

Selecția 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.

1. Pregătirea activității de selecție a voluntarilor.....	3
1.1. Importanța selecției voluntarilor.....	4
1.2. Ce vrea organizația de la voluntari.....	5
1.3. Ce vor voluntarii de la organizație.....	7
2. Instrumente folosite în selecția voluntarilor.....	8
2.1. Formularele de aplicație.....	8
2.2. Recomandările.....	9
2.3. Interviu.....	10
3. Intervievarea voluntarilor.....	10
3.1. Importanța interviului de selecție.....	11
3.2. Aspecte organizatorice ale interviului de selecție.....	12
3.3. Conținutul interviului de selecție.....	13
3.4. Aspecte de urmărit în interviul de selecție.....	15
3.5. Probleme care pot apărea în procesul de intervievare.....	15
3.6. Gestionarea nepotrivirilor - cum spunem „nu”.....	16
4. Dezvoltarea unei strategii de selecție a voluntarilor în organizație.....	17
5. Bibliografie.....	18

1. Pregătirea activității de selecție a voluntarilor

Activitatea de selecție a voluntarilor este strâns legată de activitatea de recrutare. Pentru a avea succes este bine ca cele două activități să fie planificate împreună, pentru a reuși recrutarea voluntarilor de care organizația are nevoie la un moment dat și pe care îi va putea integra cu succes în activitățile desfășurate.

Conștientizarea nevoii de voluntari într-o organizație este o bună oportunitate pentru reanalizarea, clarificarea și/sau adaptarea rolurilor pe care voluntarii le pot avea în organizație.

Reconfigurarea rolurilor voluntarilor în organizație este bine să fie făcută înaintea elaborării strategiilor de recrutare și selecție, pentru a orienta aceste activități către grupurile cele mai potrivite de potențiali voluntari.

Stabilirea clară a rolurilor voluntarilor în organizație trebuie să țină cont de anumite *criterii* esențiale pentru succesul activităților:

- așteptările organizației de la voluntari;
- potențialele așteptări ale voluntarilor de la organizație;
- beneficiarii activităților în care vor fi implicați voluntarii;
- așteptările acestora de la voluntari și de la organizația care le oferă servicii.

Pregătirea activității de selecție a voluntarilor trebuie să includă următorii *pași*:

- evaluarea nevoii de voluntari în organizație;
- clarificarea rolurilor pe care voluntarii le pot avea în organizație;
- stabilirea profilului voluntarilor necesar pentru buna îndeplinire a activităților propuse și pentru oferirea de servicii de calitate beneficiarilor;
- stabilirea detaliilor organizatorice ale procesului de selecție.

1.1. *Importanța selecției voluntarilor*

Activitatea de selecție a voluntarilor este foarte importantă pentru asigurarea succesului activităților organizației și voluntarilor. Selectarea la întâmplare a voluntarilor poate fi un succes, dar aceasta se va datora norocului și nu eficienței și raționalității managementului voluntarilor în organizație.

De ce este importantă selecția voluntarilor:

- permite identificarea abilităților existente ale voluntarilor;
- permite identificarea nevoilor de instruire ale voluntarilor pentru succesul activităților viitoare;
- permite orientarea voluntarilor către activitățile potrivite abilităților, intereselor și motivațiilor individuale;
- permite implicarea în activități a voluntarilor potriviți pentru categoria de beneficiari ai organizației;
- permite clarificarea imaginii voluntarilor despre organizație, activitățile desfășurate și rolul lor în această structură
- ajută la diferențierea clară a rolurilor personalului angajat și ale voluntarilor.

Selecția voluntarilor se deosebește esențial de selectarea personalului pentru poziții retribuite prin simplul fapt că nu este indicat să spunem „*nu*” unei persoane care este dispusă să-și ofere timpul, abilitățile și dăruirea de bună voie și fără a solicita recompense financiare pentru folosul semenilor săi și pentru soluționarea unor probleme comune.

Astfel, *cuvântul cheie* în ceea ce numim selecția voluntarilor nu este de fapt „a selecta” ci „a potrivi”, adică *a găsi voluntarul potrivit pentru activitățile organizației și a găsi/crea activitățile potrivite pentru voluntarii care vin în organizație și nu se potrivesc nici unei poziții deja existente*. Selecția voluntarilor devine în acest context un proces complex care trebuie să beneficieze de atenție sporită în cadrul organizației.

1.2. Ce vrea organizația de la voluntari

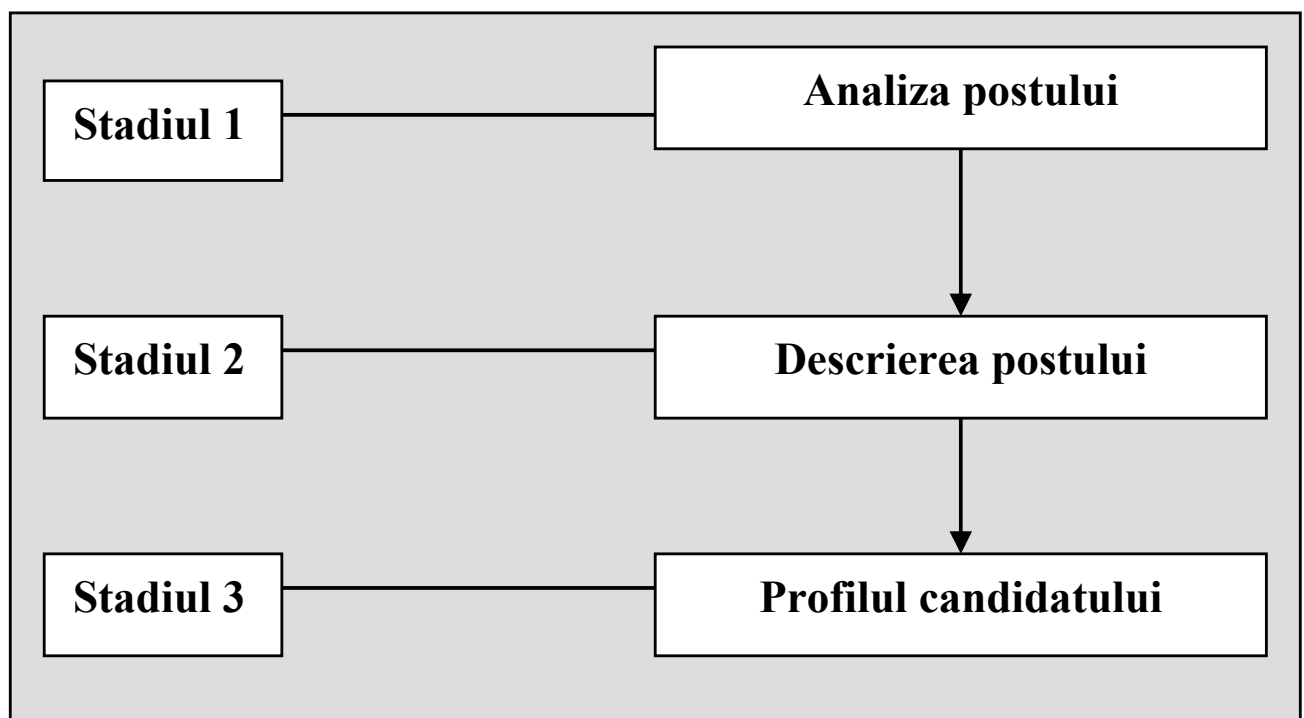
Cea mai simplă formulare a așteptărilor unei organizații de la voluntari este găsirea voluntarilor potriviți pentru activitățile desfășurate în organizație și în care se pot implica voluntarii.

Această simplitate ridică însă unele întrebări:

- Cum procedăm în cazul acelor voluntari care nu se potrivesc acestor activități pre-definite?
- Cât de specifice sunt descrierile activităților pentru care dorim să selectăm voluntarii potriviți?

Răspunsul la aceste întrebări este dat de gradul de *flexibilitate* și *diversitate* al organizației. Cu cât organizația este mai flexibilă și derulează activități mai diversificate, cu atât există mai multe șanse de a găsi activități potrivite pentru cât mai mulți voluntari.

Există trei *stadii de specificitate* în exprimarea așteptărilor organizației de la voluntari:



- *Analiza postului*

- este o analiză complexă a elementelor solicitate de poziția respectivă;
- se referă atât la pregătirea profesională, cât și la trăsăturile de personalitate ale candidatului;
- trebuie să fie flexibilă - să ofere posibilitatea inputurilor personale;
- informațiile trebuie culese prin metode variate:
 - observația directă;
 - discuții cu actualul/fostul deținător al postului;
 - discuții cu colaboratorii săi direcți;
- este etapa pe care se bazează realizarea descrierii postului și a profilului candidatului;
- trebuie să analizeze următoarele aspecte:
 - activitatea concretă;
 - responsabilitățile implicate;
 - relațiile de muncă;
 - standardele de performanță ale postului;
 - condițiile de muncă;
 - evaluarea fostului deținător al postului;

- *Descrierea postului*

- este prezentarea în scris a postului respectiv;
- include sarcinile și responsabilitățile implicate;
- stabilește relațiile cu celelalte persoane din organizație;

- *Profilul candidatului*

- este descrierea candidatului ideal din punct de vedere al caracteristicilor solicitate de postul respectiv;
- include specificarea abilităților, calităților și experienței necesare;
- trebuie formulat cu grijă astfel încât să nu includă constrângeri inutile.

1.3. Ce vor voluntarii de la organizație

În general voluntarii au motivații foarte diferite pentru care se implică în activități de voluntariat. Aceasta poate fi o problemă pentru organizații atunci când se pune problema găsirii activităților de voluntariat potrivite pentru fiecare dintre voluntari. Așteptările voluntarilor de la organizații variază de la așteptări legate de dezvoltarea personală sau profesională, până la dorința de relaxare sau dorința de a se simți utili și activi în comunitate.

Iată câteva dintre posibilele motivații ale voluntarilor care se regăsesc în așteptările lor de la organizații:

- să își facă noi prieteni;
- să petreacă timp cu prietenii care sunt deja voluntari;
- să învețe lucruri noi;
- să-și formeze deprinderi utile;
- să dea înapoi o parte din ceea ce au primit de la alții;
- să cunoască oameni diferiți;
- să se simtă utili;
- să fie parte a unei organizații prestigioase;
- să facă tranziția spre o nouă viață;
- să testeze o nouă carieră;
- să-i ajute pe cei mai puțin norocoși;
- să realizeze ceva;
- să contribuie la ameliorarea comunității;
- să lucreze cu un anumit grup de persoane;
- să își asume o responsabilitate;
- să facă parte dintr-o echipă;
- să întâlnească persoane importante din comunitate;
- să petreacă un timp cu familia făcând ceva util;
- să înțeleagă problemele comunității în care trăiește;
- să câștige experiență în vederea obținerii unui loc de muncă;
- să își mențină ‘în uz’ cunoștințe sau abilități pe care altfel nu le folosesc.

2. Instrumente folosite în selecția voluntarilor

Selecția voluntarilor se poate face prin metode diferite în funcție de posibilitățile și specificul organizației. Între cele mai răspândite instrumente folosite în selectarea voluntarilor se regăsesc:

- formularele de aplicație;
- recomandările;
- interviul.

Aceste instrumente pot fi folosite individual sau în diferite combinații.

2.1. Formularele de aplicație

Formularele de aplicație pot fi folosite ca primă etapă a procesului de selecție a voluntarilor, informațiile astfel colectate fiind folosite pentru orientarea voluntarului către o activitate sau devenind baza interviului de selecție.

De ce sunt utile formularele de aplicație:

- simplifică procesul de selecție, în special în cazul în care există un număr limitat de posibilități de implicare a voluntarilor;
- oferă posibilitatea colectării de informații specifice;
- oferă posibilitatea colectării în timp a informațiilor similare pentru alcătuirea unor baze de date;
- ajută la structurarea interviurilor de selecție.

Formularele de aplicație pot constitui o barieră pentru implicare, mai ales în cazul persoanelor cu un nivel scăzut de alfabetizare. Formularele trebuie utilizate atunci când este cazul și când informațiile astfel colectate sunt de utilitate sporită. Este bine să explicăm voluntarilor cum vor fi folosite informațiile solicitate prin aceste formulare.

2.2. *Recomandările*

Recomandările nu sunt o alternativă la celelalte metode de selecție a voluntarilor, ci mai degrabă o completare a acestora. Recomandările sunt o confirmare a unor abilități a căror existență trebuie constatată printr-o altă metodă.

Recomandările pot să conțină informații relevante despre voluntar din perspectiva relației cu cel care a întocmit recomandarea și care nu au fost surprinse nici prin intermediul formularelor de aplicație nici în cadrul interviului de selecție. În acest caz autorul recomandării poate fi contactat pentru a furniza mai multe detalii și subiectul poate fi abordat într-o discuție cu voluntarul pentru clarificarea situației.

Aspecte de luat în considerare când se solicită recomandări:

- persoana care întocmește recomandarea să cunoască voluntarul în calitate profesională și nu ca prieten sau membru al familiei;
- lipsa contactelor în domeniul profesional în care s-au solicitat recomandările nu înseamnă că avem în față un voluntar care nu este potrivit pentru activitatea respectivă;
- recomandările pot fi uneori prea generale și redactate în termeni pozitivi sau neutri;
- este nevoie de consistență la nivelul organizației în solicitarea recomandărilor - nu se vor solicita recomandări numai în anumite cazuri;
- persoana care întocmește recomandarea este bine să fie informată despre abilitățile și/sau expertiza necesară pentru ocuparea postului pentru care voluntarul este selectat;
- specificați cu claritate momentul în care sunt așteptate recomandările (înaintea interviului de selecție, după interviul de selecție dar înaintea începerii activității etc.)

2.3. *Interviul*

Interviul de selecție a voluntarilor este instrumentul prin care putem dobândi cele complete informații despre viitorii voluntari.

Interviul este:

- un instrument de colectare de informații;
- o posibilitate de a transmite informațiile dorite despre organizație, activități și beneficiari;
- o posibilitate de a evalua motivația, interesul și abilitățile viitorilor voluntari;
- o posibilitate de a evalua posibilitățile de integrare ale viitorilor voluntari în organizație;
- o posibilitate pentru voluntar de a evalua posibilitățile de integrare în organizație din perspectivă proprie.

3. *Intervievarea voluntarilor*

Organizarea unui interviu pentru voluntari demonstrează faptul că organizația tratează implicarea voluntarilor cu seriozitate și este dispusă să investească timp și efort în organizarea acestor activități.

Interviul trebuie să fie un proces bidirecțional în care organizația obține informațiile dorite despre voluntari, iar voluntarii obțin informațiile dorite despre organizație.

Interviul presupune *schimburi de informații* pe trei direcții specifice:

- informații pe care organizația dorește să le transmită voluntarului;
- informații pe care organizația dorește să le afle despre voluntar;
- informații pe care voluntarul dorește să le afle despre organizație.

3.1. Importanța interviului de selecție

Importanța interviului de selecție este dată tocmai de capacitatea acestuia de a facilita schimbul de informații esențiale între voluntar și organizație în vederea evaluării corecte și eficiente a posibilităților de integrare a voluntarului în organizație și a capacității voluntarului de a contribui la atingerea scopurilor organizației.

Informații pe care organizația dorește să le transmită voluntarului:

- istoricul organizației, misiune, valori și filosofie;
- detalii despre activitățile în care voluntarii se pot implica;
- limitele implicării voluntarilor în organizație;
- proceduri în cadrul organizației;
- așteptările organizației în ceea ce privește timpul alocat activităților de voluntariat;
- situații posibile în care voluntarii s-ar putea regăsi pe parcursul activității lor;
- detalii despre continuarea procesului de selecție până la începerea activității.

Informații pe care organizația dorește să le afle despre voluntar:

- motivația pentru implicarea în activități de voluntariat;
- așteptările voluntarului de la organizație și activitățile pe care urmează să le desfășoare;
- cum au aflat despre organizație și activitățile acesteia;
- experiențe anterioare ca voluntar;
- activități pe care doresc și pe care nu doresc să le realizeze;
- disponibilitatea pentru implicare în activități de voluntariat;
- abilități, experiență și cunoștințe relevante;
- perioada pentru care doresc să desfășoare activități de voluntariat.

Informații pe care voluntarul dorește să le afle despre organizație:

- filosofia, scopurile și structura organizației;
- poziția interviewatorilor în organizație;
- timpul necesar derulării activităților de voluntariat;
- tipul de activități care pot fi desfășurate;
- rolul voluntarilor în organizație;
- beneficiarii organizației;
- relația voluntarilor cu angajații - cum se integrează voluntarii în structura organizației;
- limitele implicării voluntarilor în organizație;
- abilități necesare și cum vor fi acestea utilizate;
- posibilitatea de schimbare a activității pe care o desfășoară;
- ofertele de instruire de care pot beneficia;
- sprijinul pe care se pot baza în derularea activității;
- cum trebuie să procedeze atunci când apar probleme;
- procedurile de acoperire a cheltuielilor presupuse de activitățile derulate;
- aspectele legale ale implicării (contracte, asigurări etc.);
- cum vor fi informați despre rezultatele interviului de selecție.

3.2. Aspecte organizatorice ale interviului de selecție

Intervievarea voluntarilor trebuie organizată foarte atent. Orice aspect poate deveni foarte important în cadrul procesului, de la locul de desfășurare a interviului și până la întrebările adresate, toate pot influența interviul într-un mod mai mult sau mai puțin benefic pentru organizație și/sau pentru voluntar.

Interviewatorul trebuie să știe foarte clar *ce caută* la potențialii voluntari și *cum va afla* ceea ce caută. Sarcina interviewatorului nu este deloc simplă și este supusă prejudecăților. Persoana care interviează trebuie aleasă cu grijă.

Iată câteva *calități* pe care interviewerul este bine să le aibă:

- *empatia* (înțelegerea stării psihice a voluntarului și sprijinirea acestuia);
- *capacitatea de reformulare și sinteză* (folosită pentru a sublinia punctele importante ale discuției; trebuie exercitată cu moderație);
- *capacitatea de ascultare activă* (încurajează voluntarul și contribuie la clarificarea neînțelegerilor);
- *abilitatea de a adresa întrebări* (presupune capacitatea de a îmbina întrebările deschise cu cele închise și de a adapta tipul întrebării la subiectul pe care aceasta îl abordează);
- *capacitatea de a crea și menține o atmosferă pozitivă* (implică transmiterea unor senzații de relaxare, calm, simpatie care stimulează discuția; exprimarea cu claritate și folosind un limbaj adecvat partenerului de discuție).

Aspecte logistice ale organizării interviului de selecție:

- alegeți cu grijă *locația interviului*:
 - o sală specială pentru interviu;
 - aranjament plăcut - este de preferat ca interviul să nu se desfășoare din spatele unui birou;
 - evitați întreruperile;
- țineți seama de *nevoile persoanei intervievate*:
 - întâmpinați persoanele la sosire;
 - tratați persoanele intervievate cu amabilitate;
 - cineva trebuie să se ocupe de candidați în cazul în care aceștia trebuie să aștepte;
- anticipați posibilele *nevoi ale interviewerului* pentru a evita întreruperea interviului.

3.3. Conținutul interviului de selecție

Întrebările adresate pe parcursul interviului de selecție sunt în general direcționate către colectarea următoarelor categorii de informații despre voluntarul intervievat: educație și instruire; experiență; calități și abilități; atitudini și valori; altele.

Există *diferite tipuri de întrebări* care sunt mai mult sau mai puțin eficiente în colectarea tipului dorit de informații din categoriile specificate mai sus:

- *Întrebări deschise:*
 - sunt menite să ofere persoanei intervievate libertatea de a-și structura răspunsul;
 - oferă intervievatorului posibilitatea să descopere punctele de interes ale celui care vorbește;
- *Întrebări închise:*
 - sunt folosite pentru a obține răspunsuri de tipul „da/nu” la întrebări specifice;
 - folosirea lor inadecvată poate genera frustrări;
- *Întrebări ipotetice:*
 - sunt folosite pentru a pune în evidență atitudini și reacții comportamentale ale intervievatului care pot prezice comportamente viitoare;
 - folosirea lor din abundență poate genera confuzie;
- *Întrebări specifice:*
 - sunt folosite pentru a explora în detaliu situații concrete;
 - sunt foarte utile în explorarea domeniilor de interes specific ale intervievatului;
- *Întrebări inductive:*
 - sunt întrebări care încearcă să obțină acordul intervievatului pentru propriile opinii;
 - aceste întrebări pot genera disconfortul intervievatului;
- *Întrebări capcană:*
 - folosirea acestui tip de întrebări nu este un semn de profesionalism și deschidere către intervievat;
 - nu este recomandată folosirea acestor întrebări în interviurile de selecție a voluntarilor;
- *Întrebări complexe:*
 - sunt întrebări care generează confuzie atât pentru persoana intervievată cât și pentru intervievator.

3.4. Aspecte de urmărit în interviul de selecție

Ce urmărim prin interviul de selecție:

- dobândirea de informații;
- oferirea de informații;
- facilitarea procesului de cunoștere reciprocă între organizație și voluntari;
- facilitarea procesului de selecție (găsirea activității potrivite) pentru fiecare voluntar;
- reacțiile individuale care pot prezice comportamente viitoare etc.

Interviul nu trebuie încheiat înainte de:

- a oferi voluntarilor intervievați posibilitatea să adreseze întrebări;
- a oferi răspunsuri la întrebările voluntarilor;
- a oferi informații despre modul în care rezultatele interviului vor fi aduse la cunoștința intervievatului și care sunt următorii pași în cazul unui răspuns pozitiv.

3.5. Probleme care pot apărea în procesul de interviu

În timpul interviului de selecție pot apărea diferite probleme:

- prejudecăți personale ale interviuatorului;
- întreruperi;
- personalizarea discuției pe domenii - poate degenera în conflict verbal;
- apariția unor momente dificile (tăcere, ezitare, schimbări ale subiectului, evitarea răspunsurilor) care pot duce la blocarea comunicării;
- adresarea de întrebări dificile sau care sunt marcate de prejudecăți.

Depășirea cu succes a acestor probleme depinde de arta interviuatorului de a conduce discuția și de capacitatea sa de a depăși momentele dificile apărute în timpul interviului.

3.6. Gestionarea nepotrivirilor - cum spunem „nu”

În procesul de selecție a voluntarilor pot apărea și situații dificile în care nu se poate găsi o activitate potrivită pentru un voluntar cu anumite abilități și caracteristici. În această situație este recomandată redirectionarea voluntarului către organizații despre care știm că desfășoară acele activități care s-ar potrivi abilităților voluntarului respectiv. Cea mai recomandabilă abordare pentru o organizație care lucrează cu voluntari este să încerce să nu spună „nu” celor care doresc să devină voluntari. Pot apărea totuși și situații în care este necesar să spunem „nu”. Acestea pot fi datorate unor *factori* precum:

- lipsa de timp și/sau de resurse ale organizației pentru a gestiona activitatea unui număr foarte mare de voluntari;
- nevoia de abilități și cunoștințe specifice pentru activitățile în care se pot implica voluntarii.

Cum justificăm un refuz:

- folosind descrierea postului și profilul candidatului;
- făcând distincția între abilitățile și calitățile pe care voluntarul le posedă și abilitățile și calitățile necesare pentru pozițiile disponibile în cadrul organizației;
- convingerea voluntarului că refuzul nu este o decizie subiectivă, ci se bazează pe argumente și realitate;
- oferind alternative de organizații și/sau activități;
- fiind sinceri și cinștiți - amânarea momentului în care spunem „nu” nu este o soluție;
- confirmând decizia luată;
- lasând deschisă posibilitatea unei contactări ulterioare, dar numai în situațiile în care acest lucru este sigur că se va întâmpla.

Este foarte importantă aplicarea cu **regularitate și consistență** a criteriilor pe baza cărora se spune „nu”!

4. Dezvoltarea unei strategii de selecție a voluntarilor

Dezvoltarea unei strategii de selecție a voluntarilor în cadrul organizației oferă mai multe *avantaje*:

- facilitează planificarea și organizarea strategiilor de recrutare;
- transmite potențialilor voluntari și partenerilor organizației mesajul că implicarea voluntarilor este o activitate privită cu seriozitate, în care organizația investeste timp și effort;
- contribuie la construirea unei imagini complexe și pozitive a organizației în relația cu voluntarii și alți parteneri;
- aduce la cunoștința publicului larg - implicit a viitorilor voluntari - seriozitatea organizației, asumarea unor principii, reguli și standarde de bună practică;
- oferă posibilitatea celor interesați să desfășoare activități de voluntariat să cunoască standardele organizației înainte de a decide să se implice în activitățile acesteia;
- justifică eventualele refuzuri ale unor voluntari nepotriviți cu profilul, standardele sau domeniul de activitate al organizației.

Pentru a fi funcțională, strategia de selecție a voluntarilor trebuie:

- să fie gândită odată cu programul de voluntariat;
- să fie în armonie cu strategia de recrutare practică de organizație;
- să fie formulată cu claritate;
- să fie făcută cunoscută celor interesați să activeze ca voluntari în organizație;
- să nu fie discriminativă;
- să împiedice pe cât de mult posibil deciziile subiective ale celor care realizează selecția;
- să fie justificată de natura activităților care urmează a fi desfășurate de voluntarii astfel selectați;
- să nu devină o barieră în calea implicării voluntarilor!

5. Bibliografie

* * * . 1991. *Book 6 - Choosing and Developing Staff and Volunteers*. Dorchester UK: The Open University

* * * . 2000. *Recruitment and Selection of Volunteers*. Camden: Camden Volunteer Bureau

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

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