

## Kako izbrati najprimernejše za nas – pristopi in kriteriji izbora novincev v prostovoljskih organizacijah

*Katarina Babnik, Eva Boštjančič*

*Ustrezni postopki privabljanja in izbora primernih kandidatov so povezani s poznejšim zadovoljstvom in pripadnostjo prostovoljcev društvom in prostovoljskim organizacijam. Ker je informacij o tem področju v Sloveniji še vedno malo, smo v pričujoči raziskavi analizirali, koliko prostovoljskih organizacij izvaja selekcijo oz. izbor novih članov ter katere postopke in kakšne kriterije pri tem uporabljajo. Sodelovali so posamezniki iz 272 prostovoljskih slovenskih organizacij, ki so odgovorili na spletno anketo z desetimi vprašanji. Rezultati so pokazali, da v izbornem postopku najpogosteje sodelujejo vsi člani društva ali njihov vodja, vendar v kar 19 % izbornega postopka ne izvajajo. Če postopek poteka, uporabljajo metodo življenjepisa, razgovora, poskusnega dela, preverjanja referenc, uvodnega izobraževanja. Kar 30 % organizacij pa na izborni postopek gleda kot na proces, v katerega vključijo več selekcijskih metod. Za vključitev ter nadaljevanje dela na področju prostovoljstva se je zopet izkazal interes kandidata ter skladnost njegovih pričakovanj s pričakovanji organizacije. Ob koncu smo naše ugotovitve povezali s preteklimi ter tako ovrednotili trenutno slovensko prakso. Velja poudariti, da je uvajanje privabljanja in sistematičnega izbora novincev v prostovoljskih organizacijah pomembno, vendar je obenem treba na tem področju ravnati preudarno.*

## Uvod

Ko smo z različnimi pristopi poiskali ali privabili kandidate, je naloga vodje, vodstva, da izbere tiste posameznike, katerih osebnostne lastnosti (osebnost, stališča itn.) in delovne izkušnje so najbližje želenim oz. pričakovanim za izbrano delovno mesto. Dober izbirni postopek pa pomaga tudi kandidatu, da mu korektno predstavimo in ponudimo delo, ki ustreza njegovim sposobnostim, znanjem in preteklim delovnim izkušnjam – govorimo o skladnosti med kandidatom in delovnim mestom (Boštjančič in Tement, 2016). Hkrati je treba oceniti tudi ujemanje kandidatovih vrednot z vrednotami organizacije. Slednje je še bolj pomembno na področju prostovoljskega dela, saj se organizacije med seboj znatno razlikujejo po velikosti, prevladujoči starosti prostovoljcev ter vlogah, ki jih imajo prostovoljci v teh organizacijah (Leviton idr., 2006).

Večina uveljavljenih postopkov s področja privabljanja in izbora kadrov je znanih iz gospodarstva, kar pa ne pomeni, da je njihova pomembnost manjša na področju prostovoljskega dela. Pretekle študije namreč kažejo, da dobre kadrovske prakse vplivajo na zadovoljstvo prostovoljcev (Fallon in Rice, 2015), njihovo pripadnost organizaciji (Newton idr., 2014) ter željo, da ostanejo prostovoljci (Millette in Gagné, 2008).

Tako se v postopku privabljanja in selekcije prostovoljcev v prostovoljskih organizacijah srečujejo s ključnim izzivom – kako prepoznati posameznike, ki lahko postanejo prostovoljci na določenem področju, jih motivirati za delo ter jih seveda v organizaciji tudi dolgoročno obdržati (Randle in Dolnicar, 2012). Namen selekcije naj bi tako bil na razmeroma hiter in poceni način privabiti manjše število ljudi – aktualnih prostovoljcev in njihovih prijateljev, družinskih članov, kolegov –, najpogosteje prek klasičnih medijev, kot so lokalni časopisi, strokovne publikacije ter spletna mesta, ki so namenjena spodbujanju in privabljanju (Broadbridge in Horne, 1996; Whithear, 1999). Ker raziskave o selekcijskih postopkih, ki potekajo v slovenski praksi, do sedaj še ni bilo, smo se odločili analizirati, na kakšen način poteka izbor kandidatov, kdo je v postopke vključen ter ali obstajajo določene dobre prakse, ki jih velja razširiti.

## Izvedba selekcijskega postopka

Selekcijski postopek poteka po vnaprej določenih korakih. Vedno je prvi korak analiza delovnega mesta, v kateri pridobimo informacije o delovnih nalogah (npr. pogostost terenskega dela), delovnih pogojih (npr. možnost lastnega prevoza, delo v popoldanskem času) ter potrebnih lastnosti iskanih kandidatov (npr. znanje arabščine, pozitivna stališča do starejših, osebnostna odprtost ipd.). Zbrane lastnosti lahko združimo v ključne kompetence (vključujejo veščine, osebnostne lastnosti, sposobnosti ter strokovna znanja), ki jih morajo kandidati imeti, ko se pridružijo naši organizaciji.

V drugem koraku izberemo metode, ki nam pomagajo pri izboru kandidatov. Najpogosteje se v praksi uporabljata:

- pisanje življenjepisov: gre za pisno sistematično povzemanje izobraževalne in zaposlitvene zgodovine posameznika. Vključuje kompetence in druga področja delovanja (hobije, objave, vključenost v organizacije, društva);
- selekcijski intervju: osebni interaktivni proces, ko ena ali več oseb ustno zastavlja vprašanja drugi osebi ter vrednoti njene odgovore v luči postavljenih kompetenc za sprejemanje zaposlitvenih odločitev;
- preverjanje referenc: ko delodajalec poizveduje o subjektivnih vtisih nadrejenih ali sodelavcev o kandidatu, ki so si jih ustvarili med sodelovanjem z njim;
- uporaba psiholoških testov in vprašalnikov: s psihološkimi testi, ki jih sestavlja standardna serija vprašanj ali nalog, merimo sposobnosti posameznika (npr. mentalne, verbalne, orientacijske), z vprašalniki pa njegove osebnostne lastnosti, stališča in vrednote.

V praksi je v izbornem postopku priporočljivo kombinirati več metod hkrati (Schmidt in Hunter, 1998).

Selekcijski postopek mora biti tako z vidika organizacije kot kandidatov, ki se na odprta prostovoljska mesta prijavljajo, izpeljan objektivno (da imajo vsi kandidati v vsakem trenutku izbirnega postopka enake okoliščine, v katerih se postopek odvija), zanesljivo (izvedba izbirnega postopka zagotavlja, da bo kandidat pri enakem ali podobnem postopku pri naslednji izbiri dosegel enak ali vsaj podoben rezultat) in veljavno (stopnja povezanosti izbirnega postopka s tistim, kar menimo, da želimo med postopkom prepoznati, meriti, primerjati).

## **Izbor v prostovoljskih organizacijah poteka na drugačen način kot v profitnih**

Ne glede na poznavanje prakse v pregledu znanstvenih ugotovitev ugotavljamo, da se delo v prostovoljskih organizacijah v večjih pomembnih točkah razlikuje od dela v profitnih organizacijah. Ključna razlika je v obliki plačila, saj prostovoljci za opravljeno delo ne dobijo denarja. Prostovoljstvo namreč temelji na »izpolnjujoči izkušnji prostovoljstva«, kar tudi motivira vključene (Alfes idr., 2017). Hkrati jim ta oblika dela, v primerjavi z redno zaposlitvijo, omogoča večjo neodvisnost pri opravljanju prostovoljskih aktivnosti ter manjšo vpetost v organizacijske politike in postopke. Čeprav imajo nekatere prostovoljske organizacije opise delovnih mest, pa so v praksi prostovoljci dovolj svobodni pri interpretaciji svojih del in nalog. Vse to velja upoštevati tudi pri načrtovanju in oblikovanju izbornega postopka.

Na splošno so izborni procesi v prostovoljskih organizacijah bolj sproščeni, manj strukturirani, kljub temu pa se pogosto uporabljajo nekatere klasične metode, vključno z obrazci za prijavo, preverjanjem referenc in intervjuji, čeprav redkeje kot v profitnem sektorju (Lynch in Smith, 2009), ki pa lahko morda kandidate celo odvrnejo od prostovoljskega dela (Alfes idr., 2017). Pregled znanstvenih raziskav (Alfes idr., 2017) kaže, da prostovoljske organizacije pri privabljanju kandidatov uporabljajo pristope, ki temeljijo na motivih, na ujemajočih se vrednotah ter na perspektivi zvestobe. To vključuje tako v proces privabljanja kot tudi v izborni postopek kandidatov za prostovoljce.

Kot kažejo pretekle raziskave (npr. Alfes idr., 2017; Fallon in Rice, 2015) je sistematično delo na kadrovske področju ključno za zadovoljstvo in uspešno delo prostovoljcev. Enega od korakov predstavlja tudi izborni postopek, o katerem pa v Sloveniji še ni bila narejena pregledna študija. Zato smo v naši raziskavi oblikovali tri izhodiščna vprašanja: (i) kdo izvaja selekcijo oz. izbor novih članov, (ii) katere postopke izbora novih članov uporabljajo društva oz. prostovoljske organizacije in (iii) kakšne kriterije uporabljajo društva za izbor novincev.

## Metoda

### Udeleženci

K sodelovanju smo povabili vodje prostovoljskih društev in organizacij. Sodelovalo je 272 udeležencev in udeleženk, njihova povprečna starost je bila 45,5 leta. Prihajajo iz prostovoljskih organizacij, ki so dejavne na različnih področjih; prevladujeta področji zdravja (46 %) in socialnega varstva (45 %).

### Pripomočki

Vprašalnik je bil namenjen vodjem prostovoljskih organizacij. Sestavljalo ga je 10 vprašanj, in sicer tri demografske narave (spol, starost in področje delovanja) in sedem vsebinskih. Pri slednjih so udeleženci ocenili pogostost uporabe različnih strategij privabljanja; ocenili so dejavnike, ki jih izpostavljajo pri privabljanju (vprašanje izbirnega tipa); izpostavili so ovire, s katerimi se srečujejo pri privabljanju (odprto vprašanje); ter ocenili prileganje strategij privabljanja glede na ciljno publiko (vprašanje izbirnega tipa in odprto vprašanje).

### Postopek

Podatke smo novembra in decembra 2020 zbrali prek spletne strani 1ka.si v okviru vseslovenske raziskave pod okriljem Slovenske filantropije, ki deluje kot krovna organizacija na področju prostovoljske dejavnosti v Sloveniji.

Povezavo do vprašalnika za vodje prostovoljskih organizacij smo objavili v različnih skupinah Facebook. Pri zbiranju podatkov nam je pomagala tudi Slovenska filantropija, ki je vabilo k raziskavi in povezavo do spletnega vprašalnika poslala 1774 članicam svoje mreže.

Zbrane podatke smo analizirali po postopku tematske analize. Tematska analiza je sistematična metoda za identifikacijo, organizacijo in doseganja vpogleda v vzorce pomena (teme) v podatkih, ki se izvaja v šestih korakih (Braun in Clarke, 2012): (i) spoznavanje podatkov, (ii) oblikovanje začetnih kod, (iii) na podlagi identificiranih kod oblikovanje tem, ki zajemajo »glede na zastavljena raziskovalna vprašanja pomemben vidik podatkov ter vključujejo določeno raven vzorca v podatkih oz. pomena zbranih podatkov« (prav tam, str. 63), (iv) pregled potencialnih tem, (v) opredelitev in poimenovanje tem ter (vi) poročanje rezultatov.

## Rezultati

Prvo raziskovalno vprašanje, ki smo si ga zastavili, je bilo, kdo izvaja selekcijo oz. izbor novih članov v društvih (v prostovoljskih organizacijah in organizacijah s prostovoljskimi programi), sodelujočih v raziskavi. Udeleženci so na vprašanje »Kdo v vašem društvu skrbi za selekcijo novih članov?« odgovarjali z izborom enega od šestih možnih alternativnih odgovorov. V tabeli 1 so podani deleži odgovorov na vprašanje sodelujočih v postopkih izbora novincev. Najpogosteje (33 % udeležencev je izbralo ta odgovor) sodelujejo pri izboru novincev vsi člani društva, sledi vodja društva (22 %), drugi predstavniki organizacije (14 %), 10 % udeležencev pa je navedlo, da v organizaciji oz. društvu nimajo določene osebe, ki izvaja izbor novih prostovoljcev (novincev). Odgovor, ki kaže, da v društvu ne izvajajo selekcije novih članov, je izbralo 54 udeležencev (19 %).

Tabela 1: *Sodelujoči pri izboru novih članov društva/prostovoljcev*

Kategorije odgovorov	f (%)
Sodelujemo vsi (si delimo delo)	91 (33 %)
Jaz (vodja društva)	62 (22 %)
Nihče (ne selekcioniramo; sprejmemo vse kandidate)	54 (19 %)
Drugo (navedeni različni predstavniki organizacije)	38 (14 %)
Enkrat eden, drugič drug (se izmenjujemo)	29 (10 %)
Kadrovska služba	5 (2 %)
Skupaj	279 (100 %)

Drugo raziskovalno vprašanje je bilo, kakšne postopke izbora novincev uporabljajo v raziskavo vključene prostovoljske organizacije in organizacije s prostovoljskimi programi. Udeleženci so v anketi na kratko podali proste opise selekcijskega postopka. Na vprašanje je odgovarjalo 154 udeležencev. Odgovore smo analizirali na način, ki je omogočil podrobnejši vpogled v procese izbora novincev in kvantifikacijo odgovorov. V skladu s postopkom tematske analize smo odgovore udeležencev analizirali v več fazah. Identificirali smo tri teme (slika 1), ki odražajo kompleksnost (število in raznolikost) uporabljenih postopkov selekcije, in sicer (i) izbor se ne izvaja, (ii) izbor se izvaja s posamičnimi metodami, (iii) procesni pristop z več metodami.



Slika 1: *Kako se izvaja postopek izbora novincev – tri identificirane teme.*

V tabeli 2 prikazujemo izpostavljene teme, pogostost pojavljanja teme v odgovorih udeležencev, kode, ki označujejo posamezno temo in primere zapisanih izjav udeležencev.

Tabela 2: *Kako se izvaja izbor novincev? Identificirane teme, pogostost pojavljanja, kode s primeri izjav udeležencev in udeležencev*

Tema	Pogostost pojavljanja (f)	Kode	Primeri izjav
Izbor se ne izvaja	18	Pomanjkanje kandidatov	»Vsak je dobrodošel ...« »Nimamo toliko ponudb, da ne bi sprejemali prostovoljcev, razen če so zelo neresni ...« »Za delo z [odstranjeno, z namenom anonimizacije] ni interesa.«
		Samoselekcija	»Ni potrebna selekcija, kandidati, ki se prijavijo, imajo motivacijo, cilj pomagati ljudem.«
		Privabljanje	»Iščemo prostovoljce med osebami, ki jim ni vseeno za [odstranjeno, z namenom anonimizacije].« »Večinoma jim mi poiščemo določeno specifično delo in jih motiviramo.«

<b>Tema</b>	<b>Pogostost pojavljanja (f)</b>	<b>Kode</b>	<b>Primeri izjav</b>
Izbor se izvaja s posamičnimi metodami	90	Razgovor	»Poizvemo o njihovih praktičnih izkušnjah in se potem odločimo.« »S prijavljenimi kandidati opravimo razgovor.«
		Poskusno delo	»Vključimo vse, skozi delo jih selekcioniramo ...« »Najprej jim damo obveznih 7 ur, da mi in oni sami vidijo, ali jim delo ustreza ...«
		Uvodno izobraževanje	»Praviloma vse prostovoljce povabimo na izobraževanje, delo pa nadaljujemo le s tistimi, ki izobraževanje končajo in začnejo delati v praksi ...«
		Priporočila oz. reference	»Z vsakim se dogovorim individualno, običajno glede na priporočila.«
		Prošnja, življenjepis	»Iz predstavitve delno ugotovimo, ali gre za osebo, ki bi bila primerna. Morda ima že izkušnje na našem področju ...« »Pogledamo vprašalnik in na podlagi tega ocenimo ...«
Procesni pristop z več metodami	46	Procesno spremljanje v daljšem časovnem obdobju	»Uvodni razgovor, preizkus, udeležba na uvodnem izobraževanju, sprotno spremljanje in evalvacija.« »Potencialni prostovoljci morajo najprej prebrati določeno literaturo, opraviti usposabljanje, in že tu dostikrat vidimo, kdo si želi znanja in kdo je pripravljen sprejemati to znanje. Nato ga vključimo v aktivnosti, da sodeluje z nami – zaposlenimi. S tem ga bolje spoznamo in vidimo, ali je primeren za naše delo, nato pa ga usmerimo v tisto, kar mu najbolj ustreza.«

Na vprašanje, kako oz. na kakšen način se izvaja izbor novincev, je največ udeležencev, ki so odgovarjali na to vprašanje ( $n = 154$ ), opisalo eno metodo



izbora ( $n = 90$ ), kot je npr. razgovor s kandidati: »Kandidate povabimo na razgovor in se potem na podlagi tega razgovora odločimo, ali je oseba primerna za trenutno prostovoljno delo«. Kot metodo izbora so udeleženci navajali tudi poskusno delo, ki lahko poteka bolj formalizirano oz. načrtno: »prihodnjega prostovoljca za krajši čas preizkusimo«, ali pa manj formalno, v smislu selekcije prek dela in nalog, ki jih v društvu izvaja: »vsakemu damo enako priložnost ... zelo hitro se izkaže resnost in pripadnost osebe do organizacije«. Med metodami je tudi uvodno izobraževanje oz. usposabljanje za delo: »potencialni prostovoljci morajo najprej prebrati določeno literaturo, opraviti usposabljanje, in že tu dostikrat vidimo, kdo si želi znanja in kdo je pripravljen sprejemati to znanje«. Odločanje na podlagi motivacijskega pisma ali življenjepisa (CV), s katerim kandidat izkaže svoj interes, dosedanjih izkušenj in znanja je tudi ena od metod, ki se uporablja pri izboru novih prostovoljcev in prostovoljk: »napišejo motivacijsko pismo in pošljejo CV«. V nekaterih društvih izbor novih članov in članic poteka tudi prek priporočil: »za bolj odgovorna dela, kjer je potrebna usposobljenost, pa kandidate izbere [odstranjeno, z namenom anonimizacije] društva po priporočilu drugih članov, ki osebo poznajo«.

Med udeleženci, ki so opisali proces izbora novincev, jih je 46 opisalo kompleksen, večplastni procesni pristop k izboru novih prostovoljcev in prostovoljk. Ta zajema različne metode izbora novincev, pa tudi spremljanje dela in odnosa do dela v času po sprejemu v društvo: »izpolnijo vprašalnik, kaj želijo opravljati, kdaj so na razpolago ... kakšne izkušnje že imajo, kakšne so njihove želje, osebno se z njimi pogovorimo, preizkusimo jih najprej z lažjimi deli, pozneje z bolj zahtevnimi; če se oseba izkaže kot zanesljiva, prevzame odgovornost za posamezno delo in ga opravlja samostojno«. Predstavniki ene organizacije pri opisovanju postopka navajajo tudi testiranje: »imamo na voljo tudi kratke teste v spletni obliki«. Sestavni del procesnega pristopa z več metodami vključuje tudi sistematično privabljanje novih članov: »neke vrste selekcija poteka že vse od začetka, ko se mlajši otroci ali mladostniki pridružijo [društvu]«.

Nekateri udeleženci ( $n = 18$ ) so navedli, da posebnega postopka izbora novincev nimajo, saj je premalo interesentov za delo, ki naj bi ga v sklopu društva opravljali, ali pa tisti, ki se prostovoljno javijo društvu že s svojo namero dokazujejo interes za specifično delo. Zato se bolj kot izboru kandidatov posvečajo strategijam privabljanja novincev, ki so dolgoročno usmerjene v zagotavljanje zadostnega interesa za prostovoljstvo: »v društvo vabimo otroke (člane), na katerih gradimo, da pozneje postanejo prostovoljci ...«. Bolj kot na

selekciji, ki jo izvaja društvo, se je izkazal poudarek na samoselekciji prostovoljcev, ki se izrazi že s samim interesom za članstvo v društvu: »ni potrebna selekcija, kandidati, ki se prijavijo, imajo motivacijo, cilj pomagati ljudem«, ter s spoznavanjem individualnih prednosti in ovir v času samega prostovoljskega dela: »nismo imeli veliko primerov, da bi zavračali koga, ker menimo, da se za vsakega lahko najde primerno delo, ni pa vsako delo za vsakogar«.

Tretje raziskovalno vprašanje, ki je vodilo tematsko analizo, je bilo, kakšni so ključni kriteriji izbora novincev? Odgovor na to vprašanje smo črpali iz vprašanja, kako oz. na kakšen način se izvaja izbor kandidatov, pri čemer smo se v analizi usmerili v identifikacijo tem, ki opisujejo specifične kriterije odločanja o kandidatih in izboru novincev. Identificirali smo tri kode, in sicer (i) interes kandidatov, (ii) skladnost kandidatov s pričakovanji društva in (ii) vztrajanje v prostovoljskem delu. Vse tri identificirane kode (slika 2) med seboj povezuje tema, to je motivacija za aktivno članstvo v društvu.



Slika 2: Ključni kriteriji izbora novincev: tri kode in tema »motivacija«.

Izražen interes za članstvo v društvu je ključni element pridobivanja in izbora novih članov, ki je prisoten v vseh odgovorih udeležencev, ne glede na stopnjo strukturiranosti nadaljnjih postopkov izbora: »razlik ne delamo, če oseba izkaže interes in sprejme naš program dela, jo sprejmemo na prostovoljno delo ...«. Interes, ki se pokaže s prvim kontaktom kandidata z društvom, je tisti, ki društvom pokaže motivacijo osebe, pa tudi njegovo ali njeno

motivacijo za tako delo: »s kandidatom opravimo pogovor, se pogovorimo o njegovih izkušnjah in namenu, da se nam kot prostovoljec pridruži«. Začetni interes se pokaže tudi v postopku izbora: »vnaprej imam napisana navodila za delo, mnogim se tega ne da prebrati«. Tudi nadaljnji postopki in metode preverjajo interes kandidatov: »potencialni prostovoljci morajo najprej prebrati določeno literaturo, opraviti usposabljanje, in že tu dostikrat vidimo, kdo si želi znanja in kdo je pripravljen sprejemati to znanje«.

Skladnost kandidatov s pričakovanji društva, ki jih determinirajo poslanstvo, cilji, vrednote in pristopi k delu, uveljavljeni v društvu, so eden ključnih kriterijev izbora: »dogovorimo se za srečanje v živo, kjer jim koordinator prostovoljnega dela predstavi samo delo, ter jih povprašamo o tem, zakaj jih delo pri nas zanima, kako si ga predstavljajo ...« in pa: »z vsakim zainteresiranim [odstranjeno, z namenom anonimizacije] prostovoljcem se pogovorimo, mu predstavimo delo, prostore, pričakovanja«. Zeleni profil prostovoljca oz. prostovoljke imajo v udeleženih društvih vnaprej formalno opredeljen: »imamo izdelan kratek oris [pričakovanih, op. a.] lastnosti«. Predstavo o idealnih prostovoljcih oz. pričakovanih lastnostih, znanjih in veščinah preverjajo: »preverimo pričakovanja in želje, kakor tudi osebnostno zrelost, znanja in izkušnje« in »komunikativnost – občutek za sočloveka, ustrezno komunikacijo glede na razmere, osredotočenost na uporabnika, urejenost, dostopnost«.

Odgovori udeležencev ne omogočajo podajanja zaključkov o stopnji strukturiranosti in standardiziranosti uporabljenih pristopov k preverjanju skladnosti kandidatov s pričakovanji društva oz. organizacije. Vztrajanje pri delu pa je odločilni kriterij, ki potrjuje začetni interes, pričakovane lastnosti osebe, skladnost s pričakovanji društva in motiviranost za vztrajanje pri delu: »preizkusimo jih najprej z lažjimi deli, pozneje z bolj zahtevnimi; če se oseba izkaže kot zanesljiva, prevzame odgovornost za posamezno delo in ga opravlja samostojno«. Ključni kriteriji pridobivanja in vzdrževanja članstva so motiviranost za zelo specifično delo prostovoljca, ki ga označujejo začetni interes, samoocenjena in s strani društva ocenjena skladnost medsebojnih pričakovanj in zahtev dela ter vztrajanje v prostovoljstvu.

## Interpretacija

Številna teoretična in empirična dela, ki skušajo razložiti ravnanje z ljudmi v neprofitnih organizacijah, kot so tudi v raziskavo vključena društva, implicitno predvidevajo, da so prakse ravnanja z ljudmi, ki so uveljavljene v profitnem sektorju, neposredno prenosljive v neprofitni sektor, s tem

pa tudi v organizacije, ki večino svojih dejavnosti izvajajo na prostovoljni osnovi (Alfes idr., 2017). Nekatere raziskave nakazujejo pozitiven učinek praks privabljanja, izbora, usposabljanja, razvoja in zadrževanja ljudi, ki se izvajajo v profitnih organizacijah, tudi na zadovoljstvo, produktivnost ter zadrževanje prostovoljcev in prostovoljk v neprofitnih organizacijah (Alfes idr., 2017; Newton idr., 2014; Rogers idr., 2016). Izvedba ključnih procesov v neprofitnih organizacijah namreč temelji predvsem na prostovoljcih, zato je cilj teh organizacij pridobivanje in ohranjanje svojih članov in članic. Privabljanje, izbor, izobraževanje in usposabljanje novincev predstavljajo za neprofitne organizacije dodatne stroške in zmanjšujejo osredotočenost na ključno dejavnost oz. poslanstvo (Ryan idr., 2001). Nekatere raziskave pa opozarjajo, da praks ravnanja z ljudmi ni mogoče neposredno prenesti iz profitnega v neprofitno okolje. Alfes in sodelavci (2017) s sistematičnim pregledom raziskav ugotavljajo, da so tri skupine praks ravnanja z ljudmi, ki jih izvajajo v profitnem delovnem okolju, to so: (i) prakse, usmerjene v krepitev zmožnosti ljudi (zmožnosti), (ii) prakse, usmerjene v krepitev motivacije za delo (motivacija), ter (iii) prakse, usmerjene v vzpostavitev priložnosti za ljudi, da uporabljajo svoje zmožnosti in se realizirajo v delovnem okolju (priložnosti), sicer pomemben okvir za ravnanje z ljudmi v neprofitnih organizacijah, vendar so poudarki, ki jih tovrstne organizacij v primerjavi s profitnimi namenjajo posamezni od treh skupin praks, različni. Kot ugotavljajo Alfes in sodelavci (2017) so prav prakse, usmerjene v krepitev zmožnosti ljudi, za neprofitne organizacije najbolj pomembne.

Pri tem pa je izbirni postopek v neprofitnem sektorju pogosteje manj strukturiran, usmerjen pretežno v privabljanje novincev, saj bi lahko poglobljeni, strukturirani pristopi kandidate odvrčali od dela prostovoljca, ki prostovoljno ponuja svoj čas in zmožnosti društvu oz. organizaciji (Wilson in Pimm, 1996).

### **Prisotnost izbornih postopkov v slovenskih prostovoljskih organizacijah**

Čeprav večina udeležencev navaja, da znotraj izbornega postopka uporabljajo vsaj eno od uveljavljenih metod izbora kandidatov (razgovori, vprašalniki za prijavo, reference, življenjepisi, uvodno izobraževanje ali usposabljanje), pa v nekaterih organizacijah izbora kandidatov ne izvajajo, zaradi pomanjkanja interesentov ali primarne usmerjenosti izbora v samoselekcijo članov organizacije oz. društva. Interes za delo, pripravljenost za vlaganje

truda in napora v članstvo v organizaciji je za nekatere organizacije zadosten pogoj za vključitev novih članov. Tak pristop je verjetno posledica specifičnosti dejavnosti društva in organizacije, saj, kot navajajo udeleženci, so nekatere dejavnosti manj privlačne kot druge za potencialne člane.

Tovrstne neprofitne organizacije se zato soočajo s pomanjkanjem prostovoljcev, z zelo intenzivnimi, dolgotrajnimi selekcijskimi postopki pa bi verjetno lahko interesente odklonile od morebitnega sodelovanja, ali kot navajata Wilson in Pimm (1996, str. 29), so lahko v določenih neprofitnih organizacijah izborni postopki »samodestruktivni« za organizacijo ali »absurdni«. V nekaterih organizacijah uporabljajo zato kot ključno prakso selekcije dolgoročno privabljanje novincev prek obstoječih članov društva. Prostovoljci predstavljajo »ambasadorje« organizacije v lokalni skupnosti (Handy in Srinivasan, 2004, str. 50), pri tem pa je njihova ključna vloga prav privabljanje novih prostovoljcev.

Nekaj manj kot tretjina udeležencev je opisala postopek selekcije kot večplasten pristop k izboru novincev, ki v različnih korakih izbora vključuje klasične in uveljavljene pristope k izboru novincev: začetni interes z izpolnitvijo kadrovskega vprašalnika, življenjepis, usmerjeni razgovor s kandidatom, usposabljanje in poskusno delo. Za razliko od postopka izbora kandidatov v profitnih organizacijah, kjer je cilj izbora identifikacija najpogostejše enega, najustreznejšega kandidata med vsemi, ki na delovno mesto kandidirajo, pa so tudi večplastni postopki izbora v društvih usmerjeni predvsem v trajnejše preverjanje interesa novincev in pripravljenosti za specifično obliko in vrsto dela. Podobno ugotavljata tudi Wilson in Pimm (1996). Med udeleženci raziskave je skoraj tretjina opisala proces izbora novincev kot kompleksen, večplasten proces. Ta zajema različne metode izbora novincev, pa tudi spremljanje dela in odnosa do dela v času po sprejemu v društvo.

Bolj ekstenzivna uporaba kadrovske prakse v neprofitnih organizacijah se sicer povezuje z manjšimi težavami pri zadrževanju prostovoljcev (Cuskelly idr., 2006), vendar je za razliko od profitnih organizacij ta proces v prostovoljskih organizacijah usmerjen predvsem v večjo gotovost skladnosti novincev s pričakovanji organizacije ter v preverjanje dolgoročnega interesa oz. vztrajanja v izvajanju prostovoljskih aktivnosti pri novincu.

## Kriteriji za izbor novincev

Skozi opis postopkov selekcije so razvidni tudi ključni kriteriji izbora novih članov, prostovoljcev v udeleženih organizacijah. Nadredna povezovalna tema, ki združuje in opisuje ključne kriterije izbora novincev – interes, skladnost s pričakovanji organizacije in vztrajanje v prostovoljskem delu, je motivacija. Motivacija za prostovoljsko delo se najprej kaže kot interes, želja, namera za vključitev, ki je za udeležene organizacije ključen, včasih celo edini kriterij izbora novincev. Z vidika posameznika, prostovoljca, interesna perspektiva (Lance in Radl, 2014) razlaga motivacijo za vključitev v prostovoljsko delo kot sredstvo za doseganje določenih ciljev (npr. pridobivanje določenih veščin ali razvijanje socialne mreže). Za društva oz. prostovoljske organizacije pa je izražen interes prvi znak, ki kaže na potencialno pripravljenost posameznikov, da postanejo aktivni člani društva.

Razumevanje, kaj posameznike žene k prostovoljstvu, organizacijam omogoča, da svoje dejavnosti zaposlovanja usmerjajo na motive in želje potencialnih prostovoljcev (Alfes idr., 2017). Kot poudari eden od udeležencev, gre pri tem predvsem za vprašanje »kako bi s prostovoljstvom doprinesel delu v društvu (ali sebi)« oz. gre za proces preverjanja osebne motivacije za delo »prostovoljci preverijo pri sebi motivacijo za nadaljnje delo in se odločijo za podaljšanje dogovora«. Vendar sam interes za zagotavljanje dolgoročnega članstva ne zadošča, zato kot kriterij izbora novincev neprofitne organizacije uporabljajo tudi pristop zagotavljanja skladnosti posameznika z okoljem (Alfes idr., 2017).

Z zagotavljanjem ujemanja motivov ter zmožnosti prostovoljcev in prostovoljskega okolja, društva spodbujajo trajno sodelovanje; prostovoljci, ki zaznavajo, da jim specifični kontekst prostovoljnega dela ustreza, svoje delo zaznavajo kot izpolnjujoče in so zato tudi bolj zadovoljni (Clary in Snyder, 1999). Hager in Brudney (2011) ugotavljata, da je zagotavljanje skladnosti načrtov in veščin prostovoljcev z nalogami pozitivno povezano z zadrževanjem prostovoljcev v dobrodelnih organizacijah, zato tudi udeleženci raziskave poročajo o pomenu poskusnega dela kot postopka izbora novincev, prek katerega, kot navede eden od udeležencev: »skupaj vidimo, ali si ustrežamo«. Tretji pomemben kriterij pa je vztrajanje v prostovoljskem delu, pri čemer udeleženci raziskave navajajo, da se preverjanje potencialne vztrajnosti izvaja že od prvih kontaktov s potencialnimi novinci, prek prvih zadolžitev ali izobraževanj za delo. Vztrajanje lahko razumemo tudi kot element »lojalnosti« (Alfes idr., 2017), pri čemer dosedanje raziskave kažejo, da so za razliko od redno zaposlenih, ki so lojalni predvsem svojemu nadrejenemu,

prostovoljci lojalni organizaciji, v sklopu katere izvajajo prostovoljsko delo. Iz zapisov udeležencev raziskave pa je razvidno, da vztrajanje v prostovoljskem delu razumejo predvsem kot »interes za dolgoročno sodelovanje« ter kot posledico na eni strani skladnosti pričakovanj osebe in organizacije ter drugih možnosti in zmožnosti, ki jih ima oseba za prostovoljsko delo. Vztrajanje je kriterij selekcije, saj se prek dolgoročnega sodelovanja potrjuje ustreznost izbora novincev, v katerem ima samoselekcija pomembno vlogo: »nekateri pa se skozi celotni proces tudi sami izločijo oz. umaknejo«.

### **Izvajalci postopkov izbora najustreznejših kandidatov**

Profitne organizacije so v svojih kadrovskih praksah usmerjene v izbere najboljšega kandidata med obstoječimi, pri čemer imajo možnost, da glede na trg dela, ponudbo in povpraševanje za določenimi profili ta proces nadaljujejo, dokler ne pridobijo kandidata, ki ustreza pričakovanemu profilu. Tudi v raziskavo vključena društva imajo oblikovane predstave o zaželenih lastnostih članov. S postopkom izbora in s pomočjo ključnih kriterijev pa so vključena društva usmerjena predvsem v iskanje novincev, ki imajo interes in ustrezne motive za prostovoljsko delo.

Med usposabljanjem in delom pa se zagotavlja selekcija in predvsem samoselekcija novincev, ki temelji na interesih, zaznani skladnosti s pričakovanji organizacije in vztrajanju oz. ohranjanju motivacije za prostovoljsko delo. V skladu z raznolikostjo pristopov, in glede na možnosti organizacije, se v sam izbor novincev zato vključujejo vsi člani društva ali pa specifične odgovorne osebe (vodja društva, vodja programa). Predvsem velikost društva, in s tem povezana strukturiranost delitve nalog med obstoječimi člani, se verjetno povezuje z dodeljeno odgovornostjo za izbor novincev in s številom članov, ki so v ta postopek vključeni. Vključenost vseh članov pa je tudi posledica specifičnih pristopov, ki jih udeležene organizacije uporabljajo – predvsem dolgoročnega spremljanja novincev prek poskusnega dela in izobraževanja.

### **Zaključek**

Prostovoljske organizacije potrebujejo, podobno kot profitne organizacije, ljudi, ki opravljajo ključno dejavnost, vendar je za razliko od profitnih organizacij narava dela in odnosa, izmenjava med organizacijo in prostovoljcem, utemeljena pretežno na nematerialnih dobrinah. Taka narava izmenjave zahteva tudi svojstven pristop k pridobivanju, privabljanju in izboru novincev.

Čeprav večji delež udeležencev raziskave poroča o pristopih k izboru novincev, ki jih pri selekciji uporabljajo tudi profitne organizacije, pa so kriteriji izbora in postopek izbora drugačni, skladni z naravo dela in sodelovanja. Poudarek je predvsem na motivaciji, interesih, motivih in samoselekciji novincev, ki se opravi v prvih korakih medsebojnega spoznavanja potencialnih novincev in organizacije oziroma v postopku usposabljanja ali poskusnega dela ter skozi čas ob opravljanju konkretnih nalog.

Zato je organizacijam pomemben začetni interes, pa tudi skladnost med značilnostmi in zmožnostmi ter izkušnjami za taka dela kandidatov in novincev ter naravo dela in pričakovanega odnosa v organizaciji, predvsem pa dolgoročno sodelovanje, ohranjanje motivacije oz. vztrajanje v prostovoljskem delu. Zato je verjetno še toliko bolj pomembno, da prostovoljske organizacije komunicirajo motive, vrednote, vrednosti v okolju svojega delovanja, pričakovanja do članov organizacije ter prednosti ali koristi, ki jih tako sodelovanje lahko ponuja.

Čeprav si nekatere organizacije izbora novincev, zaradi specifik svoje dejavnosti, ki je za potencialne člane manj privlačna ali bolj obremenilna, težko privoščijo v klasičnih pojmih izbora kandidatov, tudi te izvajajo specifično obliko selekcije – prek dolgoročno usmerjenega privabljanja novincev, tudi s pomočjo obstoječih članov in s samoselekcijo prek izvajanja konkretnega dela.

Sodobne raziskave poudarjajo pomen sistematičnih pristopov k ravnanju z ljudmi v prostovoljskih organizacijah. Vendar pa nekatere pri tem poudarjajo dvoreznost prenosa praks profitnih organizacij v neprofitni sektor. Tudi naša raziskava nakazuje, da so opozorila smiselna, saj kot opozarjajo nekateri udeleženci, lahko tak pristop izzove odpor oz. prepreči pridobivanje novincev in s tem delovne sile, ki je sicer primanjkuje. Pri tem ima pomembno vlogo tudi dejavnost prostovoljske organizacije, njena prepoznavnost in morebitna vključenost v lokalni ali celo mednarodni prostor.

Zasnova raziskave ne omogoča primerjanja organizacij, odgovori udeležencev pa nakazujejo, da ti organizacijski dejavniki lahko pomembno vplivajo na sam interes prebivalcev za včlanitev v organizacijo, na zaznano privlačnost prostovoljskega dela ter na vztrajanje v takem delu. Manjše neprofitne organizacije si zaradi omejenih virov težko privoščijo ciljno usmerjeno komunikacijo z javnostmi. Prizadevanja s podporo tovrstnim organizacijam v sklopu večjih prostovoljskih organizacij, ki s programi in v svoji dejavnosti podpirajo in promovirajo manjša društva, so v slovenskem prostoru že dlje časa prisotna. Pomembno je tak pristop ohranjati in krepiti tudi v prihodnje.



## Literatura

- Alfes, K., Antunes, B. in Shantz, A. D. (2017). The management of volunteers—what can human resources do? A review and research agenda. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(1), 62–97.
- Boštjančič, E. in Tement, S. (2016). Kadrovska psihologija. V E. Boštjančič (ur.), *Človek, delo in organizacija* (str. 135–164). Znanstvena založba Filozofske fakultete.
- Braun, V. in Clarke, V. (2012). Thematic analysis. V H. Cooper, P. M. Camic, D. L. Long, A. T. Panter, D. Rindskopf in K. J. Sher (ur.), *APA handbooks in psychology®. APA handbook of research methods in psychology, Vol. 2. Research designs: Quantitative, qualitative, neuropsychological, and biological* (str. 57–71). American Psychological Association.
- Broadbridge, A. in Horne, S. (1996). Volunteers in charity retailing: Recruitment and training. *Nonprofit Management and Leadership*, 6(3), 255–270.
- Clary, E. G. in Snyder, M. (1999). The motivations to volunteer: Theoretical and practical considerations. *Current Directions in Psychological Science*, 8(5), 156–159.
- Cuskelly, G., Taylor, T., Hoye, R. in Darcy, S. (2006). Volunteer management practices and volunteer retention: A human resource management approach. *Sport Management Review*, 9(2), 141–163.
- Fallon, B. J. in Rice, S. M. (2015). Investment in staff development within an emergency services organisation: Comparing future intention of volunteers and paid employees. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(4), 485–500.
- Hager, M. A. in Brudney, J. L. (2011). Problems recruiting volunteers: Nature versus nurture. *Nonprofit Management and Leadership*, 22(2), 137–157.
- Handy, F. in Srinivasan, N. (2004). Valuing volunteers: An economic evaluation of the net benefits of hospital volunteers. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 33(1), 28–54.
- Lancee, B. in Radl, J. (2014). Volunteering over the life course. *Social Forces*, 93(2), 833–862.
- Lee, S. H. in Olshfski, D. (2002). Employee commitment and firefighters: It's my job. *Public Administration Review*, 62, 108–114.
- Lynch, S. in Smith, K. (2009). The dilemma of judging unpaid workers. *Personnel Review*, 39(1), 80–95.
- Millette, V. in Gagné, M. (2008). Designing volunteers' tasks to maximize motivation, satisfaction and performance: The impact of job characteristics on volunteer engagement. *Motivation and Emotion*, 32(1), 11–22.
- Newton, C., Becker, K. in Bell, S. (2014). Learning and development opportunities as a tool for the retention of volunteers: A motivational perspective. *Human Resource Management Journal*, 24(4), 514–530.
- Randle, M. in Dolnicar, S. (2012). Attracting volunteers in highly multicultural societies: A marketing challenge. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 24(4), 351–369.
- Rogers, S. E., Jiang, K., Rogers, C. M. in Intindola, M. (2016). Strategic human resource management of volunteers and the link to hospital patient satisfaction. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 45(2), 409–424.

- Ryan, R. L., Kaplan, R. in Grese, R. E. (2001). Predicting volunteer commitment in environmental stewardship programmes. *Journal of Environmental Planning & Management*, 44(5), 629–648.
- Schmidt, F. L. in Hunter, J. E. (1998). The validity and utility of selection methods in personnel psychology. *Psychological Bulletin*, 124(2), 262–274.
- Wilson, A. in Pimm, G. (1996). The tyranny of the volunteer: The care and feeding of voluntary workforces. *Management Decision*, 34(4), 24–40.
- Whithear, R. (1999). Charity shop volunteers: A case for 'tender loving care'. *International Journal of Nonprofit & Voluntary Sector Marketing*, 4(2), 107–120.

## HOW TO CHOOSE THE MOST SUITABLE FOR US – APPROACHES AND CRITERIA FOR SELECTION OF CANDIDATES IN VOLUNTEER ORGANIZATIONS

*Appropriate procedures for attracting and selecting suitable candidates are related to the subsequent satisfaction and affiliation of volunteers in volunteering organizations. There is still little information about this field in Slovenia; in the present research, we analysed how many volunteering organizations carry out a selection process of new members and what procedures and what criteria they use. Individuals from 272 Slovenian volunteer organizations participated and answered an online survey with ten questions. The results showed that most often all members of the association or their leader participate in the selection process, but in as many as 19 % organizations they do not. If a selection procedure is used, they make use of CVs, interviews, probationary work, checking references, and introductory education. As many as 30 % of organizations view the selection process as one in which they include several selection methods. To be included and stay in the field of volunteering, the candidate's interests and the alignment of their expectations with those of the organization need to be confirmed. In the end, we connected our findings with previous ones and thus evaluated current practices in Slovenia. It should be emphasized that the process of attracting and systematically selecting newcomers in voluntary organizations is essential, and that careful action must be taken in this area.*