

MI VAN A VÁLASZTÁSON ÉS A MEGHÍVÁSON TÚL? – SZAKIRODALMI AJÁNLÁSOK AZ ÖNKÉNTESK TOBORZÁSÁNAK KERESLETI ÉS KÍNÁLATI SZEMPONTÚ MEGKÖZELÍTÉSÉHEZ

NAGY RÉKA¹ - BARTAL ANNA MÁRIA²

Absztrakt

Magyarországon az önkéntesmenedzsementi módszerek alkalmazása az elmúlt, közel két évtized óta lassan már nem csak a nagy, jól professzionalizált szervezetek kiváltsága. Az önkéntes menedzsmenti megközelítésű módszertani tanulmány témájául azért választottuk a toborzást, mert ez – függetlenül a mérettől, vagy a professzionalizálódás fokától – minden, önkénteseket foglalkoztató civil-nonprofit szervezetet érint. Az önkéntesek toborzásakor tulajdonképpen az önkéntesek és a civil-nonprofit szervezetek „piacáról” beszélhetünk, amit elméletileg a kereslet és kínálat szabályoz. A helyzetet az bonyolítja, hogy a toborzási folyamatban mind az önkéntesek, mind a civil-nonprofit szervezetek kettős szerepben jelennek meg, azaz, egyszerre lehetnek vevői és eladói is ennek a piacnak. Az önkéntességgel foglalkozó elméleti tanulmányokban elsősorban az önkéntesek kínálatának feltárása a fő vizsgálati szempont. E nézőpontból a toborzási folyamatot az dönti el, hogy ez az önkéntes-kínálat mennyiben esik egybe a civil-nonprofit szervezetek keresleti igényeivel. Tanulmányunkban egy másik oldalról, szervezeti menedzsment megközelítéséből – az erre vonatkozó szakirodalmi eredmények alapján – vizsgáljuk meg a toborzást befolyásoló hatékonysági szempontokat. Az elemzés átláthatósága miatt szétválasztottuk és két külön modellben mutatjuk be az önkénteseket toborzó szervezetek keresleti és kínálati jellemzőit. A toborzás keresleti oldalának leírásakor azt elemezzük, hogy „kit” és „hogyan” keresnek a szervezetek, amikor önkéntesekre van szükségük. A toborzás kínálati oldalát pedig abból a szempontból vizsgáltuk, hogy mit kínálnak, valamint milyen menedzsmenti feltételeknek kell, hogy megfeleljenek, és ennek érdekében milyen módszereket, gyakorlatokat alkalmazhatnak, ha önkénteseket akarnak toborozni. Mindezek alapján a hazai önkéntes menedzsmenti gyakorlat számára új, a gyakorlatban is felhasználható szempontokat kívánunk adni a toborzás szervezeti nézőpontból megfogalmazott komplex megközelítésével.

Kulcsszavak: toborzás, kereslet, kínálat, önkéntes menedzsment, önkéntesek, civil-nonprofit szervezetek

¹ Nagy Réka, szociológus, az Önkéntes Szemle szerkesztőségének tagja.

² Bartal Anna Mária (PhD), szociálpolitikus-szociológus, az Önkéntes Szemle főszerkesztője.

What is beyond the choice and the invitation? – recommendations for a demand- and supply-side approach to volunteer recruitment based on the literature

Réka Nagy – Anna Mária Bartal

Abstract

Over the last two decades, the application of volunteer management methods in Hungary has increasingly become not only the prerogative of large, well-professionalized organisations. We chose recruitment as the topic of the methodological study using a volunteer management approach because it concerns all non-profit civil society organisations that employ volunteers, regardless of size or level of professionalisation. When recruiting volunteers, we can actually talk about the “market” of volunteers and civil non-profit organizations, which is theoretically regulated by supply and demand.

When recruiting volunteers, we can actually imagine a “market” of volunteers and non-profit civil society organisations, which, in theory—like any market—is driven by the forces of supply and demand. However, the situation is complicated by the fact that both volunteers and civil non-profit organizations play a dual role in the recruitment process, i.e., they can be both buyers and sellers in this market at same time. Nevertheless, the focus of theoretical studies on volunteering is primarily on examining the supply of volunteers. From this perspective, the recruitment process is determined by the extent to which this volunteer supply matches the needs of civil non-profit organisations.

In our study we examine the efficiency aspects of personnel recruitment from a different perspective, namely from the perspective of organisational management – based on the relevant literature findings. For the sake of transparency of the analysis, we separated the demand and supply characteristics of organisations when recruiting volunteers and presented them in two separate models. To describe the demand side of recruitment, we analysed “who” and “how” organisations look for volunteers when they need them. In contrast, we examined the supply side of the organizations' recruitment process from the perspective of “what,” i.e., what they offer, what management conditions they must meet, and what methods and practices they can use to recruit volunteers. On this basis, we would like to highlight new aspects for volunteer management in Hungary that organisations can use in practice as a complex approach to recruitment from an organisational perspective.

Keywords: recruitment, demand, supply, volunteer management, volunteers, civil-nonprofit organizations

BEVEZETÉS

Szinte közhelyszerű megállapítás, hogy az önkéntesek a civil-nonprofit szervezetek számára jelentős erőforrást jelentenek, és a fő kérdés az, hogy azok ehhez az erőforráshoz miként tudnak a leghatékonyabban hozzáférfni. Ebből kiindulva a nemzetközi szakirodalomban a kétezres évek elejétől széles diskurzus alakult ki arról, hogy mennyiben az önkéntes „saját”

választása, belső indíttatása és/vagy a külső körülmények, lehetőségek, a toborzás általi „meghívás” befolyásolják azt, hogy ki lesz önkéntes (Dekker – Halman 2003).

A „jó” toborzás, valamint módszereinek kialakítása és alkalmazása az önkénteseket foglalkoztató civil-nonprofit szervezetek egyik fő menedzsmenti célja. A humán erőforrás menedzsmenti megközelítésben ezt a célt az szolgálja, hogy a szervezet megtalálja a leginkább „megfelelő” önkénteseket, akik elkötelezettek a misszió, a tevékenység és nem utolsósorban a szervezet iránt is (Esmond 2010). Az önkéntesek elköteleződése két jellemzővel írható le: egyrészt, mint egy folyamat, ami egy kontinuumon helyezhető el, de időben különböző változékonyságú lehet. Másrészt számolni kell azzal is, hogy az elköteleződésnek van egy kontingencia-jellege is, azaz bekövetkezhet, de nem biztos, hogy be is következik (Nesbit et al. 2018).

Az önkéntesek toborzásakor tulajdonképpen az önkéntesek és a civil-nonprofit szervezetek „piacáról” beszélhetünk, amit elméletileg a kereslet és a kínálat szabályoz. A helyzetet az bonyolítja, hogy mind az önkéntesek, mind a civil-nonprofit szervezetek – a klasszikus piaci felfogástól eltérően – kettős szerepben jelennek meg a toborzási folyamatban, azaz egyszerre lehetnek vevői és eladói is ennek a toborzási piacnak.

Áttekintve az elmúlt húsz évben megjelent, az önkéntes menedzsmentet megalapozó elméleti tanulmányokat azt állapítható meg – Liora Arnonnal és szerzőtársaival (2022) egyetértve –, hogy a toborzási piacot az önkéntesek kínálata szempontjából közelítették meg. Azaz, milyen az önkéntesek piaci kínálata, és így az elemzések fókuszában elsősorban az önkéntesek szociodemográfiai jellemzőinek, motivációinak vagy az önkéntesség következményeinek (hatások, tapasztalatok, előnyök stb.) feltárása volt a domináns megközelítési szempont. E nézőpontból a toborzási folyamatot az döntötte el, hogy ez az önkéntes-kínálat mennyiben esik egybe a civil-nonprofit szervezetek keresleti igényeivel.

Ugyanakkor arról már kevesebb elemzés szólt, hogy az önkénteseket kereső civil-nonprofit szervezeteknek a toborzáshoz milyen szervezeti feltételeknek kell megfelelniük, hogy hatékonyan tudjanak önkénteseket fogadni. A Debbie Haski-Leventhal és munkatársai (2010) által bevezetett toborozhatóság (recruitability) fogalma már némi elmozdulást jelentett afelé, hogy a civil-nonprofit szervezeteknek – azaz a keresleti oldalnak – milyen feltételeket kell számba venniük, illetve megfelelniük nekik, hogy önkénteseket tudjanak toborozni és fogadni. Megfogalmazásuk szerint a toborozhatóság az önkénteseket foglalkoztató szervezetek azon

adottságára utal, hogy megfelelő önkénteseket toborozzanak és azokat meg is tudják tartani. Az önkéntesek számának és sokszínűségének növelése érdekében a toborzás előfeltételeinek tartották egyrészt az önkéntesek fizikai, technikai és földrajzi elérhetőségének feltételeit, másrészt magának a folyamatnak a költségeit (a pénzügyi és humán erőforrásokat), harmadrészt a toborzást elősegítő hálózatokat és együttműködéseket (Haski-Leventhal et al. 2010:142).

De mit jelent a szervezeti menedzsment-szempontú hatékonyság a toborzás terén? Milyen szervezeti feltételek, megfelelés szükségesek ahhoz, hogy az önkéntesek kínálata és a szervezeti kereslet optimálisan találkozzon?

Arnon és szerzőtársai (2022) a toborozhatóság (recruitability) új és szükséges kiegészítőjeként fogalmazzák meg (a szervezeti menedzsment-megközelítésű) elkötelezhetőség (engageability) fogalmát. Ennek alapján az elkötelezhetőség (engageability) alatt az önkénteseket foglalkoztató nonprofit szervezetek azon képességét értik, hogy bevonják, motiválják és irányítsák az önkénteseket tevékenységük és képességeik maximalizálása, illetve megtartásuk érdekében (Arnon et al. 2022:1634).

Mindezen problémafelvetésekből kiindulva önkéntesmenedzsmenti fókuszú tanulmányukban a toborzás témáját tárgyaljuk szervezeti szempontú megközelítésben, két modell alapján. Egyrészt bemutatjuk a toborzást a keresleti megközelítés alapján és ehhez kapcsolódva az önkéntes menedzsmentre adaptált toborzási tölcser-modellt, annak meghatározó elemeivel. Másrészt ismertetjük az Arnon és szerzőtársai (2022) által kidolgozott – a toborzást (is) befolyásoló szervezeti menedzsment gyakorlatokat leíró – ideáltipikus modellt, ami egy tágabb, kínálati szemléletű kiegészítése a fentebbi, keresleti szempontú megközelítésnek.

A toborzási tölcser modelljét a jelen tanulmány szerzői által is jegyzett *„101 kérdés és válasz az önkéntességről – önkénteseknek és szervezeteknek”* című, megjelenés alatt álló kiadványban foglaltak alapján, míg az ezt kiegészítő ideáltipikus modellt Arnon és szerzőtársai (2022) tanulmányára támaszkodva elemezzük.

Célunk az, hogy módszertani tanulmányunkkal a hazai önkéntes menedzsmenti gyakorlat számára új, a gyakorlatban is felhasználható szempontokat adjuk a toborzás szervezeti nézőpontból megfogalmazott, keresleti és kínálati szempontú megközelítéséhez.

AZ ÖNKÉNTESEK TOBORZÁSA A SZERVEZETI SZEMPONTÚ, KERESLETI MEGKÖZELÍTÉSBEN

A toborzás célja, ahogy fentebb is írtuk, hogy a szervezet megtalálja az igényeinek megfelelő számú, felkészültségű és kapacitású önkéntest a tevékenységéhez. Ahhoz, hogy a toborzás sikeres legyen, minél pontosabban meg kell határozni, hogy milyen önkéntesekre van szükség, és ezt a lehető legerőteljebben kommunikálni kell az érdeklődők, jelentkezők, vagy éppen a visszajáró önkéntesek felé. E szakasz alapozza meg azt, hogy az önkéntesek milyen élményeket szereznek, milyen véleményük alakul ki a szervezetről, és mennyire térnek vissza szívesen, időről időre, a jövőben (lásd még: Esmond 2001; 2005; 2010; Hajdú 2015; Ungi – Zsivkovitsné 2023).

A toborzási feladatok nagy részére érdemes „marketinges” szemmel is tekinteni, hiszen számos eszköz és módszer tudja segíteni az önkéntesek megtalálását. Amennyiben már a kezdetektől fogva mérjük, monitorozzuk a toborzási eredményeinket, idővel kisebb munkabefektetéssel (akár kisebb költségekkel) tudunk céljainknak megfelelő eredményeket elérni.

A jól felépített toborzás jellemzője, hogy célcsoportokra orientálódik – akár az ellátandó feladatok, akár az önkéntesek különböző szociodemográfiai jellemzői stb. mentén –, de hasznos a minél pontosabb, szűkebb meghatározás. A toborzási aspektusok között – a különböző készségek, jártasságok mellett – már meg kell, hogy jelenjen az önkéntes elköteleződésének szempontja is, azaz, hogy például mennyire ismeri a szervezet céljait, tevékenységét, annak célcsoportját, illetve mindehhez milyen erősségű érdeklődés vagy „érdek” köti.

Továbbá, tisztázni kell, hogy milyen feladataik lesznek a potenciális önkénteseknek, és ehhez meg kell becsülnünk, hogy hány önkéntes, megközelítőleg hány órában tudja teljesíteni ezeket. Ehhez mérten a következő kérdésekre kell becsült választ találnunk:

- hány embert kell elérnünk (hirdetésekkal, kampányokkal stb.);
- hány elért embert kell több és külön fajta információval ellátnunk (könnyen elérhető, részletes leírásokkal, szóróanyagokkal)?

A toborzási tölcser és elemei az önkéntes menedzsmentben

A humánerőforrás menedzsmentben alkalmazott toborzási tölcser (recruitment funnel) egy vizuális modell, amely a toborzási folyamatot hét lépésében (tudatosságnövelés, vonzerő, érdeklődés, jelentkezés, értékelés, interjú, felvétel) mutatja meg. Azaz, milyen procedura során lesz a potenciális jelöltből sikeresen felvett munkavállaló. A modell eredete egyébként a XX. század elejére nyúlik vissza, amikor is Elias St. Elmo Lewis, egy amerikai reklámszakértő a fogyasztók utazási szokásainak megértéséhez fejlesztette ki az úgynevezett AIDA (Awareness, Interest, Desire, Action)³ marketing modellt. Aztán a XX. század közepétől az álláshirdetéseknél kezdték el a humánerőforrás menedzsmenti gyakorlatban és majd a szakirodalomban is alkalmazni és modifikálni az AIDA-modellt.

Egyébként „nem véletlen” a modifikált modell alkalmazása az önkéntes menedzsmentben sem. Ugyanis az elmúlt 20 évben vált jellemzővé, hogy az önkéntes menedzsment-elméletek túlnyomórészt a humánerőforrás menedzsment módszereit veszik át, illetve arra összpontosítanak, hogy ezeket miként lehet az önkéntes menedzsmenti gyakorlatban is alkalmazni (Arnon et al. 2022:1635).

Az általunk javasolt toborzási tölcser négy fő lépést tartalmaz az önkéntesek toborzása esetén (1. ábra).

1. ábra. Az önkéntes menedzsmentben alkalmazható toborzási tölcser-modell és lépései



Forrás: saját szerkesztésű ábra.

³ Magyarul: Tudatosság, Érdeklődés, Vágy, Cselekvés.

Figyelemfelkeltés. Ez az első szakasz, amikor megtörténik a potenciális önkéntes találkozása a szervezettel vagy az önkéntes programmal. A cél az, hogy minél több potenciális érdeklődő értesüljön az önkéntes lehetőségekről. Ezért először azokat az eszközöket vegyük számba, amelyek rendelkezésünkre állnak, vagy könnyen elérhetőek. Ezeket érdemes tesztelni, fejleszteni, és a költséghatékonyságot szem előtt tartva akkor vonjunk be új felületeket, ha ténylegesen szükség (és lehetőség) van rá. Ilyenek például: közösségi média, kitelepülések, megjelenések, hiteles képviselők (régii önkéntesek, kedvezményezettek, akik haszonélvezői a tevékenységnek), sajtómegjelenések, PR-cikkek, nyomtatott hirdetési anyagok (például plakát), partnerségek (oktatási intézmény, partner szervezetek).

A toborzási üzenetek legyenek jól megfogalmazottak, átláthatók, reálisak, pontos elvárásokat/ígéreteket/ajánlatokat közöljenek, de tartalmazzanak motiváló elemeket is, és nem utolsósorban az önkéntes feladatáról adjanak lehetőleg minél pontosabb leírást. Végül pedig – a hitelesebb megjelenés érdekében – magáról a szervezetről/szervezeti háttérrel is szölgjon a kommunikáció.

Érdeklődés. Ebben a fázisban az érdeklődők mélyebben utána tudnak nézni az önkéntes lehetőségeknek. A cél az, hogy egyrészt minden érdeklődő számára elérhető legyenek olyan üzenetek, amik elősegítik tájékozódásukat, kielégíthetik érdeklődésüket. Másrészt a lehető legkönnyebben, a leggyorsabban elérhető formában találják meg mindazt az információt, ami döntésük meghozatalához szükséges. Fontos, hogy ezek az információk ne csak a feladatokra, hanem a teljes bekerülési folyamatra vonatkozzanak. Serkenti az érdeklődést, ha jelentkezés módja egyértelmű és viszonylag egyszerű, illetve több helyen is elérhető. A potenciális önkéntesek érdeklődését kiszolgáló online csatornák: weboldal, hírlevél, élménybeszámolók (videók, blogok), kérdésési lehetőségek (weboldalon, közösségi média-felületeken). Az offline-személyes csatornák közül a leghatékonyabbak a szájhagyomány, a személyes fórumok, a rendezvények és a nyílt napok.

Döntés. E szakasz az, amikor a potenciális önkéntesből „valódi” önkéntes válik, azaz az érdeklődő kiválasztotta, melyik szervezetnél kíván önkéntes lenni és beadja/elküldi jelentkezési lapját. Ez történhet regisztrációs felületen vagy személyes jelentkezés formájában.

Szervezeti oldalról két típusa van a jelentkezési folyamatnak: vannak olyan önkéntes tevékenységek (önkéntes napok, akciók, falunapok), ahol nem kell és nem is szabad túl

bonyolult jelentkezési procedúrának kitenni az önkéntest. Előfordulhat olyan toborzás is, ahol a kiválasztási szempontok megjelennek a toborzási szakaszban, és a jelentkezés komplexebbé tételével szeretné a szervezet elérni, hogy csak egy bizonyos elköteleződési szint feletti önkéntesek kerüljenek a kiválasztási szakasz aktív részébe. Ez akkor jellemző, ha nagy a túljelentkezés egy programra, vagy ha hosszútávú önkénteseket keres a szervezet, ahol fontos, hogy végig is csinálják az elvállalt feladatot.

Akció. A negyedik fázis már azt mutatja, amikor a jelentkező elindul az önkéntessé válás következő lépcsőfokain: a kiválasztáson, majd az önkéntes munkába való bevezetése az orientáción, a betanításon és esetleg a képzésen.

Már korábban is említettük, hogy érdemes mind a kommunikációs csatornákat, mind az üzeneteket, képanyagokat, mind a szervezetet képviselő egyéneket minél többet tesztelni a toborzás során. A legjobb, ha erről statisztikát vezetünk, hogy meg tudjunk állapítani optimális irányokat, például: az "A" üzenettel jobban működött a toborzás, mint a "B" üzenettel a 18-25 év közötti férfiak körében stb.

Végezetül, a toborzást kísérő adatkezelésről is essen szó. Általában a kapcsolattartáshoz a legfontosabb alapadatokat szükséges megkérni. Biztosítanunk kell a jelentkezőt, hogy adatait bizalmasan kezeljük és harmadik fél részére nem adjuk át őket. Minden, a kiválasztáshoz szükséges adat bekérését meg kell indokolni, és csak azt tehetjük kötelezővé, ami valóban a feladat ellátásához szükséges (például jogosítvány megléte, egészségügyi alkalmasság, nyelvtudás stb.).

AZ ÖNKÉNTESK TOBORZÁSÁT (IS) BEFOLYÁSOLÓ SZERVEZETI MENEDZSMENT GYAKORLATOK HÁTTÉRTÉNYEZŐI – A KÍNÁLATI SZEMPONTOK

Mielőtt rátérnénk a toborzást is befolyásoló szervezeti menedzsment – a kínálati szempontokat megjelenítő – gyakorlatokat bemutató modell részletes bemutatására, a következőket ajánljuk figyelembe venni:

- Ez egy ideáltipikus modell, egy új fogalmi keretrendszer, ami a szervezeti menedzsment-gyakorlatok szélesebb körére összpontosít, azaz az önkéntesek toborzását egy komplexebb keretben helyezi el. Célja, hogy megmutassa, mit tehetnek a civil-nonprofit szervezetek egyrészt elkötelezettségük (engageability), másrészt az önkéntesség előnyeinek

maximalizálásáért, hogy ezzel bővítsék és javítsák az önkéntesség élményét (Arnon et al. 2022:1649).

1. táblázat. Az önkéntes toborzást befolyásoló szervezeti gyakorlatok modellje négy klaszter alapján

Értékalapú (filozófiai, etikai, ideológiai) klaszter	Vezetői (manager) klaszter	Fizikai klaszter	Támogató, kapcsolati klaszter
Alapvető értékek – a szervezet döntése az önkéntesek integrálásáról.	Fizetett önkéntes-koordinátor egyértelmű hatáskörrel, szervezeten belüli pozícióval/szereppel és képzéssel.	Dedikált költségvetés az önkéntesek koordinálására.	Támogató kapcsolatok más nonprofit szervezetekkel az önkéntességgel kapcsolatos ismeretek és menedzsment előmozdítása érdekében (hálózatépítés és önkéntes-mobilitás).
Azok a módok, ahogyan a szervezeti értékek alakítják a szervezeti kultúrát az önkéntesek toborzásakor és integrálásakor.	A különféle önkéntes-menedzsmenti gyakorlatok legjobb és leghatékonyabb megvalósítása.	Költségtérítési rendszerek az önkéntesek számára.	Támogató kapcsolatok ernyőszervezetekkel, amelyek segítséget nyújtanak a nonprofit szervezeteknek az önkéntesség előmozdításában.
A szervezeti értékek integrálása a szervezeti jövőképbe, a stratégiai és operatív tervekbe.	Az önkéntesek emberi erőforrás-menedzsmentjének gyakorlata.	Felelősség-biztosítás.	Támogatói és közvetítői kapcsolatok – a „harmadik fél modell” ⁴ alapján – kormányzati, önkormányzati, vállalati és oktatási -szervezetekkel.
Az önkéntesség helye és szerepe a szervezet küldetésében és tevékenységében.	Sokszínű, választható és (időben) rugalmas önkéntesség.	Technológiai rendszerek az önkéntesekkel való hatékony kapcsolattartáshoz, elhelyezkedésük, előrehaladásuk, visszajelzésüknek és önkéntes karrierjük felügyeletének szervezeti dokumentálása. Online önkéntesség.	Támogató kapcsolatok egy platformon belül az önkéntes menedzserek közötti tanuláshoz (hálózatok).
		Marketingeszközök az önkéntesek toborzására és megtartására.	
		Az önkéntes tevékenységeknek szentelt fizikai tér (szervezeti befektetés, a stabilitás, az átláthatóság és az „otthonlét” érzésének jeleként).	

Forrás: Arnon et al. (2022:1649) alapján, kiegészítve a tanulmányban foglaltakkal.

⁴ Haski-Leventhal et al. 2010.

- A modellben, ahogy az 1. táblázat alapján látható, négy szervezeti menedzsment-gyakorlatot megjelenítő klaszter/csoport kerül bemutatásra. E négy klaszter azonban csak elméletben választható ennyire élesen szét, a gyakorlatban sokszor átfedés van köztük. Ez az elméleti szétválasztás ugyanakkor azzal az előnnyel is jár, hogy tisztábban lássuk az egyes, a toborzás során is jelentkező szervezeti menedzsment gyakorlatok csoportjait. Továbbá, ez a modell arra is szolgál, hogy az önkénteseket foglalkoztató szervezetek be tudják azonosítani meglévő és hiányzó menedzsmenti módszereiket, gyakorlataikat.
- Ugyanakkor e modell alkalmazhatóságának – ahogy a szerzők is megjegyzik – vannak korlátai is: „Az a feltételezés, hogy minden szervezet mind a négy klaszterben alkalmazza a felsorolt gyakorlatokat, irreális. Kétségeink vannak a tekintetben is, hogy akár egyetlen szervezet is képes az összes bemutatott gyakorlatot alkalmazni. Az a feltételezés, hogy minden, azonos jellemzőkkel rendelkező szervezet ugyanazokat a gyakorlatokat fogja alkalmazni, függetlenül a környezetétől és a történetétől, szintén irreális.” (Arnon et al. 2022:1650).

Az értékek szerepe az önkéntes menedzsmentben és az értékalapú menedzsmenti gyakorlatok

A civil-nonprofit szervezetek meghatározott értékek szerint működnek. Ezen értékek számos forrásból származhatnak, úgymint: a létrejöttüket befolyásoló filozófia, etika, ideológia, közösségi kultúra, de ide sorolhatunk például egy régóta fennálló szervezeti kultúrát is (Nesbit et al 2018). Önkéntesmenedzsmenti szempontból a 1. táblázatban szereplő értékalapú klaszternek négy alkotó elemét azonosították Arnon és szerzőtársai (2022:1637).

Azok az értékek, amelyek alátámasztják a szervezet azon döntését, hogy önkénteseket integráljon soraiba. Az önkéntesség általában etikai és érzelmi alapú döntéseken nyugszik (bár ne zárjuk ki a racionális döntések lehetőségét sem). Ezért az önkénteseket foglalkoztató szervezeteknek is aktívan kell alakítaniuk azokat a szervezeti értékeket, amelyek az önkéntesek bevonását megalapozzák. Ez első lépésben a toborzás során mutatkozik meg, különösen abban, hogy mit és miként kommunikál a szervezet az önkéntesség értékeiről és annak szervezetben betöltött szerepéről. Susan Ellis (2010) szerint fontos, hogy a szervezet ne csak a toborzáskor, hanem működése során folyamatosan kommunikálja az önkéntesség értékeit, mivel ezek növelhetik az önkéntesek elkötelezettségét. Úgy találta, hogy ennek hiányában az önkéntesek marginalizáltak és nem kellően értékeltnek érzik magukat.

Meg kell jegyezni, hogy számos kutatás van arra nézve, hogy a szervezetek a költség-haszon elv által vezérelt szempontok – azaz az önkéntesek csökkentik a szervezeti költségeket, erőforrásokat takarítanak meg, és néha a bérkiadásokat is csökkentik – alapján toboroznak és vonnak be önkénteseket (Handy – Mook 2011). Más szerzők úgy látják, hogy az önkéntesség társadalmi, erkölcsi és a politikai előnyei szervezeti szinten is meghaladják a gazdasági előnyöket (Nesbit et al. 2018). Mindezek arra utalnak, hogy az önkénteseket foglalkoztató szervezeteknek világosan kell kommunikálniuk, hogy egy értékracionális vagy értéktelített missziót vállalnak-e fel, és hogyan tekintenek az önkéntesség társadalmi, szervezeti szerepére.

Azok a módok, ahogyan ezek az értékek alakítják a szervezeti kultúrát az önkéntesekkel való együttműködésben. Charles Hobson és Kathryn Heler (2007) arra mutattak rá – az általuk kidolgozott önkéntes-barát (volunteer-friendly) szervezetek modelljének leírásakor –, hogy a vezetők által közvetített szervezeti filozófia, jövőkép és eszmeiség, valamint az önkéntességnek/önkénteseknek tulajdonított értékek alakítják ki azt a szervezeti kultúrát, amely jelzi, hogy milyen az önkéntesek támogatásának mértéke az adott szervezetben. A jól megfogalmazott szervezeti filozófia és jövőkép erősítheti az önkéntes integrációját és ezzel együtt elköteleződését is. Ugyanakkor az önkéntesek integrációját befolyásoló szervezeti kultúra terén Marianne van Bochove és szerzőtársai (2016) két típust mutattak ki a szociális szolgáltatói szektorban dolgozó szakemberek és az önkéntesek között: az elhatárolót (demarcation) és az üdvözlőt/befogadót (welcoming) (lásd ehhez a magyar példát: Szokolay 2024). Ez arra mutat rá, hogy a – különösen az oktatási, kulturális, szociális és egészségügyi szektorban feladatot vállaló – civil-nonprofit szervezeteknek, milyen belső és külső szervezeti kultúrákat kell kezelniük az önkéntesek foglalkoztatása terén.

A szervezeti értékek integrálása a szervezeti jövőképbe, illetve a stratégiai és operatív tervekbe, valamint az önkéntesség központi szerepe a szervezetben. Az önkéntesekre alapozott és jól kommunikált stratégiai terv és jövőkép egy látens faktora az önkéntesek bevonásának, majd pedig elköteleződésének. Nancy Macduff és szerzőtársai (2009) szerint a szervezet vezetőségén túl az önkéntes koordinátorok szerepe kiemelt jelentőséget kap ebben, hiszen általuk mediálódnak a szervezeti értékek és a kultúra elemei, illetve ők hajtják végre a stratégiai és operatív terveket.

A témával foglalkozó szakirodalom három tényezőt ír le, amelyek szerint az önkéntesek szerepének „milyenségét” azonosítani lehet egy szervezetben: a bevont önkéntesek száma, az

önkéntesek irányítására szánt figyelem (mérték, rendszeresség), valamint az önkéntesek részvétele a szervezet – különböző szinteken realizálódó – döntéshozatali folyamataiban (Nesbit et al. 2018).

Befektetés az önkéntes menedzsmenti erőforrásokba és gyakorlatokba: a vezetői klaszter és elemei

Az önkéntesmenedzsmenti szakirodalomban ez a leginkább kidolgozott és tárgyalt téma, illetve ez a szervezeti elkötelezettség (engageability) legtöbbet tanulmányozott oldala. Arnon és szerzőtársai (2022:1639) szerint a széles szakirodalmi bázis négy fő téma köré csoportosítható (1. táblázat):

A fizetett önkéntes koordinátor/menedzser szerepe, hatóköre és jellemzői. Több – főleg a szervezeti méret, az önkéntesek száma, valamint az anyagi- és a humánerőforrások által befolyásolt – forma van arra, hogy egy szervezet miként szervezi/koordinálja önkénteseit: egy tapasztalt önkéntes szervezőtől a mellék-, a fél-, vagy a főállású, fizetett önkéntes koordinátorig. A „nagy”⁵ szervezetek önkéntes koordinációjával, illetve az önkéntes koordinátorok (managerek) szerepeivel, hatókörével, szervezeten belüli helyével foglalkozó tanulmányok szerint egy fizetett önkéntes koordinátor/menedzser alkalmazása jelentősen befolyásolja a szervezet azon képességét, hogy a legjobb menedzsmenti gyakorlatokat alkalmazza és maximalizálja az önkéntesség előnyeit (Brewis et al. 2010; Nesbit et al. 2018). Arra is rámutatnak, hogy a mellék-, vagy félállású koordinátoroknál vagy azon szervezeti munkatársaknál, akik ezt többlet feladatként kapják meg, kisebb fókuszot kap és plusz leterheltséget jelent e feladatkör ellátása. Georgina Brewis és szerzőtársainak (2010) tanulmánya arra is rávilágít, hogy az önkéntes programok hatékonyságát jelentősen befolyásolhatja, hogy a szervezeti hierarchiában, kultúrában hova pozícionálják az önkéntes koordinátort.

A szerzők a szervezeti hatékonyság másik összetevőjének tartották, hogy a (széleskörű) tapasztalatok mellett az önkéntes koordinátor/menedzser rendelkezik-e „szakirányú” képzettséggel. Általános gyakorlat nemcsak itthon, hanem a nemzetközi vizsgálatok (Brewis

⁵ Nagy szervezetek alatt olyan, önkénteseket foglalkoztató szervezeteket értünk, amelyek legalább 3-5 főállású, fizetett munkatárssal rendelkeznek. Magyarországon a nonprofit szervezetek több, mint felének nincs főállású, fizetett munkavállalója. A szektor nagyfoglalkoztatói a szervezetek alig 10-15 százalékát teszik ki.

2010) szerint is, hogy az önkéntes koordinátorok jelentős része a „csinálva tanulás” (learning by doing) módszerével sajátítja el a pozícióval járó tudásokat, készségeket.

Az önkéntes- versus humánerőforrás menedzsmenti gyakorlatok és módszerek alkalmazása.

Arnon és szerzőtársai (2022:1641) szerint az elemzett tanulmányok összefüggést mutattak ki az alkalmazott önkéntesmenedzsmenti gyakorlatok és

- az önkéntesek elégedettsége,
- az önkéntes tapasztalat minősége, továbbá
- az önkéntesek megtartási aránya, illetve
- az önkéntes program hatékonysága között.

A szerzők megállapítják azt is, hogy az önkéntesek menedzsmentjével foglalkozó gyakorlati szakirodalom nagy részét a humánerőforrás menedzsmenti szakirodalom befolyásolja. Úgy látják, hogy minden erényük ellenére ezek a tanulmányok gyakran lineáris folyamatként láttatják az önkéntes menedzsmentet: az önkéntesek toborzástól kezdve az integráción és a koordináción át távozásukig.⁶ Ezzel szemben a gyakorlati tapasztalatok is arra utalnak, hogy az önkéntesek koordinálásában nagyon sokszor érvényesül a „kettőt előre, egyet hátra” elve. Christopher Einolf 2018-ban tizenegy olyan önkéntesmenedzsmenti gyakorlatot azonosított, amelyek hatékonyságát empirikusan is sikerült igazolnia, és ezek nem támasztották alá egyértelműen a lineáris szemléletű önkéntes menedzsmentet: felelősségbiztosítás, egyértelműen meghatározott szerepkörök, munkakör-tervezés, toborzási stratégiák, szűrés és párosítás, orientáció és képzés, felügyelet és kommunikáció, elismerés, kielégítő motivációk, mentorálás és kortárs támogatás (Einolf 2018). Érdemes elgondolkodni minden, önkéntesekkel foglalkozó vezetőnek, koordinátornak, hogy e menedzsmenti módszerek, technikák milyen súllyal és hol szereplenek önkéntes programjaikban és ezzel miként tudják a lineáris önkéntes menedzsmenti gyakorlatukat tágítani, horizontálissá tenni.

A szervezeten belüli foglalkoztatási viszonyok. E téma fókuszában a fizetett munkavállalók és az önkéntesek viszonya áll, amit ugyancsak a „nagy” szervezetek vonatkozásában vizsgáltak és azoknak a problémáit is tükrözik. Ugyanakkor általános tanulsága ezeknek a tanulmányoknak,

⁶ Meg kell jegyeznünk, hogy a „101 kérdés és válasz önkéntességről – önkénteseknek és szervezeteknek” című kiadvány e tekintetben „köztes helyet” foglal el, mivel a szervezeteknek szóló első részben az átfogó menedzsmenti elemeket (tervezés, koordináció, mentorálás, monitorozás) emeltük ki, amelyeket az önkéntes életút elemei (toborzás, kiválasztás, képzés stb.) követtek.

hogy a fizetett munkatársak és az önkéntesek közötti kapcsolatok kezelése erősen befolyásolja az önkéntesek elkötelezettségét, elégedettségét és megtartását is (Arnon et al. 2022:1642).

Mitől lesz rugalmas és sokszínű egy önkéntes program? A legtöbb, az önkéntesmenedzsmenti gyakorlatot tárgyaló kiadvány (Esmond 2010; Hajdú 2015; Ungi – Zsivkovitsné 2023) kiemeli, hogy az önkéntes tevékenységek választásában, a végrehajtásuk módjában, az időbeosztásban mutatott rugalmasság mértéke nagyban befolyásolhatja az önkéntességre és a hosszú távú elköteleződésre való hajlandóságot. A tanulmányok arra is rámutattak, hogy az alacsony szinten bürokratizált és kevés formális eljárással toborzó szervezeteknél az önkéntesek jobban érezték a befogadást az önkéntes közösségbe, ami szoros összefüggésben volt a sikeres bevonódással (Arnon et al. 2022:1643). Szervezeti oldalról további rugalmassági „faktor” az alkalmi, az epizodikus és a rendszeres önkéntesek körének megfelelő kezelése.

Egy önkéntes közösség már önmagában is hordozza a sokszínűséget, de tudjuk azt is, hogy a formális önkéntességet a „domináns státusz-modell” (Smith 1994) jellemzi. Ez azt jelenti, hogy a formális önkéntességet vállalók között nagyobb gyakorisággal találunk magasabb iskolai végzettségű, jobb társadalmi és gazdasági státuszú egyéneket. A civil-nonprofit szervezetek a tudatosan tervezett toborzással törekedhetnek arra, hogy sokszínűvé tegyék a társadalmilag homogénebb önkéntes közösségeket.

A toborozhatóság és az önkéntes programok működtetésének feltételei – a fizikai klaszter és elemei

Az Arnon és szerzőtársai által összeállított modellben a fizikai klaszter a szervezeti erőforrásokra, rendszerekre, valamint az önkéntesek bevonására szolgáló fizikai és technológiai terekre összpontosít (Arnon et al. 2022:1643). E klaszter hat, a bevonhatóság szempontjából releváns gyakorlatból áll, ami sok hasonlóságot mutat azzal, amit Haski-Leventhal és munkatársai (2010) a toborozhatóság (recruitability) fogalma alatt leírtak.

Elkülönített költségvetés az önkéntesek bevonására, képzésre, jutalmazására és koordinálásukra. Az önkéntesmenedzsmenti folyamatok tervezésekor nemcsak azok felépítését, hanem a költségeiket is meg kell tervezni. Rebecca Nesbit és munkatársai (2018) szerint a civil-nonprofit szervezetek gyakran alultervezik önkéntes programjuk költségvetését. Hasonló eredményre jutottak Bartal és szerzőtársai (2021), amikor az önkéntesség inputját vizsgálták. Az önkéntesek irányítására szánt alacsony erőforrások és a költségvetés hiánya hatással van a projektek fenntarthatóságára. Nesbit és munkatársai (2018) arra hívják fel a

figyelmet, hogy az önkénteseket foglalkoztató szervezetek gyakran harapófogó helyzetbe is kerülnek, amikor is az önkéntes programok támogatásakor a donorok kizárják az olyan költségigényes menedzsmenti elemek finanszírozását, mint például a toborzás, a képzés vagy netán az elismerés és jutalmazás.

Önkéntesek költségtérítése. Ez az önkéntes tevékenységgel összefüggő – részleges vagy teljes – térítést jelenthet, olyan területeken, mint: a szállítás, sz. étkeztetés, a parkolás, az egyenruhák vagy speciális igazolások/bizonyítványok költségeinek fedezése. Ez egy diszkrecionális („adható, de nem jár”) támogatási fajta az önkéntesek részére, és számos szervezet nem is tud a lehetőséggel élni. A Volunteering Australia (2011) felmérése azt mutatta, hogy azon szervezeteknek, amelyek nem tudtak hozzájárulni önkénteseik költségeihez, jelentősen romlott a toborzási potenciálja is.

Magyarországon jogszabály rögzíti, hogy milyen juttatások adhatók az önkéntesnek költségtérítés címén. „Fontos, hogy a törvényben meghatározott juttatásokat a fogadó szervezet csak akkor nyújthatja járulékmentesen és az önkéntes számára pedig adómentes módon, ha bejelentkezik a közérdekű önkénteseket fogadó szervezetek nyilvántartásába.”⁷

A felelősségbiztosítás. Magyarországon még nemhogy gyerek-, hanem alig csak babacipőben jár az önkéntesek felelősségbiztosításának módja. A nemzetközi tanulmányok ellentmondásos eredményeket mutatnak a felelősségbiztosítás hatását illetően: Sybille Studer (2016) megállapította, hogy azon szervezetek, amelyek biztosítással fedezték az önkénteseket, sikeresebbek voltak az önkéntesek toborzásában és megtartásában, míg Marc Hager és Jeffeey Brudney (2015) azt találták, hogy a felelősségbiztosítás nem befolyásolta a toborzást, de pozitív korrelációt mutatott a megtartással (Arnon et al. 2022:1644).

Az információs technológiai rendszerek alkalmazása az önkéntes menedzsmentben. Az önkéntes menedzsment egyik alapja a folyamatos kommunikáció. Az elmúlt tíz évben hatalmas ugrás következett be e téren is az önkéntesekkel foglalkozó civil-nonprofit szervezetek működésében. Ez három jelenségben érhető tetten. Egyrészt az információtechnológiai fejlődésnek köszönhetően meghatározó kommunikációs formává vált az online kommunikáció (lásd toborzás és formái, illetve az önkéntesekkel való kapcsolattartás és a közösségi média különböző formáinak használata). Másrészt pedig maguknak a szervezeti

⁷ Lásd erről bővebben is: https://www.nonprofit.hu/tudastar/Milyen_juttatasok_adhatok_az_onkentesnek

menedzsment folyamatoknak az adminisztrációja is látványos technológiai fejlődésen ment keresztül, például kialakultak az egyszerű (Excel-tábla alkalmazása) és a komplex, szoftveres önkéntes-nyilvántartó rendszerek.

Harmadrészt pedig, és ez az egyik legérdekesebb változás, az önkéntesség új formája jelent meg: az online önkéntesség. Ennek alkalmazása, koordinálása talán az egyik legnagyobb kihívás – általában és konkrétan is – az önkéntes menedzsmentben. Ráadásul erre a társadalmi folyamatok is ráerősítettek a Covid-19 járvány közel kétéves időszakával, ami elég hosszú időnek bizonyult ahhoz, hogy újra kelljen gondolni az önkéntesek jelenlétének kérdését. Az elmúlt négy évben a kihívást éppen az jelentette, hogy ezeket az online térbe áttevődött folyamatokat mennyiben és hogyan kell és érdemes visszavezetni az offline térbe, hiszen az önkéntesség alapvetően a szemtől-szembeni kapcsolatokban realizálódik.

A marketing eszközök alkalmazása az önkéntes menedzsmenti folyamatokban. Korábban azt írtuk, hogy az önkéntesek menedzsmentjével foglalkozó gyakorlati szakirodalom nagy részét a for profit szektorból átvett humánerőforrás menedzsmenti megközelítés befolyásolja. Az elmúlt húsz évben legalább ennyire jellemzővé vált a piaci marketing eszközök adaptációja, aminek kitüntetett területe az önkéntesek toborzása. A toborzás során a for profit marketingből átvett egyik módszer a piacszegmentálás. A piacszegmentálás egy olyan eszköz, amely hatékonynak bizonyulhat a potenciális önkéntes populáció alcsoportjainak azonosításában. Érdeemes ide idézni Melanie Randle és Sara Dolcinar (2012) kutatását, amiben az önkénteseket az általuk teljesített munkaórák szerint vizsgálták. Ennek alapján azonosították a „szuperönkéntesek” egy specifikus csoportját és jellemzőiket. Véleményük szerint ezek az információk segíthetik a nonprofit szervezeteket a további – mégpedig a személyre szabott – toborzási marketing stratégia kialakításában, illetve a potenciális önkéntesek megtalálásában.

Az önkéntesség fizikai tere. Végezetül, az önkéntes munkát befolyásoló tényezők közül egy kevésbé feltárt területnek számít a fizikai tér vizsgálata. Azaz, hogy mennyiben befolyásolja az önkéntest és az önkéntes munka hatékonyságát a munkavégzés fizikai feltételeinek megléte, azaz: a munkakörülmények minősége, stabilitása, átláthatósága az „otthonlét” érzése. A kevés, a témában végzett kutatás arról az evidenciáról számol be, hogy a nem kedvező munkakörülmények frusztrációt és elégedetlenséget váltottak ki az önkéntesekből. További kérdés, hogy a munkakörülmények biztosítása milyen szervezeti befektetéseket igényel, illetve ez mennyire szerepel prioritásként az önkéntes menedzsment tervezésében.

Kapcsolatok és együttműködések az önkéntes programok hatékonysága érdekében – a támogatói kapcsolat klaszter és elemei

Végezetül, az önkéntes menedzsmenti gyakorlatok háttértényezőit alkotó negyedik klaszterbe a szerzők az önkéntes programok hatékonyságát javító, különböző kapcsolatokat és együttműködéseket sorolták. A támogató-kapcsolati klaszterben négy, az elköteleződés szempontjából kulcsfontosságú gyakorlatot azonosítottak (Arnon et al. 2022:1646):

- támogató kapcsolatok más nonprofit szervezetekkel az önkéntességgel kapcsolatos ismeretek és menedzsment előmozdítása érdekében;
- támogató kapcsolatok ernyőszervezetekkel, amelyek segítséget nyújtanak a nonprofit szervezeteknek az önkéntesség előmozdításában;
- támogató kapcsolatok „harmadik fél modell” szervezetekkel; és
- támogató kapcsolatok egy platformon belül az önkéntes menedzserek közötti tanuláshoz.

E klaszter tulajdonképpen az önkéntes szektor és szervezeteinek belső és külső kapcsolatrendszerét igyekszik feltárni. Az első pont a szervezetek közötti együttműködésre, az érdekképviselőre fókuszál, ami lehetővé teszi az erőforrások közös megtartását, bővítését, a hálózatépítést és az együttműködést az önkénteseket toborzó szervezetek között. Ez, a szervezetek közötti hatékony együttműködés elősegítheti az önkénteseknek a szervezetek közötti mobilitását is (Brudney et al. 2019; Nesbit et al. 2018). Ez utóbbira itthon kevés gyakorlati példa van, de különösen a fiatalok körében tapasztalható „reflexív stílusa” az önkéntességnek (Hustinx – Lammertyn 2003) azt mutatja, hogy megtartásuk érdekében szükséges lenne ennek a mobilitási hálózatnak a kialakítása.

A második pontot illetően a kevés nemzetközi tanulmány eredményei helyett kénytelenek vagyunk a hazai viszonyokra reflektálni. Magyarországon 2022 óta, a Család, Esélyteremtő és Önkéntes Házak megszűnése óta nincs egy intermedier intézményi struktúra, ami a különösen a kisebb, vidéki, kevesebb számú önkéntest foglalkoztató szervezeteknek, a potenciális önkénteseknek amolyan információs, tanácsadó intézménye lenne (Bartal et al. 2024). Ugyanakkor – erőforrások és lehetőségek híján – az a kevés civil-nonprofit szervezet, amely ernyőszervezeti funkciót is igyekszik/szeretne betölteni, ezt csak korlátozottan tudja kiegészíteni, pótolni.

A támogató kapcsolatok „harmadik fél-modell” szervezetekkel arra a kapcsolatrendszerre utal, amit az önkénteseket is foglalkoztató civil-nonprofit szervezetek a kormányzati

szervezetekkel, a vállalatokkal és az oktatási intézményekkel alakítanak ki annak érdekében, hogy az önkéntességet támogassák és fejlesszék (Haski-Leventhal et al. 2010). Ezek a „harmadik fél” szervezetek közvetítőként szolgálnak a potenciális önkéntesek és az önkénteseket kereső szervezetek között. E kapcsolatrendszernek a gyakorlati megvalósulása a hallgatói-, illetve a vállalati önkéntes programok terén érhető tetten. Míg a felsőoktatási hallgatók érzékenyítését célzó program alig két éve indult el Magyarországon, addig a civil-nonprofit szervezetek és a vállalatok együttműködése már köze másfél évtizedes múltra tekint vissza.

Végezetül az önkéntes-koordinátorok (managerek) szakmai fejlődését, hálózatát számos nemzetközi oldal segíti.⁸ Itthon egy éve indult el az onkenteskoordinator.hu platform⁹ azzal a céllal, hogy megszervezze az önkéntes-koordinátorok hálózatát és online vagy személyes formában is lehetőséget nyújtson a tudás- és tapasztalattal megosztásra, az önkéntes-koordinátori munka szakmai kérdéseinek megvitatására, valamint a jó példák ismertetésére.

MIVÉGRE VOLT MINDEZ, HA EDDIG MÉG NEM DERÜLT KI

Tanulmányunkban az önkéntes menedzsment egyik legfontosabb elemét, a toborzást tekintettük át – az önkénteseket fogadó szervezetek szempontjából nézve – keresleti és kínálati szemszögből. Ezt a nézőpontot azért választottuk, mert rá akartunk mutatni olyan szervezeti szempontokra, módszerekre és „felelőségekre”, amelyek sokszor összerosódnak a hazai önkéntesmenedzsmenti gyakorlatban.

Az elemzés átláthatósága miatt szétválasztottuk és két külön modellben elemeztük a szervezeti szerep keresleti oldalát – „kit” és „hogyan” keresünk, amikor önkéntesekre van szükség –, illetve a kínálati oldalt – azaz mit kínálunk, mint szervezet, amikor önkénteseket keresünk –, amelyet egy új fogalom, a szervezeti elkötelezhetőség (engageability) bevezetésével próbáltunk leírni.

E két nézőpontnak a felvázolásával egyrészt az volt a célunk, hogy a hazai önkéntes menedzsmenti gyakorlat számára új, a gyakorlatban is felhasználható szempontokat adjuk a toborzási módszereik átgondolásához. Másrészt az is célunk volt, hogy láttassuk ennek egy

⁸ lásd: [VolunteerHUB](#), [NVCO](#)

⁹ lásd: <https://www.onkenteskoordinator.hu>

tágabb, szervezeti kontextusban megnyilvánuló jelentőségét és konkrétan menedzsmenti gyakorlatok szintjén megmutassuk az alkotóelemeit.

A nemzetközi szakirodalmi eredmények át- és tovább gondolását, gyakorlati hasznosítását három fő témát kiemelve tartjuk fontosnak:

Milyen elvek mentén toborozunk önkénteseket? A gyakorlati tapasztalatokra alapozott elemzések két, releváns toborzási elvet különböztettek meg: a költség-haszon elvűt és az értékalapút. Fontos hangsúlyozni, hogy ezek más szemléletet, esetleg más toborzási módszertant is tükröznek, de nem szembenálló szervezeti menedzsmenti felfogások. Ugyanakkor fontosnak tartjuk megjegyezni, hogy ezt az önkénteseket foglalkoztató szervezeteknek világosan kell kommunikálniuk a toborzási üzeneteikben, stratégiai tervükben, jövőképükben, hiszen ezzel nem csak, hogy elérik a „megfelelő” toborzási célcsoportot, de javíthatják önkénteseik megtartását is.

Mik az önkéntes toborzás látens tényezői? Amikor toborzásról van szó, a szervezetek általában a direkt tényezőkre (megszólítás, célcsoport, kommunikációs módszerek) koncentrálnak. Az elemzések azonban arra is felhívják a figyelmet, hogy a jól kommunikált stratégiai terv és jövőkép egy látens faktora az önkéntesek bevonásának majd pedig elköteleződésének.

Hogyan gondolkodjunk az önkéntes menedzsmentről, mint alkalmazott „tudományról” vagy módszerről? Tulajdonképpen az angolszász nonprofit szakirodalomban az 1970-es évektől használják az önkéntes menedzsment kifejezést¹⁰ azért, hogy megkülönböztessék a for profit menedzsmenttől. Ugyanakkor teljesen nyilvánvaló, és erre a szakirodalmi elemzések is rámutatnak, hogyha fáziskéséssel is, de a nonprofit- vagy az önkéntes menedzsment gyakorlatában is megjelennek a kurrens, vagy nem kurrens for profit menedzsmenti módszerek. A tanulmányban utalunk arra, hogy a jelenlegi önkéntes menedzsmentre erősen hatnak a (for profit) humánerőforrás menedzsmenti, illetve a marketing módszerek.

Az önkéntesmenedzsmenti folyamatoknak kialakult egy jól bevált, lineáris szemléletű gyakorlata. Úgy látjuk, hogy ezek hatására háttérbe szorult a szervezeti menedzsment szempontok érvényesítése, illetve az arról való gondolkodás. A tanulmányban amellet foglaltunk állást, hogy érdemes lenne minden, önkéntesekkel foglalkozó vezetőnek, koordinátornak számot vetnie azzal, hogy miként tudnák a lineáris önkéntes menedzsmenti

¹⁰ 1977-ben Ellis, az Energize Inc. alapítója használja ezt először.

gyakorlatukat tágítani, horizontálissá tenni. Ezért a második modell elemzésével azoknak akartunk ehhez tágabb szemléletet adni, akik nyitottak erre a komplexebb megközelítésekre.

IRODALOM

101 kérdés az önkéntességről – önkénteseknek és szervezeteknek (2025) (szerk. Bartal Anna Mária, Dorner László, Nagy Réka) Eger: Eszterházy Károly Egyetem (megjelenés alatt, elektronikus kiadvány)

Arnon, Liora – Almog-Bar, Michal – Cnaan, Ram A. (2022): Volunteer engageability: A conceptual framework. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 52(6) pp. 1633-1659.

DOI: <https://doi.org/10.1177/08997640221132499>

Bartal Anna Mária – Dorner László – Fényes Hajnalka – Nagy Réka – Perpék Éva (2024): „Gúzsba kötve táncolni” – helyzetkép a hazai önkéntes alszektorról az Önkéntes Szemle (2021-2023) tanmányai és esettanulmányai alapján. *Önkéntes Szemle*, 4(1) pp. 3-30.

DOI: <https://doi.org/10.53585/onkszem.2024.1.3-30>

Brewis, Georgina – Hill, Matthew – Stevens, Daniel (2010): *Valuing volunteer management skills*. Norwich: Institute for Volunteering Research.

[https://ellisarchive.org/sites/default/files/2021-09/Report%20-](https://ellisarchive.org/sites/default/files/2021-09/Report%20-%20Valuing%20volunteer%20management%20skills.pdf)

[%20Valuing%20volunteer%20management%20skills.pdf](https://ellisarchive.org/sites/default/files/2021-09/Report%20-%20Valuing%20volunteer%20management%20skills.pdf) Letöltve: 2025.09.04.

Dekker, Paul – Halman, Loek (2003): Volunteering and values. An Introduction. In. Dekker, Paul-Halman, Loek (eds.): *The Values of volunteering. Cross-cultural perspectives*. New York: Kluwer Academic-Plenum Publishers, pp. 1-17.

Einolf, Christopher (2018): Evidence-based volunteer management: A review of the literature. *Voluntary Sector Review* 9(2)

DOI: 10.1332/204080518X15299334470348

Ellis, Susan J. (2010): *From the top down: The executive role in successful volunteer involvement*. Philadelphia: Energize.

Esmond, Judy (2001): *Count on me! 501 ideas on recruiting volunteers*. Victoria Park – Western Australia: Newseason Publications.

Esmond, Judy (2005): *Count on me! 501 ideas on retaining, recognizing and rewarding volunteers*. Victoria Park – Western Australia: Newseason Publications.

Esmond, Judy (2010): Volunteer management, volunteer recruitment, volunteer recognition ideas. International Network for More Volunteers.

<http://www.morevolunteers.com/> Letöltve: 2025.09.05.

Hager, Marc A., – Brudney, Jeffrey L. (2015): In search of strategy: Universalistic, contingent, and configurational adoption of volunteer management practices. *Nonprofit Management and Leadership*, 25(3) pp. 235-254.

DOI: <https://doi.org/10.1002/nml.21123>

Hajdú Krisztina (2015): *Jobbá tesszük. Önkéntes praktikum kézikönyv*. Budapest: Magyar Máltai Szeretetszolgálat.

Handy, Femida – Mook, Laurie (2011): Volunteering and volunteers: Benefit-cost analyses. *Research on Social Work Practice*, 21, pp. 412-420.

DOI: <https://doi.org/10.1177%2F1049731510386625>

Haski-Leventhal, Debbie – Meijs, Lucas C. P. M. – Hustinx, Lesley (2010): The third-party model: Enhancing volunteering through governments, corporations and educational institutes. *Journal of Social Policy*, 39(1) pp.139-158.

DOI: <https://doi.org/10.1017/S0047279409990377>

Hobson, Charles J. – Heler, Kathryn (2007): The importance of initial assignment quality and staff treatment of new volunteers: A field test of the Hobson-Heler model of nonprofit agency “volunteer-friendliness.” *International Journal of Volunteer Administration*, 14(6) pp. 47-56.

Hustinx, Lesley – Lammertyn, Frans (2003): Collective and Reflexive Styles of Volunteering: a Sociological Modernization Perspective. *International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 14(2.) pp. 167-187.

DOI: <https://doi.org/10.1023/a:1023948027200>

Macduff, Nancy – Netting, Ellen F. – O’Connor, Mary Katherine (2009): Multiple ways of coordinating volunteers with differing styles of service. *Journal of Community Practice*, 17(4) pp. 400-423.

DOI: <https://doi.org/10.1080/10705420903300488>

Nesbit, Rebecca – Christensen, Robert K. – Brudney, Jeffrey L. (2018): The limits and possibilities of volunteering: A framework for explaining the scope of volunteer involvement in public and nonprofit organizations. *Public Administration Review*, 78(4) pp. 502-513.

DOI: <https://doi.org/10.1111/puar.12894>

Randle, Melanie – Dolnicar, Sara (2012): Attracting volunteers in highly multicultural societies: A marketing challenge. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 24(4) pp. 351-369.

DOI: <http://dx.doi.org/10.1080/10495142.2012.733668>

Ungi Cecília – Zsivkovitsné Gyenes Krisztina (2023). Szervezz Ömivel! Segédlet az önkéntesekkel való munkához. Szeged: Talentum Alapítvány az Önkéntesség Támogatásáért.

Smith, David Horton (1994): Determinants of voluntary association participation and volunteering: A literature review. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 23(3) pp. 243-263.

DOI: <https://doi.org/10.1177/089976409402300305>

Studer, Sybille (2016): Volunteer management: Responding to the uniqueness of volunteers. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 45(4) pp. 688–714.

DOI: <https://doi.org/10.1177/0899764015597786>

Szokolay Dávid (2024): Az Ébredések Alapítvány szervezettörténete és tapasztalatai az önkéntes-koordináció terén. *Önkéntes Szemle*, 4(4) pp. 132-146.

<https://www.onkentesszemle.hu/2024-4-evf-4-szam/> Letöltve: 2025.09.05.

Van Bochove, Marianne – Tonkens, Eveliens – Verplanke, Loes – Roggeveen, Susanne (2018): Reconstructing the professional domain: Boundary work of professionals and volunteers in the context of social service reform. *Current Sociology*, 66(3) pp. 392-411.

DOI: <https://doi.org/10.1177/0011392116677300>