

# SAVANORIŠKOS VEIKLOS SKATINIMAS IR VALDYMAS SPORTO ORGANIZACIJOJE: SAVANORIŲ POŽIŪRIO VERTINIMAS

Andrius Brusokas, Rimantas Mikalauskas

*Kauno kolegija*

**Anotacija.** Plėtojant savanorišką veiklą sporto sektoriuje yra susiduriama su tam tikromis problemomis ir barjeriais. Savanorių valdymas yra labai plati sąvoka, apimanti ne tik savanorių pritraukimą, verbavimą, atranką, valdymą ir vadovavimą, bet ir išlaikymą bei skatinimą. Sporto organizacijų vadovai turi būti itin lankstūs ir gebėti prisiderinti prie savanorių poreikių, siekiant suderinti bendrus savanorio ir organizacijos tikslus. Iki šiol daugiausia tyrimų yra atlikta analizuojant savanorišką veiklą individualioje perspektyvoje, daugiausiai dėmesio skiriant savanorių motyvacijai ir pasitenkinimui atliekant savanoriškas veiklas. Trūksta tyrimų savanoriškos veiklos skatinimo tema, nors savanoriškos veiklos skatinimo ir valdymo mechanizmai sporto organizacijose gali sukurti didžiausią pridėtinę vertę efektyvinant savanorišką veiklą tose organizacijose, nes savanoriškos veiklos fenomenas Lietuvoje neturi gilių ir susiformavusių tradicijų, tačiau kasmet įgauna vis didesnę mastą. Lietuvos mokslininkai atlieka tyrimus savanoriškos veiklos srityje, paliesdami valdymo modelius, žinių valdymo strategijas, savanoriškos veiklos poveikį ir naudą bei pasitenkinimą tokia veikla. *Tyrimo tikslas:* įvertinti savanorių požiūrį į savanoriškos veiklos skatinimo ir valdymo aspektus organizacijoje. *Tyrimo metodai:* mokslinės literatūros šaltinių analizė; anketinė apklausa; statistinė analizė. Tyrimo dalyviais buvo Sporto savanorių sąjungos (SSS) nariai – sporto savanoriai, kurie užima žemiausią poziciją organizacijos veikloje ir neturi aiškiai apibrėžtų pareigų. Tai dažniausiai savanoriai, aptarnaujantys įvairius sporto renginius. Iš viso dalyvavo 48 Sporto sąjungos savanoriai.

Tyrimo metu nustatyta, kad iš skatinimo aspektų organizacijoje dominuoja savanorių įgalinimas (galėjimas kontroliuoti vykstančius procesus, laisvė atlikti paskirtas užduotis bei savanoriškos patirties sklaida), atsižvelgiant į savanorių amžių, socialinį statusą. Lytis savanorių skatinimui įtakos neturi. Svarbus skatinimo aspektas tai pat yra ir bendraminčių bei aplinkinių skatinimas dalyvauti savanoriškoje veikloje (svarbus tiek lyties, tiek užimamo statuso aspektu). Savanorių valdyme akcentuojamas savanorių gebėjimas gerai atlikti jiems paskirtas veiklas, tam tikrų veiklos procesų kontrolė ir pasitenkinimas atliekamu darbu. Galintys kontroliuoti procesus jaučiasi vyresni savanoriai (vyrų), iš kurių daugiausia yra dirbančių arba studentų. Taip pat jie mano, kad prie valdymo procesų, vykstančių organizacijoje, prisideda labai daug. Savanoriai pageidautų, kad organizacijoje būtų įdiegta aiški savanorių valdymo metodika, ja būtų remiamasi, o tai skatintų savanorius daug efektyviau vykdyti savo veiklas.

**Reikšminiai žodžiai:** sporto organizacija, savanoriška veikla, savanorystė.

## Įvadas

Šiandieninėje visuomenėje savanoriška veikla neturi sienų ir yra realiai egzistuojantis reiškinys, kuriantis pridėtinę vertę bei prisidedantis prie valstybės bendrojo nacionalinio produkto kūrimo (Šimkus, 2015). Savanoriška veikla sporto sektoriuje skatina vietos demokratiją ir pilietiškumą, savanoriai padeda tobulinti paslaugų kiekybę ir kokybę, taip pat prisideda prie kūrybingo naujų sporto paslaugų vystymo (Šimkus, Brusokas, 2015b), todėl šis fenomenas tampa nepakeičiamas ir būtinas kiekvienai organizacijai (Laskienė, Anusauskienė, 2008).

Nors savanoriškos veiklos fenomenas Lietuvoje neturi gilių ir susiformavusių tradicijų, tačiau kasmet įgauna vis didesnę mastą (Šimkus, Brusokas, 2016). Lietuvos mokslininkai atlieka tyrimus savanoriškos veiklos srityje, paliesdami valdymo modelius, žinių valdymo strategijas, savanoriškos veiklos poveikį ir naudą bei pasitenkinimą tokia veikla (Laskienė, Anusauskaitė, 2008; Tamutienė ir kt., 2011; Tamutienė, Šimkus, 2012; Šimkus, 2015; Jaruškevičiūtė, Gudaitytė, 2015; Šimkus, Brusokas, 2016a,b; Totulis, 2017 ir kt.). Plėtojant savanorišką veiklą sporto sektoriuje yra susiduriama su tam tikromis problemomis ir barjeriais. Savanorių

valdymas yra labai plati sąvoka, apimanti ne tik savanorių pritraukimą, verbavimą, atranką, valdymą ir vadovavimą, bet ir išlaikymą bei skatinimą. Sporto organizacijų vadovai turi būti itin lankstūs ir gebėti prisiderinti prie savanorių poreikių, siekiant suderinti bendrus savanorio ir organizacijos tikslus. Iki šiol daugiausia tyrimų yra atlikta analizuojant savanorišką veiklą individualioje perspektyvoje, daugiausiai dėmesio skiriant savanorių motyvacijai ir pasitenkinimui atliekant savanoriškas veiklas. Trūksta tyrimų savanoriškos veiklos skatinimo tema, nors savanoriškos veiklos skatinimo ir valdymo mechanizmai sporto organizacijose gali sukurti didžiausią pridėtinę vertę efektyvinant savanorišką veiklą tose organizacijose.

**Tyrimo tikslas** – įvertinti savanorių požiūrį į savanoriškos veiklos skatinimo ir valdymo aspektus organizacijoje. **Tyrimo uždaviniai:** 1. Apibūdinti savanoriškos veiklos valdymo teorinius aspektus. 2. Nusakyti esmines savanoriškos veiklos skatinimo teorines prielaidas. 3. Įvertinti savanoriškos veiklos skatinimo ir valdymo aspektus organizacijoje amžiaus ir lyties požiūriu.

**Tyrimo metodai:** mokslinės literatūros šaltinių analizė; anketinė apklausa; statistinė analizė.

## Savonoriškos veiklos valdymo teoriniai aspektai

Savonoriška veikla yra labai svarbi sporto sektoriuje, nes ji yra pagrindinis didžiausių sporto renginių įgyvendinimo elementas, o nevyriausybinėse organizacijose savonoriai yra pagrindinė organizacijos darbo jėga (Šimkus, Alekrinskis ir Bulotienė, 2012).

Savonoriška veikla sukuria ekonominę vertę bendrajame nacionaliniame šalies produkte, todėl gali stipriai prisidėti prie sporto sektoriaus organizacijų kuriamos gerovės, taip pat sprendžiant visuomenės socialines problemas (Šliažaitė, 2016). Nevyriausybinės organizacijos, sudarydamos sąlygas įtraukti asmenis į savonorišką veiklą, susiduria su žmogiškųjų išteklių valdymo problemomis (Eidukevičiūtė ir kt., 2017; Mižutavičius, 2014, Mižutavičius, Šimkus, 2016).

Kiekviena organizacija pagal savo dydį, veiklų mastą, specifiką ir kitus aspektus pasirenka savonorių planavimo metodikas (Šimkus, Fominiene & Ivanova, 2014). Savonorių veikla organizacijose yra vertinama dvejopai – labai gerai, teigiamai veikianti organizaciją, tačiau egzistuoja ir kitas požiūris: organizacijoms yra sunku pritraukti savonorius į savo veiklas, juos išlaikyti, todėl didelis dėmesys organizacijoje yra skiriamas savonorių valdymo sistemoms tobulinti (Jaruševičiūtė ir Gudaitytė, 2015). H. Kirstin ir G. Geoff (2017) teigia, kad nuo to, kaip organizacija yra išvysčiusi savonorių valdymo sistemas, priklauso pačios organizacijos sėkmė ir jos tikslų įgyvendinimas.

Savonorių veiklos vadovas turi puikiai išmanyti tiek psichologinius, tiek vadybinius ypatumus, kad tinkamai bendrautų ir bendradarbiautų su savo pasekėjais (Laskienė ir Anusauskienė, 2008). Už savonorius atsakingi asmenys, tokie kaip koordinatoriai, paprastai atlieka savonorių atrankos, orientavimo, mokymo, pripažinimo, kontrakto sudarymo funkcijas. Strategiškas ir efektyvus vadovavimas apima organizacijos išsipareigojimą išlaikyti savonorių dalyvavimą įgyvendinant projektus ar vykdant kitas veiklas (Šimkus ir Brusokas, 2015b).

Literatūroje yra aprašyta keletas savonorių valdymo modelių, tačiau visgi trūksta moksliskai pagrįstų valdymo metodikų, kuriomis būtų galima tiesiogiai remtis (Jaruševičiūtė ir Gudaitytė, 2015). Kitų šalių autoriai išskiria tokius pagrindinius savonorių valdymo komponentus kaip apskaita ir planavimas, atranka, motyvavimas ir poreikių įvertinimas, adaptacija, mokymai ir vadovavimas (Cuskelly, Taylor, Hoye & Darcy, 2006).

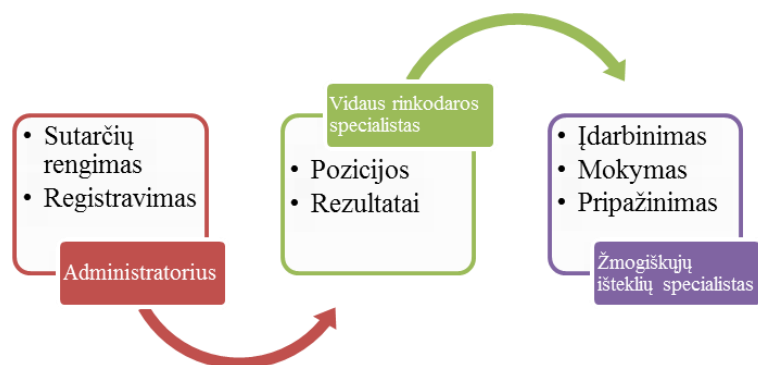
M. Jaruševičiūtė ir G. Gudaitytė (2015) valdymo modelį grindžia šešiais etapais. Tai informacijos apie savonorius rinkimas ir analizė, potencialių savonorių identifikavimas, atrankos procesų valdymas, motyvacijos sistemos parengimas ir adaptacija, savonorių mokymas ir įvertinimas bei pripažinimas.

A. Šimkus ir kt. (2012) klasikinį savonorių valdymą siūlo pakeisti į procesų valdymą, kuris apima keturiolika etapų: savonoriškos veiklos motyvų suvokimą, savonorių reikalingumo įvertinimą, planavimą, rizikos valdymo įvertinimą, savonorių verbavimą, savonorių atranką, savonorių supažindinimą su organizacija, savonorių mokymą ir paramą, savonorių darbinės veiklos valdymą, stebėjimą, vadovavimą savonoriams, savonorių veiklos įvertinimą, savonorių pripažinimą, savonorių išlaikymą arba veiklos nutraukimą. Klasikinėje teorijoje valdymas susideda iš tokių principų kaip planavimas ir sprendimų priėmimas, organizavimas, vadovavimas, koordinavimas, kontrolė, motyvavimas ir personalo parinkimas (Šimkus ir kt., 2012).

Pirmiausia sporto organizacija turi įvertinti savonorių atliktą darbą, dabartinius savonorių veiksmus, jų pozicijas bei nustatyti, kokia veiklos kryptimi judėti, planuojant ateities veiksmus. Reikia išanalizuoti, kokia bus savonorio veikla – ilgalaikė, trumpalaikė ar epizodiška, nustatyti savonorio pareigas, atsakomybes, lūkesčius, reikalingus įgūdžius ar asmenines savybes užduotims atlikti (Šimkus, 2015). Siekiant identifikuoti savonorius pirmiausia yra nustatoma savonorio patirtis, tada atrenkami visi norintys tapti savonoriais (Jaruševičiūtė ir Gudaitytė, 2015). Pagal parengtus darbų aprašymus šiame etape organizacijos planuoja eiliškumą, darbuotojų keitimą tam tikrose pozicijose ir numato potencialius savonorius (Tamutienė ir Šimkus, 2012).

Pradiniam etape veiksmingą atrankos procesą lemia ir rizikos įvertinimas, kuriame nustatoma, kokios turi būti žmogaus kompetencijos, kad žmogus organizacijoje galėtų užimti tam tikrą poziciją (Šimkus et al., 2014). Organizacijų vadovai turi išanalizuoti programų grėsmes, įvertinti paslaugų potencialą ir imtis veiksmų, siekiant užkirsti kelią grėsmėms, ar pašalinti riziką (Šimkus, 2015). Kaip rizikos valdymo strategijos gali būti naudojamas specializuotas mokymas, atliekamos atsitiktinės patikros ir kt. (Šimkus ir Brusokas, 2015b).

I. Csordás (2011) yra sukūrusi modelį, kaip planingai organizuoti savonorių veiklą, ir kas turi būti organizacijoje atsakingas už savonorių koordinavimą (Šimkus, 2015). Modelyje yra išskiriami trys pagrindiniai asmenys, kurie vadovauja savonoriams organizacijoje: administratorius, kurio atsakomybėje yra visi dokumentai, susiję su savonorio ir organizacijos veikla; savonorio pozicijas ir rezultatus organizacijos viduje pateikia vidaus rinkos specialistas, o savonorių įdarbinimas, mokymas, pripažinimas bei komandos suformavimo principai priklauso žmogiškųjų išteklių specialisto pareigoms (Šimkus et al., 2014; Šimkus, 2015) (1 pav.). Visi šie asmenys negali vadovauti savonoriams ir be kitų darbuotojų pagalbos, todėl vadovavimas savonoriams yra kompleksinis ir apima visą organizaciją.



**1 pav.** Už savanorių koordinavimą atsakingi asmenys (pagal Csordás, 2011).  
Šaltinis: Šimkus et al., 2014, Šimkus, 2015

Mokslinėje literatūroje savanorių valdymo procese organizacijoms yra siūloma naudoti M. Penrod (1991) sukurtą L-O-O-P modelį (angl. *location, orienting, operating, perpetuating*), kuris padeda vadovams dirbti su savanoriais ir organizuoti jų veiklą (Šimkus, 2015). Siekiant efektyviai vykdyti savanorišką veiklą

organizacijos turi taikyti visus keturis L-O-O-P modelio etapus (2 pav.). Taikant šį modelį vadovas gali sėkmingai vykdyti projektą, motyvuoti savanorius, įgyvendinti organizacijos misiją, gerinti savanorių įgūdžius integruojant jų asmeninius interesus ir pasiekimus (Šimkus ir Brusokas, 2015b).



**2 pav.** L-O-O-P modelio schema (Šimkus, 2015)

Kaip aiškina A. Šimkus (2015), taikant šį modelį adaptacijos etape savanoriai turi būti panaudoti taip, kad jų energija nebūtų švaistoma veltui. Neoficiali adaptacija yra informacijos suteikimas prieš pradėdant savanorišką veiklą, o oficiali – sutelkta į mokymąsi, kuris padeda savanoriams įvykdyti paskirtas užduotis. Siekiant ilgalaikio savanorių dalyvavimo organizacijos veikloje, kaip rodo modelis, būtinas savanorių reikiamybės įvertinimas ir pripažinimas organizacijoje (Šimkus et al., 2014).

Savanoriška veikla organizacijose turi būti įgalinama. Šiame etape įgalinimas gali būti arba struktūrinis arba psichologinis (Šimkus, 2015). Literatūroje teigiama, kad struktūrinio įgalinimo metu vadovai dalijasi atsakomybe ir informacija su savo savanoriais. Psichologinis įgalinimas apibūdina savanorio asmeninę orientaciją, jo psichologinę būseną organizacijoje (Tamutienė ir Šimkus, 2012). Savanoriškos veiklos įgalinimo etape nurodomas

savanorių įsitraukimo į sprendimų priėmimo procesą laipsnis (Stukas et al., 2016).

Kaip ir kiekviena veikla, savanoriškas darbas gali būti nutraukiamas. Veiklos nutraukimas gali vykti dėl dviejų priežasčių – kai savanoris pats nori nutraukti veiklą, arba, kai organizacija nebenori, kad savanoris toliau atliktų pas juos savanorišką veiklą (Tamutienė ir Šimkus, 2012).

Apibendrinant savanoriškos veiklos valdymo teorinius aspektus, galima išskirti šiuos pagrindinius savanorių valdymo organizacijoje etapus: planavimą, verbavimą, veiklos procesų valdymą ir įgalinimą. Visi etapai turi būti susieti ir įgyvendinami, siekiant kuo efektyviau valdyti savanorius ir koordinuoti savanorišką veiklą organizacijose. Tačiau literatūroje trūksta informacijos apie savanorių išlaikymo ir skatinimo veiklas, kad savanorių netrūktų ir jų savanoriška veikla nebūtų tokia epizodiška.

## Savonoriškos veiklos skatinimo teorinės prielaidos

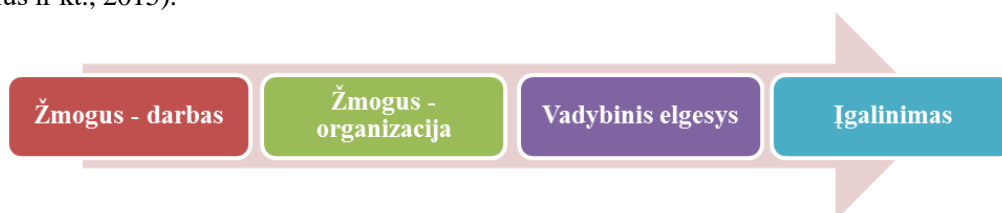
Savonorių skatinimas ir išlaikymas yra sudėtingas procesas, reikalaujantis aktyvaus savonorių dalyvavimo, siekiant, kad kuo daugiau jų dalyvautų įvairių sporto renginių metu, o ne tik būtų įrašyti į savonorių sąrašus, t.y. būtų aktyvūs savonoriai (Laskienė ir Anusauskienė, 2008).

Vyrauja nuostata, kad pasibaigus savonoriškai veiklai, organizacija privalo savonorius įdarbinti (Østerlund, 2013). Tai vienas iš neteisingų požiūrių, kuris stabdo organizacijas skatinti savonorišką veiklą.

Skatinant savonorišką veiklą organizacijos daugiau dėmesio turėtų skirti jau užverbuotiems, apmokytiems ir lojaliems organizacijai žmonėms, kad būtų galima operatyviai vykdyti renginius ar kitas veiklas (Šimkus ir kt., 2012). Skatinant savonorišką veiklą yra svarbūs savonoriškos veiklos vadybiniai ir psichologiniai mechanizmai, padedantys savonorius įtraukti į veiklas, ir išugdyti jų pareigingumą, negaunant už tai jokio atlygio (Laskienė ir Anusauskienė, 2008). Svarbūs ir veiksniai, lemiantys savonoriškos veiklos tęstinumą – tai savonorių pasitenkinimas atliekama veikla ir įsipareigojimai organizacijai. Šie veiksniai gali turėti įtakos ilgalaikiams santykiams tarp savonorio ir organizacijos. Kai savonoriai jaučia emocinį ryšį su organizacija, palaiko gerus santykius su darbo vadovais ir užsiima savonoriška veikla toje pačioje organizacijoje ilgesnį laiką, tada jie yra labiau linkę tęsti savonorišką veiklą net ir sumažėjus pasitenkinimui atliekama savonoriška veikla (Mižutavičius ir kt., 2015).

Visgi savonoriškos veiklos skatinimas ir savonorių išlaikymas įvairių autorių yra vertinamas ir aiškinamas skirtingai, todėl sunku laikytis vienos nuomonės ieškant geriausių gairių. Autoriai pateikia skirtingus veiksmus, kurie turi lemiamą įtaką savonorių skatinimui. Vieni autoriai teigia, kad esminis žingsnis skatinant savonorius yra savonoriškos veiklos motyvų aiškinimas (Grubytė ir Šimkus, 2011; Lasby & Sperling, 2006; Stebbins, 2015; Totulis, 2017), kiti (Doharty, 2005) remiasi sudarytu organizacijos vidiniu marketingo planu, kuris būtų skirtas savonorių atsidavimui ir lojalumui skatinti. A. Noordegraaf ir M. Celebi (2015) teigia, kad savonorius prisijungti prie tam tikros organizacijos gali skatinti tam tikros priežastys, tokios kaip noras tobulėti ir mokytis, noras padėti kitiems, polinkis panaudoti turimus įgūdžius ar noras įgyti naujų įgūdžių ar patirties, prisidėti prie visuomenės bei veiksmingiau ir prasmingiau išnaudoti laisvalaikį.

A. Šimkus ir kt. (2012) pateikė teorinį sporto organizacijos savonorių skatinimo ir išlaikymo valdymo modelį (3 pav.), sudarytą iš keturių lygmenų: žmogaus-darbo, žmogaus-organizacijos, vadybinio elgesio ir įgalinimo. Paskutinis, įgalinimo lygmuo, yra nulemtas pirmų trijų etapų ir lemia, ar savonoris pasiliks organizacijoje ir toliau tęs savonorišką veiklą, ar nuspręs palikti organizaciją, esant neigiamam įgalinimo lygmeniui. Visi šie lygmenys turi įtakos vienas kitam ir yra vienas nuo kito priklausomi.



3 pav. Savonorių skatinimo valdymo teorinis modelis (Šimkus ir kt., 2012)

Žmogaus-darbo junginys (angl. *person-task fit*) apibūdinamas kaip asmens žinių, gebėjimų ir įgūdžių pritaikymas savonoriškai veiklai atlikti. Žmogaus-organizacijos junginio (angl. *person-organization fit*) esmė yra savonorio suvokti tikslai ir jų siekimo būdai, kurie turi sutapti su organizacijos tikslais, procedūromis bei lūkesčiais (Grubytė ir Šimkus, 2011). Vadybinio elgesio (angl. – *managerial treatment*) etape dėmesys sutelkiamas į savonorio darbų nustatymą bei paaiškinimą, o kai savonoris tinkamai atlieka jam paskirtas užduotis – į pripažinimą su apdovanojimais, taip jį skatinant (Šimkus ir kt., 2012). Kaip ir anksčiau minėtoje literatūroje apie savonoriškos veiklos valdymą, taip ir skatinimo etape, yra išskiriamas įgalinimo

veiksny, apimantis struktūrinį ir psichologinį įgalinimą (Šliažaitė, 2016). Pirmuoju organizacijos vadovai dalijasi visa informacija su savonoriais taip skatindami juos ilgiau savonoriauti, antruoju – vadovai yra suinteresuoti palaikyti gerą savonorio pažintinę orientaciją ir jo psichologinę būseną organizacijoje (Šimkus, 2015).

G. Sakalauskas ir kt. (2012) išskyrė tokias savonorių skatinimo formas: savonorių dienos minėjimą; organizacijos ženklelio ir atminties įteikimą, išskirtinę savonorio aprangą (marškinėliai, kepurės, skarelės, kt. atributika); viešą padarytų darbų paminėjimą; pasiūlymus dalyvauti neoficialiuose organizacijos renginiuose; dėmesį esant progoms; rūpinimąsi savonorių įgūdžių

lavinimu ir tobulinimu; įvairias išvykas ir keliones. Organizacijos turi būti kūrybingos ir pačios rasti būdus, kaip sudominti ir paskatinti savanorius.

L. Lockstone-Binney et al. (2015) teigia, kad organizacijos vadovai, siekdami pritraukti daugiau savanorių, turi atsižvelgti į keturis veiksnius: solidarumą, tikslą, tradicijas / išsipareigojimus ir laisvalaikį. Sėkmingą savanorių įsitraukimą į atliekamą socialinę veiklą sąlygoja numatyti vidinės motyvacijos kriterijai atrankos metu (Eidukevičiūtė ir kt., 2017). Atsižvelgiant į motyvus, kai siekiama skatinti savanorišką veiklą, savanoriai gali būti altruistai, kurie savanoriška veikla užsiima siekdami asmeninių tikslų; indiferentai – savanorystę skatina išoriniai veiksniai arba visuomenės savanoriai, kurie savanoriška veikla užsiima siekdami įgyvendinti bendrus visuomeniškus tikslus (Lockstone-Binney et al. 2015).

### Tyrimo metodika ir organizavimas

Tyrimui atlikti buvo sudaryta anketa remiantis A. Šimkaus ir A. Brusoko (2015b) atliktų tyrimų apklausos klausimynu. Klausimai adaptuoti pagal Wang (2004), Khoo ir Engelhorn (2011), Šimkus ir kt. (2012), Šimkus ir Brusokas (2015b) atliktus tyrimus, skirtus savanoriškos veiklos valdymo ir skatinimo aspektams nagrinėti.

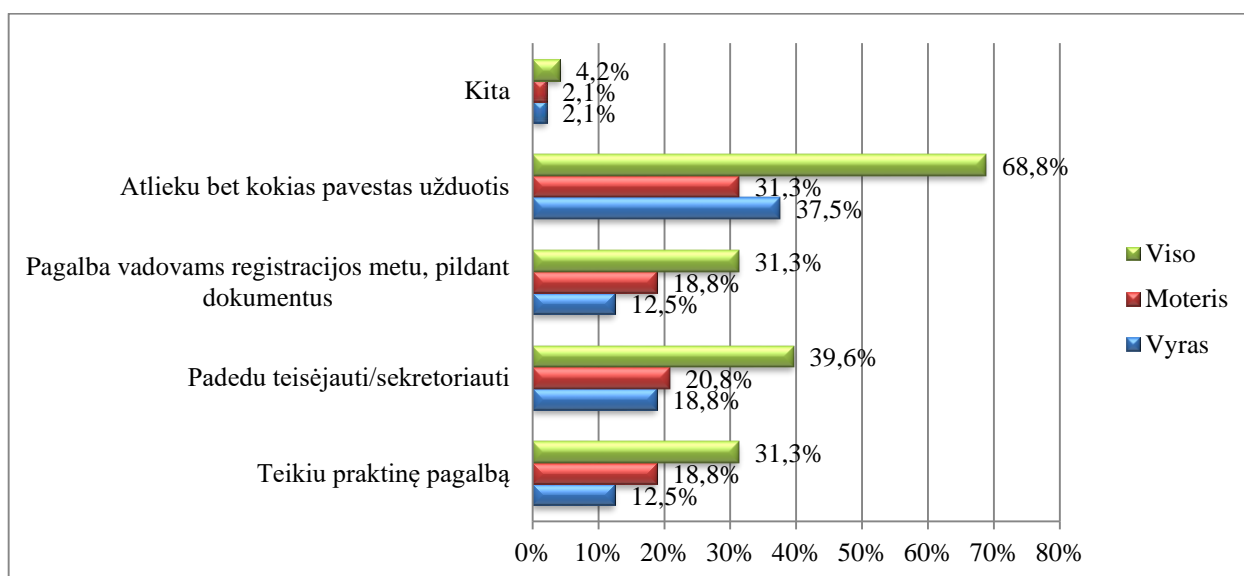
Tyrimo dalyviai buvo Sporto savanorių sąjungos (SSS) nariai – sporto savanoriai, kurie užima žemiausią poziciją organizacijos veikloje ir neturi aiškiai apibrėžtų pareigų. Tai – dažniausiai savanoriai, aptarnaujantys įvairius sporto renginius. Aktyviai SSS veikloje dalyvauja apie 60 savanorių.

Tyrimo dalyvavo 48 Sporto sąjungos savanoriai, kurie sutiko atsakyti į pateiktos anketos klausimus. Tokia imtis yra pakankama, kad būtų galima pateikti apklausos rezultatus. Savanoriai pasirinkti siekiant atskleisti jų požiūrį, nes dažniausiai yra analizuojamas įvairių sporto organizacijų administracijos darbuotojų požiūris į savanorišką veiklą.

### Rezultatai

Savanorių valdyme svarbu yra tikslingai paskirstyti atliekamas veiklas ir kuo produktyviau išnaudoti kiekvieno savanorio gebėjimus. Tai analizuojant sporto savanorių sąjungos narių buvo klausta, kokias veiklas dažniausiai savanoriai vykdo savanoriškos veiklos metu. Rezultatai pateikti lyties aspektu (4 pav.). Tarp atliekamų veiklų pasiskirstymas buvo pakankamai panašus – daugiausia respondentų pažymėjo atliekantys bet kokias pavestas užduotis (68,8 proc.) ir daugiau vyrų (37,5 proc.) nei moterų (31,3 proc.). 39,6 proc. respondentų teigė padedantys sekretoriauti arba teisėjauti (18,8 proc. vyrų ir 20,8 proc. moterų), po 31,3 proc. savanorių pasirinko atsakymus: pagalba vadovams registracijos metu, pildant dokumentus bei teikiant praktinę pagalbą.

Kitos veiklos, kurias nurodė savanoriai, buvo vadovavimas savanorių grupėms bei vykdomų užduočių kontroliavimas. Galima daryti prielaidą, kad tokias veiklas įvardiję savanoriai užima aukštesnę vietą organizacijoje, galbūt net vadovauja savanoriams ar atlieka savanorių koordinatoriaus pareigas.



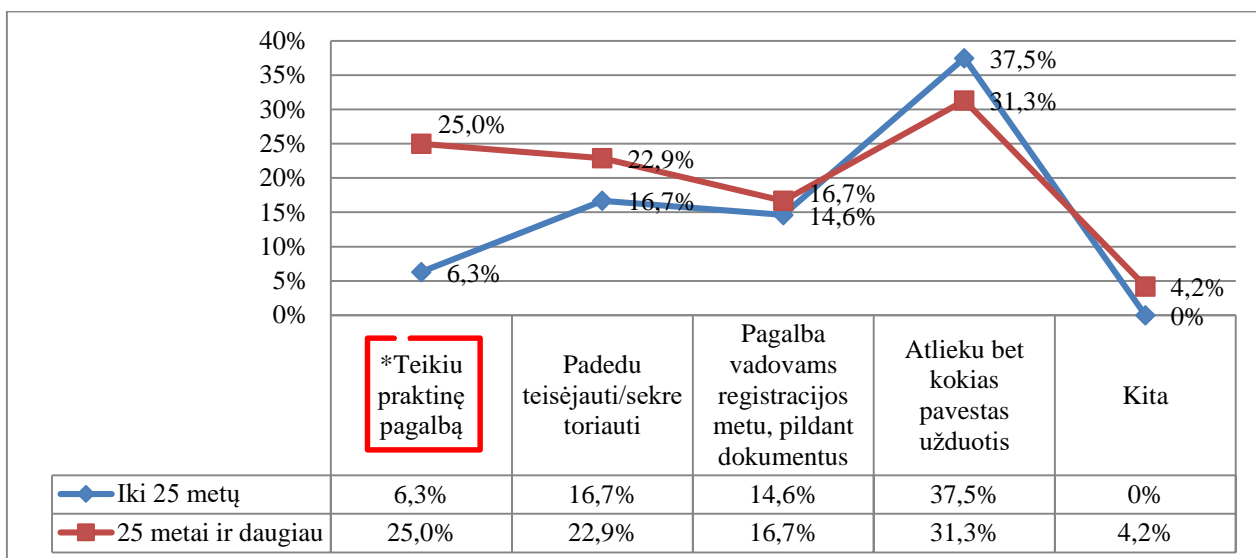
4 pav. Sporto savanorių atliekamos veiklos savanoriškos veiklos metu pasiskirstymas lyties aspektu ( $p > 0,05$ )

Sporto savanorių atliekamos savanoriškos veiklos pagal amžių pateiktos penktame paveikslėlyje. Mažiausiai nuo amžiaus priklauso tokios veiklos kaip pagalba vadovams registracijos metu ar pildant

dokumentus, pagalba teisėjaujant ar atliekant sekretorių pareigas, taip pat savanoriškos veiklos metu atliekamos kitos užduotys. Statistiškai reikšmingas ryšys nustatytas tarp savanorių



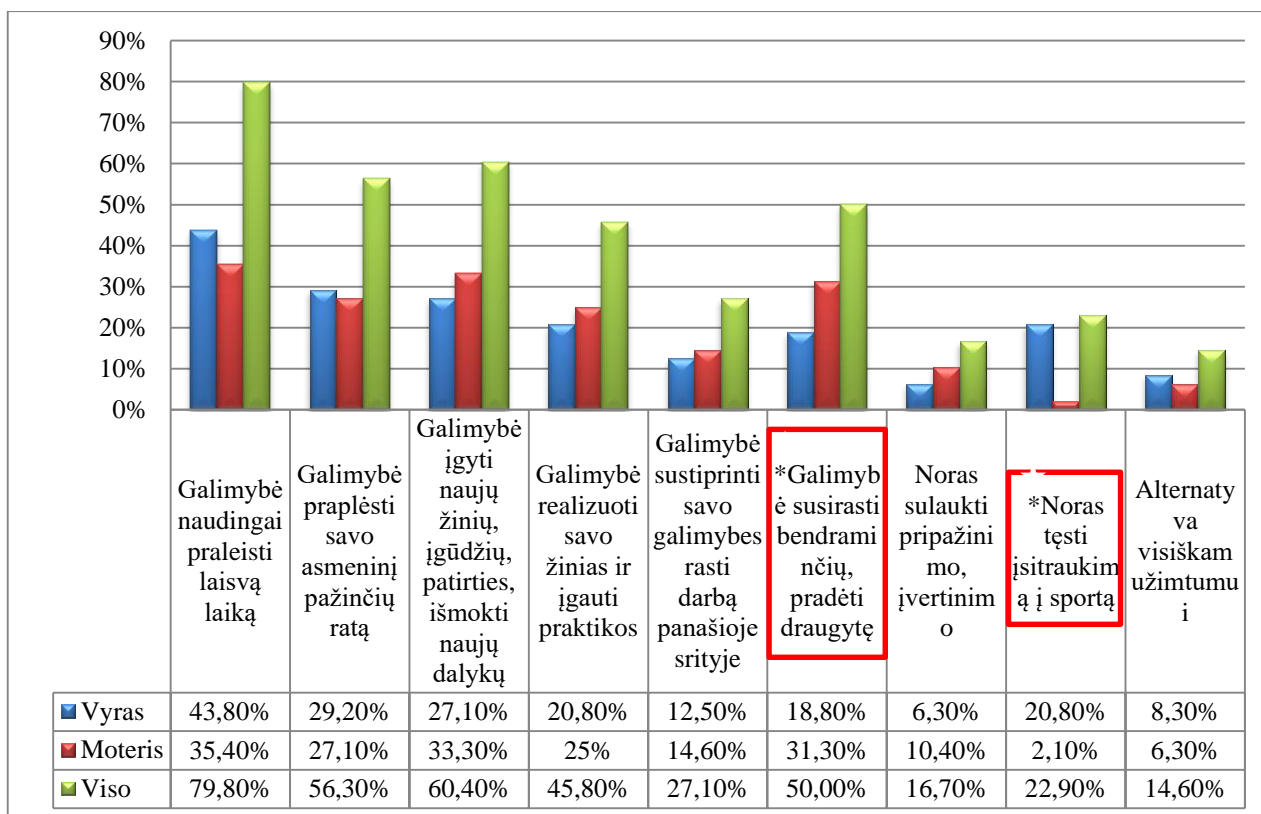
teikiamos praktinės pagalbos ir amžiaus – jauniausi respondentai mažiau yra linkę teikti praktinę pagalbą nei vyresni organizacijos nariai ( $p < 0,05$ ) (5 pav.).



5 pav. Sporto savanorių atliekamos veiklos savanoriškos veiklos metu pasiskirstymas amžiaus aspektu ( $p < 0,05$ )

Savanoriškos veiklos skatinimas priklauso nuo tokių procesų kaip savanoriško darbo veiklos, motyvacijos savanoriškai veiklai ar bendro, egzistuojančio savanoriškos veiklos įvaizdžio. Tyrimo metu buvo prašyta nurodyti, kas jus motyvuoja užsiimti savanoriška veikla. Atsakymų pasiskirstymas lyties aspektu pavaizduotas šeštame

paveiksle. Daugiausia respondentų teigė savanoriška veikla užsiimantys dėl galimybės naudingai praleisti laisvą laiką, taip pat nemažai jų pažymėjo tai, kaip galimybę įgyti naujų žinių, įgūdžių, patirties bei išmokyti naujų dalykų (79,8 proc. ir 60,4 proc. atitinkamai) ( $p < 0,05$ ).



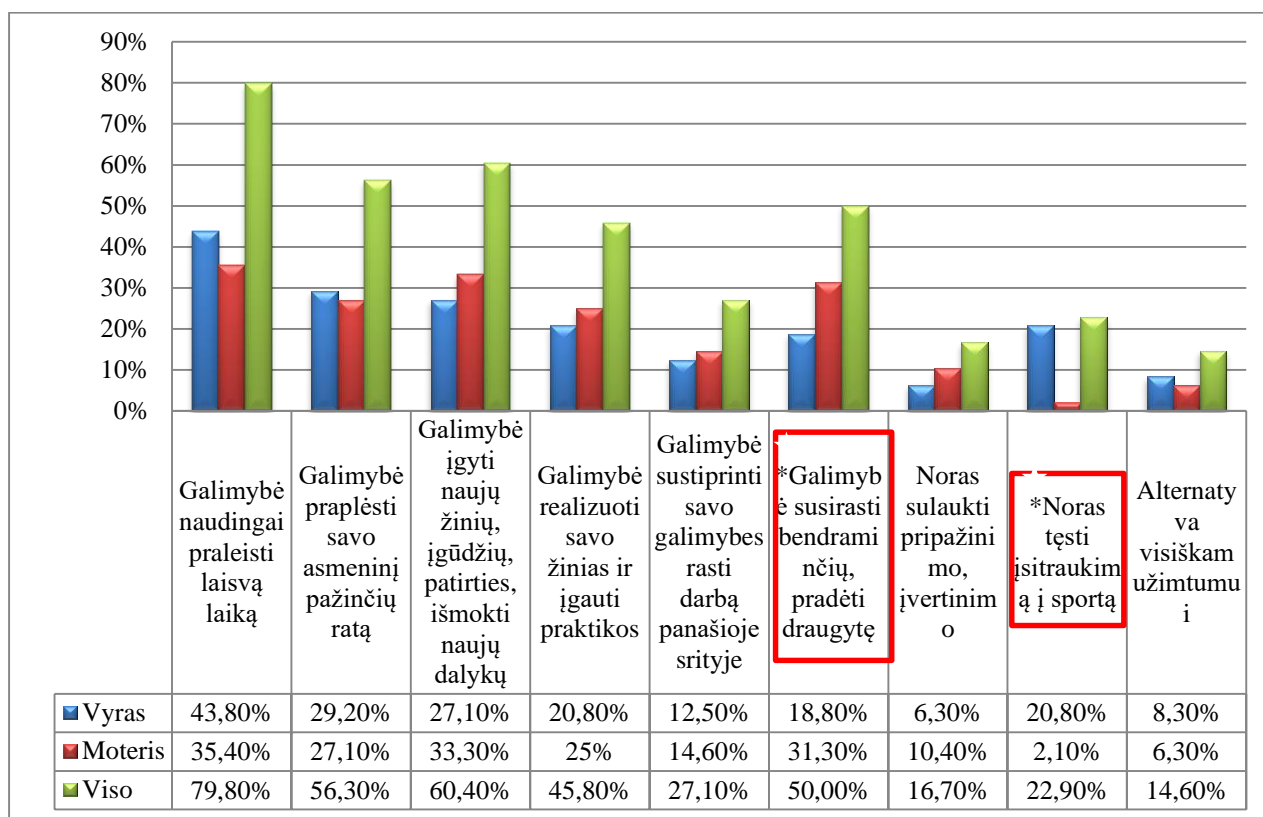
6 pav. Motyvacijos savanoriškai veiklai įvertinimo pasiskirstymas lyties aspektu ( $p < 0,05$ )

Motyvacijos veiksnių užsiimti savanoriška veikla pagal socialinį statusą pasiskirstymas pateiktas septintame paveikslyje. Moksleivius ir dirbančius asmenis užsiimti savanoriška veikla labiausiai

motyvuoja galimybė naudingai praleisti laisvą laiką (atitinkamai 18,8 proc. ir 45,8 proc.), studentus – galimybė praplėsti savo asmeninį pažinčių ratą (16,7 proc.), bedarbius vienodai motyvuoja galimybė praplėsti savo asmeninį pažinčių ratą, galimybė įgyti naujų žinių, įgūdžių, patirties, išmokti naujų dalykų, galimybė realizuoti savo žinias ir įgauti praktikos, galimybė sustiprinti galimybes susirasti darbą panašioje srityje (po 2,1 proc.). Noras tęsti išitraukimą į sportą labiau motyvuoja studentus (12,5 proc.), o

kaip alternatyva padidinti užimtumą labiausiai motyvuoja dirbančius asmenis (8,3 proc.) ( $p>0,05$ ).

Statistiškai reikšmingas ryšys nustatytas tarp galimybės susirasti bendraminčių, pradėti draugystę ir įtvirtinti savo socialinį statusą ( $p<0,05$ ). Taip pat statistiškai reikšmingai pasiskirstė duomenys tarp šio motyvo ir amžiaus – jaunesni nei 25 metų respondentai ateina savanoriauti labiau vedami šio motyvo (33,3 proc.) nei vyresni savanoriai (25 metai ir daugiau, 16,7 proc.) ( $p<0,05$ ).



7 pav. Motyvacijos savanoriškai veiklai įvertinimo pasiskirstymas lyties aspektu ( $p<0,05$ )

Siekiant išanalizuoti savanoriškos veiklos valdymą sporto organizacijoje, respondentams buvo pateikiami teiginiai, susiję su pačios savanoriškos

veiklos valdymu; siekta nustatyti, kuris teiginys buvo įvertintas geriausiai (1 lentelė).

1 lentelė. Respondentų nuomonė apie savanoriškos veiklos valdymą (balais)

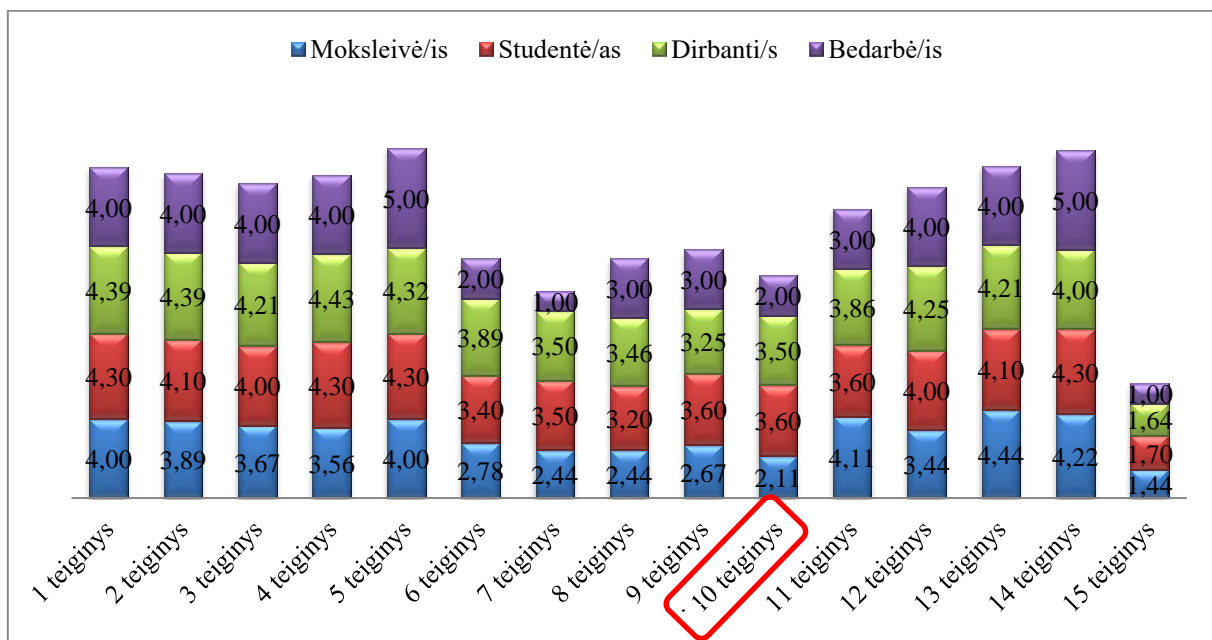
Teiginio nr.	Turinys	Balai
1 teiginys	Savanoriška veikla, kurią atlieku, man yra reikšminga.	4,29 balo
2 teiginys	Savanoriška veikla, kuria užsiimu, man yra labai svarbi.	4,23 balo
3 teiginys	Aš pasitikiu savo gebėjimais, atlikdamas(-a) savanorišką veiklą	4,06 balo
4 teiginys	Aš tikras(-a), kad mano gebėjimai tinkami savanoriškos veiklos užduotims atlikti	4,23 balo
5 teiginys	Aš įsisavinau įgūdžius, reikalingus mano veiklai	4,27 balo
6 teiginys	Man suteiktas didelis savarankiškumas, sprendžiant, kaip turiu atlikti savo veiklą	3,54 balo
7 teiginys	Aš galiu pats(-i) nuspręsti, kaip atlikti man paskirtas savanoriškas užduotis	3,25 balo
8 teiginys	Aš darau didelę įtaką tam, kas vyksta sporto organizacijoje, kurioje užsiimu savanoriška veikla	3,21 balo
9 teiginys	Aš galiu kontroliuoti procesus, vykstančius sporto organizacijoje, kurioje užsiimu savanoriška veikla	3,21 balo

Teiginio nr.	Turinys	Balai
10 teiginys	Aš labai daug prisidedu prie procesų, vykstančių sporto organizacijoje, kurioje užsiimu savanoriška veikla	3,23 balo
11 teiginys	Dabar labiau domiuosi savanoriška veikla sporto sektoriuje, nei prieš šią patirtį	3,83 balo
12 teiginys	Dabar turiu daug daugiau galimybių savanoriškai veiklai sporto sektoriuje nei prieš pirmą savanorišką veiklą	4,04 balo
13 teiginys	Po pirmos savanoriškos veiklos sporto organizacijoje jau žinosiu, į ką ir kaip kreiptis, kad savanoriaučiau sporto sektoriuje	4,23 balo
14 teiginys	Ir kitais metais užsiimsiu savanoriška veikla panašaus tipo organizacijoje	4,12 balo
15 teiginys	Pasibaigus pirmai savanoriškai veiklai daugiau savanoriauti nebenorėsiu (-oriu)	1,60 balo

Daugiausia savanorių geriausiai įvertino pirmą teiginį, jog savanoriškai atliekama veikla jiems yra reikšminga (4,29 balo), o labiausiai nepritarė teiginiui „pasibaigus pirmai savanoriškai veiklai daugiau savanoriauti nebenorėsiu(-oriu)“ – 1,60 balo (2 lentelė). Išskyrus šį teiginį visi kiti teiginiai buvo vertinami teigiamai. Tyrimo metu statistiškai reikšmingo skirtumo tarp lyties ir pateiktų teiginių savanorių valdymo aspektais nebuvo nustatyta ( $p > 0,05$ ). Galima daryti prielaidą, kad savanoriškos veiklos valdymas sporto

organizacijoje tiek vyrų, tiek moterų yra vertinamas vienodai ir lytis tam įtakos neturi.

Statistiškai reikšmingas ryšys nustatytas tarp socialinio statuso ir 10 teiginio „aš labai daug prisidedu prie procesų, vykstančių sporto organizacijoje, kurioje užsiimu savanoriška veikla“ ( $p < 0,05$ ) – moksleiviai ir bedarbiai šiam teiginiui nepritarė (2,11 ir 2,00 balo atitinkamai), o studentai ir dirbantys asmenys buvo linkę pritarti šiam teiginiui (3,60 ir 3,50 balo atitinkamai) (8 pav.).

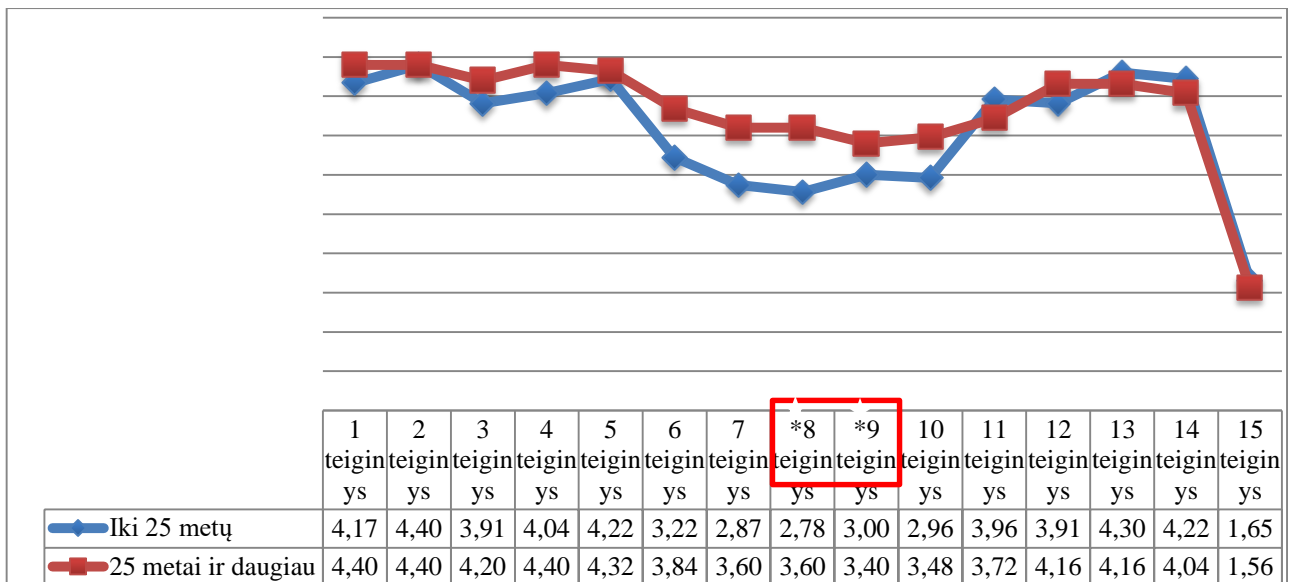


8 pav. Savanoriškos veiklos valdymo pasiskirstymas pagal socialinį statusą ( $p < 0,05$ )

Teiginių apie savanoriškos veiklos valdymą pasiskirstymo dažnis amžiaus aspektu pateiktas devintame paveikslėlyje. Didžiausias skirtumas tarp amžiaus ir atsakymų pasirinkimo yra ties aštuntu

teiginiu („aš darau didelę įtaką tam, kas vyksta sporto organizacijoje, kurioje užsiimu savanoriška veikla“) – respondentai, kurių amžius iki 25 metų, šį teiginį įvertino 2,78 balo, o vyresni respondentai – 3,60 balo.





9 pav. Savanoriškos veiklos valdymo pasiskirstymas amžiaus aspektu ( $p < 0,05$ )

Vadinasi, jaunesni respondentai nemano, kad turi įtakos veiksams, kurie vyksta organizacijoje, o vyresni respondentai, priešingai, pritaria šiam teiginiui. Ar gali kontroliuoti procesus (9 teiginys), vykstančius sporto organizacijoje, kurioje užsiima savanoriška veikla, respondentai pagal amžių įvertino skirtingai – jaunesni savanoriai abejoja, kad kontroliuoja procesus (3 balai), o vyresni nei 25 metų apklaustieji mano, kad gali kontroliuoti savanoriškos veiklos procesus savo veikloje (3,40 balo). Tarp šių teiginių ir respondentų amžiaus nustatytas statistiškai reikšmingas ryšys ( $p < 0,05$ ) (9 pav.).

Savanorių valdymas apima ir savanorių skatinimą bei savanoriškos veiklos sklaidą apskritai viešumoje, ieškant ir siekiant į veiklą pritraukti kuo daugiau savanorių, todėl tyrimo metu respondentai turėjo vertinti pateiktus teiginius (2 lentelė), kur visi teiginiai buvo vertinami gerais balais, vadinasi, visi respondentai pritarė arba labai pritarė teiginiams, kad organizacijos turi vykdyti savanoriškos veiklos sklaidą, nuolat kalbėti apie vykdomas veiklas, siekiant į savo veiklas įtraukti savanorius.

2 lentelė. Respondentų nuomonė apie savanoriškos veiklos sklaidą ir skatinimą (balais)

Teiginio nr.	Turinys	Balai
1 teiginys	Savanorių yra, tik reikia mokėti juos įtraukti į savanorišką veiklą	4,50
2 teiginys	Į NVO veiklą turėtų būti įtraukta informacija apie savanorišką veiklą sklaida	4,33
3 teiginys	Organizacijos turėtų skleisti informaciją apie savanorišką veiklą formaliais ir neformaliais būdais, akcentuojant nematerialinę naudą	4,33
4 teiginys	Organizacijos savo veiklą turi propaguoti ir reklamuoti visuomenėje, parodyti geriausias organizacijos savybes, žmogaus naudą visuomenei	4,46
5 teiginys	Organizacijos turi nuolat kalbėti apie save ir savo veiklą, dažnai rengti pristatymus žmonėms ar seminarus, kur galėtų pristatyti savo veiklą ir taip ieškoti savanorių	4,50
6 teiginys	Organizacijoms reikalingos metodikos, kuriomis remtųsi siekiant savanoriškos veiklos skatinimo, savanorių apmokymo	4,15
7 teiginys	Savanorių skatinimas gali pasireikšti per motyvavimą, palaikymą, bendravimą telefonu, kvietimą į renginius, stovyklų organizavimą, mokymus, organizuojamas šventes ir kt.	4,56

Geriausiais savanoriai įvertino teiginį, kad „savanorių skatinimas gali pasireikšti per motyvavimą, palaikymą, bendravimą telefonu, kvietimą į renginius, stovyklų organizavimą, mokymus, organizuojamas šventes ir kt.“ (7 teiginys) – 4,56 balo. Lyginant tarp teiginių, mažesnis balas (4,14 balo) skirtas teiginiui apie organizacijoms reikalingas metodikas, kuriomis

remtųsi siekiant savanoriškos veiklos skatinimo organizacijose bei savanorių mokymo, tačiau ryškių skirtumų tarp balų nenustatyta.

### Rezultatų aptarimas

K. Halmann (2015) nustatė, kad užsiimti savanoriška veikla sporto organizacijose mažiau yra

linkusios moterys. Tyrimai rodo, kad šioje organizacijoje labiau savanoriauja vyrai (52,1 proc.) ir asmenys, kurių amžius yra daugiau nei 25 metai (52,1 proc.). R. Šliažaitė (2016) tvirtina, kad vyrai yra labiau linkę užsiimti savanoriška veikla sporto srityje, nes moterys, atlikdamos savanorišką veiklą, daugiau ieško emocinio ryšio.

Tyrimo metu nustatyta, kad daugiausia organizacijos narių į šią veiklą atėjo dėl galimybės naudingai praleisti laisvą laiką (79,80 proc.). Pasak A. Doharty (2005), toks motyvas yra pirminis, nes tai asmeniniai poreikiai ir interesai, o antriniai motyvai, tokie kaip socialinė sąveika ar asmeninė raida, yra mažiau motyvuojantys.

Galimybė susirasti bendraminčių, pradėti draugystę yra svarbesnis motyvas moterims (31,3 proc., vyrų – 18,8 proc.), o noras tęsti įsitraukimą į sportą labiau motyvuoja savanorius vyrus (20,8 proc., moterų – 2,1 proc.). D. Jezukevičiūtė ir J. Skirmantienė (2015) tvirtina, kad esminiai savanoriškos veiklos motyvai yra naujų pažinčių atsiradimas, tai patvirtina ir atlikto tyrimo duomenys. Sportas, kaip reiškinys, svarbesnis motyvas išlieka vyrams, nes jie nėra linkę savanoriškos veiklos metu sudaryti emocinių ryšių su kitais savanoriais (Noordegraaf & Celebi, 2015).

Tyrimo metu taip pat nustatyta, kad motyvas susirasti bendraminčių yra veikiamas socialinio statuso – dirbantys asmenys (20,8 proc.) šią galimybę vertina labiau nei studentai (12,5 proc.) ar moksleiviai (14,6 proc.). A.Noordegraaf ir M. Celebi (2015) teigia, kad jaunesnių savanorių pagrindinis motyvas yra įgyjami nauji įgūdžiai, o S. Laskienė ir D. Anusauskienė (2008) pabrėžia, kad jaunesni asmenys labiau dėmesį sutelkia į karjeros poreikių tenkinimą.

Nustatyta, jog bendraminčių ir aplinkinių paskatinimas yra esminiai savanorių skatinimo

aspektai. Lyginant duomenis su anksčiau atlikto tyrimu (Šimkus ir Brusokas, 2015b) nustatytas skirtumas tarp rezultatų pasiskirstymo lyties atžvilgiu. Moterims (29,2 proc.) aplinkinių paskatinimas yra svarbesnis nei vyrams (14,6 proc.) (25 pav.), o A. Šimkaus ir A. Brusoko (2015b) tyrimo rezultatuose vyrai, kaip paskatinimą užsiimti savanoriška veikla, įvardijo geresnę savanoriškos veiklos įvaizdį. Tokių rezultatų skirtumą galima interpretuoti dvejopai – Lietuvoje savanoriškos veiklos įvaizdis pagerėjo ir pasikeitė į gerąją pusę, todėl šiuo tyrimu tokių duomenų negauta. Kadangi savanorių skatinimo aspektai yra labai dinamiški ir nuolat besikeičiantys, todėl ir nustatytas toks duomenų skirtumas.

Bendraminčių ir aplinkinių paskatinimas priklauso ir nuo savanorių socialinio statuso. Labiausiai aplinkiniai skatina moksleivius ir dirbančius savanorius (po 16,7 proc.), mažiausiai – bedarbius asmenis (2,1 proc.) užsiimti savanoriška veikla.

Tyrimo metu analizuojant savanoriškos veiklos skatinimo aspektus, savanorių skatinimo įgalinimas organizacijoje buvo vertinamas pagal šiuos rodiklius: reikšmingumą, kompetenciją, ryžtingumą ir daromą poveikį.

A. Šimkus ir A. Brusokas (2015b) savo tyrime nustatė, jog skirtingo dydžio pajamas gaunantys savanoriai skirtingai vertina savanoriškos veiklos reikšmę savo gyvenime, panašūs rezultatai gauti ir analizuojant sporto savanorių savanorišką veiklą. Organizacijos savanoriams trūksta ryžtingumo atliekant savanoriškas užduotis (3 lentelė), visus teiginius savanoriai įvertino abejodami savo galimybėmis. Analogiškus teiginius patvirtina A. Šimkus ir kt. (2012) tyrimas.

**3 lentelė.** Savanorių įgalinimo teiginių pasiskirstymas (balais)

Teiginio nr.	Turinys	Balai
6 teiginys	Man suteiktas didelis savarankiškumas, sprendžiant, kaip turiu atlikti savo darbą	3,54 balo
7 teiginys	Aš galiu pats(-i) nuspręsti, kaip atlikti man paskirtas savanoriškas užduotis	3,25 balo
8 teiginys	Aš darau didelę įtaką tam, kas vyksta sporto organizacijoje, kurioje užsiimu savanoryste	3,21 balo
9 teiginys	Aš galiu kontroliuoti procesus, vykstančius sporto organizacijoje, kurioje užsiimu savanoryste	3,21 balo
10 teiginys	Aš labai daug prisidedu prie procesų, vykstančių sporto organizacijoje, kurioje užsiimu savanoryste	3,23 balo

Kontroliuoti procesus organizacijoje gali labiau vyresni savanoriai (3,40 balo) nei jaunesni (3,00) (29 pav.), o labai daug prie vykstančių procesų savanoriškos veiklos metu prisideda studentai (3,60 balo) ir turintys darbą savanoriai (3,50) (13 pav.). Gauti tyrimo rezultatai skiriasi nuo anksčiau atlikto A. Šimkaus ir A. Brusoko (2015b) tyrimo, kuriame

teigta, kad visi sporto savanoriai tiki galintys kontroliuoti procesus organizacijoje, kurioje atlieka savanorišką veiklą.

Mokslininkai teigia, kad savanoriška veikla sporte turi būti pristatoma organizacijų platesniu kontekstu; į savanoriškos veiklos skatinimą turi būti įtraukti mokymai, apdovanojimai, paskatinimai

(Laskienė ir Anusauskienė, 2008). Tai rodo ir atliktas tyrimas: savanoriai, visus savanoriškos veiklos skatinimo veiksnius (4 lentelė) tyrimo metu įvertino kaip būtinus organizacijoje, o vyresni

savanoriai (4,44 balo, jaunesni – 3,83 balo) ypač pabrėžė metodikų būtinumą, kuriomis būtų galima remtis siekiant savanoriškos veiklos skatinimo ir savanorių apmokymų.

**4 lentelė.** Respondentų nuomonė apie savanoriškos veiklos sklaidą ir skatinimą (balais)

Teiginio nr.	Turinys	Balai
3 teiginys	Organizacijos turėtų skleisti informaciją apie savanorišką veiklą, formaliais ir neformaliais būdais, akcentuoti nematerialinę naudą	4,33
4 teiginys	Organizacijos savo veiklą turi propaguoti ir reklamuoti visuomenėje, parodyti geriausias organizacijos savybes, žmogaus naudą visuomenei	4,46
5 teiginys	Organizacijos turi nuolat kalbėti apie save ir savo veiklą, dažnai rengti pristatymus žmonėms ar seminarus, kur galėtų pristatyti savo veiklą ir taip ieškoti savanorių	4,50
6 teiginys	Organizacijoms reikalingos metodikos, kuriomis remtųsi, siekdamos savanoriškos veiklos skatinimo bei savanorių apmokymo.	4,15
7 teiginys	Savanorių skatinimas gali pasireikšti per motyvavimą, palaikymą, bendravimą telefonu, kvietimą į renginius, stovyklų organizavimą, mokymus, organizuojamas šventes ir kt.	4,56

Savanorių tinkamas mokymas užtikrina ne tik darbo procesų našumą, gerą pareigų atlikimą savanoriškos veiklos metu, bet ir atliekamų paslaugų tikslumą. Tai svarbu ne tik sportinio renginio pasisekimui, tačiau taip pat ir savanorio pasitenkinimo veikla gerinimui, o svarbiausia – savanorių išlaikymui (Noordegraaf & Celebi, 2015).

Savanoriškos veiklos procesų valdymas buvo aptartas remiantis įtraukimo į savanorišką veiklą, savanoriškos veiklos motyvavimo, vadovavimo ir skatinimo bei išlaikymo kriterijais. Visi šie kriterijai sporto organizacijose turi būti išpildyti ir įgyvendinti kompleksiskai, siekiant išlaikyti sporto savanorius ir įkvėpti kitus užsiimti savanoriška veikla jų organizacijoje. Tinkamas savanorių valdymas gali sumažinti organizacijų finansines išlaidas, todėl savanorių vadovas turi suprasti, kokias užduotis gali atlikti savanoriai, o kurias palikti organizacijos darbuotojams, gerinant organizacijos produktyvumą ir našumą.

## Išvados

1. Mokslinėje literatūroje savanoriška veikla apibūdinama kaip plataus spektro, asmens laiko reikalaujanti neapmokama veikla, kurią reikia valdyti siekiant organizacijų veiklos našumo, pasitelkiant savanorius. Teorijoje pateikiama, kad

produktyvus savanorių valdymas labai priklauso nuo savanorių pasitenkinimo atliekama veikla.

2. Esminiai savanoriškos veiklos skatinimo aspektai mokslinėje literatūroje yra išskiriami kaip vadybiniai ir psichologiniai – jie padėtų savanorius pritraukti ir išlaikyti juos veikloje. Savanorių valdymas skirstomas į šešis atskirus etapus: supažindinimą, mokymą ir paramą, vadovavimą, pripažinimą, įvertinimą, veiklos valdymą ir stebėjimą.
3. Tyrimo metu nustatyta, kad iš skatinimo aspektų organizacijoje dominuoja savanorių įgalinimas (galėjimas kontroliuoti vykstančius procesus, laisvė atlikti paskirtas užduotis bei savanoriškos patirties sklaida), atsižvelgiant į savanorių amžių, socialinį statusą. Lytis savanorių skatinimui įtakos neturi. Svarbus skatinimo aspektas tai pat yra ir bendraminčių bei aplinkinių skatinimas dalyvauti savanoriškoje veikloje (svarbus tiek lyties, tiek užimamo statuso aspektu). Savanorių valdyje akcentuojama savanorių gebėjimas gerai atlikti jiems paskirtas veiklas, tam tikrų veiklos procesų kontrolė ir pasitenkinimas atliekamu darbu. Galintys kontroliuoti procesus jaučiasi vyresni savanoriai (vyrai), tarp jų daugiausia yra dirbančių arba studentų, ir jie mano, kad prie valdymo procesų, vykstančių organizacijoje, prisideda labai daug.

## Literatūra

1. Csordás, I. (2011). *Volunteer Management in Cultural Institutions*. International workshop. MFAB, Budapest.
2. Cuskelly, G., Taylor, T., Hoyer, R., Darcy, S. (2006). Volunteer management practices and volunteer retention: a human resource management approach. *Sport Management Review*. 9, 23-38.
3. Doharty A. (2005). *A profile of community sport volunteers*. Final report. Community sport volunteers, 20.
4. Eidukevičiūtė J., Večkienė N. P., Valančius V. (2017). Vadovų konstruojamos žmoniškųjų išteklių atrankos strategijos socialinėse nevyriausybinėse

- organizacijose. *Socialinis darbas. Patirtis ir metodai*, 20 (2), 11-28.
5. Grubytė E., Šimkus A. (2011). Sporto savanorių išlaikymo būtinybė organizacijose: teorinis aspektas. *Mokslas ir praktika, aktualijos ir perspektyvos*, 151-161.
  6. Hallmann, K. (2015). Modelling the decision to volunteer in organised sports. *Sport Management Review*, 18, 448-463.
  7. Jaruševičiūtė M., Gudaitytė G. (2015). Savanorių, kaip žmoniškųjų išteklių valdymas, sporto organizacijoje. *Mokslas ir praktika: aktualijos ir perspektyvos, tarptautinė mokslinė konferencija. Tezių rinkinys. Kaunas*.
  8. Jezukevičiūtė D., Skirmantienė J. (2015). Savanoriškos veiklos metu įgytų kompetencijų svarba darbo rinkoje: darbdavių nuomonė. *Socialinis darbas. Patirtis ir metodai*. 15 (1). ISSN 2029-5820.
  9. Khoo, S., Engelhorn, R. (2011). Volunteer Motivations at a National Special Olympics Event. *Adapted Physical Activity Quarterly*, 28, 27-39.
  10. Kirstin H., Geoff D. (2017) Non-profit sport club members: what makes them volunteer? *Voluntary Sector Review* 8 (2), 187-204.
  11. Lasby D., Sperling J. (2006). *Giving and Volunteering for Sports and Recreation Organizations in Alberta*. Findings from the 2004 Canada Survey of Giving, Volunteering, and Participating. Imagine Canada, ISBN: 1-55401-319-4.
  12. Laskienė S., Anusauskaitė D. (2008). Savanorystės fenomeno sporto sektoriuje ypatumai. *Sporto mokslas*, 1 (51), 17-24.
  13. Lockstone-Binney, L., Holmes, K., Smith, K., Baum, T., Storer, C. (2015). Are all my volunteers here to help out? Clustering event volunteers by their motivation. *Event Management*, 19(4), 461-478.
  14. Mižutavičiaus M., Šimkus A. (2016). *Savanorių išpareigojimo sporto organizacijai veiksmų vertinimas*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas, Kauno kolegija.
  15. Mižutavičius M., Šimkus A., Alekrinskis A., Bulotienė D. (2015). An assessment of volunteers' job satisfaction and organizational commitment factors: the case of sport organization. *Sport science*, 3 (81), 65-72.
  16. Mižutavičius M. (2014). Savanorių išlaikymo nevyriausybinėse organizacijose veiksmų analizė: teorinis aspektas. *Lietuvos aukštųjų mokyklų vadybos ir ekonomikos jaunųjų mokslininkų Konferencijų darbai*, 17.
  17. Noordegraaf M.A., Celebi M. (2015). The challenges of volunteering during international sport organizations/events. *International Journal of Human Sciences* 12 (1), 1263-1279.
  18. Østerlund K. (2013). Managing voluntary sport organizations to facilitate volunteer recruitment. *European Sport Management Quarterly*, 13 (2), 143-165.
  19. Penner, L. A. (2002). Dispositional and Organizational Influences on Sustained Volunteerism: an Interactionist Perspective. *Journal of Social Issues*, 58 (3), 14 – 25.
  20. Penrod, K. M. (1991). Leadership Involving Volunteers: The L-O-O-P Model. *The Journal of Extension*. 29 (4), 91-105.
  21. Sakalauskas, G., Čepas, A., Nikartas, S. (2012). *Savanorystė probacijos sistemoje: prielaidos ir galimybės*. Teisės institutas. ISBN 978-609-459-020-7.
  22. Stebbins, R.A. (2015). *Leisure and the motive to volunteer*. Basingstoke: Palgrave-Macmillan
  23. Stukas A.A., Hoyer R. Nicholson M., Brown K.M., Aisbett L. (2016). Motivations to Volunteer and Their Associations With Volunteers' Well-Being. *Sage journals*, 45 (1), 112-132.
  24. Šimkus A. (2015). Savanorystės žmoniškųjų išteklių valdymas: nevyriausybinių organizacijų Lietuvoje patirtis. *Organizacijų vadyba: Sisteminiai tyrimai*, 73.
  25. Šimkus A., Alekrinskis A., Bulotienė D. (2012). Savanorių išlaikymo sporto organizacijos veiklos vertinimas. *Sporto mokslas*, 4 (70), 29-37.
  26. Šimkus A., Brusokas A. (2015a). Savanorystės, kaip laisvalaikio formos gerinančios gyvenimo kokybę, pasirinkimo barjerų diagnostika: sporto industrijos atvejis. *Mokslų taikomieji tyrimai Lietuvos kolegijose, I dalis: Socialinių mokslų tyrimai*, 1 (11).
  27. Šimkus A., Brusokas A. (2015b). Savanoriškos veiklos procesų valdymas sporto sektoriuje. *Mokslų taikomieji tyrimai Lietuvos kolegijose, I dalis. Socialinių mokslų tyrimai*, 1 (11), 12.
  28. Šimkus, A. (2012). Savanorių tęstinės veiklos (išlaikymo) užtikrinimo būtinybė organizacijose: teorinis aspektas. *Lietuvos aukštųjų mokyklų vadybos jaunųjų mokslininkų konferencijų darbai. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas*.
  29. Šimkus, A., Fominienė, V.B., Ivanova, E. (2014). Management of Volunteers as Human Resources in Non-Governmental Organisations: Case of Sport Industry. *Transformation in Business & Economics*, 13 (2A), 396-415.
  30. Šliažaitė R. (2016). *Savanorystė kaip profesinės karjeros prielaida: aiesec organizacijos atvejis*. (Magistro baigiamasis darbas). Prieiga internetu: <http://gs.elaba.lt/>
  31. Tamutienė I., Civinskas R., Jarašiūnaitė G., Baltrušaitis M. (2011). Nevyriausybinių sektoriaus institucinio tvarumo, savanorių įtraukimo, tarpusavio bendradarbiavimo, indėlio į šalies ūkio augimą ir galimybių plėtojimo tyrimo ataskaita. *Lietuvos Respublikos Socialinės apsaugos ir Darbo Ministerija, Kaunas*.
  32. Tamutienė I., Šimkus A. (2012). Savanoriškos veiklos valdymas Lietuvoje: nevyriausybinių organizacijų patirtys. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai* 64, 105-121.
  33. Totulis T. (2017). *Sporto savanorių valdymas Nacionalinėje krepšinio lygoje (NKL)*. Prieiga internetu: <http://talpykla.elaba.lt/>
  34. Wang, P., Z. (2004). *Assessing Motivations for Sports Volunteerism*. *Advances in Consumer Research*, 31, 221-234.

## PROMOTION AND MANAGEMENT OF VOLUNTEERING IN A SPORTS ORGANIZATION: EVALUATION OF VOLUNTEERS' APPROACH

### Summary

Up to now, most research on volunteering has been conducted from an individual perspective, focusing on volunteers' motivation and satisfaction with volunteering. There is a lack of research on the promotion of volunteering, although the mechanisms for the promotion and management of volunteering in sport organizations can bring the greatest added value to the effectiveness of volunteering in those organizations. The study aims to evaluate the attitude of volunteers towards the aspects of promoting and managing volunteering in an organization. The research methods include the analysis of scientific literature; a questionnaire; and the statistical analysis. The participants in the study were members of the Union of Sports Volunteers (SSS), usually volunteers for a variety of sporting events. A total of 48 Sports Union volunteers participated. The study has found that, from the point of view of promotion, volunteer empowerment (ability to control ongoing processes, freedom to accomplish assigned tasks, and dissemination of volunteering experience) dominated the organization depending on the age and social status of the volunteers. Gender does not influence volunteer promotion. An important aspect of the promotion is the encouragement of like-minded people and those around them to engage in volunteering (both in terms of gender and status). Volunteers' management emphasizes their ability to perform the activities assigned to them well; the control of certain operational processes, and the satisfaction with the work they do. Older male volunteers, most of whom are employees or students, are in a position to control the processes, and they feel that they contribute a great deal to the management processes taking place in the organization. Volunteers would like to see a clear methodology for volunteer management in the organization, which would encourage them to carry out their activities more effectively.

**Keywords:** sports organization, volunteering.

### Informacija apie autorius

**dr. Andrius Brusokas.** Kauno kolegijos Verslo fakulteto Turizmo ir laisvalaikio katedros vedėjas, docentas. Mokslinių tyrimų laukas: sporto vadyba, saviveikliškumas sporte, savanoriškos veiklos vadyba. El. pašto adresas: andrius.brusokas@go.kauko.lt

**dr. Rimantas Mikalauskas.** Kauno kolegijos Verslo fakulteto Turizmo ir laisvalaikio katedros docentas. Mokslinių tyrimų laukas: sporto vadyba, laisvalaikio ir pramogų vadyba, savanoriškos veiklos vadyba. El. pašto adresas: rimantas.mikalaukas@go.kauko.lt