

Particularități ale managementului motivației în voluntariat

Paula-Simona PĂDURARIU

PhD Student in Management
simonapadurariu2@gmail.com

Definiții ale voluntariatului

„un factor important în crearea unei piețe europene competitive a muncii și totodată în dezvoltarea educației și formării profesionale, precum și pentru creșterea solidarității sociale”

„o expresie a cetățeniei active, a solidarității și responsabilității sociale, precum și valoarea profesională ca expresie a dezvoltării personale, profesionale, interculturale și lingvistice a persoanelor care desfășoară aceste activități”

(Legea nr. 78/2014 privind reglementarea activității de voluntariat în România)

La nivel european, conform raportul realizat de Comisia Europeană (GHK, 2016), **22% dintre tinerii de peste 15 ani** sunt implicați în activități de voluntariat.

Statele care ocupă primele locuri în ceea ce privește implicarea sunt:
Austria, Olanda, Suedia și Marea Britanie.

România se situează în rândul statelor cu o **implicare relativ scăzută**, între 10% și 19%, ultimele locuri revenind Bulgariei și Greciei, în corelație cu PIB-ul acestor țări, dar și cu slaba finanțare a acestora, fondurile provenind în proporție de aproximativ 40% de la donatori internaționali.

Componente definiției ale organizațiilor non-profit

Responsabilitatea

ansamblul a tot ce se raportează către o autoritate, ce evidențiază necesitatea unor resurse umane specializate, capabile să gestioneze aceste raportări nu doar către mediul extern, dar și către mediul intern, voluntarii având nevoie de specialiști care să îi îndrume, evalueze și să le distribuie sarcini de lucruri

Definirea organizației

misiunea și viziunea sunt elemente-cheie în susținerea și promovarea ulterioară a activității, alături de crearea unui brand cu o identitate vizuală în acord cu ceea ce se dorește a transmite, putând contribui esențial la consolidarea sustenabilității organizației, pe lângă viabilitatea acesteia din punct de vedere financiar

Capacitatea de a construi

în strânsă legătură cu dezvoltarea resurselor umane, ca singur mod de a crește și construi prin strategii adecvate, corespunzătoare unui stil managerial orientat către performanță

Strategiile spațiale/temporale

strategii ce țin de adaptarea organizațiilor la toate tipurile de condiții externe

Tipuri de ONG-uri

Orientare	Nivel de acțiune
Organizații caritabile (nu implică efort din partea beneficiarilor, presupunând activități clasice de ajutorare)	La nivel de comunitate (cu profil specific)
Organizații furnizoare de servicii (presupun implementare de programe gândite de organizații în domenii clasice de ajutorare)	La nivel de oraș
Organizații participative (presupun implicarea comunității)	La nivel național
Organizații de tip empowering (contribuie la dezvoltarea și emanciparea beneficiarilor, dar și a voluntarilor, presupunând cel mai înalt nivel de implicare dintre cele 4 tipuri)	La nivel internațional

Managementul motivațiilor, o particularitate a voluntariatului

Voluntariatul este potrivit pentru **persoanele cu abilități limitate, dar extrem de motivate** (Burani & Palestini, 2016), fapt ce întărește ideea că organizațiile non-profit au o foarte mare responsabilitate în ceea ce privește formarea voluntarilor.

De asemenea, un studiu realizat pe un eșantion de 796 de studenți a demonstrat că **ideea de a fi agreat** este un factor determinant în luarea deciziei de a deveni voluntar, mai ales în cazul persoanelor extrovertite (Carlo, Okun, Knight, & de Guzman, 2005).

Totuși, pe lângă această idee de a fi agreat, stă **dorința de a fi pregătit și la nivel profesional**, pe lista de factori motivatori intrinseci apărând conceptul de sine ce tinde **spre împuternicire, spre empowerment** (Finkelstien, 2009).

Altruismul este unul dintre principalii factori ce influențează decizia voluntarilor de a întreprinde astfel de activităților, având un rol important în ansamblul activităților de voluntariat, influențând: **dezvoltarea carierei, dezvoltarea personală (stima de sine), respectarea și elaborarea de norme la nivel social, îndepărtarea de eventuale sentimente negative (dorința de auto-apărare), deprinderea de noi abilități și exprimarea unor valori și credințe.**

Un alt factor determinant al satisfacției în voluntariat este **măsura în care indivizii stabilesc relații interpersonale**, factor cu un impact puternic și în retenție (Nencini, Romaioli, & Meneghini, 2016). Totodată, având în vedere și relațiile cu managementul organizației, un studiu realizat în anul 2005 demonstrează că **liderii carismatici au o influență marcantă în motivația și retenția voluntarilor** (De Hoogh, și alții, 2005).

Având în vedere discuția despre **identitatea organizației**, o implicație dovedită a acesteia este că gradul de satisfacție al voluntarilor crește odată cu gradul în care aceștia se identifică cu activitatea organizației (Kang, 2016), dar și cu valorile acesteia (do Paço, Agostinho, & Nave, 2013).

De asemenea, **generarea de emoții pozitive** ce poate rezulta din acest atașament este asociată pozitiv cu intențiile de a rămâne în organizație a acestora (Barraza, 2011), dar și cu încrederea pe care aceștia o au în management și în sine (Bekkers, 2012).

Voluntarii sunt de părere că **autenticitatea** lor este confirmată de astfel de activități, subliniind chestiunile pozitive pe care aceștia doresc să le transmită și să le demonstreze (von Essen, 2016). Această idee poate fi corelată cu normele etice precizate într-un cod al voluntariatului, norme precum: binele comun, respectul reciproc și libertatea alegerii, care duc la bunăstarea socială (Fusco-Karmann, Tamburini, Suprani, & Santosuosso, 1998).

ONG-urilor li se recomandă să creeze programe bazate pe nevoile voluntarilor de competențe, aplicabilitate și autonomie, nevoi care cresc satisfacția nu doar față de activitate, ci chiar față de viață (Yan, Wing, & Lok, 2013).

Starea de bine, într-un studiu realizat în anul 2014 (Pi, Lin, Chen, Chiu, Chen), este strâns legată de satisfacția față de propria viață sau față de principalele domenii ale acesteia, dar și de nivelul crescut de stări pozitive.

Deși subiectivă, aceasta a fost analizată dintr-o perspectivă afectivă, o balanță între percepțiile pozitive și cele negative, dar și dintr-una cognitivă, creionată de calitatea vieții, rezistența la stres, reușita în relațiile interpersonale și succesul profesional.

În corelație cu voluntariatul, au fost identificate șase caracteristici ai celor implicați în astfel de activități: **perseverență, înclinație către carieră, către depunerea de eforturi considerabile, dar și către dobândirea de beneficii durabile, alături de cunoașterea profundă și încercarea de a-și construi propria identitate.**

Pentru că întrebările privind **diferențele dintre munca plătită și cea neplătită persistă**, un studiu realizat de Jasmine-Yan Huynh, Jacques C. Metzger și Anthony H. Winefield (2011) demonstrează că angajamentul organizațional nu mediază relațiile dintre aspectele profesionale ale muncii și satisfacția voluntarului, dorința de a continua și sănătate. Totuși, cea care este capabilă să influențeze astfel de conexiuni este **comunicarea eficientă și corectă**, devenind parte integrantă a unui sistem motivațional eficient.

De asemenea, o altă comparație între motivația angajaților plătiți și cea a voluntarilor (Arminda do Paço, Denise Agostinho, Ana Nave, 2013) arată că **valorile, alături de dorința de a înțelege lumea și nevoile sale** sunt principalii factori diferențiatori.

Funcții ale voluntariatului

- exprimarea altruismului și a laturii umanitare prin prisma atenției față de aproape;
- oferirea de noi experiențe de învățare și a șansei de a exersa și a pune în practică anumite cunoștințe;
- posibilitatea de a stabili și consolida relații interumane;
- alimentarea propriului ego și protejarea acestuia de caracteristici negative ale sinelui, dar și reducerea vinovăției față de faptul de a fi mai norocos decât alții, alături de posibilitatea de a ierarhiza problemele cotidiene;

Angajamentul organizațional

- se află în strânsă legătură cu apartenența la comunitate, dezvoltată prin desfășurarea activităților de voluntariat;
- se dezvoltă doar dacă organizația răspunde așteptărilor personale ale voluntarilor;
- este definit în conexiune cu fericirea percepută și importanța socială percepută;

Retenția voluntarilor

- principalul motiv pentru care voluntarii părăsesc organizațiile sunt practicile de management defectuoase;
 - este determinată de sprijinul constant pe care voluntarii îl așteaptă, dar și de factori motivatori precum oportunitatea de a lega prietenii și sentimentul de apartenență la comunitate;
-

Performanța în voluntariat

- orice acțiune ce contribuie la atingerea obiectivelor organizaționale, orientată către aducerea de plus-valoare;
- depinde de timpul investit de către voluntari, satisfacția resimțită, angajamentul organizațional, angajamentul față de activitate și efortul depus;
- factorii care o influențează în cea mai mare măsură sunt sarcina de lucru și coordonatorul de voluntari;

Englert și Helmig (2018) au identificat următorii factori ce conduc la performanță: **timpul investit, satisfacția resimțită, angajamentul organizațional, angajamentul față de activitate și efortul depus.**

Altfel spus, performanța devine direct proporțională cu investiția de timp a voluntarului, atât la nivelul activității pe care o desfășoară, cât și la nivelul organizației.

În ceea ce privește angajamentul față de activitate, se remarcă trei factori: **energia, dedicarea și capacitatea de a absorbi informația.** Cu cât aceștia sunt mai ridicați, voluntarul tinde să devină pasionat de ceea ce face, până la atingerea performanței.

Cât despre efortul depus, acesta este considerat un rezultat al unei motivații interioare, putând fi măsurat conform standardelor de performanță.

Probleme-cheie ale organizațiilor non-profit

Starea de burn-out subliniază problemele de management al timpului întâmpinate de un individ implicat care, odată cu experimentarea epuizării, va părăsi organizația, ultima de pe lista de priorități. Pierderea devine cu atât mai mare pentru organizație cu cât voluntarul se numără printre cei performanți, cu potențial ridicat de a manifesta frustrări, stres, oboseală etc.

Atragerea voluntarilor în diferite proiecte presupune un risc imediat al demotivării, responsabilitatea putând fi dată de la unii la alții până la abandon. Cu cât cauzele pentru care se realizează o mobilizare a resurselor sunt vagi, nerealiste, inadecvate pentru competențele actuale, cu atât intențiile de părăsire cresc.

Recomandări pentru facilitarea procesului de motivare

stabilirea de obiective atât la nivel organizațional, cât și la nivel individual, explicate voluntarilor astfel încât aceștia să se poată identifica cu ele, percependu-le ca pe țeluri proprii;

deținerea unui sistem de planificare care să poată răspunde nevoii de ordine, dar care să dea voluntarilor libertatea de acțiune, una dintre principalele caracteristici ale activității de voluntariat;

încurajarea lucrului în echipă, mediat astfel încât să ducă la crearea unor noi relații, dar care să dea ocazia identificării de roluri precum cel de lider;

echilibrarea riscului de a părăsi organizația datorată dorinței de libertate cu răspunsurile oferite la diversele cerințe ale voluntarilor;

Bibliografie

- Barraza, J. (2011). Positive emotional expectations predict volunteer outcomes for new volunteers. *Motiv Emot* , 35, 211–219 . doi:10.1007/s11031-011-9210-4
- Bekkers, R. (2012). Trust and Volunteering: Selection or Causation? Evidence From a 4 Year Panel Study. *Polit Behav*, 34, 225–247. doi:10.1007/s11109-011-9165-x
- Burani, N., & Palestini, A. (2016). What determines volunteer work? On the effects of adverse selection and intrinsic motivation. *Economics Letters*, 144, 29-32. doi:10.1016/j.econlet.2016.04.014
- Carlo, G., Okun, M., Knight, G., & de Guzman, M. (2005). The interplay of traits and motives on volunteering: agreeableness, extraversion and prosocial value motivation. *Personality and Individual Differences*, 38, 1293–1305. doi:10.1016/j.paid.2004.08.012
- De Hoogh, A., Den Hartog, D., Koopman, P., Thierry, H., Van den Berg, P., Van der Weide, J., & Wilderom, C. (2005). Leader motives, charismatic leadership and subordinates' work attitude in the profit and voluntary sector. *The Leadership quarterly*, 16, 17-38. doi:10.1016/j.leaqua.2004.10.001
- do Paço, A., Agostinho, D., & Nave, A. (2013). Corporate versus non-profit volunteering—do the volunteers' motivations significantly differ? *Int Rev Public Nonprofit Mark*, 10, 221–233. doi: 10.1007/s12208-013-0101-0
- Englert, B., & Helmig, B. (2018). Volunteer Performance in the Light of Organizational Success: A Systematic Literature Review. *Voluntas*(29), 1-28. doi:10.1007/s11266-017-9889-2

Finkelstien, M. A. (2009). Intrinsic vs. extrinsic motivational orientations and the volunteer process. *Personality and Individual Differences*, 46, 653-658. doi:10.1016/j.paid.2009.01.010

Fusco-Karmann, C., Tamburini, M., Suprani, A., & Santosuosso, A. (1998). The code of conduct of the volunteer. *Support Care Cancer*, 6, 120-124.

GHK. (2016). VOLUNTEERING IN THE EUROPEAN UNION. Preluat de pe https://ec.europa.eu/citizenship/pdf/doc1018_en.pdf

Legea nr. 78/2014 privind reglementarea activității de voluntariat în România

Nencini, A., Romaioli, D., & Meneghini, A. M. (2016). Volunteer Motivation and Organizational Climate: Factors that Promote Satisfaction and Sustained Volunteerism in NPOs. *Voluntas*, 27, 618-639. doi:10.1007/s11266-015-9593-z

von Essen, J. (2016). On the Meaning of Volunteering: A Study of Worldviews in Everyday Life. *Found Sci* , 21, 315–333. doi:10.1007/s10699-014-9392-9

Yan Huynh, J., Metzger, J. C., & Winefield, A. H. (2011). Engaged or Connected? A Perspective of the Motivational Pathway of the Job Demands-Resources Model in Volunteers Working for Nonprofit Organizations. *Voluntas*. doi:10.1007/s11266-011-9233-1

Yan, Y. K., Wing, H. C., & Lok, P. W. (2013). Need Satisfaction Mechanism Linking Volunteer Motivation and Life Satisfaction: A Mediation Study of Volunteers Subjective Well-Being. *Soc Indic Res*, 114, 1315–1329. doi:10.1007/s11205-012-0204-8