

Recrutarea voluntarilor

©Pro Vobis, 2003

În conformitate cu drepturile de proprietate intelectuală prevăzute de lege,
orice preluare integrală sau parțială a acestui material se va face doar cu
specificarea autorului și a sursei.

Cuprins

1. Introducere.....	3
2. Elaborarea unei strategii de recrutare.....	4
2.1. Evaluarea nevoilor organizației.....	6
2.2. Conexiunea dintre recrutarea și selecția voluntarilor.....	7
2.3. Reflectarea diversității în procesul de recrutare a voluntarilor.....	8
3. Procesul de recrutare a voluntarilor.....	9
3.1. Focalizarea recrutării.....	10
3.2. Calendarul activităților de recrutare.....	10
3.3. Elaborarea mesajului.....	10
3.4. Strategii de recrutare.....	11
3.5. Tehnici de recrutare.....	13
4. Concluzii.....	14
5. Bibliografie.....	15

1. Introducere

Recrutarea voluntarilor este procesul prin care organizația atrage și invită oamenii să se implice în activități de voluntariat.

Provocarea principală a acestui proces este aceea de a atrage nu doar suficienți voluntari, ci și cei mai potriviți pentru activitățile desfășurate. În același timp recrutarea de voluntari este și un prilej de revigorare a organizației. Abordarea pozitivă combinată cu creativitatea și planificarea sistematică a recrutării voluntarilor vor aduce schimbări benefice în organizație.

Recrutarea voluntarilor poate fi comparată cu o campanie de publicitate a unei firme. Organizația promovează beneficiile activităților de voluntariat și ale programelor pe care le derulează cu scopul de a determina oamenii să devină activi, implicându-se în aceste activități și programe.

Recrutarea voluntarilor este un proces foarte important în derularea programelor și activităților care implică voluntari. Insuccesul procesului de recrutare atrage după sine eșecul programelor datorită lipsei voluntarilor. De aceea planificarea sistematică și atentă a recrutării voluntarilor este foarte importantă.

Recrutarea voluntarilor trebuie luată în discuție încă din faza de planificare a programului de voluntariat și trebuie gândită în strânsă legătură cu nevoile organizației și cu strategia de selecție a voluntarilor. Importanța procesului de recrutare este subliniată și prin implicarea în acest proces a tuturor celor care fac parte direct sau indirect din organizație, de la consiliul director și angajații organizației, până la voluntarii existenți și chiar beneficiarii programelor organizației.

Iată câteva exemple de modalități în care diferitele categorii de personal dintr-o organizație se pot implica în planificarea și recrutarea efectivă a voluntarilor:

- *Consiliul director:*
 - elaborarea unui set de politici și proceduri pentru implicarea voluntarilor în organizație;
 - implicarea directă în recrutarea voluntarilor: atragerea efectivă de noi voluntari, atragerea/alocarea de fonduri pentru activități de voluntariat, etc.;
- *Angajații organizației:*
 - înțelegerea rolului voluntarilor;
 - acceptarea și să sprijinirea implicării voluntarilor în activitățile pe care le desfășoară;
 - oferirea de informații generale despre voluntariat și implicarea voluntarilor în cadrul organizației;
- *Voluntarii existenți:*
 - împărtășirea experienței lor ca voluntari;
 - atragerea prietenilor sau familiei în activități de voluntariat;
- *Beneficiarii organizației:*
 - aprecierea serviciilor oferite de voluntari;
 - oferirea la rândul lor ca voluntari.

Implicarea eficientă a acestor categorii diferite de persoane care au legături cu organizația în procesul de recrutare a voluntarilor presupune ca aceștia să aibă *entuziasm*, să *cunoască organizația* și să aibă *abilități de comunicare*.

2. Elaborarea unei strategii de recrutare

Elaborarea unei strategii de recrutare a voluntarilor trebuie să cuprindă următoarele etape:

- pregătirea recrutării;
- planificarea recrutării;
- recrutarea efectivă a voluntarilor.

Figura 1 cuprinde o reprezentare grafică a procesului de recrutare.

Pregătirea recrutării

Pasul 1

Evaluarea nevoii de voluntari în organizație

Pasul 2

Analiza posturilor și elaborarea fișelor de post

Pasul 3

Studierea mișcării de voluntariat și a tendințelor existente



Planificarea recrutării

Pasul 4

Focalizarea recrutării (alegerea grupurilor țintă)

Pasul 5

Momentul mobilizării (calendarul activităților de recrutare)

Pasul 6

Elaborarea procesului de recrutare

Mesajul transmis

Tehnicile de recrutare

Resursele necesare

Persoanele implicate

Recrutarea efectivă a voluntarilor

2.1. Evaluarea nevoilor organizației

Pentru succesul unei campanii de recrutare etapa evaluării nevoilor organizației este absolut necesară. Înainte de a trece la recrutarea efectivă a voluntarilor *trebuie să știm*:

- *de ce* avem nevoie de voluntari?
- *ce activități* pot desfășura voluntarii?
- *cum îi va sprijini* organizația?
- care sunt *abilitățile și calitățile* pe care voluntarii este bine să le aibă în contextul activităților concrete pe care le pot desfășura și/sau având în vedere categoria de beneficiari ai activităților în care se vor implica voluntarii?
- care sunt *procedurile* pe baza cărora vor fi selectați?

Pentru a răspunde la aceste întrebări trebuie realizată o evaluare a nevoilor organizației din punct de vedere al nevoii de voluntari atât pe baza proiectelor care sunt deja în derulare, cât și având în vedere noile proiecte care urmează să înceapă.

Evaluarea nevoilor organizației cuprinde următoarele etape:

- formarea echipei de evaluare;
- stabilirea scopului clar al evaluării (ce dorim să știm la încheierea procesului);
- stabilirea categoriilor de date care vor contribui la atingerea scopului;
- stabilirea metodelor adecvate culegerii tipului de date necesar;
- elaborarea planului de evaluare și distribuirea sarcinilor;
- culegerea datelor;
- interpretarea datelor;
- prezentarea rezultatelor evaluării.

Pe baza rezultatelor acestei evaluări se va trece la pașii următori din procesul de recrutare a voluntarilor.

Notă: Pentru detalii despre metode de culegere a datelor, analiză și interpretare vezi publicația *Evaluarea programelor și a voluntarilor* din această serie.

2.2. Conexiunea dintre recrutarea și selecția voluntarilor

Următorul pas în pregătirea procesului de recrutare a voluntarilor, potrivit Figurii 1, este analiza posturilor disponibile pentru voluntari în cadrul organizației și elaborarea fișelor de post. Această etapă din pregătirea recrutării voluntarilor este strâns legată de procedurile de selecție a voluntarilor, proceduri care se bazează tocmai pe analiza posturilor și fișele de post elaborate pentru acele poziții care pot fi ocupate de către voluntari.

Odată stabilite nevoile de voluntari ale organizației se trece la detalierea acestor nevoi prin identificarea activităților concrete pe care voluntarii le vor putea desfășura în cadrul organizației. Următoarea etapă este specificarea atribuțiilor în cadrul fiecărei activități și stabilirea abilităților necesare pentru a putea îndeplini sarcina respectivă, adică exact elaborarea fișei postului. Ultima etapă de specificare este stabilirea acelor caracteristici și abilități pe care ar trebui să le posedate voluntarii care vor îndeplini activitățile în cauză, respectiv alcătuirea profilului candidatului. Toate aceste etape vor fi mai pe larg abordate în cadrul publicației referitoare la *Selecția voluntarilor* din această serie.

Dacă toate aceste activități sunt îndeplinite sistematic și ordonat, rezultatele reunite și structurate ale acestor analize vor oferi nu doar o imagine complexă și completă a nevoilor de voluntari existente în organizație, ci și indicatori foarte prețioși despre cele mai potrivite grupuri către care să fie orientate eforturile de recrutare. În urma acestor analize vom ști dacă ne adresăm tinerilor sau celor vârstnici, dacă avem nevoie de voluntari care posedă anumite cunoștințe (de exemplu operare pe calculator) sau activitățile nu necesită astfel de abilități, deci ne putem adresa unei categorii mult mai largi a publicului.

2.3. Reflectarea diversității în procesul de recrutare a voluntarilor

Uneori este dificil pentru organizații să atragă o gamă variată de voluntari sau să desfășoare programe în cadrul cărora să se poată implica tipuri diverse de voluntari. Reflectarea diversității în activitățile de voluntariat conferă dinamism programelor derulate și are o importanță sporită în cazul comunităților diverse, a căror structură se regăsește astfel în activitatea organizației. Dincolo de reflectarea structurii comunității, diversitatea în recrutarea voluntarilor contribuie la promovarea unei politici explicite de nediscriminare.

Iată câteva dintre categoriile de voluntari care ar trebui să se regăsească într-o organizație care reflectă diversitatea și atitudinea de promovat în procesul de recrutare:

- *persoane cu dizabilități*:
 - faceți cunoscut faptul că persoanele cu dizabilități sunt binevenite ca voluntari în organizație;
 - demonstrați accesibilitatea spațiului de desfășurare a activităților pentru a convinge;
- *tineri*:
 - fiți flexibili;
 - promovați imaginea pozitivă a activității în sine;
 - prezentați-vă disponibilitatea - mulți tineri nu știu unde să meargă sau pe cine să contacteze atunci când doresc să se implice în activități de voluntariat;
 - oferiți posibilitatea unor experiențe noi și utile;
 - evidențiați câștigul la nivel personal al tinerilor voluntari;
 - promovați varietatea activităților ce pot fi desfășurate;
 - abordați informal dar eficient activitățile;
- *vârșnicii*:
 - faceți cunoscută nevoia de experiența acumulată de această categorie de voluntari;

- promovați activități diverse și atrăgătoare pe care voluntarii vârstnici le pot desfășura în cadrul organizației;
- arătați beneficiile activităților de voluntariat (evitarea singurătății, a plictiselii, a sentimentului de inutilitate generat de lipsa de activitate);
- *minoritățile etnice:*
 - promovați colaborarea cu organizațiile specifice acestei categorii (organizații etnice sau religioase);
- *persoanele fără ocupație:*
 - oferiți posibilitatea acestor persoane să își dezvolte abilități care pot fi folosite ulterior;
 - promovați beneficiile la nivel personal și psihologic pe care activitățile de voluntariat le oferă persoanelor fără ocupație care au astfel șansa să se simtă utili și integrați în societate.

3. Procesul de recrutare a voluntarilor

Odată încheiată etapa de pregătire a recrutării voluntarilor înseamnă că *știm* deja:

- că organizația are nevoie de voluntari;
- ce activități vor desfășura voluntarii;
- dacă organizația are nevoie de voluntari cu anumite abilități și caracteristici pentru activități specifice;
- dacă organizația are nevoie de voluntari pentru activități generale care nu necesită abilități deosebite;
- cum vor fi selectați voluntarii recrutați (dacă este cazul).

Următoarele etape ale elaborării procesului de recrutare sunt:

- focalizarea recrutării - alegerea *grupurilor țintă*;
- stabilirea momentului recrutării - întocmirea *calendarului activităților* de recrutare;
- elaborarea *mesajului* care va fi transmis pentru recrutare;
- stabilirea *tehnicilor de recrutare* ce urmează să fie folosite;
- inventarierea *resurselor* necesare;
- stabilirea *persoanelor implicate* și cu responsabilități în procesul de recrutare.

3.1. Focalizarea recrutării

Alegerea grupurilor țintă trebuie făcută în funcție de activitățile pe care voluntarii urmează să le desfășoare și de abilitățile necesare. În această etapă a recrutării sunt extrem de utile analizele posturilor, fișele de post și profilurile candidaților elaborate în faza de planificare a recrutării. Acestea ne vor spune dacă trebuie să ne adresăm unui anumit grup sau putem lansa un mesaj de recrutare general, care se adresează publicului larg.

3.2. Calendarul activităților de recrutare

Întocmirea *calendarului activităților de recrutare* se construiește pe toate informațiile culese anterior. Acest calendar trebuie să includă:

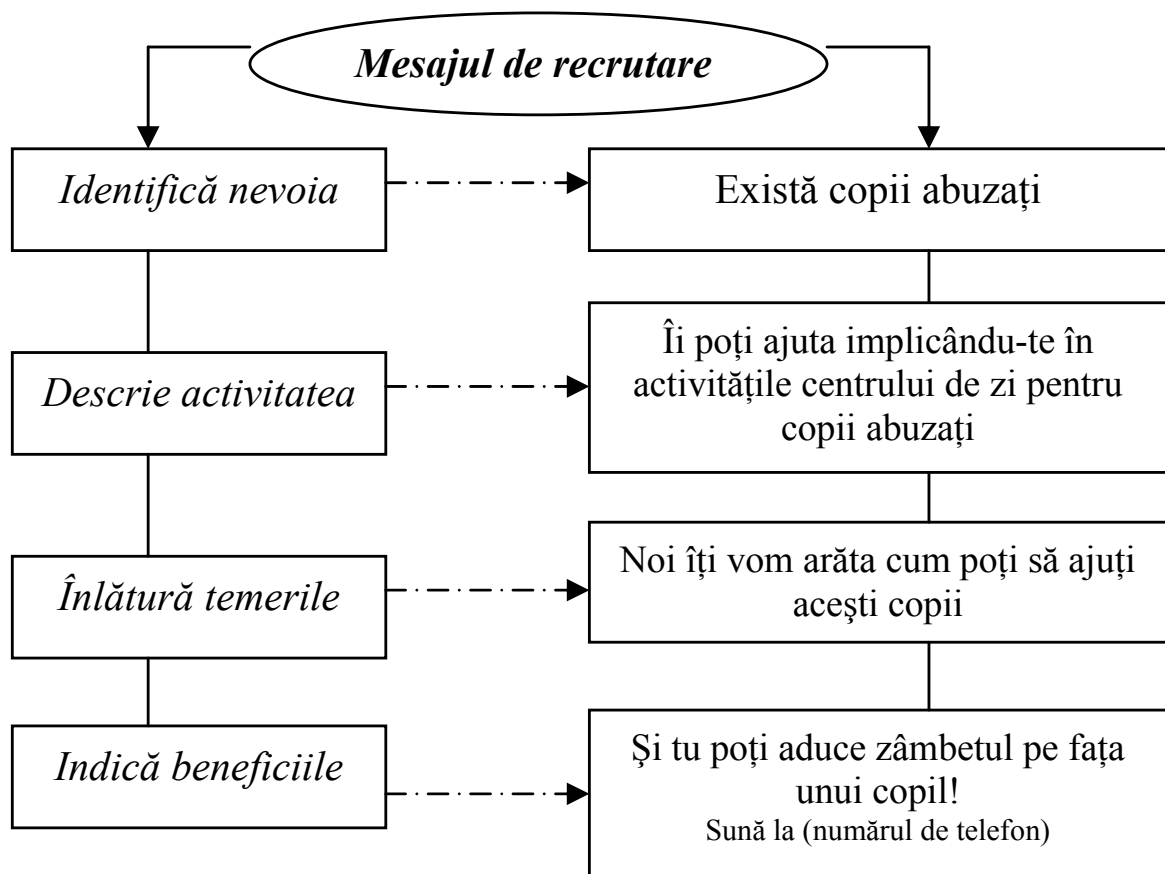
- o perioadă de elaborare a materialelor ce vor fi folosite în procesul de recrutare;
- o perioadă de lansare a anunțurilor și de publicizare a ofertei organizației;
- o perioadă pentru stabilirea contactului inițial între voluntari și organizație;
- o perioadă pentru programarea interviurilor de selecție (dacă este cazul).

3.3. Elaborarea mesajului

Mesajul pentru recrutarea de voluntari trebuie să cuprindă răspunsul la patru întrebări:

- care este nevoia pe care activitatea de voluntariat o poate îndeplini;
- care va fi rezultatul concret și pozitiv al activității de voluntariat respective?
- care sunt și cum pot fi depășite eventualele temeri și obiecții la adresa activității de voluntariat?

- care vor fi beneficiile voluntarilor care se vor implica în această activitate?



Respectând acest algoritm mesajul de recrutare va fi *explicit* (indică nevoia), *clar* (descrie activitatea), *atrăgător* (înlătură temerile) și *convingător* (indică beneficiile).

3.4. Strategii de recrutare

Între cele mai răspândite strategii de recrutare întâlnim:

- recrutare generală;
- recrutare specifică;
- recrutare de tip “concentric”;
- recrutare în sistem închis.

Recrutarea generală este o strategie care se adresează publicului larg. Scopul este de a recruta voluntari pentru activități care nu necesită abilități deosebite sau pentru îndeplinirea cărora voluntarii pot fi pregătiți în foarte scurt timp.

Recrutarea specifică este o strategie de a recruta voluntari din rândul unor grupuri țintă alese în funcție de activitățile care urmează a fi desfășurate. Prin intermediul acestei strategii sunt recrutați voluntari pentru activități care necesită abilități și cunoștințe specifice sau activități care implică lucrul cu grupuri specifice de beneficiari. Pentru acest tip de recrutare sunt extrem de utile instrumente precum fișele de post și profilurile candidaților întocmite în etapa de pregătire a recrutării.

Recrutarea de tip concentric este o strategie prin care voluntarii existenți atrag în organizație noi voluntari sau recrutarea se adresează grupurilor aflate în imediata proximitate a organizației, grupuri cu care se interacționează frecvent și care cunosc organizația. Recrutarea de tip concentric prezintă avantajul că se adresează unui grup deja familiarizat cu tematica voluntariatului și chiar cu activitățile organizației, șansele de succes în atragerea de noi voluntari fiind astfel mai mari. În același timp însă această strategie de recrutare limitează posibilitatea recrutării celor mai potriviți voluntari pentru activitățile ce urmează a fi desfășurate pentru că nu se adresează unui grup mai larg. O altă limitare a acestei strategii de recrutare este diversitatea redusă a voluntarilor atrași prin acest sistem.

Recrutarea în sistem închis este o strategie prin care se recrutează voluntari din sisteme închise cum ar fi o școală, o companie, o unitate militară, un grup profesional, pe scurt orice grup ai cărui membri interacționează frecvent și manifestă un grad sporit de identificare cu grupul. Această strategie de recrutare presupune crearea unei culturi a implicării în rândul membrilor acestor grupuri prin care aceștia acceptă activitățile de voluntariat ca fiind o acțiune pozitivă și sprijinirea continuă a implicării.

3.5. Tehnici de recrutare

Cele mai răspândite tehnici de recrutare a voluntarilor sunt:

- promovarea prin intermediul *mass media*;
- folosirea *materialelor tipărite* (pliante, fluturați, afișe);
- recrutarea *unu-la-unu* (voluntarii existenți implică un prieten în activitățile organizației);
- *orientare înaintea înscrierii* - orientare destinată tuturor celor interesați urmată de completarea formularelor de înscriere;
- *prezentări publice*;
- recrutarea la *evenimente speciale*;
- recrutarea prin *scrisori personalizate*;
- înregistrarea la *agenții specializate* pe baza unei oferte a organizației.

Opțiunea pentru una sau mai multe tehnici de recrutare trebuie făcută în funcție de nevoia de voluntari identificată în cadrul organizației, descrierile posturilor și profilurile candidaților, caracteristicile comunității și/sau grupului țintă către care este orientată recrutarea și resursele disponibile.

Indiferent de tehnicile de recrutare pentru care veți opta, mesajul transmis trebuie să îndeplinească anumite *condiții* pentru a-și atinge scopul:

- mesajul să fie clar exprimat (vezi secțiunea 3.3.);
- limbajul folosit să fie pe înțelesul grupului vizat (atenție la nevăzători și hipoacuzici!);
- accentuarea cuvântului *voluntar* poate deveni o barieră pentru implicare datorită stereotipurilor existente în societate cu privire la acest concept;
- verbele la imperativ conferă dinamism mesajului transmis (“implică-te...”, “ajută și tu la...”, “fii parte din...”, “participă la...”, “contribuie și tu la...”, etc.);
- activitatea care urmează să fie desfășurată de voluntari trebuie expusă încă din faza recrutării; prezentările care evită precizarea clară a activităților și rezervă detaliile pentru momente ulterioare trezesc suspiciune și pot îndepărta potențialii voluntari;

- dacă există constrângeri de timp acestea trebuie precizate (de exemplu o activitate care necesită implicarea pentru cel puțin 6 luni);
- prezentați oferta de instruire în vederea realizării cu succes a activității respective;
- dacă activitatea necesită abilități specifice acestea trebuie precizate tot în această etapă;
- cereți ceea ce aveți nevoie de la viitorii voluntari chiar dacă este vorba de activități solicitante - este mai bine ca cei interesați să știe la ce să se aștepte decât să se prezinte la interviul de selecție și să renunțe sau să nu poată duce la îndeplinire activitatea pentru care au fost recrutați;
- desfaceți sarcinile complexe în activități cât mai concrete astfel încât voluntarii să-și poată asuma exact ceea ce doresc sau ceea ce consideră că vor putea face cât mai bine;
- materialele tipărite necesită atenție sporită din punct de vedere al graficii și culorilor folosite; scopul materialelor tipărite este de a transmite un mesaj și nu de a arăta artistic și costisitor; lizibilitatea textului este foarte importantă - atenție, deci, la caracterele folosite și la combinațiile de culori!

4. Concluzii

Succesul activității de recrutare este esențial pentru dezvoltarea organizațiilor care implică voluntari în activitățile derulate. Planificarea atentă a recrutării de voluntari desfășurată în strânsă legătură cu elaborarea procedurilor de selecție a voluntarilor și bazate pe analiza nevoilor organizației va duce la recrutarea acelor voluntari de care organizația are nevoie pentru îndeplinirea activităților propuse și împlinirea misiunii sale. Unul dintre factorii care contribuie la succesul unei campanii de recrutare este entuziasmul și încrederea echipei implicate în recrutare! Cu cât credeți mai mult în activitățile pe care le desfășurați și în potențialul voluntarilor de a se implica activ și eficient în acestea, cu atât mesajul vostru va fi mai convingător și mai de succes!

5. Bibliografie

* * * . 1999. *The Recruitment Guide*. London: The National Centre for Volunteering

Blais, Linelle M. et al. 1996. *Stepped Approach to Volunteer Recruitment and Retention*. Washington: American Cancer Society

Burke, Marz Ann și Carl Liljenstolpe. 1992. *Recruiting Volunteers - A Guide for Non-Profits*. Menlo Park CA: Crisp Publications

Ellis, Susan J. 1996. *The Volunteer Recruitment (And Membership Development) Book*. Philadelphia, PA: Energize Inc.

McCurley, Steve și Rick Lynch. 2001. *Essential Volunteer Management*. London: The Directory of Social Change