



KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS

EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS

Indrė Komisaraitytė

SAVANORIŠKOS ORGANIZACIJOS NARIŲ IŠLAIKYMAS

MAGISTRO DARBAS

Darbo vadovė prof. dr. Vilmantė Kumpikaitė-Valiūnienė

KAUNAS 2016

KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS

SAVANORIŠKOS ORGANIZACIJOS NARIŲ IŠLAIKYMAS

Žmonių išteklių vadyba, 621N60005

MAGISTRO DARBAS

Darbą atliko

VMŽIV – 4 gr. Indrė Komisaraitytė

(data)

Vadovas

Prof. dr. Vilmantė Kumpikaitė - Valiūnienė

(data)

Recenzentas

Doc. dr. Kęstutis Duoba

(data)

KAUNAS, 2016



KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS

(Fakultetas)

Indrė Komisaraitytė

(Studento vardas, pavardė)

Žmonių išteklių vadyba 621N60005

(Studijų programos pavadinimas, kodas)

Baigiamojo magistro darbo „Pavadinimas“
AKADEMINIO SAŽININGUMO DEKLARACIJA

2016 m. gegužės 10 d.
Kaunas

Patvirtinu, kad mano **Indrės Komisaraitytės** baigiamasis magistro darbas tema „Savanoriškos organizacijos narių išlaikymas“ yra parašytas visiškai savarankiškai, o visi pateikti duomenys ar tyrimų rezultatai yra teisingi ir gauti sąžiningai. Šiame darbe nei viena dalis nėra plagijuota nuo jokių spausdintinių ar internetinių šaltinių, visos kitų šaltinių tiesioginės ir netiesioginės citatos nurodytos literatūros nuorodose. Įstatymų nenumatytų piniginių sumų už šį darbą niekam nesu mokėjęs.

Aš suprantu, kad išaiškėjus nesąžiningumo faktui, man bus taikomos nuobaudos, remiantis Kauno technologijos universitete galiojančia tvarka.

(vardą ir pavardę įrašyti ranka)

(parašas)

Komisaraitytė Indrė. Retention of Members in Voluntary Organization. Master's Final Thesis in Human Resource Management / supervisor Prof. Dr. Vilmantė Kumpikaitė - Valiūnienė. Department of **Management**, School of Economics and Business, Kaunas University of Technology.

Social Sciences: 03S (Management and Administration)

Key words: retention, volunteers, retention of volunteers, voluntary organizations, volunteers' motivation.

Kaunas, 2016, 70p.

SUMMARY

Relevance of the topic. In nowadays society ideas about volunteering become very popular. Therefore, more and more different organizations based on volunteering principles start operating. In order to set up successfully operating organization, it is important to bring permanent members of organization together. It is very important to speak about those members' retention in organization, especially in voluntary organization. Therefore, it is useful to take in to account good practices of the successful existing companies or employee retention techniques.

The object of research - the retention of voluntary organization members.

The aim is to reveal factors affecting the satisfaction and retention of volunteers in the organization.

Work tasks:

1. After the scientific literature analysis, identify factors affecting employee's retention in organization;
2. To provide a theoretical model of volunteer retention in organization;
3. To explore the factors that encourage volunteers to their volunteering the most.

Each organization needs to have competent and reliable employees. Abilities and knowledge of staff take over its entire career. However, the trust could be only achieved after long time in organization. Therefore, managers of organizations seek to retain their best employees. Different methods are used for this purpose. The most popular could be motivation, which could be material and psychological.

Voluntary organizations are non-profit organization. Therefore, they do not have such resources as profit-making organizations and to satisfy people by material factors. They need to take in to account different types of satisfactions factors. Modified Maslow's hierarchy of needs were used in this work. Needs involve physiological, safety, communication, respect, and self-realization. The highest level of Maslow's pyramid and the most difficult to be implemented is the need for self-realization. Basically, as volunteers work for free, they come in order to satisfy higher needs. Therefore, they have more focus on

communication, respect and self-realization factors. Theoretical model of volunteers retention in organization based on their satisfaction was constructed.

Members of six voluntary organizations were involved in the conducted study. They focus on different activities, such as sports volunteering, psychological support for young people, food supplying for deprived, animal care, child care from high-risk families and theatre volunteers. Questionnaire about their satisfaction based on constructed theoretical model and modified Maslow's pyramid was provided. Results revealed that volunteers are at least interested in the physiological and safety needs in all organizations. Volunteers are interested in the self-communication and satisfaction the most. It was highlighted that Maslow's hierarchy of needs work vice versa in voluntary organizations. Therefore, a new model, with the need of communication on top was proposed. If organization wants to keep its members, it must devote the most time and effort for their needs such as self-realization, respect, safety and physiological needs.

There are 14 figures and 13 tables. The list of references – 38 sources.

TURINYS

Paveikslai	6
Lentelės	7
ĮVADAS	8
1. SAVANORIŠKOS ORGANIZACIJOS NARIŲ IŠLAIKYMO PROBLEMATIKA	10
2. DARBUOTOJŲ IŠLAIKYMO ORGANIZACIJOJE TEORINIAI SPRENDIMAI	14
2.1. Veiksniai darantys įtaką darbuotojų išlaikymui	14
2.2. Veiksnių, darančių įtaką darbuotojų išlaikymui, detalizavimas	19
2.3. Savanoriškos organizacijos specifika	30
2.4. Savanoriškos organizacijos narių išlaikymo modelis	32
3. SAVANORIŲ IŠLAIKYMO ORGANIZACIJOSE TYRIMO METODOLOGIJA	35
4. SAVANORIŠKOS ORGANIZACIJOS NARIŲ IŠLAIKYMO TYRIMAS	38
4.1. Savanoriškų organizacijų pristatymas	38
4.2. Tyrimo rezultatų pristatymas	40
DISKUSIJA	59
IŠVADOS	62
Literatūros sąrašas	64
PRIEDAI	67

Paveikslai

1 pav. Santykis tarp savanorių valandų ir įgūdžių, įgytų iš savanoriškos veiklos.....	11
2 pav. Darbuotojų išlaikymo strategija pagal valdymo lygius.....	15
3 pav. Maslow poreikių piramidė modifikuota Root.....	18
4 pav. Lyderio reputacijos plėtros modelis	22
5 pav. Kaip talentų paradigma ir organizacijos naudos abibrėžia strateginius klausimus dėl talentų.....	26
6 pav. Sąlygos, reikalingos žmogiškojo kapitalo augimui.....	28
7 pav. Savanoriškos organizacijos narių išlaikymo modelis	32
8 pav. Kuriai savanoriškai organizacijai priklausote?	40
9 pav. Kiek laiko užsiimate savanoriška veikla?.....	40
10 pav. Kiek laiko užsiimate savanoriška veikla nurodytoje organizacijoje?.....	41
11 pav. Respondentų išsilavinimas.....	42
12 pav. Respondentų socialinis statusas.....	42
13 pav. Veiksniai skatinantys užsiimti savanoriška veikla	43
14 pav. Respondentų lūkesčiai ir pageidavimai atliekant savanorišką darbą	44

Lentelės

1 lentelė. Išeinančių savanorių sukeltos problemos organizacijoms.....	12
2 lentelė. Darbuotojų išlaikymui įtaką darantys veiksniai.....	16
3 lentelė. Rekomenduojami veiksmai globaliems naujos kartos lyderiams.....	25
4 lentelė. Savanoriškos veiklos funkcijos ir savanorių funkcijos inventoriaus (SFI) įvertinimas.....	31
5 lentelė. Klausimyno klausimai ir jų paskirtis.....	36
6 Lentelė. Savanorių veiklos vertinimas pagal poreikius ir veiksnius.....	45
7 lentelė. Savanorius išlaikantys veiksniai pagal organizacijas.....	45
8 lentelė. Narių išlaikymo veiksnių svarba pagal lytį, išsilavinimą, amžių, savanorystės laikotarpį ir savanorystės laiką dabartinėje organizacijoje.....	49
9 lentelė. Fiziologinių poreikių patenkinimas organizacijose.....	52
10 lentelė. Saugumo poreikių patenkinimas organizacijose.....	53
11 lentelė. Bendravimo poreikių patenkinimas organizacijose.....	54
12 lentelė. Pripažinimo poreikių patenkinimas organizacijose.....	55
13 lentelė. Savirealizacijos poreikių patenkinimas organizacijose.....	56

IVADAS

Kiekvienos prekes arba paslaugas teikiančios įstaigos, įmonės ar organizacijos siekiamybė yra sklaidi ir pelną nešanti veikla. Siekdamos įgyvendinti šį tikslą, organizacijų vadovybės kuria strateginius tikslus, vykdo įvairias apklausas, tikslina veiklos planus, stengiasi įdiegti vieningą valdymo sistemą. Pelno siekiančių organizacijų pagrindinis tikslas yra vykdant savo veiklą gauti kaip įmanoma didesnę pelną, siekti pardavimų padidėjimo ar didesnės užimamos rinkos dalies. Vienas svarbiausių šių tikslų įgyvendinimo būdų yra turėti kompetetingus ir savo darbą išmanančius darbuotojus. Galima teigti, jog ilgiau įmonėje dirbantys žmonės geriau išmano savo pareigas negu naujai atėję, todėl įmonėms svarbu išlaikyti turimus darbuotojus.

Willis-Shattuck ir kt. (2008) teigia, kad skatinant darbuotojų motyvavimą, tai daro teigiamą įtaką jų išlaikymui. Psichologas Maslow įvardija, kad priklausyti kokiam nors grupei yra vienas iš pagrindinių žmogaus poreikių (Golnaz ir Clarke, 2011). Svarbu, kad individas kuo ilgiau išliktų organizacijoje. Tai ypač pasakytina apie savanoriškas organizacijas. ne tik priklausytų organizacijai, tačiau ir būtų jai lojalus. Savanoriškų organizacijų svarbiausias tikslas nėra pardavimų padidėjimas ar pelnos siekimas. Tokių organizacijų tikslas susijęs su vykdomos veiklos kryptimi. Tačiau savanoriškoms organizacijoms, kaip ir įvairioms įmonėms, norint sėkmingai veikti, reikalingi nuolatiniai savanoriai. Tokie savanoriai labiau supranta savanorystės esmę, būna susipažinę su organizacijos kultūra. Siekiant sukurti savanorių išlaikymo modelį savanoriškoms organizacijoms gali būti naudinga pasinaudoti sėkmingai dirbančių įmonių patirtimi. Tokių įmonių taikomi darbuotojų išlaikymo veiksniai, pritaikyti savanoriškai organizacijai gali padidinti narių pasitenkinimą vykdoma veikla, patenkinti jų poreikius ir skatinti tęsti veiklą dabartinėje organizacijoje.

Lietuvoje ši tema mažai nagrinėta, nors pasaulyje susilaukia nemaža dėmesio. Pavyzdžiui Roy ir Ziemek (2000), Jamison (2003), Millette ir Gagne (2008) analizuoja savanorių veiklą organizacijoje, tam tikrus jų motyvavimo aspektus, tačiau trūksta darbų koncentruotų į savanorių išlaikymą.

Temos aktualumas – visuomenėje populiarėjant savanoriškos veiklos idėjoms, steigiasi vis daugiau įvairių kryptių savanoriškų organizacijų. Norint, kad įsteigta organizacija savo veiklą vykdytų sėkmingai, svarbu suburti žmones, kurie būtų nuolatiniai organizacijos nariai. Siekiant išlaikyti žmones, savanoriškai organizacijai pravartu remtis sėkmingai veikiančiose įmonėse ar organizacijose naudojamais darbuotojų išlaikymo būdais. Ar gali savanoriška organizacija tikėtis, jog jos savanoriai neskatinami ilgą laiką dalyvaus organizacijos veikloje, stengsis tobulai atlikti savo pareigas, prisitaikyti prie nuolatinių pokyčių,

patys imtis iniciatyvos? Kiekviena organizacija turi suvokti, jog darbuotojus reikia nuolat skatinti ir motyvuoti ir tik tada galima tikėtis, kad šie darbuotojai ilgiau pasiliks organizacijoje.

Problema – kaip išlaikyti narius savanoriškose organizacijose?

Tyrimo objektas – savanoriškos organizacijos narių išlaikymas.

Darbo tikslas – Atskleisti veiksnius darančius įtaką skatinančius savanorius užsiimti savanoriška veikla.

Darbo uždaviniai:

1. Atlikus mokslinės literatūros analizę, išskirti veiksnius, darančius įtaką darbuotojų išlaikymui organizacijose;
2. Sudaryti teorinį savanorių išlaikymo modelį organizacijoje;
3. Empiriškai ištirti veiksnius, kurie labiausiai skatina savanorius užsiimti savanoriška veikla.
4. Atlikus empirinį tyrimą, patikslinti savanorių išlaikymo organizacijoje modelį.

Darbo metodai:

- Mokslinės literatūros analizė;
- Anketinė apklausa;
- Pirminių statistinių duomenų analizė;
- Palyginamoji analizė;
- Grafinė analizė.

1. SAVANORIŠKOS ORGANIZACIJOS NARIŲ IŠLAIKYMO PROBLEMATIKA

Dauguma organizacijų siekia dirbti be trikdžių, pagal nustatytus planus, su turimais žmogiškaisiais ištekliais. Paprastai kasmet su organizacijų planais supažindinami įmonėje dirbantys darbuotojai, jiems iškeliami tam tikri tikslai, susiję su jų pareigomis ir skiriamomis užduotimis. Toje organizacijoje ne vienerius metus dirbantis žmogus lengviau supranta organizacijos lūkesčius jo atžvilgiu, jam numatomus darbus. Dėl šios priežasties dauguma įmonių siekia išlaikyti turimus darbuotojus ir sumažinti kaitą. Išlaikymas yra savanoriškai vykdomas organizacijos veiksmas, kuris kuria aplinką, reikalingą ilgą laiką dirbantiems darbuotojams (Samuel, Chipunza, 2009). Organizacija pati sprendžia, kokius veiksmus taikyti, siekiant ilgą laiką išlaikyti turimų darbuotojų branduolį.

Suprantama, kad naujai atėjęs darbuotojas reikalauja papildomų pastangų ir laiko iš likusio kolektyvo. Kiekvieną kartą, kai darbuotojas palieka organizaciją, jo pakeitimui reikalinga vykdyti verbavimą, atranką, mokymus bei skirti laiko, kol naujas darbuotojas įgauna reikiamos darbo patirties (Samuel, Chipunza, 2009). Jį reikia supažindinti su įmonės taisyklėmis, tvarka, politika, paaiškinti organizacijos kultūrą ir tradicijas. Taip pat būtina naujai priimamą žmogų supažindinti su jo darbo vieta, darbo funkcijomis, jam keliamais tikslais ir skiriamomis užduotimis. Tačiau supažindinus darbuotoją su organizacijos tvarka svarbu ir įvertinti ar visą gautą informaciją jis suprato teisingai ir savo darbu galės prisidėti prie organizacijos iškeltų tikslų ir nustatytų planų. Tai užima daug laiko ir pastangų. Todėl kiekvienai organizacijai yra svarbu išlaikyti nuolatinius darbuotojus.

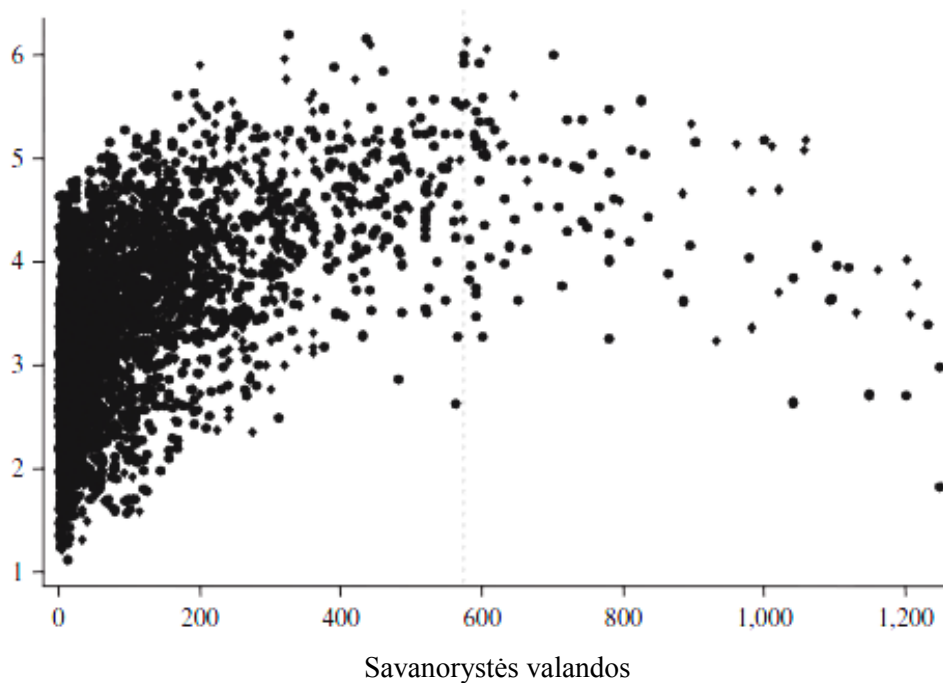
Lygiai taip pat svarbu turimus žmones išlaikyti ir savanoriškose organizacijose. Žinoma, žmonių kaita čia neišsaus pelno smukimo ar užimamos rinkos dalies sumažėjimo, tačiau tai vis tiek prisidės prie organizacijos veiklos pristabdymo. Į savanorišką organizaciją atėjęs naujas savanoris taip pat reikalauja papildomų savanorių grupės vadovo pastangų ir laiko. Jam turi būti papasakojama apie organizaciją, jos veiklos pobūdį, savanoriui numatomas užduotis, galbūt papasakojama dalis organizacijos istorijos. Kadangi savanoriškoje organizacijoje koncentruojamasi daugiausia į žmonių bendruomeniškumą, svarbu naują žmogų pristatyti likusiems organizacijos nariams, kad visi greičiau susibendrautų ir jaustųsi jaukiai.

Savaime suprantama, naujų žmonių atėjimas tiek į įmones, tiek į savanoriškas organizacijas yra neišvengiamas ir dalinai teigiamas dalykas, tačiau ne ką mažiau svarbu yra išlaikyti turimų žmonių branduolį, kurį sudarantys nuolatiniai darbuotojai ar savanoriai, esant reikalui, padės integruoti naujai atėjusį žmogų į organizaciją, turėdami daugiau patirties ir supratimo apie įmonę ar organizaciją. Dabar organizacijose nauja perspektyva laikomas savanoriškas keitimasis, įskaitant pačių darbuotojų

tyrinėjimus ir kitų galimybių priėmimą kaip dalį karjeros plano (Ito, Brotheridge, 2005). Šią perspektyvą galima taikyti senesnių narių pastangoms integruoti naujai priimamus žmones. Naujų žmonių integravimas gali būti traktuojamas kaip karjeros plano dalis, kadangi formuojant žmogiškąjį kapitalą, atsiranda „abipusis dauginamasis efektas“. Jo esmę sudaro tai, kad mokymo procese gerėja ne vien mokomųjų, bet ir mokytojų – dėstytojų charakteristikos, o tai vėliau atsiliepia tiek pirmųjų, tiek ir antrųjų darbo užmokesčio didėjimui (Kumpikaitė – Valiūnienė, 2015).

Kuo ilgesnį laiką žmogus savanoriauja organizacijoje, tuo daugiau pasitikėjimo iš organizacijos vadovų jis gauna, tuo didenių kompetencijų įgyja ir geba atlikti vis įvairesnius darbus. Pirmosiomis savanorystės valandomis savanoris įgyja daug įvairių įgūdžių, reikalingų tos srities savanorystei vykdyti. Tuo tarpu ilgiau savanoriaujantis žmogus gali išskirti prioritetinius įgūdžius, kurios norėtų tobulinti. Galima teigti, jog tie, kurie savanoriauja daugiau valandų, plėtoja mažiau įgūdžių, tačiau juos tobulina nuodugniau (Booth, Won Park, Glomb, 2009). Šie duomenys pateikti 1 paveiksle.

Įgyti įgūdžiai



1 pav. Santykis tarp savanoriautų valandų ir įgūdžių, įgytų iš savanoriškos veiklos (Booth, Won Park, Glomb, 2009)

Matome, kad daugiausia įgūdžių savanoriai įgyja per pirmąsias 200 savanorystės valandų. Daugiau negu 300 valandų savanoriaujančių žmonių skaičius mažesnis, tačiau jų turimi įgūdžiai apsiriboja nuo 3 iki 6. Tuo tarpu 1 200 valandų savanoriavę žmonės įgyja 2-4 įgūdžius, kuriuos ir ugdo.

Senų narių savanoriškos veiklos nutraukimas įtakoja didelius organizacijos pokyčius. Nuo organizacijos dydžio ir turimų savanorių skaičiaus priklauso, koki stiprūs pokyčiai bus išėjus tam tikram savanorių skaičiui. Jeigu organizacija turi daug savanorių, didesnis pasitraukiančių savanorių skaičius didelės įtakos neturės, nes organizacijoje bus žmonių, kurie galės perimti išeinančių savanorių funkcijas ir jas vykdyti, kol bus surasti nauji savanoriai. Tuo tarpu organizacijose, turinčiose savo gretose mažą savanorių skaičių, kiekvieno savanorio išėjimas jaučiamas ir sumažėjus narių skaičiui jaučiamas žmonių trūkumas.

Tam tikrų darbuotojų išėjimas iš organizacijos neigiamai paveikia produktyvumą ir organizacijos naudingumą (Goswami, Jha, 2012). Savanorių kaita gali reikšti tam tikrų organizacijos veiklų vykdymo trikdžius, kurie turi būti panaikinti kaip įmanoma greičiau, kad organizacija vėl veiktų sklandžiai. Šios problemos ir jų detalizavimas pateikiamas 1 lentelėje.

1 lentelė. Išeinančių savanorių sukeltos problemos organizacijoms (sudaryta autorės)

Problema	Problemos paaiškinimas
Nebevykdomos tam tikros užduotys	Išeinančių savanorių užduotys lieka nebevykdomos, dėl to sutrinka sklandi organizacijos veikla.
Padidėjęs krūvis liekantiems savanoriams	Siekiant toliau užtikrinti sklandžią organizacijos veiklą siekiama, kad nebevykdomos užduotys būtų įvykdytos. Tokios užduotys būna paskirstomos likusiems organizacijoje savanoriams taip padidinant jiems darbo krūvius.
Naujų savanorių paieškos planavimas ir vykdymas	Norint išvengti savanorių darbo krūvių padidėjimo pradama planuoti, kokių veiksmų imtis, kad kuo greičiau būtų randami savanoriai, kurie pakeistų išėjusius. Šis planavimas organizacijose sukuria naujas užduotis, susijusias su žmonių paieška, kartais gali ir sudaryti papildomų finansinių išlaidų.
Naujų savanorių integravimas	Suradus naujus savanorius papildomo laiko reikalauja ir šių žmonių integravimas į organizacijos veiklą. Tai reikalinga siekiant, kad naujas savanoris kuo geriau suprastų jam paskirtas užduotis, perprastų kaip ir kodėl ši organizacija veikia.

Natūralu, jog žmonių savanoriškos veiklos nutraukimas priverčia likusius organizacijos narius planuoti veiksmus, kurie padėtų pakeisti pasitraukusius narius. Siekiant užtikrinti produktyvų naujų narių pritraukimą ir neiekvoti laiko, savanoriškos organizacijos gali naudoti įvairiose įmonėse jau išbandytus žmonių pritraukimo būdus, juos priderindamos prie savo vykdomos veiklos

2. DARBUOTOJŲ IŠLAIKYMO ORGANIZACIJOJE TEORINIAI SPRENDIMAI

2.1. Veiksniai darantys įtaką darbuotojų išlaikymui

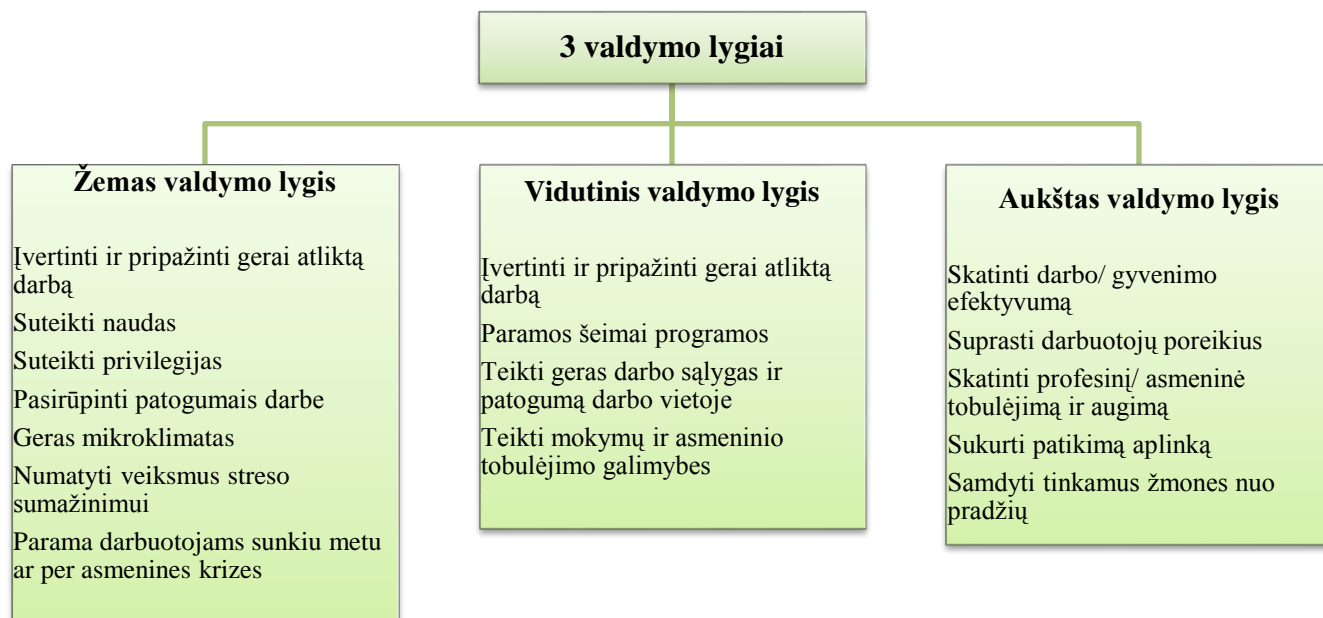
Vienas iš įmonių pagrindinių tikslų yra patikimų ir kompetetingų darbuotojų išlaikymas ir naujų, talentingų žmonių pritraukimas. Šio tikslo siekiama naudojantis įvairiais teoriniais darbuotojų išlaikymo modeliais, kurie gali būti išbandyti ir patvirtinti kitų organizacijų, sukurti mokslininkų remiantis atliktais moksliniais tyrimais arba tiesiog įvairiais įmonių priimtais išlaikymo būdais. Samuel ir Chipunza (2009) atliktu tyrimu nustatė šiuos esminius motyvacijos kitamuosius, turinčius didelę įtaką darbuotojų išsaugojimui tiek viešojo, tiek privataus sektoriaus organizacijose: mokymas ir kvalifikacijos kėlimas, jausmas, jog žmogus priklauso organizacijai, saugumas darbe, įdomus / iššūkių pilnas darbas ir laisvė į novatorišką mąstymą (Samuel, Chipunza, 2009). Tiek mokymai bei kvalifikacijos kėlimas, tiek įdomus ir iššūkių pilnas darbas skatina darbuotojus tobulėti, ieškoti įvairių alternatyvų užduočių atlikime, patobulėjus siekti geresnės darbo vietos ir dalintis gautomis žiniomis su kitais. Jausdamas, kad vadovai laiko darbuotoją svarbia organizacijos dalimi, jis stengsis pateisinti ir pranokti jam iškeltus tikslus, būti geresniu specialistu ir nešti naudą įmonei.

Willis-Shattuck ir kt. (2008) savo atliktu tyrimu tarp sveikatos priežiūros darbuotojų, išskyrė 7 veiksmų grupes, motyvuojančias darbuotojus ir skatinančias juos pasilikti organizacijoje:

- Finansinis skatinimas (kalbant apie darbo užmokestį ir įvairias išmokas);
- Karjeros vystymas (galimybė specializuotis arba būti paaukštintu);
- Tęstinis mokymas (turėti galimybę mokytis ir dalyvauti seminaruose);
- Ligoninės infrastruktūra (sveikatos įrenginių fizinė būklė, "darbo aplinka");
- Išteklių prieinamumas (nurodo pakankamą įrangos ir medicinos reikmenų, kurie yra būtini sveikatos priežiūros darbuotojai atlikti, skaičius);
- Ligoninės valdymas (darbo santykiai su administracija, ir bendradarbiais);
- Asmeninis pripažinimas ir padėkos (tiek iš vadovų, kolegų bendruomenės).

Norint išlaikyti žmones organizacijoje, reikia sukurti išlaikymo strategiją, kurioje gali būti įvairūs pasilikimą lemiantys veiksniai. Yra pateikiamos išlaikymo strategijos kurios gali būti taikomos siekiant išlaikyti darbuotojus trijuose valdymo lygmenyse (žemame, vidutiniame ir aukštame), kadangi kiekviename lygmenyje organizacijos statusas ir darbo užmokesčio struktūros gali būti skirtingos

(Goswami, Jha, 2012). Išlaikymo strategija trimis skirtingiems valdymo lygmenims pateikiama 2 paveiksle.



2 pav. Darbuotojų išlaikymo strategija pagal valdymo lygius (Goswami, Jha, 2012)

Išanalizavus paveikslą matome, jog žemo valdymo lygio organizacijose žmonių išlaikymui reikalingi baziniai dalykai, tokie kaip geras mikroklimatas, naudų pateikimas, darbo vietos gerinimas, privilegijų teikimas. Tuo tarpu aukšto valdymo lygio organizacijose darbuotojus gali išlaikyti darbuotojų poreikių supratimas, patikima aplinka, galimybių tobulėti kaip specialistui ir asmenybei suteikimas. Remiantis šiuo paveikslu ir žinant organizacijos valdymo lygį galima dalinai numatyti, kokie veiksniai padeda darbuotojams jausti pasitenkinimą darbe ir norą pasilikti organizacijoje.

2 lentelė. Darbuotojų išlaikymui įtaką darantys veiksniai

Darbuotojų išlaikymo būdas	Autoriai																							
	Igalens ir kt. (1999)	LR Darbo kodeksas (2002)	Jamison (2003)	Lee (2000)	Samuel, Chipunza (2009)	Ramlall (2004)	Goswami, Jha (2012)	Lockwood (2007)	Saari, Judge (2004)	Argenti (1998)	Kitchen, Daly (2002)	Šimanskienė, Paužuolienė (2010)	Mayo (2000)	Ito, Brotherdige (2005)	Kumpikaitė, Kalinauskienė (2011)	Rodriguez ir kt. (2002)	Csaszar (2012)	Allatta, Singh (2011)	Gravan (1997)	Blass, Ferris (2007)	Boudreau, Ramstad (2005)	McDowall, Fletcher (2004)	Elnaga, Imran (2013)	
Poilsio režimas		+																						
Darbo sąlygos		+															+							
Finansinės naudos	+				+	+										+								
Įvaizdis					+	+						+						+						
Bendradarbiai					+														+					
Vadovai				+				+							+				+	+			+	
Komunikacija									+	+								+	+					
Apdovanojimai			+		+											+								
Dalyvavimas priimant sprendimus						+							+											
Veiklos įvairovė						+																		
Karjeros galimybės						+	+		+	+							+						+	
Iššūkiai			+		+	+										+						+		
Mokymai					+	+							+			+							+	+

Remiantis 1 lentele, iš pateiktų stambesnių darbuotojų poreikių galima numatyti ir analizuoti, kokie konkretesni veiksniai lemia darbuotojų išlaikymą organizacijoje. Priklausomai nuo juos tyrinėjančių autorių, veiksniai gali būti unikalūs arba dažnai pasikartojantys. Darbuotojų išlaikymą įtakojantys veiksniai ir juo įvardiję autoriai pateikiami 2 lentelėje.

Daugiausia autorių labiausiai prie darbuotojų išlaikymo prisidedančiais veiksniais įvardijo mokymus, finansines naudas ir karjeros galimybes. Mažiausiai - dalyvavimą priimant sprendimus, iššūkius, komunikaciją, vadovus.

Kiekvieno iš šių veiksmų išanalizavimas, teorinių sprendimų ieškojimas ir pritaikymas praktiškai veikia darbuotojų kaitą, pasitenkinimą darbu ir pastangas darbovietėje.

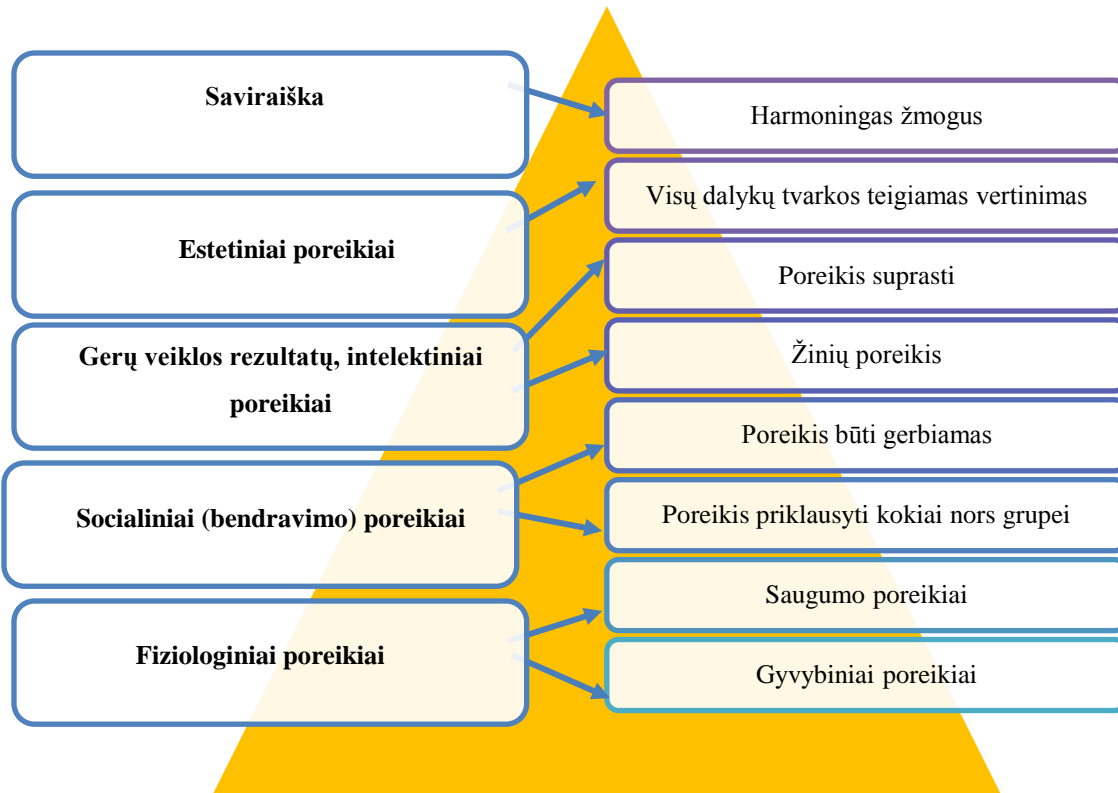
Siekiant pritaikyti geriausią motyvavimo sistemą organizacijoje, ne viena iš jų naudojami Maslow poreikių teorija. Jos esmė, kad yra bent penki rinkiniai tikslų, kurie gali būti vadinami pagrindiniais poreikiais, kurie yra psichologiniai, saugumo, meilės, savigarbos ir savirealizacijos (Ramlall, 2004). Kiekvienai iš penkių piramidės dalių gali būti priskiriami konkretesni poreikiai, kaip kad fiziologiniams (maisto, miego, aktyvumo, malonumų, seksualinius), saugumo (taikos, tvarkos, teisių, paramos), meilės (būti mylimam, jausti ryšį su kitais žmonėmis), prestižo, pagarbos (pripažinimo, reikšmingumo, perspektyvos, socialinės padėties) ir savirealizacijos (gabumų realizacija, pasitikėjimas savimi, sėkmė, talentai) (Kumpikaitė, Kalinauskienė, 2011).

Root modifikuota Maslow piramidė išskiria kiek gilesnius žmonių poreikius. Čia fiziologiniai poreikiai išskiriami į gyvybinius, tokius kaip galimybė valgyti, kvėpuoti, pasirūpinti savo egzistencija bei saugumo poreikius, tokius kaip galimybė numatyti ateitį, rūpintis rytojumi, siekti, kad šeimos gyvenimas būtų stabilus. Kiek aukščiau piramidėje esantys bendravimo poreikiai išskirti į du smulkesnius poreikius. Poreikis priklausyti kokiam nors grupei patenkinamas, kai asmuo žino, jog grupės nariai jį palaiko, nori būti su juo. Kitas bendravimo poreikis, būti gerbiamam, patenkinamas, kai kiti pripažįsta asmenybės unikalumą, įvertina gabumus, išskirtines asmenybės savybes.

Poreikis suprasti ir poreikis žinoti patenkina gerų veiklos rezultatų, intelektualinį poreikį. Poreikiui suprasti priklauso toks veiksnys, kaip žinių ir mokslo teorijų sujungimas į sistemas. Žinių poreikio patenkinimui priskiriamas noras gauti informacijos ir mokslo, žinoti, ką ir kaip daryti.

Ketvirtoje modifikuotos piramidės pakopoje esantys estetiniai poreikiai reiškia žmogaus norą pajusti grožį, sugebėti vertinti pusiausvyrą ir tvarką. Aukščiausiai piramidėje esantis saviraiškos poreikis yra patenkinamas, kai žmogus jaučia dvasinę pilnatvę, harmoniją, žino, ko nori, ir taip tampa savimi.

Matome, jog Root modifikuota Maslow piramidė labiau akcentuoja dvasinę žmogaus prigimtį ir poreikius, atkreipia dėmesį į žmogaus gyvenimo harmoniją. Šių poreikių piramidė pavaizduota 3 paveiksle.



3 pav. Maslow poreikių piramidė modifikuota Root (pagal Gage, Berliner, 1994)

Daugiausia vietos piramidėje užima fiziologiniai žmogaus poreikiai. Šie poreikiai yra reikalingi, kad žmogus galėtų egzistuoti, todėl juos galima įvardinti kaip svarbiausius. Tačiau tuo pačiu šie poreikiai yra lengviausiai įgyvendinami. Kiek mažesnę dalį užima saugumo poreikis, kuris taip pat yra labai svarbus ir jo nebuvimas sutrikdo žmogaus gyvenimo ritmą, tačiau šio poreikio nepatenkinimas nesutrikdo svarbiausių fiziologinių žmogaus funkcijų. Tarpusavio ryšio ir meilės poreikis yra labiau psichologinis ir nuo jo priklauso žmogaus moralinis pasitenkinimas gyvenimu ir santykiais artimoje aplinkoje. Pagarbos poreikis, esantis ketvirtoje piramidės pakopoje, svarbus tiek profesiniame, tiek asmeniniame gyvenime ir įtakoja žmogaus pasitikėjimą savimi. Aukščiausiai esančioje piramidės dalyje esantis savirealizacijos poreikis galutinai patenkina likusius žmogaus gyvenimo poreikius, kai žmogus ne tik gali maitintis, pramogauti, bendrauti, jausti pagarbą ir būti gerbiamu, bet ir, negana to, daryti gyvenime tai, ką jis mėgsta, įgyvendinti savo idėjas ir būti pripažintu.

2.2. Veiksnių, darančių įtaką darbuotojų išlaikymui, detalizavimas

Visi organizacijose esantys žmonės yra skirtingi. Dėl to skiriasi jų poreikiai, vertybės. Siekiant išlaikyti nuolatinius darbuotojus organizacijoje tikslinga įvertinti kiekvieno iš jų poreikius, labiausiai juos gerai dirbti motyvuojančius veiksnius ir netgi ateities profesinėje veikloje planus.

Atsižvelgus į išsakytą darbuotojų nuomonę apie tai, kokiais būdais galima pagerinti jų nuomonę apie organizaciją ir darbą, svarbu numatyti veiksnius, kurie prisidėtų prie darbuotojų išlaikymo organizacijoje ir nors dalinai patenkintų visų žmogiškųjų išteklių poreikius. Todėl visų pirma galima nustatyti daugiau išlaikymą skatinančių būdų ir iš jų išsirinkti labiausiai tinkamus kelis. Kadangi žmonių išlaikymas svarbus tiek įmonėms, tiek ir savanoriškoms organizacijoms, toliau pateikiami žmonių išlaikymo būdai, kurie tiktų abiem skirtingas veiklas vykdančioms organizacijoms.

Galima teigti, kad visos numatytos priemonės, skirtos darbuotojų išlaikymui darbe, yra priskiriamos prie darbuotojų motyvavimo ir didesnio darbuotojų pasitenkinimo darbu. Pasak Saari ir Judge (2004) yra galimi keli darbuotojų požiūrio matavimo metodai, pavyzdžiui, tikslinių grupių sudarymas, interviu su darbuotojais, darbuotojų apklausų atlikimas (p. 399). Pasirinkus vieną iš šių metodų, galima išsiaiškinti, ar darbuotojai patenkinti savo darbo vieta ir darbu. Atliekant darbuotojų apklausą apie pasitenkinimą darbu ir esamos motyvacinės sistemos privalumus ir trūkumus apklausoje tikslinga sukurti klausimus, susijusius tiek su darbuotojų asmeninių poreikių, tiek su darbuotojų profesinių poreikių įgyvendinimu. Organizacija turi siekti, kad dauguma darbuotojų būtų patenkinti, kadangi suprantama, kad darbuotojas, patenkintas organizacija, kurioje dirba, savo darbo vieta, pareigomis, darbo sąlygomis, nebus linkęs išeiti iš tos organizacijos į naują, bet galbūt siūlančią geresnes sąlygas.

Darbuotojai turi daug poreikių, kurie atsiranda iš turimų individualių, šeimos ir kultūrinių vertybių. Darbuotojo turimi poreikiai gali priklausyti nuo ekonominės situacijos, politinio ir socialinio statuso, karjeros siekių, šeimos, išsilavinimo, bendruomenės, religijos ir kitų faktorių (Ramlall, 2004). Organizacija, išsiaiškinusi esamus darbuotojo poreikius ir stengdamasi juos įgyvendinti gali padidinti sau galimybes, kad darbuotojas ilgiau liks toje organizacijoje.

Poilsio režimas. Besiremdamos Lietuvos Respublikos Darbo kodekso 14 – uoju skyriumi organizacijos privalo suteikti darbuotojui poilsio pertraukas:

- Pailsėti ir pavalgyti;
- Papildomas ir specialias pertraukas pailsėti darbo dienos laiku;
- Paros nepertraukiamasis poilsis tarp darbo dienų;
- Savaitės nepertraukiamasis poilsis;
- Kasmetinis poilsio laikas.

Suprantama, kad darbuotojų produktyvumas tiesiogiai susijęs su tuo, ar jie yra pailsėję. Jeigu darbuotojas turi dirbti daugiau negu keturias valandas be pertraukų, jo darbingumas sumažėja, padidėja klaidų tikimybė, jis tampa išsiblaškęs. Siekiant išvengti klaidų darbinėje veikloje ir nesukelti darbuotojui diskomforto, tikslinga suteikti dažnesnes, bet trumpesnes pertraukėles ir vieną ilgesnę pertrauką, kurios metu darbuotojas galėtų papietauti.

Darbo sąlygos. Kiekvienoje organizacijoje pagal Lietuvos Respublikos Darbo kodekso 15 – ą skyrių, darbdavys privalo sudaryti darbo sąlygas, kurios būtų tinkamos darbo atlikimui, pasirūpinti saugia ir nekenksminga darbo aplinka, aprūpinti darbuotoją darbo priemonėmis.

Tačiau darbo sąlygos neapsiriboja vien tik darbinėmis priemonėmis ar darbo sauga. Ne ką mažiau svarbu yra paruošti darbuotojus besikeičiančioms išorės darbo sąlygoms. Sparčiai besikeičiančioje verslo aplinkoje organizacijos pradeda vertinti darbo jėgą, kuri yra ne tik aukštos kvalifikacijos ar techniškai gabi, bet sugeba greitai mokytis, prisitaikyti prie pokyčių, efektyviai bendrauja ir skatina tarpasmeninius santykius (Rodriguez, 2000). Esant nestabilioms darbo sąlygoms organizacijos išorėje, organizacijai naudingiau turėti lanksčius darbuotojus. Tuo tarpu darbuotojai, kurie organizacijos paruošiami prisitaikyti prie besikeičiančių sąlygų, jaučiasi labiau užtikrinti savo ateitimi organizacijoje bei visoje darbo rinkoje ir renkasi pasilikti organizacijoje, kuri investavo į jų lankstumą.

Finansinės naudos. Viena iš pagrindinių priežasčių, kodėl darbuotojas pasirenka vieną arba kitą organizaciją – darbo užmokesčio sistema. Kuo ji priimtinesnė žmogui, tuo didesnė tikimybė, jog organizacijoje jis pasiliks ilgiau. Pagal darbuotojo poreikius ir organizacijos veiklą, gali būti nustatomi skirtingi darbo apmokėjimo būdai:

- Fiksuotas darbo užmokestis (bazinis atlyginimas, premija už darbo stažą, 13 – ojo mėnesio atlyginimas);
- Lankstus darbo užmokestis, kuris sudaro kintamąją darbo užmokesčio dalį, pavyzdžiui, pelno pasidalijimas, premijos, lengvatos, tikslais pagrįstas darbo užmokestis, apmokėjimas už viršvalandžius);
- Gerovės programos ir kitos naudos, pavyzdžiui, bilietai į įvairius renginius, Kalėdinės dovanos, šeimos parama, stipendijos ir pan. (Igalens, Roussel, 1999)

Organizacija, siekdama išlaikyti darbuotojus pasirenka abiemis šalis priimtina darbo apmokėjimo būdą ir sąžiningai jį taiko savo veikloje. Darbuotojai, turėdami finansinį užtikrintumą, organizacijoje jaučiasi saugiai, noriai atlieka paskirtas užduotis, nes žino, kad už jų įvykdymą bus sąžiningai atlyginta.

Įvaizdžio gerinimas. Nors įvaizdis svarbus žmonių pritraukimui į organizaciją, tačiau jis ne mažiau svarbus ir siekiant išlaikyti turimus žmones. Organizacija, siekdama pagerinti savo įvaizdį rinkoje ir

visuomenėje prisideda prie darbuotojų išlaikymo, kadangi darbuotojai didžiuosiu dirbdami tokioje organizacijoje ir nenorės iš jos išeiti į kitą, prastesnę įvaizdį turinčią organizaciją.

Ne retai organizacijos, siekdamos pagerinti savo įvaizdį imasi diegti socialinės atsakomybės principus. Organizacijos, įgyvendindamos socialinę atsakomybę, turi laikytis tam tikrų principų: remti ir gerbti tarptautines žmogaus teises, neprisidėti prie žmogaus teisių pažeidimo; remti ir gerbti darbuotojų teises t. y. remti asociacijų laisvę ir pripažinti teisę į veiksmingas derybas, atsisakyti bet kokio priverstinio darbo, panaikinti vaikų darbą, diskriminaciją, susijusią su įdarbinimu ar profesija; prisidėti prie aplinkos apsaugos, aktyviai skatinti didesnę atsakomybę aplinkosaugos srityje, skatinti aplinkai palankių technologijų plėtrą, diegimą; prisidėti prie kovos su korupcija (Šimanskienė, Paužuolienė, 2010). Šie vykdomi veiksmai organizacijas daro patrauklesnėmis dėl darbuotojų ir kitų suinteresuotų pusių ne tik finansinių poreikių tenkinimo.

Organizacijos įvaizdiui svarbi ir esama organizacijos valdymo struktūra. Organizacinė struktūra vaidina pagrindinį vaidmenį, nes ji apibrėžia, kaip organizacijos viduje perduodama informacija, kuri reikalinga bendrų organizacijos tikslų įgyvendinimui, kurių negalėtų įgyvendinti pavieniai žmonės (Csaszar, 2012). Pavyzdžiui, jeigu organizacijoje visi darbuotojai yra pavaldūs vienam vadovui, galima jausti įtampą, kadangi veiklos rezultatų vertinimai ir ateitis organizacijoje sprendžiama tik vieno žmogaus, kuris gali būti subjektyvus vienų ar kitų darbuotojų atžvilgiu. Tuo tarpu, jeigu organizacinėje struktūroje atsispindi, jog organizacijoje yra keli vadovaujantys asmenys, yra sudaryta darbuotojų darbo grupė, subjektyvaus vertinimo tikimybė sumažėja. Taip pat darbuotojai gali labiau pripažinti tas organizacijas, kuriose jie gali reikšti savo nuomonę, dalyvauti sprendimų priėmime.

Bendradarbiai. Mikroklimatas taip pat yra svarbus veiksnys siekiant išlaikyti darbuotojus įmonėje ar savanorius organizacijoje. Geri santykiai su kolegomis, galimybė pasidalinti idėjomis, išgirsti kitų pagrįstą kritiką gali prisidėti prie darbuotojų ar savanorių noro likti toje pačioje organizacijoje.

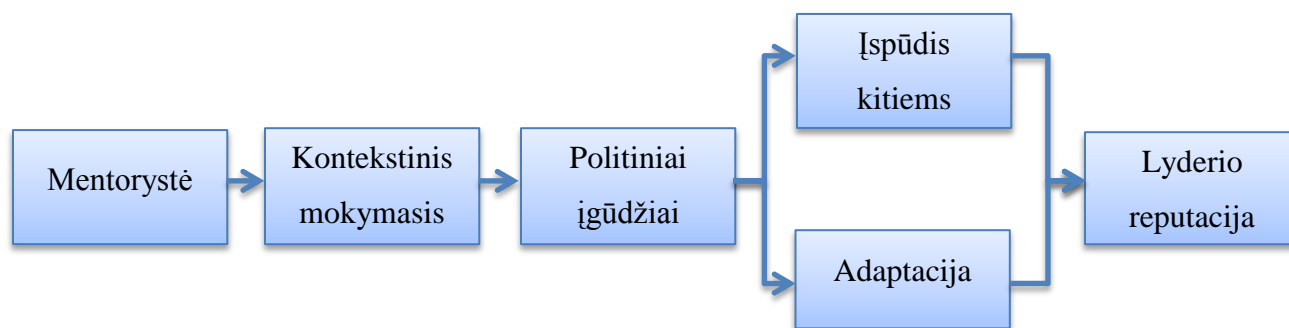
Geras mikroklimatas organizacijoje gali būti darbuotojų tobulėjimo priežastimi. Kai organizacijoje darbuotojai noriai integruojasi, bendravimas tarp darbuotojų didina jų galimybes koordinuoti veiklą visoje organizacijoje, mokytis vieniems iš kitų ir keistis žiniomis (Allatta, Singh, 2011). Todėl kuriant gerus santykius su bendradarbiais galima tikėtis gauti konsultacijas iš kitų skyrių darbuotojų, kartu spręsti iškilusias problemas ir nejausti įtampos darbo metu.

Vadovai. Darbuotojų išlaikymą stipriai veikia ir darbuotojo bei jo tiesioginio vadovo profesiniai santykiai. Jeigu darbuotojas, iškilus klausimams ar problemoms darbe, gali kreiptis į savo tiesioginį vadovą ir tikėtis gauti reikiamus atsakymus, tokioje organizacijoje darbuotojas jausis saugus ir gerbiamas.

Ne ką mažiau darbuotojams svarbus vadovo objektyvus įvertinimas ir grįžtamasis ryšys apie darbuotojo atliktus darbus. Tai gali padėti darbuotojams gerinant silpnus ar netgi nepatenkinamus darbo

rezultatus, padėti atkreipti dėmesį į sritis, kuriose darbuotojai yra silpniausi (Gravan ir kt., 1997). Darbuotojai vertina tai, kad vadovai pastebi jų darbą, įvertina pastangas ir parodo taisytnas vietas.

Kiekvienoje organizacijoje, norint, kad darbuotojai dirbtų su pasitenkinimu ir matytų jiems paskirtų užduočių prasmę, svarbu turėti ne tik vadovus, bet ir lyderius. Paminėtina, kad organizacijos vadovas nebūtinai tampa lyderiu. Lyderis turi turėti tam tikras savybes, kurias turi ne kiekvienas vadovas. Lyderiai organizacijose, kaip ir visi darbuotojai, gali turėti tobulėjimo planą. Deramai ugdomi lyderiai moka suteikti darbuotojams didesnę pasitikėjimą savimi, įkvėpti juos darbui, sugebėti paaiškinti paskirtas užduotis. Blass ir Ferris (2007) sudarė lyderio reputacijos plėtros modelį, kuris pavaizduotas 4 paveiksle.



4 pav. Lyderio reputacijos plėtros modelis (Blass, Ferris, 2007)

Matome, kad šis modelis susideda iš šešių dalių, tokių kaip konsultavimas, kontekstinis mokymasis, politiniai įgūdžiai, išpūdis kitiems, adaptacija. Žmogus, praėjęs visus šiuos punktus ir turintis lyderio savybių, susikuria lyderio reputaciją, kuri svarbi motyvuojant darbuotojus užduočių vykdymui.

Siekiant geriau suprasti darbuotojus ir numatyti jų poreikius organizacijoje, vadovai gali inicijuoti psichologinių sutarčių sudarymą. Tokių sutarčių esmė – padėti organizacijoms geriau suprasti ir valdyti darbinių santykių trukmę su darbuotojais, kuria yra svarbūs organizacijos sėkmei bei analizuoti juos (Lee, 2000). Sudarydami psichologines sutartis su darbuotojais, organizacijos atstovai gali stebėti pavaldinių psichologinę būseną, streso valdymo lygį, pasitenkinimo darbu lygį ir taip numatyti, kaip ilgai žmogus planuoja dirbti toje organizacijoje.

Komunikacija. Norint suburti klestinčią organizaciją reikia nepamiršti ir komunikacijos tarp darbuotojų ir vadovybės. Komunikacija, pasak Argenti, (1998) „yra neatskiriama valdymo dalis ir ji turėtų būti suvokiama ne kaip papildoma našta, bet kaip natūrali sąveika su kolegomis“ (p. 202). Kiekvienas priimtas sprendimas, pokytis turi būti suprantamai paaiškintas visoms suinteresuotosioms šalims. Taip pat svarbu darbuotojus įtraukti į įvairių sprendimų priėmimą, supažindinti juos su įmonėje esančiomis problemomis, numatomais pokyčiais, veiklos ataskaitomis. Norint įgyvendinti šiuos veiksmus, tikslinga

suorganizuoti metinį visuotinį susirinkimą ir periodinius ketvirtinius ar dar dažnesnius susitikimus. Taip pat nuolat pildyti skelbimų lentas, pateikti aktualiausia ir naujausia informaciją elektroniniais laiškais ar kitomis komunikavimo priemonėmis.

Vidinė komunikacija yra neatsiejama sėkmingo organizacijos vykdymo dalis. Kitchen ir Daly (2002) išskyrė kelis veiksnius įrodančius komunikacijos svarbą:

- Esminė organizuojant procesus;
- Suprantus vidinę komunikaciją gali būti teikiamos įžvalgos valdymo strategijoms;
- Efektyvi lyderystė apima komunikacijos įgūdžius;
- Geriausia komunikacija yra informacijos pateikimas raštu ir bendravimas akis į akį vienu metu;
- Tobulinant komunikacijos įgūdžius didėja įvairių organizacijos sistemų efektyvumas;
- Komunikacijos sistemos turi būti nuolat stebimos ir vertinamos (p. 51).

Matome, jog vidinė komunikacija apima ne tik paprastą informacijos apie organizacijos naujienas perdavimą, bet ir lemia organizacijos sistemų efektyvumą, lyderystės sėkmingumą ir yra reikalinga organizuojant įvairius procesus. Pagrindinės dvi didelio organizacijos veiklos efektyvumo dėl komunikacijos priežastys yra:

1. Vieno darbuotojo informacija perduodama kitam jį pasiekia greičiau;
2. Organizacijos, kurios turi aukštą komunikacijos efektyvumą gali dalintis žiniomis ir kurti naujoves greičiau (Allatta, Singh, 2011).

Komunikacijos svarba atsiskleidžia tiek vertinant darbuotojų bendradarbiavimo galimybes, tiek ir organizacijos veiklos efektyvumą.

Apdovanojimai. Ilgesnį laiką įmonėje ar savanoriškoje organizacijoje esantys žmonės paprastai moka vykdyti jiems paskirtas užduotis ir jas atlieka gerai. Už atliktus darbus visi nori būti įvertinti. Todėl siekiant išlaikyti turimus žmogiškuosius išteklius svarbu nepamiršti jų įvertinti ir į jų atliktus darbus žvelgti ne į kaip savaime suprantamą dalyką, bet kaip į darbuotojo įdėtas papildomas pastangas, kurias darbuotojas ar savanoris įdėjo siekdamas įvykdyti jam paskirtas užduotis. Pavyzdžiui, organizacija gali sukurti daug įvairių lygių darbo vietų, iš kurių kai kurios būtų sudėtingesnės, paskirti naujų darbuotojų ar savanorių treneriais, suteikti galimybę kurti naujus projektus (Jamison, 2003). Sunkiau įvykdomų darbų paskyrimas darbuotojams gali būti traktuojamas kaip apdovanojamas, kadangi tokiu būdu yra įvertinamos darbuotojo pastangos, kompetencijos, veikla organizacijoje.

Įvertinti darbuotojus galima daugeliu būdų įskaitant ir apdovanojimus, žodžiu išreikštą padėką, premiją ar galimybę gauti kažką, ko negali gauti kiti likę ir mažiau besistengiantys darbuotojai ar savanoriai. Tiek darbuotojus, tiek savanorius galima vertinti už geriausiai ir kokybiškiausiai atliktus

darbus, už ilgiausiai organizacijoje išdirbtą ar savanoriautą laiką, už projektų ar renginių, kuriuose dalyvavo žmogus skaičių, taip pat galima apdovanoti savanorius, kurie per tam tikrą laikotarpį skyrė daugiausiai laiko savanorystei. Apdovanoti ar gavę padėkas darbuotojai ir savanoriai jaučiasi įvertinti, todėl nori likti organizacijoje, kad galėtų įrodyti savo lojalumą ir toliau stengtis dėl veiklos rezultatų.

Dalyvavimas sprendimų priėmimo. Galėdami dalyvauti organizacijai svarbių sprendimų priėmimo darbuotojai jaučiasi įvertinami, supranta, kad suteikdami teisę spręsti tam tikrus su organizacijos veikla susijusius klausimus vadovai laiko juos patikimais ir kompetetingais darbuotojais. Tai suteikia pasitikėjimo savo sugebėjimais ir skatina tobulėti toliau.

Tačiau darbuotojams tai svarbu ne tik dėl jaučiamo įvertinimo iš vadovų. Dalyvavimas sprendimų priėmimo ir autonomija padeda darbuotojams gauti įgūdžius, reikalingus priimti ir įvertinti numatytus sprendimus, skatinti darbuotojų iniciatyvumą, pavyzdžiui, keičiant darbo procesus, nustatant prioritetus ir skirstant išteklius (Ito, Brotheridge, 2005). Suprantama, kad kuo svarbesnis ir sudėtingesnis yra sprendžiamas klausimas, tuo labiau patyrusių ir patikimų darbuotojų reikia organizacijai. Tuo pačiu, dalyvaudami tokių sprendimų priėmimo darbuotojai gauna neįkainojamos patirties, kuri naudinga tolesnėje profesinėje veikloje.

Veiklos įvairovė. Darbuotojai paprastai daro jiems paskirtas užduotis, tačiau jeigu užduotys tampa vienodos ir monotoniškos, jiems gali kilti noras išeiti į kitą organizaciją, kurioje būtų skiriamos naujos užduotys. Dėl šios priežasties tiek įmonės, tiek savanoriškos organizacijos gali pasistengti periodiškai duoti turimiems žmonėms naujas užduotis, kurios pareikalautų kūrybiškumo, kitokio mąstymo ar įgūdžių. Gavę tokias užduotis, darbuotojai, tikėtina, dalinai atsitrauks nuo jau monotoniškomis tapusių užduočių, siekdami įvykdyti jiems paskirtą darbą galbūt turės dirbti grupėje su panašias užduotis jau atlikusiais kolegomis ir taip pat suteikti informacijos apie savo atliktas užduotis tai sužinoti norintiems įmonės ar savanoriškos organizacijos nariams. Užduočių skirtingumas ir rotacija yra du pasirinkimai, galintys įnešti įvairovės ir iššūkių darbe (Ramlall, 2004). Neįprasta veikla padeda darbuotojams ieškoti kitokių sprendimo būdų.

Karjeros galimybės. Žmonės nenori likti tokioje organizacijoje, kurioje nėra jokių perspektyvų ar karjeros galimybių. Įmonėse galimybė lipti karjeros laiptais yra vienas iš svarbiausių rodiklių, kodėl darbuotojai neišeina į kitą įmonę. Įmonėse praktikantai už gerai atliktas užduotis gali tikėtis rekomendacijų iš organizacijos ar įmonės vadovo. Šias rekomendacijas darbuotojas gali prisegti prie savo gyvenimo aprašymo ir taip sudaryti geresnį įvaizdį siekiant tam tikros darbo vietos.

Organizacijose darbuotojams svarbu ne tik su koku vadovu tenka dirbti, tačiau turintiems potencialo ar iniciatyvos taip pat svarbu turėti galmybę tapti vadovu. Lockwood (2007) sudarė

rekomenduojamus veiksmus, kurie skirti ugdyti ateities lyderiams. Šios rekomandacijos pateikiamos 3 lentelėje.

3 lentelė. Rekomenduojami veiksmai globaliems naujos kartos lyderiams (Lockwood, 2007)

Rekomenduojami veiksmai globaliems naujos kartos lyderiams		
Tobulinti karjeros plėtrą ir veiklos valdymo sistemas abiem lytims	Sukurti atvirą darbo aplinką	Administruoti darbo/gyvenimo poreikius
<ul style="list-style-type: none"> • Sukurti objektyvias ir įtraukiančias veiklos valdymo sistemas; • Dalintis pagrindinėmis vystymosi patirtimis; • Siūlyti kuravimo ir tinklų kūrimo galimybes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Teikti lygias galimybes; • Šviesti darbuotojus apie įvairovę ir integraciją; • Apsaugoti nuo diskriminacijos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Sumažinti labai ilgą darbo valandą; • Užtikrinti vaidmenų modelius; • Permaštyti karjeros kelius; • Remti darbuotojų veiklų iniciatyvas ne darbo metu.

Matome, jog karjeros siekiantys ateities lyderiai turi būti iniciatyvūs, taikyti vienodas taisykles, nesvarbu kokios lyties darbuotojas būtų, būti ne tik darbuotojų vadovu, bet ir įkvėpėju, skatingi darbuotojus tobulėti.

Planuojant savo karjerą, kiekvienam darbuotojui pravartu turėti karjeros siekimo planą, kuriame jis įvardintų savo silpnąsias, stipriąsias puses, nutaytų kokių įgūdžių jam trūksta ir kaip juos įgyti. Tuo tarpu organizacija, siekdama padėti darbuotojui siekti karjeros, gali pasistengi išvelgti jo turimus talentus ir su turimais resursais juos tobulinti. Tuo tarpu organizacija, investavusi į turimus darbuotojų talentus taip pat gali tikėtis gauti naudą. Taletų atradimas ir organizacijų gaunamos naudos pavaizduotos 5 paveiksle.

Organizacijos naudos

Talentų paradigma		Tradicinė: Finansinė	Atsirandančios: Tvarumas
	Atsirandančios: Talentų sprendimai	Ar daromi puikūs sprendimai dėl turimų talentų, kurie yra gyvybiškai svarbūs finansiniams rezultatams?	Ar priimami puikūs sprendimai dėl turimų talentų, kurie yra gyvybiškai svarbūs tvarumo strategijos sėkmei?
	Tradicinės: Žmonių išteklių valdymo meistriškumas	Ar žmogiškųjų išteklių politika ir praktikos efektyvios ir ar gaunama priimtina investicijų grąža?	Ar žmogiškųjų išteklių politika ir praktikos yra nuoseklios ir atitinka tvarius darbo santykius?

5 pav. Kaip talentų paradigma ir organizacijos naudos abibrėžia strateginius klausimus dėl talentų (Boudreau, Ramstad, 2005)

Pasirinkusi, kuri paradigma yra priimtinesnė organizacijai ir kokią naudą ji nori gauti, organizacija gali išsikelti sau nurodytą klausimą, kurio atsakymas inicijuotų pakeitimus veikloje, susijusioje su darbuotojų karjeros ir ateityje gaunamų naudų planavimu. Tuo tarpu darbuotojai, žinodami savo talentus ir jausdami, kad organizacija yra pasiruošusi investuoti į talentų vystymą, galės tiksliau planuoti savo karjerą toje įmonėje ir siekti norimų pareigų.

Iššūkiai. Kiekvienas tobulėti norintis žmogus siekia savo vykdomomis veiklomis įgyti kaip įmanoma daugiau patirties ir kompetencijų. Prie šių tobulėjimo veiksnių labai prisideda žmogui skiriamos užduotys, kurias jis gali laikyti iššūkiais sau. Įvairovė, savarankiškumas ir sprendimų priėmimas yra trys būdai paversti darbą iššūkiu (Ramlall, 2004). Darbuotojas, gavęs užduotį – iššūkį, kiekvieną kartą ją vykdydamas, pakeičia požiūrį į situaciją, pradeda ieškoti naujų sprendimo būdų, kas iššaukia jo pasitraukimą iš įprastos komforto zonos. Jeigu darbuotojas paskirtą užduotį privalo atlikti vienas, tai jam suteikia savarankiškumo ir galimybę priimti sprendimus, už kuriuos vėliau jis bus atsakingas. Leidžiant

pasirinkti, ko darbuotojas labiau nori, pinigų ar sudėtingo darbo, dauguma darbuotojų vis dar nori pastarojo, kadangi jis suteikia galimybę plačiai panaudoti turimas žinias ir leidžia dirbti su pažangiausiomis technologijomis (Goswami, Jha, 2012). Kaita įvyksta, kai žmonės negauna darbų, kuriuos jie gali laikyti iššūkiais (Jamison, 2003). Dirbdami monotonišką ir tobulėjimą stabdantį darbą, darbuotojai nustoja stengtis ir ieškoti alternatyvių sprendimų, jaučiama stagnacija. Dėl šios priežasties padidėja kaitos tikimybė, darbuotojai ieško naujų galimybių kitose organizacijose, taigi organizacijų vienas iš tikslų siekiant išlaikyti savanorius gali būti sudėtingų užduočių skyrimas darbuotojams.

Mokymai, tobulėjimo galimybės. Ateidami į įmonę visi žmonės tikisi joje išmokti kažką naujo arba pagilinti turimas žinias. Pastebėję, kad organizacijose šis poreikis yra visiškai patenkinamas, darbuotojai nori likti joje ir toliau tobulėti, tuo pačiu savo kompetencijomis ir įgūdžiais prisidėdami prie sėkmingos organizacijų veiklos. Darbuotojo plėtra gali būti laikoma metodologija, kuri skatina tiek profesinį, tiek asmeninį asmens augimą darbo vietoje, apimanti metodus, tokius kaip formalūs efektyvumo reitingai, įvairių formų grįžtamojo ryšio technikos, diskusijos su vadovu apie galimas karjeros galimybes ir susitarimas dėl asmeninio tobulėjimo plano (McDowall, Fletcher, 2004). Organizacijos, reaguodamos į darbuotojo tobulėjimo poreikius, gali planuoti metodus, kuriais šie poreikiai būtų patenkinti.

Organizacija, vykdydama žmonių kapitalo ir žinių valdymo planą, užtikrina, kad darbuotojai galėtų gilinti turimas žinias ir įgyti naujų gebėjimų. Žmogiškojo kapitalo ir žinių valdymas reiškia, jog žmonės turi įgūdžių, patirties ir žinių, kuriomis naudodamiesi jie atneša ekonominę naudą organizacijai (Ramlall, 2004). Dėl šios priežasties organizacijos planuoja įvairius mokymus savo darbuotojams įvairiomis tematikomis, pradedant asmeninio tobulėjimo seminarais ir baigiant lyderystės, verslumo mokymais, įvairių programų naudojimo kursais. Mokymai ne tik didina darbuotojo galimybes, bet ir tobulina jo mąstymo sugebėjimus ir kūrybiškumą, kas padeda laiku priimti tinkamus sprendimus ir dirbti našiai (Elnaga, Imran, 2013), todėl svarbu skirti dėmesio darbuotojo tobulinimui.

Žmonės tobulėti siekia visose juos dominančiose srityse, o likti organizacijoje juos gali paskatinti:

- Naujos užsienio kalbos mokymasis arba jau žinomos kalbos žinių gilinimas;
- Žinių apie organizacijos procesus gavimas iš vadovų;
- Darbo su klientais įgūdžių įgavimas;
- Naudojimosi kompiuterinėmis programomis įgūdžių lavinimas;
- Galimybė mokytis iš didesnę patirtį turinčių žmonių.

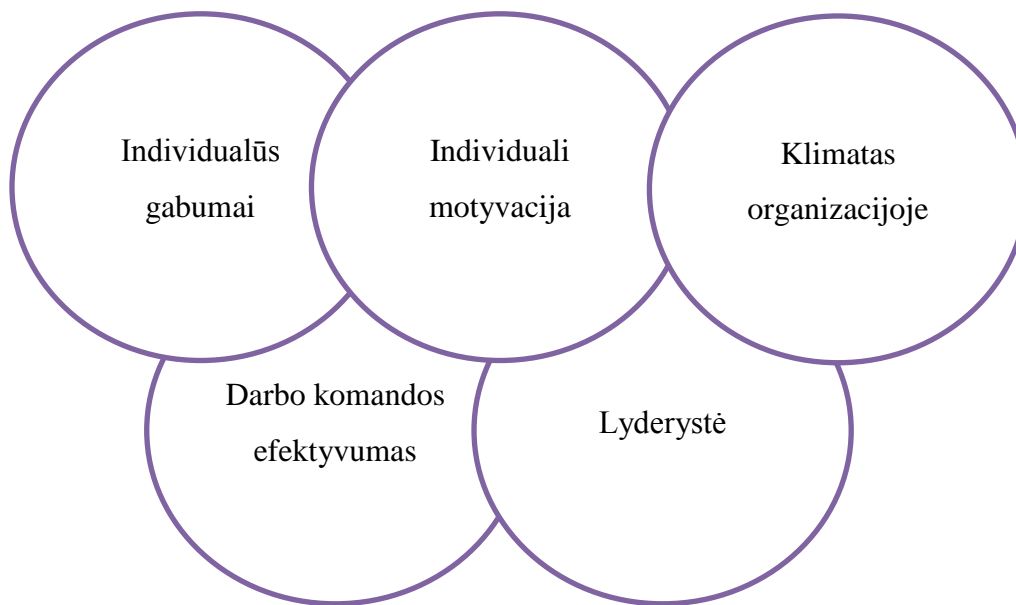
Žinoma, kiekviena organizacija, atsižvelgusi į savo veiklas, gali darbuotojams pasiūlyti specifinių tobulėjimo galimybių, kurios gali būti susijusios ne tik su įmonės tikslais, bet ir su asmenybės tobulėjimu. Mokymai gali turėti kelis konkrečius tikslus, kurie suskirstyti į tris kategorijas: didinti asmeninį

darbuotojų efektyvumą (pvz. kompetencijų tobulinimo), didinti esamą pridėtinę vertę (pvz. kurti naujas sistemas ir taikyti geresnes metodikas) ir kurti būsimą vertę (pvz. plėtoti žinias ir žmonių potencialą) (Mayo, 2000).

Kiekvienam darbuotojui reikalingos tam tikros sąlygos, prie kurių jis galėtų tobulėti. Šios sąlygos susijusios tiek su organizacijos veikla, tiek su pačio darbuotojo asmenybe. Kiekviena sąlyga yra svarbi ir reikalauja papildomo išsilavinimo į jas:

- Individualus pajėgumas. Žinios/ įgūdžiai/ patirtis, gebėjimas pasiekti rezultatus, augimo potencialas. Viskas, ką darbuotojai suteikia darbui iš įvairių savo gyvenimo patirčių.
- Individuali motyvacija. Siekiai, ambicijos, motyvacija darbui, produktyvumas.
- Lyderystė. Vadovų vizijų aiškumas ir vadovų sugebėjimas ją pateikti, kad būtų suprantama teisingai ir siekiama.
- Organizacijos klimatas. Organizacijos kultūra, ypač laisvė ir naujovės, atvirumas, lankstumas ir pagarba asmeniui.
- Darbo komandos efektyvumas. Rėmimas, abipusė pagarba, bendrų tikslų dalinimasis ir vertybės (Mayo, 2000).

Pagrindinės sąlygos, reikalingos darbuotojo žmogiškojo kapitalo augimui, pavaizduotos 6 paveiksle.



6 pav. Sąlygos, reikalingos žmogiškojo kapitalo augimui (Mayo, 2000)

Matome, kad labiausiai žmogaus kapitalo augimui reikalingos sąlygos yra individualus gabumas, individuali motyvacija, klimatas organizacijoje, darbo komandos efektyvumas ir lyderystė.

Siekiant užtikrinti sklandų darbuotojų ir savanorių išlaikymą, svarbu iš numatytų galimų išlaikymo būdų išsirinkti vieną ar kelis, kurie labiausiai atitiks žmonių interesus ir prisidės prie jų gerovės.

2.3. Savanoriškos organizacijos specifika

Savanoriškos organizacijos – tai tokios organizacijos, kurių veiklą padeda vykdyti žmonės, savo noru atėję į šias organizacijas ir dirba jose nesitikėdami jokio atlygio. Tokių organizacijų veiklos sritys gali būti įvairios – sportas, socialinės problemos, kultūra, įvairūs renginiai, turizmas, sveikatos sritis, mokslas. Savanorystė – tai veikla, vykdoma tik sektoriuose, kuriuose nesiekama pelno ar naudos. Savanorystės esmė atiduoti dalį savo laiko geriems tikslams. Tau niekas nemoka, bet tu gauni galimybę panaudoti savo talentus, įgyti naujus įgūdžius ir patirti malonumą, kuris ateina pakeitus tiek kitų, tiek ir savo gyvenimą (<http://www.volunteerbristol.org.uk/>).

Savanoriškų organizacijų veikla kai kuriais aspektais skiriasi nuo įmonėse vykdomų veiklų. Pagrindiniai aspektai, kuo savanoriška organizacija skiriasi nuo įmonės, yra šie:

- Savanoriai už šią veiklą negauna materialaus atlygio;
- Savanoriai nepakeičia apmokamų darbuotojų;
- Nėra nustatyto konkretaus valandų skaičiaus, kurį žmogus turi savanoriauti;
- Nepildomos darbo sutartys, nebent narystės anketos;
- Žmonės į šias organizacijas eina savo noru, siekdami būti socialiai atsakingais asmenimis;
- Organizacijos nesiekia pelno;
- Organizacijos sėkmę vaizduoja nuolatinių savanorių, partnerių ir parengtų projektų skaičius;
- Pagrindinės organizacijų pajamos gaunamos iš savanorių nario mokesčio, jeigu toks nustatytas, įvairių federacijų, žmonių paramos ir vykdomos projektinės veiklos.

Nepaisant šių išvardintų skirtumų, savanoriškos organizacijos ir įmonės turi tam tikrų panašumų. Tiek tokio tipo organizacijose, tiek įmonėse, siekiant užtikrinti sėkmingą veiklą, visų pirma reikia turėti patikimų žmonių, savanoriškose organizacijose – savanorių, įmonėse – darbuotojų. Tik turint reikiamą kiekį žmogiškųjų išteklių galima stengtis vykdyti numatytas veiklas.

Savanorišką organizaciją tam tikra prasme galima sulyginti su paslaugas teikiančia įmone. Partnerystė tarp darbdavių ir savanorių organizacijų gali būti sutartos iš anksto, būti patvirtintos oficialiu susitarimu arba gali būti lankstesni, neformalaus tipo santykiai (Booth, Won Park, Glomb, 2009). Kadangi savanoriška veikla pasižymi turimais savanoriais, kurie padeda įvairių renginių, socialinių akcijų metu, juos dalinai galima sutapatinti su įmonėse paslaugas teikiančiais darbuotojais. Tokie žmonės nekuria tam tikrų produktų, bet savo pastangomis ir kompetencijomis prisideda prie organizacijų veiklos vykdymo ir komunikuoja su žmonėmis, klientais.

Savanorystė yra svarbi žmonių užimtumo dalis. Įkuriamos savanoriškos organizacijos padeda žmonėms, kurie neturi darbo arba yra pensinio amžiaus, turėti veiklos ir jaustis reikšmingais. Dėl demografinių ir socialinių – ekonominių tendencijų pastaraisiais metais, tokių kaip visuomenės senėjimas ir aukštas nedarbo lygis, priimta, kad savanorystė gali būti kaip sprendimas (Roy, Ziemek, 2000). Tai reiškia, jog pensinio amžiaus sulaukęs arba darbo neturintis žmogus gali rinktis savanorystę kaip užimtumo alternatyvą ir kelti arba pademonstruoti savo kompetencijas savanorystės metu.

Savanorystė įvairiose organizacijose suteikia nariams daug naudų, pradedant žmogiškumo jausmo skatinimu, asmenybės augimu ir baigiant karjeros galimybėmis. Savanoriškos veiklos funkcijos, organizacijos narių augimui, pateikiamos 4 lentelėje.

4 lentelė. Savanoriškos veiklos funkcijos ir savanorių funkcijos inventoriaus (SFI) įvertinimas
(Clary, Snyder, 1999)

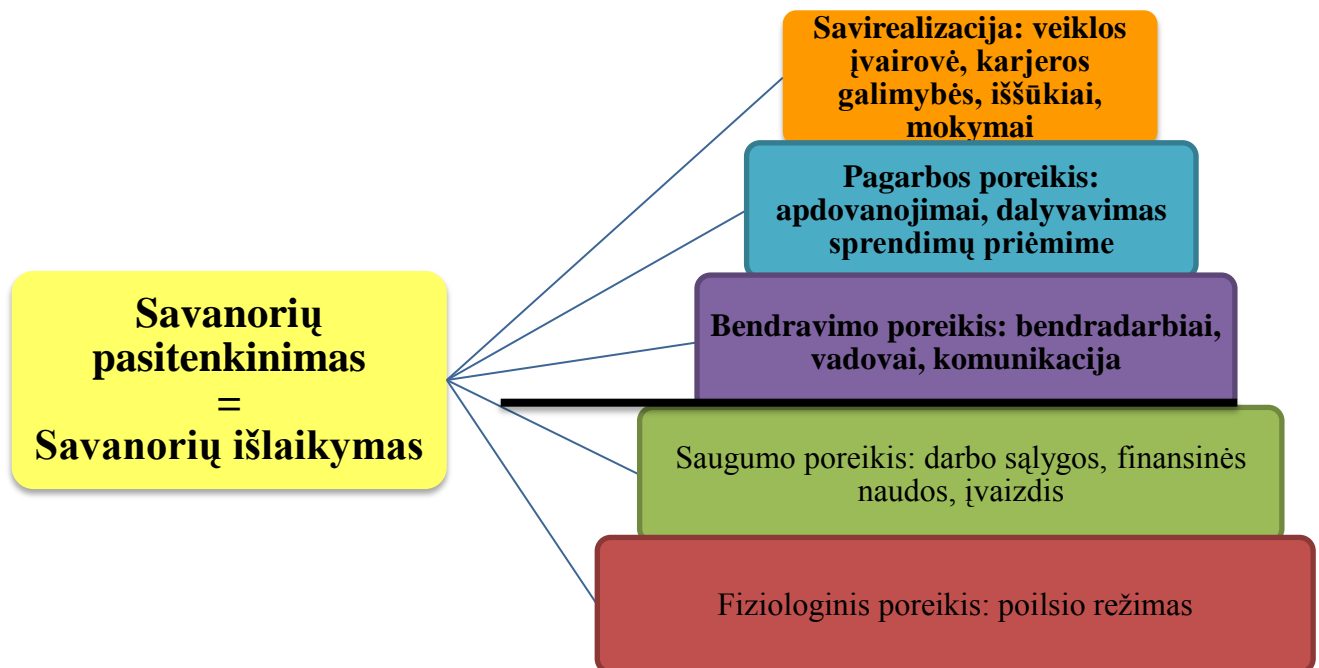
<i>Funkcija</i>	<i>Konceptualus apibrėžimas</i>	<i>SFI punkto pavyzdys</i>
Vertybių	Atskiri savanoriai, siekiantys išreikšti arba elgtis pagal tokias vertybes kaip žmogiškumas	Jaučiu, kad yra svarbu padėti kitiems
Supratimo	Savanoris nori daugiau sužinoti apie pasaulį arba turėti įgūdžių, kurie dažnai nenaudojami.	Savanorystė man leidžia mokytis, tiesiogiai įgyti naujos patirties.
Stiprinimo	Per savanoriška veiklą galima augti ir vystytis.	Savanorystė padeda man apie save galvoti geriau.
Karjeros	Savanoriai turi tikslą savanoriškos veiklos metu įgyti patirties, reikalingos karjeros siekimui.	Savanoriška veikla gali man padėti gauti tą darbą, kurio noriu.
Socialinė	Savanorystė leidžia stiprinti socialinius santykius.	Žmonės, kuriuos pažįstu, dalinasi interesais.
Apsauginė	Savanorystė sumažina neigiamus jausmus, pavyzdžiui, kaltės jausmą ir padeda spręsti asmenines problemas.	Savanorystė – galimybė pabėgti nuo asmeninių problemų.

Savanorystė suteikia įvairios naudos savanoriui, priklausomai nuo jo poreikių. Matome, kad ši veikla gali patenkinti žmogaus norą mokytis ir tobulėti, padėti kitiems, dalintis interesais su pažįstamais žmonėmis, pabėgti nuo asmeninių bėdų ar gauti norimą darbą.

2.4. Savanoriškos organizacijos narių išlaikymo modelis

Išanalizavus įmonėse dažniausiai taikomus darbuotojų išlaikymo būdus ir kai kuriuos pasirinkus kaip galimus pritaikyti savanoriškoms organizacijoms, galima sudaryti preliminarų savanoriškos organizacijos narių išlaikymo modelį. Modelis sudaromas pagal populiarią ir organizacijose patikrintą Maslow poreikių piramidę, kuri susidaro iš penkių pagrindinių žmonių jaučiamų poreikių: fiziologinių, saugumo, bendravimo, pagarbos ir savirealizacijos. Remiantis Root modifikuota Maslow poreikių piramide (pagal Gage, Berliner, 1994), daroma prielaida, kad žmonės užsiima savanoryste dėl trijų aukščiausiai piramidėje esančių laiptelių – bendravimo, pagarbos ir savirealizacijos. Paprastai užsiimant savanoryste du piramidės apačioje esantys poreikiai yra patenkinami minimaliai. Dėl šios priežasties modelyje labiausiai akcentuojami trys viršuje esantys poreikiai.

Galimas savanorių išlaikymo modelis pavaizduotas 7 paveiksle.



7 pav. Savanoriškos organizacijos narių išlaikymo modelis

Toliau bus analizuojamas kiekvienas iš šio modelio žingsnių. Analizuojant šiuos žingsnius svarbu dar kartą paminėti, jog savanoriškos organizacijos nėra siekiančios pelno ir visų žingsnių įgyvendinimui turi arba labai ribotus resursus, arba jų neturi iš viso.

Fiziologinis poreikis. Savanoriškos organizacijos, planuodamos savanorių poreikį ir veiklas, atsižvelgia į renginio ar užduočių atlikimo trukmę, sudėtingumą. Pagal tai planuojamas savanorių darbo laikas, sudaromos pamainos, numatomos poilsio, pietų pertraukos. Fiziologiniai poreikiai yra lengviausiai įgyvendinami, tačiau mažai tikėtina, kad žmonės savanoryste užsiima norėdami patenkinti šiuos savo poreikius.

Saugumo poreikis. Siekiant patenkinti saugumo poreikį organizacija turi atsižvelgti į tokius veiksnius kaip darbo sąlygos, finansinės naudos savanoriams ir organizacijos įvaizdis. Kalbant apie darbo sąlygas, svarbu paminėti, jog savanoriška organizacija, kaip ir visos kitos organizacijos, turi užtikrinti savanoriams saugias darbo sąlygas, apmokyti, kaip reikia elgtis atsiradus tam tikram pavojui, pavyzdžiui, pradėjus kaukti sirenomis, prasidėjus gaisrui, muštynėms, įsijungus evakuacijos sistemoms. Taip pat organizacija turi suteikti savanoriams visas jų darbui reikalingas priemones, nesudaryti finansinių išlaidų.

Jeigu vis dėlto savanoriams tenka patirti finansinių išlaidų, pavyzdžiui, ilgai savanoriaujant organizacija nepasirūpina maistu ir savanoriui reikia tuo pasirūpinti pačiam arba nepasirūpina kelione iš vieno miesto į kitą, nors buvo sutarta dėl transportavimo, organizacija, siekdama išlaikyti savanorius, turi padengti dėl savanorystės ir nepakankamo organizuotumo patirtas išlaidas.

Organizacijos įvaizdis yra dar vienas veiksnys, paveikiantis savanorių norą likti. Jeigu organizacija yra socialiai atsakinga, rūpinasi savo savanoriais, inicijuoja ir vykdo socialines akcijas, savanoriai tai vertina ir pasilieka joje. Tuo pačiu organizacija, vykdydama socialinę veiklą, suteikia savanoriams įvairesnių darbų, kurie didele dalimi prisideda prie tobulėjimo.

Bendravimo poreikis. Bendravimo poreikių patenkinimui svarbūs bendradarbiai, vadovai bei komunikacijos sistemos organizacijoje. Kuo geresni savanorių santykiai su kitais savanoriais, tuo labiau jie nori užsiimti šia veikla, leisti laiką su bendraminčiais, padėti jiems ir tikėtis sulaukti pagalbos iš kitų.

Vadovai prie savanorių lojalumo prisideda savo bendravimu su jais, pagyrimų ar objektyvios kritikos profesionaliu išsakymu, užduočių paskyrimu, sugebėjimu motyvuoti ir lyderiauti.

Ne ką mažesnę dalį savanorių veiklai organizacijoje lemia ir komunikacija. Savanoriai turėdami galimybę sužinoti naujausias žinias apie organizaciją, jos planuojamas veiklas, gali planuoti savo laiką, numatyti kada ir kiek laiko galės skirti savanorystei. Galėdami gauti kitų savanorių kontaktus, jie gali vieni su kitais susitarti dėl laisvalaikio leidimo kartu, kas stiprina tarpusavio ryšį ir gerina santykius, arba greičiau gauti reikiamą pagalbą, lengviau išspręsti susidariusias problemas.

Pagarbos poreikis. Apdovanojimai ir galimybė dalyvauti sprendimų priėmime savanoriams gali būti laikomi kaip pagarbos poreikį patenkinantys veiksniai. Apdovanojimai savanoriams gali būti skiriami dvejopi – materialūs arba nematerialūs. Savanoriškai organizacijai savo nariams paprasčiau yra suteikti nematerialius apdovanojimus, tokius kaip pirmenybės suteikimas dalyvauti populiariuose renginiuose,

viešai pagirti už atliktus darbus, suteikti galimybę prisijungti prie organizacijos valdybos, leisti dalyvauti sprendimų priėmimo. Tuo tarpu norint apdovanoti savanorius materialiais dalykais, organizacijai reikia arba turėti lėšų, skirtų apdovanojimams, arba turėti remėjų, kurie pasirūpintų įvairia atributika, apranga ir panašiomis materialiomis dovanomis.

Dalyvavimas sprendimų priėmimo gali būti vienas iš nematerialių apdovanojimų. Tačiau šį apdovanojimą paprastai gauna tik labai patikimi ir nusipelnę savanoriai, kadangi nariai gauna galimybę prisidėti prie organizacijos veiklos planavimo, svarbių sprendimų priėmimo ir turi teisę siūlyti pokyčius įvairiais organizacijoje aktualiais klausimais.

Savirealizacijos poreikis. Šio poreikio patenkinimas gali būti svarbiausias savanoriams, siekiantiems kuo daugiau išmokti, atrasti savo sritį, kurioje nori tobulėti ir kurie turi planų, susijusių su profesine veikla. Savirealizacijos poreikio patenkinimas susideda iš veiklos įvairovės, karjeros galimybių, iššūkių ir mokymų.

Veiklos įvairovė leidžia savanoriams išbandyti kuo daugiau skirtingų veiklų ir įgyti daugiau kompetencijų. Taip pat gaudami vis kitokias užduotis, savanoriai neįsivaizduoja monotoniškos, į savanorystę žvelgia kaip į tam tikrą žaidimą, kurio metu reikia atlikti vis kitus veiksmus.

Kalbant apie karjeros galimybes, galima numatyti, kad savanorių pagrindinis tikslas yra pakilti karjeros laiptais savanoriškoje organizacijoje, tačiau savanoriaujant užmegzti naudingas pažintis, sugebėti rekomenduoti save ir taip sudominti potencialius darbdavius ir lengviau ateityje įsidarbinti.

Organizacija, skirdama savanoriams užduotis, kurios gali būti vadinamos iššūkiškais jiems, ugdo narių atsakomybę, kūrybiškumą, holistinį mąstymą. Įvykdę tokias užduotis, savanoriai tampa labiau pasitikinčiais savimi, nebijo priimti sprendimų ir imtis kitų iššūkių.

Įvairūs mokymai yra svarbi savanorių tobulėjimo dalis, todėl savanoriška organizacija, siekdama tobulinti ir išlaikyti savo narius gali organizuoti mokymus įvairiomis temomis. Tai gali būti karjeros planavimo, finansų valdymo, renginių organizavimo, pasitikėjimo savimi, pirmosios pagalbos kursai. Galėdami dalyvauti organizuojamuose mokymuose, tikėtina, kad nariai jausis vertinami, į juos bus investuojama, kas lems jų lojalumą ir didėjančią profesionalumą.

3. SAVANORIŲ IŠLAIKYMO ORGANIZACIJOSE TYRIMO METODOLOGIJA

Tyrimo tikslas – atskleisti veiksnius, kurie labiausiai skatina savanorius užsiimti savanoryste.

Tyrimo tipas ir metodas. Pirminei informacijai rinkti pasirinktas aprašomasis apklausos metodas. Palyginti su kitais pirminės informacijos gavimo metodais (eksperimentu, stebėjimu ir kt.), apklausa turi pakankamai privalumų. Apklauskos privalumais laikytina standartizavimas, administravimo paprastumas, nesudėtinga duomenų analizė. Taip pat apklausa suteikia galimybę atskleisti elgesio priežastis bei leidžia respondentus jungti į tam tikras grupes, įvertinant skirtumus tarp grupių, būtent šis lyginimas atliekamas darbe. Tyrimui pasirinkta apklausa raštu.

Tyrimui panaudotas anketinės apklausos metodas (žr. 1 priedą).

Atliekant darbuotojų apklausą galima įvertinti darbuotojų pasitenkinimą turimu darbu, darbuotojų įsitraukimą ir motyvaciją. Tokia informacija yra itin svarbi siekiant objektyviai įvertinti darbuotojų lojalumą įmonei, padidinti darbuotojų motyvavimą optimizuojant jų skatinimo programas ir užkertant kelią galimiems neigiamiems pokyčiams..

Anketinės apklausos metodo pasirinkimą sąlygojo šie šio tyrimo metodo privalumai (Dikčius, 2003):

- anketinės apklausos metu sudaryta galimybė apklausėjui instruktuoti respondentus;
- anketinė apklausa užtikrina pakankamą atrankos dydį;
- gana aukštas anketų sugrąžinimo lygis;
- atliekant anketinę apklausą išlieka galimybė respondentams pasikonsultuoti su apklausos organizatoriumi;
- atliekant anketinę apklausą sudaryta galimybė apklausėjui kontroliuoti situaciją: sekti atsakymo į klausimus eigą, gauti papildomą informaciją stebėjimo būdu;
- atliekant anketinę apklausą, remiantis respondentų reakcija, preliminariai galima spręsti apie problemos reikšmingumą, anketos klausimų sudarymo ir išdėstymo techniką;
- anketinis tyrimas yra vienas pigesnių tyrimo metodų;
- 100 - procentinis arba artimas jam anketų sugrąžinimo lygis.

Siekiant išsiaiškinti, kokiais būdais savanoriškos organizacijos išlaiko savo narius, buvo pasirinkta naudoti klausimynus, kurių pagalba bus apklausiami organizacijų savanoriai ir struktūruotas interviu, naudojamas norint apklausti savanoriškų organizacijų vadovus, pirmininkus.

Klausimynas skirtas savanoriškų organizacijų nariams, siekiant jų apklausti kuo daugiau ir sužinoti dėl ko jie pradėjo šią veiklą, kodėl ją vis dar tęsia, kokio pobūdžio savanoryste užsiima. Klausimyno klausimai ir jų paskirtis pateikiama 4 lentelėje.

5 lentelė. Klausimyno klausimai ir jų paskirtis

Dalis	Potemė	Autoriai	Klausimų skaičius
Fiziologiniai poreikiai	Poilsio režimas	LR Darbo kodeksas Igalens ir kt. Samuel, Chipunza	2
Saugumo poreikiai	Darbo sąlygos	LR Darbo kodeksas Rodriguez ir kt.	2
	Finansinės naudos	Igalens ir kt. Samuel, Chipunza Ramlall Kumpikaitė, Kalinauskienė	1
	Įvaizdis	Samuel, Chipunza Ramlall Šimanskienė, Paužuolienė Csaszar	1
Bendravimo poreikiai	Komunikacija	Argenti Kitchen, Daly Allatta, Singh Gravan	2
	Bendradarbiai	Samuel, Chipunza Allatta, Singh	5
	Vadovai	Lee Lockwood Kalinauskienė Kumpikaitė, Gravan Blass, Ferris McDowall, Fletcher	1
Pagarbos, pripažinimo poreikiai	Apdovanojimai	Jamison Samuel, Chipunza Kumpikaitė, Kalinauskienė	2
	Dalyvavimas sprendimų priėmimo	Samuel, Chipunza Mayo	4

Dalis	Potėmė	Autoriai	Klausimų skaičius
Savirealizacijos poreikiai	Veiklos įvairovė	Samuel, Chipunza	5
	Karjeros galimybės	Boudreau, Ramstad Samuel, Chipunza Ramlall Lockwood Saari, Judge	3
	Mokymai	Rodriguez ir kt. Samuel, Chipunza Ramlall Mayo McDowall, Fletcher Elnaga, Imran	2
	Iššūkiai	Jamison Samuel, Chipunza Ramlall Kumpikaitė, Kalinauskienė Boudreau, Ramstad	5

Išanalizavus anketinių apklausų pagalba gautus atsakymus galima nustatyti ar savanoriaujančių žmonių poreikiai yra patenkinami ir kaip organizacijos elgiasi, siekdamas išlaikyti narius. Taip pat, atsižvelgiant į tai, kokie faktoriai lemia savanorių pasilikimą organizacijose, pravartu sudaryti savanorių išlaikymo veiksmų planą ir juo vadovaujantis stebėti savanorių kaitos svyravimus, kaip priimti sprendimai veikia savanorių mikroklimatą ir lojalumą.

Tyrimo rezultatai apdoroti SPSS ir Excel programų pagalba. Skaičiuoti ir lyginti atskirų veiksmų, jų grupių ir organizacijų atsakymų vidurkiai, jie lyginti, skaičiuoti koreliaciniai ryšiai (Pearson koreliacija), tarp skatinančių veiksmų ir demografinių respondentų duomenų ir analizuotos požymių priklausomumo lentelės.

4. SAVANORIŠKOS ORGANIZACIJOS NARIŲ IŠLAIKYMO TYRIMAS

Tiriant savanoriškos organizacijos narių išlaikymo veiksnius, buvo panaudota anketinė apklausa, kuria buvo apklausiami žmonės, priklausantys šešioms skirtingoms savanoriškos organizacijoms – „Sporto savanorių sąjungai“, „Jaunimo linijai“, „Maisto bankui“, „Penktai kojai“, „Pastogei“ ir „Nacionalinio dramos teatro“ savanorių grupei.

Anketinės apklausos buvo platinamos dviem būdais – dalinant popierinius apklausos variantus bei pasidalinus anketinės apklausos internetine nuoroda. Kad nuoroda nebūtų prieinama visiems, o pasiektų tik tikslinius respondentus, buvo pasirinkta, kad anketa nebūtų viešai matoma.

Iš viso iš šešių savanoriškų organizacijų buvo gauti 106 savanorių anketinių apklausų atsakymai. Iš „Sporto savanorių sąjungos“ į anketinės apklausos klausimus atsakė 33 savanoriai, „Jaunimo linijos“ – 17 savanorių, „Maisto banko“ – 16 savanorių, „Penktos kojos“ – 15 savanorių, „Pastogės“ – 13 savanorių ir teatro savanorių – 12. Kokią dalį visų savanoriškos organizacijos narių sudaro atsakiusieji sunku įvardinti, kadangi kiekviena organizacija skirtingai interpretuoja, kas yra tikras organizacijos narys. Pavyzdžiui, viena organizacija pilnaverčiais nariais laiko tuos, kurie susimokėję metinį nario mokestį ir dalyvauja renginiuose ar veikloje. Tačiau organizacijose pasitaiko, kad nario mokesčio nesumokėjęs narys yra aktyvesnis negu nario mokestį sumokėjęs, tačiau beveik niekur nedalyvaujantis asmuo. Todėl konkrečiai įvardinti, kas yra tikrasis savanoris ir suskaičiuoti jų kiekį organizacijoje yra labai sunku. Dėl šios priežasties yra stengiamasi surinkti kuo daugiau atsakymų iš savanorių.

4.1. Savanoriškų organizacijų pristatymas

Tiriant veiksnius, kurie yra svarbūs savanorių išlaikymui, buvo pasirinktos šešios savanoriškos organizacijos – „Sporto savanorių sąjunga“, „Jaunimo linija“, „Maisto bankas“, „Penkta koja“, „Pastogė“ ir „Nacionalinio dramos teatro“ savanorių komanda. Kiekviena iš šių organizacijų išsiskiria savo veiklos sritimi, todėl taip siekiama gauti kuo labiau visoms organizacijoms pritaikomus rezultatus.

„Sporto savanorių sąjunga“. Organizacija įkurta 2005 metais ir per 11 savo veiklos metų jos nariai yra dirbę futbolo, krepšinio ekipų rungtynėse, irklavimo, plaukimo, bėgimo, golfo, lengvosios atletikos, sambo, Lotynų šokių ir kitų sporto šakų renginiuose. Organizacijos nariai dalyvavo Europos krepšinio čempionatuose (U-16, U-18 ir suaugusių) Lietuvoje, kurie vyko 2009-2015 m. (www.sportosavanoriai.lt). Sąjunga nuo pat įkūrimo pradžios bendradarbiauja su Kauno „Žalgirio“

krepšinio komanda, Lietuvos nacionalinėmis futbolo ir krepšinio rinktinėmis. Sąjunga pagrindinę savo veiklą vykdo Kaune, tačiau dažnai dalyvauja ir kituose miestuose vykstančiuose renginiuose.

„Jaunimo linija“. Nuo 1991 metų veikianti ne pelno siekanti organizacija, suteikianti emocinę paramą telefonu ir elektroniniais laiškais. Organizacija įsikūrusi Vilniuje, Kaune ir Klaipėdoje. „Jaunimo linijos“ misija – teikti kiekvienam jaunam žmogui prieinamą savanorių emocinę paramą (www.jaunimolinija.lt)

„Maisto bankas“. „Maisto bankas“ – tai labdaros ir paramos fondas, renkantis paramą maistu ir dalinantis ją nepasiturinčiais žmonėmis besirūpinančioms organizacijoms (www.maistobankas.lt). Organizacija įsikūrė 2001 metais ir kasmet didžiuosiuose Lietuvos miestuose inicijuoja akcijas, kurių metu savanoriai renka aukojamą maistą nepasiturintiems.

„Penkta koja“. 2010 metais įkurta organizacija, padedanti beglobiams gyvūnams. Organizacija rūpinasi beglobių gyvūnų sugavimu ar paėmimu ir naujų šeiminių suradimu, gyvūnų priežiūra. Organizacija turi įvairių savanorių – laikinai savo namuose priglaudusių gyvūnus, nuolat prižiūrintys gyvūnus organizacijos patalpose arba skleidžiančius informaciją apie organizaciją.

„Pastogė“. Organizacija įkurta 1995 metais, savo veiklą vykdo Kaune. Organizacijos misija – suteikti apleistam, skriaudžiamam vaikui laikiną prieglobstį globėjų šeimoje, padėti tikrajai vaiko šeimai išspręsti problemas, kad vaikas galėtų grįžti atgal į namus arba surasti jam naują šeimą (www.pastoge.lt).

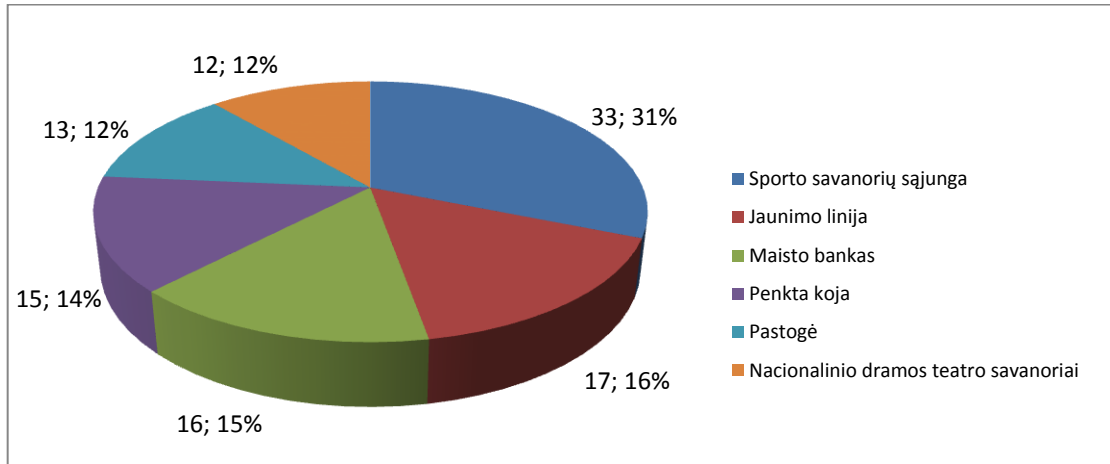
„Nacionalinio dramos teatro“ savanoriai. Nuo 2012 metų „Kultūros savanoriai“ pradėjo bendradarbiauti su „Nacionaliniu dramos teatru“. Šie savanoriai padeda repeticijų ir spektaklių metu, dalyvauja kituose teatro organizuojamuose renginiuose, pavyzdžiui, Teatro dienos šventėse, Hanza dienoje.

Kiekvienos organizacijos veiklos pobūdis yra skirtingas, dėl to galiam tikėtis rasti labiausiai savanorių pasilikimą organizacijoje skatinančius veiksnius, nepriklausomai nuo organizacijos veiklos.

4.2. Tyrimo rezultatų pristatymas

Rezultatai, gauti surinkus anketinių apklausų atsakymus pateikiami žemiau.

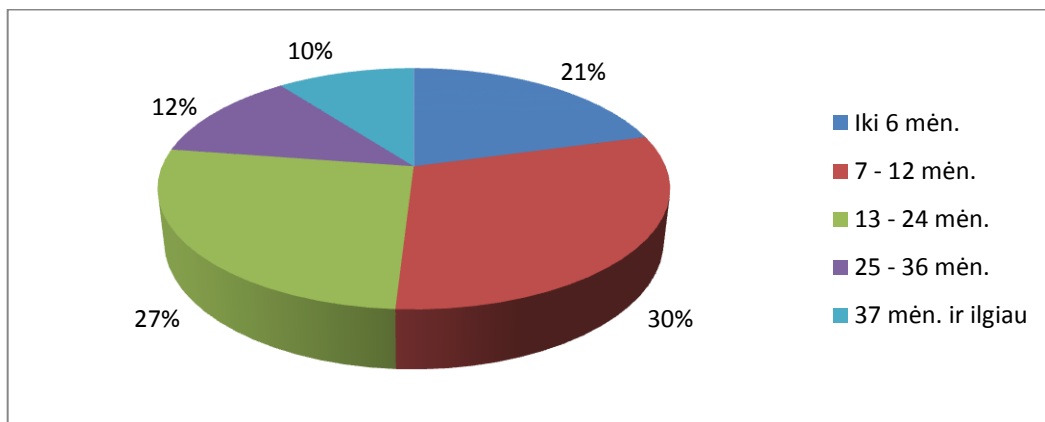
Atsakytų anketinių apklausų, gautų iš kiekvienos alaizuojamos organizacijos, skaičius pavaizduojamas 8 paveiksle.



8 pav. Kuriai savanoriškai organizacijai priklausote?

Iš viso gautos 106 atsakytos anketinės apklausos. Daugiausia atsakymų gauta iš „Sporto savanorių sąjungos“ – 33 anketos, t.y. 31 proc visų gautų anketų. Iš visų likusių organizacijų atsakytų anketinių apklausų gauta beveik vienodas skaičius, kuris svyruoja nuo 12 iki 17. Mažiausiai atsakytų gauta ir Nacionalinio dramos teatro savanorių - 12.

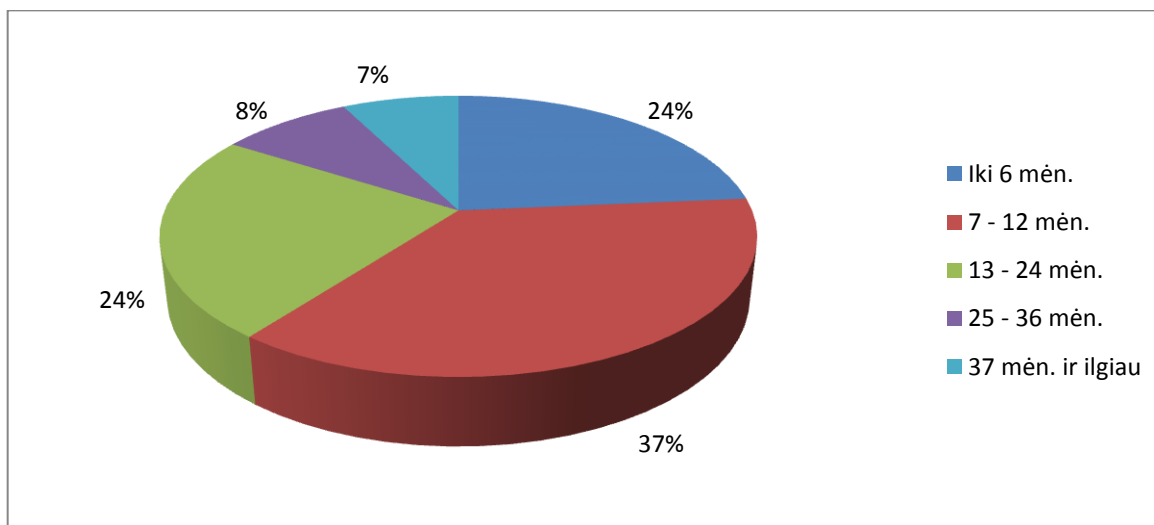
Toliau savanorių buvo klausiama, kiek jau laiko jie užsiima savanoryste. Gauti rezultatai pateikiami 9 paveiksle.



9 pav. Kiek laiko užsiimate savanoriška veikla?

Daugiausia žmonių savanoryste užsiima 7 – 12 ir 13 – 24 mėnesius, atitinkamai 30 ir 27 proc. 37 mėnesius ir ilgiau bei 25 – 36 mėnesius savanoriauja atitinkamai 10 ir 12 proc. respondentų. Iki 6 mėnesių savanoriauja 21 proc. respondentų.

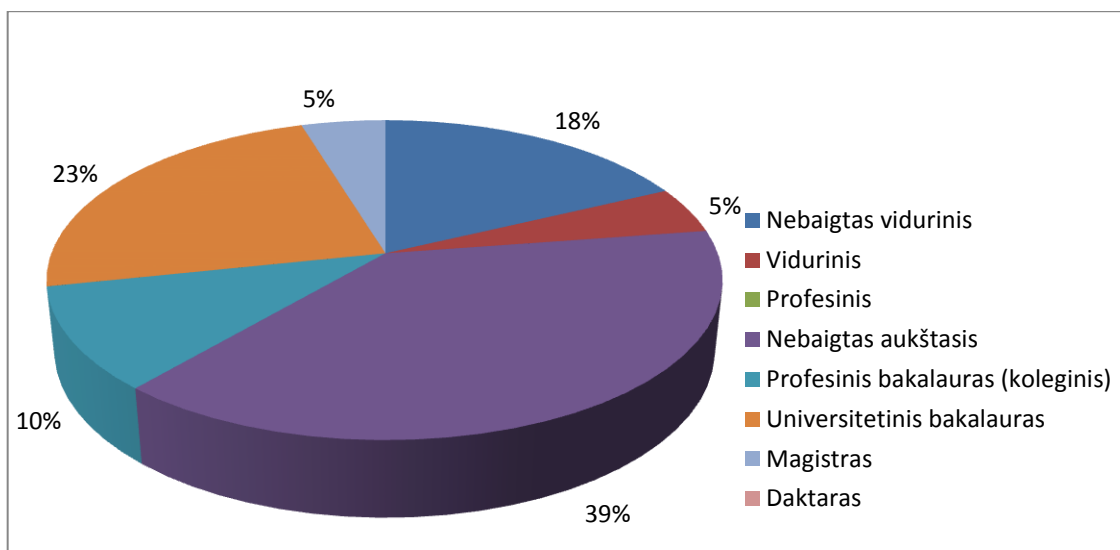
Toliau pateikiami rezultatai apie savanorių veiklą būtent toje organizacijoje, kurioje jie pažymėjo, jog savanoriauja. Rezultatai pateikiami 10 paveiksle.



10 pav. Kiek laiko užsiimate savanoriška veikla nurodytoje organizacijoje?

Daugumai savanorių savanorystė yra sąlyginai neseniai atrasta veikla, kadangi net 37 proc. respondentų atsakė, jog savanoriauja tik 7 – 12 mėn. Iki 6 mėnesių ir 13 – 24 mėnesius savanoriauja po 24 procentus savanorių. Tuo tarpu ilgiausiai – 25 – 36 mėnesius bei 37 mėnesius ir ilgiau savanoriauja atitinkamai 8 ir 7 procentai respondentų. Galima spręsti, jog savanoriškose organizacijose kaita egzistuoja ir tik maža dalis užsiima savanoriška veikla ilgiau negu 2 metus. Pamatyti, jog savanorių kaita egzistuoja galima ir palyginus 9 ir 10 paveikslus. Pavyzdžiui, kai kurie nariai, kurie savanoriauja 25 – 36 mėnesius ar 37 mėnesius ir ilgiau, yra pakeitę organizacijas, kadangi bendras savanorystės procentas šiuo laikotarpiu yra 12 ir 10 proc. Kai tuo tarpu nariai, dabartinėje organizacijoje savanoriaujantys tokį patį laikotarpį atitinkamai sudaro tik 8 ir 7 procentus.

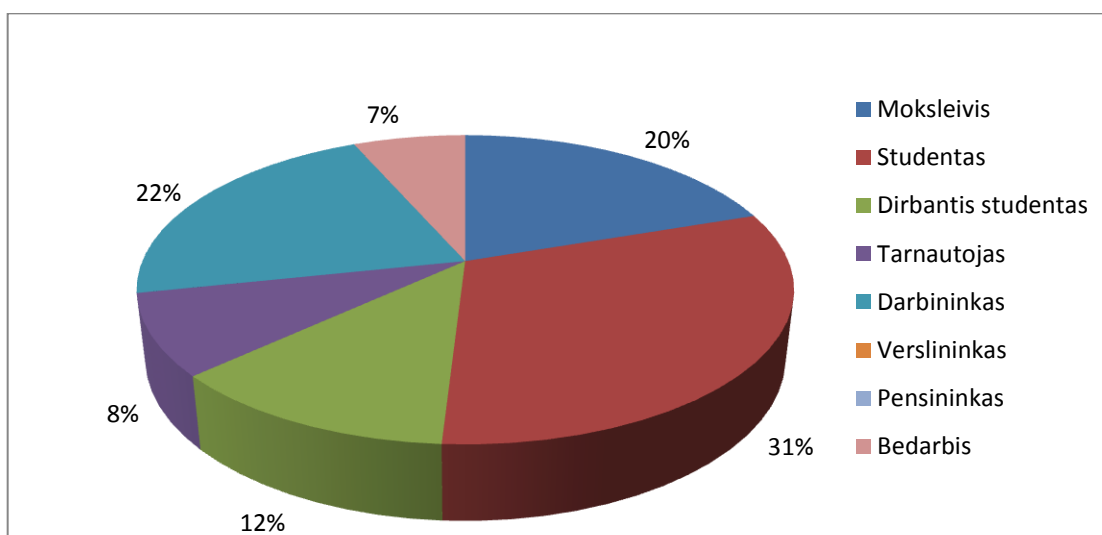
Toliau matysime, kokio išsilavinimo žmonių yra daugiausiai analizuojamose organizacijose. Rezultatai pateikiami 11 paveiksle.



11 pav. Respondentų išsilavinimas

Daugiausia savanoriška veikla užsiima nebaigtą aukštąjį išsilavinimą turintys asmenys – net 39 proc. visų respondentų. Universitetinį bakalaurą turintys žmonės sudaro 23 procentus savanoriaujančiųjų, nebaigtą vidurinį išsilavinimą turi 18 proc. respondentų, profesinį bakalaurą – 10 proc. Po 5 procentus respondentų turi magistro laipsnį ir vidurinį išsilavinimą.

Savanoriška veikla užsiima tiek moksleiviai, tiek studentai, darbininkai ar bedarbiai. Jų pasiskirstymas apklaustose organizacijose pateikiamas 12 paveiksle.

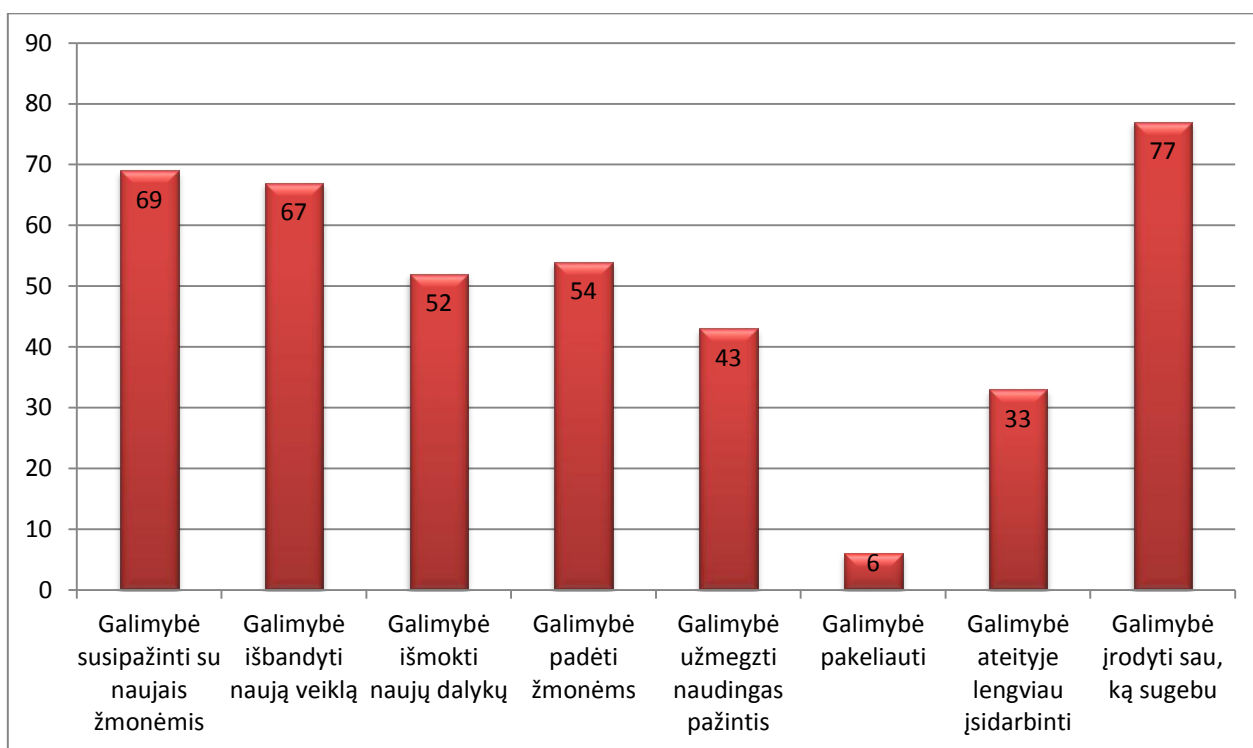


12 pav. Respondentų socialinis statusas

Dauguma savanoriška veikla užsiimančių žmonių yra studentai – 31 proc., darbininkai – 22 proc. ir moksleiviai – 20 proc. Kiek mažiau – 12 proc. – sudaro dirbantys studentai. Tarnautojų ir bedarbių savanoriškose organizacijose yra atitinkamai 8 proc. ir 7 proc. Pensininkų ir verslininkų tarp respondentų nebuvo.

68,5 procentai respondentų yra organizacijose savanoriška veikla užsiimančios moterys, o 31,5 procentai – vyrai. Respondentų amžiaus vidurkis – 22,7 metai. Jausias respondentas – 15 metų amžiaus, vyriausias – 35 metų amžiaus. Daugiausia savanoriaujančių žmonių yra 21 metų amžiaus. Jie sudaro beveik 13 proc. visų respondentų.

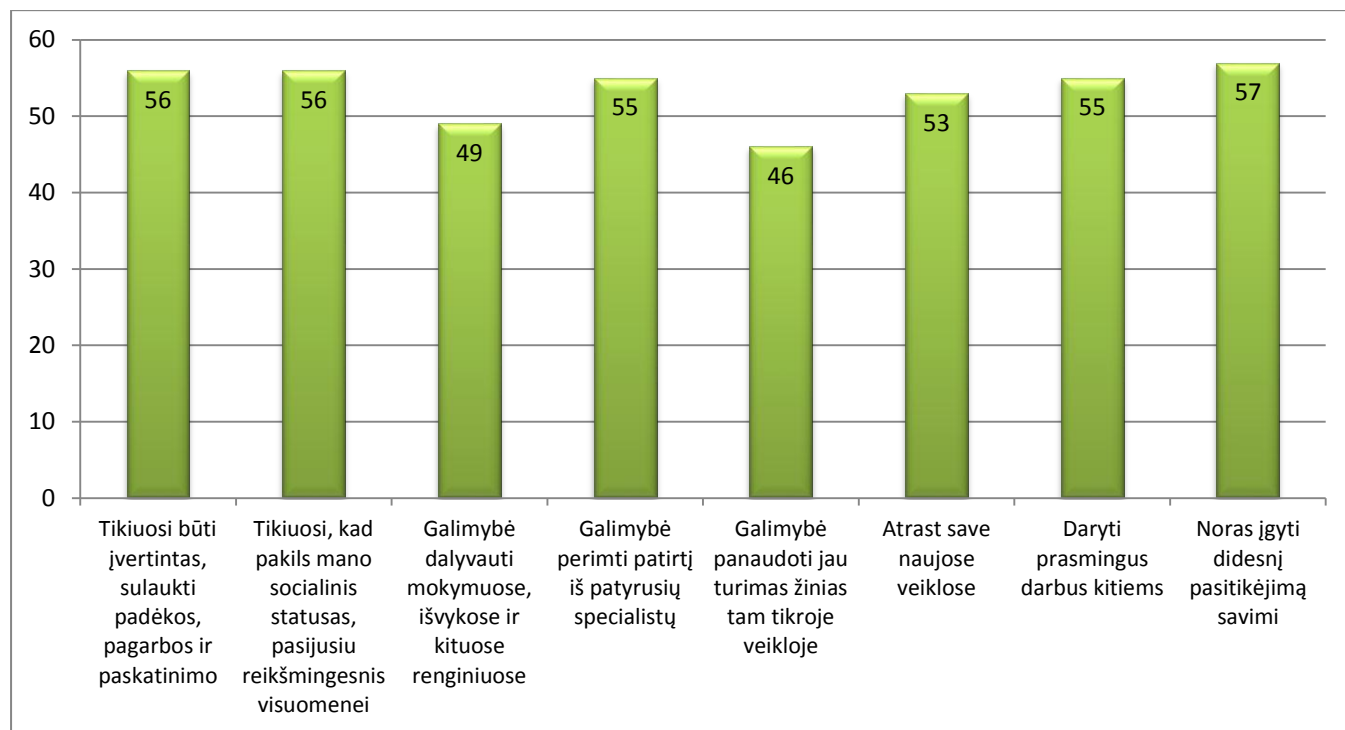
Organizacijų nariai gali užsiimti savanoriška veikla dėl įvairių priežasčių. Kokie motyvai skatina juos užsiimti savanoryste pateikiama 13 paveiksle.



13 pav. Veiksniai skatinantys užsiimti savanoriška veikla, atsakiusių asmenų skaičius

Atsakydami į šį klausimą respondentai galėjo pasirinkti kelis jų manymu labiausiai tinkančius variantus. Mažiausiai svarbus veiksnys, dėl kurio žmonės vykdo savanorišką veiklą yra galimybė pakeliauti. Labiausiai savanorius užsiimti savanoriška veikla skatina galimybė įrodyti sau, ką jie sugeba, galimybė susipažinti su naujais žmonėmis ir galimybė išbandyti naują veiklą.

Savoriaudami visi nariai turi tam tikrų lūkesčių ir pageidavimų organizacijos atžvilgiu, tokių kaip padėkos ir pripažinimo laukimas, galimybė dalyvauti mokymuose, noras padėti žmonėms ar noras įgyti didesnę pasitikėjimą savimi. Savorių įvardinti lūkesčiai ir pageidavimai pavaizduojami 14 paveiksle.



14 pav. Respondentų lūkesčiai ir pageidavimai atliekant savorišką darbą, atsakiusių asmenų skaičius

Atsakydami į šį klausimą savoriai galėjo pasirinkti kelis variantus. Paaškėjo, jog savorių lūkesčiai ir pageidavimai yra beveik vienodai svarbūs. Mažiausiai savorius domina galimybė panaudoti jau turimas žinias tam tikroje veikloje. Tai yra suprantama, kadangi, kaip jau paaškėjo, dauguma respondentų savoriška veikla užsiima ne ilgiau negu vienerius metus ir daug savorystėje pritaikomų žinių dar neturi arba nedrįsta jų panaudoti. Labiausiai savoriai nori įgyti didesnę pasitikėjimą savimi, sulaukti padėkos, pripažinimo ir tikisi, jog pakils jų socialinis statusas, jie pasijus reikšmingesni visuomenei.

Toliau respondentai turėjo įvertinti savo veiklą savoriškoje organizacijoje. Įvertinus kiekvieną teiginį skalėje nuo 0 iki 6 (0 – negaliu atsakyti, 1 – visiškai nesutinku, 2 – nesutinku, 3 – iš dalies nesutinku, 4 – iš dalies sutinku, 5 – sutinku, 6 – visiškai sutinku), išvedamas vidurkis kiekvienam poreikiui ir savorių išlaikymą lemiančiam veiksniumi. Gauti rezultatai pavaizduoti 6 lentelėje.

6 Lentelė. Savanorių veiklos vertinimas pagal poreikius ir veiksnius

Poreikis	Vidurkis	Veiksny	Vidurkis
Fiziologiniai	4,42	Poilsio režimas	4,42
Saugumo	4,97	Darbo sąlygos	5,07
		Finansinės naudos	4,28
		Įvaizdis	5,48
Bendravimo	5,25	Bendradarbiai	5,21
		Vadovai	5,49
		Komunikacija	5,04
Pagarbos	4,81	Apdovanojimai	4,47
		Dalyvavimas sprendimų priėmimo	4,73
Savirealizacijos	5,05	Veiklos įvairovė	5,35
		Karjeros galimybės	4,73
		Iššūkiai	4,84
		Mokymai	5,27
<i>Planuoju tęsti savo savanorystę šioje organizacijoje</i>			5,15

Išanalizavus lentelės duomenis, matome, jog narių išlaikymui mažiausiai įtakos daro fiziologinių poreikių patenkinimas. Tuo tarpu labiausiai savanorius pasilikti organizacijoje skatina bendravimo ir savirealizacijos poreikių patenkinimas. Jeigu analizuotume išlaikančius veiksnius, pamatytume, kad savanoriai labiausiai vertina kompetetingus vadovus, gerą organizacijos įvaizdį ir veiklos įvairovę. Nors nebuvo nei vieno teiginio, kurį visi respondentai būtų įvertinę aukščiausiu balu, tačiau matome, kad dauguma narių planuoja tęsti savo veiklą toje organizacijoje, kurioje dabar savanoriauja.

Pamačius bendrą situaciją visose organizacijose kartu, tikslinga išanalizuoti savanorius išlaikančių veiksnų vertinimą pagal organizacijas. Gauti duomenys pateikiami 7 lentelėje.

7 lentelė. Savanorius išlaikantys veiksniai pagal organizacijas (vidurkiai)

Kuriai savanoriškai organizacijai priklausote?	Sporto savanorių sąjunga	Jaunimo linija	Maisto bankas	Penkta koja	Pastogė	Teatro savanoriai	Viso
Organizacijoje savanoriai bendrauja draugiškai	5,61	5,59	5,38	5,53	5,46	5,67	5,55
Organizacija stengiasi sukurti gerą mikroklimatą	5,27	5,41	5,25	5,27	5,31	5,58	5,33
Organizacija nuolat informuoja apie renginius, pasikeitimus, kitą aktualią informaciją	5,42	5,47	5,13	5,27	5,23	5,33	5,33
Mano koordinatorius/vadovas yra pakankamai kompetentingas	5,48	5,53	5,31	5,07	5,77	5,92	5,49
Organizacijoje atvirai aptariamos problemos	4,61	4,59	5,06	4,73	5,08	4,67	4,75

7 lentelės tęsinys

Kuriai savanoriškai organizacijai priklausote?	Sporto savanorių sąjunga	Jaunimo linija	Maisto bankas	Penkta koja	Pastogė	Teatro savanoriai	Viso
Su bendraminčiais už organizacijos ribų leidžiame laiką drauge	4,73	5,06	5,56	4,47	4,92	5,50	4,98
Savanorystės metu užmezgamos naudingos pažintys	5,27	5,35	5,25	5,07	5,15	5,25	5,24
Užmezgama ilgalaikė draugystė su bendraminčiais	4,79	5,47	5,00	4,53	5,31	4,58	4,93
Jaučiu, kad organizacijoje visada turiu galimybę išreikšti savo nuomonę	4,52	5,12	5,19	4,73	5,54	5,00	4,92
Jaučiu pagarbą ir dėmesį iš vadovų	5,09	5,53	5,44	4,73	5,46	5,58	5,26
Organizacija įtraukia savanorius į veiklos planavimą, sprendimų priėmimą	4,48	4,82	5,19	4,60	5,15	4,67	4,76
Organizacijoje esu nematerialiai apdovanojamas, paskatinamas už nuopelnus	5,06	5,41	5,19	4,87	5,46	4,83	5,13
Organizacija už gerą darbą mane apdovanoja materialiais dalykais	4,70	3,47	3,50	3,40	3,00	3,67	3,81
Jaučiuosi įtraukiamas į organizacijos veiklos planavimą	4,48	4,82	4,75	5,00	5,00	4,58	4,73
Jaučiu, kad vadovas vertindamas mane yra objektyvus	4,94	5,53	5,56	4,93	5,77	5,50	5,29
Skatindama mane organizacija man suteikia galimybę tobulėti (mokymais, naujomis užduotimis, išvykomis ir pan.)	4,82	5,29	5,31	4,67	5,46	5,25	5,08
Organizacija skiria daug įvairių užduočių	4,79	5,29	5,06	5,00	5,54	5,50	5,11
Organizacija duoda darbus, kurių įvykdymui reikalingos užsienio kalbų žinios	4,73	4,88	4,00	3,87	3,77	5,17	4,45
Organizacija duoda darbus, kuriuose reikia vadovauti, koordinuoti	4,18	4,94	4,44	4,13	5,00	4,50	4,47
Organizacija suteikia galimybę reikšti savo idėjas ir jas įgyvendinti	4,70	5,06	5,00	4,87	5,38	5,42	4,99
Organizacijoje jaučiuosi tobulėjantis	5,27	5,41	5,50	5,13	5,54	5,83	5,41
Organizacija periodiškai įvertina mano įgudžius	3,18	4,59	4,56	2,67	3,54	3,42	3,61
Kai kurias organizacijoje skiriamas užduotis galiu vadinti iššūkiu sau	4,61	5,24	5,31	5,00	5,23	5,42	5,04
Atlikdamas savanorišką darbą organizacijoje aš turiu daug galimybių, nepriklausomybės ir laisvės	5,03	5,41	5,25	4,93	5,23	5,58	5,20
Organizacija man suteikia didelį savarankiškumą sprendžiant, kaip turiu atlikti savo užduotis	4,79	5,35	5,31	4,93	5,38	5,42	5,12

Kuriai savanoriškai organizacijai priklausote?	Sporto savanorių sąjunga	Jaunimo linija	Maisto bankas	Penkta koja	Pastogė	Teatro savaniai	Viso
Savanorystė gali man padėti siekiant pagedaujamo darbo	5,12	5,29	5,19	4,53	5,38	5,58	5,16
Užsiimant savanoryste tobulinamos asmenybės būdo savybės	5,55	5,35	5,63	5,47	5,62	5,50	5,52
Užsiimant savanoryste jaučiamas dvasinis pasitenkinimas	5,18	5,59	5,56	5,67	5,69	5,25	5,44
Savanoryste - galimybė atrasti save	5,61	5,65	5,69	5,80	5,62	5,83	5,68
Užsiimant savanoryste įgyjama daug įvairių kompetencijų	5,76	5,41	5,44	4,47	5,77	5,67	5,46
Organizacijoje galiu pasirinkti laiką, kada pagedauju savanoriauti	5,15	4,59	5,50	5,27	5,08	4,92	5,09
Organizacija pasirūpina mano saugumu savanorystės metu	4,97	5,29	5,25	4,73	5,15	5,08	5,07
Organizacija padengia visas mano patirtas išlaidas, susijusias su savanoryste	4,00	4,59	4,94	3,93	3,92	4,58	4,28
Organizacijos įvaizdis man priimtinas	5,39	5,53	5,75	5,33	5,46	5,50	5,48
Organizacija suteikia galimybes pagal poreikį pailsėti	5,03	5,18	5,25	4,73	5,00	5,00	5,04
Dirbant ilgesnį laiką (4 val ir ilgiau), organizacija pasirūpina maitinimu	4,27	3,41	4,06	3,20	2,92	4,42	3,80
Planuoju tęsti savo savanorystę šioje organizacijoje	5,03	4,82	5,25	5,20	5,23	5,67	5,15
Bendrai įvertinkite savo pasitenkinimą Jūsų veikla organizacijoje	5,06	5,12	5,19	4,93	5,15	5,58	5,14
Vidurkis	5,05	5,26	5,28	4,88	5,23	5,31	5,14

Gavus organizacijų veiksmų, kuriais išlaikomi savaniai vidurkius, galima pamatyti, jog geriausiai savo organizaciją įvertino „Nacionalinio dramos teatro“ savaniai. Jų bendras veiksmų vidurkis yra 5,31. Teatro savanorių organizacija savo narius stengiasi išlaikyti bent minimaliai patenkindama visus poreikius:

- Sukurdama gerą mikroklimatą organizacijoje;
- Paskirdama kompetetingą vadovą, kuris savanoriams rodo pagarbą ir dėmesį;
- Leidžia išsakyti savo idėjas ir jas įgyvendinti, suteikia nepriklausomybės ir laisvės;
- Skiria užduotis, kurias nariai gali laikyti iššūkiais;

- Parūpina maitinimą ilgai dirbantiems savanoriams.

Antra organizacija pagal bendrą vidurkį yra „Maisto bankas“ – 5,28. Šios organizacijos narius išlaiko tai, kad jie:

- Leidžia laiką su bendraminčiais už organizacijos ribų;
- Būna įtraukiami į organizacijos veiklos planavimą;
- Mano, jog savanorystės metu tobulina savo asmenybes;
- Gali pasirinkti laiką, kada nori savanoriauti ir pailsėti;
- Yra patenkinti organizacijos įvaizdžiu.

„Jaunimo linija“ buvo įvertinta bendru 5,26 vidurkiu. Ši organizacija savo narius išlaiko:

- Atnaujindama informaciją apie organizacijos reikalus;
- Suteikdama galimybę užmegzti naudingas ir ilgalaikes pažintis;
- Įvertina narių įgūdžius;
- Pasirūpina savanorių saugumu.

5,23 vidurkiu įvertinta organizacija „Pastogė“ savanorius išlaiko:

- Suteikdama galimybę išreikšti savo nuomonę, tobulėti, įtraukdama į veiklos planavimą;
- Nematerialiai apdovanodama;
- Skirdama daug įvairių užduočių, tame tarpe ir vadovavimo, koordinavimo;
- Padėdama pajusti dvasinį pasitenkinimą.

„Sporto savanorių sąjunga“, įvertinta 5,05 vidurkiu labiausiai savanorius išlaiko dėl materialinių dovanų. O prasčiausiai įvertinta organizacija „Penkta koja“, kurios vidurkis 4,88 narius išlaiko, kaip ir „Pastogė“ – įtraukdama savanorius į veiklos planavimą.

Visose organizacijose bendrai, geriausiai vykdomais veiksniais savanoriai įvardino šiuos:

- Savanorystė – galimybė atrasti save (5,68);
- Organizacijoje savanoriai bendrauja draugiškai (5,55);
- Užsiimant savanoryste tobulinamos asmenybės būdo savybės (5,52);
- Organizacijos įvaizdis man priimtinas (5,48);
- Užsiimant savanoryste įgyjama daug įvairių kompetencijų (5,46);
- Užsiimant savanoryste jaučiamas dvasinis pasitenkinimas (5,44);
- Organizacijoje jaučiuosi tobulėjantis (5,41).

Visos organizacijos kartu sudėjus, mažiausiai dėmesio skiria šiems veiksniams:

- Periodiškam įgūdžių įvertinimui (3,61);
- Ilgai dirbančių savanorių maitinimo rūpinimusi (3,80);

- Materialių dalykų dovanojimui (3,81);
- Išlaidų, susijusių su savanoryste padengimui (4,28).

Toliau analizuosime narių išlaikymo veiksnių svarbos pasiskirstymą pagal lytį, išsilavinimą, amžių, laikotarpį, kiek žmogus užsiima savanoriška veikla ir kiek užsiima savanoriška veikla dabartinėje organizacijoje. Duomenys pateikiami 8 lentelėje.

8 lentelė. Narių išlaikymo veiksnių svarba pagal lytį, išsilavinimą, amžių, savanorystės laikotarpį ir savanorystės laiką dabartinėje organizacijoje

Veiksniai	Lytis	Išsilavinimas	Amžius	Savanoriškos veiklos trukmė	Savanoriškos veiklos trukmė nurodytoje organizacijoje
Organizacijoje savanoriai bendrauja draugiškai	-,070	-,032	-,020	,075	,042
Organizacija stengiasi sukurti gerą mikroklimatą	-,041	,012	,058	,015	,044
Organizacija nuolat informuoja apie renginius, pasikeitimus, kitą aktualią informaciją	,161	,043	,029	,130	,139
Mano koordinatorius/vadovas yra pakankamai kompetentingas	,203*	,054	,011	,081	,085
Organizacijoje atvira aptariamos problemos	,046	-,078	-,069	-,073	,019
Su bendraminčiais už organizacijos ribų leidžiame laiką drauge	-,158	-,116	-,123	,183	,217*
Savanorystės metu užmezgamos naudingos pažintys	-,012	-,084	-,039	,104	,102
Užmezgama ilgalaikė draugystė su bendraminčiais	,088	,223*	,295**	,194*	,302**
Jaučiu, kad organizacijoje visada turiu galimybę išreikšti savo nuomonę	,237*	,112	,120	,074	,125
Jaučiu pagarbą ir dėmesį iš vadovų	,215*	,150	,066	-,045	-,083
Organizacija įtraukia savanorius į veiklos planavimą, sprendimų priėmimą	,176	,166	,180	,073	,094
Organizacijoje esu nematerialiai apdovanojamas, paskatinamas už nuopelnus	,056	,165	,164	,039	,175
Organizacija už gerą darbą mane apdovanoja materialiais dalykais	-,046	-,091	-,063	,035	,132
Jaučiuosi įtraukiamas į organizacijos veiklos planavimą	,023	-,022	,001	-,124	-,099
Jaučiu, kad vadovas vertindamas mane yra objektyvus	,079	,164	,196*	,078	,167
Skatindama mane organizacija man suteikia galimybę tobulėti (mokymais, naujomis užduotimis, išvykomis ir pan.)	,000	,130	,158	,114	,173

8 lentelės tęsinys

Veiksniai	Lytis	Išsilavinimas	Amžius	Savanoriškos veiklos trukmė	Savanoriškos veiklos trukmė nurodytoje organizacijoje
Organizacija skiria daug įvairių užduočių	,149	,030	,057	-,009	-,044
Organizacija duoda darbus, kurių įvykdymui reikalingos užsienio kalbų žinios	,071	-,175	-,144	-,039	,025
Organizacija duoda darbus, kuriuose reikia vadovauti, koordinuoti	,168	,133	,212*	,053	,185
Organizacija suteikia galimybę reikšti savo idėjas ir jas įgyvendinti	,129	,230*	,292**	,192*	,276**
Organizacijoje jaučiuosi tobulėjantis	-,018	,025	,044	,020	,057
Organizacija periodiškai įvertina mano įgudžius	,000	,193*	,201*	,203*	,263**
Kai kurias organizacijoje skiriamas užduotis galiu vadinti iššūkiais sau	,084	,136	,174	,172	,263**
Atlikdamas savanorišką darbą organizacijoje aš turiu daug galimybių, nepriklausomybės ir laisvės	-,017	,072	,074	,152	,214*
Organizacija man suteikia didelį savarankiškumą sprendžiant, kaip turiu atlikti savo užduotis	-,020	,178	,215*	,178	,182
Savanorystė gali man padėti siekiant pageidaujamo darbo	,089	,009	,030	,108	,123
Užsiimant savanoryste tobulinamos asmenybės būdo savybės	,097	-,084	-,067	,048	,073
Užsiimant savanoryste jaučiamas dvasinis pasitenkinimas	,167	,051	,064	,051	,078
Savanoryste - galimybė atrasti save	-,140	,048	-,008	,046	,003
Užsiimant savanoryste įgyjama daug įvairių kompetencijų	,012	-,014	,065	-,029	,004
Organizacijoje galiu pasirinkti laiką, kada pageidauju savanoriauti	-,071	-,192*	-,225*	-,026	-,001
Organizacija pasirūpina mano saugumu savanorystės metu	,125	,048	,045	,099	,188
Organizacija padengia visas mano patirtas išlaidas, susijusias su savanoryste	,089	-,219*	-,206*	-,013	-,020
Organizacijos įvaizdis man priimtinas	,107	,008	-,051	,012	,076
Organizacija suteikia galimybes pagal poreikį pailsėti	,139	-,010	-,028	-,060	-,055
Dirbant ilgesnį laiką (4 val ir ilgiau), organizacija pasirūpina maitinimu	-,051	-,243*	-,203*	,150	,183
Planuoju tęsti savo savanorystę šioje organizacijoje	,279**	,060	,033	,009	,111

* . Koreliacija reikšminga prie 0.05 lygmens

** . Koreliacija reikšminga prie 0.01 lygmens

Analizuojant veiksmų svarbą pagal lytį, galima spręsti, jog moterims svarbesni tokie išlaikymo būdai kaip vadovo kompetencija, galimybė išreikšti nuomonę, jausti pagarbą ir dėmesį iš vadovų. Taip pat matome, jog moterys savanorės yra lojalesnės organizacijai ir planuoja tolesnę savo veiklą joje.

Vertinant veiksmų svarbą pagal išsilavinimą, kuo aukštesnį laipsnį turi savanoris, tuo labiau jam rūpi ilgalaikė draugystė su bendraminčiais užmezgimas, galimybė reikšti savo idėjas ir jas įgyvendinti, periodinis įgūdžių įvertinimas. Tuo tarpu kuo žmogaus išsilavinimas žemesnis, tuo svarbiau jam suteikti galimybę pasirinkti savanoriškos veiklos vykdymo laiką, padengti su savanoryste susijusias išlaidas ir pasirūpinti savanorio maitinimu, savanoriaujant ilgesnį laiką.

Analizuojant narių išlaikymo veiksmų svarbą pagal amžių, galima spręsti, jog vyresni savanoriai labiausiai vertina užmezgamą ilgalaikę draugystę su savanoriais, galimybę reikšti savo idėjas ir jas įgyvendinti. Truputį mažiau, bet taip pat svarbus vadovo objektyvumas vertinant narių veiklą, užduočių, kurių metu galima vadovauti ar koordinuoti, gavimas, periodinis įgūdžių įvertinimas ir gaunamas savarankiškumas užduočių atlikimui.

Tuo tarpu kuo narys jaunesnis, tuo svarbiau jam, lygiai taip pat, kaip ir žemą išsilavinimą turintiems žmonėms, suteikti galimybę pasirinkti savanoriškos veiklos vykdymo laiką, padengti su savanoryste susijusias išlaidas ir pasirūpinti savanorio maitinimu, savanoriaujant ilgesnį laiką.

Vertinant veiksmų, išlaikančių narius, svarbą pagal savanorystės ilgumą, galima spręsti, jog , jog ilgai savanoriaujantiems nariams svarbu ilgalaikė draugystė su bendraminčiais, galimybė reikšti savo idėjas ir jas įgyvendinti bei periodinis įgūdžių įvertinimas.

Nariams, kuo ilgesnį laiką savanoriaujantiems dabartinėje organizacijoje, svarbiausia taip pat ilgalaikė draugystė su bendraminčiais, galimybė reikšti ir įgyvendinti idėjas, periodinis įgūdžių įvertinimas bei organizacijos skiriamos užduotys, kurias nariai gali laikyti iššūkiais. Taip pat svarbus išlaikymo veiksnys – laiko leidimas su bendraminčiais už organizacijos ribų. \

Matome, jog šitaip analizuojant dažniausiai pasikartojantys svarbūs išlaikymo veiksniai yra ***galimybė reikšti idėjas ir jas įgyvendinti, ilgalaikė draugystė su bendraminčiais ir periodinis įgūdžių įvertinimas.***

Toliau stebėsime, kokia narių dalis pagal organizacijas į teiginius atsakė „sutinku“ arba „visiškai sutinku“. Prie kiekvienos organizacijos nurodytas procentas, kuris parodo, kokią dalį visų gautų atsakymų sudaro tos organizacijos narių atsakymai. Į kiekvieną teiginį pasirinkti atsakymai „sutinku“ ir „visiškai sutinku“ taip pat vaizduojami pagal organizacijas, t.y. kokia dalis narių iš organizacijos pasirinko aukščiausius teiginio įvertinimus lyginant su visų narių atsakymais. Pavyzdžiui:

„Sporto savanorių sąjungos“ narių atsakymai sudaro 31,1 proc. visų atsakymų. Į teiginį „Organizacija suteikia galimybes pagal poreikį pailsėti“ „sutinku“ arba „visiškai sutinku“ atsakė 25

proc. visų narių. 14,2 proc. iš 16 proc. „Jaunimo linijos“ savanorių tą patį teiginį įvertino aukščiausiais įvertinimais ir t.t.

Tačiau svarbesnis rodiklis yra bendras teiginio įvertinimas aukščiausiais balais organizacijoje. Šis rodiklis atsispindi paskutinėje lentelės eilutėje ir yra apskaičiuojamas gautą bendrą poreikio patenkinimo vidurkį lyginant su visomis organizacijomis padauginus iš šimto, padalinus iš organizacijai tenkančių atsakymų dalies. Pavyzdžiui, taip skaičiuojamas „Sporto savanorių sąjungos“ narių bendras fiziologinių poreikių patenkinimas:

$$\frac{20,8\% * 100}{31,1\%} = 67\%$$

Tai reiškia, jog 67 procentai į anketinę apklausą atsakinėjusių narių iš „Sporto savanorių sąjungos“ sutinka arba visiškai sutinka su teiginiais, apie fiziologinių poreikių patenkinimą organizacijoje. Visų organizacijų narių duomenys apie fiziologinių poreikių patenkinimą pavaizduojami 9 lentelėje.

9 lentelė. Fiziologinių poreikių patenkinimas organizacijose

	Atsakymas	Sporto savanorių sąjunga	Jaunimo linija	Maisto bankas	Penkta koja	Pastogė	Teatro savanoriai
		31,1 %	16 %	15,1 %	14,2 %	12,3 %	11,3 %
Organizacija suteikia galimybes pagal poreikį pailsėti	Sutinku	17,0%	9,4%	7,5%	8,5%	8,5%	9,4%
	Visiškai sutinku	8,5%	4,7%	5,7%	2,8%	1,9%	,9%
Viso:		25,5%	14,2%	13,2%	11,3%	10,4%	10,4%
Dirbant ilgesnį laiką (4 val ir ilgiau), organizacija pasirūpina maitinimu	Sutinku	10,4%	,9%	3,8%	2,8%	0,0%	5,7%
	Visiškai sutinku	5,7%	0,0%	,9%	0,0%	0,0%	0,0%
Viso:		16,0%	0,9%	4,7%	2,8%	0,0%	5,7%
<i>Bendras fiziologinių poreikių patenkinimas (lyginant su visomis organizacijomis):</i>		20,8%	7,5%	9,0%	7,1%	5,2%	8,0%
<i>Bendras fiziologinių poreikių patenkinimas (organizacijos)</i>		67%	47%	59%	50%	42%	71%

Išanalizavus duomenis matome, jog fiziologinius savanorių poreikius geriausiai patenkina „Nacionalinio dramos teatro“ savanorių grupė (71 proc.) ir „Sporto savanorių sąjunga“ (67 proc.). tuo

tarpu mažiausiai dėmesio narių fiziologiniams poreikiams skiria „Jaunimo linija“ (42 proc.) ir „Pastogė“.

Toliau analizuojamas kiekvienos organizacijos narių saugumo poreikių patenkinimas. Poreikių patenkinimo rodikliai pateikiami 10 lentelėje.

10 lentelė. Saugumo poreikių patenkinimas organizacijose

	Atsakymas	Sporto savanorių sąjunga	Jaunimo linija	Maisto bankas	Penkta koja	Pastogė	Teatro savanoriai
		31,1 %	16 %	15,1 %	14,2 %	12,3 %	11,3 %
Organizacijoje galiu pasirinkti laiką, kada pageidauju savanoriauti	Sutinku	9,4%	1,9%	7,5%	4,7%	3,8%	4,7%
	Visiškai sutinku	17,0%	3,8%	7,5%	6,6%	4,7%	3,8%
Viso:		26,4%	5,7%	15,1%	11,3%	8,5%	8,5%
Organizacija pasirūpina mano saugumu savanorystės metu	Sutinku	17,9%	11,3%	5,7%	4,7%	8,5%	8,5%
	Visiškai sutinku	7,5%	4,7%	6,6%	3,8%	2,8%	1,9%
Viso:		25,5%	16,0%	12,3%	8,5%	11,3%	10,4%
Organizacija padengia visas mano patirtas išlaidas, susijusias su savanoryste	Sutinku	12,3%	4,7%	6,6%	2,8%	1,9%	2,8%
	Visiškai sutinku	4,7%	2,8%	5,7%	1,9%	1,9%	2,8%
Viso:		17,0%	7,5%	12,3%	4,7%	3,8%	5,7%
Organizacijos įvaizdis man priimtinas	Sutinku	15,1%	7,5%	1,9%	5,7%	4,7%	5,7%
	Visiškai sutinku	15,1%	8,5%	12,3%	6,6%	6,6%	5,7%
Viso:		30,2%	16,0%	14,2%	12,3%	11,3%	11,3%
<i>Bendras saugumo poreikių patenkinimas (lyginant su visomis organizacijomis):</i>		24,8%	11,3%	13,4%	9,2%	8,7%	9,0%
<i>Bendras saugumo poreikių patenkinimas (organizacijos)</i>		80%	71%	89%	42%	71%	79%

Savanorių saugumo poreikius geriausiai patenkina organizacija „Maisto bankas“ – 89 proc. Taip pat narių saugumo poreikiai patenkinami ir „Sporto savanorių sąjungoje“ – 80 proc. bei „Nacionalinio dramos teatro“ savanorių grupėje. Mažiausiai saugumo poreikiai patenkinami organizacijoje „Penkta koja“. Kad šie poreikiai patenkinami, sutinka vos 42 proc. organizacijos narių.

11 lentelė. Bendravimo porekių patenkinimas organizacijose

	Atsakymas	Sporto savanorių sąjunga	Jaunimo linija	Maisto bankas	Penka koja	Pastogė	Teatro savanoriai
		31,1 %	16 %	15,1 %	14,2 %	12,3 %	11,3 %
Organizacijoje savanoriai bendrauja draugiškai	Sutinku	8,5%	6,6%	7,5%	4,7%	6,6%	3,8%
	Visiškai sutinku	20,8%	9,4%	6,6%	8,5%	5,7%	7,5%
Viso:		29,2%	16,0%	14,2%	13,2%	12,3%	11,3%
Organizacija stengiasi sukurti gerą mikroklimatą	Sutinku	8,5%	9,4%	9,4%	4,7%	6,6%	2,8%
	Visiškai sutinku	17,0%	6,6%	4,7%	6,6%	4,7%	7,5%
Viso:		25,5%	16,0%	14,2%	11,3%	11,3%	10,4%
Organizacija nuolat informuoja apie renginius, pasikeitimus, kitą aktualią informaciją	Sutinku	10,4%	6,6%	8,5%	8,5%	5,7%	5,7%
	Visiškai sutinku	17,9%	8,5%	4,7%	4,7%	4,7%	4,7%
Viso:		28,3%	15,1%	13,2%	13,2%	10,4%	10,4%
Mano koordinatorius/vadovas yra pakankamai kompetentingas	Sutinku	10,4%	4,7%	6,6%	7,5%	2,8%	,9%
	Visiškai sutinku	18,9%	10,4%	6,6%	5,7%	9,4%	10,4%
Viso:		29,2%	15,1%	13,2%	13,2%	12,3%	11,3%
Organizacijoje atvirai aptariamoms problemoms	Sutinku	13,2%	9,4%	8,5%	6,6%	3,8%	3,8%
	Visiškai sutinku	8,5%	1,9%	4,7%	2,8%	4,7%	1,9%
Viso:		21,7%	11,3%	13,2%	9,4%	8,5%	5,7%
Su bendraminčiais už organizacijos ribų leidžiame laiką drauge	Sutinku	6,6%	9,4%	4,7%	7,5%	9,4%	5,7%
	Visiškai sutinku	15,1%	3,8%	9,4%	3,8%	1,9%	5,7%
Viso:		21,7%	13,2%	14,2%	11,3%	11,3%	11,3%
Savanorystės metu užmezgamos naudingos pažintys	Sutinku	14,2%	10,4%	5,7%	4,7%	6,6%	5,7%
	Visiškai sutinku	14,2%	5,7%	6,6%	6,6%	3,8%	4,7%
Viso:		28,3%	16,0%	12,3%	11,3%	10,4%	10,4%
Užmezgama ilgalaikė draugystė su bendraminčiais	Sutinku	13,2%	8,5%	9,4%	5,7%	,9%	4,7%
	Visiškai sutinku	12,3%	7,5%	4,7%	5,7%	9,4%	4,7%
Viso:		25,5%	16,0%	14,2%	11,3%	10,4%	9,4%
Bendras bendravimo poreikių patenkinimas (lyginant su visomis organizacijomis):		26,2%	14,9%	13,6%	11,8%	10,8%	10,0%
Bendras bendravimo poreikių patenkinimas (organizacijos)		84%	93%	90%	83%	88%	89%

Vienas iš galimai svarbiausių savanorių poreikių – bendravimo poreikis. Šio poreikio patenkinimas organizacijose pateikiamas 11 lentelėje.

Matome, kad visos organizacijos beveik vienodai gerai patenkina savanorių bendravimo poreikį. Mažiausiai šį poreikį patenkinančios organizacijos – „Penkta koja“ ir „Sporto savanorių sąjunga“. Tačiau nepaisant to, bendravimo poreikio patenkinimas šiose organizacijose yra labai geras, kadangi daugiau negu 80 procentų narių poreikio patenkinimą įvertino aukštais balais.

Kitas poreikis, dėl kurio galimai dauguma žmonių renkasi savanorystę – pripažinimas. Kaip organizacijos, savanorių nuomone, patenkina šį poreikį pavaizduota 12 lentelėje.

12 lentelė. Pripažinimo poreikių patenkinimas organizacijose

	Atsakymas	Sporto savanorių sąjunga	Jaunimo linija	Maisto bankas	Penkta koja	Pastogė	Teatro savanoriai
		31,1 %	16 %	15,1 %	14,2 %	12,3 %	11,3 %
Jaučiu, kad organizacijoje visada turiu galimybę išreikšti savo nuomonę	Sutinku	15,1%	10,4%	10,4%	7,5%	3,8%	5,7%
	Visiškai sutinku	6,6%	3,8%	3,8%	3,8%	7,5%	2,8%
Viso:		21,7%	14,2%	14,2%	11,3%	11,3%	8,5%
Jaučiu pagarbą ir dėmesį iš vadovų	Sutinku	14,2%	7,5%	6,6%	6,6%	6,6%	4,7%
	Visiškai sutinku	11,3%	8,5%	7,5%	4,7%	5,7%	6,6%
Viso:		25,5%	16,0%	14,2%	11,3%	12,3%	11,3%
Organizacijoje esu nematerialiai apdovanojamas, paskatinamas už nuopelnus	Sutinku	14,2%	7,5%	7,5%	3,8%	6,6%	6,6%
	Visiškai sutinku	4,7%	2,8%	5,7%	6,6%	3,8%	,9%
Viso:		18,9%	10,4%	13,2%	10,4%	10,4%	7,5%
Organizacija už gerą darbą mane apdovanoja materialiais dalykais	Sutinku	14,2%	3,8%	4,7%	3,8%	0,0%	1,9%
	Visiškai sutinku	7,5%	1,9%	,9%	2,8%	3,8%	,9%
Viso:		21,7%	5,7%	5,7%	6,6%	3,8%	2,8%
Jaučiuosi įtraukiamas į organizacijos veiklos planavimą	Sutinku	14,2%	11,3%	11,3%	7,5%	4,7%	5,7%
	Visiškai sutinku	6,6%	,9%	,9%	3,8%	4,7%	,9%
Viso:		20,8%	12,3%	12,3%	11,3%	9,4%	6,6%
Jaučiu, kad vadovas vertindamas mane yra objektyvus	Sutinku	9,4%	7,5%	4,7%	6,6%	2,8%	5,7%
	Visiškai sutinku	14,2%	8,5%	9,4%	5,7%	9,4%	5,7%
Viso:		23,6%	16,0%	14,2%	12,3%	12,3%	11,3%
<i>Bendras pripažinimo poreikių patenkinimas (lyginant su visomis organizacijomis):</i>		22,0%	12,4%	12,3%	10,5%	9,9%	8,0%
<i>Bendras pripažinimo poreikių patenkinimas (organizacijos)</i>		71%	78%	81%	74%	81%	71%

Vienodai gerai, 81 procentų, šis poreikis patenkinamas dvejose organizacijose – „Maisto bankas“ ir „Pastogė“. Praščiausiai šis poreikis patenkinamas „Sporto savanorių sąjungoje“ ir „Nacionalinio dramos teatro“ savanorių grupėje – po 71 proc.

Poreikių priamidėje aukščiausiai esančio savirealizacijos poreikio patenkinimas organizacijoje pateikiamas 13 lentelėje.

13 lentelė. Savirealizacijos poreikių patenkinimas organizacijose

	Atsakymas	Sporto savanorių sąjunga	Jaunimo linija	Maisto bankas	Penkta koja	Pastogė	Teatro savanoriai
		31,1 %	16 %	15,1 %	14,2 %	12,3 %	11,3 %
Skatindama mane organizacija man suteikia galimybę tobulėti (mokymais, naujomis užduotimis, išvykomis ir pan.)	Sutinku	11,3%	9,4%	6,6%	5,7%	4,7%	6,6%
	Visiškai sutinku	11,3%	5,7%	6,6%	3,8%	6,6%	3,8%
Viso:		22,6%	15,1%	13,2%	9,4%	11,3%	10,4%
Organizacija skiria daug įvairių užduočių	Sutinku	14,2%	7,5%	6,6%	,9%	5,7%	3,8%
	Visiškai sutinku	7,5%	6,6%	4,7%	8,5%	6,6%	6,6%
Viso:		21,7%	14,2%	11,3%	9,4%	12,3%	10,4%
Organizacija duoda darbus, kuriu įvykdymui reikalingos užsienio kalbų žinios	Sutinku	10,4%	6,6%	,9%	4,7%	1,9%	2,8%
	Visiškai sutinku	8,5%	5,7%	1,9%	3,8%	,9%	5,7%
Viso:		18,9%	12,3%	2,8%	8,5%	2,8%	8,5%
Organizacija duoda darbus, kuriuose reikia vadovauti, koordinuoti	Sutinku	8,5%	7,5%	6,6%	2,8%	2,8%	3,8%
	Visiškai sutinku	6,6%	3,8%	2,8%	5,7%	5,7%	1,9%
Viso:		15,1%	11,3%	9,4%	8,5%	8,5%	5,7%
Organizacija suteikia galimybę reikšti savo idėjas ir jas įgyvendinti	Sutinku	14,2%	11,3%	12,3%	5,7%	7,5%	6,6%
	Visiškai sutinku	6,6%	2,8%	1,9%	4,7%	4,7%	4,7%
Viso:		20,8%	14,2%	14,2%	10,4%	12,3%	11,3%
Organizacijoje jaučiuosi tobulėjantis	Sutinku	15,1%	9,4%	5,7%	6,6%	5,7%	1,9%
	Visiškai sutinku	13,2%	6,6%	8,5%	6,6%	6,6%	9,4%
Viso:		28,3%	16,0%	14,2%	13,2%	12,3%	11,3%
Organizacija periodiškai įvertina mano įgūdžius	Sutinku	7,5%	6,6%	6,6%	2,8%	1,9%	1,9%
	Visiškai sutinku	4,7%	4,7%	2,8%	1,9%	3,8%	1,9%
Viso:		12,3%	11,3%	9,4%	4,7%	5,7%	3,8%

13 lentelės tęsinys

	Atsakymas	Sporto savanorių sąjunga	Jaunimo linija	Maisto bankas	Penka koja	Pastogė	Teatro savanoriai
		31,1 %	16 %	15,1 %	14,2 %	12,3 %	11,3 %
Kai kurias organizacijoje skiriamas užduotis galiu vadinti iššūkiais sau	Sutinku	12,3%	10,4%	6,6%	6,6%	9,4%	6,6%
	Visiškai sutinku	8,5%	4,7%	6,6%	5,7%	2,8%	4,7%
	Viso:	20,8%	15,1%	13,2%	12,3%	12,3%	11,3%
Atlikdamas savanorišką darbą organizacijoje aš turiu daug galimybių, nepriklausomybės ir laisvės	Sutinku	11,3%	9,4%	5,7%	5,7%	7,5%	4,7%
	Visiškai sutinku	12,3%	6,6%	7,5%	5,7%	3,8%	6,6%
	Viso:	23,6%	16,0%	13,2%	11,3%	11,3%	11,3%
Organizacija man suteikia didelį savarankiškumą sprendžiant, kaip turiu atlikti savo užduotis	Sutinku	17,0%	8,5%	6,6%	3,8%	5,7%	6,6%
	Visiškai sutinku	6,6%	6,6%	6,6%	6,6%	5,7%	4,7%
	Viso:	23,6%	15,1%	13,2%	10,4%	11,3%	11,3%
Savanorystė gali man padėti siekiant pageidaujamo darbo	Sutinku	16,0%	11,3%	6,6%	8,5%	5,7%	4,7%
	Visiškai sutinku	12,3%	4,7%	7,5%	2,8%	5,7%	6,6%
	Viso:	28,3%	16,0%	14,2%	11,3%	11,3%	11,3%
Užsiimant savanoryste tobulinamos asmenybės būdo savybės	Sutinku	8,5%	10,4%	3,8%	3,8%	4,7%	5,7%
	Visiškai sutinku	20,8%	5,7%	10,4%	9,4%	7,5%	5,7%
	Viso:	29,2%	16,0%	14,2%	13,2%	12,3%	11,3%
Užsiimant savanoryste jaučiamas dvasinis pasitenkinimas	Sutinku	12,3%	6,6%	6,6%	2,8%	3,8%	6,6%
	Visiškai sutinku	14,2%	9,4%	8,5%	10,4%	8,5%	3,8%
	Viso:	26,4%	16,0%	15,1%	13,2%	12,3%	10,4%
Savanorystė - galimybė atrasti save	Sutinku	6,6%	5,7%	4,7%	2,8%	4,7%	1,9%
	Visiškai sutinku	23,6%	10,4%	10,4%	11,3%	7,5%	9,4%
	Viso:	30,2%	16,0%	15,1%	14,2%	12,3%	11,3%
Užsiimant savanoryste įgyjama daug įvairių kompetencijų	Sutinku	4,7%	9,4%	8,5%	6,6%	2,8%	3,8%
	Visiškai sutinku	25,5%	6,6%	6,6%	3,8%	9,4%	7,5%
	Viso:	30,2%	16,0%	15,1%	10,4%	12,3%	11,3%
<i>Bendras savirealizacijos poreikių patenkinimas (lyginant su visomis organizacijomis):</i>		23,5%	14,7%	12,5%	10,7%	10,7%	10,1%
<i>Bendras savirealizacijos poreikių patenkinimas (organizacijos)</i>		75%	92%	83%	75%	87%	89%

Geriausiai savirealizacijos poreikį patenkina „Jaunimo linija“ (92 proc.) ir „Nacionalinio dramos teatro“ savanorių grupė (89 proc.). Mažiausias savirealizacijos poreikio patenkinimas – „Sporto savanorių sąjungoje“ ir „Penktoje kojoje“ – po 75 proc.

Išanalizavus visų poreikių patenkinimą kiekvienoje organizacijoje, galima pastebėti, jog ***mažiausiai patenkinamas saugumo poreikis organizacijoje „Penkta koja“ ir fiziologiniai poreikiai organizacijoje „Pastogė“. Tuo tarpu geriausiai patenkinamas bendravimo ir savirealizacijos poreikis „Jaunimo linijoje“.***

Išanalizavus gautus duomenis pagal vidurkius bei koreliacijos koeficientą, galima padaryti išvadą, jog savanorių poreikiai skiriasi. Priklausomai nuo amžiaus, lyties, išsilavinimo, savanoriavimo laiko, savanoriavimo laiko dabartinėje organizacijoje, o svarbiausiais veiksniais įvardinami - galimybė reikšti idėjas ir jas įgyvendinti, ilgalaikė draugystė su bendraminčiais ir periodinis įgūdžių įvertinimas, t.y. bendravimo ir savirealizacijos poreikius patenkinantys veiksniai. Šiuos abu poreikius geriausiai patenkina „Jaunimo linija“. Antra geriausiai savirealizacijos poreikį patenkinanti organizacija - „Nacionalinio dramos teatro“ savanorių grupė, o bendravimo poreikį patenkinanti organizacija – „Maisto bankas“.

DISKUSIJA

Išanalizavus gautus duomenis iš šešių organizacijų matoma, kad labiausiai savanorius išlaiko bendravimo savirealizacijos galimybės. Tačiau svarbu pabrėžti, jog narių iš „Sporto savanorių sąjungos“ buvo kone dvigubai daugiau negu kitų respondentų iš kitų likusių penkių organizacijų, dėl to rezultatai gali būti nevisiškai tikslūs ir labiau pritaikyti organizacijai, kurios respondentų buvo daugiausia.

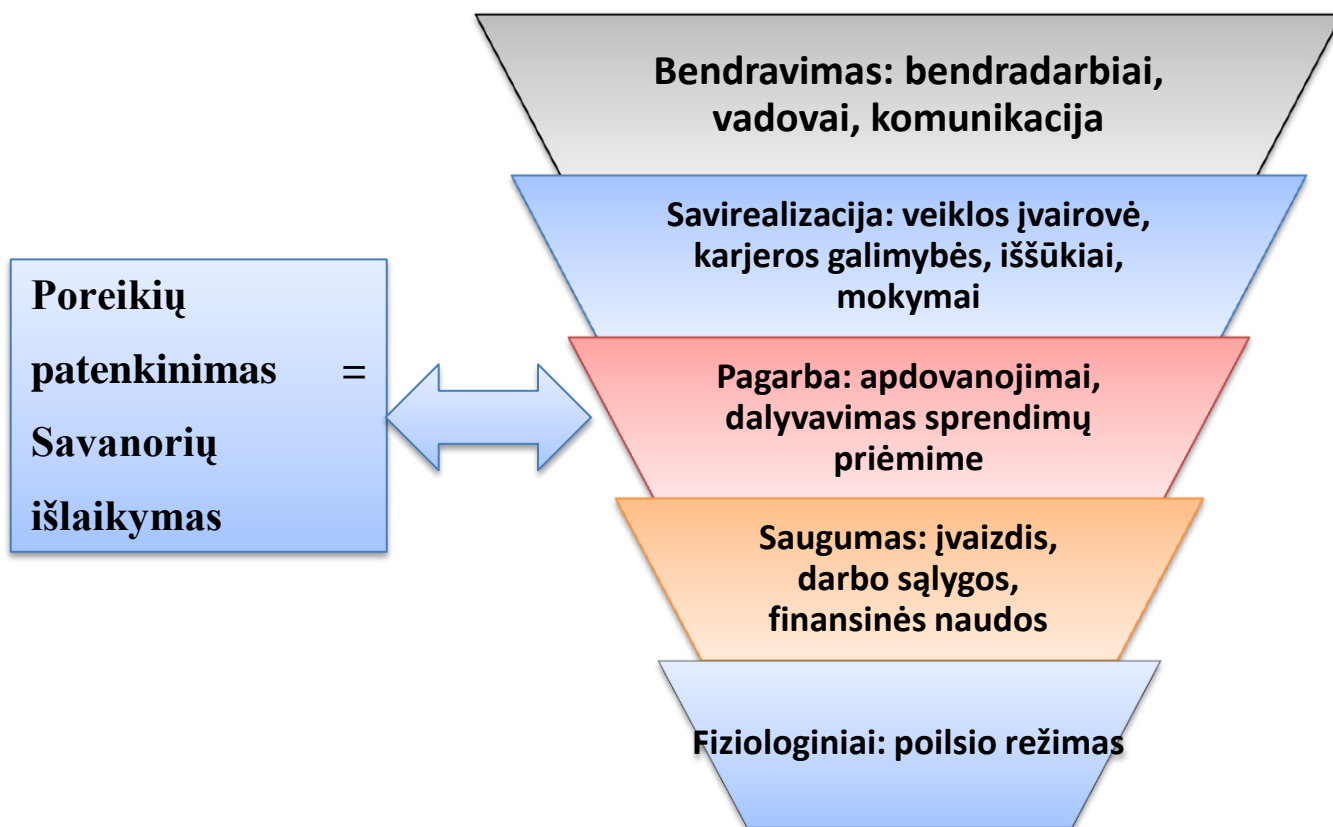
Palyginkime atlikto tyrimo rezultatus su 2004 metais Hager ir Brudney (p. 4) padaryto tyrimo rezultatais. Šio tyrimo metu jie analizavo devynis veiksnius, kurie gali būti svarbūs labai gerai prisitaikiusiems ir mažiau prie savanoriškos organizacijos prisitaikiusiems nariams. Šie veiksniai buvo:

- Nuolatinė priežiūra ir bendravimas su savanoriais;
- Civilinės atsakomybės ar draudimo suteikimas savanoriams;
- Nuolatinis informacijos rinkimas apie savanorių skaičių ir veiklos valandas;
- Atrankos procedūros tinkamų savanorių atrinkimui;
- Rašytinės tvarkos ir savanorių pareigybių aprašymai;
- Pripažinimo demonstravimas, pavyzdžiui, apdovanojimų įteikimo ceremonijos savanoriams;
- Metinis savanorių veiklos vertinimas;
- Mokymai ir profesinio tobulėjimo galimybės;
- Mokymai savanoriams iš apmokamų darbuotojų.

Paaikškėjo, jog kuo savanoriai geriau prisitaikę prie organizacijos veiklos ir žmonių, tuo svarbesnė jiems komunikacija ir vadovai bei saugumo suteikimas. Tuo tarpu mažiau prisitaikiusiems savanoriams labiausiai rūpi mokymai ir tobulėjimas, apdovanojimai.

Šiuos rezultatus lyginant su atlikto tyrimo apie savanorius išlaikančius veiksnius rezultatais, galima pastebėti, jog abiejuose tyrimuose pastebėta, kad savanoriai vertina komunikaciją organizacijų viduje, nori būtų įvertinami ir apdovanojami. Tuo pačiu savanorių išlaikymo tyrimas parodė, kad savanoriams svarbūs iššūkiškai vykdomoje veikloje, galimybė reikšti idėjas.

Milete ir Gagne (2008) ištyrė savanorių motyvacijos ir pasitenkinimo maksimizavimą, siekiant geresnių organizacijos rezultatų. Jie tyrė vidinius ir išorinius savanorių motyvus, tačiau savo tyrimu pastebėjo, kad reikalinga įtraukti ir kitus veiksnius, kaip apdovanojimo sistemos, kurios, reikia manyti yra kitokios savanoriams, nei tradicinių organizacijų darbuotojams. Būtent šio tyrimo rezultatai ir atskleidė, kad savanoriams yra svarbesni aukštesnieji poreikiai ir tradicinė Maslow poreikių piramidė apsiverčia aukštyne kojomis. Modelis pateikiamas 15 paveiksle.



15 pav. Savanoriškos organizacijos narių išlaikymo modelis

Pakeitus pirminį narių išlaikymo savanoriškose organizacijose modelį matome, jog piramidės forma pasikeitė ir ji tapo platiąjanti iš viršaus į apačią. Tai reiškia, jog apačioje esantys ir mažiausiai vietos piramidėje užimantys fiziologiniai poreikiai yra mažiausiai svarbūs savanoriaujantiems žmonėms. Kiek svarbesnis, tačiau irgi vienas iš mažiausiai išlaikymą lemiančių poreikių – saugumo poreikis ir su juo susiję veiksniai, tokie kaip organizacijos įvaizdis, darbo sąlygos ir finansinės naudos. Kiek svarbesnis savanoriams yra pagarbos poreikio patenkinimas, kuris susideda iš apdovanojimų ir galimybių dalyvauti sprendimų priėmimo suteikimo. Svarbu pažymėti, jog pirminiame modelyje pagarbos poreikis buvo vienu aukštu aukščiau piramidėje, tačiau atlikus tyrimą paaiškėjo, jog pagarbos poreikis yra kiek mažiau svarbus savanoriams negu buvo manoma.

Dar svarbesnis poreikis savanoriams – savirealizacijos. Šį poreikį organizacija gali patenkinti suteikdama savanoriams įvairaus darbo, informuodama apie karjeros galimybes organizacijoje arba kitose įmonėse ar organizacijose, su kuriomis bendradarbiaujama, paskirdama tokias užduotis, kurias

savaniai gali laikyti iššūkais ir organizuodama mokymus ir suteikdama kitas galimybes tobulėti tiek iš profesinės, tiek iš asmeninės pusės.

Svarbiausias ir labiausiai narių išlaikymą lemiantis poreikis – bendravimo. Paaiškėjo, jog savaniai labai vertina užsimesgusias ilgalaikes draugystes su bendraminčiais, mėgsta leisti laiką kartu ne tik organizacijoje, bet ir už jos ribų. Dėl šios priežasties organizacija turi koncentruotis į bendravimo poreikio patenkinimą ir daugiausia laiko bei pastangų skirti komunikacijos organizacijos viduje gerinimui, mikroklimato tarp vadovų ir bendraminčių gerinimo bei kompetetingų ir mokančių įvertinti bei įkvėpti narius tolesnei veiklai.

Naudojantis gautais rezultatais galima vykdyti tolesnę narių išlaikymo savanoriškose organizacijose veiksmų analizę, atkreipiant dėmesį į kiekvieną poreikį ar veiksmą atskirai. Taip pat šie rezultatai gali būti pagrindu tyrimui apie tirtų savanoriškų organizacijų veiklą ar santykius su savaniais.

IŠVADOS

1. Atlikus mokslinės literatūros analizę matoma, jog darbuotojų išlaikymui organizacijoje skiriamų veiksnių yra daug ir kiekvienas iš jų patenkina tam tikrą žmogaus poreikį. Fiziologinius poreikius patenkina poilsio režimo planavimas, saugumo poreikį – organizacijos įvaizdis, organizacijos sukuriamos darbo sąlygos ir teikiamos finansinės naudos. Bendravimo poreikio patenkinimui organizacijose svarbūs bendradarbiai, vadovai bei komunikacija tarp šių darbuotojų grupių. Pagarbos arba pripažinimo poreikis patenkinamas leidžiant darbuotojams dalyvauti sprendimų priėmimo, apdovanojant juos tiek materialiais, tiek nematerialiais dalykais. Savirealizacijos poreikiai tenkinami organizuojant darbuotojams mokymus ir suteikiant kitas tobulėjimo galimybes, skiriant įvairias, kartais sudėtingas užduotis ir sukuriant karjeros galimybes ateityje.

2. Teorinis savanorių išlaikymo modelis organizacijoje sudarytas remiantis Maslow poreikių piramide. Pasirinkta tikimybė, jog žmonės savanoriauti eina ne dėl fiziologinių ar saugumo poreikių patenkinimo, tačiau dėl esančių aukštesniuose piramidės aukštuose. Tai yra, dėl bendravimo, pagarbos ir pripažinimo bei savirealizacijos poreikių patenkinimo. Taip pat numanyta, jog visų poreikių patenkinimas padidina savanorių pasitenkinimą darbu, kas juos skatina toliau pasilikti dabartinėje organizacijoje.

3. Gavus anketinių apklausų atsakymus ir juos išanalizavus pastebėta, jog labiausiai savanorius tęsti veiklą skatina galimybė reikšti idėjas ir jas įgyvendinti, ilgalaikė draugystė su bendraminčiais ir periodinis įgūdžių įvertinimas, nepriklausomai nuo to, kokio amžiaus, išsilavinimo savanoris yra ar kiek laiko jis užsiima savanoryste iš viso ar dabartinėje organizacijoje. Tai reiškia, jog žmonės, užsiimdami savanoriška veikla labiausiai nori patenkinti savirealizacijos ir bendravimo poreikius. Vertinant poreikių patenkinimą pagal organizacijas pastebėta, jog fiziologinius poreikius geriausiai patenkina „Nacionalinio dramos teatro“ savanorių grupė, saugumo bei pagarbos – „Maisto bankas“, o bendravimo ir savirealizacijos – „Jaunimo linija“. Atsižvelgiant į šiuos rezultatus, kitos, ne taip gerai savanorių poreikius tenkinančios organizacijos gali inicijuoti bendradarbiavimą ar partnerystę su poreikius tenkinančiomis organizacijomis.

4. Atlikus tyrimą ir išanalizavus gautus rezultatus, pastebėta, jog sudarytas pirminis narių išlaikymo modelis yra taisytinas. Pakeitus modelį pagal savanorių atsakymus, mažiausiai reikšmingi poreikiai, tokie kaip fiziologiniai ir saugumo, pasiliko piramidės apačioje, tačiau sumažintas šių poreikių patenkinimui skiriamas dėmesys ir laikas. Iš ketvirtojo pirmojo modelio aukšto į trečiąjį nusileido pagarbos poreikis, iš penktojo į ketvirtąjį nusileido savirealizacijos poreikis. Tačiau šių poreikių patenkinimui rekomenduojama skirti daugiau dėmesio ir laiko. Į aukščiausią piramidės pakopą iš trečiosios pirmojo modelio vietos pakilo bendravimo poreikis. Šiam poreikiui organizacijos,

siekdamos išlaikyti savanorius, turėtų skirti vis daugiau laiko, kadangi šio poreikio patenkinimas lemia savanorių pasilikimą organizacijoje.

Visų šių poreikių analizavimas ir patenkinimas gali paskatinti savanorius pasilikti dabartinėje organizacijoje ir joje toliau vykdyti savo veiklą, tobulėti ir perduoti turimas žinias naujai ateinantiems nariams.

Literatūros sąrašas

1. Allatta J. T., Singh H. (2011) Evolving Communication Patterns in Response to an Acquisition Event // *Strategic Management Journal*. Nr. 32, p. 1101.
2. Argenti P.A. (1998) Strategic employee communications // *Human Resource Management*. Nr. 3, p. 199.
3. Blass F. R., Ferris G. R. (2007) Leader reputation: the role of mentoring, political skill, contextual learning, and adaptation // *Human Resource Management*. Nr. 1, p. 5.
4. Booth J. E., Won Park K., Glomb T. M. (2009) Employer – supported volunteering benefits: gift exchange among employers, employees, and volunteer organizations // *Human Resource Management*. Nr. 2, p. 227.
5. Buodreau J.W., Ramstad P.M. (2005) Talentship Talent Segmentation, and Sustainability: A New HR Decision Science Paradigm for a New Strategy Definition // *Human Resource Management*. Nr. 44, p. 133.
6. Clary E.G., Snyder M. (1999) The Motivations to Volunteer: Theoretical and Practical Considerations // *Department of Psychology*. Nr. 8, p. 157.
7. Csaszar F. A. (2012) Organizational Structure as a Determinant of Performance: Evidence From Mutual Funds // *Strategic Management Journal*. Nr. 33, p. 615.
8. Elnaga A., Imran A. (2013) The Effect of Training on Employee Performance // *European Journal of Business and Management*. Nr. 5, p. 138.
9. Gagne M. (2009) A model of knowledge – sharing motivation // *Human Resource Management*. Nr. 4, p. 571.
10. Gagne N. L., Berliner D.C. (1994) *Pedagoginė psichologija* // Vilnius: Alma Littera
11. Goswami B. K., Jha S. (2012) Attrition Issues and Retention Challenges of Employees // *International Journal of Scientific & Engineering Research*. Nr. 3, p. 1.
12. Gravan T. N., Morley M., Flynn M. (1997) 360 degree feedback: its role in employee development // *Journal of Management Development*. Nr. 16, p. 141.
13. Hager M.A., Brudney J.L. (2004) Volunteer Management Practices and Retention of Volunteers // *The Urban Institute*, p. 4.
14. Jamison I. B. (2003) Turnover and Retention Among Volunteers in Human Service Agencies // *Review of Public Personnel Administration*. Nr. 23, p. 121.
15. Igalens J., Roussel P. (1999) A Study of the Relationships Between Compensation Package, Work Motivation and Job Satisfaction // *Journal of Organizational Behaviour*. Nr. 20, p.1005.

16. Ito J. K., Brotheridge C. M. (2005) Does supporting employees' career adaptability lead to commitment, turnover, or both? // *Human Resource Management*. Nr. 1, p. 5.
17. Kitchen P. J., Daly F. (2002) Internal communication during change management // *Corporate Communications: An International Journal*. Nr. 7, p. 51.
18. Kumpikaitė V., Kalinauskienė J. (2011) Motyvacijos poreikių identifikavimas pagal socialinį statusą: teorinė analizė // *Ekonomika ir vadyba*. Nr. 16, p. 797.
19. Lee G. (2000) Towards a Contingent Model of Key Staff Retention: The New Psychological Contract Reconsidered // *South Africa Journal of Business Management*. Nr. 31, p. 4.
20. Lietuvos Respublikos Darbo kodeksas (2002)
21. Lockwood N. R. (2007) Leveraging Employee Engagement for Competitive Advantage // *SHRM Research Quarterly*. P. 8.
22. Mayo A. (2000) The role of employee development in the growth of intellectual capital // *Personnel Review*. Nr. 29, p. 527.
23. McDowall A., Fletcher C. (2004) Employee Development: an Organizational Justice Perspective // *Personnel Review*. Nr. 33, p. 9.
24. Millette, V., Gagne, M. (2008). Designing volunteers' tasks to maximize motivation, satisfaction and performance: The impact of job characteristics on volunteer engagement. Springer Science+Business Media, LLC .
25. Ramlall S. (2004) A Review of Employee Motivation Theories and their Implications for Employee Retention within Organizations // *Journal of American Academy of Business*. Nr. 5, p. 54.
26. Ramlall S. (2003) Managing Employee Retention as a Strategy for Increasing Organizational Competitiveness // *Applied H.R.M. Research*. Nr. 8 (2), p. 66.
27. Rodriguez D., Patel R., Bright A., Gregory D., Gowing M. K. (2002) Developing competency models to promote integrated human resource practices // *Human Resource Management*. Nr. 3, p. 309.
28. Roy, K., & Ziemek, S. (2000). On the Economics of Volunteering, ZEF-Discussion Papers On Development Policy // *Center for Development Research*. Nr. 31, p. 47.
29. Saari L. M., Judge T. A. (2004) Employee attitudes and job satisfaction // *Human Resource Management*. Nr. 4, p. 395.
30. Samuel M. O., Chipunza C. (2009) Employee retention and turnover: Using motivational variables as a panacea // *African Journal of Business Management*. Nr. 3 (8), p.
31. Šimanskienė L., Paužolienė J. (2010) Įmonių socialinės atsakomybės svarba Lietuvos organizacijoms // *Klaipėdos universitetas*. Nr. 20 (1), p. 5.

32. Willis – Shattuck M., Bidwell P., Thomas S., Wyness L., Blaauw D., Ditlopo P. (2008) Motivation and retention of health workers in developing countries: a systematic review // BMC Health Services Research. Nr. 8:247, p. 3.
33. Apie mus. Prieiga per internetą: <http://pastoge.lt/apie-mus/>
34. Apie mus. Prieiga per internetą: <http://www.sportosavanoriai.lt/about/>
35. Misija, vizija. Prieiga per internetą: <http://www.jaunimolinija.lt/lt/apie-mus/misija-vizija/>
36. Mūsų misija. Prieiga per internetą: <http://www.maistobankas.lt/misija-vizija>
37. Sadri Golnaz; Bowen Clarke R., (2011). Meeting employee requirements: Maslow's hierarchy of needs is still a reliable guide to motivating staff. Prieiga per internetą: <http://www.highbeam.com/doc/1G1-270989759.html>
38. What is volunteering? Prieiga per internetą: <http://www.volunteerbristol.org.uk/volunteers>

PRIEDAI

Anketinė apklausa

Gerb. respondente, ši anketa paruošta Kauno technologijos universiteto, Žmogiškųjų išteklių vadybos programos magistro studijų II kurso studentės Indrės Komisaraitytės, atliekančios tyrimą tema: „Savanoriškos organizacijos narių išlaikymas“. Šiuo tyrimu norėčiau iširti savanorių nuomonę apie tai, kokie kriterijai lemia savanorių išlaikymą organizacijoje bei lojalumą jai. Būsiu dėkinga, jei atvirai išreikšite savo nuomonę ir pažymėsite ją atitinkančius laukelius. Ši anketa yra anoniminė.

1. Kuriai savanoriškai organizacijai priklausote?
 - Sporto savanorių sąjunga
 - Jaunimo linija
 - Maisto bankas
 - Penkta koja
 - Pastogė
 - Teatro savanoriai
2. Kiek laiko užsiimate savanoriška veikla?
 - Iki 6 mėn;
 - 7-12 mėn;
 - 13-24 mėn.;
 - 25-36 mėn.;
 - 37 mėn ir ilgiau.
3. Kiek laiko užsiimate savanoriška veikla nurodytoje organizacijoje?
 - Iki 6 mėn;
 - 7-12 mėn;
 - 13-24 mėn.;
 - 25-36 mėn.;
 - 37 mėn ir ilgiau.
4. Jūsų išsilavinimas?
 - Nebaigtas vidurinis
 - Vidurinis
 - Profesinis
 - Nebaigtas aukštasis
 - Profesinis bakalauras (koleginis)
 - Universitetinis bakalauras
 - Magistras
 - Daktaras
5. Lytis
 - Moteris
 - Vyras
6. Amžius (įrašykite) _____
7. Jūsų socialinis statusas:
 - Moksleivis;
 - Studentas;
 - Dirbantis studentas;
 - Tarnautojas;
 - Darbininkas;
 - Verslininkas;
 - Pensininkas;
 - Bedarbis;
8. Kas Jus skatina užsiimti savanoriška veikla? (galimi keli variantai)
 - Galimybė susipažinti su naujais žmonėmis;
 - Galimybė išbandyti naują veiklą;
 - Galimybė išmokyti naujų dalykų;
 - Galimybė padėti žmonėms;
 - Galimybė užmegzti naudingas pažintis;
 - Galimybė pakeliauti;
 - Galimybė ateityje lengviau įsidarbinti;
 - Galimybė įrodyti sau, ką sugebu;
 - Kita (įrašyti) _____
9. Kokie Jūsų lūkesčiai ir pageidavimai atliekant savanorišką darbą? (galimi keli variantai)
 - Tikiuosi būti įvertintas, sulaukti padėkos, pagarbos ir paskatinimo;
 - Tikiuosi, kad pakils mano socialinis statusas, pasijusiu reikšmingesnis visuomenėje;
 - Galimybė dalyvauti mokymuose, išvykose ir kituose renginiuose;
 - Galimybė perimti patirtį iš patyrusių specialistų;
 - Galimybė panaudoti jau turimas žinias tam tikroje veikloje;
 - Galimybė gauti pagalbą rašant mokslinį darbą;
 - Atrast save naujose veiklose;
 - Daryti prasmingus darbus kitiems;
 - Noras įgyti didesnę pasitikėjimą savimi.
 - Kita (įrašyti) _____

Organizacija skiria daug įvairių užduočių	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Duoda darbus, kurių įvykdymui reikalingos užsienio kalbų žinios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Duoda darbus, kuriuose reikia vadovauti, koordinuoti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Suteikia galimybę reikšti savo idėjas ir jas įgyvendinti;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jaučiuosi pakankamai įtraukiamas į organizacijos veiklos planavimą	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jaučiu, kad vadovas vertindamas mane yra objektyvus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organizacijoje jaučiuosi tobulėjantis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organizacija periodiškai įvertina mano įgūdžius	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kai kurias organizacijoje skiriamas užduotis galiu vadinti iššūkiais sau	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Atlikdamas savanorišką darbą organizacijoje aš turiu daug galimybių, nepriklausomybės ir laisvės	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organizacija man suteikia didelį savarankiškumą sprendžiant, kaip turiu atlikti savo užduotis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organizacija suteikia galimybes pagal poreikį pailsėti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dirbant ilgesnį laiką (4 val ir ilgiau), organizacija pasirūpina maitinimu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organizacijoje galiu pasirinkti laiką, kada pageidauju savanoriauti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organizacija pasirūpina mano saugumu savanorystės metu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organizacija padengia visas mano patirtas išlaidas, susijusias su savanoryste	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Savanorystė gali man padėti siekiant pageidaujamo darbo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Tobulinamos asmenybės būdo savybės	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jaučiamas dvasinis pasitenkinimas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Galimybė atrasti save	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Igyjama daug įvairių kompetencijų	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organizacijos įvaizdis man priimtinas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organizacijoje gaunu skirtingas užduotis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Planuoju tęsti savo savanorystę šioje organizacijoje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. Bendrai įvertinkite savo pasitenkinimą Jūsų veikla organizacijoje

0 – negaliu atsakyti	1 – visiškai nepatenkintas	2- nepatenkintas	3 – iš dalies nepatenkintas	4 – iš dalies patenkintas	5 - patenkintas	6 – visiškai patenkintas
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>