



**VILNIAUS UNIVERSITETAS
ŠIAULIŲ AKADEMIJA**

VADYBOS MAGISTRO STUDIJŲ PROGRAMA

IMANTĖ DIRGĖLIENĖ

Magistro studijų baigiamasis darbas

**SAVANORIŲ ĮTRAUKIMO IR IŠLAIKYMO VALDYMO PROCESAS NE
PELNO SIEKIANČIOSE ORGANIZACIJOSE**

Darbo vadovė: prof. dr. Skaidrė Žičkienė

Šiauliai, 2026

**Studijuojančiojo, teikiančio baigiamąjį
darbą, GARANTIJA**

WARRANTY of Final Thesis

Vardas, pavardė <i>Name, Surname</i>	Imantė Dirgėlienė
Padalinys <i>Faculty</i>	Šiaulių akademija <i>Šiauliai Academy</i>
Studijų programa <i>Study Programme</i>	Vadyba <i>Management</i>
Darbo pavadinimas <i>Thesis topic</i>	Savanorių įtraukimo ir išlaikymo valdymo procesas ne pelno siekiančiose organizacijose The Management Process of Volunteer Involvement and Retention in Non-Profit Organizations
Darbo tipas <i>Thesis type</i>	Baigiamasis darbas <i>Final Thesis</i>

Garantuoju, kad mano baigiamasis darbas yra parengtas sąžiningai ir savarankiškai, kitų asmenų indėlio į parengtą darbą nėra. Jokių neteisėtų mokėjimų už šį darbą niekam nesu mokėjęs.

I guarantee that my thesis is prepared in good faith and independently, there is no contribution to this work from other individuals. I have not made any illegal payments related to this work.

Šiame darbe tiesiogiai ar netiesiogiai panaudotos kitų šaltinių citatos yra pažymėtos literatūros nuorodose.

Quotes from other sources directly or indirectly used in this thesis, are indicated in literature references.

Aš, Imantė Dirgėlienė, pateikdama šį darbą, patvirtinu (pažymėti)



Embargo laikotarpis
Embargo Period

Prašau nustatyti šiam baigiamajam darbui toliau nurodytos trukmės embargo laikotarpį:
I am requesting an embargo of this thesis for the period indicated below:

☐ _____ mėnesių / *months*
(embargo laikotarpis negali viršyti 60 mėn. / *an embargo period shall not exceed 60 months*).

☐ Embargo laikotarpis nereikalingas / *no embargo requested*.

Embargo laikotarpio nustatymo priežastis / *Reason for embargo period:*

VILNIAUS UNIVERSITETO ŠIAULIŲ AKADEMIJOS DIRBTINIO INTELEKTO ĮRANKIŲ NAUDOJIMO RAŠTO DARBUOSE DEKLARACIJA

Vardas, pavardė: Imantė Dirgėlienė

Studijų programa, kursas: Vadybos magistro studijų programa, II kursas

Rašto darbo pavadinimas: Savanorių įtraukimo ir išlaikymo valdymo procesas ne pelno siekiančiose organizacijose

Rašto darbo tipas (pvz., referatas, kursinis darbas, baigiamasis darbas): baigiamasis magistro darbas

Modulio / dalyko pavadinimas (išskyrus baigiamojo darbo atveju):

Deklaracijos pateikimo data 2026-01-08

Patvirtinu, kad vertinimui pateiktas savarankiškai atliktas rašto darbas yra parengtas laikantis Vilniaus universiteto Akademinės etikos kodekso¹, Vilniaus universiteto studijuojančiųjų rašto darbų rengimo, gynimo ir kaupimo nuostatai², Vilniaus universiteto Šiaulių akademijos rašto darbų rengimo ir gynimo tvarkos³ ir Dirbtinio intelekto naudojimo Vilniaus universitete gairių⁴.

Pažymiu, kad rašto darbo rengimui buvo naudojami / nebuvo naudojami (pabraukti tinkamą variantą) generatyvinio dirbtinio intelekto (toliau - DI) įrankiai.

Tuo atveju, jei darbo rengimui buvo pasitelkti DI įrankiai, pateikiu tikslią ir išsamią informaciją apie jų naudojimo tikslus ir apimtį:

1. DI įrankiai:

- Naudoti įrankiai (pvz.: Connected Papers, Midjourney, GitHub Copilot ar kiti, *įrašyti*): Scite, ChatGPT
- Naudojimo tikslas (duomenų rinkimas, redagavimas, vertimas, priedų generavimas ar kitas, *įrašyti*): mokslo šaltinių paieška, kategorijų generavimas.

2. Esminiai DI panaudojimo atvejai:

Darbo dalis/vieta (puslapis, pastraipa)	Naudojimo tikslas	Užklausų pavyzdžiai
-	Mokslo šaltinių paieška	Please find me reputable sources on the topic of volunteer attraction
-	Mokslo šaltinių paieška	Please find me reputable sources on the topic of volunteer loyalty

¹ Vilniaus universiteto akademinės etikos kodeksas, https://www.vu.lt/site_files/Akademines_etikos_kodeksas_suvestine_redakcija.pdf

² Vilniaus universiteto studijuojančiųjų rašto darbų rengimo, gynimo ir kaupimo nuostatai, [2024-05-21 Studijuojančiuju RD rengimo gynimo ir kaupimo nuostatai.pdf](https://www.vu.lt/site_files/2024-05-21_Studijuojančiuju_RD_rengimo_gynimo_ir_kaupimo_nuostatai.pdf)

³ Vilniaus universiteto Vilniaus universiteto Šiaulių akademijos rašto darbų rengimo ir gynimo tvarka, https://www.sa.vu.lt/external/sa/files/Studiju_skyrius/VUSA_Rasto_darb%C5%B3_rengimo_ir_gynimo_tvarka_2024.pdf

⁴ Dirbtinio intelekto naudojimo Vilniaus universitete gairės, https://www.vu.lt/site_files/SPN-54_2024_priedas.pdf

-	Kategorijų generavimas	Pasiūlyk kaip kategorizuoti tyrimo duomenis
---	------------------------	---

3. Savarankiškumas ir autorystė:

- Patvirtinu, kad esu atsakingas(-a) už rašto darbo savarankiškumą ir autorystę: visos DI sugeneruotos rašto darbo dalys mano atidžiai patikrintos, patikslintos, pataisytos ir pažymėtos literatūros nuorodose. Darbas parengtas užtikrinant jame pateikiamų DI įrankiais sugeneruotų teksto dalių ir (ar) priedų tikslumą, patikimumą ir korektiškumą;
- Patvirtinu, kad DI įrankiai nenaudoti darbe pateikiamų duomenų, informacijos, autorių minčių klastojimui, iškraipymui ar kitokio pobūdžio klaidinančiam pateikimui.

4. Akademinė etika:

- Patvirtinu, kad pateikta informacija apie DI įrankių naudojimą yra tiksli ir išsami;
- Patvirtinu, kad DI įrankiai naudoti savarankiško duomenų rinkimo, tyrimo, analizės, teksto ar priedų (pa)pildymui, o ne kaip savarankiško darbo pakaitalas;
- Suprantu, kad nenurodytas DI įrankių naudojimas gali būti laikomas draudimo plagijuoti pažeidimu, kuris numatytas Vilniaus universiteto Akademinės etikos kodekse.

Dirgėlienė, I. (2026). *Savanorių įtraukimo ir išlaikymo valdymo procesas ne pelno siekiančiose organizacijose*. Magistro darbas. Vilniaus universitetas, Šiaulių akademija, Šiauliai.

SANTRAUKA

Magistro baigiamojo darbo analizės objektas - savanorių įtraukimo ir išlaikymo valdymas ne pelno siekiančiose organizacijose. Darbe keltas tikslas - išnagrinėjus teorinius savanorių įtraukimo ir išlaikymo valdymo aspektus, nustatyti, kaip valdymo procesas įgyvendinamas Lietuvos ne pelno siekiančiose organizacijose, identifikuojant įtraukimą ir išlaikymą lemiančius veiksnius. Darbo tikslas įgyvendintas tokiais uždaviniais: 1) atskleisti savanorystės sampratą ir tipus; 2) išanalizuoti savanorių įtraukimo ir išlaikymo valdymą, identifikuojant pagrindinius veiksnius teoriniame modelyje; 3) atskleisti savanorių įtraukimo ir išlaikymo valdymo praktikas Lietuvos ne pelno siekiančiose organizacijose; 4) identifikuoti savanorių įtraukimo ir išlaikymo valdymo problemas bei pateikti valdymo tobulinimo kryptis. Minėtų uždavinių įgyvendinimui taikyti mokslinės literatūros analizės, sisteminimo, klasifikavimo, sintezės, apibendrinimo, interviu, turinio analizės metodai.

Magistro baigiamąjį darbą sudaro įvadas, teorinė, metodologinė ir empirinė dalys, išvados ir rekomendacijos. Darbe panaudota 50 literatūros šaltinių, iš kurių 32 užsienio kalba.

Teorinėje darbo dalyje išanalizuoti teoriniai savanorių įtraukimo ir išlaikymo valdymo aspektai: aptarta savanorystės samprata ir tipai, savanorių valdymo teoriniai pagrindai bei modeliai, savanorių valdymo procesas kaip žmogiškųjų išteklių valdymo dalis ne pelno siekiančiose organizacijose, taip pat savanorių įtraukimo ir išlaikymo valdymas per valdymo funkcijų prizmę. Šios dalies pabaigoje pateiktas teorinis savanorių įtraukimo ir išlaikymo valdymo modelis.

Antroje dalyje pristatyta tyrimo metodologija: tyrimo dizainas, instrumentas, imtis, duomenų rinkimo procedūros ir analizės metodai.

Trečioje dalyje pateikti empirinio tyrimo rezultatai. Nustatyta, kad savanorių įtraukimo ir išlaikymo valdymas Lietuvos ne pelno siekiančiose organizacijose yra kompleksiškas, nuo konteksto priklausantis procesas, kuriame organizaciniai sprendimai ir savanorių patirtys veikia vieni kitus nuolatiniu grįžtamuoju ryšiu. Tyrimo rezultatai papildė mokslinį diskursą, parodydami, kad savanorių išlaikymas negali būti užtikrinamas vien formaliais valdymo mechanizmais – jis kyla iš prasmingos veiklos, palaikančių santykių ir įgalinančios organizacinės aplinkos sąveikos. Tokiu būdu savanorių valdymas tampa ne tik administraciniu, bet ir socialiniu bei psichologiniu procesu, lemiančiu ne pelno siekiančių organizacijų veiklos tvarumą.

Darbas pabaigtas išvadomis ir rekomendacijomis.

Raktiniai žodžiai: savanorystė, savanoriška veikla, valdymas, ne pelno siekiančios organizacijos.

Dirgėlienė, I. (2026). *The Management Process of Volunteer Involvement and Retention in Non-Profit Organizations*. Master thesis. Vilnius University, Academy of Šiauliai, Šiauliai.

SUMMARY

The object of analysis of the master's thesis is the management of volunteer engagement and retention in non-profit organizations. The aim of the thesis was, after examining the theoretical aspects of volunteer engagement and retention management, to determine how this management process is implemented in Lithuanian non-profit organizations by identifying the factors that influence engagement and retention. The aim of the thesis was achieved through the following objectives: (1) to reveal the concept and types of volunteering; (2) to analyze the management of volunteer engagement and retention by identifying the key factors within a theoretical model; (3) to examine the practices of volunteer engagement and retention management in Lithuanian non-profit organizations; (4) to identify problems related to the management of volunteer engagement and retention and to propose directions for improving management. To achieve these objectives, methods of scientific literature analysis, systematization, classification, synthesis, generalization, interviews, and content analysis were applied.

The master's thesis consists of an introduction, theoretical, methodological, and empirical parts, conclusions, and recommendations. A total of 50 literature sources were used in the thesis, 32 of which are in foreign languages.

The theoretical part of the thesis analyzes the theoretical aspects of volunteer engagement and retention management: the concept and types of volunteering are discussed, the theoretical foundations and models of volunteer management are examined, volunteer management as part of human resource management in non-profit organizations is analyzed, and volunteer engagement and retention management is considered through the prism of management functions. At the end of this part, a theoretical model of volunteer engagement and retention management is presented.

The second part presents the research methodology, including the research design, instrument, sample, data collection procedures, and analysis methods.

The third part presents the results of the empirical study. It was found that the management of volunteer engagement and retention in Lithuanian non-profit organizations is a complex, context-dependent process in which organizational decisions and volunteers' experiences continuously influence each other through ongoing feedback. The research results contributed to the scientific discourse by demonstrating that volunteer retention cannot be ensured solely through formal management mechanisms; rather, it emerges from the interaction of meaningful activities, supportive relationships, and an empowering organizational environment. In this way, volunteer management becomes not only an administrative but also a social and psychological process that determines the sustainability of non-profit organizations' activities.

The thesis concludes with conclusions and recommendations.

Keywords: volunteering, voluntary activity, management, non-profit organizations.

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1.1.1. lentelė. Savanorystės ir savanorio terminų apibrėžimai	13
1.3.1. lentelė. Funkcinės motyvų grupės savanorystėje	21
2.2.1. lentelė. Tyrime dalyvavusių vadovų, koordinatorių charakteristikos	30
2.2.2. lentelė. Tyrime dalyvavusių savanorių charakteristikos	30
2.2.3. lentelė. Klausimų gairės	32
3.1.1 lentelė. Savanorystę paskatinę veiksniai	35
3.1.2 lentelė. Savanorių įtraukimo būdai ir priemonės	37
3.2.1 lentelė. Savanorių norą likti organizacijoje lemiantys veiksniai	42
3.2.2 lentelė. Savanorių išlaikymo priemonės	45
3.3.1 lentelė. Savanorių įtraukimo ir išlaikymo valdymo iššūkiai	51

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1.2.1 pav. L-O-O-P modelis	17
1.2.2 pav. Savanorių valdymo principai ir elementai	18
1.4.1 pav. Savanorių išlaikymo organizacijoje modelis	26
1.5.1 pav. Savanorių įtraukimo ir išlaikymo valdymo modelis	28
3.1.1 pav. Savanorių įtraukimo komunikacijos turinys	38

TURINYS

IVADAS	10
1. TEORINIAI SAVANORIŲ ĮTRAUKIMO IR IŠLAIKYMO VALDYMO ASPEKTAI	13
1.1. Savanorystės samprata ir tipai	13
1.2. Savanorių valdymo teoriniai pagrindai ir modeliai	15
1.3. Savanorių valdymo procesas kaip žmogiškųjų išteklių valdymo dalis ne pelno siekiančiose organizacijose	19
1.4. Savanorių įtraukimo ir išlaikymo valdymas	23
1.5. Teorinis savanorių įtraukimo ir išlaikymo valdymo modelis	27
2. SAVANORIŲ ĮTRAUKIMO IR IŠLAIKYMO NE PELNO SIEKIANČIOSE ORGANIZACIJOSE TYRIMO METODOLOGIJA.....	29
2.1. Tyrimo dizainas	29
2.2. Tyrimo metodai ir instrumentas	29
2.3. Tyrimo organizavimas ir etika	32
3. SAVANORIŲ ĮTRAUKIMO IR IŠLAIKYMO VALDYMO NE PELNO SIEKIANČIOSE ORGANIZACIJOSE TYRIMO REZULTATAI.....	34
3.1. Savanorių įtraukimo valdymas ne pelno siekiančiose organizacijose.....	34
3.2. Savanorių išlaikymo valdymas ne pelno siekiančiose organizacijose	40
3.3. Savanorių įtraukimo ir išlaikymo valdymo iššūkiai ir tobulinimo kryptys.....	50
DISKUSIJA	55
IŠVADOS.....	58
REKOMENDACIJOS	60
LITERATŪRA.....	61

IVADAS

Temos aktualumas. Ne pelno siekiančių organizacijų sėkmė dažnai priklauso nuo savanorių (Vaicekavičienė, Petrulis, 2022). Savanoriai šioms organizacijoms - neįkainojamas turtas, kadangi jie dalinasi savo žiniomis, įgūdžiais, ištekliais ir laiku. Jie sudaro didelę dalį neformalios darbo jėgos ir ši dalis vis didėja (Strkljevic et al., 2024). Sparčiai kintančioje ir kupinoje krizių šiuolaikinėje aplinkoje savanorystės poreikis tik didėja. Karai, pandemijos, ekonominiai nuosmukiai, stichinės nelaimės išryškina savanorių svarbą, tačiau kartu atskleidžia ir vis aštrėjančią problemą - savanorių trūkumą (Vaicekavičienė, Petrulis, 2022).

Savanorystė - dažniausia pilietinio įsitraukimo forma (Šedbarienė, 2024), o jos teikiama nauda reikšmingai prisideda prie socialinės atskirties, aplinkosaugos, švietimo, meninės veiklos, savipagalbos kritinėse situacijose problemų sprendimo (Savicka, 2021). Savanorystė svarbi ir reikalinga ir patiems savanoriams. Savanoriaudami jie įgyja naujos patirties, kuri gali būti naudinga įvairiose gyvenimo situacijose (Masienė, 2022). Todėl savanorystės skatinimas ir palaikymas yra svarbus tiek visuomeninės gerovės, tiek individualaus augimo aspektas.

Ne pelno siekiančioms organizacijoms šiuolaikinėje visuomenėje tenka svarbus vaidmuo. Šių organizacijų veikla nukreipta į įvairių visuomenės problemų sprendimą, padeda atkreipti valstybės bei kitų institucijų dėmesį į aktualias sritis, skatina finansinių ir kitų išteklių pritraukimą ten, kur problemos iki šiol buvo sprendžiamos nepakankamai veiksmingai (Vaicekavičienė, Petrulis, 2022). Atkreiptinas dėmesys, kad savanoriai nėra įpareigoti vykdyti ne pelno siekiančios organizacijos veiklas. Nejausdami prisirišimo, įsipareigojimo, jie gali lengvai veiklą nutraukti ar pakeisti ją kita (Mižutavičius, Šimkus, 2016). Šis savanoriškos veiklos trapumas pabrėžia būtinybę organizacijoms profesionaliai valdyti savanorius.

Tarptautiniu mastu išryškėja dvi lygiagrečios tendencijos: didėjantis savanorių poreikis ir augantis savanorių kaitos lygis (Cho et al., 2020). Pastaroji ypač apsunkina savanorių pritraukimą ir veiklos stabilumą - organizacijoms tenka nuolat investuoti į naujų savanorių paiešką, adaptaciją ir apmokymą. Tyrimai rodo, kad maždaug du penktadaliai savanorių savanorystės nutraukimo sprendimą grindžia netinkamomis savanorių valdymo praktikomis (Cho et al., 2020). Tai reiškia, kad netinkamas savanorių valdymas gali ne tik lemti prastus savanorių ir organizacijos santykius, bet ir paskatinti savanorius nutraukti veiklą. Tuo tarpu kokybiškas, motyvaciją ir individualius poreikius atliepiantis valdymas lemia savanorių įsitraukimą, pasitenkinimą ir ilgalaikę veiklą.

Kadangi ne pelno siekiančios organizacijos konkuruoja dėl savanorių išteklių, joms tampa strategiškai svarbu ne tik pritraukti, bet ir išlaikyti savanorius. Organizacijos, nesugebančios to padaryti, gali susidurti su veiklos trikdžiais, sumažėjusiu efektyvumu ir papildomomis finansinėmis sąnaudomis. Sėkmingą veiklos tęstinumą, stabilumą ir teikiamų paslaugų kokybę vis labiau lemia būtent savanorių įtraukimo ir išlaikymo praktikos. Aptartame kontekste savanorių valdymo procesų tyrimas yra išskirtinai aktualus – jis leis suprasti, kokie veiksniai lemia savanorių pasitraukimą ar ilgalaikį įsitraukimą, ir kaip organizacijos gali kurti tvarias savanorystės valdymo sistemas, atliepiančias šiuolaikinius visuomenės poreikius.

Temos mokslinis ištirtumas ir tyrimo naujumas. Savanorių įtraukimo ir išlaikymo valdymas yra plačiai analizuojama tema tarptautinėje mokslinėje literatūroje, tačiau tyrimų kryptys dažnai fragmentiškos ir koncentruotos į atskirus valdymo proceso aspektus. Dauguma studijų nagrinėja savanorių motyvaciją (Neely et al., 2022; Power, Nedvetskaya, 2022; Lorente-Ayala et al., 2025),

savanorių patirtį ir įsitraukimą (Arnon et al., 2023; Fernandes, Matos, 2023; Lorente et al., 2024; Prats López et al., 2024; Xia et al., 2024), išlaikymo veiksnius (Gaber et al., 2022; Woolford et al., 2022), savanorių valdymo praktikų efektyvumą (Cho et al., 2020; El-Amin, 2023; Wang et al., 2023) arba savanorystės vaidmenį tam tikruose sektoriuose, pavyzdžiui, medicinoje, sporto renginiuose ar socialinėse paslaugose (Wicker, 2017; Strkljevic et al., 2024; Dickson et al., 2024). Pastaraisiais metais daugėja tyrimų, išryškinančių situacinį savanorių valdymo pobūdį (Hu, 2023; Prince, Piatak, 2023), tačiau jie dažniausiai orientuoti į tarptautines praktikas arba specifinius sektorius.

Lietuvoje savanorystė analizuota labiau sociologiniu ir edukaciniu požiūriais – nagrinėti savanoriškos veiklos motyvai, sociodemografiniai veiksniai, dalyvavimo formos bei reikšmė (Bagdonas et al., 2023; Kumžienė, Ratnikaitė, 2023; Šedbarienė, 2024; Staliūnas et al., 2021). Savanorių valdymas kaip nuoseklus procesas - nuo planavimo iki kontrolės - tyrinėtas tik labai fragmentiškai. Atlikti tyrimai daugiausia orientuoti į atskirus elementus, pavyzdžiui, savanorių pritraukimo priemonės (Vaicekavičienė, Petrulis, 2022), motyvaciją ir įsipareigojimą veiklai (Mižutavičius, Šimkus, 2016), savanoriškos veiklos organizavimo iššūkius ne pelno sektoriuje (Tamutienė, Šimkus, 2012). Vis dėlto sistemingo savanorių įtraukimo ir išlaikymo valdymo analizės per klasikinės valdymo funkcijas: planavimą, organizavimą, vadovavimą ir kontrolę Lietuvos mokslinėje literatūroje trūksta.

Tyrimo problema. Lietuvoje savanorystė neturi ilgamečių tradicijų (Savicka, 2021). Didelė dalis ne pelno siekiančių organizacijų vykdo veiklą be oficialiai įdarbintų darbuotojų ar su minimaliu jų skaičiumi, tad veiklos tęstinumui užtikrinti pasitelkiami savanoriai. Pritraukiant savanorius vienkartiniams projektams, dažniausiai problemų nekyla, su iššūkiais susiduriama, kai siekiama savanorius įtraukti į ilgalaikę veiklą (Vaicekavičienė, Petrulis, 2022).

Moksliniai tyrimai rodo, kad netinkamos savanorių valdymo praktikos yra viena pagrindinių priežasčių, kodėl savanoriai pasitraukia iš organizacijų, o savanorių kaita ne pelno sektoriuje nuolat didėja (Cho et al., 2020). Nepaisant to, Lietuvoje savanorių valdymas, ypač įtraukimo ir išlaikymo procesai, nagrinėtas tik fragmentiškai, o nuoseklaus savanorių įtraukimo ir išlaikymo valdymo modelio, pritaikyto šalies ne pelno siekiančių organizacijų kontekstui, kol kas nėra. Baigiamojo magistro darbo problema formuluojama klausimu – kaip ne pelno siekiančiose organizacijose turėtų būti valdomas savanorių įtraukimo ir išlaikymo procesas, kad būtų užtikrintas savanorių įsitraukimas ir ilgalaikis dalyvavimas organizacijos veikloje?

Darbo objektas - savanorių įtraukimo ir išlaikymo valdymas ne pelno siekiančiose organizacijose.

Darbo tikslas - išnagrinėjus teorinius savanorių įtraukimo ir išlaikymo valdymo aspektus, nustatyti, kaip valdymo procesas įgyvendinamas Lietuvos ne pelno siekiančiose organizacijose, identifikuojant įtraukimą ir išlaikymą lemiančius veiksnius.

Darbo uždaviniai:

1. Atskleisti savanorystės sampratą ir tipus.
2. Išanalizuoti savanorių įtraukimo ir išlaikymo valdymą, identifikuojant pagrindinius veiksnius teoriniame modelyje.
3. Atskleisti savanorių įtraukimo ir išlaikymo valdymo praktikas Lietuvos ne pelno siekiančiose organizacijose.
4. Identifikuoti savanorių įtraukimo ir išlaikymo valdymo problemas bei pateikti valdymo tobulinimo kryptis.

Tyrimo metodologijos pristatymas. Tyrimui atlikti taikytas kokybinis tyrimo dizainas. Duomenys rinkti pusiau struktūruoto interviu metodu, į tyrimą įtraukiant skirtingus vaidmenis atliekančius

dalyvius: ne pelno siekiančių organizacijų savorius ir savorių veiklą koordinuojančius ar vadovaujančius asmenis. Surinkti duomenys analizuoti taikant kokybinę turinio analizę, kuri leido sistemingai išskirti kategorijas ir subkategorijas, apibendrinančias savorių įtraukimo ir išlaikymo prielaidas, palaikančius mechanizmus ir demotyvacijos bei pasitraukimo situacijas.

Tyrimo apribojimai. Tyrimo rezultatams būdingi tam tikri apribojimai. Pirma, kokybinis tyrimo pobūdis lėmė tai, kad išvados atspindi galias dalyvių patirtis, tačiau jos negali būti taikomos visam ne pelno sektoriui Lietuvoje. Antra, tyrimo duomenys remiasi interviu dalyvių subjektyviomis patirtimis ir interpretacijomis, todėl galimas socialinio pageidautinumio efektas, ypač kalbant apie organizacijų valdymo praktikas ir jų vertinimą. Trečia, tyrime daugiausia fiksuota dalyvių retrospektyvi patirtis, todėl atskiri procesai (pavyzdžiui, motyvacijos svyravimai ar sprendimo pasitraukti formavimasis) gali būti prisimenami selektyviai ir vertinami jau po fakto. Ketvirta, savanorystės sritys ir organizacijų veiklos specifika gali skirtis, todėl identifikuotos priemonės ir veiksniai gali būti nevienodai aktualūs organizacijoms, dirbančioms su skirtingomis tikslinėmis grupėmis ar taikančioms skirtingus savanorystės modelius. Nepaisant to, tyrimas leidžia atskleisti bendrus mechanizmus, kurių pažinimas yra svarbus tiek teoriniu, tiek praktiniu požiūriu.

Tyrimo rezultatų mokslinis reikšmingumas. Tyrimo mokslinis reikšmingumas siejamas su tuo, kad darbe savorių įtraukimas ir išlaikymas atskleidžiamas kaip holistinis procesas, kuriame persipina individualūs, socialiniai ir organizaciniai lygmenys. Empirinio tyrimo rezultatai papildė teorinėje dalyje nagrinėtus savorių valdymo požiūrius ir leido patikslinti, kaip valdymo funkcijos ir savorio patirtis realiai sąveikauja Lietuvos ne pelno siekiančiose organizacijose. Tyrimas taip pat prisidėjo prie diskusijos apie universalių gerųjų praktikų ribotumą ir situacinio, kontekstui jautraus savorių valdymo poreikį, nes rezultatai parodė, kad savorių išlaikymo sprendimai priklauso nuo organizacijos kultūros, turimų išteklių, vadovavimo ir komunikacijos kokybės. Papildoma mokslinė vertė siejama su tuo, kad empiriniu lygmeniu buvo sukonkretinti pagrindiniai savorių įtraukimą lemiantys ir išlaikymą palaikantys mechanizmai. Šie rezultatai sudaro prielaidas tolesniems tyrimams, orientuotiems į skirtingų savanorystės tipų, sričių ar etapų palyginimą ir integruoto modelio empirinių sąsajų patikrinimą kiekybiniais metodais.

Tyrimo rezultatų praktinis reikšmingumas. Savorių įtraukimo ir išlaikymo valdymo proceso pažinimas yra būtinas tiek atskiroms ne pelno siekiančioms organizacijoms, siekiančioms efektyviai įtraukti ir išlaikyti savorius, tiek valstybės institucijoms, formuojant ir įgyvendinant savanorystei palankią politiką.

Darbo struktūra. Darbą sudaro trys pagrindinės dalys. Pirmoje dalyje išanalizuoti teoriniai savorių įtraukimo ir išlaikymo valdymo aspektai: aptarta savanorystės samprata ir tipai, savorių valdymo teoriniai pagrindai bei modeliai, savorių valdymo procesas kaip žmogiškųjų išteklių valdymo dalis ne pelno siekiančiose organizacijose, taip pat savorių įtraukimo ir išlaikymo valdymas per valdymo funkcijų prizmę. Šios dalies pabaigoje pateiktas teorinis savorių įtraukimo ir išlaikymo valdymo modelis. Antroje darbo dalyje pristatyta tyrimo metodologija: pagrįstas tyrimo dizainas, aprašyti duomenų rinkimo ir analizės metodai, tyrimo dalyviai, etikos principai ir tyrimo ribotumai. Trečioje darbo dalyje pateikti tyrimo rezultatai ir jų analizė, atskleidžiant savorių įtraukimą bei norą likti organizacijoje lemiančius veiksniai, savorių išlaikymo priemonės. Darbas pabaigtas diskusija, išvadamis ir rekomendacijomis.

1. TEORINIAI SAVANORIŲ ĮTRAUKIMO IR IŠLAIKYMO VALDYMO ASPEKTAI

1.1. Savanorystės samprata ir tipai

Savanoriai – itin svarbi ne pelno siekiančių organizacijų dalis, prisidedanti prie šių organizacijų misijos, tikslų įgyvendinimo. Siekiant tinkamo savanorių valdymo, būtina apibrėžti pagrindines sąvokas, tokias kaip savanorystė, savanoriška veikla ir savanoris. Šių terminų apibrėžimai pateikti 1.1.1 lentelėje.

1.1.1. lentelė

Savanorystės ir savanorio terminų apibrėžimai

Terminai	Autorius(-iai)	Apibrėžimas
Savanorystė	Šimkus, (2012, p. 170)	Savanorystė - tai „platus spektro, laiko sąnaudų reikalaujanti neapmokama veikla, kurios tikslai susiję su pagalba organizacijai, bendruomenei ar visuomenei“.
	Savicka (2021, p. 117)	Savanorystė - tai „visuomeninių organizacijų telkiamas ir koordinuojamas neatlygintinai atliekamas ir neprivalomas darbas kitų žmonių, organizacijų ar visos visuomenės labui“.
	Paplauskienė (2021, p. 43)	Savanorystė - tai „socialinę naudą visuomenei kurianti veikla, laisva valia priimtą pareigą, įteisintą susitarimu, tarpusavio pagalbai teikti tinkanti veikla, neapmokama visuomenei kurianti veikla, naudingas darbas, žmogaus savirealizacijos poreikius tenkinanti veikla, lyderystę ugdanti veikla, profesinių įgūdžių padedanti įgyti veikla“.
	Neely et al. (2022, p. 2)	Savanorystė - tai „prosociali, neatlygintina veikla, kuria teikiama pagalba ar paslaugos asmenims, grupėms ar bendruomenei; dažniausiai tai atliekama per formalią organizaciją“.
	Strkljevic et al. (2024, p. 1)	Savanorystė - tai „sudėtingas, tarpdisciplininis, daugiamatis, unikalus ir paradoksalus reiškinys, kuris dažniausiai suprantamas kaip neatlygintinas darbas“.
	Araque (2025, p. 1)	Savanorystė - tai „socialinių ir organizacinių praktikų visuma, atspindinti ir formuojanti organizacijų, priimančių savanorius, vertybes, kultūrą ir struktūrą“.
Savanoriška veikla	LR savanoriškos veiklos įstatymas (2011, 2 str.)	Savanoriška veikla – tai „savanorio laisva valia neatlyginamai vykdoma visuomenei naudinga veikla, kurios sąlygos nustatomos savanoriškos veiklos žodinėje arba rašytinėje sutartyje, sudarytoje tarp savanorio ir priimančiosios ir (ar) koordinuojančiosios organizacijos“.
	Šimkus, Brusokas (2015)	Savanoriška veikla - tai „nemokama, laisvai pasirenkama ir nukreipta į tikslą veikla, skirta kitų labui ir vykdoma organizacijos“.
	Gudžinskienė et al. (2023, p. 288)	Savanoriška veikla - tai „savanorio neatlyginamai atliekama visuomenei naudinga veikla, kurios sąlygos nustatomos savanorio ir šios veiklos organizatoriaus susitarimu“.
Savanoris	LR savanoriškos veiklos įstatymas (2011, 2 str.)	Savanoris - tai „fizinis asmuo, laisva valia neatlyginamai skiriantis laiką, žinias ir gebėjimus savanoriškai veiklai“.
	Šimkus, (2012, p. 170)	Savanoris - tai „asmuo, laisva valia atliekantis naudingą darbą visuomenei, negaudamas už tai piniginio atlygio“.
	Gudžinskienė et al. (2023, p. 288)	Savanoris - tai „fizinis asmuo, laisva valia, neatlygintinai skiriantis laiką, žinias ir gebėjimus savanoriškai veiklai, kuriančiai viešąją naudą“.
	Ferreira (2024, p. 1)	Savanoris - tai „tam tikras užduotis organizacijoje neatlygintinai atliekantis ir savanorių valdymo programoje dalyvaujantis asmuo“.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis Araque (2025), Ferreira (2024), Gudžinskienė et al. (2023), Lietuvos Respublikos savanoriškos veiklos įstatymas (2011), Neely et al. (2022), Paplauskienė (2021), Savicka (2021), Šimkus (2012), Šimkus, Brusokas (2015) Strkljevic et al. (2024)

1.1.1 lentelėje pateikti apibrėžimai, nors ir akcentuoja skirtingus dalykus, atskleidžia kelis pagrindinius ir pasikartojančius savanorystės bruožus. Vienas iš dažniausiai minimų bruožų – tai neatlygintumas (Neely et al., 2022; Savicka, 2021; Šimkus, 2012; Strkljevic et al., 2024). Savanorystė yra neapmokama veikla ir tai skiria savanorystę nuo apmokamo darbo. Kitas savanorystės bruožas – orientacija į išorinį tikslą – pagalbą kitiems, bendruomenei, visuomenei (Neely et al., 2022; Paplauskienė, 2021; Šimkus, 2012). Mokslininkai (Araque, 2025; Neely et al., 2022; Savicka, 2021) nurodo, kad savanorystė vyksta per formalų darinį – organizaciją. Išnagrinėjus savanorystės sampratą, šiame baigiamajame darbe vadovaujamasi tokia šio reiškinių samprata: savanorystė – tai laisva valia vykdoma, neatlygintina, prosociali veikla, nukreipta į pagalbos asmenims, bendruomenei, visuomenei teikimą, ir kuriai įgyvendinti būtinos tam tikros laiko sąnaudos. Šio baigiamojo darbo kontekste svarbi yra formalė savanorystė, kurią telkia ir koordinuoja ne pelno siekiančios organizacijos.

Lietuvos teisinėje bazėje vartojamas savanoriškos veiklos terminas. Lietuvos Respublikos (toliau – LR) savanoriškos veiklos įstatymo (2011) 2 str. 6 d. savanoriška veikla apibūdinama kaip „savanorio laisva valia neatlyginamai vykdoma visuomenei naudinga veikla, kurios sąlygos nustatomos savanoriškos veiklos žodinėje arba rašytinėje sutartyje, sudarytoje tarp savanorio ir priimančiosios ir (ar) koordinuojančiosios organizacijos“. Nagrinėjant šio apibrėžimo turinį, išryškėja keli svarbūs savanoriškos veiklos aspektai. Pirmasis aspektas – tai laisva valia. Savanoriška veikla yra grindžiama asmens savanorišku apsisprendimu dalyvauti veikloje. Tai reiškia, kad dalyvavimą veikloje savanoris pasirenka be išorinio spaudimo, prievartos. Šiuo aspektu savanorystė yra išskirtinė, lyginant su kitomis darbo formomis ar pilietinės pareigos vykdymu. Kitas svarbus aspektas – neatlygintumas. Tai reiškia, kad savanoriška veikla nėra apmokama. Tokiu atveju pagrindinė savanoriškos veiklos motyvacija yra laikoma ne finansinė nauda, o kiti aspektai. Pažymėtinas visuomeninis savanoriškos veiklos naudingumas. Savanoriškos veiklos apibrėžime minima, kad veikla turi būti naudinga visuomenei. Tai reiškia, kad ji turi prisidėti prie viešųjų interesų tenkinimo. Savanoriška veikla turi teisinį pagrindą – savanoriškos veiklos sutartį, kuri gali būti tiek žodinė, tiek rašytinė. Ši sutartis reguliuoja santykius tarp savanorio ir priimančiosios organizacijos. Sutartis suteikia savanorystės veiklai teisinio aiškumo ir apsaugą tiek savanoriui, tiek organizacijai. Taigi, savanoriška veikla apibūdinama kaip teisiškai reglamentuota, visuomenei naudinga, asmens iniciatyva grindžiama ir be finansinio atlygio vykdoma veikla, grindžiama savanorio ir organizacijos tarpusavio bendradarbiavimu.

LR savanoriškos veiklos įstatymo (2011) 6 str. nustato pagrindinius savanoriui keliamus reikalavimus, siekiant užtikrinti, kad savanoriška veikla būtų vykdoma atsakingai, teisėtai ir pagal veiklos pobūdį. Minėtame straipsnyje minima, kad savanoriams yra taikomas amžiaus kriterijus. Savanoriais gali būti ne jaunesni nei 14 metų amžiaus Lietuvos piliečiai ar teisėtai Lietuvoje esantys užsieniečiai. Toks amžiaus cenzas rodo siekį į visuomeninę veiklą įtraukti jaunos asmenis, drauge užtikrinant ir tam tikrą savanorio brandumo lygį. Kai savanoriauti nori nepilnametis asmuo, jam būtina gauti tėvų ar globėjų sutikimą, kas užtikrina vaiko teisių apsaugą ir darną su šeimos interesais. Kadangi savanorystės pagrindas yra visuomeninė iniciatyva, o ne profesiniai gebėjimai, savanoriams netaikomi specialios kvalifikacijos reikalavimai. Visgi kvalifikacija yra privaloma, jei savanorystė yra susijusi su sritimis, kuriose būtinas specialus pasirėngimas (pavyzdžiui, medicina, socialinė priežiūra, vaikų ugdymas). Tokia nuostata dėl kvalifikacijos užtikrina saugumą paslaugų gavėjams, o taip pat tam tikrą paslaugų kokybės lygį. Jei papildomi reikalavimai yra keliami specifiniuose teisės

aktuose, LR savanoriškos veiklos įstatymas leidžia juos taikyti. Tai užtikrina lankstumą ir bendrųjų nuostatų pritaikymą prie skirtingų savanoriškos veiklos kontekstų.

Savanorystė gali būti įvairių tipų. Pagal formalumo lygį ji gali būti formali arba neformali. Formali savanorystė apibūdinama kaip „neatlygintina pagalba, dalyvaujant grupių, klubų ar organizacijų veikloje, turint tikslą suteikti naudos žmonėms ar aplinkai (pavyzdžiui, dalyvaujant gyvūnų apsaugos organizacijose ar pan.)“ (Bagdonas et al., 2023, p. 28). Neformali savanorystė – tai „neformali savanoriška veikla kaip neatlygintina asmens pagalba kitiems žmonėms, nesusijusiems giminystės ryšiais, formaliai neįsitraukiant į organizuotą veiklą“ (Bagdonas et al., 2023, p. 28).

Galima savanorystės tipų klasifikacija pagal trukmę (Bagdonas et al., 2023; Compion et al., 2022; Nedvetskaya, 2023). Pagal trukmę savanorystė gali būti epizodinė, trumpalaikė ar ilgalaikė. Epizodinės savanorystės metu atliekami vienkartiniai darbai, savanoriui nesiejant savęs su savanoriškos veiklos organizatoriais. Trumpalaikės savanorystės trukmė – ne ilgiau nei 3 mėn. Trumpalaikiai savanoriai organizacijoje atlieka tam tikrus trumpalaikius darbus, kurie dažniausiai yra nukreipti ne į rezultatą, o į procesą. Ilgalaikė savanorystė trunka ilgiau nei 3 mėnesius. Ilgalaikės savanorystės metu savanoris atlieka aiškų darbą. Dažniausiai ilgalaikė savanorystė yra formali (Bagdonas et al., 2023).

Apibendrinant savanorystės sampratų analizę, galima teigti, kad savanorystė mokslinėje literatūroje suvokiama ne tik kaip neatlygintina ir laisva valia vykdoma veikla, bet ir kaip reikšmingas socialinis bei organizacinis reiškinys, kuriam būdingas daugiabriauis pobūdis. Nors skirtingi autoriai pabrėžia nevienodus savanorystės aspektus, analizė leido išskirti esminius bruožus, aktualius savanorių valdymo kontekstui: savanorystės prosocialinę orientaciją, veiklos formalizavimo svarbą ir savanorio bei organizacijos tarpusavio sąveiką. Mokslinės literatūros analizė atskleidė, kad savanorystė vis dažniau siejama ne vien su pagalbos teikimu, bet ir su savanorio savirealizacija, kompetencijų ugdymu bei organizacinės kultūros formavimu. Tai rodo, kad savanoris organizacijoje nėra tik pagalbinė darbo jėga, bet aktyvus veikėjas, kurio patirtis ir motyvai tampa svarbūs organizacijos veiklos tvarumui. Be to, savanorystės tipų - formalios ir neformalios, taip pat skirtingos trukmės savanorystės analizė parodė, kad savanoriškos veiklos formos lemia skirtingus įsitraukimo, atsakomybės ir ryšio su organizacija lygius. Šios išvalgos leidžia daryti išvadą, kad savanorystė, ypač vykdoma ne pelno siekiančiose organizacijose, reikalauja kryptingo ir kontekstui pritaikyto valdymo požiūrio. Todėl savanorystės sampratos ir tipų analizė sudaro teorinį pagrindą tolesniam savanorių valdymo procesų, modelių ir įtraukimo bei išlaikymo mechanizmų nagrinėjimui.

1.2. Savanorių valdymo teoriniai pagrindai ir modeliai

Organizacijoms neužtenka tik pritraukti savanorius, juos būtina ir kryptingai valdyti. Tą akcentuoja Šimkus (2012), nurodydamas, kad svarbu tinkamai vykdyti savanorių valdymą. Šiame darbo poskyryje analizuojami savanorių valdymo teoriniai pagrindai ir modeliai.

Savanorių valdymas yra platus tarpdisciplininis tyrimų laukas. Savanorių valdymas - tai organizacinių praktikų ir procesų visuma, skirta veiksmingai pritraukti, išlaikyti, motyvuoti ir koordinuoti savanorius, kurie atlieka svarbų vaidmenį teikiant paslaugas ir įgyvendinant organizacijos misiją (Araque, 2025). Savanorių valdymas apima jų pritraukimą tinkamų užduočių atlikimui, o taip pat nuolatinį informavimą, veiksmingų ir tvarių sprendimų kūrimą susijusiose srityse, pareigybinių funkcijų apibrėžimą, profesionalų darbo paskirstymą tarp savanorių, motyvacijos pabaigti skirtas užduotis skatinimą (Tiltay, Islek, 2020).

Hu (2023), Dickson et al. (2024) nurodo, kad savanorių veiklos valdymo teorijoje skiriamos dvi pagrindinės kryptys: universalioji ir situacinė. Pagal universaliąją kryptį egzistuoja universalios geriausios praktikos, kurios tinkamos visoms savanorių organizacijoms. Anot Araque (2025), pagal universalųjį požiūrį į savanorių valdymą teigiama, kad savanorių valdymas iš esmės yra panašus įvairiose organizacijose, todėl galima suformuluoti visuotinai taikytinas geriausias praktikas. Ši perspektyva grindžiama požiūriu į savanorystę, kai savanoriai yra laikomi neapmokamais dalį dienos dirbančiais darbuotojais. Visgi toks požiūris gali būti ribotas, ypač tais atvejais, kai savanoriai atlieka funkcijas, iš esmės besiskiriančias nuo samdomų darbuotojų arba kai organizacijų struktūros yra mažiau hierarchinės (Araque, 2025).

Situacinė kryptis pabrėžia, kad tinkamas savanorių valdymas priklauso nuo konkretaus konteksto, nes savanorystė, savanoriai ir jų organizavimo bei valdymo būdai skiriasi priklausomai nuo aplinkybių (Hu, 2023). Tai reiškia, kad nėra vieno universalios modelio, tinkamo visoms organizacijoms – valdymo sprendimai turi būti pritaikomi pagal organizacijos veiklos specifiką, savanorių motyvus ir aplinkos veiksnus. Kaip nurodo Prince, Piatak (2023), pastaraisiais dešimtmečiais savanorių valdymo modeliai evoliucionavo nuo universalių link situacinių.

Siekiant suprasti savanorių valdymą, būtina nagrinėti šį reiškinį paaiškinančias teorijas. Viena iš savanorių valdymą paaiškinančių teorijų - savideterminacijos teorija. Pagal šią teoriją motyvacijos kokybė yra svarbesnė už dalyvavimo savanoriškoje veikloje dažnį. Teorija preziumuoja, kad patys savanoriai yra labiau linkę internalizuoti savo kaip savanorio tapatybę, jei savanoriška veikla jiems atrodo prasminga (Cismaru, Wymer, 2025).

Kita svarbi teorija, nagrinėjant savanorių valdymą, - tai išteklių teorija. Anot Lee et al. (2023), pagal išteklių teoriją organizacijos rezultatus lemia jos disponuojami ištekliai. Organizacijos ištekliai - tai turimi arba kontroliuojami veiksniai, jų rinkiniai. Organizacija gali įgyti konkurencinį pranašumą, jei ji disponuoja vertingais ir retais ištekliais, kurių kitos organizacijos neturi ir negali lengvai įgyti. Ne pelno siekiančios organizacijos savo veikloje gali sėkmingai panaudoti savanorius kaip išteklius. Tik tos organizacijos, kurios turi pakankamai kompetencijų ir išteklių savanorių valdymui, gali gauti savanorystės naudą.

Aptartos teorijos papildo viena kitą. Savideterminacijos teorija padeda suprasti savanorių motyvaciją, o išteklių teorija - organizacijos gebėjimus tuos savanorius veiksmingai panaudoti.

Kaip nurodo Araque (2025), savanorių valdymo modeliai gali būti klasifikuojami pagal dvi dimensijas. Pirmoji dimensija - tai prieiga prie savanorių išteklių. Prieiga gali būti uždara, jei organizacija turi prieigą prie ribotos ir aiškiai apibrėžtos savanorių grupės, arba visuotinė, kai savanoriai yra pritraukiami iš visos visuomenės. Antroji dimensija – savanorių valdymo orientacija. Ji gali būti vieninga, jei savanorius koordinuoja ir valdo viena organizacija, arba bendra, jei atsakomybė dalijama tarp savanorius siunčiančios ir priimančios organizacijos.

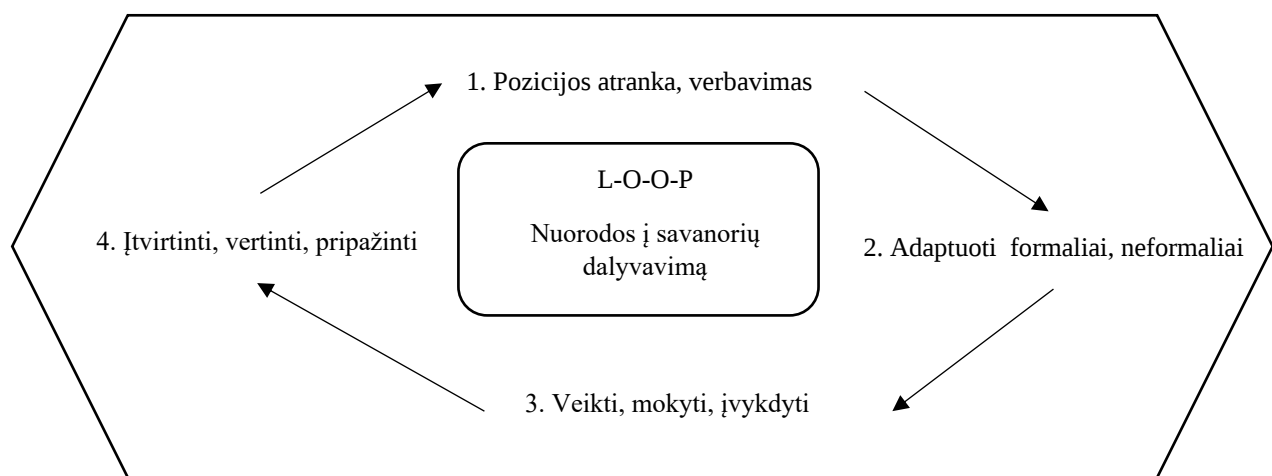
Pagal įvardintas dimensijas galima išskirti tokius savanorių valdymo modelius:

- 1) narystės modelis. Jam būdinga privati prieiga prie savanorių ir vieningas valdymas;
- 2) paslaugų modelis. Jame dera atvira prieiga prie savanorių ir vieningas valdymas;
- 3) antrinis modelis. Prieiga prie savanorių yra privati, o valdymas vyksta bendrai, vienai organizacijai siunčiant savanorius į išorines priimančias organizacijas;
- 4) tarpininkavimo modelis. Jam būdinga atvira prieiga prie savanorių ir bendras valdymas (Araque, 2025).

Šie modeliai leidžia suprasti, kaip organizacijos struktūruoja savanorių pritraukimą ir koordinavimą priklausomai nuo prieigos prie savanorių ir valdymo formos.

Kitas svarbus modelis - savanorystės proceso modelis. Jame identifikuoti trys pagrindiniai savanorystės elementai: prielaidos, patirtis ir pasekmės. Savanorystės prielaidos - tai savanoriauti skatinantys veiksniai. Savanoriškos veiklos patirtys gali stiprinti arba slopinti tolesnį įsitraukimą ir pasitenkinimą veikla. Savanorystės pasekmėmis gali būti pastangos ar savanorystės trukmė (Cismaru, Wymer, 2025). Šis modelis padeda suprasti savanorystės dinamiką laike - nuo sprendimo įsitraukti iki ilgalaikio dalyvavimo.

Savanorių valdymą paaikškina L-O-O-P (angl. locating, orienting, operating, perpetuating) modelis. Tai valdymo įrankis, kuris vadovaujančiam personalui, dirbančiam su savanoriais, padeda planingai organizuoti veiklą. Jei taikomi visi keturi L-O-O-P modelio etapai, projektus galima įgyvendinti efektyviai. Modelio vizualizacija pateikta 1.2.1 paveiksle.

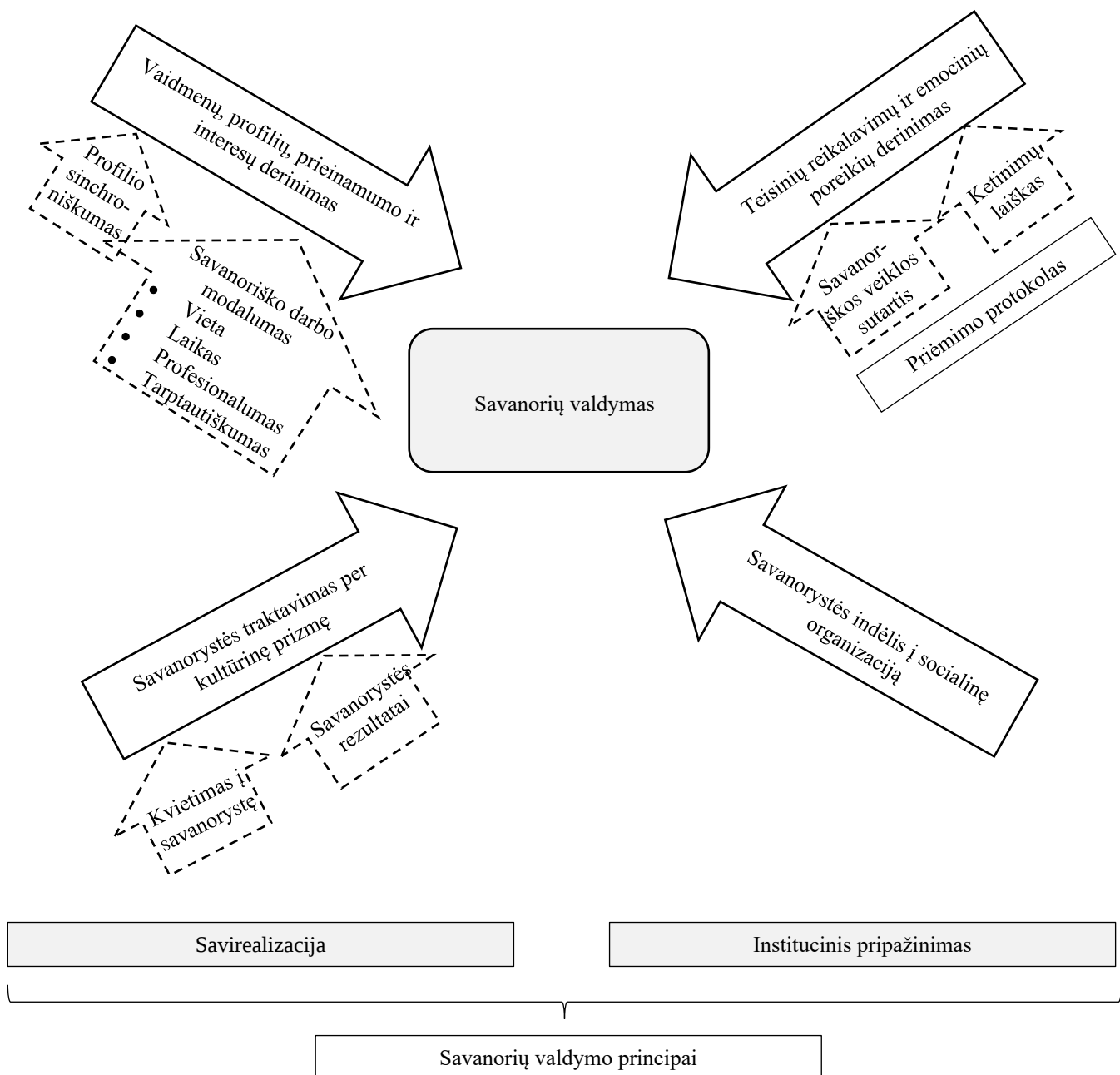


1.2.1 pav. L-O-O-P modelis

Šaltinis: Šimkus (2015, p. 86)

Modelį sudaro keturios pagrindinės dalys. Visos jos vaizduoja savanorių valdymo etapus. Modelyje vaizduojamos rodyklės reiškia, kad visos veiklos yra priklausomos viena nuo kitos.

Araque (2025), atlikęs savanorių fokus grupių tyrimą, parengė savanorių valdymo modelį, kuriame įvardinti pagrindiniai savanorių valdymo principai ir elementai. Autoriaus pasiūlytas modelis pateiktas 1.2.2 paveiksle. Pateiktas modelis yra grindžiamas adaptaciniu požiūriu. Pagal šį požiūrį siekiama dermės tarp organizacijos poreikių ir savanorių asmeninių, socialinių ir emocinių lūkesčių. Modelio išskirtinumas tas, kad savanorystė traktuojama ne kaip pagalbos forma, o kaip abipusės vertės kūrimo procesas, kuriame savanoriai realizuoja save, o organizacija užtikrina jų institucinį pripažinimą (Araque, 2025).



1.2.2 pav. Savatorių valdymo principai ir elementai

Šaltinis: Araque (2025, p. 14)

Apibendrinus savatorių valdymo teorinių pagrindų ir modelių analizę, išryškėjo, kad savatorių valdymas negali būti grindžiamas vien universaliomis, visoms organizacijoms taikytinomis praktikomis. Nors ankstyvieji teoriniai modeliai rėmėsi požiūriu į savatorius kaip į neapmokamus darbuotojus, mokslinės literatūros analizė parodė, kad toks požiūris yra ribotas ir nepakankamai atliepia savatorystės prigimtį, savatorių motyvų įvairovę bei ne pelno siekiančių organizacijų veiklos kontekstą. Svarbu tai, kad šiuolaikiniai savatorių valdymo modeliai vis labiau orientuoti į situacinį ir adaptacinį požiūrį, pabrėžiantį dermę tarp organizacijos poreikių ir savatorių asmeninių, socialinių bei emocinių lūkesčių. Tai reiškia, kad efektyvus savatorių valdymas priklauso ne nuo formalių procedūrų gausos, bet nuo organizacijos gebėjimo lanksčiai reaguoti į savatorių motyvus, veiklos pobūdį ir kontekstinius veiksnius.

Savideterminacijos teorija leido išryškinti motyvacijos kokybės ir prasmės pojūčio svarbą savanorių įsitraukimui ir ilgalaikiam dalyvavimui, o išteklių teorija - organizacijos vaidmenį, kuriant sąlygas šiai motyvacijai realizuoti. Šių teorijų sintezė parodė, kad savanorių išlaikymas nėra vien individualaus apsisprendimo rezultatas, bet kyla iš savanorio ir organizacijos sąveikos, kurioje svarbūs tiek psichologiniai, tiek instituciniai veiksniai.

Analizuoti savanorių valdymo modeliai atskleidė, kad nors ir siūlomi skirtingi akcentai, jų bendra prielaida - savanorių valdymas yra nuoseklus procesas, apimantis pritraukimą, orientavimą, veiklos organizavimą ir tęstinumo užtikrinimą, tačiau nė vienas modelis atskirai nepaaiškina visos savanorių įtraukimo ir išlaikymo dinamikos, todėl pagrįstas integruotas požiūris, jungiantis valdymo ciklą, savanorystės proceso logiką ir motyvacines teorijas. Tokiu būdu teorinė analizė sudarė pagrindą kurti integruotą savanorių įtraukimo ir išlaikymo valdymo modelį, kuris leistų sistemiškai susieti organizacinius sprendimus su savanorių patirtimis ir motyvacija.

1.3. Savanorių valdymo procesas kaip žmogiškųjų išteklių valdymo dalis ne pelno siekiančiose organizacijose

Atsižvelgiant į tai, kad savanoriai yra vienas svarbiausių ne pelno siekiančių organizacijų išteklių, savanorių valdymą tikslinga nagrinėti kaip žmogiškųjų išteklių valdymo dalį ne pelno siekiančiose organizacijose. Šiame darbo poskyryje savanorių valdymo procesas nagrinėjamas kaip nuoseklus etapų ciklas, pradedant poreikio nustatymu ir baigiant atsisveikinimu su savanoriu, akcentuojant ne pelno siekiančių organizacijų specifiką.

Ne pelno siekianti organizacija - tai savanorių veiklos aplinka. Ne pelno siekianti organizacija apibrėžiama kaip „verslo forma, kur pelnas nėra įmonės pagrindinis tikslas“ (Vaicekavičienė, Petrulis, 2022, p. 84). Kaip nurodo Vaicekavičienė ir Petrulis (2022), Lietuvoje veikia tokių formų ne pelno siekiančios organizacijos: viešosios įstaigos, asociacijos, visuomeninės organizacijos, paramos ir labdaros fondai. LR savanoriškos veiklos įstatymo (2011) 7 str. numato, kad savanorius gali priimti tokios organizacijos: labdaros ir paramos fondai, asociacijos, biudžetinės įstaigos, viešosios įstaigos, tarptautinių organizacijų filialai, atstovybės, religinės bendruomenės, bendrijos ir religiniai centrai, politinės partijos, profesinės sąjungos, kiti juridiniai asmenys, kurie savo veikla nesiekia pelno ir kurių surinktas pelnas negali būti skiriamas jų dalyviams. Šis sąrašas apima įvairių formų organizacijas. Tai rodo plačias savanorystės taikymo galimybes. Visas minėtas organizacijas jungia tai, kad jos nesiekia pelno savo veikla. Tai reiškia, kad savanorystės veikla turi būti vykdoma visuomenės labui, o ne asmeninei ar finansinei naudai gauti.

Savanoriai - tam tikra prasme yra ne pelno siekiančių organizacijų žmogiškieji ištekliai. Anot Wang et al. (2023), savanorių valdymas apima pagrindines žmogiškųjų išteklių vadybos veiklas. Kaip ir formalius darbuotojus, juos reikia pritraukti, atrinkti, apmokyti, o taip pat realizuoti ir kitas žmogiškųjų išteklių valdymo funkcijas. Funkcijų įgyvendinimas, valdant savanorius ir formalius darbuotojus, skiriasi (Neely et al., 2022). Tad savanorių valdymo procesą galima struktūruoti, remiantis klasikiniu žmogiškųjų išteklių valdymo ciklu, pritaikant jį savanorystės specifikai.

Įvertinant ir planuojant savanorių poreikį, numatoma, kokios veiklos bus atliekamos, koks savanorių, pamainų skaičius tam reikalingas. Šio etapo metu rengiami darbų aprašymai, veiklų eiga, numatomi potencialūs savanoriai (Tamutienė, Šimkus, 2012). Tinkamas poreikio nustatymas yra būtina kitų,

vėliau sekančių žmoniškųjų išteklių valdymo veiklų, prielaida, nes sudaro prielaidas aiškiai apibrėžti, kokių kompetencijų ir kiek savanorių organizacijai iš tikrųjų reikia.

Pritraukimo metu siekiama pritraukti savanorius su skirtingu išsilavinimu ir kvalifikacija tam tikrų organizacijos funkcijų atlikimui (Windon et al., 2024). Tai atliekama per tiesiogines rekomendacijas ir kitus informacijos kanalus (Tamutienė, Šimkus, 2012). Araque (2025) kaip svarbius savanorių pritraukimo kanalus įvardija socialinius tinklus, bendruomenės renginius. Pritraukimu siekiama užpildyti tas savanorių pozicijas, kurių trūksta. Pažymėtina, kad savanorių verbavimo metu būtina iškomunikuoti informaciją apie apdovanojimus, karjeros galimybes, nekomercines naudas ir kitas priemones, kurios galėtų būti svarbios pritraukiant savanorius į organizaciją (Tamutienė, Šimkus, 2012). Kitaip nei samdomų darbuotojų atveju, savanorių pritraukime ypač svarbu akcentuoti ne finansinę, o socialinę, emocinę ir asmeninę naudą, kurią savanoris gali gauti dalyvaudamas veikloje.

Savanorių atranka užtikrinama tam tikra jų vieta organizacijoje (Šimkus, 2015). Atrankos metu vykdomi pokalbiai su savanoriais, siekiant įsitikinti, ar kandidatai yra tinkami (Araque, 2025). Atrankos metu svarbu įvertinti socialinį, žmoniškąjį ir politinį kapitalą. Savanoriais dažniau atrenkami asmenys, disponuojantys visų formų kapitalu (Wicker, 2017). Šios veiklos metu tikrinama, ar savanorio akreditacija ir išsilavinimas tinka tam tikrai pozicijai. Įprastai atrenkami tie savanoriai, kurių gebėjimai ir įgūdžiai yra tinkami, kurie nori būti apmokyti. Vykdamas savanorių atranką, siūloma vertinti, ar kandidatas gebės dirbti komandoje, ar galima juo pasitikėti, ar jis geba prisiimti įsipareigojimus, laikytis taisyklių (Tamutienė, Šimkus, 2012). Taigi atrankos procesas neapsiriboja tik formalių kompetencijų tikrinimu - svarbu įvertinti ir savanorio vertybes, motyvaciją bei suderinamumą su organizacijos kultūra.

Įtraukimas - tai psichologinis atliekamo darbo ir rezultatų pripažinimas, atspindintis savanorio vertę. Kai savanoris yra įsitraukęs į veiklą, gerėja jo subjektyvi gerovė (Wu et al., 2022).

Anot Otto et al. (2022), įtraukimas - tai asmens skatinimas formuoti savo požiūrį ir dėti elgesio pastangas, siekiant organizacijos tikslų. Būtinios įtraukimo sąlygos yra psichologinė veiklos prasmė, saugumas ir galimybės. Anot Arnon et al. (2023), savanorio įtraukimo mastą / laipsnį lemia organizacijos ir paties savanorio sprendimai.

Savanorio įtraukimas į organizaciją formalizuojamas pasirašant sutartį (Tamutienė, Šimkus, 2012). Savanorių įtraukimas yra svarbus, kadangi įsitraukę savanoriai tampa tarsi organizacijos ambasadoriais, pritraukiančiais naujus savanorius (Prats López et al., 2024). Tad įtraukimas apima ne tik formalų įteisinimą (sutarties pasirašymą), bet ir psichologinio ryšio su organizacija kūrimą, kuris yra svarbus ilgalaikiai savanorystei.

Savanorių motyvacijos supratimas - svarbi sėkmingo savanorių valdymo sąlyga, kadangi tik pažinus motyvaciją, galima savanorius įtraukti į veiklą ir siekti geriausių rezultatų (Ferreira, 2024; Liang et al., 2022). Savanorių motyvacija yra įvairiapusiška. Ji gali būti suvokiama kaip kontinuumas, kurio viename gale yra altruistiniai, o kitame – egocentiški motyvai (Power, Nedvetskaya, 2022).

Savanorių motyvai klasifikuojami į funkcinės grupes, kurios savanorių koordinatoriams padeda suvokti, kaip didinti savanorių motyvaciją. Šios grupės įvardintos 1.3.1 lentelėje.

Vertybių išraiškos grupė apima altruistinius ir moralinius motyvus. Tai noras padėti kitiems, prisidėti prie bendruomeninės gerovės, veiklą grįsti asmeninėmis vertybėmis. Savanoriai, kuriems svarbios vertybinės išraiškos, dažnai vadovaujami vidine prasme ir idealais, jų veiklą skatina empatija, socialinis teisingumas ar pilietinis įsipareigojimas.

Funkcinės motyvų grupės savanorystėje

Grupė	Apibūdinimas
Vertybių išraiškos	Troškimas tarnauti bendruomenei, pagalba kitam, pasaulėjauta, pasaulėžiūra
Išmokimo ir supratimo	Intelektinių poreikių patenkinimas, žinių plėtra, specifinių įgūdžių įgijimas, supančio pasaulio supratimas
Asmeninių problemų sprendimo	Savo ir kitų problemų, tokių kaip vidiniai konfliktai, žema savivertė, atskirtis, nereikalingumo jausmas, sprendimas
Socialinio prisitaikymo	Svarbių žmonių atradimas ir buvimas greta jų, socialinės erdvės išplėtimas, naujų socialinių ryšių užmezgimas

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis Gudžinskienė et al. (2023)

Išmokimo ir supratimo motyvų grupei priskiriami motyvai, sietini su asmeniniu tobulėjimu, žinių bei įgūdžių įgijimu. Savanorius, kuriems svarbi pastaroji motyvų grupė, motyvuoja mokymai, grįžtamasis ryšys, kompetencijų pripažinimas ir tobulėjimo galimybės. Asmeninių problemų sprendimo grupės motyvai kyla iš asmeninių psichologinių ar socialinių poreikių - noro įveikti vienišumą, sustiprinti pasitikėjimą savimi, įveikti gyvenimo krizes. Tokiems savanoriams savanorystė tampa tarsi savipagalbos forma, leidžianti kurti ir stiprinti dalyvavimo, priklausymo jausmą, emocinę sveikatą, atrasti gyvenimo prasmę. Socialinio prisitaikymo motyvų grupė apima norą užmegzti naujus santykius, būti tarp bendraminčių, tapti tam tikros socialinės grupės dalimi. Savanorius, kuriems svarbūs minėtos grupės motyvai, skatina komandinę veiklą, bendruomeniškumą, palanki atmosfera organizacijoje. Funkcinių motyvų grupių pažinimas sudaro prielaidas efektyviam savanorių valdymui, vadovaujantis individualiu požiūriu, pripažįstant skirtingus savanorystės motyvus ir atitinkamai kuriant sąlygas jų realizavimui organizacijoje.

Kaur et al. (2022) akcentuoja darbo charakteristikų svarbą savanorių motyvavimui. Šios charakteristikos - tai įgūdžių įvairovė, užduočių identitetas, užduočių svarba, autonomija ir grįžtamasis ryšys.

Atsižvelgdamos į savanoriams svarbius motyvus, ne pelno siekiančios organizacijos kuria savo motyvavimo sistemas (Araque, 2025). Motyvavimo sistemų kūrimas turi derėti su teisės aktais. Kaip numatyta LR savanoriškos veiklos įstatymo (2011) 12 straipsnyje, priimančioji arba koordinuojančioji organizacija gali pati apdrausti savanorį draudimo įmonėje arba kompensuoti savanoriui sveikatos ir civilinės atsakomybės draudimo išlaidas. Ši nuostata suteikia lankstumo organizacijoms: jos gali pasirinkti tinkamiausią savanorio apsaugos užtikrinimo būdą. Draudimo poreikis priklauso nuo veiklos pobūdžio ir trukmės. Pavyzdžiui, jei veikla apima fizinį darbą, keliones ar darbą su rizikos grupėmis (vaikais, senjorais, ligoniais), draudimas tampa ypač aktualus. Nors draudimas nėra privalomas, įstatymas suteikia teisinį pagrindą jį taikyti ir kompensuoti. Taip organizacijos skatinamos užtikrinti savanorių saugą, atsakomybės pasidalijimą ir veiklos tvarumą. Tai rodo, kad savanorystė Lietuvoje traktuojama ne tik kaip pilietinė iniciatyva, bet ir kaip profesionaliai organizuojama socialinė veikla, reikalaujanti aiškių atsakomybės ir apsaugos mechanizmų.

LR savanoriškos veiklos įstatymo (2011) 13 straipsnyje įtvirtinti savanorių finansinio užtikrinimo principai, siekiant, kad savanorystė būtų prieinama visiems ir kad savanoris nepatirtų neproporcingų išlaidų, vykdydamas visuomenei naudingą veiklą. Tokiu būdu pašalinamos dalyvavimo savanoriškoje veikloje kliūtys, užtikrinamas savanorių saugumas ir jų veiklos kokybė, o pati savanorystė pripažįstama kaip struktūruota veikla, turinti organizacinį ir ekonominį pagrindą. Jei savanoriaujama daugiau nei 4 valandas per dieną, tuomet atsiranda galimybė kompensuoti daugiau

išlaidų, skirti dienpinigius kaip pripažinimą už pastovų įsitraukimą. Įstatymo 13 straipsnis atspindi subalansuotą požiūrį į savanorystę: ji išlieka neatlygintina veikla, tačiau savanoris neturėtų patirti nuostolių dėl dalyvavimo veikloje. Teisinis reguliavimas stiprina savanoriškos veiklos tęstinumą, socialinį teisingumą ir motyvaciją, ypač tais atvejais, kai veikla vykdoma intensyviai ar ilgą laiką.

Aptartų išlaidų padengimo galimybės įtvirtinimas įstatyme negarantuoja jų taikymo. Kaip parodė Vaicekavičienės ir Petrulio (2022) atlikto savanorių pritraukimo į ne pelno siekiančias organizacijas tyrimo rezultatai, dažniausiai savanorių patiriamos išlaidos yra kompensuojamos tik iš dalies. Pagrindinės to priežastys - finansinių išteklių stoka, o taip pat organizacijos dydis (per maži, kad dalyvautų remiamose savanorių programose). Atlikto tyrimo rezultatai parodė, kad pagrindinių savanorių patiriamų išlaidų kompensavimas skatintų platesnį gyventojų įsitraukimą į ne pelno siekiančių organizacijų veiklą. Kitas svarbus savanorius pritraukiantis veiksnys yra organizacijos veiklos ir savanorių poreikio viešinimas, padidinantis matomumą visuomenėje. Akcentuota, kad savanorių motyvaciją stiprina tokie veiksniai, kaip asmeninė nauda ir jos pabrėžimas, savirealizacijos galimybės, žodinė ar rašytinė padėka, draugiškos ir palaikančios aplinkos kūrimas, bendravimas ir grįžtamasis ryšys, mokymosi ir tobulėjimo galimybės, išlaidų kompensavimas bei sveikinimai ypatingomis progomis. Veiksmingomis motyvavimo priemonėmis laikomos padėka, tarpusavio ryšio stiprinimas, materialinis (ne piniginis) atlyginimas, pagarba, įvertinimas, galimybė tobulėti ir įgyti naujų žinių (Vaicekavičienė, Petrulis, 2022).

Anot Šimkaus (2012), atlyginimo nebuvimas skiria absoliučiai savanorystę besiremiančias organizacijas nuo tų, kuriose dirba apmokami darbuotojai. Tai reiškia, kad jei organizacijos nariai tik savanoriai, jų motyvacijai nenaudojamas darbo užmokestis, kuris dažniausiai yra dominuojanti motyvavimo priemonė komercinėse organizacijose.

Socialinėje psichologijoje skiriama daug dėmesio savanoriškos veiklos motyvų nustatymui, darant prielaidą, kad polinkis į savanorišką veiklą yra susijęs su tam tikrais asmenybės bruožais. Vieni bruožai turi tiesiogines sąsajas su savanorystę, kiti netiesiogines per tam tikrų motyvacijų, tokių kaip socialinių kontaktų plėtra, karjeros galimybės, naujų įgūdžių įgijimas veikimą (Savicka, 2021).

Vertinimo metu įvertinami tokie aspektai kaip savanorio savijauta, veiklos efektyvumas. Siūloma vertinimą atlikti tiesiogiai stebint savanorį, užduodant jam netiesioginius klausimus apie užduočių supratimą ir žinojimą, nuovokumą ir pasirengimą jį lavinti, komunikacinius gebėjimus, patikimumą įsipareigojimų vykdyme, rezultatų kokybę, padaryto darbo apimtis, veiklos nuoseklumą (Tamutienė, Šimkus, 2012). Araque (2025) atkreipia dėmesį, kad aptariamose veiklose metu ne tik atliekamas savanorių vertinimas, bet ir gaunamas jų konstruktyvus grįžtamasis ryšys. Vertinimas savanorystės kontekste atlieka dvejopą funkciją - jis padeda užtikrinti veiklos kokybę ir tuo pačiu kuria savanorio augimo bei tobulėjimo galimybes.

Išlaikymas - tai per laiką nenutrūkstantis savanorių dalyvavimas (Wymer, Najev Čačija, 2025). Savanorių sprendimą tęsti veiklą organizacijoje lemia plati veiksmų įvairovė (Gaber et al., 2022). Ne pelno organizacijos savanorius išlaiko apeliuodamos į atsидavimą organizacijos vertybėms, tikslams. Organizacijoms yra finansiškai naudingiau išlaikyti nuolatinius savanorius, nei ieškoti naujų (Tamutienė, Šimkus, 2012). Savanorių išlaikymą lemia organizaciniai ir individualūs veiksniai. Individualūs veiksniai - tai asmeninės savybės, patirtys, vertybės, motyvacijos, įgūdžiai ir konkrečios aplinkybės, tokios kaip savanorystei turimas laikas. Organizaciniai veiksniai apima organizacijos reputaciją, užduočių pobūdį ir valdymo praktikas (Prats López et al., 2024). Anot Woolford et al. (2022), ypač svarbus savanorių išlaikymo veiksnys yra pradinis ir tęstinis mokymas bei švietimas, orientuotas į savanorio vaidmenį, organizacijos misiją, reikalingus įgūdžius, sunkumų, iššūkių

įveikimo būdus. Taigi savanorių išlaikymas priklauso ne tik nuo individualių motyvų, bet ir nuo to, ar organizacija kuria palaikančią, mokymu ir pripažinimu grįstą aplinką, kurioje savanoriai jaučiasi reikalingi ir vertinami.

Savanorystei būdingas laikinumas, tad svarbi savanorystės dalis yra atsisveikinimas su savanoriais ir padėka jiems (Gudžinskienė et al., 2023). Atsisveikinimas su savanoriu gali būti inicijuojamas, jei pats savanoris nori nutraukti veiklą arba jei organizacija nebenori, kad savanoris toliau dalyvautų veikloje. Jei tęsti veiklos nebenori savanoris, būtina išsiaiškinti savanorio išėjimo priežastis ir į jas atsižvelgti ateityje. Jei tęsti veiklos nebenori organizacija, tuomet svarbu rasti tinkamą būdą savanorio informavimui apie tai (Tamutienė, Šimkus, 2012). Tinkamai suvaldytas atsisveikinimo procesas leidžia išsaugoti pozityvų ryšį su buvusiais savanoriais, kurie vėliau gali tapti organizacijos rėmėjais, ambasadoriais ar pakartotinai įsitraukti į veiklą.

Apibendrinant galima teigti, kad savanorių valdymo procesas ne pelno siekiančiose organizacijose yra grindžiamas žmogiškųjų išteklių valdymo logika, tačiau kiekvienai veiklai būdinga tam tikra specifika, susijusi su savanorystės neatlygintinumu, prosocialia orientacija ir teisiniu reglamentavimu. Savanorių poreikio nustatymas, pritraukimas, atranka, įtraukimas, motyvavimas, vertinimas, išlaikymas ir atsisveikinimas reikalauja kryptingų, savanorystės prigimtą atitinkančių sprendimų. Tokiu būdu savanorių valdymas tampa ne tik administraciniu procesu, bet ir nuosekliu santykių kūrimo bei išlaikymo mechanizmu, lemiančiu tiek savanorių patirtį, tiek ne pelno siekiančių organizacijų veiklos tvarumą.

1.4. Savanorių įtraukimo ir išlaikymo valdymas

Savanoriškos veiklos valdymas organizacijoje turi būti gerai planuojamas ir organizuojamas. Dažniausiai tai padaryti yra sudėtingiau lyginant su komercinėmis organizacijomis (Tamutienė, Šimkus, 2012). Planuoti ir organizuoti nepakanka, kadangi valdymas tradiciškai apima dar dvi papildomas funkcijas - vadovavimą ir kontrolę. Tad savanorių įtraukimo ir išlaikymo valdymas šiame poskyryje nagrinėjamas per pagrindinių valdymo funkcijų prizmę.

Savanoriai įtraukiami numačius ir suplanavus konkrečias savanoriškas veiklas, o taip pat numačius, kaip su savanoriais bus dirbama (Gudžinskienė et al., 2023). Planavimo metu apibrėžiami tikslai, veiklos apimtis, savanorių skaičius, reikalingos kompetencijos ir numatomi savanorių įtraukimo bei išlaikymo būdai.

Tinkamam savanorių įtraukimo ir išlaikymo planavimui svarbu turėti žinių apie savanorio profilį. Savicka (2021), pasitelkdama Europos vertybių tyrimų duomenis, nagrinėjo sociodemografinių ir asmenybinių veiksnių poveikį įsitraukimui į savanorišką veiklą. Autorė pažymi, kad pagal socialinių išteklių teoriją aukštesnis savanorystės lygis būdingas asmenims, kurių socialinis ir ekonominis statusas yra aukštesnis. Stebimas stipresnis įsitraukimas ir tarp religingų, santuokoje gyvenančių ir vaikus auginančių asmenų. Lietuvoje moterys į savanorystę yra linkusios labiau įsitraukti nei vyrai (Savicka, 2021).

Savanorių įsitraukimas yra daugiaaspektis reiškiny, apimantis intelektualinį susitelkimą, teigiamas emocijas, pastangas. Savanorių įsitraukimas yra glaudžiai susijęs su motyvacija (Prats López et al., 2024). Planuojant savanorių įtraukimą ir išlaikymą, svarbu įvertinti ir tinkamai parinkti savanorių motyvavimo priemones, kurios aptartos 1.3 šio darbo dalyje, o taip pat tinkamai valdyti savanorių išlaikymo veiksnius, tokius kaip socialinis prierašumas, atvirtas bendravimas, emocinis

prierašumas. Kaip nustatė Mižutavičius ir Šimkus (2016), iš minėtų trijų veiksmų Lietuvoje stipriausiai yra išreikštas emocinis prierašumas. Gana stipriai išreikštas ir socialinis prierašumas.

Taigi planavimas savanorių valdymo kontekste reiškia ne tik veiklų grafiko sudarymą, bet ir tikslingą savanorių profilių, motyvų ir prierašumo veiksmų įvertinimą, sudarant prielaidas sėkmingam įtraukimui ir išlaikymui.

Savanorių veiklą organizuoja savanorių koordinatoriai, kurie yra atsakingi už savanoriškos veiklos konkretumą, apibrėžtumą (Gudžinskienė et al., 2023). Organizavimo metu kuriamos struktūros, nustatomi vaidmenys, atsakomybės ir darbo tvarka.

Organizuojant savanorišką veiklą yra rengiami veiklos planai. Šie planai gali būti rengiami mėnesiui ar savaitei (Gudžinskienė et al., 2023). Siekiant savanorių įtraukimo ir išlaikymo, svarbu, kad organizacija prisitaikytų prie savanorio galimybių. Skatinamas savanoriškos veiklos organizavimas savaitgaliais. Pažymėtina, kad būtinas ne pelno siekiančios organizacijos ir savanorių interesų suderinimas, siekiant institucionalizuoti savanoriškos veiklos struktūrą ir veikiančią sistemą (Tamutienė, Šimkus, 2012).

Kaip nustatė Cismaru, Wymer (2025), pagrindinės savanorių neišlaikymo organizacijoje priežastys yra susijusios su pačių savanorių laiko limitais ir organizacijų lankstumo stoka, sudarinėjant savanorystės tvarkaraščius/grafikus. Tai reiškia, kad organizavimo funkcija savanorių valdymo kontekste neišvengiamai susijusi su lankstumu - veiklos turi būti struktūruotos, tačiau kartu pritaikytos prie savanorių laiko, galimybių ir asmeninio gyvenimo ritmo.

Vadovavimas savanoriams reikalauja kokybiškos lyderystės. Lyderystė neturėtų būti orientuota tik į rezultatą, bet įtrauktų ir patikimumą, kokybę, bendradarbiavimą, suderinamumą (Tamutienė, Šimkus, 2012).

Jei vadovavimas organizacijoje netinkamas, savanorių išlaikymą užtikrinti itin sunku. Anot Tamutienės ir Šimkaus (2012, p. 106), pagal žmogiškųjų išteklių valdymo teoriją „organizacijoje dirbantiems savanoriams turi būti vadovaujama kitaip, negu apmokamiems darbuotojams, nes savanoriai yra linkę staiga ir netikėtai palikti organizaciją, jei yra nepatenkinti veikla“. Tai paaiškinama tuo, kad, prieš priimdami sprendimą palikti organizaciją, savanoriai nejaučia jokio spaudimo susirasti naują savanorišką veiklą.

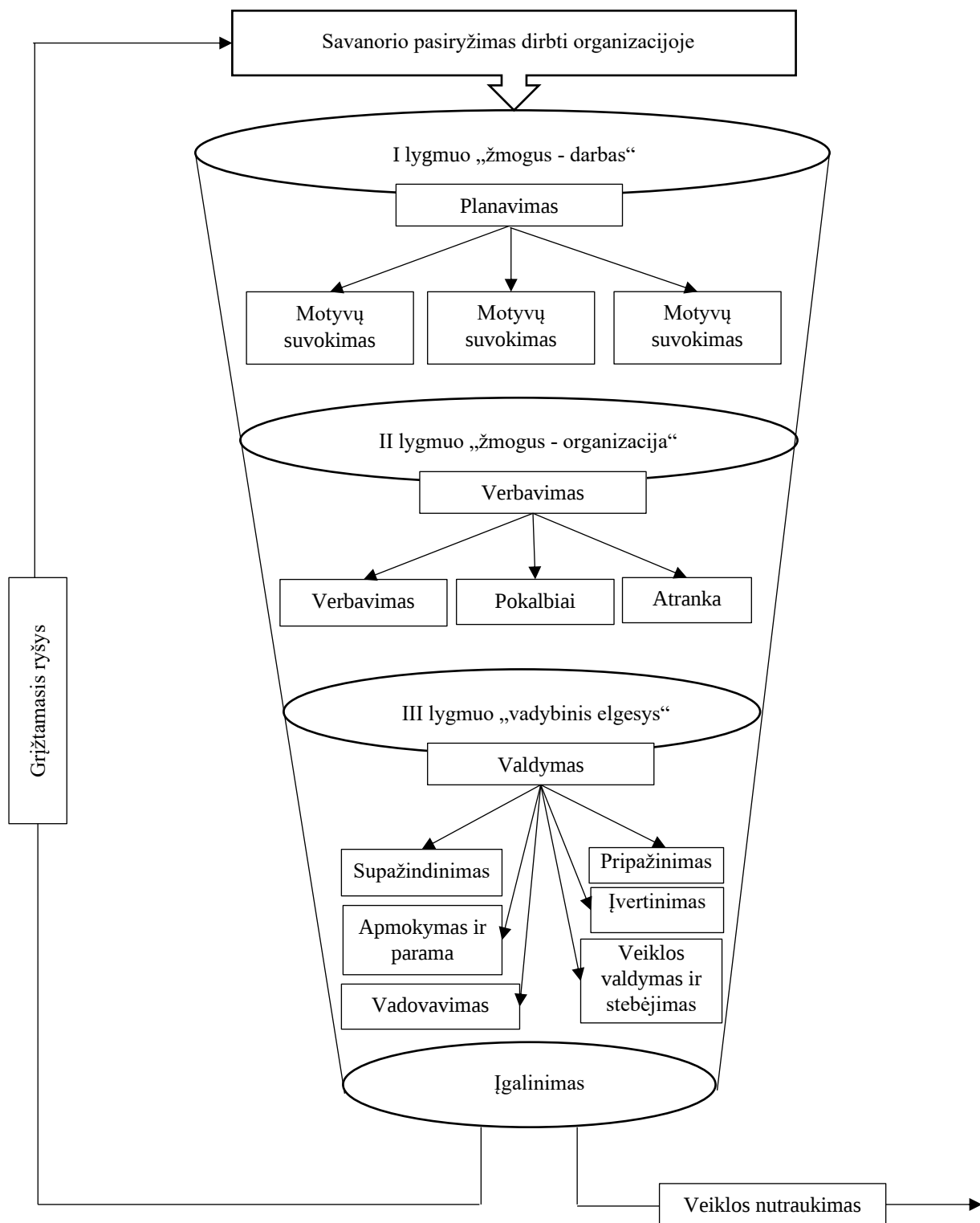
Kaip nurodo Šimkus (2012), daliai vadovų stinga pagrindinių vadybinių gebėjimų, nukreipiant ir paskirstant žmones bei darbus, dėl ko savanoriai nėra įtraukiami į organizacijos struktūrą, darbus ir tikslus. Neretais atvejais kyla lyderystės problemų, kai vadovai neužtikrina savo kaip lyderio pozicijos organizacijoje. Dėl šios priežasties labai svarbu, kad vadovaujantis personalas mokėtų lyderiauti, suprasti žmones, rodyti autoritetą, tinkamai komunikuoti, priiimti atsakomybes ir priimti sprendimus (Šimkus, 2012).

Siekiant savanorių išlaikymo organizacijoje, svarbi reikšmė tenka įgalinimui - tiek struktūriniam, tiek psichologiniam. Taikydami struktūrinį įgalinimą, vadovai pasidalina atsakomybe ir informacija su pavaldiniais, tam tikru laipsniu įtraukia pavaldinius į sprendimų priėmimo procesą. Psichologinis įgalinimas - tai asmens psichologinė būseną, pažintinė orientacija organizacijoje (Šimkus, 2012). Taigi vadovavimas savanoriams apima ne tik užduočių skirstymą, bet ir pasitikėjimo kūrimą, prasmingų vaidmenų suteikimą, savanorių įgalinimą bei jų indėlio pripažinimą, kas yra esminės sąlygos jų lojalumui ir išlikimui organizacijoje.

Savanorių kontrolė skiriasi nuo apmokamo organizacijų personalo kontrolės (Šimkus, 2015). Kontrolės funkcija savanorystės kontekste negali būti grindžiama grėsme darbo vietai ar finansinėmis sankcijomis, todėl ji labiau siejama su grįžtamojo ryšio teikimu, kokybės užtikrinimu ir savanorių palaikymu.

Kontrolė gali būti įgyvendinama ir valstybės numatytomis priemonėmis. Kaip pažymi Hu et al. (2023), tokia praktika taikoma Kinijoje, kur valstybė savanoriškas veiklas kontroliuoja ir administruoja. Nagrinėjant kontrolę per valdymo ciklo prizmę, ji labiau traktuojama kaip vidinė organizacijos, o ne valstybinio lygmens funkcija. Orientuojantis į savanorių įtraukimo ir išlaikymo procesus, kontrolės metu gali būti nustatoma, kad dalis savanorių neįsitraukia į organizaciją ir nėra linkę joje likti. Tokiu atveju gali būti inicijuojamas pakartotinis savanorių įtraukimas. Kaip pažymi Cismaru, Wymer, (2025), pakartotinis savanorių įtraukimas - tai buvusių savanorių įtraukimo į aktyvią veiklą procesas. Tokios praktikos taikymas yra naudingas organizacijoms, kadangi išplečiama savanorių bazė, sudaromos sąlygos pasinaudoti asmenų, kuriems organizacijos veikla yra pažįstama, patirtimi, įgūdžiais. Taigi kontrolė savanorių valdymo cikle apima ne tik veiklos rezultatų vertinimą, bet ir grįžtamąjį ryšį, korekcinis veiksmus, pakartotinio įtraukimo strategijas bei nuolatinį proceso tobulinimą.

Šimkus (2012), išnagrinėjęs savanorių valdymo principus ir išlaikymo organizacijoje modelius, pasiūlė teorinį savanorių išlaikymo organizacijoje modelį. Jis pateiktas 1.4.1 paveiksle. Savanorių išlaikymo organizacijoje modelis sudarytas iš keturių pagrindinių lygmenų. Pirmajame lygmenyje sąveika tarp žmogaus ir darbo sietina su planavimu, nes, jei siekiama, kad žmogus ir darbas atitiktų vienas kitą, dar planavimo etape svarbu užtikrinti dermę tarp savanorio veiklos ir jo žinių, įgūdžių, gebėjimų ir patirties. Antrajame etape į žmogaus ir organizacijos junginį žvelgiama per verbavimo veiklą, kadangi verbavimo metu savanoris supranta, ar jo tikslai, siekiai ir vertybės sutampa su organizacijos. Vadybinio elgesio junginys trečiajame etape pasiekiamas, kai savanoris supažindinamas su darbu, apmokomas jį atlikti, jam vadovaujama, jis pripažįstamas ir įvertinamas už atliktus darbus, jo veikla valdoma ir stebima. Paskutiniajame lygmenyje savanoris įgalinamas. Jei savanorį tenkina žmogaus - darbo, žmogaus - organizacijos ir vadybinės elgsenos junginiai, jis bus pasiryžęs veiklą organizacijoje tęsti, o jei ne - veiklą nutrauks (Šimkus, 2012). Šį modelį galima sieti su valdymo funkcijomis: žmogaus ir darbo sąveika atspindi planavimą, žmogaus ir organizacijos sąveika - organizavimą ir verbavimą, vadybinės elgsenos junginys - vadovavimą ir motyvavimą, o įgalinimas ir sprendimas tęsti ar nutraukti veiklą - kontrolę ir grįžtamąjį ryšį. Taip savanorių išlaikymas organizacijoje suvokiamas kaip nuoseklaus valdymo ciklo rezultatas.



1.4.1 pav. Savanorių išlaikymo organizacijoje modelis

Šaltinis: Šimkus (2012, p. 169)

Apibendrinant galima teigti, kad savanorių įtraukimo ir išlaikymo valdymas ne pelno siekiančiose organizacijose grindžiamas keturiomis pagrindinėmis valdymo funkcijomis: planavimu, organizavimu, vadovavimu ir kontrole. Savanorių valdymo specifiką lemia tai, kad savanorystė yra neatlygintina, todėl ypač svarbu atsižvelgti į savanorių motyvus, asmenines aplinkybes, lankstaus

veiklos organizavimo poreikį ir įgalinančią lyderystę. Tinkamai suplanuotos veiklos, suderinti organizacijos ir savanorių interesai, palaikantis vadovavimas, sisteminga grįžtamojo ryšio ir kontrolės praktika sudaro sąlygas ne tik sėkmingam savanorių įtraukimui, bet ir jų ilgalaikiam išlaikymui organizacijoje.

1.5. Teorinis savanorių įtraukimo ir išlaikymo valdymo modelis

Efektyvus savanorių įtraukimas ir išlaikymas ne pelno siekiančiose organizacijose yra sudėtingas ir daugiasluoksnis procesas, apimantis tiek organizacijos lygmens planavimą ir struktūrą, tiek individualių savanorių psichologinius, socialinius ir motyvacinius veiksnius. Atsižvelgiant į aptartas savanorystės sampratą, valdymo teorijas, žmogiškųjų išteklių valdymo principus bei savanorystės proceso modelius, šiame skyriuje pateikiamas integruotas teorinis savanorių įtraukimo ir išlaikymo valdymo modelis.

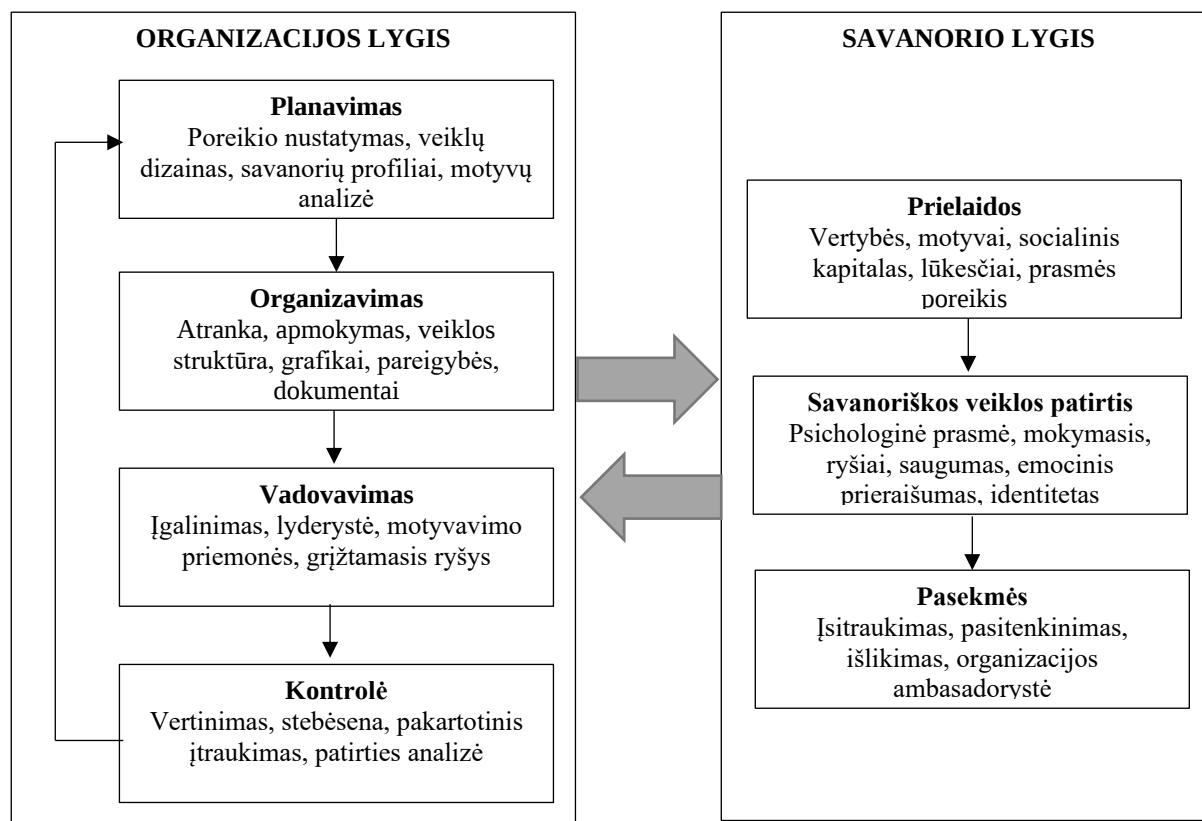
Modelis grindžiamas tokiais teoriniais teiginiais:

- 1) valdymo ciklo funkcijos (planavimas, organizavimas, vadovavimas, kontrolė) struktūruoja organizacijos veiklą;
- 2) savanorystės proceso logika (prielaidos – patirtis – pasekmės) pabrėžia individualią savanorio kelionę organizacijoje;
- 3) savideterminacijos teorija akcentuoja motyvacijos kokybę ir prasmės pojūtį kaip esmines įsitraukimo sąlygas;
- 4) išteklių teorija pabrėžia, kad organizacijos ištekliai (žmogiškieji, socialiniai, finansiniai) lemia jos gebėjimą sėkmingai panaudoti savanorius.

Vadovaujantis šiomis išvalgomis, parengtas modelis (žr. 1.5.1. pav.), leidžiantis nuosekliai paaiškinti, kaip organizacija planuoja ir formuoja savanorystės procesus, kaip savanoriai yra pritraukiami, integruojami ir motyvuojami ir kaip sukuriama ilgalaikio išlaikymo priemonės.

Savanorių įtraukimo ir išlaikymo valdymo modelio esmė - dviejų lygių sąveika. Organizacijos valdymo ciklas formuoja savanorio patirtį, o savanorio motyvai ir patirtys grįžtamai veikia valdymo sprendimus. Tai nuolatinis, dinamiškas procesas, kuriam būdingas cikliškumas ir abipusė priklausomybė.

Modelio organizaciniame lygmenyje išskiriamos pagrindinės valdymo funkcijos, kurios struktūruoja savanorių įtraukimo ir išlaikymo procesą. Planavimo etape organizacija identifikuoja savanorių poreikį, numato veiklų pobūdį, apimtį, reikalingas kompetencijas ir savanorių profilius. Tinkamas planavimas sudaro prielaidas savanorio ir veiklos dermės užtikrinimui, kuri, kaip nurodyta teorinėje analizėje, yra viena svarbiausių ilgalaikio įsitraukimo sąlygų. Organizavimo funkcija apima savanorių pritraukimą, atranką, veiklų struktūravimą ir darbo paskirstymą. Šiame etape formuojamos formalios ir neformalios struktūros, kurios lemia savanorio vietą organizacijoje, jo vaidmenį ir atsakomybės ribas. Vadovavimo funkcija modelyje siejama su lyderystės, įgalinimo, motyvavimo ir palaikančios aplinkos kūrimu. Būtent ši funkcija tiesiogiai veikia savanorio patirtį, savijautą ir motyvacijos kokybę. Kontrolė modelyje suprantama ne kaip sankcijų taikymas, bet kaip nuolatinis grįžtamasis ryšys, veiklos vertinimas ir korekciniai sprendimai, leidžiantys organizacijai adaptuoti savanorių valdymo praktiką.



1.5.1 pav. Savanorių įtraukimo ir išlaikymo valdymo modelis

Šaltinis: sudaryta darbo autorės.

Modelio individualiajame lygmenyje atsiskleidžia savanorio kelias organizacijoje nuo sprendimo įsitraukti iki sprendimo likti arba pasitraukti. Remiantis savanorystės proceso modeliu, savanorio įsitraukimą lemia tam tikros prielaidos (vertybiniai motyvai, socialiniai poreikiai, asmeninės aplinkybės), kurios sąveikauja su organizacijos siūlomomis veiklos sąlygomis. Savanorio patirtis organizacijoje formuojamas per kasdienę veiklą, santykius su kitais savanoriais ir vadovais, grįžtamąjį ryšį bei pripažinimą. Pagal savideterminacijos teoriją, savanorio motyvacijos tvarumą lemia trijų pagrindinių psichologinių poreikių - autonomijos, kompetencijos ir ryšio - patenkinimas. Modelyje šie poreikiai siejami su organizaciniais sprendimais: veiklų lankstumu, galimybe mokytis ir tobulėti, palaikančiais tarpasmeniniais santykiais. Jei šie poreikiai yra patenkinami, savanorio patirtis tampa prasminga, o motyvacija vidinė ir tvari.

Esminis siūlomo modelio bruožas - grįžtamojo ryšio mechanizmas. Savanorio patirtys, savijauta ir sprendimai (likti, laikinai pasitraukti ar nutraukti veiklą) veikia organizacijos valdymo sprendimus. Tai reiškia, kad savanorių įtraukimo ir išlaikymo valdymas yra cikliškas procesas, kuriame organizacija nuolat adaptuoja savo praktikas, reaguodama į savanorių patirtis ir poreikius.

Pasiūlytas modelis leidžia konceptualizuoti savanorių įtraukimo ir išlaikymo valdymą kaip abipusį procesą, kuriame organizacijos struktūra ir savanorių patirtys yra tarpusavyje priklausomos. Šis modelis sudaro teorinį pagrindą empiriniam tyrimui, leidžiantį analizuoti, kaip konkrečios savanorių valdymo praktikos Lietuvos ne pelno siekiančiose organizacijose atspindi savanorių patirtis, motyvacijas ir sprendimuose tęsti savanorystę.

2. SAVANORIŲ ĮTRAUKIMO IR IŠLAIKYMO NE PELNO SIEKIANČIOSE ORGANIZACIJOSE TYRIMO METODOLOGIJA

2.1. Tyrimo dizainas

Empirinio tyrimo tikslas - nustatyti, kaip savanorių ir jiems vadovaujančio personalo požiūriu savanorių įtraukimo ir išlaikymo valdymo procesas yra įgyvendinamas Lietuvos ne pelno siekiančiose organizacijose.

Tyrimui atlikti pasirinkta taikyti kokybinę tyrimo strategiją. Kokybiniai tyrimai sudaro prielaidas naujų teorinių įžvalgų formavimui, jų patikrinimui, pritaikomumui, būtinų sąlygų nustatymą (Staliūnas et al., 2021). Tokia tyrimo strategija itin dažnai taikoma nagrinėjant savanorystės fenomeną (Klanienė et al., 2023; Kumžienė, Ratnikaitė, 2023; Paulauskytė, Povilaitienė, 2024; Prats López et al., 2024; Šedbarienė, 2024; Staliūnas et al., 2021; Vaicekavičienė, Petrulis, 2023).

Kokybinis tyrimas atliktas tokiu nuoseklumu:

- 1) konceptualaus pagrindo formavimas (apgalvotas tyrimo instrumentas, parinkti duomenų analizės metodai);
- 2) kokybinio tyrimo planavimas ir duomenų rinkimo procesas (atlikta tyrimo dalyvių atranka, surinkti duomenys iš jų);
- 3) surinktų duomenų analizė ir interpretavimas.

2.2. Tyrimo metodai ir instrumentas

Tyrimo duomenų surinkimui pasirinkta taikyti pusiau struktūrizuoto interviu metodą. Pusiau struktūruotas interviu - tai „socialinio veiksmo forma, kuri pabrėžia, kaip žmonės interpretuoja ir įprasmina savo patirtį“ (Kumžienė et al., 2023, p. 99). Šis metodas, kaip pažymi Šedbarienė (2024), leidžia informantams užduoti tam tikrus iš anksto numatytus klausimus, o taip pat palieka vietas ir spontaniškai kylančiai diskusijai, neplanuotų klausimų uždavimui.

Kokybinio tyrimo informantų skaičiaus nustatymas yra tiesiogiai susijęs su tiriamu atveju, nagrinėjama tyrimo problema. Tyrimo dalyvių atranka buvo vykdoma atsižvelgiant į jų sukaupią patirtį savanorystės srityje. Tad tyrimo dalyviai atrinkti taikant tikslinę kriterinę atranką, taikant tokius kriterijus: savanorystės patirtis arba vadovavimo savanoriams patirtis. Iš viso į tyrimą įtrauktos dvi tiriamųjų grupės - savanorių vadovų, koordinatorių ir savanorių. Iš viso tyrime dalyvavo 7 skirtingų organizacijų vadovai ir savanoriai. Pirmosios tiriamųjų grupės charakteristikos pateiktos 2.2.1 lentelėje.

Tyrime dalyvavusių vadovų ir koordinatorių charakteristikų analizė rodo didelę patirties ir užimamų pareigų įvairovę, kuri leidžia tyrimą vertinti kaip apimantį skirtingus savanorių valdymo lygius ir kontekstus. Vadovaujančioje pozicijoje dalyvių patirtis svyruoja nuo labai trumpos - 4 mėnesių ar 6 mėnesių (V1, V12), iki itin ilgos - 33 metų (V2), o didelė dalis informantų turi sukaupę 7–13 metų vadovavimo patirtį (V3, V8, V9, V10, V11). Tai leidžia atskleisti tiek pradiniam vadovavimo etape kylančius iššūkius, tiek savanorių valdymo patirties formuojamus požiūrius ir praktikas ilgojo laikotarpio.

Tyrime dalyvavusių vadovų, koordinatorių charakteristikos

Kodas	Patirtis vadovaujančioje pozicijoje	Pareigos
V1	4 mėn.	Savanorių koordinatorė
V2	1 kadencija	Apygardos gubernatorius
V3	13 metų	Savanorių vadovas
V4	2 metai	Klubo prezidentas
V5	1 kadencija	Apygardos gubernatorius
V6	5 metai	Savanorių vadovas
V7	3 metai	Savanorių vadovas
V8	1 kadencija	Apygardos gubernatorius
V9	1 kadencija	Klubo prezidentas
V10	10 metų	Savanorių vadovė
V11	4 mėn.	Mentorė, savanorių vadovas, klubo prezidentė
V12	6 mėn.	Savanorių koordinatorių vadovas

Šaltinis: sudaryta darbo autorės.

Užimamų pareigų spektras itin platus - nuo savanorių koordinatorių ir savanorių vadovų iki organizacijų vadovų, gubernatorių ar klubų prezidentų ar mentorystės funkcijas atliekančių asmenų. Dalis informantų (V1, V4, V6, V7, V10, V12) tiesiogiai atsakingi už kasdienį savanorių koordinavimą, jų įtraukimą, palaikymą ir veiklos organizavimą. Kiti tyrimo dalyviai (V2, V5, V8, V9) užima strategines ar aukščiausio lygmens vadovaujančias pozicijas, kuriose savanorių valdymas siejamas su organizacijos krypties formavimu, vertybine lyderyste ir ilgalaikiu organizacijos stabilumu. Svarbu pažymėti, kad dalis vadovų atlieka hibridines funkcijas, apimančias tiek strateginį, tiek operacinį savanorių valdymą (pvz., savanorių vadovas–koordinatorius ar mentorė). Tai leidžia tyrime užfiksuoti skirtingas savanorių įtraukimo ir išlaikymo praktikas: nuo tiesioginio darbo su savanoriais iki sisteminio požiūrio į savanorių valdymo procesą.

Antroji tiriamųjų grupė - savanoriai. Jų charakteristikos pateiktos 2.2.2 lentelėje.

Tyrime dalyvavusių savanorių charakteristikos

Kodas	Patirtis savanoriškoje veikloje
S1	8 metai
S2	10 metų
S3	22 metai
S4	27 metai
S5	5 metai
S6	2 metai
S7	6 metai
S8	10 metų
S9	6 metai
S10	10 metų
S11	9 metai
S12	2 metai
S13	22 metai
S14	7 metai
S15	20 metų

Šaltinis: sudaryta darbo autorės.

Antrosios tiriamųjų grupės – savanorių - charakteristikų analizė rodo, kad tyrime dalyvavo ilgą savanorystės patirtį sukaupę asmenys, kas sudaro palankias sąlygas gilesniam savanorių įtraukimo ir išlaikymo valdymo procesų supratimui. Savanoriškos veiklos patirtis siekė nuo 2 iki 27 metų.

Didžiausią tiriamųjų dalį sudaro savanoriai, kurių patirtis vidutiniškai ilga ar ilga - nuo 5 iki 10 metų (S1, S2, S5, S7, S8, S9, S10, S11, S14), kas rodo stabilų ir ilgalaikį jų įsitraukimą į savanorišką veiklą. Tokia patirties trukmė leidžia daryti prielaidą, kad šie savanoriai ne tik įsitraukė į organizacijų veiklą, bet ir sėkmingai jose liko, todėl sudaromos sąlygos atskleisti esminius išlaikymo veiksnius bei organizacines praktikas, lemiančias savanorystės tęstinumą. Išskirtina ir savanorių, kurių patirtis siekia 20 ar daugiau metų, grupė (S3, S4, S13, S15). Šių informantų sukaupta patirtis leidžia nagrinėti savanorystę kaip ilgalaikį socialinį įsipareigojimą bei atskleisti, kaip savanorių motyvacija, vaidmenys ir santykis su organizacija kinta bėgant laikui. Ilgametė patirtis taip pat suteikia galimybę identifikuoti organizacinius veiksnius, kurie padeda išlaikyti savanorius net ir susiduriant su asmeniniais ar organizaciniais iššūkiais. Mažiausią dalį sudaro savanoriai, turintys iki 2 metų patirtį (S6, S12). Jų įtraukimas į tyrimą svarbus, siekiant apibūdinti pradinį savanorystės etapą, pirmuosius įtraukimo mechanizmus ir veiksnius, lemiančius sprendimą tęsti arba nutraukti savanorišką veiklą.

Interviu atlikti buvo naudotas iš anksto parengtas tyrimo instrumentas (žr. 2.2.3 lent.). Tyrimo instrumentas parengtas remiantis atlikta mokslinės literatūros analize, tarptautinių ir nacionalinių savanorystės tyrimų duomenimis. Tai leido formuluoti klausimus informantams ir tokiu būdu ne tik įvertinti esamą savanorių įtraukimo ir išlaikymo valdymo situaciją, bet ir formuluoti rekomendacijas jos gerinimui.

Klausimyno struktūra parengta remiantis teoriniu savanorių įtraukimo ir išlaikymo valdymo modeliu, pristatytu 1.5 skyriuje, bei atsižvelgiant į savanorių ir savanorių vadovų vaidmenų skirtumus organizacijoje. Dėl šios priežasties buvo parengtos dvi tarpusavyje suderintos, tačiau pagal turinį diferencijuotos klausimų gairės savanoriams ir savanorių vadovams.

Klausimynas struktūruotas į keturis pagrindinius klausimų blokus: įvadinius klausimus, savanorių įtraukimo, savanorių išlaikymo bei patirties, iššūkių ir tobulinimo klausimus. Tokia struktūra leido nuosekliai analizuoti savanorių įsitraukimo kelią organizacijoje nuo patekimo į savanorystę iki sprendimo tęsti ar nutraukti veiklą.

Įvadinių klausimų blokas skirtas užmegzti kontaktą su tyrimo dalyviais ir surinkti kontekstinę informaciją apie jų patirtį. Savanoriams buvo užduodami klausimai apie jų savanorystės patirtį, įsitraukimo pradžią ir savanorystės trukmę, o savanorių vadovams apie vadovavimo savanoriams patirtį, vaidmens perėmimą bei darbo su savanoriais trukmę. Šis blokas sudarė prielaidas geriau suprasti respondentų patirtį ir jų poziciją organizacijoje.

Savanorių įtraukimo klausimų blokas orientuotas į savanorių įtraukimo procesą. Savanorių teirautasi, kaip jie sužinojo apie organizaciją, kokiais būdais buvo įtraukti į savanorystę ir kas juos paskatino prisijungti. Vadovams šiame bloke buvo keliami klausimai apie savanorių pritraukimo strategijas, naudojamus kanalus, priemones bei esamų savanorių vaidmenį pritraukiant naujus narius. Toks dviejų perspektyvų derinimas leido palyginti individualias savanorių patirtis su organizacinėmis įtraukimo praktikomis.

Savanorių išlaikymo klausimų blokas skirtas atskleisti veiksnius, lemiančius savanorių sprendimą tęsti savanorišką veiklą. Savanorių teirautasi apie jų motyvaciją likti organizacijoje, emocinę savijautą, santykius su vadovais ir kitais savanoriais bei galimas pasitraukimo dilemas. Vadovams šiame bloke buvo pateikti klausimai apie savanorių išlaikymo priemones, motyvavimą, ryšio su savanoriais palaikymą bei savanorių pasitraukimo ar sugrįžimo priežastis. Tai leido išryškinti tiek individualius, tiek organizacinius savanorių išlaikymo aspektus.

Klausimų gairės

Klausimų blokai	Klausimai savanoriams	Klausimai savanorių vadovams
Įvadiniai klausimai	Papasakokite prašau apie savo savanorystės patirtį.	Papasakokite prašau apie vadovavimo savanoriams patirtį.
	Kaip tapote savanoriu?	Kaip tapote savanorių vadovu?
	Kaip vertinate bendrą savo patirtį šioje organizacijoje?	Kaip vertinate bendrą savo patirtį šioje organizacijoje?
	Kiek laiko savanoriaujate šioje organizacijoje?	Kiek laiko užimate savanorių vadovo / koordinatoriaus vaidmenį?
	Kaip Jūs pirmą kartą sužinojote apie šią organizaciją?	Kaip organizacijoje atsiranda nauji savanoriai?
Savanorių įtraukimas	Kaip Jūs buvote įtrauktas į savanorystę? Ar Jus kas pakvietė, ar pats ieškojote galimybių?	Kokius būdus, priemones ar kanalus naudojate savanorių pritraukimui?
	Kas Jus paskatino savanoriauti šioje organizacijoje?	Kurie būdai, Jūsų nuomone, yra veiksmingiausi? Kodėl?
		Kaip skatinamas esamų savanorių įsitraukimas į naujų savanorių pritraukimą?
		Kaip pristatote savanorystę potencialiems savanoriams (vaidmenis, lūkesčius, naudą)?
		Kas, Jūsų nuomone, labiausiai lemia savanorių sprendimą likti organizacijoje?
Savanorių išlaikymas	Kas lėmė, kad savanoriaujate čia iki šiol?	Kokias priemones taikote savanorių išlaikymui?
	Kas Jus skatina ir toliau savanoriauti šioje organizacijoje?	Kaip palaikote ryšį su savanoriais kasdienėje veikloje?
	Kaip Jūs jaučiatės organizacijoje? Ar jaučiatės priimtas(-a)? Vertinamas(-a)?	Kaip sprendžiate situacijas, kai savanoris praranda motyvaciją?
	Reikalingas(-a)?	Ar organizacijoje pasitaiko savanorių, kurie išeina ir vėliau sugrįžta? Kodėl?
	Ar buvo momentų, kai svarstėte pasitraukti? Jei taip, kas Jus sulaukė?	Kaip manote, kodėl savanoriai priima sprendimą pasitraukti?
Patirtys, iššūkiai, tobulinimas	Kaip apibūdintumėte savo santykį su vadovu/koordinatoriumi? Su kitais savanoriais?	Su kokiais pagrindiniais savanorių įtraukimo iššūkiais susiduriate? O išlaikymo?
	Kaip organizacija skatina Jus likti?	Ką, Jūsų nuomone, organizacija galėtų daryti geriau savanorių įtraukimo ir išlaikymo srityje?
	Kas, Jūsų nuomone, organizacijoje labiausiai padeda įtraukti savanorius? O išlaikyti?	Jei turėtumėte neribotus išteklius, ką keistumėte savanorių valdyme?
	Kas galėtų būti daroma geriau, kad savanoriai liktų ilgesniam laikui?	
	Ar pats(-i) esate pakvietęs(-usi) kitus žmones savanoriauti? Kas tai paskatino?	

Šaltinis: sudaryta darbo autorės.

Patirties, iššūkių ir tobulinimo klausimų blokas orientuotas į refleksiją ir ateities perspektyvas. Savanoriai buvo skatinami įvertinti, kas organizacijoje labiausiai padeda įsitraukti ir išlikti bei pateikti siūlymus veiklos tobulinimui. Vadovai šiame bloke aptarė pagrindinius savanorių įtraukimo ir išlaikymo iššūkius, galimas tobulinimo kryptis. Šis blokas suteikė galimybę identifikuoti sisteminius trūkumus ir potencialias gerąsias praktikas.

2.3. Tyrimo organizavimas ir etika

Empirinis tyrimas atliktas 2025 m. gruodžio mėn. Interviu buvo atliekami tiek tiesioginių, tiek nuotolinių susitikimų metu iš anksto susitarus ir suderinus laiką.

Kiekvieno interviu įrašai perklausyti, tekstai buvo transkribuoti, parengti interviu protokolai.

Duomenų analizė atlikta tokiais etapais:

- 1) daugkartinis teksto skaitymas;
- 2) pagrindinių kategorijų išskyrimas;
- 3) kategorijų skaidymas į subkategorijas;
- 4) sudarytų kategorijų ir subkategorijų analizė, pagrindimas.

Atliekant tyrimą buvo laikomasi tyrimo etikos principų. Iš visų tyrimo dalyvių buvo gauti informuoto asmens sutikimai. Visi informantai sutiko dalyvauti tyrime laisva valia, savanoriškai. Jie buvo informuoti, kad jei nebenorėtų kalbėti, galėtų bet kuriuo metu pasitraukti iš tyrimo. Pokalbių su informantais pradžioje buvo informuota, kad interviu bus įrašinėjami, o bet kokia tyrimo metu surinkta informacija išliks konfidenciali ir bus prieinama tik tyrėjai. Tyrimo dalyviai buvo informuoti, kad nei jų vardai, nei pavardės niekur nebus minimi. Siekiant užtikrinti konfidencialumą, visi informantai koduojami.

3. SAVANORIŲ ĮTRAUKIMO IR IŠLAIKYMO VALDYMO NE PELNO SIEKIANČIOSE ORGANIZACIJOSE TYRIMO REZULTATAI

3.1. Savanorių įtraukimo valdymas ne pelno siekiančiose organizacijose

Šiame poskyryje analizuojama, kaip ne pelno siekiančiose organizacijose valdomas savanorių įtraukimas - nuo pirmojo sąlyčio su organizacija iki sprendimo prisijungti, įsilieti į veiklą ir tapti organizacijos bendruomenės dalimi. Remiantis interviu su savanoriais ir savanorių vadovais duomenimis, atskleidžiami pagrindiniai keliai, kuriais asmenys tampa savanoriais ar vadovais, identifikuojami savanorystę paskatinę veiksniai, pritraukimo būdai ir priemonės, taip pat įtraukimo komunikacijos turinys. Tokia analizė būtina, nes ji leis įvertinti, kokią reikšmę įtraukimo procese turi asmeninė iniciatyva, socialiniai ryšiai, organizacijos reputacija bei struktūruota komunikacija, ir kaip šie elementai sudaro prielaidas savanorių išlaikymui.

Analizuojant interviu duomenis apie tai, kaip tyrimo dalyviai tapo savanoriais ar savanorių vadovais, išryškėjo, kad savanorių įtraukimo procesas ne pelno siekiančiose organizacijose nėra atsitiktinis. Jis formuojasi per skirtingus, tačiau tarpusavyje persipinančius kelius, kuriuose svarbų vaidmenį atlieka vidinė asmens motyvacija, socialiniai ryšiai ir organizacinės praktikos. Tyrimo duomenys leidžia išskirti tris pagrindinius savanorių tapimo organizacijos nariais būdus: asmeninę iniciatyvą, tiesioginį kvietimą ir formalų išrinkimą ar atranką.

Dalis tyrimo dalyvių savanoriais tapo patys aktyviai ieškodami galimybių įsitraukti į savanorystę. Šis kelias dažniausiai siejamas su vidiniu prasmės poreikiu, vertybiniu apsisprendimu ar tam tikru gyvenimo etapu, kuriame savanorystė tampa savirealizacijos forma. Informantai pabrėžė, kad sprendimą savanoriauti lėmė ne išorinis kvietimas, o asmeninis apsisprendimas („*Labai norėjau būtent to prasmingo darbo*“, V1; „*Paskatino tikriausiai tas mano vidinis noras, vidinis aš, kuris nori daryti kažką prasmingo*“, S7). Kai kuriais atvejais savanorystė tapo alternatyvia ar papildoma veikla tam tikru gyvenimo laikotarpiu, pavyzdžiui, ieškant užimtumo ar grįžus iš užsienio („*Tuo metu nedirbau, ieškojau veiklos ir nuėjau pabandyti pasavanoriauti, taip ir likau*“, S6; „*Grįžusi į Lietuvą iš užsienio, ieškojau, kur savanoriauti, ir pati kreipiausi į šią organizaciją*“, S9). Interviu dalyvių pasakojimai rodo, kad organizacijos matomumas, aiški veiklos kryptis ir vertybinės žinutės sudaro prielaidas savanoriams patiems atrasti organizaciją. Tokiu atveju įtraukimas prasideda dar iki tiesioginio kontakto per vidinį asmens apsisprendimą.

Dažniausiai interviu dalyviai nurodė, kad į savanorystę buvo įtraukti per tiesioginius kvietimus, kuriuos inicijavo draugai, šeimos nariai, pažįstami ar esami organizacijos nariai. Šis kelias pasižymi stipriu socialiniu komponentu ir asmeniniu pasitikėjimu („*Paskatino draugai ir už tai esu labai dėkinga*“, V4; „*Į veiklą įtraukė mano draugas – pasiūlė prisijungti*“, S3; „*Apie X organizaciją sužinojau iš uošvio, kuris buvo klubo narys. Jo pasakojimai mane uždegė*“, S13). Kvietimai dažnai buvo pateikti neformaliai: pokalbio metu, rodant asmeninį pavyzdį ar dalijantis patirtimi. Kai kuriems savanoriams būtent asmeninis kvietimas tapo lemiamu veiksmu sprendimo priėmimui („*Buvau asmeniškai pakviesta prisidėti prie klubo steigimo. Tas tiesioginis kvietimas turėjo labai didelę įtaką*“, S11). Tyrimo duomenys atskleidžia, kad esami savanoriai tampa aktyviais organizacijos ambasadoriais, o savanorių įtraukimas per socialinius ryšius ne tik padeda pritraukti naujus narius, bet ir iš anksto formuoja priklausymo organizacijai jausmą.

Trečiasis savanorių tapimo organizacijos nariais (ypač vadovais) kelias - formalūs rinkimai, atranka ar išrinkimas. Šis būdas būdingas savanorių vadovams, kurių įtraukimas grindžiamas organizacijos struktūra ir demokratiniais sprendimais („*Mano kandidatūrą iškėlė keletas klubų, o konferencijoje delegatai išrinko*“, V5; „*Komanda pasitikėjo ir išrinko vieneriems metams. Priėmiau šį iššūkį*“, V6; „*Vadovai yra išrenkami organizacijos narių balsų dauguma*“, V9). Tyrimo dalyvių patirtys rodo, kad išrinkimas ne tik suteikia formalų vaidmenį, bet ir stiprina savanorio atsakomybės jausmą bei įsipareigojimą organizacijai. Kai kuriais atvejais vadovaujančios pareigos buvo priimamos kaip natūrali savanorystės tąša („*Savanorių vadove tapau, kai pradėjau organizuoti renginius – tai buvo natūralus perėjimas*“, V10).

Savanorių teirautasi, kas paskatino juos pasirinkti savanorystę. Savanorystę paskatinę veiksniai sugrupuoti į du tarpusavyje susijusius lygmenis – individo ir organizacijos (žr. 3.1.1 lent.).

3.1.1 lentelė

Savanorystę paskatinę veiksniai

Kategorijos	Subkategorijos	Patvirtinantys teiginiai
Savanorystę paskatinę individo lygmens veiksniai	Noras daryti daugiau	„... tas noras kažkoks tai kažką padaryti daugiau negu darbas, namai visada buvo“, S1
	Noras realizuoti save	„Noras realizuoti save“, S14
Savanorystę paskatinę organizacinio lygmens veiksniai	Veiklos prasmė	„Veiklos prasmė ir noras kartu daryti gera“, S3 „Savanoriauti šioje organizacijoje paskatino noras <...> prasmingai leisti laiką, prisidėti prie jaunimo gerovės ir asmeninio tobulėjimo“, S5 „Noras padėti tiems, kam to labiausiai reikia, noras prisijungti prie socialinės neatlygintinos veiklos“, S8 „Mane sužavėjo galimybė savanoriauti ir realiai padėti savo bendruomenei, kartu patiriant prasmės ir pasitenkinimo jausmą. X organizacijoje pamačiau, kad savanorystė gali būti ne tik atsakomybė, bet ir džiaugsmas – čia gera būti, smagu veikti kartu ir jausti, kad tavo indėlis yra reikalingas“, S10 „Paskatino galimybė kurti prasmingą veiklą nuo pradžių, padėti bendruomenei“, S11 „Noras prisidėti prie prasmingos veiklos“, S12 „Jaučiu pilietinę pareigą įdėti savo indėlį į bendruomenės, visuomenės gerinimą, artimo supratimo, atjautos puoselėjimą“, S15
	Organizacijos įvaizdis, vertybės	„... patikimas organizacijos vardas“, S12
Savanorystę paskatinę organizacinio lygmens veiksniai	Bendraminčiai	„Bendraminčių būrelis“, S2 „Labai svarbu ir tai, kad sutikau daug bendraminčių, kuriuos vienija tos pačios vertybės: laisvės jausmas, atvirumas, pagarba ir noras kurti pokytį savo aplinkoje“, S10

Šaltinis: sudaryta darbo autorės.

Dominuojantis vaidmuo tenka individo lygmens motyvams. Interviu dalyvių pasakojimuose savanorystės pradžia dažniausiai siejama su vidiniu impulsu, asmenine branda ir prasmingos veiklos paieška, o ne su išoriniais ar organizacijos inicijuotais paskatinimais. Individo lygmens veiksniai pasireiškia per vidinį norą daryti daugiau nei įprastos kasdienės veiklos, savirealizacijos siekį ir pilietinį įsipareigojimą. Savanoriai pabrėžia, kad sprendimas savanoriauti kilo iš asmeninio poreikio „... kažką padaryti daugiau negu darbas ir namai“ (S1), taip pat iš noro realizuoti save ir prasmingai panaudoti turimus gebėjimus (S14). Ypač ryškiai išsiskiria veiklos prasmės subkategorija, kuri apima

tiesiogiai kitiems motyvus, tiek platesnį pilietinį ir bendruomeninį įsipareigojimą. Savanoriai nurodo norą „*padėti tiems, kam to labiausiai reikia*“ (S8), „*prisidėti prie bendruomenės gerovės*“ (S11) ar „*įdėti savo indėlį į visuomenės gerinimą*“ (S15). Kai kuriuose pasakojimuose veiklos prasmė siejama ir su teigiamomis emocinėmis patirtimis: savanorystė suvokiama ne tik kaip atsakomybė, bet ir kaip džiaugsmo, pasitenkinimo bei reikalingumo šaltinis (S10). Tai leidžia teigti, kad savanorystė tyrimo dalyvių patirtyse funkcionuoja kaip prasminga, emociškai atlyginanti veikla, o ne tik kaip altruistinis įsipareigojimas.

Organizacinio lygmens veiksniai svarbūs, jie papildo individualią motyvaciją. Organizacijos įvaizdis, žinomumas ir vertybinis patikimumas veikia kaip pasitikėjimo ir saugumo signalai, sustiprinantys sprendimą įsitraukti. Tokie teiginiai, kaip „*patikimas organizacijos vardas*“ (S12) ar „*organizacijos žinomumas*“ (S8) rodo, kad savanoriai sąmoningai vertina, prie kokios organizacijos jungiasi, ypač ilgalaikės veiklos kontekste. Reikšminga organizacinio lygmens subkategorija - bendraminčiai. Savanorių pasakojimuose bendruomenė ir vertybinis sutapimas su kitais nariais įvardijami kaip svarbus paskatinimas savanoriauti. Bendraminčių buvimas („*bendraminčių būrelis*“, S2) ir bendra vertybinė orientacija (S10) kuria socialinę aplinką, kuri ne tik palengvina pirminį įsitraukimą, bet ir sudaro prielaidas savanorių išlaikymui ateityje.

Savanorystės pradžią tyrimo dalyviai pirmiausia grindžia vidiniais, asmeninio prasmingumo ir savirealizacijos motyvais, o organizaciniai veiksniai - organizacijos įvaizdis ir bendruomenė - veikia kaip įtraukimo katalizatoriai, padedantys šiuos motyvus realizuoti konkrečioje organizacijoje. Šie rezultatai pagrindžia teorinę prielaidą, kad efektyvus savanorių įtraukimas turėtų remtis ne vien formaliais pritraukimo instrumentais, bet ir gebėjimu atliepti giliuosius savanorių motyvus bei kurti vertybiškai patrauklią organizacinę aplinką.

Tyrimo dalyvių buvo prašoma įvardinti savanorių įtraukimo būdus ir priemones, naudojamus jų atstovaujamose organizacijose. Tyrimo rezultatai rodo, kad savanorių įtraukimui naudojama plati priemonių ir būdų įvairovė, tačiau aiškiai dominuoja tiesioginio, asmeninio kontakto pagrindu veikiančios įtraukimo būdai. Interviu dalyvių pasakojimuose savanorių pritraukimas dažniausiai grindžiamas ne formaliais komunikacijos instrumentais, bet tarpasmeniniais ryšiais, pasitikėjimu ir jau egzistuojančiais socialiniais ryšiais (žr. 3.1.2 lent.).

Dominuojanti subkategorija - asmeniniai kvietimai, kuriuos tiek vadovai, tiek savanoriai įvardija kaip veiksmingiausią ir dažniausiai taikomą savanorių įtraukimo būdą. Vadovai pabrėžia, kad dažniausiai į savanorystę kviečiami pažįstami asmenys arba žmonės, apie kuriuos jau turima tam tikros išankstinės informacijos. Tai leidžia sumažinti neapibrėžtumą ir riziką, susijusią su naujų savanorių įsitraukimu („*Veiksmingiausias būdas yra tiesiogiai kontaktuoti su potencialiais savanoriais, apie kuriuos jau turi išankstinės informacijos*“, V3).

Asmeniniai kvietimai dažnai vyksta neformaliose aplinkose: renginių, susitikimų, mokymų metu, taip pat draugų ir pažįstamų rate. Vadovai nurodo, kad savanoriai pastebimi, kai jie yra aktyvūs, motyvuoti, besidominantys veikla. Tuomet savanoriai yra kviečiami prisijungti (V6). Šis procesas rodo selektyvų, pasitikėjimu grįstą savanorių pritraukimą, kuris ypač būdingas ilgalaikiai ar atsakingai savanorystei.

Savanorių pasakojimai patvirtina šią praktiką ir leidžia atskleisti asmeninių kvietimų emocinį bei psichologinį foną. Asmeniškasis kvietimas dažnai suvokiamas kaip įvertinimas ir pasitikėjimo ženklas, kuris palengvina sprendimą įsitraukimą („*Šis kvietimas buvo labai natūralus - jis kilo iš jau turėtos bendros patirties ir pasitikėjimo*“, S10). Tokie tyrimo duomenys leidžia teigti, kad asmeniniai

kvietimai ne tik pritraukia savanorius, bet ir kuria tvirtą pradinį ryšį su organizacija. Šis ryšys gali tapti svarbia prielaida vėlesniam savanorių išlaikymui.

3.1.2 lentelė

Savanorių įtraukimo būdai ir priemonės

Kategorijos	Subkategorijos	Patvirtinantys teiginiai
Savanorių įtraukimo būdai ir priemonės	Asmeniniai kvietimai	„Apklausiame pažįstamus“, V3 „Veiksmingiausias būdas yra tiesiogiai kontaktuoti su potencialiais savanoriais, apie kuriuos jau turi išankstinės informacijos, nes dažniausiai jie jau būna pozityviai nusiteikę savanorystės atžvilgiu, būna patikrinti ar su rekomendacijomis“, V3 „Mūsų organizacijoje dažniausiai pasitaikantis ir labiausiai paplitęs būdas: asmeniniai kvietimai, renginių, susitikimų, mokymu metu, draugų ir pažįstamų rate“, V5 „... yra rekomendacijos pastebėti žmones, kurie tiesiog matosi, kad nori savanoriauti, tai su kvietimu. Taip daugiausiai kviečiam“, V6 „Savanoriai pirmaisiais metais buvo kviečiami asmeniškai: dauguma tai moksleiviai ir gimnazistai“, V10 „Naudojame gyvą bendravimą“, V12 „... taip pat labai pasiteisina informacijos sklaida iš lūpų į lūpas“, V12 „... per pažintis, žinojimą tos organizacijos veiklos per pažįstamus asmenis, gavus pasiūlymą“, S1 „I savanorystę buvau pakviesta asmeniškai. Mane pakvietė draugas, pas kurį anksčiau savanoriavau muzikos festivalyje. Šis kvietimas buvo labai natūralus – jis kilo iš jau turėtos bendros patirties ir pasitikėjimo, todėl sprendimas prisijungti buvo lengvas ir sąmoningas“, S10 „Buvau asmeniškai pakviesta prisidėti prie klubo steigimo“, S11
	Socialiniai tinklai	„Tai daugiausia komunikaciją vykdo Facebooke, Instagrame, socialiniuose tinkluose“, V1 „... publikuojame skelbimus socialiniuose tinkluose“, V3 „... paskelbiame registraciją socialiniuose tinkluose“, V10 „... aktyviai veikiame socialiniuose tinkluose“, V12 „... tas susidomėjimas per socialinius tinklus“, S1 „Y organizacija aktyvi, labai daug informacijos socialinėje erdvėje“, S7 „Tapau pamatęs žinutę socialiniuose tinkluose, kad ieškomi savanoriai Z organizacijoje“, S12
	Interneto svetainės	„... daug žmonių pritraukia puslapis“, V1 „Taip pat X organizacija turi internetinį puslapį, kur kiekvienas norintis tapti nariu, gali užpildyti registraciją“, V5 „SJT savanorių priėmimą organizuoja du kartus per metus interneto svetainėje“, V11 „Dažniausiai žmonės mus pastebi internete ir užpildo savanorių anketą svetainėje www.redcross.lt“, V12
	Renginiai	„Taip pat renginių metu savanoriai bendrauja su žmonėmis ir kviečia juos prisijungti prie savanorystės“, V12 „Viešojoje bibliotekoje vyko renginys“, S2
	Per partnerius	„Taip pat bendradarbiaujame su kunigų seminarija“, V7 „... aktyviai bendradarbiau su Mažeikių Trečiojo amžiaus universitetu <...>. Savo ruožtu mokymo įstaigos dalijasi informacija Tamo“, V10
	Žiniasklaida	„... daug žmonių pritraukia puslapis arba komunikacinės kampanijos, kažkokie tai pokalbiai medijoje“, V1 „Skaičiau spaudoje ir girdėjau apie jų nuveiktus darbus“, S3
	Skrajutės	„Esu sukūrusi ir pagaminusi skrajutes su informacija, kad mūsų įstaigoje priimami įvairaus amžiaus savanoriai“, V7
		Šaltinis: sudaryta darbo autorės.

Kita reikšminga subkategorija - socialiniai tinklai, kurie pasirodo kaip plačiai naudojamas savanorių susidomėjimą generuojantis kanalas. Vadovai mini „Facebook“, „Instagram“ ir kitus socialinius

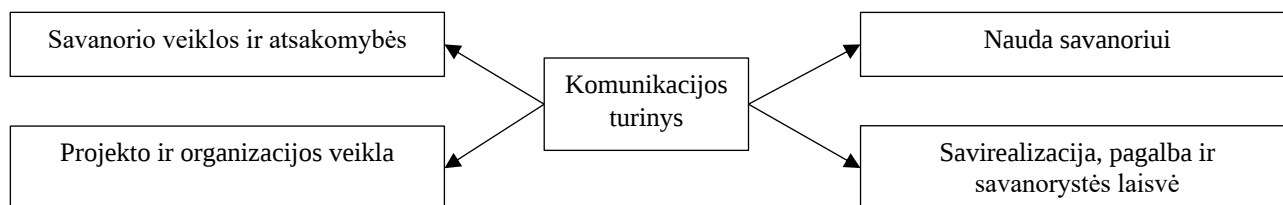
tinklus kaip pagrindines platformas, per kurias skelbiama informacija apie savanorystės galimybes, registracijas ar organizacijos veiklą. Savanorių patirtys rodo, kad socialiniai tinklai dažnai tampa pirmuoju sąlyčio tašku su organizacija, ypač tais atvejais, kai savanoris pats aktyviai ieško savanorystės galimybių („*Tapau pamatęs žinutę socialiniuose tinkluose, kad ieškomi savanoriai*“, S12). Svarbu pažymėti, kad socialiniai tinklai dažniausiai veikia kaip pradinis taškas, po kurio seka asmeninis kontaktas, pokalbis ar kvietimas. Tai leidžia daryti prielaidą, kad socialiniai tinklai labiau atlieka informacinę ir matomumo užtikrinimo funkcijas, o ne užtikrina gilų įsitraukimą.

Interneto svetainės išryškėjo kaip struktūruotas ir formalus savanorių įtraukimo būdas, ypač didesnėse, labiau institucionalizuotose organizacijose. Vadovai nurodo, kad savanoriai dažnai užpildo anketas ar registracijos formas būtent interneto svetainėje. Minėtoji praktika leidžia organizacijoms sisteminti savanorių srautus, tačiau kartu suponuoja, kad įtraukimo procesas tampa labiau formalus ir mažiau personalizuotas, todėl dažnai internetinė registracija veikia kaip pirmasis žingsnis, kuris vėliau papildomas gyvu kontaktu.

Tyrimo duomenys taip pat atskleidžia papildomus, tačiau kiek rečiau naudojamus įtraukimo kanalus: renginius, partnerystes su kitomis institucijomis, žiniasklaidą ir skrajutes. Renginiai suteikia galimybę tiesiogiai bendrauti su potencialiais savanoriais, pristatyti veiklą gyvai ir kurti emocinį ryšį. Partnerystės su švietimo ar kitomis institucijomis leidžia pasiekti specifines tikslines grupes (pavyzdžiui, studentus ar senjorus). Žiniasklaida ir skrajutės veikia kaip informaciniai ir reputaciniai kanalai, stiprinantys organizacijos matomumą, tačiau jų poveikis dažniausiai yra netiesioginis - jos paskatina susidomėjimą, bet retai lemia tiesioginį įsitraukimą be papildomo kontakto.

Taigi, galima teigti, kad savanorių įtraukimo procese naudojamos įvairios priemonės, tačiau branduolį sudaro asmeniniai santykiai ir gyvas bendravimas. Asmeniniai kvietimai, rekomendacijos išlieka veiksmingiausi savanorių pritraukimo būdai, o skaitmeniniai kanalai ir formalios priemonės atlieka papildančią, palaikančią funkciją. Tokie tyrimo rezultatai leidžia daryti išvadą, kad savanorių įtraukimas ne pelno siekiančiose organizacijose yra ne tiek techninis, kiek socialinis ir santykiams grįstas procesas, reikalaujantis pasitikėjimo, asmeniškumo ir vertybinio suderinamumo.

Tyrimo rezultatai atskleidžia, kad savanorių įtraukimas ne pelno siekiančiose organizacijose yra neatsiejamas nuo aiškos, struktūruotos ir prasmingos komunikacijos, kurios turinys orientuotas į savanorio vaidmens, veiklų, naudos ir organizacijos tapatybės pristatymą. Interviu su vadovais ir savanoriais rodo, kad įtraukimo komunikacija nėra vien formalus informacijos perdavimas - tai procesas, kuriuo siekiama sudominti, sumažinti neapibrėžtumą ir sukurti prasmės pojūtį (žr. 3.1.1 pav.).



3.1.1 pav. Savanorių įtraukimo komunikacijos turinys

Šaltinis: sudaryta darbo autorės.

Vienas ryškiausių komunikacijos turinio elementų - savanorio vaidmens ir veiklų pristatymas. Vadovai nuosekliai pabrėžia, kad įtraukimo metu svarbiausia parodyti, ką savanoris realiai veiks, kokios bus jo funkcijos, atsakomybės ir užduotys. Tai padeda potencialiam savanoriui susidaryti

aiškų lūkestį ir įvertinti savo galimybes („*Tai daugiausiai parodant, ką veikia savanoris*“, V1). Savanorių pasakojimai patvirtina, kad aiškus veiklos pristatymas mažina baimę ir neapibrėžtumą, o galimybė prisiliesti prie veiklos dar prieš įsipareigojant savanorystei palengvina sprendimą įsitraukti („*Kai supažindini su ta veikla plačiau, leidi prisiliesti prie jos, pabūti kartu... žmogui pasidaro aiškiau ir galima įtraukti*“, S1). Tai leidžia teigti, kad veiklos konkretumas ir skaidrumas yra viena esminių savanorių įtraukimo sąlygų.

Kitas svarbus komunikacijos aspektas - projekto ir organizacijos veiklos konteksto paaiškinimas. Vadovai akcentuoja, kad potencialiems savanoriams pristatoma ne tik konkreti veikla, bet ir organizacijos misija, kryptys, tradicijos bei vertybiniai principai („*X organizacija turi 7 pagrindines kryptis, kuriomis vadovaujasi*“, V5; „*Pristatomos klubo tradicijos, pagrindinis šūkis - Mes tarnaujame*“, V5). Tokiu būdu savanoris ne tik sužino, ką darys, bet ir kodėl tai darys. Tokios žinios yra svarbios savanorystės prasmingumui ir ilgalaikiam įsitraukimui. Kai kuriais atvejais šis procesas formalizuojamas per įvadinius susirinkimus ar interviu („*Paprastai daromi trys susirinkimai: įvadinis, pristatant renginio idėją, jo svarbą miestui ir savanorių funkcijas*“, V10). Tai rodo, kad savanorių įtraukimas dažnai suvokiamas kaip nuoseklus informacinis procesas, o ne vienkartinis kvietimas.

Ypač ryški komunikacijos turinio kryptis - naudos pristatymas. Vadovai pabrėžė tiek asmeninę, tiek socialinę savanorystės naudą: galimybę mokytis, tobulinti socialinius įgūdžius, dirbti komandoje, užmegzti pažintis, patirti prasmę („*Pristatau būsimas veiklas bei naudą asmeniškai*“, V3; „*Pagrindinės akcentuojamos naudos: svarbios misijos atlikimas, mokymasis dirbti komandoje, naujos pažintys*“, V10). Savanoriai šį aspektą vertina kaip itin svarbų įtraukimo veiksnį, ypač tuomet, kai nauda įvardijama aiškiai ir realistiškai („*Labiausiai savanorius įtraukia aiškiai įvardijama nauda tiek tiems, kam skirta veikla, tiek patiems savanoriams*“, S10). Tad naudos komunikavimas padeda susieti savanorio vidinius motyvus su organizacijos tikslais, taip stiprinant įsitraukimo tikimybę.

Įtraukimo komunikacijoje taip pat išryškėja savirealizacijos galimybės, pagalbos pažadėjimas ir savanorystės laisvos valios principas. Vadovai pabrėžia, kad savanoris nėra spaudžiamas, o veiklos apimtis priklauso nuo jo galimybių („*Savanorystė yra laisva valia, tiek, kiek pats nori ir gali*“, V5; „*Pažadu visokeriopą pagalbą iš savo pusės*“, V3). Tai kuria psichologinio saugumo jausmą, kuris ypač svarbus naujiems savanoriams ir gali tapti svarbia prielaida ne tik įsitraukimui, bet ir vėlesniam išlaikymui.

Analizuojant vadovų ir savanorių atsakymus apie esamų narių įtraukimą į naujų savanorių pritraukimą, išryškėjo skirtingos, ne visada sutampančios praktikos ir suvokimai. Nors dauguma savanorių aktyviai kviečia kitus prisijungti prie organizacijų, vadovų lygmenyje šis procesas dažniausiai yra neformalizuotas ir nenuoseklus.

Dalis vadovų atvirai pripažįsta, kad organizacijoje nėra sistemingo ar aiškiai apibrėžto mechanizmo, skatinančio savanorius aktyviai pritraukti naujus narius („*Taip tiesiogiai bendrai organizacijoje nelabai gal turime*“, V1). Tai rodo, kad savanorių įtraukimas į naujų narių paiešką dažnai paliekamas spontaniškai iniciatyvai, tai nėra sąmoningai valdomas procesas. Kai kuriais atvejais atsakomybė perkeliama atskiriems padaliniais ar skyriams („*Bet kiekvienas skyrius gali sugalvoti savo tų metodų pritraukimo*“, V1). Tokiu būdu savanorių pritraukimo praktikos tampa fragmentiškos, priklausomos nuo konkrečių žmonių aktyvumo ar patirties.

Kita vadovų dalis pabrėžė, kad esami savanoriai vis dėlto yra skatinami pasitelkti savo socialinius tinklus, net jei tai nėra įtvirtinta formaliai („*Esami savanoriai įtraukiami į kitų paiešką, nes jie turi*

savo platų socialinį tinklą“, V3); „Laikas nuo laiko tą primenam ir visus prašom pagalvoti apie tuos žmones, kurie galėtų būti savanoriai“, V6). Ši praktika grindžiama prielaida, kad savanoriai geriausiai pažįsta organizacijos kultūrą ir gali atpažinti potencialiai tinkamus žmones. Vis dėlto kai kurie vadovai pripažįsta, kad tokios pastangos ne visada būna sėkmingos („Kalbama klubuose susirinkimų metu, bet sekasi sunkiai“, V8). Tai leidžia teigti, kad vien priminimo ar žodinio paskatinimo nepakanka.

Iš analizuotų duomenų išsiskiria tarptautinės organizacijos praktika, kurioje savanorių kvietimas yra aiškiai įvertinamas ir simboliškai apdovanojamas („Narys, kuris pakviečia naujus narius, gauna sertifikatą ir atminimo ženklelį“, V5). Ši praktika rodo, kad formalus pripažinimas gali būti viena iš priemonių stiprinti savanorių įsitraukimą į naujų narių pritraukimą, tačiau tyrimo duomenimis tokios sistemos Lietuvos ne pelno siekiančiose organizacijose yra retos.

Priešingai nei vadovų pasisakymuose apie ribotą ar neformalų skatinimą, savanorių atsakymai atskleidžia, kad dauguma jų aktyviai kviečia kitus žmones savanoriauti. Šis kvietimas dažniausiai kyla iš vidinės motyvacijos, teigiamos asmeninės patirties ir prasmės jausmo („Tai paskatino teigiama asmeninė patirtis, noras dalintis prasminga veikla“, S5; „Noriu dalintis šia patirtimi ir atverti kitiems galimybę ją patirti“, S10). Savanoriai dažnai kviečia artimiausios aplinkos žmones: draugus, šeimos narius, mokinius, kolegas („J savanorystę įtraukiau ir savo šeimą“, S6; „Mano mokinių yra ne vienas, kuris savanoriauja kartu su manimi“, S7). Tai patvirtina, kad savanorių pritraukimas daugeliu atvejų vyksta per asmeninius socialinius tinklus, o pasitikėjimas ir bendros vertybės tampa svarbiu atrankos kriterijumi („Jie panašūs į mane... kažkuo“, S2).

Kai kurie savanoriai atkreipia dėmesį, kad pakviestų narių išlaikymas ne visada yra sėkmingas („Esu pakviestas 4 narius, liko 1“, S15). Šis aspektas atskleidžia svarbią sąsają tarp įtraukimo ir išlaikymo, vien kvietimas nėra pakankamas, jei organizacijos kultūra ar veiklos pobūdis neatitinka naujų savanorių lūkesčių.

Apibendrinant galima teigti, kad savanorių įtraukimas tirtose ne pelno siekiančiose organizacijose yra socialiniais ryšiais ir pasitikėjimu grįstas procesas, kuriame dominuoja asmeniniai kvietimai ir rekomendacijos, o skaitmeniniai kanalai (socialiniai tinklai, interneto svetainės) dažniau atlieka matomumo ir pirminio susidomėjimo generavimo funkciją. Savanorystės pradžią dalyviai pirmiausia sieja su individo lygmens motyvais - prasmingumo, savirealizacijos ir pilietinio įsipareigojimo poreikiu, o organizaciniai veiksniai (įvaizdis, vertybės, bendraminčių bendruomenė) veikia kaip katalizatoriai, padedantys šiuos motyvus realizuoti konkrečioje organizacijoje. Įtraukimo komunikacijoje svarbiausia tampa aiškus savanorio vaidmens, veiklų ir lūkesčių įvardijimas bei naudos (asmeninės ir socialinės) pristatymas, nes tai mažina neapibrėžtumą ir stiprina sprendimą įsitraukti. Išryškėjo, kad esamų savanorių įsitraukimas į naujų narių pritraukimą praktiškai yra aktyvus, tačiau organizaciniu lygmeniu dažnai neformalizuotas ir nenuoseklus; tai rodo neišnaudotą savanorių kaip organizacijos ambasadorių potencialą ir parodo, jog įtraukimą stiprinančios priemonės turėtų būti kryptingiau siejamos su išlaikymo prielaidomis.

3.2. Savanorių išlaikymo valdymas ne pelno siekiančiose organizacijose

Šiame poskyryje analizuojamas savanorių išlaikymo valdymas ne pelno siekiančiose organizacijose, siekiant atskleisti veiksnius ir priemones, kurios lemia savanorių sprendimą likti organizacijoje ilguoju laikotarpiu. Remiantis kokybinio tyrimo duomenimis, nagrinėjami savanorių ir savanorių vadovų pasisakymai leidžia atskleisti savanorių išlaikymo procesą kaip daugialypį reiškinį, apimančią

individualius motyvus, socialinius ryšius bei organizacinius sprendimus. Analizė grindžiama prielaida, kad savanorių išlaikymas nėra spontaniškas ar savaime susiformuojantis procesas, bet kryptingo valdymo rezultatas, kuriam reikšmingi tiek savanorystės prasmės patyrimas, tiek kasdienė sąveika, organizacinė kultūra ir savanorių emocinė patirtis organizacijoje.

Nagrinėjant tyrimo duomenis, atskleidžiančius savanorių norą likti organizacijoje lemiančius veiksnius, išryškėjo daugiasluoksnė ir tarpusavyje susijusi veiksmų sistema, apimanti tiek individualaus, tiek socialinio ir organizacinio lygmens aspektus (žr. 3.2.1 lent.). Tyrimo rezultatai leidžia teigti, kad savanorių išlaikymas ne pelno siekiančiose organizacijose nėra nulemtas vieno dominuojančio veiksnio, tai veikiau kompleksinis procesas, kuriame svarbų vaidmenį atlieka prasmės patyrimas, socialiniai ryšiai, organizacinė aplinka, asmeninis augimas ir patiriamas pripažinimas.

Dominuojanti kategorija - savanorystės prasmė ir poveikis, kuri apima savanorystės prasmės ir tikslo bei atsakomybės subkategorijas. Ši kategorija pasižymi didžiausia teiginių įvairove ir gausa, todėl gali būti laikoma labiausiai atskleidžiančia savanorių noro likti organizacijoje turinį. Tiek vadovų, tiek savanorių pasisakymuose nuosekliai pabrėžta, kad ilgalaikį įsipareigojimą savanorystei palaiko gebėjimas matyti savo veiklos prasmę, tikslą ir realų poveikį. Vadovų teigimu, savanoriai lieka organizacijoje tuomet, kai suvokia atliekamos veiklos kilnumą ir reikšmingumą, o bendros veiklos ar projektai padeda šią prasmę sustiprinti ir konkretizuoti (V3, V7, V10). Savanorių pasakojimai papildė šią perspektyvą asmeninėmis patirtimis - savanorystė suvokiama kaip galimybė būti naudingi, padėti kitiems, kurti gerį ir matyti apčiuopiamus savo veiklos rezultatus (S1, S5, S9, S10, S11). Prasmė neretai siejama ir su emociniu pasitenkinimu, pasididžiavimo jausmu bei vidine motyvacija tęsti prasmingą veiklą (S13, S14). Atsakomybės subkategorija papildė prasmės dimensiją, atskleisdama, kad savanorių sprendimą likti organizacijoje lemia ne tik asmeninis pasitenkinimas, bet ir moralinis įsipareigojimas komandai bei bendram tikslui. Atsakomybės prieš kitus jausmas („pareiga padėti“, S8) stiprina savanorio ryšį su organizacija ir skatina tęstinumą net sudėtingesniais laikotarpiais.

Antroji pagal svarbą kategorija - bendruomenė, ryšiai ir priklausymo jausmas, apimanti bendrystės, komandos, geros atmosferos ir sveikos komunikacijos subkategorijas. Tyrimo duomenys parodė, kad socialinis aspektas yra itin reikšmingas savanorių išlaikymui. Savanoriai ir vadovai pabrėžė, jog buvimas bendruomenės dalimi, bendrų tikslų siekimas ir tarpusavio palaikymas kuria emocinį ryšį, kuris skatina likti organizacijoje. Bendrystė apibūdinta kaip galimybė veikti kartu, spręsti problemas drauge ir jausti, kad individualios pastangos susijungia į didesnę bendrą jėgą (V1, S10). Komandos subkategorijoje akcentuotas bendraminčių palaikymas, stipri komanda ir socialinis saugumas, kuris leidžia savanoriams jaustis priimtiems ir motyvuotiems tęsti veiklą (S7, S13). Gera atmosfera ir sveika komunikacija papildė bendruomenės dimensiją. Minėtos subkategorijos atskleidė emocinio klimato svarbą. Pozityvi, palaikanti aplinka, geri tarpusavio santykiai ir atviras bendravimas su kitais savanoriais bei vadovais mažina perdegimo riziką ir stiprina organizacinį prisirišimą (V7, S4, S12). Tyrimo duomenys leidžia teigti, kad savanoriai dažnai lieka organizacijoje ne tik dėl pačios veiklos, bet ir dėl žmonių, su kuriais ją vykdo.

Savanorių norą likti organizacijoje lemiantys veiksniai

Kategorijos	Subkategorijos	Patvirtinantys teiginiai
Savanorystės prasmė ir poveikis	Savanorystės prasmė ir tikslas	„Savanoriai lieka todėl, nes mato prasmę. Ji individuali, tačiau bendros veiklos/projektai padeda ją sukurti“, V3 „... matyti savanorystės prasmę ir tikslą“, V7 „... prasmingos matomos veiklos“, V8 „Manau, kad savanorius labiausiai motyvuoja supratimas, kokį kilnų darbą jie atlieka ir mato tame prasmę“, V10 „... kalbantis su jaunuoliais, jie atskleidžia, kad į savanorystę juos atvedė noras padėti kitiems, turėti papildomų įsipareigojimų, tapimas suaugusiųjų kolektyvo nariu, o kartais ir profesijos pasimatavimas“, V11 „... tas noras būti kažkuo naudingam visuomenei, tas ir laiko iki šiol. Tos veiklos priimtinos ir įgyvendinamos ir visiškai nesinori trauktis iš tos savanorystės ar kažką keisti kita veikla. Tiesiog esu patenkinta tuo, ką darau čia“, S1 „Veiklų prasmingumas dalintis pradžiuginti vaikus ir jų mokytojas“, S2 „Veiklos prasmė ir noras kartu daryti gera“, S3 „Ilgalaikę savanorystę šioje organizacijoje lėmė prasminga veikla, galimybė matyti realius savo darbo rezultatus“, S5 „... prasmė, kad galiu palengvinti beglobiukų kasdienybę“, S7 „... vis tiek noriu toliau tęsti man reikšmingą darbą - padėti žmonėms nesijausti vienišiams sudėtingose situacijose“, S9 „Galimybė matyti, kaip gera valia vykdomi projektai virsta realiais darbais ir apčiuopiamais rezultatais“, S10 „Skatina galimybė matyti realų savo veiklos rezultatą, jausti, kad mano indėlis yra reikalingas ir daro poveikį“, S11 „Vidinis motyvas prasmingai veiklai“, S12 „Savanoriauju iki šiol, nes tame matau prasmę, matau, kaip mano pastangos leidžia patirti džiaugsmą kitiems“, S13 „Pasididžiavimo ir prasmės jausmas“, S14
	Atsakomybė	„Atsakomybė prieš komandos narius, pareiga padėti“, S8
Bendruomenė, ryšiai ir priklausymo jausmas	Bendrystė	„Tai aš manau, kad bendras ryšys ir bendruomenė, kadangi mūsų savanorystės yra labai individualios dažniausiai, kur žmogus viešojo kalbėjimo labiau negu bendros veiklos ten keliese, dėl to ta bendrystė tiesiogiai už savanorystės yra tiesiogiai svarbi“, V1 „... per bendrystę pagal galimybes padėti kitiems“, V2 „... vienijanti veikla, bendro tikslo siekimas, pagalba kitiems“, V5 „... tų tikslų bendrų turėjimas ir stengimasis juos įgyvendinti. Kaip mes vadinam - bėdų radimas ir susitelkimas joms išspręsti“, S1 „... yra bendra veika“, S2 „Mane skatina bendruomeniška aplinka“, S5 „Bet labiausiai vertinu bendrystę ir draugystę tarp visų organizacijos narių iš skirtingų miestų, kas labiausiai motyvuoja likti savanorystėje“, S8 „Stiprus įsitikinimas, kad kartu su bendraminčiais galiu padėti ir prisidėti prie prasmingų pokyčių. Man tai tarsi tam tikrų supergalių įveiklinimas - kai individualios pastangos susijungia į bendrą, daug didesnę jėgą“, S10
	Komanda	„... stiprūs žmonės klube“, V8 „... gera komanda“, S7 „Taip pat labai svarbus draugų ir bendraminčių palaikymas, kuris kuria pasitikėjimą ir motyvuoja tęsti veiklą“, S10 „... bendruomenė“, S11

		„... man svarbu, kad ten randu bendraminčius, su kuriais gera leisti laiką ir imtis įvairių projektų“, S13
	Gera atmosfera	„... gera atmosfera“, V5 „Organizacijoje turi būti pozityvi, palaikanti atmosfera“, V7 „Jie lieka dėl gerų emocijų“, V10 „Vidinė atmosfera tarp savanorių ir savanorių bei savanorių vadovų“, S12 „Išlaikyti padeda bendri prasmingi projektai, gera atmosfera klubuose“, S13
	Sveika komunikacija	„... gera ir sveika komunikacija klubuose su kitais savanoriais“, V5 „Manau, didžiąja dalimi noras savanoriauti, aktyviai įsitraukti priklauso nuo tarpusavio santykių (priimančioje organizacijoje su kuratoriais, mentoriais)“, V11 „Labai geri klubo narių santykiai neleidžia ištrūkti iš klubo“, S4
Organizacinė kultūra ir kasdieninė sąveika	Ryšiai	„... ryšys su savo koordinatorium“, V1 „Organizacijoje turi būti pozityvi, palaikanti atmosfera, skaidrumas, galimybė sukurti reikšmingus ryšius su kitais žmonėmis“, V7
	Skaidrumas	„Organizacijoje turi būti pozityvi, palaikanti atmosfera, skaidrumas“, V7
	Susitarimų aiškumas	„... ar aiškiai suformuluotos užduotys ir lūkesčiai, ar yra aiškūs susitarimai“, V11
Augimas, savirealizacija ir įgalinimas	Susidomėjimas	„Tiesiog tai įdomu, praplečia akiratį“, S3 „Labai turiningi ir įdomūs klubo susirinkimai skatina įgauti žinių įvairiose srityse“, S4
	Patirtis	„Jie lieka, dėl gerų emocijų ir patirčių“, V10 „... kartais ir profesijos pasimatavimas“, V11
	Galimybė dalintis patirtimi	„Taip pat motyvuoja galimybė dalintis sukaupta patirtimi su naujais savanoriais“, S5
	Augimas	„Organizacija nuolat suteikė galimybių augti ir prisiimti daugiau atsakomybės“, S5
	Įsitraukimas	„Savanorių apsisprendimą likti organizacijoje lemia gebėjimas įsitraukti į organizacijos veiklą“, V9
	Veiklų įvairovė	„... daug įvairios veiklos“, S7
Pripažinimas ir grįžtamasis ryšys	Įvertinimas	„... įvertinimas“, V5 „... jaučiuosi ir vertinama, ir reikalinga. Jaučiuosi gerai, puikiai“, S1
	Dėkingumas	„Manyčiau, kad dėkingumas“, V5

Šaltinis: sudaryta darbo autorės.

Organizacinė kultūra ir kasdieninė sąveika išryškėjo kaip atskira, tačiau glaudžiai su bendruomene susijusi kategorija. Ji apima ryšius, skaidrumą ir susitarimų aiškumą. Šioje kategorijoje atsiskleidė vadybiniai ir struktūriniai veiksniai, kurie sudaro prielaidas savanorių išlaikymui. Ryšys su koordinatoriumi ar vadovu, skaidrumas organizacijos veikloje ir aiškiai suformuluoti lūkesčiai bei užduotys padeda savanoriams jaustis saugiai, suprasti savo vaidmenį ir išvengti neapibrėžtumo (V1, V7, V11). Tyrimo duomenys parodė, kad net ir stipriai motyvuoti savanoriai gali nusivilti, jei organizacijoje trūksta aiškos struktūros ar komunikacijos.

Augimo, savirealizacijos ir įgalinimo kategorija atskleidė, kad savanoriai linkę likti organizacijoje tuomet, kai savanorystė suteikia galimybių asmeniniam ir profesiniam tobulėjimui. Susidomėjimo, patirties, augimo, įsitraukimo, veiklų įvairovės ir galimybės dalintis patirtimi subkategorijos rodo, jog savanorystė suvokiama ne tik kaip pagalbos forma, bet ir kaip mokymosi bei savirealizacijos erdvė. Savanoriai pabrėžė veiklos įdomumą, naujų patirčių įgijimą, galimybę „pasimatuoti“ profesiją ar prisiimti didesnę atsakomybę (S3, S5, V11). Įsitraukimas į organizacijos veiklą ir įvairios veiklos formos stiprina savanorio ryšį su organizacija ir skatina ilgalaikį dalyvavimą (V9, S7).

Pripažinimas ir grįžtamasis ryšys išryškėjo kaip palaikantis, tačiau svarbus savanorių išlaikymo veiksnys. Įvertinimas ir dėkingumas leidžia savanoriams jaustis matomiems ir reikalingiems, o tai stiprina emocinį prisirišimą prie organizacijos (V5, S1). Nors ši kategorija buvo retesnė nei prasmės ar bendruomenės aspektai, ji veikia kaip svarbus sustiprinantis veiksnys, ypač ilgalaikės savanorystės kontekste.

Apibendrinant savanorių norą likti organizacijoje lemiančių veiksnių analizę, galima teigti, kad savanorių norą lemia kompleksinė veiksnių visuma, kurioje dominuoja savanorystės prasmės ir poveikio patyrimas, stiprūs socialiniai ryšiai ir bendruomeniškumas, palaikanti organizacinė kultūra bei galimybės augti ir įsitraukti. Pripažinimas ir grįžtamasis ryšys veikia kaip papildomi, tačiau reikšmingi veiksniai, stiprinantys savanorių motyvaciją. Šie rezultatai pagrindžia teorinę prielaidą, kad savanorių išlaikymas ne pelno siekiančiose organizacijose turėtų būti vertinamas kaip holistinis procesas, apimantis tiek asmens vidinius motyvus, tiek socialinę ir organizacinę aplinką.

Savanorių išlaikymas ne pelno siekiančiose organizacijose grindžiamas kompleksiniu priemonių deriniu, apimančiu tiek emocinius, tiek organizacinius, tiek profesinio tobulėjimo aspektus. Tyrimo rezultatai parodė, kad savanorių išlaikymo priemonės gali būti sugrupuotos į penkias tarpusavyje susijusias kategorijas: pripažinimą ir įvertinimą, santykius bei emocinį palaikymą, tobulėjimą, įsitraukimą į veiklas ir organizacinį gyvenimą bei organizacinę kultūrą ir struktūrines sąlygas.

Pripažinimo ir įvertinimo kategorija išryškėjo kaip viena dažniausiai minimų ir savanoriams reikšmingiausių išlaikymo priemonių. Tyrimo dalyviai pabrėžė, kad simbolinis savanorių indėlio pripažinimas: apdovanojimai, padėkos, vieši pagyrimai turėjo tiesioginės įtakos jų savijautai ir motyvacijai tęsti savanorystę. Vadovų ir savanorių pasisakymuose atsispindėjo nuostata, jog savanorių įvertinimas nėra tik formalus gestas, bet svarbus emocinis signalas, rodantis, kad savanorio indėlis yra pastebėtas ir įvertintas („*Už ilgesnę savanorystę norisi padėkoti*“, V1; „... *padėka ... didina motyvaciją prisidėti prie labdarinių projektų ateityje*“, V3). Šioje kategorijoje taip pat minėti renginiai, tokie kaip padėkos vakarai ar metiniai susitikimai, kurie ne tik atlieka pripažinimo funkciją, bet ir stiprina bendruomeniškumą. Papildomą, nors ir mažesnę reikšmę turi materialinės simbolinės dovanos, kurios suvokiamos ne kaip atlygis, bet kaip dėmesio ir padėkos ženklas.

Savanorių išlaikymo priemonės

Kategorijos	Subkategorijos	Patvirtinantys teiginiai
Pripažinimas ir įvertinimas	Apdovanojimai, padėkos, pagyrimai	„Kaip savanoriai kartais apdovanojami, jei turim kartais kokių projektų. Už ilgesnę savanorystę norisi padėkoti“, V1 „... padėka jas pabaigus prisideda prie geros savanorių savijautos ir didina motyvaciją prisidėti prie labdarinių projektų ateityje“, V3 „... padėkos“, V7 „Organizuojame padėkos vakarus“, V12 „Savanoris yra matomas, pagiriamas. Metų gale organizuojamas padėkos vakaras savanoriams“, S7
	Dovanos	„Kartais mus paremia ar duoda kažkokių tai daiktų ir mes visada dalinamės su savanoriais, kad ir tų pačių ženkliukų“, V1 „... mažos dovanėlės“, V7
	Renginiai	„... įtraukimas į renginius“, V7 „... labdaros renginiai, prasmingos iniciatyvos, tarptautiniai suvažiavimai, metiniai įvertinimai“, S8 „Organizacija stengiasi dėl savanorių organizuodami suvažiavimus, kontaktinius mokymus, kasmetinius susitikimus Lietuvos mastu“, S9 „... susitikimus, istorijų dalinimusi“, S13
Santykiai, bendravimas ir emocinis palaikymas	Palaikymas ir pagalba	„... palaikymas ir pagalba sunkiomis gyvenimo akimirkomis, pasidžiaugimas asmeniniais pasiekimais, šeimos pagausėjimas ar kitas gyvenimo įvykis“, V5 „... palaikymas pirmaisiais savanorystės etapais“, S5
	Nuoširdus bendravimas	„Nuoširdus bendravimas“, V4 „Pirmiausia, normaliu bendravimu“, S7
	Susitikimai	„Daugiausiai mes turim bendrus susitikimus. Kartą per du mėnesius“, V1 „Tiesiog susitarti ir laikas nuo laiko pakalbini (kaip jaučiasi) ir motyvuoti (pamini jo netradicinį indėlį į klubo veiklas)“, V8
	Grįžtamasis ryšys	„Išlaikyti savanorius padeda nuolatinis grįžtamasis ryšys“, S5
Tobulėjimas	Tobulėjimo galimybių suteikimas	„... papildomi mokymai, kurie atsiranda“, V1 „Motyvaciniai lyderystės mokymai su išorės lektoriais, seminarai su užsienio X bendruomenės nariai, patirčių pasidalinimas“, V5 „Organizacija skatina likti suteikdama galimybes tobulėti“, S5 „Tarptautinėje organizacijoje vyksta lyderystės mokymai“, S8 „... įvairūs mokymai, kvalifikacijos kėlimai, gerosios patirties pasidalinimai konferencijose, vizituose“, S9
	Mentorystė	„... mentorius paskyrimą“, V9
Įsitraukimas į veiklas ir organizacinį gyvenimą	Įtraukimas į projektus	„... taip pat kviečiame savanorius prisijungti prie įvairių ten planuojamų projektų“, V1 „Organizacija mane skatina likti per bendrus projektus“, S13 „... tęstiniai projektai“, S14
	Įtraukimas į sprendimų priėmimą	„Organizacija skatina likti suteikdama galimybes tobulėti, įsitraukti į sprendimų priėmimą“, S5
Organizacinė kultūra ir struktūrinės sąlygos	Vidinės tradicijos	„... vidinių tradicijų kūrimas – gimtadienio pasveikinimas, bendros išvykos“, V5 „... šventės“, V7 „Organizuojame padėkos vakarus, sąskrydžius, įvairius renginius, kuriuose savanoriai gali bendrauti tarpusavyje ir turiningai praleisti laiką“, V12
	Vadovų sąžiningumas	„... sąžininga vadovų veikla, kuri įtraukia“, S2
	Supervizijos	„Taip pat vyksta supervizijos, kurios leidžia savanoriams išsikalbėti ir stiprina bendrumo jausmą“, V12 „... supervizijos su psichologais“, S9

Šaltinis: sudaryta darbo autorės.

Santykių, bendravimo ir emocinio palaikymo kategorija atskleidė, kad savanoriai labiau linkę likti organizacijoje, kai jaučia žmogišką dėmesį, palaikymą ir nuoširdų bendravimą. Tyrimo dalyviai pabrėžė palaikymo svarbą tiek savanorystės pradžioje, tiek sudėtingais asmeninio gyvenimo

laikotarpiais („... *palaikymas pirmaisiais savanorystės etapais*“, S5; „... *palaikymas ir pagalba sunkiomis gyvenimo akimirkomis*“, V5). Nuoširdus, neformalus bendravimas ir reguliarūs susitikimai sudaro prielaidas kurti pasitikėjimu grįstus santykius, kurie veikia kaip savanorių išlaikymo mechanizmas. Reikšmingu veiksmu tapo ir nuolatinis grįžtamasis ryšys, kuris leidžia savanoriams jaustis girdimiems ir įtrauktiems į organizacijos gyvenimą.

Tobulėjimo kategorijoje atsiskleidė savanorių siekis augti, mokytis ir plėtoti savo kompetencijas. Tyrimo rezultatai parodė, kad galimybė dalyvauti mokymuose, seminaruose, lyderystės programose ar tarptautiniuose susitikimuose yra svarbi ilgalaikės savanorystės prielaida. Tiek vadovai, tiek savanoriai nurodė, jog organizacijos, kurios investuoja į savanorių mokymąsi ir asmeninį augimą, skatina jų lojalumą („*Organizacija skatina likti, suteikdama galimybes tobulėti*“, S5). Mentorystė taip pat išryškėjo kaip reikšminga priemonė, ypač naujiems savanoriams, padedanti lengviau įsilieti į organizacijos veiklą ir jaustis užtikrinčiau, atliekant savo vaidmenį.

Įsitraukimo į veiklas ir organizacinį gyvenimą kategorija parodė, kad savanoriai yra labiau linkę likti organizacijoje, kai gali aktyviai dalyvauti projektuose, prisidėti prie tęstinių iniciatyvų ir įsitraukti į sprendimų priėmimą. Tyrimo dalyviai pabrėžė, kad įtraukimas į bendrus projektus stiprina priklausymo jausmą ir leidžia savanoriams matyti savo indėlio tęstinumą („*Organizacija mane skatina likti per bendrus projektus*“, S13). Galimybė dalyvauti sprendimų priėmime suvokiama kaip pasitikėjimo ir įgalinimo ženklas, kuris didina savanorių atsakomybės jausmą ir motyvaciją likti organizacijoje.

Organizacinės kultūros ir struktūrinių sąlygų kategorija atskleidė, kad savanorių išlaikymui svarbi ne tik konkrečių priemonių taikymo praktika, bet ir bendras organizacijos veiklos kontekstas. Vidinės tradicijos, tokios kaip šventės, bendros išvykos ar ritualizuoti padėkos renginiai, stiprina organizacinę tapatybę ir bendruomeniškumą. Vadovų sąžiningumas įvardintas pasitikėjimo pagrindu, skatinančiu savanorius likti organizacijoje. Be to, supervizijos, ypač vykdomos su specialistais, traktuotos kaip svarbi emocinės paramos ir refleksijos erdvė, leidžianti savanoriams išsikalbėti, sumažinti emocinį krūvį ir stiprinti bendrumo jausmą.

Taigi, savanorių išlaikymas ne pelno siekiančiose organizacijose yra grindžiamas ne pavienėmis priemonėmis, o jų visuma. Efektyviausios išlaikymo praktikos apima savanorių pripažinimą, nuoširdų bendravimą, augimo galimybes, aktyvų įsitraukimą į veiklas ir vertybiškai nuoseklią organizacinę kultūrą. Tai leidžia teigti, kad savanorių išlaikymas yra ilgalaikis, santykiškai grįstas procesas, reikalaujantis nuoseklaus dėmesio savanorio patirčiai organizacijoje.

Analizuojant ryšių tarp savanorių bei ryšių tarp vadovų ir savanorių palaikymą savanorių išlaikymo kontekste, tyrimo rezultatai parodė, kad santykių kokybė ir komunikacijos pobūdis - vienas esminių veiksnių, lemiančių savanorių norą tęsti veiklą organizacijoje. Tiek vadovų, tiek savanorių pasisakymai atskleidė, jog ryšiai palaikomi įvairiais kanalais, tačiau svarbiausia ne pati priemonė, o bendravimo reguliarumas, lankstumas ir žmogiškumas.

Tyrimo dalyviai nurodė, kad ryšys su savanoriais kasdienėje veikloje palaikomas naudojant skirtingas komunikacijos formas, atsižvelgiant į savanorių poreikius ir patogumą. Vadovai pabrėžė, jog bendravimas vyksta telefonu, elektroniniais laiškais, socialinių tinklų platformose ar tiesiogiai gyvų susitikimų metu („... *telefonu ir laiškais, priklausomai, kaip savanoriui yra patogiau*“, V1). Tai rodo lankstų požiūrį į komunikaciją, kuris sudaro sąlygas savanoriams jaustis pasiekiamiems ir girdimiems, o tai stiprina jų ryšį su organizacija.

Svarbia laikytina reguliari ir nuolatinė komunikacija. Vadovai nurodė, kad pastovus bendravimas, išklausymas ir domėjimasis savanorių savijauta - tai sąmoningai taikomos praktikos („*Nuolatinis bendravimas, išklausymas*“, V4). Reguliarūs susirinkimai, gyvi susitikimai ir nuotolinė komunikacija sudaro struktūrą, kuri padeda palaikyti ryšį net ir tada, kai kasdienis kontaktas yra ribotas. Toks ryšių palaikymas veikia kaip prevencinė priemonė savanorių atsitraukimui ir stiprina jų priklausymo organizacijai jausmą.

Tyrimo rezultatai parodė, kad santykiai tarp vadovų ir savanorių dažnai peržengia formalaus bendravimo ribas. Vadovai pabrėžė betarpiškos, asmeniškos komunikacijos svarbą - nuo draugiškų pokalbių iki neformalių susitikimų („... *tampama draugais*“, V5). Tokios sąveikos leidžia kurti artimesnius ryšius, stiprina pasitikėjimą ir mažina hierarchinę distanciją, kuri savanoriškoje veikloje dažnai suvokiama kaip demotyvuojanti.

Reikšmingu ryšių palaikymo mechanizmu tapo ir mentorystė. Tyrimo dalyviai nurodė, kad naujų savanorių įvedimas į organizacijos bendruomenę dažnai vyksta per kitų savanorių ar vadovų pagalbą („... *įvedimas į organizacijos bendruomenę su kito savanorio pagalba*“, V5). Mentorystė padeda naujiems savanoriams greičiau integruotis, jaustis saugiau ir suprasti organizacijos kultūrą, kas ilgalaikėje perspektyvoje prisideda prie jų išlaikymo.

Analizuojant savanorių perspektyvą, paaiškėjo, kad ryšiai su kitais savanoriais ir vadovais dažniausiai apibūdinami kaip sveiki, grįsti pagarba ir pasitikėjimu. Savanoriai pabrėžė, kad bendravimas yra paprastas, neįpareigojantis ir žmogiškas („*Paprastas, suprantamas, žmogiškas*“, S1), o santykiai su vadovais – laisvi, atviri ir grindžiami dialogu (S5, S10). Net ir esant nuomonių skirtumams, jie nėra suvokiami kaip grėsmė savanorystės tęstinumui („... *nuomonių nesutapimas, bet tai neturi įtakos asmeninei savanorystei*“, S8).

Tyrimo rezultatai taip pat atskleidė, kad savanoriai vertina galimybę problemas ar jautrius klausimus aptarti individualiai, o ne viešose grupėse. Vadovai pastebėjo, jog jaunuoliai dažniau renkasi asmeninį bendravimą, kai reikia kalbėti apie sunkumus („... *apie problemas jaunuoliai mėgsta kalbėtis asmeniškai*“, V11). Tai pabrėžia individualaus dėmesio ir konfidencialaus ryšio svarbą savanorių emocinei gerovei ir išlaikymui.

Analizuojant savanorių savijautą organizacijoje, nustatyta, kad daugumos savanorių emocinė būsena yra pozityvi; ji glaudžiai susijusi su priėmimo, įvertinimo ir reikalingumo jausmu. Savanoriai dažniausiai akcentavo, jog organizacijoje jaučiasi gerai, saugiai ir emociškai patogiai, o tai sudaro svarbias prielaidas jų ilgalaikiam įsitraukimui ir išlikimui savanorystėje.

Vienas ryškiausių savanorių savijautos aspektų buvo įvertinimo jausmas. Tyrimo dalyviai pabrėžė, kad jaučiasi pastebėti, vertinami ir reikšmingi organizacijai („*Gerai jaučiuosi, ir vertinama, ir reikalinga*“, S1; „*Jaučiuosi gerai, vertinama*“, S7). Įvertinimas traktuotas ne tik kaip formalus pripažinimas, bet ir kaip kasdienis vadovų bei kitų savanorių požiūris, rodantis, kad savanorio indėlis yra svarbus ir prasmingas. Kai kuriais atvejais pabrėžta, jog reikalingumo jausmas apima ne tik pagalbą tikslinei grupei, bet ir svarbą pačiai savanorių bendruomenei („... *reikalinga, svarbi, ne tik šunims, bet ir kitiems savanoriams*“, S6).

Kitas reikšmingas savanorių savijautos komponentas – išklausymo patirtis. Tyrimo dalyviai nurodė, kad jaučiasi išgirsti ir galintys laisvai išsakyti savo nuomonę ar jausmus („*Jaučiuosi išklausytas*“, S3). Išklausymas sietas su pagarba savanorio patirčiai, jo poreikiams ir lūkesčiams, o tai stiprina pasitikėjimą organizacija ir jos vadovais.

Priėmimo jausmas taip pat išryškėjo kaip vienas kertinių savanorių savijautos elementų. Tyrimo rezultatai parodė, kad savanoriai jaučiasi priimti į organizacijos bendruomenę, atradę savo vietą joje („Organizacijoje jaučiuosi priimtas“, S5; „Organizacijoje jaučiuosi priimtas, atradęs savo vietą“, S13). Šis jausmas sietas su priklausymu komandai, bendruomeniškumu ir galimybe būti savimi be perteklinio spaudimo ar formalių lūkesčių.

Teigiama savanorių savijauta dažnai apibūdinta kaip kompleksinė, savanoriai nurodė, kad vienu metu jautėsi priimti, vertinami ir reikalingi („Jaučiuosi ir priimtas, ir vertinamas, ir reikalingas“, S8; „Jaučiuosi priimta, vertinama ir reikalinga“, S11). Tai rodo, kad emocinė savijauta nebuvo grindžiama vienu veiksmu, bet formavosi iš kelių tarpusavyje susijusių patirčių.

Vis dėlto tyrimo rezultatai atskleidė ir savijautos pokyčių dinamiką. Vienas savanoris nurodė, kad jo savijauta kito priklausomai nuo vadovavimo pokyčių organizacijoje: pradžioje jis jautėsi labai reikalingas, tačiau vėliau šis jausmas susilpnėjo („Dabar, kai pasikeitė savanorių vadovai, nesijaučiu labai reikalingas“, S12). Tai išryškino vadovų vaidmens svarbą formuojant savanorių emocinę patirtį ir parodė, kad savanorių savijauta nėra statiška, o jautri organizaciniais pokyčiams.

Analizuojant savanorių motyvacijos pradžios patirtis, tyrimo rezultatai parodė, kad motyvacijos silpnėjimas ne visada suvokiamas kaip staigus ar negrįžtamas procesas. Dažniau jis apibūdinamas kaip laikinas reiškinys, susijęs su savanorio gyvenimo ciklu, išoriniais išipareigojimais ar kintančiomis aplinkybėmis, o ne su neigiamu požiūriu į pačią savanorystę ar organizaciją. Viena dažniausiai įvardytų motyvacijos silpnėjimo priežasčių buvo laiko stoka ir padidėjęs užimtumas. Tyrimo dalyviai pabrėžė, kad savanoriai dažnai derina savanorystę su studijomis, darbu ar kitomis veiklomis, todėl tam tikrais laikotarpiais savanorystei skiriamas laikas neišvengiamai sumažėja („Daugiausiai tai nutinka dėl laiko“, V1; „... dėl darbų kiekio“, V1). Tokiose situacijose motyvacijos pradimas traktuotas ne kaip nenoras savanoriauti, bet kaip objektyvi realybė, reikalaujanti lankstaus organizacijos požiūrio.

Tyrimo rezultatai parodė, kad organizacijos dažnai taikė laikinų atostogų sprendimą, leidžiantį savanoriams tam tikrą laiką nebūti aktyviems, neprarandant ryšio su organizacija. Vadovai pabrėžė, jog tokia sistema padeda išvengti spaudimo savanoriams ir sudaro sąlygas grįžti tada, kai situacija tampa palankesnė („... pažymim, kad savanoris dvi ar kelias savaites nebus aktyvus... ir mes tą suprantam“, V1). Tai rodo, kad motyvacijos pradimas dažnai valdomas per lankstų dalyvavimo modelį, o ne per formalius pasitraukimo sprendimus.

Kai kuriais atvejais priimamas sprendimas neatnaujinti savanorystės sutarties arba savanoris pats nusprendžia pasitraukti. Tyrimo dalyviai pabrėžė, kad tokiose situacijose organizacijos laikosi supratingos ir nevertinančios pozicijos („... mes irgi pakankamai supratingai žiūrim“, V1; „... leidžiama laisva valia pasirinkti atsitraukimą“, V5). Tai leidžia teigti, kad savanorių pasitraukimas nėra stigmatizuojamas, o suvokiamas kaip natūrali savanoriškos veiklos dalis.

Analizuojant motyvacijos pradžios priežastis giliau, išryškėjo ir vidiniai veiksniai: komunikaciniai sunkumai, netinkamai parinktos funkcijos ar nesutarimai darbo grupėse. Tyrimo dalyviai nurodė, kad demotyvacija kyla tada, kai savanoris nesijaučia tinkamai įprasminantis save veikloje arba patiria komunikacinių sunkumų („... gal netinka funkcija, gal nesutaria su darbo grupės nariais“, V10). Tokiais atvejais motyvacijos silpnėjimas siejamas ne su savanorystės idėja, bet su konkrečiomis organizacinėmis sąlygomis.

Reaguodamos į motyvacijos svyravimus, organizacijos dažniausiai taiko „minkštuosius“ sprendimus. Tyrimo rezultatai parodė, kad pagrindinė motyvacijos stiprinimo priemonė yra komunikacija:

individualūs pokalbiai, susitikimai ir atviras priežasčių aptarimas („*Kai savanoris praranda motyvaciją, galima kalbėti su juo, išsiaiškinti priežastis*“, V7). Pabrėžta, kad svarbu ne spausti ar įkalbinėti savanorį, bet suteikti erdvę dialogui ir savanorio sprendimui.

Kai kuriais atvejais taikytos funkcijų ar darbo grupių rotacijos, siekiant rasti savanoriui tinkamesnę veiklos formą („... *darome grupėse rotacijas. Randame, kur žmogus galėtų save įprasminti*“, V10). Tai rodo, kad motyvacijos praradimas suvokiamas kaip signalas peržiūrėti savanorio vaidmenį, o ne kaip galutinis įsipareigojimo nutrūkimas.

Išryškintos emocinės ir psichologinės paramos priemonės: supervizijos ir psichologų konsultacijos. Tyrimo rezultatai parodė, kad tokios priemonės taikomos tada, kai demotyvacija siejasi su emociniu krūviu ar vidiniais sunkumais („*Tokiais atvejais siūlomos supervizijos*“, V12). Tai atskleidžia vis didesnę organizacijų dėmesį savanorių emocinei gerovei, siekiant išlaikyti savanorių motyvaciją.

Taigi, savanorių motyvacijos praradimas dažniausiai susijęs su laiko trūkumu, darbo krūviu ir gyvenimo aplinkybių pokyčiais, o ne su nepasitenkinimu savanorystėje. Organizacijos dažniausiai taiko lankstų, dialogu ir supratingumu grįstą požiūrį, orientuotą į motyvacijos palaikymą, o ne kontrolę. Tai leidžia teigti, kad savanorių motyvacijos praradimas valdomas kaip procesas, kuriame svarbi komunikacija, savanorio autonomijos gerbimas ir individualių sprendimų paieška.

Analizuojant savanorių sprendimus pasitraukti, nustatyta, kad šie sprendimai buvo nulemti tiek individualių gyvenimo aplinkybių, tiek organizacinių ir tarpasmeninių veiksmų. Tyrimo duomenys atskleidė, jog pasitraukimas dažniausiai nėra impulsyvus ar vienmomentinis sprendimas, o veikiau procesas, susiformuojantis palaipsniui, kaupiantis tam tikroms patirtims ar iššūkiams.

Viena dažniausiai minimų pasitraukimo priežasčių buvo asmeninės aplinkybės ir gyvenimo pokyčiai. Tyrimo dalyviai nurodė, kad savanoriai pasitraukia dėl persikraustymo į kitą miestą ar šalį, darbo ar šeimos įsipareigojimų, studijų pradžios ar kitų netikėtų gyvenimo įvykių („... *dėl asmeninių priežasčių, netikėtų įvykių gyvenime*“, V2; „... *persikraustymo į kitą miestą ar šalį, darbo ar šeimos įsipareigojimų*“, V12). Šios priežastys suvokiamos kaip natūralios ir neišvengiamos, dažnai nesusijusios su neigiamu požiūriu į pačią organizaciją.

Reikšminga pasitraukimo priežastimi laikytina laiko stoka. Tyrimo rezultatai parodė, kad savanoriai dažnai nesugeba derinti savanorystės su kitomis veiklomis, ypač intensyvuojant darbo ar studijų krūviui („... *per daug užimtas kitomis veiklomis ir nespėjama dalyvauti*“, V5; „*Pagrindinės priežastys yra laiko stoka*“, V12). Laiko trūkumą minėjo tiek vadovai, tiek savanoriai.

Analizuojant organizacinius veiksmus, komunikacijos stoka identifikuota kaip svarbus pasitraukimą skatinantis veiksnys. Tyrimo dalyviai pabrėžė, kad neišsakytos nuoskaudos, neaptartos problemos ar nepakankamas dialogas su vadovais gali lemti savanorių atsitraukimą („... *neiškalbėtos nuoskaudos, dėl ko žmogus užsidaro ir nusprendžia pasitraukti*“, V6). Komunikacijos trūkumas sietas ir su prastu savanorių savijautos organizacijoje vertinimu, kai savanoriai nesijaučia išgirsti ar įvertinti („... *bloga savijauta klubuose, nebūna išgirsti*“, V3).

Tyrimo rezultatai parodė, kad koordinatoriaus ar savanorių vadovo pasikeitimas taip pat gali tapti reikšmingu pasitraukimo veiksmu. Vadovai nurodė, jog nutrūkęs ryšys su buvusiu koordinatoriumi ir sunkumai užmezgant santykį su nauju asmeniu kai kuriems savanoriams tampa demotyvuojančiu veiksmu („... *keičiasi to žmogaus koordinatorius... būna dėl to irgi pasitraukia*“, V1). Tai atskleidė ryšio tęstinumo ir pasitikėjimu grįstų santykių svarbą savanorių išlaikymui.

Kai kuriais atvejais sprendimą pasitraukti lemia neišpildyti lūkesčiai ir interesų nesutapimas. Tyrimo dalyviai pabrėžė, kad savanoriai pasitraukia tada, kai reali savanorystės patirtis neatitinka pradinio įsivaizdavimo („... *savanorystė neatitinka pradinių lūkesčių*“, V12; „... *nematymo savęs organizacijoje*“, V5). Tai rodo, kad nepakankamai aiškus savanorystės turinio pristatymas įtraukimo etape gali turėti ilgalaikių pasekmių savanorių išlaikymui.

Ypatingas pasitraukimo kontekstas atsiskleidė organizacijose, dirbančiose su pažeidžiamomis grupėmis. Tyrimo rezultatai parodė, kad emociškai sudėtinga veikla, nuolatinis susidūrimas su sunkumais ir ribotas matomas rezultatas gali lemti savanorių perdegimą ir pasitraukimą („... *emociškai sudėtinga būti šalia žmonių su negalia*“, V7). Tokiose situacijose pasitraukimas suvokiamas kaip savisaugos sprendimas, siekiant išsaugoti asmeninius emocinius išteklius.

Analizuojant sugrįžimo galimybes, tyrimo rezultatai atskleidė skirtingas praktikas. Kai kurie vadovai pabrėžė, kad išėję savanoriai dažniausiai nebegrįždavo („... *kas išeina - nebegrįžta*“, V8, V9), tačiau kiti nurodė priešingą patirtį: durys grįžti paliekamos atviros, o savanoriai sugrįžta pasikeitus gyvenimo aplinkybėms („... *visiems norintiems grįžti - durys atviros*“, V10; „... *po pertraukos grįžau*“, S9). Tai rodo, kad organizacijos požiūris į pasitraukimą gali turėti įtakos ilgalaikiam ryšiui su savanoriais.

Svarbu pažymėti, kad dalis savanorių nurodė niekada rimtai nesvarstę pasitraukimo galimybes. Jų pasisakymai siejosi su stipriu prasmės jausmu, bendruomene ir atsakomybe („... *kol būsiu reikalingas, kol mano laikas savanorystėje teiks man prasmę, tol būsiu*“, S13). Tuo tarpu kiti savanoriai pripažino, kad abejonių buvo, tačiau sprendimą likti nulėmė palaikantys santykiai, žmonės organizacijoje ir atsakomybės jausmas („... *mane sulaukė žmonės klube*“, S10).

Apibendrinant savanorių išlaikymo valdymo analizę, galima teigti, kad savanorių sprendimą likti ne pelno siekiančiose organizacijose lemia ne pavienės priemonės, o tarpusavyje sąveikaujanti veiksmų sistema. Tyrimo rezultatai parodė, jog esminę reikšmę turi savanorystės prasmės ir poveikio patyrimas, stiprūs socialiniai ryšiai ir bendruomeniškumas, palaikanti ir skaidri organizacinė kultūra bei galimybės savanoriams augti, įsitraukti ir jaustis įgalintiems. Pripažinimas, grįžtamasis ryšys ir emocinis palaikymas veikia kaip savanorių motyvaciją stiprinantys veiksniai, ypač ilgalaikės savanorystės kontekste. Šie rezultatai leidžia daryti išvadą, kad savanorių išlaikymas turėtų būti vertinamas kaip nuoseklus, santykinis ir pasitikėjimu grįstas procesas, reikalaujantis sistemingo organizacijos dėmesio savanorio patirčiai viso savanorystės ciklo metu.

3.3. Savanorių įtraukimo ir išlaikymo valdymo iššūkiai ir tobulinimo kryptys

Valdant savanorių įtraukimą ir išlaikymą ne pelno siekiančiose organizacijose, susiduriama su iššūkiais, kurie pasireiškia tiek pradiname savanorių įtraukimo etape, tiek siekiant užtikrinti ilgalaikį jų dalyvavimą organizacijos veikloje. Tyrimo dalyvių pasisakymai leido išskirti dvi pagrindines iššūkių grupes: įtraukimo ir išlaikymo iššūkius (žr. 3.3.1 lent.).

Įtraukimo etape reikšmingas iššūkis - komunikaciniai barjerai. Tyrimo dalyviai pabrėžė, kad savanorių amžiaus, socialinių patirčių ir komunikacinių įpročių skirtumai apsunkina efektyvų ryšio užmezgimą, ypač dirbant su jaunimu. Akcentuota, kad bendravimas su jaunais savanoriais reikalauja kitokių komunikacijos formų ir kanalų, dažniausiai skaitmeninių, kas ne visada buvo intuityvu savanorių vadovams („... *kitokia visiškai komunikacija, dažniausiai per messenger'į*“, V1). Be to,

komunikaciją apsunkina ir savanorių geografinė sklaida, ribojanti galimybes susitikti gyvai ir reikalaujanti alternatyvių, nuotolinių bendravimo sprendimų („... savanoriai yra iš skirtingų geografinių lokacijų“, V3). Įvardytas sunkumas aiškiai ir motyvuojančiai perteikti organizacijos veiklos principus bei struktūrą, kas gali lemti nepakankamą savanorių supratimą apie jų vaidmenį („Pagrindinis iššūkis - teisingai ir motyvuotai ištransliuoti, kaip veikia organizacija“, V5).

3.3.1 lentelė

Savanorių įtraukimo ir išlaikymo valdymo iššūkiai

Kategorijos	Subkategorijos	Patvirtinantys teiginiai
Įtraukimo iššūkiai	Komunikaciniai barjerai	„Toks iššūkis dar su jaunimu dirbant. Dėl bendravimo. Kartais tu nežinai, kaip prieiti prie jaunimo savanorio, nes jie yra 18 metų, kas yra ne taip paprasta, nei bendraujant su suaugusiais. Sunkiau juos įtraukti ir sugalvoti, kaip prieiti, nes labai skiriasi tas bendravimas su suaugusiuoju ir su jaunimu. Kitokia visiškai komunikacija, dažniausiai per messenger'į. Kitaip bendrauti reikia, komunikuoti“, V1 „Pagrindinis iššūkis, manau, yra komunikacija. Gan dažnai savanoriai yra iš skirtingų geografinių lokacijų ir nėra galimybių susitikti gyvai, bet naudojamos video susitikimų priemonės kiek palengvina šią situaciją“, V3 „Pagrindinis iššūkis - teisingai ir motyvuotai ištransliuoti, kaip veikia organizacija“, V5
	Veiklų stoka	„Tai su įtraukimu kartais yra problema, kad atrasti veiklų pakankamai, nes kadangi tos veiklos nėra ten nuolatinės, o kaip labiau renginių organizavimas, kaip civilinės saugos paskaitų organizavimas. Tai reikia visada atrasti tiek laiką, tiek vietą, kur tai vyks. Tai kartais būna sunku savanorį įtraukti iki galo, nes tų veiklų kartais nerandi“, V1 „Savanoriai dažniausiai pradeda abejoti, kai negali prisidėti prie vienos ar kitos veiklos ir taip pasijaučia neberekalingi, tai šioje vietoje reikalinga labai stipri vadybinė pusė, kada turi turėti kitą pasiūlymą (fotografuoti, platinti kvietimus į renginį, dalyvauti kitų klubų labdaros renginiuose“, V5
	Riboti savanorių laiko ištekliai	„Iššūkiai, tai aš galvoju, laiko. Visų savanorių būna ne viena veikla, ne viena sritis. Tai tikriausiai, kaip susidėlioti laiką, kad žmogus neišdalintų savęs per daug ir jaustųsi, kad jo skirtas laikas būtų svarbus“, V6 „Nemaža dalis savanorių, kuriuos kviečiame į organizaciją, turi ribotus laiko resursus“, V9
	Veiklų įvairovė	„Ir dar labai svarbu, dėl ko tų savanorių mažai, kad nėra savanorystė apibrėžtumo, nėra tam tikros srities. Mes savanoriaujam ir medelių sodinime, ir bendraujant su žmonėmis, ir labai neapibrėžta. Ir kitas žmogus tiesiog ta savanorystė ... gal aš ateisiu medelių pasodinsiu, bet man nereikės bendrauti. Pas mus tikrai prašo, kad žmonės būtų ir komunikabilūs, nes ta savanorystė nėra konkrečioj srity“, V1
Išlaikymo iššūkiai	Veiklos sudėtingumas	„Kadangi mūsų veikla yra pakankamai sudėtinga (asmenys su negalia), tad ir ilgalaikių savanorių mūsų įstaigoje nėra. Ilgiausiai išbuvę savanoriai - dešimt mėnesių“, V7
	Asmeniniai nesutarimai	„... savanorių išlaikymo iššūkis - asmeniniai nesutarimai organizacijos viduje“, V9
	Savanorių laiko stoka	„... laiko stoka“, V9

Šaltinis: sudaryta darbo autorės.

Kitas reikšmingas įtraukimo iššūkis - veiklų stoka ir nenuoseklumas. Tyrimo rezultatai parodė, kad ne visos organizacijos gali užtikrinti nuolatinį savanorių užimtumą, ypač tuomet, kai veikla epizodinė ar susijusi su pavieniais renginiais. Tokiais atvejais savanoriams sudėtinga jaustis pilnavertiškai įtrauktiems („... kartais būna sunku savanorį įtraukti iki galo, nes tų veiklų kartais nerandi“, V1). Tyrimo dalyviai pabrėžė, kad veiklų trūkumas gali lemti savanorių abejones dėl savo reikalingumo

organizacijoje. Tokie tyrimo rezultatai išryškino vadybinės kompetencijos svarbą, gebant pasiūlyti alternatyvias veiklas ir išlaikyti savanorių įsitraukimą (V5).

Reikšmingu įtraukimo iššūkiu tapo ir riboti savanorių laiko ištekliai. Tyrimo dalyviai nurodė, kad savanoriai dažnai derino savanorystę su darbu, studijomis ar kitomis veiklomis, todėl laiko planavimas tapo kritiniu veiksniu („... *kaip susidėlioti laiką, kad žmogus neišdalintų savęs per daug*“, V6). Ribotas savanorių laikas ne tik apsunkina jų įtraukimą į veiklas, bet ir kelia rizikos savanorių perdegimui (V9).

Identifikuotas veiklų įvairovės ir neapibrėžtumo iššūkis, kai savanorystė apima labai skirtingas veiklos sritis ir reikalauja universalių kompetencijų. Tyrimo dalyviai pabrėžė, kad tokia situacija gali atgrasyti potencialius savanorius, kurie ieško aiškesnio vaidmens ar nori įsitraukti tik į konkrečias veiklas, pavyzdžiui, be tiesioginio bendravimo su žmonėmis.

Analizuojant savanorių išlaikymo iššūkius buvo nustatyta, kad susiduriama su veiklos sudėtingumu ir emociniu krūviu. Tyrimo dalyviai, dirbantys su pažeidžiamomis grupėmis, pabrėžė, kad intensyvi ir emociškai sudėtinga veikla apsunkina ilgalaikį savanorių įsipareigojimą („... *ilgalaikių savanorių mūsų įstaigoje nėra*“, V7). Tai rodo, kad tam tikrose srityse savanorystės pobūdis savaime riboja savanorių išlaikymo galimybes.

Kitas reikšmingas išlaikymo iššūkis - asmeniniai nesutarimai organizacijos viduje. Tyrimo duomenys atskleidė, kad konfliktai ar nesutarimai tarp savanorių ar tarp savanorių ir vadovų gali tapti pasitraukimo iš organizacijos priežastimi (V9). Tai išryškino organizacinės kultūros, konfliktų valdymo ir tarpasmeninių santykių svarbą savanorių išlaikymo procese.

Galiausiai, kaip ir įtraukimo etape, savanorių laiko stoka - reikšmingas išlaikymo iššūkis. Tyrimo dalyviai nurodė, kad net ir motyvuoti savanoriai, susidūrę su laiko trūkumu, yra priversti mažinti savo įsitraukimą ar visiškai pasitraukti iš savanorystės (V9).

Tyrimo rezultatai parodė, jog savanorių įtraukimo ir išlaikymo iššūkiai ne pelno siekiančiose organizacijose yra daugialypiai ir glaudžiai susiję su komunikacija, veiklų organizavimu, laiko išteklių valdymu bei organizacinės kultūros kokybe. Įtraukimo iššūkiai dažniausiai siejami su pradine savanorių patirtimi ir lūkesčių valdymu, tuo tarpu išlaikymo iššūkiai atsiskleidžia per ilgalaikio įsipareigojimo, emocinio krūvio ir tarpasmeninių santykių aspektus. Tai leidžia teigti, kad savanorių valdymo sprendimai turėtų būti orientuoti ne tik į pritraukimą, bet ir į nuoseklų, savanorio patirtį palaikantį organizacinį procesą.

Analizuojant tyrimo rezultatus apie savanorių įtraukimo ir išlaikymo valdymo tobulinimo galimybes, paaiškėjo, kad tiek savanorių vadovai, tiek savanoriai aiškiai identifikavo esamas spragas ir pateikė kryptingus pasiūlymus, susijusius su komunikacija, grįžtamuoju ryšiu, mokymų sistema, organizaciniu valdymu ir savanorių patirties individualizavimu. Tyrimo dalyvių pasisakymai leido išskirti kelias tarpusavyje susijusias tobulinimo kryptis.

Tyrimo dalyviai pabrėžė, kad viena svarbiausių įtraukimo tobulinimo sričių yra komunikacijos stiprinimas ir jos kryptingumas. Vadovai nurodė, kad organizacijoms trūksta tikslinės, skirtingoms auditorijoms pritaikytos komunikacijos apie savanorystę, ypač siekiant pritraukti naujus savanorius („... *kartais trūksta tokios targetintos komunikacijos*“, V1). Akcentuota, kad nepakankama komunikacijos sklaida tiesiogiai prisideda prie savanorių trūkumo organizacijose.

Svarbiu aspektu tapo ir organizacijos veiklos viešinimas už vidinių socialinių tinklų ribų. Tyrimo rezultatai parodė, kad vadovai suvokia viešinimo svarbą kaip būtinybę, o ne pasirenkamą veiklą

(„Organizacija privalo kiek įmanoma plačiau skleisti žinią apie savo daromus gerus darbus“, V3). Pasiūlyta kryptingai komunikuoti per žiniasklaidą, socialinius tinklus, gyvus renginius bei pristatyti veiklą miestuose ir regionuose, kuriuose organizacija dar neturi savanorių (V5, V8).

Tyrimo dalyviai taip pat išskyrė jaunimo ir suaugusiųjų pritraukimo skirtumus, pabrėždami, kad skirtingoms amžiaus grupėms savanorystės prasmė ir motyvai skiriasi. Vadovai pažymėjo, jog organizacijoms sekasi dirbti su jaunimu, tačiau sudėtingiau pritraukti 25 metų ir vyresnius asmenis, kuriems reikia gilesnės prasmės, ilgalaikio įsitraukimo ir bendruomenės jausmo (V10). Tai atskleidė poreikį diferencijuoti įtraukimo strategijas pagal tikslines grupes.

Analizuojant savanorių išlaikymo tobulinimo pasiūlymus, išryškėjo grįžtamojo ryšio sistemos trūkumas kaip viena esminių problemų. Tyrimo dalyviai pabrėžė, kad nors tam tikri duomenys apie savanorių patirtis buvo renkami, jie nebuvo pakankamai analizuojami ar panaudojami organizacijos tobulinimui („... ko trūksta, tai išsiaiškinimo, kas yra gerai, kas yra blogai“, V1). Tai rodo, kad grįžtamasis ryšys nebuvo sistemškai integruotas į savanorių valdymo procesus, nors buvo svarbus tiek organizacijai, tiek patiems savanoriams.

Svarbi savanorių išlaikymo kryptis - didesnis individualus dėmesys savanoriams. Tyrimo rezultatai parodė, kad savanoriai ir vadovai akcentuoja asmeniško bendravimo, savanorių išklauso ir individualių poreikių atliepimo svarbą („Skirti daugiau individualaus ir reguliaraus dėmesio kiekvienam savanoriui“, V12). Taip pat pabrėžta savanorystės individualizavimo būtinybė, siekiant suderinti savanorišką veiklą su kitomis gyvenimo sritimis (S5).

Reikšminga išlaikymo tobulinimo kryptimi tapo motyvacinių renginių, susitikimų ir bendrų veiklų plėtra. Vadovai pabrėžė poreikį organizuoti ne vienkartinius, o sistemingus motyvacinius renginius, kurie padėtų savanoriams „užsikrauti“, reflektuoti savo veiklą ir stiprinti bendruomeniškumą (V5, V6). Taip pat akcentuota atvirumo ir informacijos dalijimosi tarp skirtingų organizacijos padalinių svarba (V6).

Tyrimo rezultatai atskleidė, kad savanorių įtraukimo ir išlaikymo efektyvumą riboja organizaciniai ir struktūriniai veiksniai. Vadovai nurodė poreikį tobulinti esamas informacines sistemas, kurios šiuo metu nebuvo pakankamai funkcionalios savanorių valdyme (V1). Taip pat siūlyta stiprinti savanorių koordinavimą ir lyderystę, aiškiau paskirstyti atsakomybes ir užtikrinti kryptingą organizacijos veiklos valdymą (S10).

Kai kurie tyrimo dalyviai pabrėžė, kad savanorių valdymo tvarumui būtinas finansinių ir žmogiškųjų išteklių stiprinimas. Buvo siūloma apmokėti pagrindinių vadovų darbą, steigti nuolatinės darbuotojų pareigybės (komunikacijos, projektų, tarptautinių ryšių srityse) ir sudaryti sąlygas profesionaliam organizacijos funkcionavimui (V5, V8). Tai rodo, kad savanorių valdymas suvokiamas kaip procesas, reikalaujantis ne vien entuziazmo, bet ir profesionalių vadybinių sprendimų.

Tyrimo dalyviai nuosekliai akcentavo mokymų ir ugdomosios veiklos stiprinimo poreikį. Pabrėžta, kad trūksta praktinių, savanorių poreikius atliepiančių mokymų, padedančių įgyti konkrečių įgūdžių ir augti organizacijoje (V1, V10, V12). Ugdymas traktuotas ne tik kaip kompetencijų stiprinimas, bet ir kaip savanorystės prasmės bei vertės paaiškinimas platesnei visuomenei (V6).

Apibendrinant galima teigti, kad tyrimo rezultatai parodė aiškų savanorių ir vadovų suvokimą apie būtinybę sistemingai tobulinti savanorių įtraukimo ir išlaikymo valdymą. Pagrindinės tobulinimo kryptys apėmė kryptingą ir diferencijuotą komunikaciją, grįžtamojo ryšio sistemos stiprinimą,

individualizuotą požiūrį į savanorius, mokymų ir motyvacinių veiklų plėtrą bei organizacinės struktūros profesionalizavimą. Tai leidžia daryti išvadą, kad savanorių valdymo efektyvumas ne pelno siekiančiose organizacijose priklauso ne nuo pavienių iniciatyvų, bet nuo nuosekliai kuriamos, strategiškai valdomos ir savanorio patirtį į centrą statančios sistemos.

Apibendrinant tyrimo rezultatus, galima teigti, kad savanorių įtraukimo ir išlaikymo iššūkiai bei tobulinimo kryptys tiesiogiai atliepia teoriniame modelyje (žr. 1.5.1 pav.) įvardintą organizacijos lygmens valdymo ciklą ir jo sąsają su savanorio lygmens patirtimis bei pasekmėmis. Įtraukimo etape identifikuoti komunikaciniai barjerai, tikslinės komunikacijos trūkumas, nepakankamai aiškus organizacijos veiklos principų perteikimas, veiklų stoka ir savanorių laiko ribotumai atskleidė planavimo ir organizavimo funkcijų spragas: organizacijoms trūksta tikslesnio savanorių poreikio ir auditorijų segmentavimo, nuoseklesnio veiklų dizaino bei alternatyvių užduočių planavimo, kuris leistų savanoriams jaustis reikalingiems ir aiškiai matyti savo vaidmenį. Tuo tarpu išlaikymo etape išryškėję veiklos sudėtingumo ir emocinio krūvio aspektai, asmeniniai nesutarimai bei laiko stoka parodė, kad savanorių tęstinumui ypatingai svarbios vadovavimo ir kontrolės funkcijos: emocinio palaikymo mechanizmai, konfliktų valdymas, savanorių gerovės stebėseną, perdegimo prevencija ir sistemingas grįžtamasis ryšys.

Tyrimo dalyvių pasiūlytos tobulinimo kryptys leido įžvelgti, kad organizacijos siekia stiprinti būtent tas modelio grandis, kurios užtikrina kokybišką savanorio patirtį. Komunikacijos sklaidos plėtra, organizacijos nuveiktų darbų viešinimas, tikslinėms auditorijoms pritaikyta įtraukimo komunikacija ir veiklų pristatymas regionuose nukreipti į planavimo stiprinimą, o kryptingesnis veiklų organizavimas, geresnės informacinės sistemos, aiškesnė koordinacija ir lyderystė - į organizavimo funkcijų tobulinimą. Grįžtamojo ryšio sistemos kūrimas, individualaus dėmesio savanoriams didinimas, reguliari refleksija po veiklų ir savanorių poreikių atliepimas išryškina kontrolės funkcijos svarbą, o mokymų, mentorystės, motyvacinių renginių, bendrų veiklų ir emocinės gerovės stiprinimas atitinka vadovavimo dimensiją.

Tyrimo rezultatai atskleidžia, kad organizacijos valdymo sprendimai daro tiesioginės įtakos savanorių patiriamai prasmei, saugumui, ryšiams, mokymuisi ir įgalinimui. Būtent šie patirties elementai modelyje siejami su pasekmėmis: įsitraukimu, pasitenkinimu, išlikimu ir ambasadoryste. Todėl tyrimo rezultatai pagrindė, kad savanorių valdymo tobulinimas turi būti orientuotas ne į pavienes priemones, o į nuoseklų, ciklišką organizacijos lygmens planavimo – organizavimo – vadovavimo - kontrolės stiprinimą, kad savanorio patirtis būtų nuosekliai palaikoma viso savanorystės kelio metu.

DISKUSIJA

Šiame baigiamajame magistro darbe atliktas tyrimas teoriškai ir empiriškai praplėtė savanorių įtraukimo ir išlaikymo valdymo supratimą Lietuvos ne pelno siekiančiose organizacijose, parodant, kad savanorių išlaikymas nėra vien individualios motyvacijos klausimas, bet daugiasluoksnis procesas, kurį formuoja savanorio patirtis organizacijoje, santykių kokybė, vadovavimo praktikos ir organizacinės sąlygos. Tyrimo rezultatai sudaro prielaidas diskutuoti apie tai, kiek teorinėje dalyje analizuoti savanorių valdymo procesai ir modeliai pasitvirtina praktikoje, kokie elementai yra kritiškai svarbūs būtent ne pelno siekiančių organizacijų sektoriuje ir kur atsiranda spragos tarp teorinių gerųjų praktikų ir realaus organizacijų pajėgumo jas įgyvendinti.

Tyrimo rezultatai išryškino savanorystės prasmės ir poveikio svarbą. Išryškėjusi svarba tiesiogiai rezonuoja su teorinėje dalyje aptartomis savanorystės sampratomis, kuriose pabrėžiama prosociali orientacija, socialinė nauda ir savirealizacija (Neely et al., 2022; Paplauskienė, 2021; Savicka, 2021; Šimkus, 2012; Strkljevic et al., 2024). Tyrime dalyvavę savanoriai aiškiai įvardijo, kad ilgalaikį įsipareigojimą palaiko būtent veiklos kilnumo ir reikšmingumo suvokimas, apčiuopiamų rezultatų matymas ir vidinis pasitenkinimas, t. y. tie patys elementai, kurie mokslinėje literatūroje apibūdinami kaip esminiai savanorystės bruožai (neatlygintinumas, prasmingumas, pagalba kitiems).

Svarbu ir tai, kad tyrimas išryškino atsakomybės subkategoriją kaip prasmės tąsą: moralinis įsipareigojimas komandai, pareigos jausmas „nepalikti“ kitų. Tai stipriai siejasi su teorinėje dalyje aptarta savanorystės kaip laisva valia prisiimtų pareigų bei įsipareigojimų forma (Paplauskienė, 2021) bei Šimkaus (2012) išreikšta pozicija, kad savanorystės tęstinumas priklauso nuo to, ar savanoris jaučia dermę tarp savęs, veiklos ir organizacijos.

Tyrimo metu išryškėjo bendruomenės, ryšių ir priklausymo jausmo svarba. Tai reiškia, kad savanorių išlaikymas yra santykių kokybės klausimas. Ši įžvalga aiškiai siejasi su teorinėje dalyje aptartu savanorių įsitraukimo aspektu, kai įtraukimas suprantamas ne vien kaip formalus sutarties pasirašymas, bet kaip psichologinio ryšio su organizacija kūrimas (Arnon et al., 2023; Otto et al., 2022; Wu et al., 2022). Tyrimo rezultatai parodė, kad bendrystė ir komanda savanorius išlaiko net tada, kai veikla reikalauja pastangų ar kelia emocinį krūvį. Čia stebima sąsaja su Mižutavičiaus ir Šimkaus (2016) tyrimo rezultatais. Autoriai išskyrė tris savanorių išlaikymo veiksnius: socialinį prierašumą, atvirą bendravimą, emocinį prierašumą. Atlikus kokybinį savanorių ir jų vadovų tyrimą, visi trys elementai matomi itin aiškiai: bendruomenė ir komanda atitinka socialinį prierašumą, sveika komunikacija - atvirą bendravimą, o gera atmosfera ir pozityvių emocijų patyrimas - emocinį prierašumą. Tai leidžia pagrįstai teigti, kad tyrimas ne tik patvirtina ankstesnius tyrimus, bet ir sukonkretina, kaip prierašumo elementai pasireiškia kasdienėse savanorių praktikose (susitikimai, palaikymas, neformalus bendravimas, saugumo jausmas).

Tyrimo rezultatai sudarė prielaidas išryškinti organizacinės kultūros ir kasdieninės sąveikos (ryšys su koordinatoriumi, skaidrumas, susitarimų aiškumas) svarbą. Tai itin svarbu, nes patvirtina teorinę prielaidą, kad savanorių valdymas yra žmogiškųjų išteklių valdymo analogas, tik su savanorystės specifika (Neely et al., 2022; Wang et al., 2023).

Tyrimo rezultatai siejasi ir su Tamutienės, Šimkaus (2012) įžvalgomis apie valdymo ciklą: poreikio nustatymas, pritraukimas, atranka, įtraukimas, motyvavimas, vertinimas, išlaikymas, atsisveikinimas. Atlikto tyrimo rezultatai parodė, kad kai trūksta aiškumo (užduočių, lūkesčių, komunikacijos), savanoriai nusivilia net ir būdami motyvuoti. Tai atliepia teorinę nuostatą, kad savanorių išlaikymas

priklauso nuo organizacijos gebėjimo suvaldyti procesą, o ne tik nuo savanorio geros valios. Kitaip tariant, savanorių išlaikymas yra organizacinės brandos indikatorius.

Svarbu aptarti ir universalią, ir situacinę savanorių valdymo kryptis (Araque, 2025; Dickson et al., 2024; Hu et al., 2023; Prince, Piatak, 2023). Kokybinio tyrimo rezultatai labiau dera su situacine prieiga: organizacijų praktikos ir pajėgumai skiriasi, todėl vienodos geriausios praktikos neveikia vienodai. Pavyzdžiui, skaidrumas ir susitarimų aiškumas gali būti lengvai įgyvendinami didesnėse organizacijose, bet mažesnėms organizacijoms tai tampa iššūkiu dėl ribotų žmogiškųjų išteklių. Tai dera su Vaicekavičienės ir Petrulio (2022) argumentu apie organizacijų dydžio ir resursų poveikį savanorių valdymo priemonėms.

Tyrimė išryškėjusi augimo, savirealizacijos ir įgalinimo svarba tiesiogiai siejasi su teorinėje dalyje pateiktomis funkcinį motyvų grupėmis (Gudžinskienė et al., 2023), ypač su išmokymo ir supratimo bei socialinio prisitaikymo motyvais. Tyrimo metu išsakyti teiginiai („*įdomu, praplečia akiratį*“, „*mokymai*“, „*galimybė pasimatuoti profesiją*“, „*įsitraukimas į projektus*“) rodo, kad savanoriai motyvuojami ne vien vertybine pagalbos logika, bet ir asmeninio augimo bei kompetencijų plėtros nauda, ką išryškina ir mokslinė literatūra (Ferreira, 2024; Liang et al., 2022).

Tyrimo rezultatai parodė, kad pripažinimas ir grįžtamasis ryšys yra palaikantis, „stiprinantis“ veiksnys. Ši išvada sutampa su Vaicekavičienės ir Petrulio (2022) tyrimo išvalgomis, kuriose akcentuota padėka, pagarba, įvertinimas, ryšio stiprinimas ir tobulėjimo galimybės kaip veiksmingos motyvavimo priemonės. Tyrimo rezultatai tą patvirtino konkrečiomis praktikomis, kurios taikomos: padėkos vakarai, apdovanojimai, vieši pagyrimai, simbolinės dovanos. Tačiau pripažinimu negalima pakeisti prasmės ar bendruomeniškumo. Pripažinimas veikia kaip išlaikymą stiprinantis veiksnys tada, kai jau egzistuoja prasmė ir ryšiai.

Atliktame tyrimė motyvacijos praradimas dažniausiai sietas su laiko stoka, užimtumu ir gyvenimo pokyčiais, o pasitraukimas su asmeninėmis aplinkybėmis, komunikacijos trūkumu, vadovų/koordinatorių kaita, neišpildytais lūkesčiais ir emociniu krūviu, dirbant su pažeidžiamomis grupėmis. Tai labai nuosekliai dera su teorinėje dalyje pateiktomis išvalgomis apie tai, kad savanorių neišlaikymą dažnai lemia laiko limitai ir organizacijų lankstumo stoka (Cismaru, Wymer, 2025), o išlaikymas priklauso nuo individualių ir organizacinių veiksnių visumos (Prats López et al., 2024; Gaber et al., 2022; Wymer, Najev Čačija, 2025).

Empirinis tyrimas parodė, kad organizacijos dažnai taiko minkštąsias strategijas: laikinas atostogas, dialogą, rotaciją, supervizijas. Tai tiesiogiai siejasi su teorinėje dalyje aptartomis kryptimis, tokiomis kaip lankstus organizavimas (Tamutienė, Šimkus, 2012), pakartotinis įtraukimas (Cismaru, Wymer, 2025), emocinio palaikymo mechanizmai (supervizijos) ir tęstinis mokymas (Woolford et al., 2022). Empirinio tyrimo rezultatai leidžia teigti, kad efektyvus išlaikymas yra ne kontrolė, o tęstinės paramos ir adaptacijos sistema.

Atlikto empirinio tyrimo rezultatai patvirtino teoriniame modelyje nurodytas sąsajas (žr. 1.5 poskyrių). Modelyje išskirtos valdymo funkcijos (planavimas, organizavimas, vadovavimas, kontrolė) empiriškai pasireiškia per aiškius lūkesčius, susitarimų aiškumą, ryšį su koordinatoriumi, grįžtamąjį ryšį, įtraukimą į sprendimus. Kai šių elementų trūksta, didėja pasitraukimo rizika, ką išryškino ir mokslinės literatūros analizė (Tamutienė, Šimkus, 2012; Šimkus, 2012).

Savanorystės proceso logika (prielaidos – patirtis – pasekmės) atsiskleidė empirinio tyrimo rezultatuose per savanorių motyvacijos dinamiką: pradžioje svarbu įvedimas, palaikymas,

mentorstė, vėliau prasmės įtvirtinimas, augimo galimybės ir bendruomenė. Tokios įžvalgos dera su Cismaru ir Wymer (2025) savanorystės proceso interpretacija.

Savideterminacijos teorijos akcentai (Cismaru, Wymer, 2025) empiriškai išryškėjo per prasmės patyrimą, autonomijos poreikį (lankstumas), kompetencijos augimą (mokymai) ir ryšį (bendruomenė). Išteklių teorija (Lee et al., 2023) leidžia paaiškinti, kodėl kai kurios organizacijos objektyviai negali taikyti visų išlaikymo priemonių: trūksta finansinių ir žmogiškųjų išteklių.

Atsižvelgiant į kokybinio tyrimo pobūdį, rezultatai atspindi tyrimo dalyvių patirtis konkrečiose organizacijose ir negali būti generalizuojami visam Lietuvos ne pelno sektoriui. Taip pat tikėtina, kad dalis teiginių gali būti veikiami socialinio pageidautinumo (ypač vadovų) bei retrospektyvios patirties interpretacijos (savanorių). Vis dėlto tyrimo stiprybė - gilesnis savanorių įtraukimo ir išlaikymo priežasčių pažinimas.

Tolesnių tyrimų kryptys galėtų būti tokios: 1) kiekybinis tyrimas, patikrinantis, kurie veiksniai (prasmė, bendruomenė, organizacinis aiškumas, augimas, pripažinimas) statistiškai labiausiai prognozuoja savanorių išlaikymą; 2) savanorystės etapų analizė (pirmi 1–3 mėn. ir ilgalaikė savanorystė), nes atlikto tyrimo rezultatai rodo skirtingą veiksnių svarbą laike; 3) organizacijų resursų (pasitelkiant išteklių teoriją) palyginimas, kaip skiriasi išlaikymo praktikos ir jų įgyvendinamumas didelėse ir mažose organizacijose; emocinio krūvio ir supervizijų veiksmingumo tyrimai organizacijose, dirbančiose su pažeidžiamomis grupėmis (siejant su empiriniame tyrime išryškėjusiu perdegimo/pasitraukimo kontekstu).

IŠVADOS

1. Išnagrinėjus savanorystės sampratą ir tipus, nustatyta, kad savanorystė šiuolaikiniuose moksliniuose tyrimuose traktuojama kaip daugiamačis socialinis reiškiny, apimantis tiek individualius, tiek organizacinius ir visuomeninius aspektus. Mokslinės literatūros analizė atskleidė, jog savanorystę vienija esminiai bruožai: laisva valia, neatlygintinumas, prosocialinė orientacija ir veiklos įgyvendinimas per formalius organizacinius darinius. Nustatyta, kad savanorystės tipų įvairovė (formali ir neformali, epizodinė, trumpalaikė ir ilgalaikė) suponuoja skirtingus valdymo poreikius, o būtent ilgalaikė formali savanorystė reikalauja kryptingo savanorių įtraukimo ir išlaikymo valdymo, nes ji grindžiama tęstiniais santykiais tarp savanorio ir organizacijos.
2. Išanalizavus savanorių įtraukimo ir išlaikymo valdymą teoriniu lygmeniu, identifikuoti pagrindiniai šį procesą lemiantys veiksniai, atskleidžiantys, kad savanorių valdymas negali būti redukuojamas iki universalių procedūrų ar administracinių sprendimų. Teorinė analizė parodė, jog savanorių įtraukimas ir išlaikymas formuojasi per sudėtingą sąveiką tarp organizacijos valdymo sprendimų, savanorių motyvų, patirčių ir kontekstinių veiksnių. Savideterminacijos teorija leido pagrįsti motyvacijos kokybės ir veiklos prasmės svarbą savanorių įsitraukimui, o išteklių teorija atskleidė organizacijos gebėjimo planuoti, koordinuoti ir palaikyti savanorius reikšmę. Parengtas teorinis savanorių įtraukimo ir išlaikymo valdymo modelis sudarė prielaidas integruotai interpretuoti savanorystės procesą kaip dinamišką, ciklišką ir abipusės naudos kūrimu grindžiamą reiškinį.
3. Atlikus empirinį tyrimą, atskleistos savanorių įtraukimo ir išlaikymo valdymo praktikos Lietuvos ne pelno siekiančiose organizacijose. Tyrimo rezultatai parodė, kad savanorių valdymas dažniausiai grindžiamas praktiniu patyrimu, organizacine kultūra ir situaciniais sprendimais, o ne formaliai įtvirtintomis strategijomis. Tyrimo rezultatai parodė, kad savanorių įsitraukimą ir veiklos tęstinumą stiprina tokie veiksniai kaip prasmingos veiklos patyrimas, emocinis palaikymas, bendruomeniškumo jausmas, tarpusavio santykiai, vadovų ir koordinatorių prieinamumas bei lankstus veiklos organizavimas. Nustatyta, kad savanoriai vertina ne tik atliekamų užduočių turinį, bet ir tai, kaip jie yra priimami, girdimi ir pripažįstami organizacijos viduje.
4. Identifikavus savanorių įtraukimo ir išlaikymo valdymo problemas, nustatyta, kad savanorių pasitraukimas ar pasitraukimo svarstymas dažniausiai kyla ne dėl vieno izoliuoto veiksnio, o dėl kelių tarpusavyje susijusių aplinkybių sąveikos. Tyrimo rezultatai atskleidė, kad reikšmingiausios problemos siejamos su laiko stoka, asmeninių gyvenimo aplinkybių pokyčiais, emociniu pervargimu, neišsakytais ar neišpildytais lūkesčiais, komunikacijos spragomis bei organizacinio palaikymo sumažėjimu, ypač pasikeitus savanorių koordinatoriui ar vadovui. Nustatyta, kad nepakankamai struktūruotas grįžtamasis ryšys ir pasitraukimo priežasčių analizės stoka riboja organizacijų galimybes mokytis iš patirties ir sistemiškai tobulinti savanorių valdymo procesus.
5. Remiantis teorinės ir empirinės analizės sinteze, suformuluotos savanorių įtraukimo ir išlaikymo valdymo tobulinimo kryptys, pabrėžiančios kryptingo, į žmogų orientuoto ir kontekstui jautraus valdymo būtinybę. Nustatyta, kad savanorių išlaikymą galėtų sustiprinti aiškesnis savanorio vaidmens ir lūkesčių derinimas įtraukimo etape, nuosekli ir atvira

komunikacija, emocinio krūvio atpažinimas bei valdymas, savanorių pripažinimo ir įgalinimo praktikos, lankstus veiklos organizavimas ir sistemingas grįžtamasis ryšys. Taip pat išryškėjo pakartotinio savanorių įtraukimo potencialas, kuris galėtų būti taikomas kaip organizacinė strategija, o ne atsitiktinė praktika.

6. Savanorių įtraukimo ir išlaikymo valdymas Lietuvos ne pelno siekiančiose organizacijose yra kompleksiškas, nuo konteksto priklausantis procesas, kuriame organizaciniai sprendimai ir savanorių patirtys veikia vieni kitus nuolatiniu grįžtamuju ryšiu. Tyrimo rezultatai papildė mokslinį diskursą, parodydami, kad savanorių išlaikymas negali būti užtikrinamas vien formaliais valdymo mechanizmais, jis kyla iš prasmingos veiklos, palaikančių santykių ir įgalinančios organizacinės aplinkos sąveikos. Tokiu būdu savanorių valdymas tampa ne tik administraciniu, bet ir socialiniu bei psichologiniu procesu, lemiančiu ne pelno siekiančių organizacijų veiklos tvarumą.

REKOMENDACIJOS

Remiantis teorinių ir empirinių tyrimų rezultatais, suformuluotos rekomendacijos ne pelno siekiančioms organizacijoms:

1. Rekomenduojama kryptingai struktūruoti savanorių įtraukimo procesą, aiškiai apibrėžiant savanorio vaidmenį, lūkesčius ir galimas veiklos ribas dar pradiniam etape. Tyrimo rezultatai parodė, kad neišpildyti arba neaiškiai suformuluoti lūkesčiai didina savanorių nusivylimo ir pasitraukimo tikimybę, todėl ankstyvas vaidmens suderinimas galėtų prisidėti prie stabilesnio ilgalaikio įsitraukimo.
2. Rekomenduojama stiprinti komunikacijos praktikų nuoseklumą viso savanorystės ciklo metu, ypatingą dėmesį skiriant grįžtamajam ryšiui ir atviram dialogui. Tyrimas atskleidė, kad komunikacijos stoka, neišsakytos nuoskaudos ar savanorių neįtraukimas į sprendimų priėmimą prisideda prie emocinio atsitraukimo ir pasitraukimo sprendimų. Reguliarūs individualūs pokalbiai ir galimybė išsakyti patirtis galėtų veikti kaip prevencinė priemonė.
3. Siūlytina diegti lankstesnes savanorystės formas, atsižvelgiant į savanorių laiko išteklius ir gyvenimo aplinkybių kaitą. Tyrimo duomenys parodė, kad laiko stoka yra viena dažniausių savanorių pasitraukimo priežasčių, todėl alternatyvios įsitraukimo formos (laikinos pertraukos, epizodinės veiklos, rotacijos) galėtų padėti išlaikyti ryšį su savanoriais net ir sumažėjus savanorių aktyvumui.
4. Rekomenduojama sistemingai atpažinti ir valdyti emocinį savanorių krūvį, ypač organizacijose, dirbančiose su socialiai pažeidžiamomis grupėmis. Tyrimas parodė, kad emocinis išsekimas ir perdegimas yra reikšmingi savanorių pasitraukimo veiksniai, todėl supervizijų, psichologinių konsultacijų ar refleksinių grupių taikymas galėtų prisidėti prie savanorių gerovės ir veiklos tęstinumo.
5. Tikslinga stiprinti savanorių pripažinimo ir įgalinimo praktikas, neapsiribojant simbolinėmis padėkos formomis. Tyrimo rezultatai parodė, kad savanoriai ypač vertina jausmą būti reikalingais, girdimais organizacijoje. Atsakomybės delegavimas, savanorių įtraukimas į veiklos planavimą ir sprendimų svarstymą galėtų stiprinti jų vidinę motyvaciją ir lojalumą organizacijai.
6. Rekomenduojama skirti daugiau dėmesio savanorių koordinatoriams ir jų kompetencijų stiprinimui, kadangi tyrimas atskleidė, jog koordinatorių kaita ir vadovavimo stilius reikšmingai veikia savanorių savijautą bei sprendimus likti ar pasitraukti. Kryptingos mokymų programos, skirtos komunikacijos, emocinio intelekto ir savanorių valdymo kompetencijoms ugdyti, galėtų pagerinti savanorių patirtį organizacijoje.
7. Siūlytina institucionalizuoti savanorių pasitraukimo analizę, sistemingai fiksuojant pasitraukimo priežastis ir grįžtamąjį ryšį. Tyrimo duomenys parodė, kad pasitraukimas dažnai traktuojamas kaip natūralus procesas, tačiau jo neanalizavimas riboja organizacijų galimybes mokytis ir tobulinti savanorių valdymo praktiką.

LITERATŪRA

1. Araque, L. Y. (2025). Volunteer Management in Non-Profit Organizations: Experience of Huellas Foundation in Medellín, Colombia. *Administrative Sciences*, 15(3), 77. <https://doi.org/10.3390/admsci15030077>
2. Arnon, L., Almog-Bar, M., Cnaan, R. A. (2023). Volunteer Engageability: A Conceptual Framework. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 52(6), 1633–1659. <https://doi.org/10.1177/08997640221132499>
3. Bagdonas, A., Ušča, S., Meškelienė, N., Grava, J. (2023). Pedagogikos studentų savanoriškos veiklos raiška: Lietuvos ir Latvijos aukštųjų mokyklų atvejis. *Studijos - verslas - visuomenė: dabartis ir ateities įžvalgos*, 8, 26–35. <https://doi.org/10.52320/svv.v1iVIII.282>
4. Cho, H., Wong, Z., Chiu, W. (2020). The Effect of Volunteer Management on Intention to Continue Volunteering: A Mediating Role of Job Satisfaction of Volunteers. *Sage Open*, 10(2), 2158244020920588. <https://doi.org/10.1177/2158244020920588>
5. Cismaru, M., Wymer, W. (2025). Re-engaging former volunteers: An exploratory investigation. *International Review on Public and Nonprofit Marketing*. <https://doi.org/10.1007/s12208-025-00458-5>
6. Compion, S., Meijs, L., Cnaan, R. A., Krasnopolskaya, I., Von Schnurbein, G., Abu-Rumman, S. (2022). Repeat and Non-returning Volunteers: The Promise of Episodic Events for Volunteer Recruitment and Retention. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 33(3), 472–482. <https://doi.org/10.1007/s11266-022-00452-z>
7. Dickson, T. J., Darcy, S., Saleh, M. A., Fontes, F. (2024). A Strategic Human Resource Management Approach to Facilitating Volunteer Legacies From Mega-Sport Events: The Moderating Impact of Gender and Experience in the Case of Rio 2016. *Event Management*, 28(3), 379–400. <https://doi.org/10.3727/152599524X17046754077316>
8. El-Amin, A. (2023). Utilizing Effective Volunteer Management to Elevate Nonprofit Organizational Capacity. *Journal of Nonprofit Education and Leadership*. <https://doi.org/10.18666/JNEL-2022-11716>
9. Fernandes, T., Matos, M. A. D. (2023). Towards a better understanding of volunteer engagement: Self-determined motivations, self-expression needs and co-creation outcomes. *Journal of Service Theory and Practice*, 33(7), 1–27. <https://doi.org/10.1108/JSTP-09-2022-0215>
10. Ferreira, I. M. (2024). Best practice in volunteer management in archives: Analyzing two organizations. *Archives and Records*, 45(1), 1–18. <https://doi.org/10.1080/23257962.2023.2166470>
11. Gaber, J., Clark, R. E., Lamarche, L., Datta, J., Talat, S., Bomze, S., Marentette-Brown, S., Parascandalo, F., Di Pelino, S., Oliver, D., Price, D., Geoffrion, L., Mangin, D. (2022). Understanding volunteer retention in a complex, community-centred intervention: A mixed methods study in Ontario, Canada. *Health, Social Care in the Community*, 30(6), 2259–2269. <https://doi.org/10.1111/hsc.13775>
12. Gudžinskienė, V., Kurapkaitienė, N., Merfeldaitė, O., Petrauskienė, A., Railienė, A., Sadauskas, J., Žemaitaitytė, I., Žibėnienė, G. (2023). *Multidimensinė socioeducacinė pagalba*. MRU I-kla.
13. Hu, M. (2023). Managing volunteer service in China: A c ROSS-SECTORAL comparison. *Nonprofit Management and Leadership*, 34(1), 155–177. <https://doi.org/10.1002/nml.21554>
14. Hu, M., Zhang, Q., Sidel, M. (2023). Building State-controlled Volunteering in China. *The China Quarterly*, 256, 854–870. <https://doi.org/10.1017/S0305741023000632>
15. Kaur, M. P., Smith, S., Pazour, J. A., Duque Schumacher, A. (2022). Optimization of volunteer task assignments to improve volunteer retention and nonprofit organizational performance. *Socio-Economic Planning Sciences*, 84, 101392. <https://doi.org/10.1016/j.seps.2022.101392>
16. Klanienė, I., Glybina, A., Šmitienė, G., Lengvinas, D. (2023). Savanorių, kaip mentorių, veikla teikiant pagalbą vaikams, dalyvaujantiems “Big Brothers / Big Sisters” programoje. *Regional Formation and Development Studies*, 55–67. <https://doi.org/10.15181/rfds.v40i2.2530>
17. Kumžienė, L., Ratnikaitė, I. (2023). Savanorio ir senyvo amžiaus asmens sąveika institucinės socialinės pagalbos teikimo procese. *Taikomieji moksliniai tyrimai*, 2(2), 97–107. <https://doi.org/10.56131/tmt.2023.2.2.167>
18. Lee, J., Park, Y. J., Kim, S. (2023). Volunteers and resource management competencies of nonprofit organizations during challenging times. *Nonprofit Management and Leadership*, 34(1), 107–129. <https://doi.org/10.1002/nml.21562>
19. Liang, X., Amarakoon, U., Bird, S., Pearson, D. (2022). “It is hard to say ‘no’ to someone who wants to help”: An exemplary model of corporate volunteer management and its challenges. *Nonprofit Management and Leadership*, 32(4), 531–553. <https://doi.org/10.1002/nml.21499>
20. Lietuvos Respublikos Savanoriškos Veiklos Įstatymas, 86–4142 Valstybės žinios (2011).
21. Lorente, J. M., Küster, I., Vila, N. (2024). The role of engagement in retaining volunteers. *International Review on Public and Nonprofit Marketing*, 21(4), 1027–1055. <https://doi.org/10.1007/s12208-024-00412-x>
22. Lorente-Ayala, J. M., Vila-López, N., Küster-Boluda, I. (2025). Volunteer motivation and volunteer loyalty: The moderating effect of gender. *Voluntary Sector Review*, 1–23. <https://doi.org/10.1332/20408056Y2025D000000041>

23. Masienė, R. (2022). Savanorystė – pagalba ligoninės personalui ir pacientams. *Slauga. Mokslas ir praktika*, 3(3 (303)), 21–24.
24. Mižutavičius, M., Šimkus, A. (2016). Savanorių išipareigojimo sporto organizacijai veiksmų vertinimas. *Mokslo taikomieji tyrimai Lietuvos kolegijose*, 1(11), 149–155.
25. Nedvetskaya, O. (2023). Multi-dimensional framework as a new way to study the management of Olympic volunteering. *European Sport Management Quarterly*, 23(5), 1523–1548. <https://doi.org/10.1080/16184742.2022.2043922>
26. Neely, A. R., Lengnick-Hall, M. L., Evans, M. D. (2022). A process model of volunteer motivation. *Human Resource Management Review*, 32(4), 100879. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2021.100879>
27. Otto, M. G., Martinez, J. M., Barnhill, C. R. (2022). Why Engagement Matters in Sport Volunteer Motivation. *Journal of Applied Sport Management*. <https://doi.org/10.7290/jasm141771>
28. Paplauskienė, A. (2021). Savanorystė, kaip žmogiškasis išteklius, teikiant viešąsias socialines paslaugas savivaldybėje. *Jaunųjų mokslininkų darbai*, 51(1), 31–47.
29. Paulauskytė, N., Povilaitienė, N. (2024). Jaunimo tarptautinė savanorystė socialinio darbo kontekste. *Taikomieji moksliniai tyrimai*, 3(1), 113–125. <https://doi.org/10.56131/tmt.2024.3.1.196>
30. Power, G., Nedvetskaya, O. (2022). An Empirical Exploration of Volunteer Management Theory and Practice: Considerations for Sport Events in a “Post-COVID-19” World. *Frontiers in Sports and Active Living*, 4, 689209. <https://doi.org/10.3389/fspor.2022.689209>
31. Prats López, M., Rijpma, A., Moor, T. D., Reijerink, J. (2024). Behind the Crowdsourcing Platform: Assessing Volunteer Recruitment and Engagement Instruments. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 53(6), 1381–1409. <https://doi.org/10.1177/08997640231212839>
32. Prince, W., Piatak, J. (2023). By the Volunteer, For the Volunteer: Volunteer Perspectives of Management Across Levels of Satisfaction. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 52(5), 1191–1209. <https://doi.org/10.1177/08997640221127974>
33. Savicka, A. (2021). Savanorystė Lietuvoje: Komparatyvinis, dinaminis ir vertybinis aspektai. *Socialinė teorija, empirija, politika ir praktika*, 22, 116–135. <https://doi.org/10.15388/STEPP.2021.33>
34. Šedbarienė, G. (2024). Vyresnio amžiaus žmonių savanorystė kaip pilietinis įsitraukimas socialinio darbo lauke. *Social Work: Experience and Methods*, 33(1), 9–33. <https://doi.org/10.7220/2029-5820.33.1.1>
35. Šimkus, A. (2012). Savanorių tęstinės veiklos (išlaikymo) užtikrinimo būtinybė organizacijose: Teorinis aspektas. *Lietuvos aukštųjų mokyklų vadybos ir ekonomikos jaunųjų mokslininkų konferencijų darbai*, 15, 163–172.
36. Šimkus, A. (2015). Savanorystės žmogiškųjų išteklių valdymas: Nevyriausybinių organizacijų Lietuvoje patirtis. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 73, 83–104. <https://doi.org/10.7220/MOSR.2335.8750.2015.73.5>
37. Šimkus, A., Brusokas, A. (2015). Savanoriškos veiklos procesų valdymas sporto sektoriuje. *Mokslo taikomieji tyrimai Lietuvos kolegijose*, 1(11), 217–228.
38. Staliūnas, J., Stasiukynas, A., Šukvietienė, A. (2021). Volunteering in Lithuania – the perspective of social capital. *Socialiniai tyrimai*, 44(2), 49–60. <https://doi.org/10.15388/Soctyr.44.2.3>
39. Strkljevic, I., Tiedemann, A., Souza De Oliveira, J., Haynes, A., Sherrington, C. (2024). Health professionals’ involvement in volunteering their professional skills: A scoping review. *Frontiers in Medicine*, 11, 1368661. <https://doi.org/10.3389/fmed.2024.1368661>
40. Tamutienė, I., Šimkus, A. (2012). Savanoriškos veiklos valdymas Lietuvoje: Nevyriausybinių organizacijų patirtys. *Management of Organizations: Systematic Research*, 64(64), 105–121. <https://doi.org/10.7220/MOSR.1392.1142.2012.64.7>
41. Tiltay, M. A., Islek, M. S. (2020). Volunteer Management of Local and National Nonprofit Organisations: An exploratory study from Turkey. *International Review on Public and Nonprofit Marketing*, 17(2), 183–201. <https://doi.org/10.1007/s12208-019-00234-2>
42. Vaicekavičienė, J., Petrulis, A. (2022). Savanorių pritraukimo į ne pelno siekiančias organizacijas priemonės. *Regional Formation and Development Studies*, 83–95. <https://doi.org/10.15181/rfds.v38i3.2447>
43. Vaicekavičienė, J., Petrulis, A. (2023). Savanorių pritraukimo veiksniai į ne pelno organizacijas. *Iššūkiai Vadybos Moksle Ir Studijose*, 3, 33–37.
44. Wang, Y., Derom, I., Theeboom, M. (2023). Management practices matter: Understanding volunteers’ memories at the Youth Olympic Games*. *Managing Sport and Leisure*, 28(3), 228–246. <https://doi.org/10.1080/23750472.2022.2096675>
45. Wicker, P. (2017). Volunteerism and volunteer management in sport. *Sport Management Review*, 20(4), 325–337. <https://doi.org/10.1016/j.smr.2017.01.001>
46. Windon, S., Robotham, D., Echols, A. (2024). Importance of organizational volunteer retention and communication with volunteers during the COVID-19 pandemic. *Community Development*, 55(2), 289–305. <https://doi.org/10.1080/15575330.2023.2186457>
47. Woolford, M., Joyce, C., Polacsek, M. (2022). Strategies to optimize aged care volunteer recruitment and retention: A systematic review. *Journal of Gerontological Social Work*, 65(1), 45–62. <https://doi.org/10.1080/01634372.2021.1923605>

48. Wu, C., Cheng, S., Zhang, Y., Yan, J., He, C., Sa, Z., Wu, J., Lin, Y., Heng, C., Su, X., Lang, H. (2022). Social responsibility and subjective well-being of volunteers for COVID-19: The mediating role of job involvement. *Frontiers in Psychology*, 13, 985728. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.985728>
49. Wymer, W., Najev Čačija, L. (2025). Experiential Influences on Volunteers' Retention and Support Intentions. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 36(5), 590–600. <https://doi.org/10.1007/s11266-025-00748-w>
50. Xia, F., Xu, Y., Zhang, X. (2024). Inspiring sport event volunteer engagement and sense of pride: The importance of organisational environmental factors. *Leisure Studies*, 1–17. <https://doi.org/10.1080/02614367.2024.2383441>