

Recunoașterea meritelor 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. Cum funcționează sistemul de recunoaștere a meritelor voluntarilor.....	3
3. Scopul recunoașterii meritelor voluntarilor.....	4
4. Construirea unui sistem de recunoaștere a meritelor voluntarilor.....	5
5. Sisteme de recunoaștere a meritelor voluntarilor.....	6
6. Implementarea unui sistem de recunoaștere a meritelor voluntarilor.....	7
7. Concluzii.....	9
8. Anexe.....	12
9. Bibliografie.....	13

1. Introducere

Recunoașterea meritelor voluntarilor este o etapă importantă a managementului voluntarilor și este un semn al profesionalismului cu care este tratată implicarea voluntarilor în activitățile unei organizații.

În prezent sunt folosiți uneori în paralel, alteori împreună, doi termeni: recunoașterea meritelor voluntarilor și/sau recompensarea meritelor voluntarilor. Am ales folosirea termenului recunoașterea meritelor voluntarilor în cuprinsul acestui text datorită faptului că termenul recompensare, așa cum este folosit în limbajul comun, implică natura tangibilă a recompensei, referindu-se (sau fiind înțeles) de cele mai multe ori ca recompense în bani sau în bunuri și servicii. Pentru că activitatea voluntarilor este *recompensată* la nivel simbolic, prin fapte, gesturi sau evenimente de recunoaștere și nu de recompensare tangibilă, am considerat mult mai potrivită folosirea termenului *recunoașterea meritelor voluntarilor* care va fi folosit pe întreg parcursul textului de față.

2. Cum funcționează un sistem de recunoaștere a meritelor voluntarilor

Eficacitatea unui sistem de recunoaștere a personalului practicat de o instituție se reflectă în:

- ușurința cu care *se recrutează și se menține* personalul în cadrul organizației;
- *productivitatea muncii*.

Sistemul de recunoaștere a meritelor voluntarilor se referă la:

- satisfacerea unor nevoi ale celor care lucrează deja ca și voluntari;
- convingerea celor indeciși că unele din nevoile lor vor fi împlinite prin voluntariat.

Spre deosebire de organizațiile care implică voluntari în activitățile lor, instituțiile cu scop lucrativ se bazează în mod principal pe valoarea motivațională a banilor, care nu au o valoare motivațională intrinsecă, dar pot fi folosiți pentru a satisface o paletă largă de nevoi.

Pentru a motiva persoanele, organizațiile de voluntariat trebuie să se adreseze nevoilor *specifice, nemijlocite* ale voluntarilor sau potențialilor voluntari. Acest lucru reprezintă o provocare ce poate fi transformată însă într-un *avantaj competitiv*, în măsura în care sistemul de recunoaștere se va adresa și acelor nevoi care nu pot să fie satisfăcute prin intermediul banilor. Cheia este de a identifica nevoile persoanei respective pentru a putea oferi exact acel lucru care are cea mai mare importanță pentru persoana sau grupul în cauză.

3. Scopul recunoașterii meritelor voluntarilor

Sistemul de recunoaștere a meritelor voluntarilor are un rol vital în *susținerea strategică a organizației* prin:

- motivarea personalului voluntar;
- atingerea obiectivelor organizației;
- creșterea calității serviciilor oferite și a productivității;
- încurajarea comportamentelor dorite.

Una dintre cele mai des întâlnite probleme ale sistemelor de recunoaștere este că *nu reușesc să se adreseze motivației individuale*, plecând de la premisa că toți membrii organizației au motive similare pentru realizarea sarcinilor. Un coordonator a cărui motivație principală este altruismul, va presupune (conștient sau nu) că toți ceilalți membri ai echipei acționează din același motiv. Coordonatorul va distribui sarcinile fără să aibă în vedere preferințele individuale ale voluntarilor și se va aștepta ca aceștia să fie entuziaști, indiferent de factorii externi. Un alt posibil efect este acela ca el/ea să nu fie foarte

preocupat/ă de a explica importanța sarcinii și modul în care aceasta va conduce la îndeplinirea obiectivelor generale.

4. Construirea unui sistem de recunoaștere a meritelor voluntarilor

Construirea unui sistem de recunoaștere eficient trebuie să aibă următoarele caracteristici:

- țină cont de *preferințele voluntarilor*;
- să fie strâns legat de *motivațiile voluntarilor* și mai puțin de ceea ce conducerea „decretează”;
- *echitatea*, bazată pe performanțele individuale și de grup;
- *coerența* în recunoașterea meritelor;
- adaptarea la *cultura organizației și a persoanelor* ;
- *corectitudinea* - recunoaștere pe măsura rezultatelor obținute și nu pe criterii discriminatorii;
- înțelegerea faptului că există și alți factori de motivare în afară de bani și altruism;
- corelarea în timp cu realizările;
- acceptarea faptului că misiunea organizației nu este suficientă ca unic factor motivațional;
- atenție la ceea ce este prea mult: a mulțumi voluntarului este important, dar a-i mulțumi pentru cel mai mărunț gest pe care îl face poate deveni deranjant și chiar jignitor!

Integrarea acestor caracteristici este mult mai eficientă dacă se aplică în cadrul unui sistem coerent și planificat de recunoaștere a meritelor voluntarilor.

Etapele construirii unui astfel de sistem sunt:

- *evaluarea* modului în care voluntarii sunt recompensați în prezent. Aceasta se face stând efectiv de vorbă cu voluntarii și angajații în cadrul unor interviuri structurate. Instrumentul principal de lucru în acest caz sunt întrebările deschise. Una dintre cele mai utile este: „Care este părerea ta despre sistemul actual de recompensare a voluntarilor?”;

- *construirea sau re-construirea* sistemului de recunoaștere bazată pe întrebarea: „Ce fel de sistem de recunoaștere dorim?”. Întrebarea trebuie adresată la nivele cât mai largi din organizație. Acest moment consultativ poate fi util și pentru a-i convinge pe cei lipsiți de entuziasm de necesitatea introducerii unei schimbări sau chiar a înființării unui sistem de recunoaștere. De data aceasta este important de știut care sunt acele comportamente / rezultate specifice care trebuie încurajate și cum se poate face acest lucru. Este un proces care presupune evaluarea motivației voluntarilor, întrucât sistemul de recompensare trebuie construit în funcție de nevoile lor. Este bine ca procesul să cunoască o anumită *transparență*, făcându-se cunoscut tuturor motivul acestor evaluări. Astfel, toți cei implicați, și mai ales voluntarii, își pot exprima opinia!
- *Implementarea unui sistem de recunoaștere* - succesul va fi conturat în mare măsură de adeziunea personalului angajat, de relațiile care se vor contura între voluntari și angajați;
- *re-evaluarea* periodică a sistemului de recunoaștere - contribuie la realizarea unui sistem mai performant!

5. Sisteme de recunoaștere a meritelor voluntarilor

Recunoașterea meritelor voluntarilor nu este un eveniment, un cadou sau un premiu – este un *proces*, o *atitudine* care trebuie să existe în tot ceea ce se face pentru a atrage, inspira, menține și coordona voluntarii.

Recunoașterea meritelor voluntarilor se poate face prin:

- *sisteme formale de recunoaștere a meritelor voluntarilor* - se referă la decernarea de premii, certificate, medalii, recepții, etc. Multe instituții organizează o întâlnire anuală în cinstea voluntarilor. În acest cadru, voluntarii cu merite deosebite sunt evidențiați și menționați în mod oficial. Decizia de a organiza sau nu o astfel de ceremonie trebuie să țină seama de preferințele voluntarilor: ele pot fi importante pentru acei

voluntari care au nevoie de recunoaștere din partea comunității, dar pot să fie fără impact (sau chiar cu efect negativ) asupra acelor voluntari care ar fi preferat ca resursele să fie investite mai degrabă într-un proiect concret;

- *sisteme informale de recunoaștere a meritelor voluntarilor* - foarte adesea, cea mai eficientă recompensă este faptul ca personalul angajat să își exprime sincer, spontan și cât mai frecvent aprecierile și mulțumirile pentru aportul adus de voluntari. Acest sistem informal, de zi cu zi, poate avea un impact mult mai mare decât cel formal și dacă acesta din urmă poate lipsi, gesturile zilnice de apreciere nu trebuie să lipsească niciodată!

6. Implementarea unui sistem de recunoaștere a meritelor voluntarilor

Un criteriu în implementarea sistemului de recunoaștere a meritelor voluntarilor este durata perioadei de voluntariat:

- pentru *voluntarii pe termen lung* recunoașterea se face în cadrul și de către grup, eventual prin obiecte ce poartă însemnele grupului, ale organizației; evenimentul reprezintă o promovare implicită; prezentator este o persoană cu autoritate;
- pentru *voluntarii pe termen scurt* recunoașterea se face imediat după sau în strânsă legătură cu sarcina îndeplinită; are o formă portabilă (ceva ce voluntarul poate să ia cu sine când pleacă, de exemplu o fotografie, ceva vizibil în comunitate, de exemplu o scrisoare către familie sau locul de muncă).

Iată câteva acțiuni concrete care aparțin sistemului de recunoaștere a meritelor voluntarilor:

- cel mai important: să se spună un simplu “Mulțumesc!” la timpul potrivit;
- implicarea voluntarilor în decizii care îi privesc direct;

- încercarea de a stabili cu voluntarul și o relație personală dincolo de cea de lucru (interes pentru preocupările, planurile de viitor, personalitatea voluntarului, etc.);
- tratament egal voluntari – angajați;
- susținerea voluntarului în dorința de a-și îmbunătăți abilitățile (organizarea de sesiuni de training pentru voluntari, etc.);
- crearea unui sistem de promovare a voluntarilor în cadrul organizației (de ce nu un proces de planificare a “carierii” voluntarilor în cadrul organizației?).

Scopul tuturor acestor gesturi de apreciere este acela de a crea voluntarilor un sentiment de apartenență la organizație și o afirmare explicită a importanței lor pentru organizație.

Indiferent de sistemul de recunoaștere a meritelor voluntarilor, sunt câteva reguli care trebuie respectate:

- orientarea spre persoană - este o mare diferență între a spune „Mulțumim pentru tot ceea ce faci” și a spune „Ștefan, dorim să îți mulțumim în mod public pentru faptul de a fi ajutat 3 copii ai străzii să scrie și să citească! Pentru ei acest lucru părea până acum o imposibilitate. Îți mulțumim în numele lor!” Este foarte important ca mesajul să fie construit în termeni cât mai specifici, să reflecte cantitativ și calitativ o realitate, un succes individual;
- *frecvența și continuitatea recunoașterii* - a organiza un banchet anual în cinstea voluntarilor nu este suficient. Gesturi mai modeste, dar regulate sunt foarte importante. Aceasta deoarece poate că nu toți voluntarii au reușit să participe, poate că nu toți au găsit că manifestarea este forma cea mai potrivită pentru a li se recunoaște meritele. Nu în ultimul rând, la scurt timp după eveniment și în lipsa unor gesturi zilnice, voluntarii se pot întreba dacă mai înseamnă ceva pentru organizație!
- *varietatea metodelor de recunoaștere* - menținerea tradițiilor este importantă, dar la fel de important este să introducem anumite schimbări, dacă acestea sunt dorite și propuse de

către voluntari. În cazul în care sunteți într-o pană de idei inovative, nu ezitați să cereți un sfat de la colegi, prieteni și, de ce nu, chiar de la voluntari. În definitiv ei știu cel mai bine ce este mai semnificativ pentru ei!

- *onestitate* - o persoană matură va ști dacă merită sau nu să fie apreciată pentru realizarea unei sarcini. O laudă nesinceră demotivează persoanele și creează chiar un sentiment de neîncredere față de persoana care a făcut aprecierea respectivă! Susceptibilitatea, îndoiala, întrebările apar de la sine în astfel de contexte;
- *recunoașterea persoanei, nu doar a rezultatului* - aceasta este o distincție subtilă, dar importantă. Dacă voluntarii organizează un anumit eveniment și se menționează evenimentul fără a se aminti despre contribuția lor, voluntarii ar putea fi dezamăgiți!
- *adecvarea recompensei la amploarea realizării*;
- *recunoașterea la timpul potrivit* - sau în orice caz cât mai aproape de momentul în care a fost depus efortul;
- *recunoașterea în funcție de motivație* - ceea ce anumite persoane consideră motivant și de bun gust, altele apreciază ca fiind total irelevant și lipsit de semnificație. (Pentru un exemplu de sistem de recompensare gândit în funcție de structura motivațională a voluntarului vezi Anexa 1)

7. Concluzii

Idei practice pentru recunoașterea voluntarilor:

- pentru voluntarii angajați pe termen scurt:
 - cel mai important: formarea obișnuinței de a le spune „Mulțumesc!”, de a-i saluta călduros, de a le zâmbi, de a le scrie un bilet de mulțumire;
 - organizarea unui joc de cunoaștere și comunicare interpersonală (ice-breaker) la începutul sau sfârșitul activității;
 - menționarea calităților personale, a faptului că acestea sunt importante pentru organizație;

- pentru voluntarii angajați pe termen lung:
 - să le fie menționate competențele și rezultatele în fața membrilor conducerii;
 - solicitarea opiniei, eventual organizarea unei sesiuni de consultare cu voluntarii privitoare la diferite aspecte organizaționale;
 - permisiunea de a semna eventualele produse pe care le produc;
 - scrisoare de recomandare, adeverință de voluntariat, alte documente oficiale care atestă implicarea lor;
 - o emisiune radiofonică sau televizată privind rezultatele lor;
 - un concurs de tip „Voluntarul lunii”;
 - participarea la ședințele personalului angajat cu prezentarea rezultatelor, problemelor ivite, planuri de soluționare gândite de echipa voluntarilor;
 - scrisoare de mulțumire din parte unui membru marcant al conducerii;
 - oferirea posibilității de a reprezenta organizația la întâlniri profesionale, etc.;
 - întâlniri informale cu membrii conducerii, unde voluntarii interesați pot să pună întrebări legate de aspectele „ascunse” ale profesiei ;
 - organizarea de traininguri sau oferirea posibilității de a participa la trainingurile personalului angajat;
 - un anunț de mulțumire în cel mai cunoscut ziar local sau chiar național;
 - o diplomă sau un certificat pentru „Cea mai bună echipă de voluntari”/ „Echipa de voluntari care a obținut cele mai bune rezultate”.

În concluzie recunoașterea meritelor voluntarilor trebuie văzută ca fiind mai mult decât un eveniment:

- starea de spirit a persoanelor care se simt eficiente, binevenite, care simt că au un impact asupra celor din jur;

- sentimentul de a fi respectat, membru important al unei echipe, de a fi încurajat și de ajutor;
- mai degrabă o artă decât o știință;
- sursa de energie a persoanelor care pun la dispoziție propria persoană atunci când doresc să inducă o schimbare.

Exemplu de sistem de recompensare gândit în funcție de structura motivațională a voluntarului

Voluntarii cu **nevoi de realizare** vor aprecia:

- includerea lor în programe de training;
- recunoașterea lor nu pentru activitatea generală ci mai degrabă pentru un rezultat concret;
- cuvinte precum “cel mai bun”, “cel mai implicat”;
- recunoașterea sa pe baza unei selecții realizate de către colegi.

Pentru voluntarii cu **nevoi de afiliere** este mai important ca:

- recunoașterea meritelor să fie făcută într-un cadru mai larg, în prezența prietenilor, membrilor familiei;
- recunoașterea să fie personalizată;
- beneficiarul asistat de către voluntar să fie implicat în proces;

Voluntarii cu **nevoi de putere** doresc să vadă că:

- sensul general al recunoașterii este înspre promovare, facilitând accesul la informație și un nivel mai ridicat de autoritate;
- recunoașterea este publicizată (anunț în ziar);
- decizia de recunoaștere vine din partea conducerii organizației.

9. Bibliografie

* * * . 2000. *Retaining Volunteers*. Kentish Town UK: Camden Volunteer Bureau

Connors, Tracy D. 1995. *The Volunteer Management Handbook*. New York NY: John Wiley & Sons

McCurley, Steven și Rick Lynch. 1996. *Volunteer Management: Mobilizing all the Resources of the Community*. Downers Grove IL: Heritage Arts Publishing

Sue, Vineyard. 2001. *Recognizing Volunteers and Paid Staff*. Darien IL: Heritage Arts Publishing