogus, bet nepasako, ko iš tiesų jis nori. Pasako, kad nori pabandyti, bet jo vizija, kad jis čia pabus, užmegs kontaktus, jisai kažką sužinos ir važiuos į užsienį. Arba nori slaugyti žmogų, kad gautu jo palikimą. Aš jau tai išsiklausinėjau su jaunimu. Buvo toks įvykis, sako aš paslaugysiu, o ji gal man turtą užrašys. Vėliau sužinojo, kad ta močiutė turi giminaitę ir baigėsi savanorystė. Realybė tokia. Žmogus pasąmonėje turi tikslą.

Klausimas: Socialinius tinklus naudojate?

Kas yra socialiniai tinklai?

Klausimas: Facebook, twitter ir pan.

Naudojam. Turim Facebook'o profilį ir apie mus žino. Esam ten pasiskelbę apie savo darbus ir pan. Turim ten nemažai partnerių ir pan. Bet vėl gi, žinot, pasikviečia mus į Europos dienas, tai iš kart klausia, ką tu gali duoti. Ar balių suorganizuoti ar dar kažką, bet niekam neįdomus tu kaip organizacija. Šiais metais aš turėjau apie 10 renginių ir visuose pasijutau, kad reikalinga, kaip įnašas. Žinot, duok pinigų ar ten pirk kruopas kareiviškai košei, bet nesi reikalingas, kaip idėja, kaip organizacija.

3 klausimas: Kokiais metodais Jūs atrenkate savanorius?

Šiuo metu buvau konferencijoje, yra Ekstremalių situacijų tarnyba, vyko Kauno miesto ir rajono savivaldybėse. Didžiausias poreikis savanorių Kaune yra ekstremaliom situacijom. Tai va, įsivaizduokite, ateina 60 žmonių ir aš žiūriu kokias funkcijas tas savanoris gali atlikti. Koks jo išsilavinimas, koks sveikatos stovis. Ką jisai sugeba daryti realiai, o tai ką yra baigęs viena, bet ką gali jau visai kita. Jau 6 metai Kaune ruošiami paramedikai. Būtent jie yra tie žmonės, kurie labiausiai reikalingi ekstremaliose situacijose. Jie paruošti, jie praeina tokius mokymus, kaip krizių-katastrofų medicina, pirmoji pagalba, rūšiavimas, psichologija ir t.t. Tai 2 metų stacionarios studijos, praktiką atlieka Kauno m. Greitosios pagalbos stotyje. Šitie žmonės potencialūs savanoriai ir jie yra tai ko reikia. Bet žmogus dirbantis tokį darbą, jisai važiuoja į gaisro židinį, radiologinį židinį su žiniomis ir jo nereikia apmokyti, bet jam už tai nieko nemoka, nes jis savanoris. Tai kiek toks savanoris kelsis naktį ir važinės? Mūsų skyrius, šiai dienai, net aprangos neturi. Dėl to stovi šito būrio kūrimas. Jis turi eiti su savo batais, naktį ir net gero žodžio negaus iš savo darbdavio, sakys buvai tai buvai, o dabar dirbk savo darbą. Jeigu esi paramedikas, tai mes be jokių klausimų priimam, bet jų nėra. Jeigu labai reikės, tai mes surasim. Bet šiaip neina ir nesirašo sutarčių. Žinot, jei turėsime sutartį, tai aš jau galėsiu naktį žadinti. O tie, kurie ateina iš smalsumo, tai aš jo negaliu siųsti, nes jis neapmokytas.

Klausimas: Tai vis dėlto, kaip Jūs vykdate atrankas?

Mes jų nedarom, nes niekas neina. Čia yra didžiulė problema. Jeigu ateitų ir 10, aš jų neatrinkinėčiau, aš apsidžiaugčiau ir visus paimčiau, jie visi tiktų.

4 klausimas: Kaip Jūs adaptuojate savanorius? Kaip Jūs juos apmokote?

Aš pati visai neseniai baigiau mokymus, krizių, katastrofų ir ekstremalių situacijų metu, būtent elgesio kursas ir gavau sertifikatą, bet aš pati apmokyti neturiu teisės. Yra civilinės gynybos skyriai, specialistai ir jie tuo užsiima. Bet šiaip, jei ateina savanoriai ir jie nepriklauso Ekstremalių situacijų ir paieškos būriui, jiems didelio apmokymo nereikia. Jie tiesiog supažindinami su veikla, kad reikės važiuoti į mišką ieškoti pasiklydusio šuniuko ar kačiuko, ar eis apipirkti žmogaus ir pan. Neseniai 3 savaites savanoriai padėjo rinkti iš žmonių vaikų panaudotus rūbus, žaislus. Jiems apmokymo specialaus tikrai nereikia. O ekstremalaus būrio, tai jau yra ilgas mokymo kelias, kurį veda specialistai iš spec. tarnybų. Mokymai vyksta pagal planą, paruoštas programos. Skaitomos paskaitos nustatytomis temomis, valandomis. Viskas vyksta, kaip priklauso. Mes turim patalpas, paruoštus mokymus, bet neturim ką mokyti. Kitą savaitę turėsime posėdį savivaldybėje, tai kalbėsime apie to būrio reikalingumą aplamai.

5 klausimas: Kaip Jūs vadovaujate savanoriams? Kokiais metodais juos kontroliuojate?

Savanoriams vadovaujama, pagal konkretų atvejį. Na, pavyzdžiui, nuskendo kas nors. kažkas kreipiasi į spec. tarnybas, tada jeigu jiems pritrūksta resursų, jie skambina mums. Ir tada, kadangi aš vadovauju, aš pasižiūriu, jei aš kažką turiu, aš nusiunčiu žmogų, bet kiekvienos ekstremalios situacijos metu yra vadovaujantis žmogus, ten aš jau nevadovauju. Aš tik duodu žmogų, bet vadovauja spec. tarnybų žmonės. Mano užduotis, tik suvadovauti, kad būtų ten žmogus reikiamu laiku, reikiamoje vietoje.

Klausimas: Kaip vadovavimo procesas vyksta Jūsų organizacijoje?

Kokia prasme?

Klausimas: Kaip vyksta pats veiklos koordinavimas pas Jus?

Matot, savanoris nėra pririštas žmogus, jis laisvas žmogus, su juo sudaroma savanoriškos veiklos sutartis. Tenai yra numatyta ar kelionės išlaidas apmoka, ar ne. Tada aš segu tas sutartis, sąrašus ir žinau kas kur. Bet su savanoriu kiekvieną dieną veikla nevykdoma, su jais nėra pastovaus darbo. Kai yra renginys, tada aš jau ieškau tiek, kiek man tiksliai reikia, juos instruuoju ir pan. Žmones atrinku pagal veiklos pobūdį, pagal išsilavinimą, kompetencijas. Kontrolę užtikrinu pati, nes pati būnu su jais. Ir visur koordinuoju veiklą vietoje. Be to aš visada dalyvauju pasitarimuose pas užsakovą, susirašau mūsų funkcijas konkretaus renginio metu, o tada aš jau pati ant popieriaus išsidėliuoju veiklos planą, tų funkcijų rėmuose. Pati viską koordinuoju, tačiau jei manęs vienos per mažai, tada kviečiuosi kažką iš valdybos, kad padėtų, bet pati visada būnu, nes aš vadovauju skyriui ir ant manęs visa atsakomybė.

6 klausimas: Kaip vertinate savanorių atliktas veiklas?

Žinot, atestacijų nevykdu. Mūsų veiklą įvertina užsakovai, aš gaunu atsiliepimus ir tada matosi, bet mes patys savo veiklos nevertinam.

Klausimas: Gavote neigiamą atsiliepimą, jūsų veiksmams?

Nešalinam savanorių, mes visą laiką žiūrim, diskutuojam, jei reikia šalinti, tai valdyba sprendžia. Aš galiu priimti, bet šalinti gali valdyba. Aš galiu spręsti dėl apdovanojimų, teikti valdybai siūlymus. Visada praktiškai tariuosi su valdyba.

7 klausimas: Kokiais būdais Jūs motyvuojate savanorius? Ar Jūsų organizacija vykdo savanorių apskaitą? Jeigu vykdo, tai kaip?

Savanorių apskaita vykdoma pagal sutartį. Kiek sutarčių turime, tiek savanorių turim. Savanorio anketą pas mane gali gauti. Tik pas mane. Apskaitas mes vykdom popieriniame variante, kompiuteryje nieko nėra, ten tik dėl savęs kontaktai ir pan. Duomenų bazės neturime,

nes nu kaip anketinius duomenis turim ir tiek. Tie, kurie išeina, anketas siunčiam į Vilnių, ten yra archyvas ir saugoma. Centras elgiasi taip, kaip numatyta vidaus tvarkos dokumentuose.

Dėl motyvacijos, tai galiu pasakyti, kad tie ankstesni dalykai neveikia. Duotų dabar kultūrinio, moralinio pastimuliavimo, tai knygų klubai, koncertai kas valstybės lėšomis daroma, pavyzdžiui, teatre skirtų 10 vietų savanoriams. Na gal kažkas būtų. Reikia stimuliacinių priemonių, bet turi būti apčiuopiama.

Klausimas: Jūs paminėjote reiktų... O ką jūs darote?

Aš jiems duodu savo individualių veiklų. Skaitau Hoalistines paskaitas ir tai veikia. Bet tiesa, tai kad aš jiems ilgai to daryti negalėsiu, nes mano darbas stovi. Tai gali būti, jei nesurasim kitokių sprendimų, ta savanoriška veikla Kaune gali ir numirti. Nuo rugsėjo kalbėsiu su aukštųjų mokyklų rektoriais dėl bendradarbiavimo. Kad studentams, atitinkamų specialybių, kuriems yra artima savanoriška veikla, užskaitytų praktikos valandas ar kažką, kad tik savanorių būtų.

INTERVIU PROTOKOLAS NR. 09

2012-06-13

Kaunas

1 klausimas: Kaip Jūs planuojate savanorių poreikį organizacijai? Ar turite parengę metodikas, ar strategijas?

Iš tikrųjų, tai mūsų organizacija, tarsi išsikėlė ilgalaikius tikslus. Šiai dienai mūsų organizacija turi 4 telefonus ir darbo laiką nuo 11 iki 21 val. Tai tie telefonai nėra dirbantys pilnu laiku, tai mūsų tikslas – darbas pilnu grafiku. Todėl poreikis savanorių yra gana didelis. Planuoti gana sudėtinga, nes kaita savanorių yra didelė. Niekada nežinai, kada savanoris sugalvos išeiti. Aišku, bandom kalbėtis, kad informuotų kuo anksčiau, bent jau prieš pusę metų. Kas 6 mėn. ruošiam naujus savanorius, tiek Kaune, tiek Vilniuje. Kiekvienoje naujoje grupėje būna po 15 savanorių.

Klausimas: Koks poreikis šiai dienai?

Šiai dienai turim 30 savanorių, kurie budi maždaug po 15 val. kas mėnesį. Dabar norim padidinti savanorių skaičių, kad savanoris budėtų 10 val. per mėnesį. Tam mums reikia paruošti per metus 60 savanorių. Turint galvoje, kad iš esamų per 2 metus pusė išeis. Tokios konkrečios metodikos neturime. Bandėme skaičiuoti įvairiai, kiek užtrunka paruošti savanorį, kiek jų nubyra, kiek jis gali laiko skirti. Sunku įvertinti savanorių kaitą. Jei norim turėti 15 savanorių pastovių, tai mums reikia paruošti 30 savanorių per pusmetį. Kad savanorių ir atsilieptų skambučių skaičius didėtų, mums reikia didinti paruoštų savanorių skaičių.

Klausimas: Telefonai yra stacionarūs?

Yra dvi linijos, dvi vietos kur veikia telefonų linijos. Ir yra paruoštos savanorių darbo vietos. Savanoriai turi atvykti, budėti 2,5 val. ir tada keičiasi.

Klausimas: Pilno darbo laiko neužtikrinate?

Kaune mes esam įsipareigoję budėti 10 val. per dieną. Tai gaunasi 2 budėjimai vienoje vietoje ir 2 kitoje. O galimybės mūsų yra 20 val. per dieną.

Klausimas: Kiek savanorių turite?

Apie 30 aktyvių savanorių. Kad užpildyti pilnai reikia apie 70 savanorių, tai apie 40 savanorių jaučiamas trūkumas.

2 klausimas: Kokiais būdais Jūs verbuojate savanorius?

Būdais ieškom įvairiais, kokiais tik galim. Tai pradedant nuo el. erdvės. Yra portalai, kur galima dėti skelbimus, tai būtų savanoriauk.lt; buksavanoris.lt; cv.lt ir t.t. Tai specializuoti tinklapiai arba darbo paieškos tinklapiai. Turim savo puslapį. Taip pat naudojamiems

socialiniais tinklais, kaip Facebook, kur turim savo profilį. Turim partnerius, kurie deda mūsų skelbimus, turim plakatus, kuriuos kabinam, kadangi savanoriai dažniausiai yra jaunimas Lietuvoje, tai plakatus kabinam jaunimo lankomose vietose. Tai būtų kavinukės, universitetai, dažniausiai pas soc. darbo studentus, ten pristatom savo organizaciją, galimybes būti savanoriu. Taip pat gruodžio 5 d. yra savanorių diena, tai mieste būna daug renginių, tai pristatom savo organizaciją ir kviečiam savanoriauti. Turim brošiūrų, lankstinukų.

Klausimas: Žiniasklaidą naudojate?

Žiniasklaidą naudojame, kai turim didžiulius renginius. Mūsų organizacija turi tokią akciją, kaip savaitė be patyčių. Tai būtent tos savaitės metu, ugdymo įstaigos rengia įvairius renginius, tai žiniasklaida labai plačiai nušviečia. Ir ten pridedam, kad gali būti savanoris.

Klausimas: Kokios tai žiniasklaidos formos?

Dažniausiai laikraščiai arba internetas. Tai būtų el. spauda ir pan. Mūsų organizacijoje dirba psichologai ir kt. specialistai. Pastarieji dažnai kviečiami į TV ar radijo laidas, jie ten taip pat skelbia informaciją apie mus ir dėl galimybės savanoriauti. Gal TV ir radijas šiek tiek rečiau. Kadangi į internetinę erdvę patekti lengviau. TV, radijo, ten reikia kontakto ar kad jie atvyktų, ar kad mes nuvyktume ir tai nėra populiari tema. Dar vienas šaltinis, tai Socialinių reikalų ministerija. Jų puslapyje daug informacijos apie mus.

Klausimas: Sudėtinga Jums nuvykti į TV ar radiją?

Ne. Nėra sudėtinga nuvykti, jeigu mus kviečia. Yra sudėtinga pasikviesti į savo renginius ar įsiprašyti į laidą. Jei kviečia, tai visada vyksta. Daug priklauso nuo vadovo, mums pasisekė, kad mūsų vadovas gerai žinomas vaikų specialistas ir dažnai yra kviečiamas į TV laidas. Taip pat garsiųjų Pakaunės įvykių metu, mūsų kontaktai buvo rodomi TV ekranuose, kai apie tai buvo kalbama, o buvo ištis daug. Dabar atsiranda tokia tendencija, kad kalbant apie kažkokią problemą, TV yra rodomas mūsų ir kitų tarnybų telefono nr. Tai aš manau yra geras žingsnis.

Daug dėmesio skiriam savo tinklapiu stiprinimui, kad jis taptų kuo dažniau žinomas. Socialinių reklamų mes neturime, čia mūsų, kaip minusas, kad neišnaudojam.

3 klausimas: Kokiais metodais Jūs atrenkate savanorius?

Pirmiausiai turim informacinį susitikimą, jie gauna daugiau informacijos nei iš brošiūros ar lankstinuko, įvertina savo galimybes tapti savanoriu. Sužino reikalavimus, t.y. ko mes reikalausim iš savanorių. Ir tada jie dalyvauja arba grupinėje, arba individualioje atrankoje. Jei vyksta grupinė atranka, tai maždaug 10 žmonių grupė ir atrenkantys žmonės, vadinami supervizoriais. Turim klausimyną, kur vertinam žmogaus keletą kriterijų ar tinkamas savanoriauti. Pirmiausiai, tai ar emociškai stabilus, gebantis reflektuoti, vertinti save, savo problemas. Žmogus turi būti empatiškas, gebantis klausyti, tai grupinėje atrankoje matosi.

Toliau turėtų būti motyvacija tapti savanoriu. Negali būti perdėtai aukšta ar žema. Kitas atrankos kriterijus, tai laiko resursai, t.y. apie 20 val. per mėnesį. Jeigu tokių resursų nėra, tiesiog neatrenkam. Žmogus neturi tuo metu išgyventi krizinių etapų, negali būti save žalojantis bandęs nusiziudyti. Jei žmogus serga psichikos liga, tai nereiškia, kad jis negali tapti savanoriu, vertinam jo galimybes, nes veiklų yra įvairių. Turim tam tikrą klausimyną, kurio pagalba labai daug ką išsiaiškinam. Taip pat turi būti tolerantiškas žmogus, nes gali paskambinti įvairūs vaikai. Tai kad klausimyno pagalba visa tai išsiaiškinam grupinio ar individualaus pokalbio metu.

Klausimas: Kaip viskas vyksta iki testų?

Pirmiausiai vyksta informaciniai susitikimai, kur susipažįsta su organizacija, mokymo struktūra, ką jisai iš to gali gauti, pildo anketą, kur nurodo savo kontaktus, kiek laiko jis gali skirti, motyvaciją dėl ko jis nori būti savanoriu ir kada galėtų ateiti į atranką.

Klausimas: Kur gali rasti anketą?

Anketą galima rasti atėjus į informacinius susitikimus, kadangi mes 2 kartus per metus organizuojam mokymus, prieš kiekvienus mokymus organizuojam 3-4 informacinius susitikimus.

Klausimas: Ką reiškia grupinis ir individualus pokalbis?

Dažniausiai organizuojam grupines atrankas, taupant laiką, tai būna apie 10 žmonių. Tačiau jei žmogui netinka, tai darom individualius. Arba jei nesusirenka grupė, ateina, pavyzdžiui, 5 žmonės, tai vėl pravedam individualius pokalbius. Arba jei po grupinio pokalbio dar turim klausimų, neaiškumų, tai kviečiam į individualų pokalbį.

Klausimas: Kas yra tie supervizoriai?

Supervizoriai, tai savanoriai, tačiau turi atitikti tam tikrus kriterijus. Tai žmonės su didele patirtimi, išbudėję virš 300 val. prie telefono, esantis apie 2 metus mūsų organizacijoje. Ir kai savanoris yra pakankamai ilgai mūsų organizacijoje, jis kviečiamas tapti supervizoriumi. Tai nebūtinai psichologas, tai būna įvairių sričių specialistai, tiesiog turi daugiau kompetencijų, yra ilgesnį laiką.

Klausimas: Kaip Jūs nustatote supervizorių kompetencijas?

Ne kiekvienas savanoris gali juo tapti. Mes turim tam tikrą metodiką, kuria remiantis ruošiam supervizorius. Yra žmonių, kurie išbudėję virš 400 val., labai patyrę konsultantai, bet jie nėra supervizoriais ir neruošia naujų savanorių. Metodika labiau orientuota į supervizorių paruošimą gebėti paruošti naują savanorį.

Klausimas: Praėjo atranka, atrinkote kažkiek savanorių, kas būna su tais, kurie nepraėjo atrankos?

Yra žmonės, kurie dėl įvairių kriterijų negali būti savanoriai, tai mes juos susivedam į duomenų bazę. Jei neturi laiko, tai padėkojam ir tiek, o jei, pavyzdžiui, išgyvena krizę tuo metu, tai pasiūlom ateiti į kitą atranką. Krizės, tai gali būti liga, netektis artimų žmonių ir pan.

4 klausimas: Kaip Jūs adaptuojate savanorius? Kaip Jūs juos apmokote?

Mokymo procesas nėra sudėtingas, bet ilgas. Pirmiausia, su organizacija žmogus susipažįsta per informacinius susitikimus, o kai jau atrenka, jis klauso tikslines paskaitas. Mes turime 12 užsiėmimų po 2-3 val., tai apie 70-80 val. mokymai, kurie apjungia teoriją ir praktiką. Pirmiausia, susipažįsta su struktūra, su statusu savanoriu, supervizorių, su įstatais. Ir tik toliau vyksta mokymai tam tikromis temomis, kaip konsultavimo įgūdžiai ir t.t. Toliau vyksta supervizijos, tai simuliaciniai skambučiai, kai savanoriai vienas kitam skambina, jame taip pat dalyvauja supervizorius, kuris stebi ir pateikia grįžtamąjį ryšį. Iš pradžių vyksta teorija ir praktika paraleliai, vėliau tik praktika. Vėliau eina stebėti savanorių skambučių, ten gali stebėti, užduoti klausimus, jeigu kas neaišku. Ir galiausiai jau eina pats kelti ragelio, žinoma, pradžioje su priežiūra. Prižiūri arba supervizorius, arba patyręs savanoris. Ir jei viskas gerai, tada paliekamas vienas.

Klausimas: Ką jūs vadinate statistika?

Nu tai kiek skambučių sulaukia, kiek atsako, kokie žmonės skambina ir t.t. Taip pat vedam konsultacijas el. paštu. Tai leidžia būti savanoriui mobiliam. Mes turim savanorių ir Australijoje, ir kitose šalyse. Tai lietuviai dėl tam tikrų priežasčių išvykę, bet jie savanoriauja el. laiškais.

5 klausimas: Kaip Jūs vadovaujate savanoriams? Kokiais metodais juos kontroliuojate?

Turim vadovą, kuris atsakingas už visą organizacijos veiklą. Turim Kauno, Vilniaus ir Klaipėdos skyrius. Kaune ir Vilniuje dirba savanoriai, o Klaipėdoje pedagoginės tarnybos psichologai. Kiekvienas miestas turi koordinatorius, kaip filialo vadovus. Toliau yra darbuotojai, kurie turi tam tikras atsakomybes, tarkim statistikos rinkimas. Kaune dirba 2 etatiniai, skirtinguose miesto vietose. Vienas atsakingas už vieną, kitas už kitą linijas. Toliau turim supervizorių komandas, jie jau savanoriai. Vilniuje 5 žmonės, Kaune 10. Jie dirba su naujais savanoriais. Tik Kaune savanoriai rūpinasi viskuo (viešinimas, lėšos ir t.t.), tuo tarpu Vilniuje, tuo rūpinasi etatiniai, o supervizoriai tik naujų savanorių paruošimu. Psichologai ir kt. etatiniai darbuotojai Kaune dirba ne pilną dieną, tai antraeilės pareigos. Jie rūpinasi administraciniais reikalais, bet tuo pačiu dirba ir su savanoriais. Darbo grupėms Kaune organizuojami susirinkimai kas mėn., kur analizuojama kas blogai, kas gerai ir savanoriai privalo dalyvauti. Virš supervizorių dar yra mokymų vadovai, kurie rengia mokymus. Supervizoriai pavaldūs

miestų koordinatoriams. Supervizoriai dar turi savo veiklos barą, tai savanorių motyvavimas, lėšų ir projektų paieška, mokymai, viešinimas ir naujų savanorių pritraukimas, tabelių darymas budėtojams ir kvalifikacijos kėlimas. Savanoriai žino kuris supervizorius už ką atsakingas. Mes kviečiam savanorius taip pat prisijungti į šias veiklas. Na, žinoma mes negalim jų priversti, nes pagrindinis jų darbas kelti ragelį, bet paprastai mielai prisijungia.

6 klausimas: Kaip vertinate savanorių atliktas veiklas?

Prieš tapdami savanoriais, jie turi pasirašyti sutartį, kurioje yra numatyta, kad turi atbudėti 250 val. ir privalo laikytis taisyklių. Na taisyklės yra lengviau keičiamos nei sutartis, tai taisyklėse apibrėžta, kad savanoris turi per mėnesį savanoriauti 20 val. Taip pat išipareigoja lankytis susirinkimuose, aptarimuose ir kelti kvalifikaciją, kai organizuojami kursai. Tai yra fiksuojama ir sekama, kiek jis laiko skiria savanoriškai veiklai, kaip jis lankosi susirinkimuose ir kursuose. Tarkim savanoris mėnesį laiko nepranešęs neima budėjimo, mes jo ieškom. Kvalifikaciją, tai kelia per seminarus, tai būna vienas kartas metuose visos Lietuvos mastu ir vienas Kaune. Temos, tai būna įvairios, kaip saugumas internete, kaip konsultuoti ypatingai sunkius skambučius. Jei savanoris ilgą laiką nebudėjo, tai jis turi prašyti supervizoriaus, kad jis jį stebėtų.

Klausimas: Atestacijos pas Jus nėra?

Vilnius turi metodiką, Kaune mes tik planuojam. Planuojam vieną kartą per metus kviesti savanorį į pokalbį. Tik mes tai vadinsim motyvacinio pokalbio, o ne atestacija.

Klausimas: Kas vyksta, kai savanoris atbudi 250 val.?

Tai jei jis atbudi 250 val., mes jam įteikiame pažymėjimą ir jis sprendžia ką daryti, lieka ar išeina. Būna, kad neturi galimybės išpildyti sąlygų, tai gražiai atsisveikinam. Būna, kad žmogus dingsta.

7 klausimas: Kokiais būdais Jūs motyvuojate savanorius? Ar Jūsų organizacija vykdo savanorių apskaitą? Jeigu vykdo, tai kaip?

Apskaitą vykdom, turim sąrašą savanorių, nuolat prižiūrim, atnaujinam, taip pat turim žiniaraščius, kur vedam statistiką, turim duomenų bazę, tai nėra specializuota IT programa. Tiesiog turim ekselio failą. Ten apie kiekvieną savanorį turim pilną informaciją, na tos kurios reikia. Taip pat turim žmonių besidominančių Vaikų linija sąrašą, kurie gali būti potencialiais rėmėjais. Rezervą taip pat kaupiam. Turim sąrašą potencialių savanorių ir tų, kurie išėjo.

Savanoriai skiria savo laiką, tai jau kaip motyvacija. Jie gauna profesionalius mokymus, kurie jiems reikalingi. Tai iš ties motyvuoja, be to laisvalaikis geras. Pripažinimą vykdom per pažymėjimų išdavimą. Jiems pažymėjimai praverčia darbo rinkoje.

Turim sugalvoję skatinimo sistemą, kaip pasiimti budėjimą. Turim poziciją – mėnesio savanoris, kuris paėmė daugiausia budėjimų. Jam duodam taure ir šokoladinį medalį. Tai veikia. Taip pat įvairias šventes. Švenčiam organizacijos gimtadienį, ten įteikiame mažas dovanėles. Tai tiek.

INTERVIU PROTOKOLAS NR. 10

2012-06-26

Kaunas

1 klausimas: Kaip Jūs planuojate savanorių poreikį organizacijai? Ar turite parengę metodikas, ar strategijas?

Konkrečių metodikų neturime. Mes savo organizacijoje iki to dar nepaėjome. Bet iš esmės, kai dar buvo maža organizacija, buvo vadovai ir jie matė kokių žmonių mums trūksta. Konkrečiai kalbant, tai pas mus planavimas vyksta chaotiškai. Matom, kad trūksta savanorių, įmetam skelbimą, kad ieškom, matom baigiasi vadovo kadencija ir jis išeina, vėl įmetam skelbimą, kad ieškom vadovo arba žiūrime iš vidinių resursų. Bet kaip kitose organizacijose, kad rugsėjo mėn. renka naujus savanorius, vykdo pritraukimą, tai taip tikrai nėra. Kitas dalykas, pas mus žiūrime pagal veiklas. Yra komandos ir žiūrime ko trūksta. Jei reikia lektorių komandai, tai tada ieškom, bet metodikos ar strategijos neturime. Pas mus su pritraukimu yra gana padrikai.

2 klausimas: Kokiais būdais Jūs verbuojate savanorius?

Labai elementariai. Pirmas dalykų būtų iš vidinių resursų. Ta prasme, pirmas dalykas yra moksleiviai, kai jie praeina mokymus, tai dalis lieka ir savanoriauti. Tai būtų pirmas kanalas. Antras būtų iš lūpų į lūpas. Dažnai žmonės taip ateina. O pritraukimo šaltiniai, tai internetas, dedam cv.lt skelbimus, dalyvaujam įvairiuose mugėse, kitose renginiuose skirtose būtent savanoriškai veiklai. Ten susilaukiam nemažo susidomėjimo ir nemažai žmonių ateina.

Klausimas: Internetu dedate tik į cv.lt?

Ne, dedam ir į kitus portalus, savanoriauk.lt, konkrečiai dabar neatsimenu pavadinimų, bet praktiškai visuose savanoriškos veiklos puslapiuose yra informacija apie mus. Socialiniais tinklais naudojame, turime Facebook savo profilį. Taip pat aktyviai išnaudojame savo organizacijos internetinį puslapį.

Klausimas: Žiniasklaidą pajungiate?

Naudojame, jai tai mūsų įgėse. Dedame informaciją internete į rubrikas įvairias, ten pats gali dėti ir nieko nekainuoja. Tokius dalykus išnaudojame. Mes, kaip organizacija neturime ryšių su stambiomis žiniasklaidos grupėmis. Todėl labai minimaliai mes ten skelbiame. Tarkime dar vienas kanalas, tai bendradarbiaujame su universitetu. Darome kartu karjeros dienas su jų Marketingo tarnyba, tai šis renginys buvo plačiai nušviestas per žiniasklaidą. Ėjo reklama per TV, rašė laikraščiai ir t.t. Mes ten kaip partneriai ir dominavome. O mes vieni, tai neturime tokių galimybių žiniasklaidoje reikštis.

3 klausimas: Kokiais metodais Jūs atrinkate savanorius?

Šitas etapas pas mus yra stipresnis. Mūsų organizacijoje pagrindinė veikla yra mokymai. Vienas blokas savanorių yra lektoriai, kitos komandos rūpinasi lektorių paslaugos teikimu. Tai apima ir žmogiškuosius išteklius ir renginių organizavimą ir t.t. Be šių komandų, lektorių komanda neišgyventų. Tai tarkim lektoriai atrinkami labai griežtai. Yra parengta metodika, kurią sudaro keli etapai. Pirmiausiai, tai yra viešinimas, pritraukimas, tada mes einam per cv.lt, darom plakatus. Po registracijos yra kontaktuojama su savanoriais ir suderinami susitikimai. Per susitikimą jie sueina grupėmis, jose būna apie 5 lektorius ir tie potencialūs lektoriai. Susitikimo metu dalyvauja kandidatai, vedantysis ir 2 stebėtojai. Vedantysis juos supažindina su veikla, papasakoja, kaip viskas vyksta ir tada būna interviu. Interviu būna struktūruotas, t.y. tam tikri klausimai, kurie atspindi jų kompetenciją, požiūrį, išsilavinimą. Stebėtojai žymisi atsakymus, jie turi tam tikrą lentelę, kur tam tikrose grafose žymisi ar tu tinki, ar ne. Tada po pokalbio yra antra dalis, tai komandinė užduotis, jie turi ją išspręsti ir pateikti atsakymą. Stebėtojai vėl gi pildosi tam tikrus dalykus, kurie yra pažymėti mūsų metodikoje, tarkim kaip elgiasi, lyderis, ne lyderis, išklauso, pertraukia, ne pertraukia. Po šios atrankos yra atrinkami kandidatai, kurie gali eiti į lektorius. Tada būna antras etapas, t.y. atrankos dalis, kuri vadinasi mokymais, tai maždaug 2 mėn. mokymai, jie išdėlioti laike 1 kartą į savaitę. Jie praeina viešo kalbėjimo mokymus, psichologijos minimalius pagrindus ir būna praktika. Po mokymų nemažai atkrenta, nes pamato, kad žmogus neturi tam gebėjimų, kai kurie neturi laiko pakankamai, kiti iš vis pamato, kad ne čia papuolė. Ir trečias etapas praktika. Šitame etape jie apsilanko du kartus pas dėstantį lektorių, stebi kaip vedama paskaita. Galiausiai, kandidatas turi praveisti paskaitą. Moksleiviai po jo paskaitos sprendžia „Taip“ arba „Ne“, t.y. jų galutinis vertinimas. Jeigu moksleiviai sako tikrai „Ne“, tai jis netampa lektoriumi. Tai čia toks ilgas kelias iki lektoriaus. Mūsų tikslas yra pasirinkti kokybiškus, stiprius lektorius ir tai yra priežastis dėl kurios atkrenta nemažai kandidatų. Lektorius turi didelius išpareigojimus, jis turi savanoriškais pagrindais dirbti 1,5 metų. Svarbiausia, kad jis dirba su jaunimu. Tai mes turim pasirinkti visapusiškai tinkamą žmogų, t.y. jo požiūris, mąstymas, atsakingumas, gebėjimai, įgūdžiai viešojo kalbėjimo ir pan. Tai čia tokia atranka vykdoma lektoriams.

Kitiems savanoriams ir vadovams komandų ir taikom tokią mini atranką. Su vadovais, tai susitinki pokalbiui, tada darai grupinį susitikimą su visais potencialiais, duodi jiems užduotis ir išsirenki tą reikalingą. Be abejo, turi pritarti ir kiti vadovai, juk jie renkasi sau kolegą. O su paprastais savanoriais yra paprastai. Ateina, nusiunti pas komandos vadovą ir ten jis jau gauna mokymus ir užduotis.

Klausimas: Kur galima rasti Jūsų anketą?

Anketos nėra. Kai savanoris ateina pokalbiui, tai pokalbio metu iš vedančiojo jis gauna klausimus, būtent iš tos anketos, savanoris turi atsakyti gyvai, o vedantysis jau toje anketoje žymisi.

Klausimas: Tai ne anketa, o interviu klausimynas?

Taip, tai interviu klausimynas, aš gal pradžioje susimaišiau.

Klausimas: Kur žmogui reikia kreiptis, kad galėtų būti lektoriumi? Kaip tai vyksta?

Jie kreipiasi pas mus, mes sudarom sąrašą ir vėliau mes juos informuojam, nes pas mus atranka vykdoma rugsėjo mėn. vieną kartą metuose. Mes turim vidiniuose resursuose bazę, kur viską registruojame, na tai ne bazė, tiesiog turim failą. Turim žmogų, kuris rūpinasi duomenų suvedimu ir administravimu. Ir jisai suveda žmogaus būtiną informaciją ir paskui derina, kai ateina laikas susitikimams ir pan.

Klausimas: Atrankos metodiką iš kažkur paimta ar Jūsų pačių kurta?

Iš esmės patys. Buvo savanorė, kuri parengė dalį, vietoj jos atėjo savanorė, kuri baigė psichologijos studijas, ne psichologijos, o organizacinės psichologijos studijos, darbuotojų atranka konkrečiai domisi, tai tą metodiką užbaigė rengti.

4 klausimas: Kaip Jūs adaptuojate savanorius? Kaip Jūs juos apmokote?

Iš esmės pas mus dar neišdirbtas dalykas. Per atrankas supažindini, per susitikimus plačiau papasakoji, kartais darom bendrus mokymus, kur suvažiuoja visi savanoriai, tada jie labiau išigilina į pačias veiklas, organizacijos filosofiją, misiją, viziją. O tokio konkretaus proceso, kaip mes juos adaptuojame, tai neturime dar.

Klausimas: Metų eigoje kažkokius kursus, seminarus organizuojate?

Taip, organizuojam. Tarkim lektoriams būdavo stovyklos, kitiems savanoriams kartas nuo karto. Pastovaus tokio dalyko nėra, kad į mėn. kartą seminaras. Žiūrim pagal poreikį, susiorganizuojam kokį seminarą įdomesne tema. Būna vadovų susirinkimai, tai jie ir sprendžia.

Klausimas: Būdavo stovyklos, tai jos nepasiteisino?

Nežinau, negaliu pasakyti. Paskutiniu metu nedarėm, nes neturim finansinių resursų.

Klausimas: Stovyklos būdavo išvykstamos?

Taip. Išvykdavom 2-3 d. ir ten vykdavo mokymai, pasibuvimai.

5 klausimas: Kaip Jūs vadovaujate savanoriams? Kokiais metodais juos kontroliuojate?

Nesukontroliuosi jų. Čia sunkiausias dalykas savanoriškoje veikloje. Galima sakyti, kad pirmiausia, tai nėra vadovavimas, o įkvėpimas. Visa esmė yra, kaip tu juos prižiūri. Savanoriškoje veikloje, jei tu juos paleisi visiškai ant pasitikėjimo, tai jau aukštas lygis. Tu turi sužiūrėti, kad viskas vyktų. Mes kartą per mėn. darom susitikimus su vadovais. Per susitikimus

aptariam reikalus, nusistatom tikslus, ką turim padaryti. O tada jau vadovai su savo komandomis dirba.

Klausimas: kokia Jūsų organizacijos organizacinė valdymo struktūra?

Vilniaus ir Kauno struktūra ta pati, tik Vilniaus vadovas yra ir visos Lietuvos vadovas. Toliau seka miestų vadovai, tai Kauno ir Vilniaus. Kiekviename mieste yra komandos, t.y. Žmogiškųjų išteklių, Lektorių, Viešųjų ryšių ir Renginių organizavimo. Tos komandos taip pat turi savo vadovus, o komandose dirba savanoriai.

Klausimas: Komandos padarytos pagal Jūsų veiklas?

Taip. Nu kaip iš tiesų gal ne pagal veiklas. Mes turime pagrindinę ir vieną veiklą – moksleivių mokymai. Lektoriai negalėtų veikti, nes jiems reikia savanorių pritraukimo, tuo rūpinasi Žmogiškųjų išteklių komanda. Taip pat reikalingi renginiai, kaip atidarymas, uždarymas, diplomų įteikimo šventė, Kalėdinis vakaras ir pan. Tuo rūpinasi Renginių organizavimo grupė. Viešųjų ryšių grupė rūpinasi sklaida informacijos apie mūsų organizaciją bei vykdomas veiklas.

Klausimas: Komandų vadovai yra etatiniai darbuotojai, ar savanoriai?

Tik savanoriai.

Klausimas: Pas jus etatinių darbuotojų yra?

Dabar turim vieną etatinį, pernai turėjom dar 2 Vilniuje. Kaune visi 100 % savanoriai. Dabar turim 2 lektorius, kurie gauna darbo užmokestį. Atsirado rėmėjas, kuris pareikalavo, kad būtų pastovūs lektoriai ir jie gautų už tai atlygį. Jie yra įdarbinti, bet jie turi ne vieną, o 8 grupes. Šiaip vienas savanoris turi vieną grupę, o tie įdarbinti jau gaunasi, kaip mokytojai ir jie turi po 2 grupes kiekvieną dieną.

Klausimas: Rėmėjas įsteigė etatus, kad galėtų kontroliuoti pinigus.

Aš nežinau vidinių motyvų. Jis yra iš tų žmonių, kuriuos idėja labiau veža. Jis nori duoti daugiau moksleiviams. Tarkim kada duodi organizacijai, tu fiziškai negali sureguliuoti, kur tavo pinigai, o jei duodi lektoriams, tai jau net 8 grupės moksleivių gauna pastovius mokymus. Tai tarsi garantas, kad pinigai išnaudojami pagal paskirtį.

Klausimas: Savanoriams, tai tarsi motyvacija, kad gali tapti ir apmokamu darbuotoju?

Tai gaunasi, kad dirbi savo mėgstamą darbą ir dar gauni pinigus. Pinigai nėra labai dideli. Ne kiekvienas iš savanorių norėjo dirbti už tokius pinigus. Bet čia ir sprendi ar nori dirbti, ar ne.

Klausimas: Bet jei tu esi studentas, tai...

Pas mus nėra studentų lektorių. Keli gal tik lektoriai studentai.

Klausimas: Koks kitas kontingentas?

Vyresni žmonės, vidurkis gal virš 30 metų. Nes lektoriai labai retas, kuris pereina tą atranką. Mes esam net nusistatę amžiaus cenzą – 24 metai. Yra viena išimtis, garsiai netaikom, buvo viena savanorė, kuri praėjo visus mokymus, moksleiviai ją puikiai įvertino, jai buvo 22 metai. Amžiaus cenzas reikalingas dėl patirties, turi turėti ką papasakoti moksleiviams.

Klausimas: Vadovaujantys žmonės yra savanoriai ir jie koordinuoja savo veiklos barus?

Taip. Bet iš esmės susiduriame su ta problema, kad kai nėra mokama, tai vadovavimas savanoriams atima daug laiko. Vadovas turi turėti patirties, o savanorių su patirtimi nėra daug. Yra keletas, kurie turi apie 10 metų patirties, bet čia jau retas atvejis. Ateina daugumoje jauni, neturi patirties ir tada, nesakau, kad jie blogai dirba, bet daro daugiau klaidų ir tada išradinėja dviratį iš naujo. Kai ateitų žmogus su patirtimi ir žmogus be jos, tada viskas sunkiau, apsisunkinam visą veiklą.

Klausimas: Veiklos koordinavimas reikalauja tam tikrų kaštų, telefono sąskaitos ir pan. Kaip sprendžiate šį klausimą?

Viską darom savo lėšomis, savanoriams nėra apmokami telefonai ir pan. Organizacija apmoka tik transporto išlaidas, kai vykstame į Vilnių ar kitus susitikimus.

Klausimas: Savanoriai patiria finansinių nuostolių?

Taip. Mes dar neturime tiek finansų, kad padengtume savanorių išlaidas. Su finansų pritraukimu labai sudėtinga yra. Bandėm įvairius variantus. Vilniuje, net buvo įkurta finansų komanda, bet nieko nesigavo. Labai sudėtinga.

Klausimas: Finansus iš kur gaunate pagrindę?

Rėmėjai ir 2 %.

Klausimas: Projektinę veiklą vykdate?

Yra parašyti 2 projektai, vienas praėjęs be didesnio biudžeto. Bet iš esmės projektas mums didesnės finansinės naudos neduoda. Projektuose mes dalyvaujam, kaip partneriai. Iš projektų turi realią naudą savanoriai, kurie jame dalyvauja tiesiogiai. Tai patirtis ir pan.

6 klausimas: Kaip vertinate savanorių atliktas veiklas?

Kaip atestacijos, tokios nevyksta. Bet kas liečia lektorių, tai daromos apklausos moksleivių, pačių lektorių, mes tai vadiname 360° metodika, kurioje vertinama yra viskas. Su lektoriais tai darom, bet su kitais savanoriais ne.

Klausimas: Kodėl kitų savanorių nevertinate?

Nes lektoriai dirba su moksleiviais, mes privalome tikrinti, negali paleisti. Kartais būna tokių situacijų, kad nevyksta paskaitos ir pan. turi kontroliuoti ar lektorių patikimas, ar ne, ar dirba savo darbą. Kad išvengti paskui kalbų, kad tas jūsų lektorių, tai kalba nesąmonės ir pan. O dėl kitų savanorių, tai kol kas neturėjome pagrindo.

Klausimas: Kaip tas vertinimas vyksta?

Metų gale vyksta apklausa, yra sudėtos anketos internete.

Klausimas: Kalendorinių metų ar mokslo?

Mokslo metų, nes mūsų visa veikla susijusi su moksleiviais.

Klausimas: Kaip rezultatus apdorojate?

Aš už tai neatsakinga, tai bijau ką ne taip pasakyti. Iki manęs dar tas ne davėjo, kaip ten viskas vyks. Yra pirmi metai, kai mes darysim tokį pilną vertinimą. Anksčiau surinkdavom anketų atsakymus ir matydavom bendrą informaciją. Tada pasikviesdavome lektorių ir pasakydavom ką reikia taisyti ir ar tas lektorius dar lieka pas mus. Kartais matydavai, kad reikia atsisakyti savanorio be didesnių komentarų. O kaip dabar bus šiemet su 360° metodika, tai dar negaliu pasakyti.

7 klausimas: Kokiais būdais Jūs motyvuojate savanorius? Ar Jūsų organizacija vykdo savanorių apskaitą? Jeigu vykdo, tai kaip?

Yra dalinai sukurtas dokuose (google.lt) informacinis failas. Ten matosi kiek yra savanorių kokioje komandoje, kiek lektorių ir pan. Kas metai įsivertinam nubyrežimą ir pan.

Klausimas: Jūs tik statistiką vedate? Anketinius duomenis kaupiate, kvalifikacijų kėlimus ir pan.?

Ne, nedarom, nes neturim resursų šiai veiklai. Kai mes pradėjom veiklą, mūsų pagrindinis rūpestis buvo lektoriai, o dabar kai jau išaugom, po truputį pradedam kitais procesais rūpintis.

Klausimas: Kai ateina kandidatas, tai jo kontaktus pasiimate?

Taip, paimam CV, kontaktus ir viskas. Raidos, charakteristikos nevedam.

Klausimas: Rezervą kaupiate?

Ne, tik esamus. Rezervas, tai tik toks, kad metų eigoje kaupiam žmones, o rugsėjį su jais pradedam mokymus.

Klausimas: Išėjusių savanorių duomenis laikote?

Va tokio kaupimo, kad kažkur turėtume nėra.

Klausimas: Kaip vykdomė motyvaciją ir pripažinimą?

Savanoriam turim Oskarų įteikimo šventę, kuri vyksta kartu su moksleivių diplomų įteikimais. Moksleiviai iš mūsų gauna diplomus, o savanoriai Oskarus. Tai gali būti ir geriausias savanoris, vadovas, naujokas ir pan. Na dar daug kas priklauso nuo grupių vadovų, kaip jie sugeba sumotyvuoti. Konkrečiai su motyvavimu, pas mus nėra tokios veiklos, yra vienintelis toks įvertinimas – Oskarai. Motyvavimas gula ant vadovo, t.y. bendravimas, nukreipimas į tam tikrą veiklą, kuri jam artima, kuri jį domina. Žodinis pagyrimas per susirinkimus.

Klausimas: Jūsų veiklos reitinguojamos, jei savanorį perkėlus, jam atsiranda aukštesnė motyvacija?

Ne, nebent kur vadovu ar pavaduotoju gali tapti. Na buvo tokia situacija, kai atėjo mergina, labai gera savanorė ir sako, kad jai atsibodo ta veikla, ji nori kitur. Nori kažko naujo. Tai tokia rotacija, kur gali pakeisti savo veiklą. Tačiau veiklą reitingavimo nėra, gali tik komandą pakeisti.

INTERVIU PROTOKOLAS NR. 11

2012-07-11

Kaunas

1 klausimas: Kaip Jūs planuojate savanorių poreikį organizacijai? Ar turite parengę metodikas, ar strategijas?

Mūsų organizacija turi skyrius pagal klientūrą. Sakysim skyrius, kuris dirba su vaikais, slaugos, su rizikos grupės žmonėmis, t.y. jie labai konkrečiai turi pasirenę tam tikrą strategiją. Nes kiekviena savanorystė, kiek viena klientų grupė reikalauja skirtingo pasiruošimo. Tai tiesą sakant, visa organizacija, mes neturim strategijos paruošę, bet iš tikrųjų galvojame. Nes ruošiant savanorį, labai svarbu jį paruošti savanorystei ir būtent mūsų organizacijoje dirbti. Tai yra planuose, bet mes dar neturime, o sakykim kiekvienas skyrius turi savo programėles, kurios yra skirtos darbui projektuose.

Klausimas: Tai reiškias, kiekvienas skyrius turi savo specifinę veiklą?

Taip. Ir kiekvienas skyrius specifiskai pasirengia savanorius dirbti su ta klientų grupe, todėl, kad yra vienoks darbas lankyti pagyvenusius ligotus žmones ir visai kita specifika yra sakykim dirbti su prekybos moterimis aukomis ar su vaikais, tai jie rengiasi sau labai konkrečiai savanorius. O mes planuojame parengti strategiją, kur savanoris gautų pagrindus, kas yra savanoris, ką reiskia dirbti mūsų organizacijoje, kokiomis vertybėmis mes vadovaujamės, koks požiūris yra į žmogų, tai būtų toks bendras paruošimas žmogaus savanorystei.

Klausimas: Kaip tie skyriai planuoja savanorių poreikį?

Sakykim, toks dažniausias būdas darbui su savanoriais, t.y. kas savaitinis susitikimas su savanoriais, sakyčiau grįstas savitarpio pagalbos grupės principu, t.y. žmonės susėda ratu, geria arbatą ir dalinasi patirtimi, kaip jiems sekasi savanoriška veikla. Yra moderatorius, kuris tą visą procesą valdo. Ir sakykim labai dažnai savanoris vienas kitam atsako į klausimus, nes jeigu iškyla kažkokia problema, tai iš grupės yra paruošti atsakymai dažniausiai, kaip su ta situacija, o moderatorius, kuris žmogus atsakingas už savanorius, na jisai kažką prideda, arba jei yra situacija sunkesnė, sudėtingesnė, tai tada moderatorius sprendžia su savanorių grupe tą situaciją ir aiškinasi, kaip joje reikėjo veikti, kaip reikėjo spręsti problemas iškilusias. Na kartais kviečiamas kažkoks svečias, ekspertas, tai gali būti katalikų kunigas ar lektorius iš universiteto. Ir atitinkamai pasirenkama tema ar soc. darbo, būtent specifinė, susijusi su ta klientų grupe, o gali būti ir dvasinė, nes čia susiduriame ir su perdegimo sindromu, ir su ribiniais klientais. Būna, toks vadinamas, teismo momentas, tada gaunasi aš savanoris, aš priimu klientus, pasijunta aukščiau, nes tu turi problemų, o aš ne. Todėl labai daug dirbama su bažnyčios soc. mokymo principais, su žmogaus tolerancija, solidarumu, orumu. Panašiai taip vyksta.

Klausimas: Kaip sprendžiat, kiek žmonių užteks konkrečiai veiklai?

Kada ateina naujas savanoris, su juo aptariamos galimybės kiek jis gali savanoriauti, pasirašoma savanoriškos veiklos sutartis. Dabar, kai yra naujas LR Savanoriškos veiklos įstatymas, ten yra apie tą sutarties momentą aprašyta ir tas yra labai gerai, tiek organizacijai, tiek savanoriui. Apsibrėžiam kiek laiko jis skirs, ar savaitėje vieną dieną, ar į dieną kelias valandas.

Klausimas: Tai savanorių poreikis apibrėžiamas pagal laiko sąnaudas?

Praktiškai taip. Ko gero retai būna, kad turime savanorių perteklių. Nu yra buvę. Kadangi darbas su vaikais labai populiarus, tai vaikų dienos centre savanorių būna nemažai. Ypatingai, jeigu dar iš praktikos studentų pasipila, tai net reikia reguliuoti tvarkaraštį. Bet šiaip tai turime savanorių grupelę, žiūrime kiek jų gali savanoriauti ir žiūrime kiek jų reikia. Būna, kad ir nereikia, įvairiai, bet iš tikrųjų čia kalbu aš apie mūsų centrinę būstinę, nes mūsų organizacijoje yra labai įvairi veikla ir pati struktūra ir yra įvairi. Ir sakykim, jei centrinė būstinė dirba daugiau su projektais, tai žiūrint į parapijas, periferijos padalinius, tai jie tų projektų turi mažiau, o kažikurie neturi visai. Ir ten labai įdomus dalykas, nes parapijos padalinio veikla rūpinasi taip pat savanoris. Bet jis dirba labiau kaip profesionalas, kaip vadybininkas, kaip žmogus kuris yra padalinio vadovas, bet daugumoje jie dirba savanoriškais pagrindais. Tas žmogus buria savanorių grupę, kaip taisyklę moterų, kurios galėtų tuoj bendruomenėje dirbuotis ir savanoriai vadovauja kitiems savanoriams.

Klausimas: Vyrai Jums netinka?

Vyrai mums labai tinka. Lyginant su Europos analogiškėmis organizacijomis, ten yra daugiau vyrų, bet čia yra kelios priežastys. Galbūt Europos organizacijose yra daugiau profesionalaus darbo, daugiau projektų. O kaip taisyklė, jei yra projektai, tai jau darbas reikalauja profesionalumo. Čia ir kalbant apie motyvaciją, nes nemaža dalis savanorių ateina pasitobulinti, žinių įgyti, praktinių dalykų, bet labai nukrypom į lankas, čia kalbam apie vyrus dabar.... Specifika mūsų organizacijos yra, kad pirmiausiai jis išsikūrė, kaip moterų draugija ir pirmisiais metais būrėsi tik moterys. Po metų jis įgijo kitą pavadinimą, patapo federacija ir statute buvo parašyta, kad gali jungtis tiek vyrai, tiek moterys. Bet pradžia dažnai užduoda tam tikrą toną, kitas momentas yra, kad moteris apamai yra aktyvesnė ir ta specifika, kad soc. darbas, o ne sportas. Tai ir apsprendžia, kad kreipiasi daugiau moteris nei vyrai. Jei mes turim kažkokius mokymus, tai vyrų būna maksimum 5 % iš visos auditorijos. Dažnai tai vienas kitas, gal 1-2 %. O mums vyrų labai reikia, mes juos labai vertinam.

2 klausimas: Kokiais būdais Jūs verbuojate savanorius?

Na iš tikrųjų visais būdais. Internetu yra kvietimas savanoriauti, tai čia nuo seno yra, taip pat dedam į tuos portalus įvairius, kur kviečia savanoriauti. Visur, praktiškai, yra mūsų

organizacija. Per tuos internetinius portalus nemažai ateina. Labai gerai paplitęs būdas yra, kai savanoris atsiveda savanorį. Šitas būdas paplitęs tarp įvairaus amžiaus savanorių. Paprastai, jei patinkam vienam, tai jis atsiveda draugų. Būna, kad vyksta akcijos, tada reikia daugiau savanorių. Tada rašom, skelbiam visais būdais, kad vyksta akcija ir tam tikram momentui reikia mums savanorių. Tada atsiliepia, tokie akciniai savanoriai ir dauguma iš jų padalyvauja ir dingsta, o daliai patinka ir pasilieka, taip jie patampa ilgalaikiais savanoriais.

Klausimas: Žiniasklaidą pajungiate?

Beveik visada. Bet žiniasklaida pajungiam ne kaip savanorių paiešką. Paprastai žiniasklaidoje aprašom kažkokį įvykį, projektą ar kt. veiklą. Tada, žinoma, pasinaudojam proga ir kviečiam dar savanorius. Bet tai galim įvardinti, kaip antrinį kanalą, ne tiesioginį.

Klausimas: Kokias žiniasklaidos priemones naudojate?

Tai pirmoje vietoje išnaudojam internetą, tai informaciniai portalai. Laikraščiai, bet čia jau rečiau. Per radiją yra dažniau kalbama. Ypatingai pasinaudojam Marijos radiju. Jei vyksta laida, visada kviečiam savanorius. Per TV labai retai, 2-3 kartus išpuola per metus. Visada kviečiam savanorius, bet kokiai progai atsiradus. Iš tikrųjų nei viena laida ar žinutė neapsieina be kvietimo savanoriauti.

Klausimas: Dirbate su universitetais, parapijomis, kt. bendruomenėmis?

Na iš tikrųjų visais frontais kviečiam savanorius. Kadangi esame Kaune yra labai glaudus bendradarbiavimas su vienu iš universitetų, kadangi per mus buvo įkurtas soc. darbo institutas, jo pavadinimas keitėsi, bet jis įkurtas praktiškai per mus. Tai mūsų yra labai glaudus bendradarbiavimas. Universitetas labai dažnai kviečiasi mūsų darbuotojus, kad pristatytų pirmakursiam mūsų veiklą. Tai jau pasinaudojam proga ir visada kviečiam savanoriauti. Universitetas kviečiasi kada vyksta paskaitos apie soc. darbo principus, tai ir labai kviečia koordinatorius iš spec. grupių. Labai dažnai kviečiasi prekybos moterimis, slaugos koordinatorius. Kad papasakotų apie darbo specifiką. Ir mes tuo pačiu kviečiam savanoriauti. Praeitais metais vykdėme Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos projektą „Savanorių mokymai bendruomenės nariams“, tai kvietėm ne tik savo darbuotojus, bet ir bendruomenių narius, temos buvo savanoriavimo principai, dvasinės vertybės. Dalyvavo iš bendruomenių, buvo ir tokių atvejų, kad žmonės buvo ir bendruomenės narys, ir mūsų. Aktyvesnių žmonių visur pilna. Parapijose, tai moteriškais dažnai pasinaudoja kunigais. Jie per mišias kviečia savanorius pasijungti į mūsų veiklą.

Klausimas: Bendraujate su Teologijos ir socialinių mokslų fakultetais?

Taip. Bet mums kilo mintis pajungti ir kitus fakultetus. Aišku, soc. darbo studentams čia artimiausia sritis. Čia jų ir praktikos vieta. Būna, kad po praktikos, jie pasilieka savanoriauti. Sako, kad per praktiką man buvo mažai, o čia formuojasi pagrindiniai įgūdžiai. Iš tikrųjų

savanorystė Nevyriausybėje organizacijoje yra pliusas studentams ieškant darbo, nes čia jiems užsiskaito, kaip darbinė patirtis. Tai va mums dažnai reikia teisininko pagalba. Savanori teisininką sudėtinga būti rasti, bet studentams, tai būtų puiki praktika. Žinoma, ir mums būtų gerai. Tai būtų abipusė nauda mums ir Teisės fakultetui. Yra dar kur plėstis.

3 klausimas: Kokiais metodais Jūs atrinkate savanorius?

Čia opus klausimas. Kartais tikrai ateina žmonės dirbti ir tu matai, kad jis netinkamas, tai iš tikrųjų būna retai taip, kad ateitų tiek savanorių, jog mums reikėtų 10, o teitų 20. Čia retesnis atvejis, kad per daug. Dažnai pasitaiko, kad ateina netinkamas, pamatai žmogų ir tu matai, kad jam pačiam reikia pagalbos. Jis galėtų būti mūsų kažkurio projekto klientu. Mes tada subtiliai, kad šiuo metu mums nereikia savanorių, bet kai reikės mes pranešim. Būna, kad parapijoje ateina žmogus vos pats paeinantis, tai mes jam duodam lengvesnes užduotis, bet jis pats po kelių savaitių atkrenta. Čia toks sudėtingas klausimas, kad mes patys sprendimo būdo neturime, nes kiekvienas atvejis yra pagal situaciją, pagal vadovo savybes. Kantresnis vadovas linkęs priimti ir dirba, tiksliau bando dirbti. Nes ir darbo pasidalijimas, funkcijos gali būti skirtingos. Vienas žmogus gali priimti klientą ir su juo bendrauti, čia jau reikia atsakingesnio žmogaus, kitas nelinkęs į bendravimą, tai jam galima duoti tvarkyti rūbus. Čia jau gali dirbti, labai svarbus matymas, ką tas žmogus gali. Greit neskubam atmesti, nebent jau akivaizdžiai matai, kad tas žmogus yra probleminis.

Klausimas: Kokiais metodais atrinkate savanorius?

Anketų pas mus nepildo. Dažniausiai yra, ir gi žiūrint kokiam įvykiui reikia savanorio. Ar jie ateina trumpalaikiai savanorystei, per akciją, ar ilgalaikiai. Paprastai yra interviu, nes tas popierinis variantas, dažnai nieko nesako. Reikia matyti žmogų, su juo pabendrauti ir matom tada. Ar jis tinkamas, ar ne. Dažniausiai iš to pirmo interviu matosi. Dažnai ateina pavieniai žmonės, sako aš noriu savanoriauti. Tai projektai paprastai turi atsakingą žmogų savanoriškai veiklai, tas žmogus sėda su savanoriu ir interviu metu išsiaiškina ko tas žmogus nori, kokie jo lūkesčiai, kiek gali dirbti ir pan. sutariamas tada bandomasis laikotarpis 2 savaitių. Per jį matosi ar žmogus gali, nori ir tada arba pasilieka, arba atkrenta. O jeigu atrinkam akcijai, tai būna trumpas interviu, tiesiog informavimas ką reikės padaryti ir dirba. Akcijų metu savanorių užduotys būna paprastesnės.

Klausimas: Kas atlieka interviu?

Savanorių koordinatorius. Jis yra vėl gi, yra etatinis darbuotojas, turi savo pareigas ir šalia tų pareigų, pareigybinėse instrukcijose jam dar priskirta savanorių koordinavimas. Tai nėra, kad jis vien tik su savanoriais dirba. Jeigu jam kažkas neaišku, tada kviečiamas projekto koordinatorius ir jis tada kalba su savanoriais.

4 klausimas: Kaip Jūs adaptuojate savanorius? Kaip Jūs juos apmokote?

Jeigu ateina daugiau naujų savanorių, tai paprastai darom 2 kartus per metus savanorių įvedimo į organizaciją mokymus. Tada iš visų grupių, projektų surenkami savanoriai ir jiems daromi mokymai. Paprastai mokymus veda organizacijos administracija. Pravedam mokymus apie organizacijos struktūrą, kokios vertybės, kokiais principais vadovaujamiems ir po to jau žmonės apmokomi kiekviename projekte atskirai, būtent tomis temomis su kokiais klientais dirbs. Daryti su keliais savanoriais tokius mokymus brangu. Jei ateina vienas kitas, tai projektai apsimoko patys. Aišku, tai būna kuklesni mokymai, bet jie pasidaro patys.

Klausimas: Mokymų metodika nusistovėjusi, ar kas kart keičiasi?

Na sakykim įvedimo į organizaciją yra nusistovėjusi, pirmiausia supažindinam su struktūra organizacijos. Struktūra nėra paprasta, nes tai tinklas. Tinklas Pasaulyje, tinklas Europoje ir tinklas Lietuvoje. Gan sudėtinga. Supažindinam, kaip ta organizacija veikia Pasaulyje, Europoje ir Lietuvoje. Po to yra truputis bažnyčios soc. mokymo. Paaiškinama kokiais principais vadovaujasi darbuotojai ir savanoriai. Kviečiamas svečias, tai paprastai būna kunigas, kuris papasakoja apie dvasines vertybes. Paprastai mokymai vienos dienos būna. Mes ir pats vadovas mūsų, kuris taip pat kunigas, labiau norim, kad jis struktūrą pristatytų. Gal dėl to, kad dirbant viduje geriau supranti, nes praktika parodė, kad teorinės paskaitos geriau skaito atėję iš išorės, nei kad vietiniai. Dažniausiai kviečiam iš kunigų seminarijos specialistus, kurie gerai išmano bažnyčios soc. darbą.

5 klausimas: Kaip Jūs vadovaujate savanoriams? Kokiais metodais juos kontroliuojate?

Iš tikrųjų sudėtinga vadovauti, todėl, kad savanoris, jis visada bus teisingas. Labai gerai, kad yra sutarčių pasirašymas. Mes visada akcentuojam, kad sutarčių pasirašymas yra labai rimta ir jei žmogus pasirašo, tai turime moralinę teisę reikalauti ką jisai pasirašė. Bet šalia to yra labai daug koordinavimo, kalbėjimosi. Jeigu yra darbuotojas, tai tu žinai, kad jisai ateis tą dieną, kurią reikia į darbą, o savanoris, tai niekada nesi tikras. Todėl labai daug yra koordinavimo skambučiais. Pertikrinimo, ypač jei yra svarbus renginys, kažkoks momentas atsakingas. Tai koordinatoriai užgulę ant telefono tikslinasi. Prieš savaitę susitikirina ir dar dieną prieš renginį. Pasitikrina ar ateisi, būna, kad pasikeičia ir neinformuoja, tai daug kalbam, kad informuotų kaip galima anksčiau. Bet pas jaunimą, ne visada gerai išvystytas atsakomybės jausmas. Būna, kad iš vakaro paskambini ir sužinai, kad pasikeitė situacija, jis serga ar išvyksta. Labai daug laiko nueina va tokiems derinimams.

Klausimas: Kokia struktūra Jūsų organizacijos?

Yra administracija, ja sudaro vadovas, pavaduotojas, atstovas spaudai, buhalterija, po to eina organizacijos skyriai, jiems vadovauja koordinatoriai. Ir tada yra soc. darbuotojų grupė, kuri pavaldi koordinatoriams, ten jau prie soc. darbuotojų yra savanoriai.

Klausimas: Tai skyriuose dirba etatiniai?

Taip. Ten jau prie soc. darbuotojų atsiranda savanoriai. Bet čia kalbama apie profesionalų lygį, kur dirbama pagal projektus.

Klausimas: Savanoriai pavaldūs soc. darbuotojams, o šie skyrių koordinatoriams?

Taip.

Klausimas: Tai čia ilgalaikiai savanoriai?

Taip. Bet už jų paruošimą atsakingas vienas soc. darbuotojas, kuriam priskirta savanorių koordinavimo funkcija.

Klausimas: Grupėje gali būti 2-3 soc. darbuotojai?

Taip. Gali būti 4 soc. darbuotojai ir 10 savanorių ir tuos savanorius sukoordinuoja būtent tas žmogus atsakingas už savanorius.

Klausimas: Kaip su trumpalaikiais savanoriais?

Atitinkamai kam reikalingi jie. Pavyzdžiui, slaugos projektas vykdo pavasario akciją, vaikšto į namus pas žmones, reikia 40-60 savanorių. Tada jie sako mūsų administracijai, mes triūbijam visom triūbom ir dar jie patys savo aplinkoje triūbija. Tokiais 2 frontais išeina. Tada susikviečiam tuos savanorius, kadangi jų būna daug, tai jau dirba visi žmonės su savanoriais. Koordinatorius uždavinyt būna surinkti savanorius ir darbus paskirstyti. Tokių akcijų turime ne daug. Administracija pora akcijų, projektai pora. Tai susidaro gal 6 akcijos per metus tiems trumpalaikiams.

Klausimas: Sutartis su savanoriais pasirašo soc. darbuotojai ar administracija?

Pasirašo projektų koordinatoriai. Pas mus į administraciją neateina. Tiesiog jau būtų per daug. Kiekvienas projektas su savo savanoriais pasirašo.

6 klausimas: Kaip vertinate savanorių atliktas veiklas?

Praktiškai jau eigoje. Neatsitinka taip, kad žmogus praeina mokymus ir pradėjęs veiklą yra pašalinamas. Jau paprastai yra matoma, jei žmogus netinkamas, tai mes jo ir atsisakom. Jeigu kalbėti apie mūsų projektus, tai savanorio veikla labai matoma. Atitinkamai nuo projekto, pavyzdžiui, slaugos projekte, tai vienas savanoris net neina pas žmones. Paprastai pas žmones eina 2 žmonės, tai soc. darbuotojas ir savanoris. Būna taip, kad labai mokyti savanoriai ir išbandyti, patikimi, tai eina savanoris ir užsienio savanoris. Moterų projekte šiek tiek kitaip. Ten pagrindinis dalykas yra bendravimas su ta prekybos ar prostitucijos auka. Kitaip sakant, būtinas ryšys su auka. Kadangi aukų yra daug, o soc. darbuotojų mažai, tai ten pagrindinį darbą atlieka

savaniai. Tuo tarpu soc. darbuotojai dirba daugiau su savaniais. Jie pasakoja kaip sekasi, kokios problemos su auka, kokios problemos su savaniu. Ten labai greit pasimato ar tas savanis gali dirbti, ar ne. Ir jei mato, kad savanoriui per sunku ar jis turi kitų problemų, tai pasiūloma, tiesiog nedirbti.

Viskas eigoje vyksta. Arba, kaip aš minėjau, vyksta savaitiniai susitikimai savanorių. Ten vyksta pokalbiai ir motyvacijos kėlimas. Kadangi soc. darbuotojai duoda atgalinį ryšį darbuotojams.

7 klausimas: Kokiais būdais Jūs motyvuojate savanorius? Ar Jūsų organizacija vykdo savanorių apskaitą? Jeigu vykdo, tai kaip?

Savanorių motyvavimas vyksta individualiai, vyksta grupėmis ir visos Lietuvos mastu. Individualiai, tai kai vyksta labai glaudus ryšys savanorių ir soc. darbuotojų. Tai vyksta tas skatinimas, kada tu individualiai bendrauji. Ypatingai padrašinimo žodis jaunam savanoriui labai padeda. Kai kurie projektai kas mėn. darosi atrakciją. Labai populiarios mažos atrakcijos, kadangi grupės mažos, jei 15 savanorių grupėje, tai jau daug. Eina žaisti boulingą, eina valgyti picą arba į kiną. Ypatingai, jei kine rodo teminį filmą, susijusį su prostitucija ir pan., tai tada prisijungia ir soc. darbuotojai. Slaugos projektas po savo akcijos, kuriame dalyvavo 60 savanorių, visus vedė į ledo areną. Eilę metų organizavome stovyklą Šventojoje. Ten atvykdavo visos Lietuvos savaniai. Šiai dienai skaičiuojam virš 2500 savanorių visoje Lietuvoje, tai pastovūs, ilgalaikiai ir aktyviai veikiantys. Tai dabar suorganizuoti jiems visiems, mes neturime tokių galimybių, kai verslo struktūros. Mums, tai per dideli finansai. Dabar bus 25 metai, kai Lietuvoje atsikūrė mūsų organizacija. Ieškom lėšų, kad suvežti visus savanorius į masinį renginį. Bet šiaip eilę metų, mes galim pakviesti tik 100 savanorių.

Klausimas: Išvardinote nemažai priemonių, viską dengia Jūsų organizacija?

Taip, savanoriams nieko nekainuoja.

Klausimas: Kokios jūsų pagrindinės pajamos?

Iš projektų, kur finansavimas ateina iš įvairių šaltinių, tai LRV, užsienio fondai, ES. Iš labdaros mūsų pajamos sudaro 8 dalį biudžeto. Didžiausia parama, kurią esam gavę iš verslo – 3000 Lt, tai buvom be galo laimingi. Aišku, norėtume dažniau gauti iš verslo, bet yra kaip yra. Vykdom eilę metų akciją su žvakelėmis, tai reikėtų pagirti LTV, jie skiria nemokamą reklamos laiką mums.

Klausimas: Kaip vykdom savanorių apskaitą?

Kiekvienas skyrius turi savo savanorių sąrašus. Jie mums siaučia tik skaičius. Duomenų bazės mes neturime centralizuotos, mes turim tik skaičių. Skyriai turi pilnus sąrašus, tačiau ten tik anketiniai duomenys.

Klausimas: Bylas vedate?

Ne. Mums tai būtų prabanga. Neturime tam resursų. Tai yra pasakiški dalykai, bet tai ateities klausimas. Jeigu ateina užklausimas iš užsienio, tai mes prašom soc. darbuotojų parašyti atsiliepimą apie tą savanorį. Bet jei tas soc. darbuotojas išėjęs iš mūsų, tai mes galim tik patvirtinti faktą, kad jis pas mus buvo savanoriu.

Klausimas: Rezervą vedate savanorių?

Kaupiam, paliekam CV, užsirašom duomenis.

Klausimas: Juodą sąrašą turite?

Neturim ir neteko girdėti, kad mūsų savanoriai taip elgtųsi, kad reikėtų tokio sąrašo.

Audrius ŠIMKUS

**SAVANORYSTĖS ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ
VALDYMAS NEVYRIAUSYBINĖSE ORGANIZACIJOSE**

Daktaro disertacija

Išleido ir spausdino – Vytauto Didžiojo universiteto leidykla
(S. Daukanto g. 27, LT-44249 Kaunas)

Užsakymo Nr. K13-089. Tiražas 15 egz. 2013 10 08.
Nemokamai.