

## AZ ÖNKÉNTES MENEDZSMENT MEGVALÓSULÁSA A SZÉKELYFÖLDI CIVIL-NONPROFIT SZERVEZETEKNEÉL, VALAMINT A KÖZINTÉZMÉNYEKNÉL

SILLÓ ÁGOTA<sup>1</sup>

DOI: <https://doi.org/10.53585/OnkSzem.2023.2.116-138>

### Absztrakt

Az önkéntesek bevonása és menedzselése nem egyszerű feladat a civil-nonprofit szervezetek számára. Az önkéntesek a humánerőforrás speciális kategóriáját képezik, így az ő irányításuk is egy speciális humán erőforrás menedzsmenetet követel, amelyet önkéntes menedzsmentnek hív a szakirodalom.

A terepmunka a székelyföldi Hargita megye területén zajlott 2021 április-júliusában civil-nonprofit szervezet, illetve önkormányzati és közintézmények vezetői körében. Összesen 33 intézmény vezetőjével sikerült felvenni a kapcsolatot. Kutatásom célja volt megvizsgálni, hogy az önkéntes programok során ezek a vezetők hogyan alkalmazzák az önkéntes menedzsmenetet, illetve feltárni azokat a problémákat, amelyek akadályozzák a hatékony önkéntes együttműködések, valamint kiemelni a meglévő erősségeket a székelyföldi civil-nonprofit szervezetek, valamint állami és közintézmények esetében.

Az eredmények azt tükrözik, hogy a székelyföldi önkéntesekkel együttműködő szervezetek és intézmények nem tervezik meg és dolgozzák ki előre az önkéntes programjaikat. Következésképpen nem érvényesül megtervezetten az önkéntes menedzsmenet szemléletmódja, de fragmentáltan jelen vannak különböző elemei: önkéntesek toborzásának folyamata, az önkéntesek bevezetése a szervezetbe, az önkéntesek motiválása, jutalmazása, illetve néhány esetben az önkéntes munka kiértékelése. Az önkéntes menedzsmenet szervezethez kapcsolható intézkedései, mint például az önkéntesség, mint érték felvállalása, az önkéntes program megtervezése, dokumentáció előkészítése, alkalmazottak felkészítése, önkéntes koordinátor alkalmazása, költségvetés elkülönítése az önkéntes programra, hiányoznak.

**Kulcsszavak:** önkéntes menedzsmenet, önkéntesség, civil-nonprofit szervezetek, Székelyföld, közintézmények

---

<sup>1</sup> Silló Ágota (PhD) szociológus, Gyergyói Szemle Egyesület.

## The situation of volunteering in civil-nonprofit organisations and public institutions in Szeklerland

Ágota Silló

### Abstract

Recruiting and managing volunteers is not an easy task for civil-nonprofit organizations. Volunteers are a special category of human resources, so their management also requires special human resource management, which is called volunteer management in the literature.

The research took place in the territory of Harghita county in Szeklerland in April-July 2021 with the participation of the leaders of civil-nonprofit organizations and municipal and public institutions. A total of 33 leaders of institutions were contacted. The purpose of my research was to examine how these managers apply volunteer management during the volunteer programs, to reveal the problems that hinder effective volunteer cooperation, and to highlight the existing strengths of civil non-profit organisations and public institutions in Szeklerland.

The results reflect that the civil-nonprofit organizations, municipal and public institutions cooperating with volunteers in Szeklerland do not plan and develop their volunteer programs in advance. As a consequence, the volunteer management approach is not applied in a planned manner, but its various elements are present in a fragmented way: the process of recruiting volunteers, introducing volunteers into the organization, motivating and rewarding volunteers, and in some cases evaluating volunteer work. Measures of volunteer management that can be linked to the organization, such as accepting volunteering as a value, planning the volunteer program, preparing documentation, preparing employees, employing a volunteer coordinator, and allocating a budget for the volunteer program are missing.

*Keywords:* volunteer management, volunteering, civil-nonprofit organizations, Szeklerland, public institutions

---

### BEVEZETÉS

Az önkéntesség napjainkra egyre népszerűbbé vált, és a tevékenység, amelyet takar, pedig egyre sokszínűbbé. A szakirodalomban számos kutató foglalkozott az önkéntesség definíciós kérdéseivel (Ochman – Jordan 1997; Anheier – Salamon 2001; Juknevičius – Savicka 2003; Voicu – Voicu 2003, 2009; Hustinx 2010; Fényes – Kiss 2011). Kutatásom során az önkéntességet egy olyan tevékenységként értelmeztem, amelyet az egyén szabad idejében végez szabad akaratból, ellentételezés nélkül egy közösség vagy egy ügy érdekében, intézményes keretek között, egyéni elvárásokkal, elképzelésekkel és szükségletekkel, egyénre szabott feladatokkal.

Ebben a kontextusban meghatározó szerepe van az önkénteseket foglalkoztató – civil és állami – szervezeteknek. E szervezetek hidat képeznek az állampolgárok és az állami intézmények között. Az önkéntesség során pedig az egyének olyan társadalmi, civil képességeket és gyakorlatokat sajátítanak el, mint az együttműködés, a társadalmi felelősségvállalás és a szolidaritás (Halman 2003). Az önkéntesség emellett bizalomra, toleranciára, kompromisszumra, reciprocitásra és demokratikus jellemre tanítja az embereket (Newton 1999).

Önkénteseket foglalkoztató szervezetek Romániában lehetnek:

- civil szerveződések (egyesületek, alapítványok),
- közhasznú nonprofit szervezetek<sup>2</sup> (például helyi tűzoltóság, polgárőrség vagy hegyimentők) és
- közintézmények (állami szervezetek).

Jelen tanulmányom, amelyben a székelyföldi civil-nonprofit szervezeteket vizsgálom az önkéntesség szempontjából, alapvetően önkéntesmenedzsmenti fókuszú. Eddigi kutatási és tereptapasztalataimból kiindulva, amelyet az önkéntesség témájában végeztem Székelyföldön, arra lettem figyelmes, hogy az önkéntesek sok esetben nem sikerélményként beszélnek az önkéntességről. A szervezetek egy része pedig inkább akadályként éli meg az önkéntesek foglalkoztatását, mint hasznos tevékenységnek. Tapasztalataim szerint van hajlandóság az egyén részéről és igény a szervezetek részéről is az önkéntességre, így nem ezek hiánya az ok, hanem maga az önkéntesség működtetése tűnik problematikusnak. Az önkéntesség működtetésének vizsgálatára ezért az önkéntesmenedzsmenti szemléletmódot találtam megfelelőnek. Kutatásom fő célja feltárni azokat a problémákat, amelyek akadályozzák a hatékony önkéntes-együttműködéseket az egyének és a szervezetek között, illetve kiemelni a meglévő erősségeket a székelyföldi civil-nonprofit szervezetek, valamint állami- és közintézmények esetében. Kutatásom során tehát mindhárom szervezet-típust vizsgálom, ahol önkénteseket foglalkoztatnak Romániában.

Az önkéntesek bevonása és menedzselése nem egyszerű feladat a civil-nonprofit szervezetek számára. Az önkéntesek a humánerőforrás speciális kategóriáját képezik, így az ő irányításuk is egy speciális humánerőforrás-menedzsmentet követel, amelyet önkéntes menedzsmentnek

---

<sup>2</sup> A romániai nonprofit törvény értelmében a nonprofit-civil szervezetek kérhetik a közhasznúsági tanúsítványt. A 26/2000-es számú rendelet alkalmazása szerint közhasznúnak minősül minden olyan tevékenység, amelyet általános közérdekű területen vagy bizonyos közösségekben végeznek (246/2005-ös számú törvény).

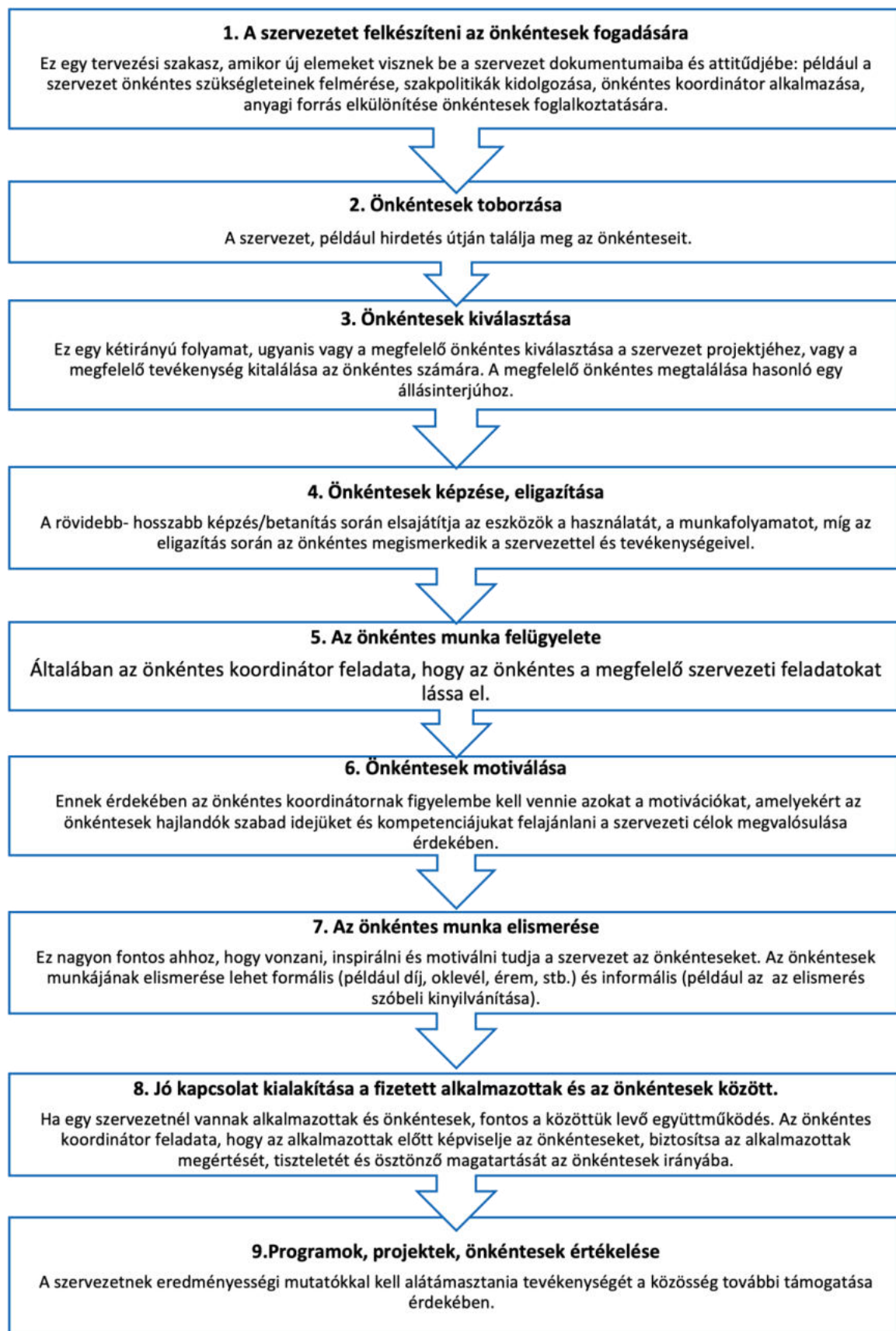
hív a szakirodalom. A számos önkéntesmenedzsmenti kutatás (például Cuskelly et al. 2005; Andronic 2010; McCurley et al. 2012; Knepper et al. 2015; Alfes et al. 2016; Ortiz et al. 2021), megállapításai közül az alábbiakban kiemelek néhány olyan fontosabb szegmenst, amelyek jelen kutatásban relevánsak. Az önkéntes menedzsment legfontosabb összetevőit Andronic – Andronic (2010:75-76) tanulmányukban kilenc lépésben írták le, amelyet az alábbi folyamatábrán mutatok be (1. ábra).

A jól szervezett önkéntes menedzsment túlmutat a toborzáson, inkább az önkéntesek megtartására összpontosít. Az alulfinanszírozott önkéntes programok, valamint a hiányosan képzett és egyéb munkájuk mellett önkéntes-koordinátori szereppel is felruházott alkalmazottak korlátozzák a szervezeteket abban, hogy kamatoztassák az önkéntesek hozzájárulását. Emellett elmarad az önkéntesek képességeinek felhasználása a szervezeti kapacitás növelése érdekében. Ezért fontos felismerni az önkéntes menedzsment jelentőségét, illetve, a megfelelő anyagi támogatás és befektetés szükségességét annak működtetéséhez (Knepper et al. 2015).

Az önkéntes menedzsment hatékonyságát vizsgáló kutatások eredményeit összefoglalva Knepper és társai (2015) arra a következtetésre jutott, hogy a legjobb önkéntes menedzsment-gyakorlat az, amikor a szervezetnek van egy megfizetett önkéntes-koordinátora, aki kiképezi azokat az alkalmazottakat, akik az önkéntesekkel együtt fognak dolgozni. Ez a két tényező növeli az önkéntes-programok hatékonyságát. A nonprofit kapacitásépítéssel és az önkéntes menedzsmenttel kapcsolatos kutatások tehát feltárták, hogy az önkéntesség sikerességének maximalizálása akkor valósul meg, ha a munkavállalók a legjobb menedzsment-gyakorlatokon és önkéntes protokollokat bemutató képzéseken vesznek részt (Knepper et al. 2015).

A fentiekből következően a tanulmány első felében röviden vázolom a romániai önkéntesség és önkéntes menedzsment helyzetét. Ezt követően írok a kutatás menetéről, módszertanáról és céljairól, majd bemutatom a kutatás fontosabb eredményeit, végezetül egy rövid konklúziót fogalmazok meg.

1. ábra. Az önkéntes menedzsment legfontosabb összetevői



Forrás: Andronic – Andronic, 2010:75-76.

## AZ ÖNKÉNTESSEG ÉS AZ ÖNKÉNTES MENEDZSMENT HELYZETE ROMÁNIÁBAN

Romániában az önkéntesség fejlődése a 1989-es rendszerváltás után kezdődött el, de sem a múltbeli események, sem a társadalmi berendezkedés nem kedvezett az önkéntesség kialakulásának. Egy nagyon lassú fejlődési folyamatnak lehettünk szemtanúi. A rendszerváltást követően nyugati minta alapján próbálták feléleszteni a civil életet, külső támogatásokkal, így nem organikusan fejlődött a civil önszerveződés.

A romániai önkéntességről (Voicu – Voicu 2003, 2009; Andronic – Andronic 2010; Andronic 2014; Păcesilă 2017; Motoi 2020;) és az önkéntes menedzsmentről (Andronic – Andronic 2011; Andronic 2010) több tanulmány született, amelyek feltárták az önkéntesség országos jellemzőit.

A székelyföldi önkéntesség helyzetének megértéséhez fontos bemutatnom az országos trendeket. Az elmúlt több mint tíz évben országos szinten megfigyelhető, hogy növekedő tendenciát mutat a regisztrált önkéntesek száma a közhasznú nonprofit szervezetek esetében, különösen az önkéntesek alkalmazását szabályozó törvények miatt (Andronic 2010). „A romániai önkéntes tevékenységekről szóló” törvény 78/2014-es számú módosításával az volt az állam célja, hogy az önkéntességet vonzóvá tegye a civil szervezetek számára is, ezért az számos olyan pontot tartalmaz, amelyek az önkéntesek civil szervezeteknél való foglalkoztatására vonatkozik (például a szervezet biztosíthatja az önkéntes számára az étkezés, a szállás és az ingázás költségeit). Itt már megjelenik jogi viszonylatban is, hogy az önkéntesség egy szervezeti kerethez köthető szerződésen alapuló tevékenység, amely rögzíti az önkéntes jogait és kötelezettségeit, de az önkéntes tevékenység sajátosságait is (Motoi 2020). Ezt a törvényt 2016-ban újra kiegészítették, amelynek értelmében bele kell foglalni az önkéntes szerződésbe azt, hogy az önkéntest az önkéntes-koordinátor foglalkoztatja; a fogadószervezet biztosíthatja az önkéntes szállás-, étkezési- és ingázási költségeit; a fogadószervezet más, az önkéntes munka során felmerülő költségeket is biztosíthat az önkéntes számára; az önkéntes kérésére a fogadó szervezet köthet baleset-, illetve betegbiztosítást.

Van néhány olyan kiemelkedő terület, ahol növekedett az önkéntesek aránya, így például a gyermekvédelem, sürgősségi ellátás, polgári védelem, otthoni gondozási szolgáltatások idősek számára, környezetvédelem, hegyimentő szolgálat. A pozitív példákkal ellentétben azonban, Romániában az önkéntesség nem egy általános társadalmi gyakorlat. A többi európai uniós

tagállamhoz hasonlítva az ország helyzetét, elmondható, hogy az önkéntesek felnőtt népességen belüli aránya az egyik legalacsonyabb, 10-15 százalék (Andronic 2010). 2011 után egy felívelést lehet megfigyelni, különösen a fiatalok körében. A legutóbbi adatok szerint 2018-ban 12,4 százalék az önkéntesek aránya a fiatalok körében, de ez továbbra is alacsony az európai 31 százalékos átlaghoz viszonyítva (Motoi 2020).

Az önkéntességgel foglalkozó szakirodalmat vizsgálva azt látjuk, hogy az önkéntesség alacsony arányának okai Romániában többdimenziósak. Egyrészt ott vannak a Voicu – Voicu (2003) szerzőpáros által leírt történelmi-társadalmi dimenziók, úgy mint:

- Az államszocializmus nem támogatta a civil önszerveződést, kötelezővé tette az önkéntességet.
- Románia döntően rurális jellegű térség volt 1945-ig, és az önkéntesség jellemzően az urbánusabb térségekben tudott kialakulni és fejlődni.
- Románia még a 2000-es évek elején is az egyik legszegényebb ország volt Európában, illetve nagyon alacsony volt a felsőfokú iskolai végzettséggel rendelkezők aránya. Az önkéntesség ezzel ellentétben a magas jövedelemmel és iskolai végzettséggel rendelkezők körében jellemző inkább.
- A vallási diverzifikáció szintje is alacsony, valamint a többségi ortodox keresztény egyház sem támogatta az önkéntesség fejlődését.

Másrészt ott vannak az Andronic (2010) által említett jogi-, illetve menedzsment-dimenziók: a jogszabályi rendelkezés értelmében a civil szervezeteknek kötelező egészségügyi biztosítást kell elszámolniuk az önkéntesek után, amely megnöveli az önkéntesek foglalkoztatásának költségeit az amúgy is szűkös költségvetéssel rendelkező civil szervezeteknél. A legtöbb közhasznú civil szervezet vezetője szkeptikus, ugyanakkor az önkéntesek elengedhetetlenek a szervezetek tevékenységeinek megvalósításához.

Andronic (2010) tanulmányában azt fogalmazta meg, hogy Romániában az általános tendencia az, hogy köz- és magán nonprofit szervezetek az önkéntesek munkáját nem megfelelő módon hasznosítják. Ennek magyarázata véleménye szerint a szervezeti kultúrában keresendő. Nagyon gyakori az, hogy a szervezetek nem dolgozzák ki az önkéntesprogramjukat, amely pedig a szervezeti kultúra része kellene, hogy legyen. Az önkéntes-koordinátoroknak fontos szerepük lenne ennek a megvalósításában, de a koordinátorok alkalmazása alig jelenik meg a jelenlegi romániai önkéntesmenedzsmenti gyakorlatban. Romániában 2010-ben az önkéntesek foglalkoztatása szervezetcentrikus volt, amely nem vette figyelembe az

önkéntesek igényeit, kompetenciáit, képességeit. Az ilyen „egyszerűsített” önkéntesmenedzsmenti programok alkalmazkodási/beilleszkedési problémákat okoztak, és befolyásolták az önkéntes program sikerességét, korlátozva az intézmények/szervezetek előnyeit és a programban részt vevő önkéntesek elégedettségét.

Andronic (2010) arra a következtetésre jutott, hogy a romániai nonprofit szervezetek véletlenszerűen alkalmazzák az önkéntes menedzsment egy-egy lépését, és egyáltalán nem követik szisztematikusan ennek különböző szintjeit önkéntes programjaik során. Ebből kifolyólag egyrészt úgy látta, hogy az önkéntesség képtelen betölteni fejlesztő szerepét a helyi a civil szervezetek működésében,<sup>3</sup> annak ellenére, hogy ezeknek a szervezeteknek lételeme az önkéntes munka. Másrészt fontos segíteni a civil szervezeteket tevékenységük fejlesztésében, mint például a menedzsment, terepkutatások lebonyolítása és a kutatási eredmények felhasználása terén, valamint a partnerségek kialakítása más civil szervezetekkel, akár közintézményekkel vagy vállalkozásokkal.

## A KUTATÁS TEREPE, CÉLJAI ÉS MÓDSZEREI

A kvalitatív, félig strukturált interjú vizsgálat-a székelyföldi Hargita megye területén zajlott 2021 áprilisától júliusáig hónapokban. Az interjúk a járványügyi helyzet alakulásának függvényében személyesen, telefonon, illetve Skype-on keresztül zajlottak. A terepmunka Hargita megye három nagyobb földrajzi-történelmi egységén, Csíkszéken, Udvarhelyszéken és Gyergyószéken folyt.

Kutatásom feltáró jellegű, mivel eddig a témában nem születtek tudományos eredmények erre a térségre vonatkozóan. Céлом képet adni a térség önkéntesmenedzsmenti helyzetéről 2021-ben. Kutatási kérdéseim a következők voltak:

- Milyen a térség szervezeteinek önkénteseket foglalkoztató tevékenysége az önkéntesmenedzsment-szakirodalom tükrében.
- Melyek azok a problémák, amelyek akadályozzák a hatékony önkéntes-együttműködések.

---

<sup>3</sup> Az önkéntesek foglalkoztatásával a szervezetek által nyújtott szolgáltatások fejlődhetnek, több személyt érhetnek el általuk a megfelelő létszámú alkalmazottak hiányában. Ugyanakkor az önkéntesek azzal is fejleszthetik az adott szervezetet, hogy új perspektívákat, ötleteket, kompetenciákat hozhatnak magukkal, amelyeket a szervezet beépíthet működésébe.



- Milyen meglévő erősségek vannak az önkéntesmenedzsmenti tevékenységekben.

Civil szervezetek, közintézmények és önkormányzatok vezetői képezték a célcsoportom.

Összesen 33 interjút készítettem: 8 önkormányzati, 19 civil-nonprofit szervezeti és 6 közintézményi vezetővel. A szervezetek típusait és tevékenységeit az 1. táblázat foglalja össze.

1. táblázat. A kutatásba bekerült szervezetek jellemzői

Szervezettípus	Tevékenységtípus	Elkészült interjúk száma
<b>Civil-nonprofit</b>	Hagyományőrzés/kultúra	9
	Család	1
	Idősek	1
	Ifjúság	3
	Környezetvédelem	1
	Vallás	1
	Oktatás/tudomány	2
<b>Közhasznú nonprofit</b>	Hegymentő	1
<b>Közintézmény</b>	Színház	1
	Könyvtár	1
	Levéltár	1
	Művelődési központ	3
<b>Önkormányzat</b>	Közigazgatás	8

Forrás: Saját szerkesztésű táblázat.

Az interjúalanyok többsége férfi volt, illetve nagyobb részük már több éve vezeti az általa képviselt szervezetet/intézményt. A téma minél mélyebb feltárása érdekében félig strukturált interjúkat készítettem, és az interjúalanyokat a hólabda-módszer segítségével kutattam fel. Azért esett a választásom a hólabda-módszerre, mert a nincs olyan, a térségről készült adatbázis, amely az önkénteseket foglalkoztató intézmények/szervezetek listáját tartalmazná, és amelyből ki lehetett volna választani az interjúalanyokat. Az elemzés során, figyelve az interjúalanyok személyének védelmére és anonimitására, kódokat használok. Az interjúrészletek végén zárójelben megemlítem az intézmény/szervezet típusát, illetve a térséget, ahol működik. Amennyiben szükséges, sorszámot is használok abban az esetben, ha egy térségen belül több azonos típusú szervezet jelent meg.

Az interjúk során igyekeztem minél több olyan területet érinteni, amelyek az önkéntes menedzsment részét képezik. A beszélgetések során a következő témákra kérdeztem rá:

- általános vélemény az önkéntességről;
- saját tapasztalatok az önkéntesekkel kapcsolatban;
- az önkéntesek toborzása és motiválása;
- az önkéntesek foglalkoztatásával kapcsolatos tervek;
- a koronavírus-járvány hatása az önkéntes-foglalkoztatásra.

A félig strukturált interjúk nagy része személyes úton valósult meg, de alkalmaztam a telefonos lekérdezést is. Elmondható, hogy jobban sikerültek és tartalmasabbak voltak azok a beszélgetések, amelyek személyesen folytak. Az interjúalanyok jobban meg tudtak nyílni, és közvetlenebb beszélgetés alakult ki. A telefonos interjúkészítés esetében érződött a személyes kapcsolatfelvétel hiánya, ekkor az interjúalanyok már rövidebben és felszínebben válaszoltak a kérdésekre, még ha nagyon készségesek is voltak, hogy részt vegyenek a kutatásban. Az interjúk terjedelme 15-60 perc közötti volt. Az interjúkészítés helyszíne a személyes beszélgetések során általában a vezetők irodahelyisége volt, de előfordult, hogy egy kávézóban találkoztunk.

Az interjúk feldolgozását két módon valósítottam meg: egyrészt igyekeztem csoportosítani az eseteket, másrészt interpretálni az elhangzottak mögötti tartalmakat.

## A KUTATÁS EREDMÉNYEINEK BEMUTATÁSA

A kutatás eredményeit több tematika mentén mutatom be. Először elemzem az önkéntes programok kialakításának menetét. Ezt követően kitérek az önkéntesek toborzásának és kiválasztásának vizsgálatára, majd az önkénteseknek adott feladatokat összegzem. Végül megfogalmazok néhány észrevételt az önkéntes-koordinátori tevékenységről.

### *Az önkéntes programok kialakítása*

Az önkéntesek foglalkoztatásának első szakasza az önkéntes menedzsment szerint az, hogy a szervezetek egy önkéntesprogramot dolgozzanak ki. Ennek a folyamatnak során a szervezet vezetői felkészítik a szervezetet az önkéntesek fogadására, amely több lépésből tevődik össze. Elsőként a szervezet el kell ismerje, hogy értéknek tekinti az önkéntességet. Ezt követően egy elemzést készít arra vonatkozóan, hogy a szervezeten belül hol merülnek fel igények az önkéntesek bevonására, majd irányelveket és eljárásokat dolgoz ki az önkéntesek fogadására. Ennek a szakasznak a részét képezi egy önkéntes-koordinátor kinevezése vagy alkalmazása is, a szükséges dokumentáció elkészítése, illetve költségvetés elkülönítése az önkéntes program működtetésére (Andronic 2010).

A kutatásból az derült ki, hogy az általam felkeresett önkormányzati- és közintézmények, illetve civil-nonprofit szervezetek többségében az önkéntesek foglalkoztatását nem előzte meg a fentebb említett tervezési szakasz. Azt is mondhatjuk, hogy ezekben a szervezetekben

mintegy ad hoc módon történik az önkéntesek foglalkoztatása, nem egy előre kidolgozott önkéntes program szerint.

*„Nekünk önkéntesünk, a nagy szervezetekhez hasonlóan, nem igazán volt. Önkéntes programokat nem működtetünk, hanem alapvetően mind önkéntesként, önkéntes jelleggel működünk. Ez azt jelenti, hogy például a rendezvényeinket mindig úgy szerveztük meg, hogy az egyesület gyermekeinek szülei vállalnak egy csomó munkát.”* (kulturális egyesület, Udvarhely)

*„Most volt egy nagyméretű kiállításunk, plakettek és festmények, és ennek a leszedésnél öt egyetemista segített, és tényleg önkéntesként jöttek. Egyet szólítottam meg és ő szólt a többieknek. Nagyon-nagyon jó munkaezők voltak, örömmel csinálták. Tényleg, nekünk is jó volt, nekik is jó volt, és ez egy sikertörténet, de ez egyszeri alkalom volt még, most volt az elmúlt héten.”* (kulturális közintézmény 2, Gyergyó)

*„(...) egy gazdanap, vagy egy falunap, vagy egy rendezvényszervezésbe is vontunk be önkénteseket. Önkéntes a különböző sportrendezvények szervezése is, tehát ezek az alkalmik.”* (önkormányzat 2, Gyergyó)

Elenyésző azon intézmények és szervezetek száma, amelyek előre megtervezték az önkéntes programot. Ilyenek voltak a kulturális közintézmények egy része, ahol az önkéntesek foglalkoztatásának több éves tapasztalata előzte meg azt, hogy tudatosabban szervezzék meg önkéntesprogramjaikat. Ebben segítségükre volt egy olyan munkatárs, akinek volt tapasztalata az önkéntesekkel. Fontos kiemelni, hogy az anyagi forrásnak nincs kulcsszerepe ebben, hiszen, még a közszférában sem bevett gyakorlat, hogy anyagi forrást különítsenek el az önkéntes programokra.

### *Az önkéntesek toborzása és kiválasztása*

Az önkéntes menedzsment első szakaszai között találjuk az önkéntesek toborzásának folyamatát. Ennek során a szervezet felhívást intéz különböző célcsoportok irányába, ami a részvételiséget és a küldetéstudatot erősíti (Andronic 2010).

Az általam felkeresett szervezetek többféle módon, a formális és az informális módszer alapján toborozzák az önkénteseiket. Több szervezet vezetője jelezte, hogy internetes felületen, közösségi oldalakon igyekeznek elérni az önkénteseket. Három önkéntest foglalkoztató szervezetnek a honlapján megjelenik egy olyan menüpont, ahol önkéntesnek

lehet jelentkezni. Illetve közösségi oldalként a Facebookot jelölik meg, mivel ott könnyebben elérhető a 14-18 éves korosztály.

*„Főként interneten, fiatalok révén, iskolások révén, a 9-12.-esek révén, ez a legjobb mód. Facebook oldalon keresztül, a honlapunkon is fel lehet iratkozni, ha valaki önkéntes szeretne lenni, van külön fül.”* (kulturális közintézmény 1, Gyergyó)

A toborzás másik elterjedt módja az informális toborzás: a személyes kapcsolatok közvetítő szerepének a használata, azaz a szervezetek az együttműködő partnereken keresztül próbálják elérni az önkénteseiket.

*„(...) a középiskolai tanárainkon keresztül a középiskolában, tehát, amikor középiskolásokat fogadunk önkéntesnek, akkor nálunk is a betanító tanárokat szoktuk kérni, hogy vigyék ennek a hírét.”* (oktatási civil szervezet, Csík)

Az önkéntes menedzsment következő lépése az önkéntesek kiválasztása. E folyamat a során a szervezet megtalálja a működéséhez illeszkedő önkéntes tevékenységeket, és ennek függvényében létrehoznak önkéntes feladatokat, figyelembe véve a már meglévő alkalmazotti pozíciókat és a hozzájuk illeszkedő feladatokat. Az önkéntesek tevékenységeinek meghatározása szorosan összefügg a toborzási tevékenységgel, hiszen a tevékenységek meghatározása során meg kell határozni az önkéntes pontos helyét a szervezeten belül, figyelembe véve azt, hogy a végeredmény egy sikeres együttműködés legyen. Az önkéntesek kiválasztása általában egy módosított állásinterjú<sup>4</sup> során valósul meg: például, az önkéntes megállapodás megkötésének megtagadása vagy elhalasztása erősen különbözik egy állásinterjú után a munkakeresőt elutasító döntéstől (Andronic 2010).

Kutatásom során egy olyan intézménnyel találkoztam, amely az önkéntesek toborzásánál és kiválasztásánál igyekezett betartani az önkéntes menedzsment szabályait. Az interjúból azonban az derült ki, hogy nagyon sok energiájába került ez a szervezetnek, ami egy idő után már hatékonyság csökkenéssel járt. Annak következtében, hogy a szervezet egyre kevesebb

---

<sup>4</sup> Habár korábban a civil-nonprofit szervezetek elfogadtak minden önkéntest, aki náluk jelentkezett, mára ez megváltozott. A szervezetek fontosnak tartják megválogatni azokat a személyeket, akiket befogadnak önkéntes programjaikba. Ennek egyik módja a módosított állásinterjú alkalmazása. Ez a típusú interjú a szervezetnek segít abban, hogy minél több információt megtudjon a leendő önkéntesről: készségek, érdeklődési körök, munka- és önkéntes tapasztalatok, motivációk, olyan tevékenységek megjelölése, amelyekben a jelentkező nem szívesen vesz részt. Ezek alapján a szervezet el tudja dönteni, hogy a jelölt mennyire alkalmas az önkéntes programban való részvételre. Nem utolsósorban ez az alapvető szűrési folyamat segíti a szervezetet abban, hogy csökkenteni tudja a kockázatokat és megvédje a szervezet hírnevét, ügyfeleit és munkatársait. ([https://www.samhsa.gov/sites/default/files/volunteer\\_handbook.pdf](https://www.samhsa.gov/sites/default/files/volunteer_handbook.pdf)).

időt és energiát tudott az önkéntes program szervezésére fordítani, csökkent az érdeklődők száma is. Ez igazolja azt, hogy fontos szerepe van az önkéntes programokban annak, hogy egy adott szervezet elegendő időt, energiát és anyagi forrást fektessen be annak működtetésébe. Hiszen egy önkéntes program nem működik magától, ezért fontos a gyakorlatban is alkalmazni az elméletben kidolgozott módszereket.

*„Főleg mi a Régizene Fesztiválhoz toboroztunk önkénteseket, és azt meg is próbáltuk úgy szerkeszteni, ezt az egész akciót, hogy intézményesüljön. Legyen ennek külön egy csapata, felelőse, legyenek meg a formások is. Legyen egy bevezetés, egy tájékoztatás, mindenki tudja, hogy mi a dolga, feladat leosztás. Tehát, hogy legyen ez intézményesülve. Legyen egy szerződés, és egy nyomon követés is. Ez mára lehanyatlott, tehát csökkent is az érdeklődés.”*  
(kulturális közintézmény, Csík)

A fenti intézményen kívül azonban egyik interjúalanyom sem említette, hogy az önkéntesek kiválasztásánál alkalmazzák-e a módosított állásinterjút. Inkább az a mentalitás jellemző ebben a térségben, az általam felvett interjúk alapján, hogy minden önkéntesnek jelentkezőt el kell fogadni.<sup>5</sup> Azonban többen is fontosnak tartják, hogy az önkéntesek jelentkezése után tájékoztatókat tartsanak.

*„Van, amikor toborzás van, új önkéntesek jönnek, akkor mindig felkészítőt tartunk, amely több alkalomból is áll. Először általánosan, aztán tematikusan. Ha mondjuk, feladatok osztódnak le, akkor kimondottan azokra a dolgokra felkészítők vannak, elmagyarázások. Van olyan, hogy valaki bejön egy épületbe, ahol azelőtt nem járt itt, vagy nem tudja mit jelent (...) Felkészítjük őket.”* (kulturális közintézmény 1, Gyergyó)

Az intézményvezetők többsége vallja, hogy a bevezető tájékoztatók által a hatékonyságra tudnak törekedni, és az önkéntesek már ebben a fázisban megtalálhatják a képességeiknek megfelelő feladatokat. Ez azért fontos megállapítás, mert Andronic (2010) több mint 10 éve azt állapította meg az önkéntes menedzsment kapcsán, hogy Romániában az önkéntes programok szervezetközpontúak. Most azonban előtérbe került a kölcsönösségen alapuló szemléletmód, amely következtében figyelembe veszik az önkéntesek képességeit, és ennek tükrében találják meg számukra a megfelelő feladatokat.

---

<sup>5</sup> A szakirodalom szerint a szervezetek számára fontossá vált az, hogy szelektálják és átvilágítsák leendő önkénteseiket, ezáltal csökkentve azokat a kockázati tényezőket, amelyek veszélyeztethetik a szervezet hírnevét, működését, illetve munkatársait.

*„(...) nagyon pontosan meg kell mondani, hogy milyen, mennyi ideig veszed igénybe a segítségét, melyek a jelenlegi feladatok, mennyire kell rugalmas legyen. Azt is meg lehet mondani neki, hogy ezek a feladatok, de a saját képességeid szerint.”* (oktatási civil szervezet, Csík)

Vannak azonban közhasznú nonprofit szervezetek, mint a helyi tűzoltóság, a polgárőrség vagy a hegyimentők, amelyek szintén önkéntes alapon működnek. Az ő esetükben másképp történik az önkéntesek kiválasztása. Van egy menetrend, egy tanulási folyamat, amely formális körülmények között zajlik, és amely normarendszerhez kötött. Ez azt jelenti, hogy amíg a jelentkezőből önkéntes lesz, egy sor feltételnek és normának kell megfelelnie, amelyek eléréseért egy tanulási folyamatban vesz részt, amelynek akkreditált képzési része is van. Ezt a szervezet által folytatott tevékenység követeli meg, mert emberi életek megmentésével foglalkoznak, vagy életveszélyes helyzeteket oldanak meg. Alább olvashatjuk a hegyimentők példáján az önkéntes kiválasztásának folyamatát.

*„Úgy történik, hogyha valaki önkéntes akar lenni, akkor jelentkezik egy csapathoz. A csapathoz beáll a sor végére. Jön a rendezvényekre. Amit mi állunk: a szállítása, kajája, ruházata. Kezdjük úgymond felkészíteni az iskolára. Ezt így négy évig kell csinálni. Négy évig folyamatosan kell, hogy jöjjön egy csapat mellett, és 160 aktív órája kell, legyen, ami terepen töltött óra. Ezen kívül megvannak, hogy milyen kritériumoknak kell megfelelni, pl. hány 2000-es csúcsot kell megmászni, milyen nehézségű sziklafalat kell tudjon kimászni, milyen szinten kell tudjon sízni, és ezt így a négy év alatt megtanítjuk neki. Ezt mi álljuk. A télen a bázisokban ott van. Jön velünk, sípályára jön. Négy év után mehet el az országos iskolába, és akkor ott kapja meg ezt az engedélyt.”* (hegyimentők, Hargita megye)

Fontos azonban megemlíteni, hogy a civil szervezetek egy része baráti vagy kollegiális kapcsolatokon alapuló önkéntesek munkájára támaszkodva működik, ezért az ő esetükben nem beszélhetünk a menedzsmenti szempontú önkéntes toborzásról, kiválasztásról. Az egyesület tagjai maguk az önkéntesek, akik ezt a civil jellegű tevékenységet fizetett munkájuk mellett végzik.

*„Csak önkéntesek vannak. Elnök, alelnök, mindenki önkéntes. (...) Nagyjából 30 főt mondhatok, akikre lehet számítani. Ez változhat annak függvényében, hogy milyen időszakban milyen programunk van.”* (hagyományőrző egyesület, Csík)

*„(...) akik önkénteskednek a szervezetben, azok inkább az adminisztrációs dolgokat végzik el akkor az eseménykor. De mivel nincs fizetett munkatársunk, ezért igazából a mi önkéntességünk, az én kapcsolatam a csapaton belüli önkéntességgel csak akkor van, amikor látom, amikor programokon tevékenykednek az anyukák. Mert azon kívül vannak (közösségi oldalakon) adminisztrátorok, akik a csoportot adminisztrálják, csak nem látom, de tudom, vagy gondolom, hogy jól végzik. Ezen kívül olyan hétköznapi önkéntesünk nincs, aki valamit folyamatosan végez.”*(családokat összefogó egyesület, Csík)

A civil-nonprofit szervezeteknek ez a fajta a működése nem mindig hatékony, pont az önkéntességen alapuló tagsági működés miatt, mert a tagok aktív idejét kitölti a fizetett munka, a szabadidő felosztása pedig nehézséget okoz a család és a közösségi tevékenységek között. Kutatásomba olyan interjúalanyok kerültek be, akiknek az ilyen jellegű civil szervezeteiben a tagok már családos egyének.

### *Az önkéntesek feladatai*

Fontosnak tartottam megvizsgálni az önkéntes foglalkoztatásnak ezt részét, hiszen az önkéntesek feladatainak jellege, típusa, valamint annak egyszerűsége vagy összetettsége jelentősen befolyásolja az önkéntes-koordinátori, illetve a menedzseri munkát.

Az önkéntesek feladatainak elemzésére térve, az interjúkból az derült ki, hogy nagyon változatos feladatok teljesítésével bízták meg a vizsgált szervezetek az önkénteseket. Többen is azt hangsúlyozzák, hogy elsősorban olyan tevékenységekre keresnek önkénteseket, amelyre a szervezeteknek már nincs kapacitása, vagy amelyre nem tudnak fizetett munkavállalót alkalmazni. A kutatásból az is kiderült, hogy vannak olyan szervezettípusok, ahol specifikusan kirajzolódik, hogy milyen típusú feladatok teljesítésébe vonják be az önkénteseket. Így például a kulturális intézmények rendezvények és programok megvalósításába vonnak be önkénteseket. Az alább olvasható részletben arról van szó, hogy az ottani önkéntesek a színházba látogató nézőkkel kapcsolatos feladatokat látnak el a színházi előadások során.

*„Elsősorban minden, ami olyan feladat, az abból indul, amit mi nem tudunk lefödni. Ugyanis, mi nagyon kicsi színház vagyunk, nagyon kevés alkalmazottal, és (...) amire kellene, arra sincsen ember. Mivel fiatalokról van szó, ezért mindig úgy gondolkodtam, hogy olyasmit próbáljunk, ami pont a fiatalságukból kifolyóan jó tud lenni, és általában olyan helyekre, ahol mondjuk a nézőkkel kapcsolatban vannak: jegyszedés, ültetés, ruhatározás.”* (kulturális közintézmény 1, Gyergyó)

Vannak kulturális szervezetek, ahol kiállítások megvalósítására hívnak be önkénteseket, például festményeket vagy képeket csomagolnak ki és helyeznek fel a falra a kiállító térben.

*„Egy kiállítás felrakásnál, amikor tényleg festményeket kellett kibontani, falra rakni. Ott volt önkéntes segítség. Előtte volt egy gyerekrendezvényünk, ott is volt önkéntes. Két gyerekrendezvényénél is voltak önkéntesek, ezek könyvtárba járó fiatalok. Gyerekrajz kiállításnál fölrakni a rajzokat, fogadni a gyerekeket.”* (kulturális közintézmény 2, Gyergyó)

Ezek mellett a megkérdezett szervezetek körében megjelent még az önkénteseknek a rendezvényeket népszerűsítő tevékenységekbe való bekapcsolása is.

Az ifjúsági szervezeteket is érdemes kiemelni, hiszen ez az a szervezettípus, amely sok fiatalt mozgat meg egy közösségen belül, és amely szoros együttműködésben van a helyi önkormányzattal. Az ifjúsági szervezetekben tevékenykedő fiatalok potenciális humán erőforrást jelentenek az önkormányzatoknak programjaik, rendezvényeik megvalósításában, elsősorban, mint önkéntesek, de arra is van példa, hogy fizetett munkaerőként is alkalmaznak egy-egy fiatalt tanulmányaik befejezése után. Az itt önkéntes munkát végző fiatalok sokféle típusú feladatot teljesítenek, amelyet az alábbi interjúrészlet is jól illusztrál.

*„A szociális munkától, a színháznak a műszaki segítestől, a fiatalok rendezik a fiataloknak a rendezvényeket. Nagyon nagy a skála. (...) gyerekkórházban mi festettük a mesefigurákat a falra. (...) Akkor a legnagyobb rendezvényünk az Ifi nap, négy napos, 62 programmal. Minden egyes játékot ők találják ki. Mindenkinek mappája van. Az egész szabályzat benne van, helyszíni rajzokkal. Ki minek a felelőse, ki mit csinál. (...) a Vöröskereszttel közösen szoktuk csinálni, ilyen inkognitó akciónk volt, ami nem volt nyilvános. December 5-én tűrögettünk 300-350 darab tasakot. Szponzoroktól kértük a zacskókat és a belevaló gyümölcsöt, csokoládét, nem tudom, mit. És akkor ezt december 5-én éjjel kivittük és felakasztottuk a kilincsekre.”* (ifjúsági civil szervezet, Gyergyó)

Az önkormányzatoknál az önkéntes programok általában a közösségi terek karbantartására, takarítására, vagy környezetvédelmi akciókra (pl. szemétszedés) irányulnak.

*„Az önkéntes napjaink általában arról szólnak, hogy május eleje környékén szoktunk többször is két-három napot megszervezni. Egyáltalán május hónapban. Az egyik, azt mindenképp megpróbáljuk a tél után kinn maradt, úgymond hóból kimaradt, vagy megmaradt szemetet összeszedni, és itt nemcsak a község belterületéről beszélgetünk, hanem teljesen kimegyünk*



*és az erdők alatt, utak mentén folyamatosan felszedjük ezt a szemetet. A másik, ami nekem nagy élmény volt, nagy sikerélmény volt a fiatalok részéről, hogy meghirdetjük az önkéntes napot a község községi bútorzatának a letisztítása és újra festése. Itt padok, korlátok, minden, ami a községi bútorzat, a kukák, satöbbi.”* (önkormányzat 1, Gyergyó)

Azonban találtam olyan önkormányzatokat is, ahol a fiatal önkénteseket bevonják az önkormányzat által szervezett rendezvények megvalósításába, így rájuk bízunk moderálási, bemondói feladatokat, illetve protokollal kapcsolatos tennivalókat.

*„Őket szoktuk megbízni a moderálással, nagyobb bemondók kerülnek ki közülük. Különböző programpontoknak a leszervezésére is megtudjuk bízni őket, vagy különböző programoknak a felügyeletével. Házigazda szerepet szoktunk rájuk bízni, általában rendezvényeken. Sátorban történnek a rendezvények, események, és akkor házigazda szerepet bízunk rájuk, hogy fogadni az előadókat, elkísérni, gondoskodni arról, hogy mindenki egyen és igyon. Ezek úgy apróságok, de fontos részek, vagy az ajándécsomagoknak az összeállításával való megbízás.”* (önkormányzat 3, Csík)

Az önkormányzatok által szervezett környezetvédelmi akciók mellett vannak civil szervezetek, amelyek a környezet védelmét tűzték ki célul. Például az egyik a Csíki-medencében működik, programokat szervez, használt étolajgyűjtést végez. Itt az önkéntesek ezekben a tevékenységekben vesznek részt.

*„Bizonyos felvonuláskor beöltözve kell menjenek, fényvisszaverő mellényekkel, és útszakaszokat biztosítani. Olajat gyűjteni. Az gyakori program volt, hogy elviszed a flakonokat, kiöntöd, s azt mondd, hogy köszönöm.”* (környezetvédelmi civil szervezet, Csík)

Civil szervezetek esetében a szervezeti vezetők említették még a logisztikai feladatokat, amelyekkel megbízák az önkénteseket. Ilyen például a termékek válogatása, csomagolása.

*„A gyűjtési felét megoldjuk, az önkénteseket pedig a szortírozásban vonjuk bele, csomagolásban, szétosztásban, akár azért is, hogy lássák meg, tapasztalják meg, hogy igazából milyen is az, amikor ők adhatnak, nem pedig, amikor ők kaphatnak.”* (jótékonysági civil szervezet, Udvarhely)

Az önkéntesek feladatait vizsgálva azt láthatjuk, hogy a szervezetek sokféle típusú feladattal megbízák őket, amelyek változó mértékű felelősséget, illetve tudást és képességet igényelnek. Emellett pedig mondhatjuk, hogy a feladatok leosztásával kapcsolatosan igazolják a szakirodalom eredményeit, amely szerint a szervezetek olyan feladatokat bízunk az önkéntesekre, amelyek teljesítésére már nincs fizetett alkalmazottjuk.

### *Az önkéntesek munkájának koordinálása*

A szakirodalom szerint az önkéntesek feladatait már a toborzás során meg kell említeni a felhívásokban. Majd az önkéntes kiválasztása után, amikor az önkéntesnek a szervezetbe való „bevezetése” történik, az ismertetés során részletesen át kell beszélni az önkéntes feladatait, az ahhoz szükséges kompetenciákat. Emellett nagyon fontos figyelembe venni az önkéntes képességeit és készségeit, és azokhoz igazítani a teljesítendő feladatokat (Vaida et al 2012; Bilbrey 2014).

A szervezetnek biztosítani kell a megfelelő háttérrel és infrastruktúrát ahhoz, hogy az önkéntesek bevonása a programszervezésbe megfelelően megvalósuljon. Ennek érdekében a szervezetnek ki kell jelölnie egy személyt, aki az önkéntesekkel foglalkozik. Ezt a személyt a szakirodalom önkéntes-koordinátornak nevezi. Az önkéntes-koordinátor felel azért, hogy az önkéntesek munkája, feladatai a szervezeti céloknak megfelelően és optimális minőségi paraméterekkel teljesüljenek, a csapat egységes legyen, és ne legyenek belső konfliktusok (Andronic 2010).

Tereptapasztalatom szerint a kutatásba bevont civil szervezetek és közintézmények többségében nem volt önkéntes koordinátor, hanem maga a szervezet elnöke vállalta ezt a szerepet. Meglátásom szerint ez a többletfelelősség, és -feladat, megterhelő a szervezetek vezetői számára. Feldarabolja a figyelmüket egy-egy program kapcsán, amely az önkéntesprogram hatékonyságának a csökkenéséhez vezet.

Vannak azonban olyan szervezetek, ahol kijelölnek személyeket az önkéntesek koordinálására. Azt viszont fontos megjegyezni, hogy ezek a személyek is a meglévő feladataik mellett vállalják, hogy foglalkoznak az önkéntesekkel.

*„A közönség szervezőnk, ő felel értük, ő tartja velük a kapcsolatot. Az önkéntes csoportnak is úgy mond a vezetője”. (kulturális közintézmény 1, Gyergyó)*

*„Igen, gyakorlatilag van egy munkatársam, aki csak a velük való kapcsolattartással foglalkozik, aki felveszi velük a kapcsolatot, aki toborozza őket. Összefutnak az adatok, az elérhetőség, mindenféle. De, hogyha ez egy intenzívebb munka, akkor úgy, mint általában más tevékenységeknél is, meg szoktuk osztani, tehát felosztjuk a feladatokat azért, hogy rövidebb idő alatt, hatékonyabban működjön. De igen, alapvetően van egy személy, aki arra értelmezetten a kapcsolattartó meg a szervező”. (kulturális közintézmény 3, Gyergyó)*

A fenti példák is azt mutatják, hogyha létezik is egy személy a szervezeten belül, aki az önkéntesek koordinálásával foglalkozik, legyen az a szervezet vezetője, vagy egy szervezeti tag, akkor ő a meglévő feladatai mellett vállalja azt a plusz erőfeszítést, hogy a szervezethez érkező önkéntesekkel foglalkozzon. Kutatásom során nem találtam olyan civil szervezetet vagy közintézményt, amely olyan személyt foglalkoztatna, akinek az egyedüli feladata és felelőssége az önkéntesek koordinálása lenne. Ez annak tudható be, hogy – ahogy már fentebb is említettem – nincsenek előre kidolgozott önkéntes programok, így elmarad az önkéntes-koordinátori szerepkör tudatos megtervezése is.<sup>6</sup>

Ez ellentétben a szakirodalomban is említett kutatások eredményeivel, ahol Knepper és társai (2015) kiemelik, hogy az önkéntes programok hatékonysága a szervezetek kapacitásának növelése szorosan összefügg egy megfizetett, csak az önkéntesekre fókuszáló önkéntes-koordinátor jelenlétével.

Az önkéntesek munkájának folyamatos nyomon követése az önkéntes-koordinátor feladata, akinek biztosítani kell, hogy az önkéntesek bevonása a programszervezésbe hatékonyan menjen végbe (Andronic 2010). Noemi Aguilar (2017) írásában kiemeli, hogy az önkéntesek szupervíziója kritikus eleme az önkéntesek foglalkoztatásának, mivel ez elengedhetetlen a hatékony együttműködéshez. Az önkéntesek sok tehetséget, tapasztalatot és képességet hoznak magukkal. A koordináció azt biztosítja, hogy ezek a tehetségek, tapasztalatok és készségek jól hasznosuljanak az önkéntes programban. Másrészt azt is, hogy az önkéntesek által vállalt feladatok a megfelelő színvonalon és hatékonysággal el legyenek végezve.

Az önkéntesek munkájának irányítása magába foglalja azt is, hogy folyamatosan figyelni kell a motivációjukat. Az önkéntes-koordinátornak figyelembe kell vennie az okok összetettségét és sokféleségét, amelyek arra készítették az önkénteseket, hogy idejüket és készségeiket ajándékozzák a szervezet számára. Ahhoz, hogy a szervezet vonzza, inspirálja és fenntartsa az önkéntesek motivációját, el kell ismerni az önkéntesek érdemeit, és ez az elismerés lehet egy esemény, egy ajándék vagy egy díj, amelyet az önkéntesek hozzájárulásáért felajánlanak (Andronic 2010).

A kutatásban részt vevő székelyföldi szervezetek vezetői a szervezet típusától függetlenül, fontosnak tartották az önkéntesek motiválását, illetve jutalmazását. Szinte minden vezető

---

<sup>6</sup> Ugyanakkor lehetséges ok lehet az is, hogy nem tudják őt megfizetni a szervezetben, illetve kevés az olyan szakember, aki ezt el tudná vállalni. Másrészt a szervezetek sok esetben azt hiszik, hogy az, aki belül van a szervezeten, az jobban tud mindent, nem kell ehhez „külső” vagy külön alkalmazott.

számára elengedhetetlen, hogy visszajelzést adjon az önkénteseknek munkájukkal kapcsolatosan. Az alábbi interjúrészletek is jól illusztrálják, hogy a szervezetek vezetői komolyan veszik az önkéntes menedzsmentnek ezt a részét, felismerve annak fontosságát.

*„(...) nagyon fontos a motiválás, fontos a visszacsatolás, a visszajelzés és a programok kiértékelése, közös kiértékelés, és elmondani, hogy milyen fontos szerepük van. Viszont, hogyha valami hiba történik, vagy nem úgy zajlik az esemény, ahogy elképzeltük, azt is jó megbeszélni, mert abból lehet tanulni.”* (önkormányzat 3, Csík)

*„Azt gondolom, hogy ez minden szervezetnél szükséges. Ugyanis attól a pillanattól kezdve, hogy ez egy ingyenes, gazdaságilag nem egy jövedelmező tevékenység, valamilyen formában kompenzálni kell. Mi ezt általában úgy szoktuk kompenzálni, hogy eseményeken való részvétel, mondjuk táborokon való részvétel, kiránduláson való részvétel, csapatépítő jellegű események szervezése meg hasonlók.”* (hagyományőrző civil szervezet, Udvarhely)

A jutalmazásoknál általában tárgyi jellegű ajándékok szerepelnek, mint pólók, bögrék, kiadványok, könyvek. Viszont több olyan szervezetvezető is van, aki élménnyel szereti megjutalmazni az önkénteseit, amiért idejüket és energiájukat ajándékozták a szervezet számára.

*„Egyrészt, vannak ilyen közös társasági események, például közös étkezés. (...) A másik az, hogy amikor mi is szervezünk egy tanulmányutat, vagy megyünk valahová, akkor mindig szólunk neki. (...) vagy hogyha tisztelet jegyet kapunk, akkor őket is megkeressük, hogy érdeklí-e őket, meghívót küldünk. (...) volt olyan is, hogy mikulásakor ajándékot kaptak, vagy év végén, vagy a kiadványt jelentettük meg, abból is kapnak, úgyhogy vannak ilyen figyelmességek vagy szimbolikus dolgok.”* (kulturális közintézmény, Csík)

Összességében jól látható, hogy a kutatásba bevont, székelyföldi, önkénteseket foglalkoztató szervezetek megvalósítják az önkéntes menedzsment egy-egy szegmensét: nincs külön önkéntes-koordinátoruk az önkéntes programok működtetéséhez, de általában odafigyelnek arra, hogy aki ezt a szerepet betölti, legyen az a szervezet vezetője vagy épp egy fizetett alkalmazott, motiválja és jutalmazza az önkénteseket. A szervezetek vezetői felismerték, hogy jelentős szerepe van az önkéntesek foglalkoztatásánál a motiváció fenntartásának, illetve az önkéntes munka elismerésének és jutalmazásának.

## ÖSSZEGZÉS ÉS KONKLÚZIÓ

Kutatásom során arra a megállapításra jutottam, hogy Székelyföldön, akárcsak Romániában, az önkéntesek foglalkoztatása még mindig nem bevett jelenségnek számít.

Az interjú vizsgálat alapján az derült ki, hogy a vezetők hasznos dolognak tartják az önkéntességet, az általuk vezetett szervezet és intézmény foglalkoztat önkénteseket, de hiányzik az önkéntesmenedzsmenti-szemléletmód. Az önkéntes programokra a szervezetek nem tudatosan készülnek, hanem ad hoc módon indítják őket. Ez azt jelenti, hogy az önkéntesek fogadását a szervezet nem az önkéntes menedzsment szempontjai szerint szervezi meg, hanem amikor olyan program megvalósítása előtt áll, amelyre nincs megfelelő számú alkalmazottja, akkor fordul az önkéntesekhez. Ez két módon valósul meg: formális úton, felhívások, és informális úton, személyes kapcsolatok által.

Az a tény, hogy az önkéntes programok nincsenek előre megtervezve, maga után vonja azt is, hogy nincs egy előre megtervezett önkéntes-koordinátori szerepkör sem, amellyel felruháznának egy személyt, akinek csak ez a feladata. Az önkéntes-koordinátorokat is ad hoc módon választják ki: ezt a szerepet általában a szervezetek vezetői vállalják magukra, de olyan eset is akad, hogy az egyik alkalmazottat terhelik ezzel a felelősséggel a már meglévő feladatai mellett.

A szervezetek típusait figyelembe véve, az önkéntes programok kialakításánál nem fedeztem fel lényeges különbségeket a kutatásba bekerült szervezetek esetében. Az azonban megfigyelhető volt, hogy a civil-nonprofit szervezetek működésükbe régebb óta vontak be önkénteseket, hiszen legtöbbjük esetében ez létszükséglet. A közigazgatás és önkormányzatok csak az utóbbi néhány évben kezdtek el önkénteseket alkalmazni.

Annak ellenére, hogy a székelyföldi szervezeteknél nincs jelen az önkéntes menedzsment tudatos alkalmazása az önkéntesek foglalkoztatásában, megfigyelhetünk olyan intézkedéseket, amelyek az önkéntes menedzsment részét képezik. Ilyen az önkéntesek toborzása, az önkéntesek bevezetése a szervezetbe, az önkéntesek motiválása, jutalmazása, illetve néhány esetben az önkéntes munka kiértékelése. Az önkéntes menedzsment szervezethez kapcsolható intézkedései, mint például az önkéntesség, mint érték felvállalása, az önkéntes program megtervezése, a dokumentáció előkészítése, az alkalmazottak felkészítése, egy önkéntes-koordinátor alkalmazása, a költségvetés elkülönítése önkéntesprogramra – többnyire hiányoznak.

Összességében kijelenthetjük, hogy Székelyföldön is jelen van az önkéntesség intézményes formája a maga hibáival és hiányosságaival együtt. A vezetők többsége érzékeli, hogy nem egy szokványos alkalmazotti-munkaadói viszonyról van szó, de még nincs meg a kellő gyakorlat és tapasztalat az intézmények részéről. A sikeres önkéntes programok kulcsa a székelyföldi szervezetek esetében is, akárcsak a világ bármely pontján működő szervezeteknél, az önkéntes menedzsmenttel járó szakmai tudásnak az elsajátítása a vezetőség szintjén.

## IRODALOM

- Alfes, Kerstin – Antunes, Bethania – Shantz, Amanda D. (2016): The management of volunteers – what can human resources do? A review and research agenda. *The International Journal of Human Resource Management*, 28 (1) pp. 1-36. DOI: <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1242508>
- Andronic, Răzvan (2010): Volunteer management in Romania – An emerging practice. *Review of General Management*, 11(1) pp. 71-78.
- Andronic, Răzvan-Lucian – Andronic, Anca-Olga (2010): Volunteering and continual learning in Romania. In: Şoitu, L. (szerk.): *International Conference on Adult Education, Conference Volume*. Iaşi: Editura Universităţii „Alexandru Ioan Cuza”, pp. 294-304.  
<http://iec.psih.uaic.ro/ciea/file/2010/32%20Razvan%20Lucian%20Andronic,%20Anca%20Andronic.pdf>. Letöltés: 2023.01.10.
- Andronic, Răzvan-Lucian – Andronic, Anca-Olga (2010): Voluntariat și învățare continuă în România. In: Şoitu, Laurențiu (szerk.): *International Conference on Adult Education*. 2010 Conference Volume. Iaşi: Editura Universităţii Alexandru Ioan Cuza University, pp. 294-304.
- Andronic, Răzvan-Lucian – Andronic, Anca-Olga (2011): Counselling and guidance of volunteer in Romania – A psychological approach. *Procedia – Social and Behavioral Science Journal*, 30, pp. 1852-1856. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.10.359>
- Aguilar, Noemi (2017): *Supervision and management of volunteers (Chapter 7)*. The Florida Literacy Coalition, pp. 103-114  
<https://floridaliteracy.org/toolkitfiles/GuideSupervision.pdf> Letöltés: 2022.12.09.
- Anheier, Helmut K. – Salamon, Lester M. (1999): Volunteering in cross-national perspective: Initial comparison. *Law and Contemporary Problems*, 62(4) pp. 43-65. DOI: <https://doi.org/10.2307/1192266>
- Bilbrey, Samantha (2014): *Planning ahead: a volunteer coordinator's handbook*.  
<http://liblink.bsu.edu/catkey/1774461> Letöltés: 2023.01.20.
- Cuskelly, Graham et al. (2006): Volunteer management practices and volunteer retention: A human resource management approach. *Sport Management Review*, 9(2) pp. 141-163.  
DOI: [https://doi.org/10.1016/S1441-3523\(06\)70023-7](https://doi.org/10.1016/S1441-3523(06)70023-7)
- Dragan, Alexandru – Popa, Nicolae (2017): Social economy in post-communist Romania: What kind of volunteering for what type of NGOs? *Journal of Balkan and Near Eastern Studies*, 19(3), pp. 330-350  
DOI: <https://doi.org/10.1080/19448953.2017.1277088>
- Fényes, Hajnalka – Kiss Gabriella (2011): Az önkéntesség szociológiája. *Kultúra és közösség*, 2(1), pp. 35-47.

Halman, Loek (2003): Volunteering, Democracy, and Democratic Attitudes. In: Paul Dekker – Loek Halman (szerk.): *The Values of Volunteering. Cross-Cultural Perspectives*. New York. Kluwer Academic/Plenum Publishers, pp. 179-198.

Hernandez Ortiz, Tania L. – Hager, Mark A. – Brudney Jeffrey (2022): What do nonprofits value in their volunteers? *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance*, 46(1) pp. 96-110.  
DOI: <https://doi.org/10.1080/23303131.2021.1967246>

Hustinx, Lesley (2010): Institutionally individualized volunteering: Towards a late modern reconstruction. *Journal of Civil Society*, 6(2) pp. 165-179.  
DOI: <https://doi.org/10.1080/17448689.2010.506381>

Juknevičius, Stanislovas – Savicka, Aida (2003): From restitution to innovation. Volunteering in post-communist countries. In: Dekker, P. – Halman, L. (eds.): *The Values of volunteering. Cross-cultural perspectives*. New York: Kluwer Academic/Plenum Publishers, pp. 217-142.

Knepper, Hillary – D'Agostini, Maria J. – Levine, Helisse (2015): Volunteer management practices during challenging economic times. *Journal of Public Management & Social Policy*, 20(2), pp. 211-230.

McCurley, Steven – Lynch, Rick – Jackson, Rob (2012): *The complete volunteer management handbook*. Liverpool: Publisher Directory of Social Change.

Motoi, Gabriela (2020): Can we empower youth through volunteerism? Results of an empirical study on Romanian youth. *Revista de Științe Politice. Revue des Sciences Politiques*, 15(66), pp. 95-105.

Ochman, Malgorzata – Pawel Jordan (1997): *Volunteers: A valuable resource*. Baltimore: John Hopkins University Institute for Policy Studies.

[https://www.unodc.org/pdf/youthnet/tools\\_volunteers.pdf](https://www.unodc.org/pdf/youthnet/tools_volunteers.pdf) Letöltve: 2022.12.15.

Păcesilă, Mihaela (2017): Corporate volunteering: Trends, benefits and challenges. Current situation in Romania. *Theoretical and Empirical Researches in Urban Management*, 12(2), pp. 19-29.

Voicu, Mălina – Voicu, Bogdan (2003): Volunteering in Romania. A Rara Avis. In: Dekker, P. – Halman, L. (eds.): *The value of volunteering. Cross-cultural perspectives. Nonprofit and civil society studies*. New York: Kluwer Academic Press/ Plenum Publishers, pp. 143-160.

Voicu, Mălina – Voicu, Bogdan (2009): Volunteers and volunteering in Central and Eastern Europe. *Slovak Journal of Sociology*, 41(6), pp. 539-563.

Voida, Amy – Harmon, Ellie – Al-Ani, Ban (2012): Bridging between organizations and the public: volunteer coordinators' uneasy relationship with social computing. In: CHI '12: Proceedings of the SIGCHI Conference on Human Factors in Computing Systems, pp. 1967-1976  
DOI: <https://doi.org/10.1145/2207676.2208341>

Wadud, Eric – Nagy, Jenette. (2004): *Providing supervision for staff and volunteers. In Community Toolbox (part E, chap. 15, sect. 2)*

<https://ctb.ku.edu/en/table-of-contents/leadership/effective-manager/staff-supervision/main>.

Letöltve: 2022.12.09.

### Internetes hivatkozás

Northrop Grumman Health Solutions (2005): *Successful strategies for recruiting, training, and utilizing volunteers: A guide for faith- and community-based service providers*.

[https://www.samhsa.gov/sites/default/files/volunteer\\_handbook.pdf](https://www.samhsa.gov/sites/default/files/volunteer_handbook.pdf). Letöltve: 2023.02.10.