

**Молодежный
Проект
Программы
Волонтеров ООН**



**UN
Volunteers**



UNV YOUTH PROJECT

Кыргызстан



УПРАВЛЕНИЕ ВОЛОНТЕРАМИ

РУКОВОДСТВО ДЛЯ МЕНЕДЖЕРОВ

Бишкек – 2007

Молодежный Проект Программы Волонтеров ООН

Управление волонтерами

Руководство для менеджеров

Бишкек – 2007

Составитель: Кенешбек Сайназаров
Редакторы: Догдурова Айгуль
Аксариева Назгуль

Управление волонтерами. Сайназаров К. Б. – Б.: 2007 – 52 с.

Руководство, предназначенное менеджерам, представляет собой синергию информации по управлению волонтерами, в нем представлены практические советы по различным аспектам менеджмента, начиная с рекрутинга волонтеров и заканчивая повышением их квалификации. Содержание руководства основывается на практическом опыте менеджеров международных и местных организаций, на постоянной основе привлекающих волонтеров в различные проекты и в деятельность своих организаций.

В руководстве также предложены контрольные вопросы, ситуативные задания и различного рода логические упражнения, которые помогут читателю самостоятельно сопоставлять полученную информацию с реальными проблемами, связанными с управлением волонтеров.

Руководство издано Молодежным Проектом Программы Волонтеров ООН.

Выражение благодарности

Это издание было подготовлено Молодежным Проектом ВООН при финансовой поддержке Программы Развития ООН (ПРООН) в Кыргызской Республике, Японского правительства и Программы Волонтеров ООН (ВООН).

Стоит отметить, что вся деятельность по разработке содержания руководства осуществлялась в истинно волонтерском духе. Отдельные лица, специализирующиеся в управлении проектами в Кыргызской Республике, а также волонтеры Молодежного Проекта ВООН помогли определить наиболее важные темы для обсуждения, любезно заполнив специальный опросник.

Отдельную благодарность хотелось бы выразить следующим лицам:

Болоту Дыйканову
Канькей Джайлобаевой
Гульжан Мамадиевой
Гульнуре Абыталиевой
Зарине Исаковой
Эркине Убышевой
Разаку Ашимбаеву
Елене Чернышовой
Альфие Фаттаховой

Содержание

Введение	5
Кто такой волонтер, и что такое волонтерство?	6
Почему человек хочет стать волонтером?	7
Зачем организации нужны волонтеры?	9
Процесс привлечения и отбора волонтеров	9
• Набор волонтеров	9
• Процесс отбора	12
• Вступление в должность	14
Ориентационная сессия	15
• Информирование	15
• Ознакомление с физическими условиями работы и персоналом организации	16
• Подготовка волонтера к работе	17
Организационная культура и волонтер	17
Мотивация волонтера	19
1. Распределение заданий волонтерам	19
2. Вознаграждение как мотивация	20
3. Обратная связь как инструмент мотивации	22
4. Стиль управления	23
Предупреждение и решение конфликтных ситуаций	24
Реальность ухода волонтеров из организации	25
Вместо заключения	28
Дополнительные сведения	29
История волонтерства	29
Практические задания по управлению волонтерами	31
Приложения	37
Список использованной литературы	48

Введение

Есть только один способ быть руководителем: это когда руководитель идет в добровольное рабство к руководимым, а не наоборот. Если же в его поведении появляется пусть даже одна сотая претензий на какое-либо преимущество перед ними или привилегии, то рано или поздно эти 0,01 вырастают в подавление, деспотию и тиранию.

Михаил Швейцер, кинорежиссер

В этой жизни почти каждый день появляется что-то новое, и все благодаря творчески мыслящим, талантливым людям. Именно люди творят чудеса. Они могут превратить нечто статичное в движущееся, разрозненные предметы – в гармоничное целое.

Возникает идея, которая объединяет людей, а затем совместные усилия приносят долгожданный успех. Так, люди воплощают в жизнь многие идеи. В этой работе речь пойдет об организации деятельности людей, связанных какой-то общей идеей.

Любое учреждение представляется людьми, выполняющими определенную миссию. Здесь трудятся постоянные сотрудники, которые администрируют основные направления деятельности организации, и волонтеры, которые привлекаются на краткосрочные и долгосрочные проекты. Волонтеры играют значительную роль в деятельности любой организации. На идеях добровольной помощи основана деятельность многих неправительственных организаций, профессиональных ассоциаций, профсоюзов и других гражданских объединений. Многие кампании по ликвидации безграмотности, иммунизации населения, по защите окружающей среды в значительной степени зависят от усилий, предпринимаемых волонтерами.

Только от самих менеджеров зависит, насколько эффективно будет привлечение волонтеров и насколько грамотно будет использован их потенциал.

Цель данного руководства – помочь менеджерам в управлении волонтерами, повысить их общий управленческий уровень и развеять некоторые иллюзии относительно волонтерства.

При разработке содержания руководства наша команда основывалась на результатах опроса, проведенного среди менеджеров и волонтеров, работающих в общественных организациях Кыргызстана. В начале руководства кратко излагается теоретический материал. Затем следуют практические упражнения в виде ситуативных заданий, кроссвордов, контрольных вопросов для лучшего усвоения предоставленного материала. В некоторых заданиях требуется сначала применить полученные знания на практике и только потом оценить результат.

Основной акцент в руководстве делается на аспектах управления волонтерами в качестве человеческих ресурсов. Представленные здесь методы работы не следует воспринимать как единственно правильные и требующие точного применения, они являют собой лишь общий итог накопленного опыта и знаний, основанных на практике работы в данной сфере. Дальнейший выбор конкретных методов остается за Вами, так как только Вам известны особенности Вашей организации, условия функционирования и окружающие Вас волонтеры.

Хотим пожелать Вам, чтобы Руководство читалось легко, и надеемся, что данный материал может Вам в работе.

Кто такой волонтер, и что такое волонтерство?

Организации, деятельность которых связана с волонтерским движением, дают разные определения словам «волонтер» и «волонтерство», исходя из характера волонтерской деятельности. При этом каждое определение подчеркивает значимость, пользу волонтерского движения для общества.

Беларусская Молодежная общественная организация «Лига добровольного труда молодежи», миссия которой состоит в помощи молодым людям в реализации их идей и инициатив, основанных на принципах добровольного труда, определяет волонтера как человека, который вовлечен в реализацию социальных проектов, и утверждает, что «волонтер – это некий индивид, который мало того, что абсолютно безвозмездно (даром) хочет поработать на социально значимых проектах, но еще и стремится познакомиться с особенностями традиций и культур заморских стран»¹.

Фонд «Мечты сбываются», который работает над укреплением информационных контактов между народами Украины и Японии, подчеркивает статус волонтера в юридическом аспекте: «*Волонтер* – это любое физическое лицо, в том числе иностранные граждане и лица без гражданства, которые вносят свой вклад в развитие волонтерства, осуществляя волонтерскую деятельность, основываясь на принципах волонтерской деятельности»².

В пособии «Добровольцы – ценный источник», выпущенном Университетом Джона Хопкинса, в волонтерстве подчеркивается чувство сознательности. «Волонтерство – это неоплачиваемая, сознательная, добровольная деятельность на благо других. Любой, кто сознательно и бескорыстно трудится на благо других, может называться волонтером»³.

Основываясь на вышесказанном, мы можем отметить, что волонтер – это человек, который по собственному желанию делится своим временем, энергией, навыками и знаниями для того, чтобы помочь другим людям и окружающей среде. Он сочувствует, переживает, жалеет нуждающихся в помощи и, как следствие, предпринимает определенные действия, направленные на улучшение существующего положения. Волонтер не преследует материальной выгоды, не ждет оплаты за свой труд и довольствуется моральным удовлетворением. А волонтерство (добровольчество) – деятельность, осуществляемая группой лиц, объединенных общей идеей, и направленная на благо общества.

Здесь необходимо отметить два основных вопроса:

1. Если человек потратил свое свободное время и энергию, почему он не ожидает какого-либо вознаграждения?
2. Мы ежедневно сталкиваемся с массой проблем вокруг нас. Переживаем за тех, у кого имеются физические дефекты от рождения, сочувствуем бездомным, переживаем из-за нерационального использования природных ресурсов. Каким образом можно помочь в решении тех проблем, которые нас окружают?

Как мы говорили выше, хотя волонтер работает безвозмездно, он, тем не менее, за свой труд получает компенсацию нематериального характера. Более подробно мы поговорим об этом в следующем разделе. Сейчас давайте остановимся на втором вопросе.

¹ Республиканская молодежная общественная организация «Лига добровольного труда молодежи», <http://www.lyvs.bn.by/volunteer-inf.html>.

² Фонд «Мечты сбываются», http://www.japanese-page.kiev.ua/rus/help_the_project_who_are_volunteers.htm

³ Из пособия «Добровольцы – ценный источник», М. Олчман, П. Джордан. Университет Джона Хопкинса, 1997г.

Прежде чем прийти в Вашу организацию, человек, решивший стать волонтером, проясняет для себя ряд вопросов: какие проблемы больше всего его волнуют (например, проблемы пожилых людей, бездомных детей и др.), с какой категорией населения ему бы хотелось работать, какие ресурсы он может предложить.

Определив для себя круг интересующих проблем, потенциальный волонтер продумывает, каким образом он мог бы помочь выбранной категории населения, что он может изменить и какими должны быть результаты его деятельности. Так проясняются цели.

Затем он ищет общественную организацию, от имени которой сможет представляться в обществе и достичь поставленных целей.

Почему человек хочет стать волонтером?

Прежде чем задуматься о том, какой волонтер нужен организации, следует ответить на вопрос: «Почему люди хотят стать волонтерами?» Для этого нужно разобраться, что же толкает человека стать волонтером. Другими словами, какие факторы влияют на человека, решившего совершить благородные поступки?

Существует масса ценностей, влияющих на человека и заставляющих его быть активным в своей личной жизни и в жизни общества. Одна из основных ценностей – деньги, другими словами, человек, справившийся с работой, естественным образом ожидает получить вознаграждение за свой труд. Но вознаграждение может быть как в материальном, так и в нематериальном виде. Как уже говорилось выше, волонтер выполняет работу на безвозмездной основе и не ожидает материальной награды. В связи с этим в волонтерской среде «деньги» как ценность исключаются. Следовательно, волонтер ожидает получить взамен нечто иное.

Volunteers are not paid because they are worthless, but because they are priceless.

Anonymous

Труд волонтеров не оплачиваем не потому, что он ничего не стоит, а потому, что он бесценен.

Автор неизвестен

Попытаемся рассмотреть мотивацию волонтера с точки зрения иерархии потребностей, разработанной психологом Абрахамом Маслоу (*приложение А*). Согласно данной теории, мотивация человека разбита на иерархии, и считается, что, удовлетворяя потребности, находящиеся на нижней ступени иерархии, человек стремится к достижению более высоких ступеней. Ясно, что в основном волонтерами предпочитают стать люди, которые удовлетворены самыми необходимыми потребностями – физиологическими (голод, жажда, потребность в сне и другие). Однако мотивации людей, занимающихся одной и той же волонтерской деятельностью, могут быть различными, и все они могут находиться на различных ступенях иерархии потребностей. Поэтому с точки зрения управления было бы не лишним узнать, каковы стимулирующие мотивы людей, прибывших в Вашу организацию в качестве волонтеров.

Человек может назвать несколько мотивов, подтолкнувших его заняться волонтерством. Ниже приведен список некоторых мотивирующих факторов:

- Помощь нуждающимся
- Улучшение своего сообщества
- Приобретение опыта работы
- Применение неиспользованных навыков
- Приобретение новых навыков
- Возможность выбраться из дома
- Внести какое-либо изменение в свою жизнь
- Возможность быть активным и вовлеченным
- Возможность встретиться с другими людьми
- Возможность испытать чувство того, что ты кому-то нужен
- Возможность попробовать себя в новом деле

- Возможность установить профессиональные контакты
- Получение академического зачета
- Возможность попробовать разные жизненные стили
- Осознание своего значения для общества
- Обретение чувства уверенности в себе
- Получение удовлетворения от работы
- Использование своего хобби для хороших дел
- Решение новых проблем
- Возможность учиться быть ответственным
- Друг/подруга пошла, а я за ним/ней
- Возможность стать победителем
- Возможность проводить время весело со своими сверстниками
- Получение признания других
- Воплощение мечты в реальность
- Помощь другу
- Воздействие на других
- Возможность узнать работу с клиентами
- Возможность устроиться на работу
- Возможность быть личностью, а не элементом
- Самоутверждение
- Возможность познакомиться с людьми со схожими ценностями
- Возможность быть примером своим детям
- Возможность отдать то, что ты получил
- Возможность показать, что тебе не все равно.¹

Стоит отметить, что хотя бескорыстная помощь нуждающимся – один из мотивов человека, решившего заниматься волонтерской деятельностью, многие другие мотивы основаны на личных интересах человека – приобрести что-нибудь полезное для самого себя. Организация при этом создает условия для реализации человеком данных мотиваций. Эти условия создаются через такие организационные аспекты, как управление персоналом, организационная культура, администрирование и управление проектами и другие.

В ходе реализации проектов волонтер осознает свою значимость в обществе, чувствует себя востребованным и получает признание других. Волонтер также имеет возможность развить свои навыки и умения. Он приобретает опыт работы, устанавливает профессиональные контакты, обретает чувство уверенности в себе, учится быть более ответственным, проясняет для себя направление своей будущей деятельности и т.д. Он приобретает то, чего не смог бы приобрести, если бы не стал волонтером. Поэтому утверждение, что волонтер отдает свое время и энергию бесплатно, не совсем верно. Он не получает выгоды в материальном плане, но приобретает массу других выгод – духовное удовлетворение, опыт, навыки и т.д.

Если в будущем волонтер хочет устроиться на оплачиваемую работу, организация может дать рекомендательное письмо или отдать ему предпочтение при приеме на работу внутри самой организации. Таких привилегий человек не смог бы получить, не став волонтером.

Существует другое неверное представление о волонтерстве. Так, некоторые полагают, что организации ничего не тратят на волонтера. Хотя организация не платит волонтеру за его труд, но, привлекая волонтера в проект, несет определенные материальные расходы. Оплачиваются расходы на содержание рабочего места волонтера, на повышение его квалификации для улучшения качества работы и, соответственно, для повышения качества услуг, предоставляемых организацией, расходы на транспорт, жилье, питание, если волонтер отправляется в командировки, и другие расходы.

В заключение следует отметить, что существующие мнения о том, что волонтер ничего не получает за свой труд и что организация не несет никаких расходов на содержание волонтера, являются мифами, т.е. не соответствуют действительности. Волонтерство выгодно самому волонтеру, организации, которой оказывается волонтерская помощь, и всему обществу в целом. Именно мотивы, которыми руководствовался волонтер при вступлении в организацию, должны быть основными инструментами менеджера в работе и управлении волонтерами. Мотивы, соответствующие ценностям организации, помогут при отборе хорошего волонтера, а далее

¹ Пермский региональный правозащитный центр (ПРПЦ), http://www.prpc.ru/met_nko/060613_1.shtml.

– в работе с волонтером и в последующем оценивании труда волонтера. Какую пользу может принести волонтер организации, обсудим в следующем разделе.

Зачем организации нужны волонтеры?

На встречах с менеджерами некоторых организаций выяснилось, что в Кыргызстане¹ общественные организации в основном набирают волонтеров для выполнения мелкой работы из-за нехватки финансовых ресурсов. Это говорит о том, что многие организации видят в волонтерах «дешевую» рабочую силу, призванную помочь в продвижении миссии организации.

Однако есть много прогрессивно мыслящих менеджеров, которые считают, что наиболее важную роль волонтеры выполняют в качестве «послов» в обществе. Они утверждают, что волонтеры продвигают интересы организации среди населения. Они могут обеспечить организации выход к более широкому кругу общественности, чем штатные работники. Среди них могут быть те, кто возвращается в политических сферах, в определенных деловых кругах или имеет контакты в сообществах, в которых никто из сотрудников не был. Волонтеры знакомы с людьми, которые знают других людей.

Такие менеджеры считают, что волонтеры:

- помогут расширить границы деятельности организации. Если организация работает в сфере охраны окружающей среды, волонтеры могут привлекать в деятельность организации людей, которые никогда не работали в этой сфере, но заинтересованы в такой работе;
- не ограничивают свою деятельность рамками только одной организации. Они могут сотрудничать со многими организациями и в результате подавать необычные, но ценные проектные идеи;
- помогают взглянуть на некоторые вещи под другим углом зрения;
- помогают добиться доверия общества, в результате чего приносят позитивный имидж организации;
- вовлечены в развитие и продвижение миссии организации в обществе;
- занимаются сбором средств;
- обеспечивают контроль общества за деятельностью организации, находясь внутри этой организации;
- создают массу, в результате чего привлекается внимание общественности к проблемам, решаемым организацией.

Этот список можно еще продолжить, что лишнее раз опровергает сложившийся в обществе стереотип в восприятии волонтеров в качестве бесплатной рабочей силы, выполняющей только «черную» работу в организации. Волонтеры могут оказать более существенную помощь организации, хотя наклеить марки или размножить копии рабочих материалов – тоже большое дело.

Процесс привлечения и отбора волонтеров

Набор волонтеров

При наборе волонтеров основным критерием служат те мотивы, которые подтолкнули человека заниматься волонтерской деятельностью, и эти же мотивы необходимо учитывать в дальнейшей его

¹ Неформальные опросы были проведены среди некоторых организаций, привлекающих к своей деятельности волонтеров, в июне-июле 2006 г.

трудовой деятельности. В предыдущем разделе мы говорили об этих мотивах. Ниже постараемся представить основные шаги по процессу привлечения волонтера в организацию.

- Прежде чем начать набор волонтеров, важно определить, нужны ли Вашей организации волонтеры, с какой целью они будут привлекаться и каковы будут их задачи. Один из самых распространенных видов анализа в стратегическом управлении, позволяющий выявлять ответы на такие вопросы, – «SWOT-анализ» (от англ. **S**trengths – сильные стороны, **W**eaknesses – слабые стороны, **O**pportunities – возможности, **T**hreats – угрозы). Такой подход поможет Вам определить сильные стороны организации в управлении проектами и слабые, еще не развитые стороны, куда можно привлечь дополнительные ресурсы. Потенциальные возможности указывают пути привлечения дополнительной рабочей силы и пути повышения узнаваемости Вашей организации в обществе. А определив потенциальные угрозы, Вы можете спрогнозировать последствия несвоевременного реагирования на наличие слабых сторон организации. Для этого руководству организации вместе со специалистами, ответственными за программные блоки, нужно заполнить таблицу, представленную в рамке.

Сильные стороны	Слабые стороны
Возможности	Угрозы

Правила проведения SWOT-анализа:

- Быть честным перед самим собой
- Детализировать все заявления
- Включить те моменты, которые связаны с поставленным вопросом

После получения ответов на вышеуказанные вопросы нужно более подробно расписать функциональные обязанности волонтера. Для того чтобы идея волонтерства

естественным образом утвердилась в Вашей организации и с самого начала установились благоприятные условия работы для волонтера, Вам следует побеседовать с сотрудниками. На этой стадии предложите сотрудникам представить Вам список возможных функций и обязанностей волонтера (*примерная форма для заполнения в приложении Б*). Важно помнить, что волонтеры ни в коем случае не замещают оплачиваемых сотрудников и не выполняют их работу. Они предоставляют лишь дополнительную помощь и поддержку.

Всегда надо помнить те мотивы, по которым люди становятся волонтерами. Исходя из этого следует разработать список мероприятий, которые интересны волонтеру и помогают ему реализовать свои возможности.

Другой не менее важный вопрос: почему волонтер должен предпочесть Вашу организацию другой? Если человек готов отдать свое свободное время и энергию для благого дела, организация должна обеспечить ему как минимум дружескую атмосферу, создать оптимальные условия для выполнения работы и для выработки необходимых умений и навыков. Стоит подумать над вопросом, как организация может поощрить труд волонтера. От ответа на этот вопрос зависит, будет ли привлекательной Ваша организация для волонтера, или нет. Ответы на такие вопросы должны быть уже получены в ходе проведения SWOT-анализа.

- Итак, теперь у Вас есть примерный список работ, которыми волонтер мог бы заняться. Следующий шаг – реклама волонтерской позиции. Выбор метода рекламирования зависит от того, на какой период времени Вашей организации нужны волонтеры. Обычно волонтера нанимают на краткосрочную или долгосрочную работу.

Если Вам требуется набрать большое количество волонтеров на короткий срок для проведения разовых акций, то нужно провести рекламную кампанию, рассчитанную на большие массы людей. Например, поместить объявления в газетах, в помещениях магазинов, различных учреждений, на автобусных остановках и в других общественных местах. В общем, везде, где, по Вашему мнению, можно привлечь внима-

ние большого количества людей. Чем больше людей будут знать о Вашей организации и о возможности стать волонтером, тем больше людей, заинтересованных в добровольческой деятельности, придут к Вам. Постарайтесь составить список других организаций, находящихся в Вашем городе и часто вовлекающих в свою деятельность волонтеров, и попросите их оказать содействие в распространении информации о Вашей программе. Возможно, кто-нибудь откликнется на Вашу просьбу и поможет набрать волонтеров, распространив информацию о Вашей программе, предложив Вам выступить на своих планерках, поместив объявления на страницах своих бюллетеней.

Объявление должно быть написано кратко, ясно, без использования жаргонных выражений и содержать информацию об организации, о цели набора волонтеров и о том, что организация предлагает взамен на их труд. Текст должен отвечать на вопросы «Кто? Что? Где? Когда? Для чего?»

Текст объявления должен отвечать психологическим особенностям восприятия информации людьми, которых приглашают поработать волонтерами:

Потребность:	В чем заключается проблема?
Решение проблемы:	Каким образом вовлечение волонтера будет способствовать решению этой проблемы?
Выгоды:	Что даст волонтеру такое вовлечение?
Контактные данные:	Как можно приобщиться к деятельности?

Первые строки объявления должны заинтересовать человека, вызвать его любопытство. Это может быть одно слово или фраза, выделяющиеся в тексте объявления. Основная часть объявления должна быть оформлена так, чтобы потенциальный волонтер уже захотел испробовать свои силы и решил позвонить по указанным номерам, чтобы получить более подробную информацию. В конце объявления следует попросить волонтера связаться с организацией по указанным контактным данным (адрес, номер телефона, адрес эл. почты и т.д.).

Объявление должно быть броским, чтобы привлечь внимание максимального количества людей. Символика Вашей организации, логотип, девиз проводимой акции помогут людям запомнить Вас. *(В приложении В даются некоторые образцы объявлений).*

Прежде чем распространить объявление, нужно проверить реакцию на него внутри организации: покажите текст другим волонтерам или штатным сотрудникам. Если им не будут понятны отдельные моменты, значит, и другие их не поймут. Следует исправить такого рода ошибки, а затем уже приступить к распространению объявления.

Для привлечения волонтеров на долгосрочную работу Вам следует использовать другие методы распространения информации, например, проведение презентаций в вузах, школах, молодежных центрах, проведение дня открытых дверей в Вашей организации, размещение в общественном месте стенда с информацией о Вашей организации. Если у Вас уже есть волонтеры, их нужно задействовать в привлечении новых волонтеров, приглашая принять участие в проектах. При этом акцент следует делать на тех навыках и умениях, которыми должен обладать потенциальный волонтер, а также на тех компетенциях, которые человек может приобрести в ходе волонтерской работы. В таких случаях те люди, которые предпочитают заниматься волонтерской деятельностью с целью получения опыта, навыков и профессионального роста, могут явиться потенциальной аудиторией. Это студенты, молодежь, не вовлеченная в общественную жизнь, и другие категории населения.

Специалист по кадрам или менеджер, отбирающий волонтеров, должен встретиться с потенциальным волонтером, поговорить с ним и предоставить ему подробную информацию. На этой стадии важно определить, насколько хорошо подходит человек для волонтерской работы. Несмотря на то, что волонтеры работают бесплатно, организация не может привлечь первого попавшегося человека. Волонтеру должны быть присущи гуманистические

идеалы, он должен с энтузиазмом работать в пользу целевой группы организации, это не может быть человек, который просто хочет найти себе работу.

3. Сделайте предварительный список потенциальных волонтеров и пригласите их на интервью в Ваш офис.

На этом заканчивается фаза привлечения волонтеров.

Процесс отбора

Данная фаза является одной из самых важных как для менеджера, так и для организации. Ведь окружающие судят об организации по людям, которые в ней работают. Если сотрудники и волонтеры компетентны, то в будущем многие другие люди захотят поработать в проектах Вашей организации; в свою очередь, проекты, реализованные Вашей организацией, получают поддержку общественности. В глазах общества рейтинг организации будет повышаться. Волонтеры, работающие недобросовестно, могут нанести значительный вред статусу Вашей организации в обществе. Это особенно важно в тех случаях, когда на волонтеров возлагается ответственность за работу с уязвимыми группами населения (дети, пожилые люди, инвалиды и т.д.).

Вы уже подумали над целью привлечения волонтеров в свою организацию и над теми задачами, которые будут перед ними поставлены. Сотрудники составили список возможных функций и обязанностей волонтера. Кроме того, Вы уже представляете, какими могут быть мотивы, подтолкнувшие человека стать волонтером. Теперь пришло время по тем критериям, которые Вы для себя составили, сделать конкретный выбор и решить, станет ли кандидат волонтером, или нет.

Существуют разные способы проведения отбора: собеседование, наблюдение, специальная проверка сведений и другие. Их можно использовать как в комплексе, так и по отдельности. Выбор зависит от вида работы и ответственности, налагаемой на волонтера.

Собеседование

Собеседование позволяет Вам официально оценить, насколько человек подходит на роль волонтера. У Вас будет возможность узнать побольше о самом человеке, о его опыте работы, об интересе к предлагаемой работе и увидеть, насколько правильно он понимает свои функции и обязанности. Интервью проводят для того, чтобы выявить наиболее сильного кандидата, который справится с работой и сможет продвигать идеи (миссию) организации. Собеседование должно проходить в спокойной обстановке. Желательно, чтобы никто не мешал Вашей встрече. С самого начала собеседования волонтер должен почувствовать к себе внимательное отношение с Вашей стороны. Спокойная обстановка и Ваша доброжелательность будут способствовать этому. Для создания доверительной обстановки во время беседы сядьте рядом с волонтером. Между Вами не должны стоять какие-либо предметы.

Процесс собеседования:

- А). Представьте. Расскажите об истории своей организации, о ее перспективах.
- Б). Узнайте, что интересует волонтера, почему он к Вам пришел. Составьте представление о нем как о человеке. Это делается для того, чтобы не разочаровать его предлагаемой работой и узнать его основную мотивацию.
- В). Расскажите о работе, которая, на Ваш взгляд, подошла бы данному кандидату. Узнайте его мнение. Дайте ему письменное описание той работы, которую он будет выполнять.
- Г). Расскажите о возможных преимуществах и поощрениях, о тренингах и курсах повышения квалификации, которые может пройти волонтер при выполнении работы в Вашей организации.

На этом этапе не стоит ничего обещать, если Вы отбираете одного или двух волонтеров из нескольких потенциальных. Скажите, что, согласно процедуре, по результатам собеседования составляется отчет, проверяются рекомендательные письма и только после тщательного анализа информации организация свяжется с ним и сообщит о своем решении.

После собеседования составьте краткий письменный отчет, отразив в нем ответы на поставленные вопросы, а также свои впечатления о внешности, коммуникабельности, опыте, доброжелательности кандидата. Также дайте предварительные рекомендации по дальнейшей работе (примерный бланк отчета в приложении Г).

Наблюдение

Обычно наблюдение проводят для того, чтобы оценить коммуникабельность, работоспособность и особенности поведения потенциального волонтера, а также характер его взаимодействия с окружающими.

Наблюдение можно провести после предварительного собеседования или в случае, если Вам трудно сделать окончательный выбор. Желательно, чтобы наблюдаемый не чувствовал пристального внимания с Вашей стороны.

Специальная проверка сведений

Специальная проверка сведений необходима, если будущая работа волонтера связана с ответственностью за материальные ценности или с предоставлением помощи уязвимым слоям общества (инвалидам, пожилым людям и др.). Нужно удостовериться, что потенциальный волонтер не замешан в криминальной или другой противоправной деятельности. Потенциальный волонтер должен понимать, что проверка документов при приеме на работу является естественной процедурой, а не признаком недоверия. Кроме того, можно попросить его представить контактные данные организаций, в которых он работал, чтобы получить больше информации о нем. Вы можете запросить рекомендательное письмо с этих организаций, попросив оценить качество работы потенциального волонтера, его навыки, характер взаимоотношений с коллегами и окружающими людьми. Рекомендации должны предоставляться людьми, которые старше 18 лет и не являются родственниками потенциального волонтера. Вы и Ваши коллеги, вовлеченные в процесс отбора, должны уважать частную жизнь потенциального волонтера и не разглашать информацию другим сотрудникам.

Отказ

Допустим, Вы провели все процедуры отбора и выбрали подходящего волонтера. Как быть с теми, кому Вы отказали? Необходимо уведомить их о Вашем решении. Существует ряд правил, как корректно сообщить о результатах отбора. Эти правила должны строго соблюдаться, так как от корректности Ваших действий зависит репутация Вашей организации.

- Нужно решить, какой метод лучше подойдет, чтобы оповестить о результатах отбора. Можно позвонить и попросить о встрече или отправить письмо.
- Объясните, что решение принимается на основании политики Вашей организации и в интересах ее целевой группы.
- Объясните, почему Вы не выбрали этого кандидата. Если он еще не готов к волонтерской деятельности, скажите прямо и предложите возможные пути самосовершенствования. Если кандидат не подошел к объявленной позиции, но, имея хороший потенциал, мог бы справиться с другой работой в Вашей организации, предложите это.
- Скажите кандидату, что Ваша организация постоянно набирает волонтеров и в следующий раз ему следует опять подать заявление.
- Поблагодарите кандидата за его желание отдать свое свободное время и энергию во благо общества.

Вступление в должность

Волонтер выбран. Он готов начать работу в Вашей организации. С целью снижения риска возникновения конфликтных ситуаций необходимо регламентировать взаимоотношения между двумя сторонами. Регламентирующим документом, определяющим меру ответственности каждой из сторон, может служить договор, заключаемый с волонтером на выполнение добровольческой деятельности. Договор также необходим для налоговой инспекции в случае, если Вы, например, будете отправлять волонтера в командировку, оплачивать ему проезд и суточные. Однако договор с волонтером не должен быть таким строгим, как договор со штатным работником. Документ может называться «Договор на волонтерскую деятельность».

Он должен включать в себя следующие пункты:

- Имя и контактные данные волонтера
- Описание работы. Если первоначально должностное описание было составлено сотрудниками Вашей организации, то на этом этапе оно согласовывается с волонтером, и составляется окончательная версия. Качественно описать работу значит довести до волонтера всю необходимую информацию, которую он должен четко понять, а также оценить собственные возможности, силы и способность выполнить предложенную работу.

После ознакомления с описанием работы волонтер должен иметь представление о том, что он будет делать, на какую группу людей будут направлены его усилия, какова степень его ответственности, продолжительность работы, место работы, особенности работы, необходимость в дополнительном обучении, с кем в организации он будет работать, а также получить другую дополнительную информацию (льготы, поощрения, карьерный рост). Главное, он должен иметь представление о том, какую пользу он может принести окружающим, и осознать социальную значимость своих усилий.

В работе с волонтером ни в коем случае нельзя допускать обмана его ожиданий. У человека, ожидания которого не оправдываются, возникает чувство разочарования, причем разочарование не только в конкретной работе, но, возможно, в идее волонтерства вообще.

- Расписание работы волонтера. График работы волонтера должен составляться таким образом, чтобы он был занят не целый день, а всего лишь несколько часов. Волонтер должен сам выбрать удобное для себя время работы. Не следует забывать о том, что время у волонтеров ограничено, и, кроме волонтерской деятельности, они могут заниматься другими важными делами и иметь другие обязательства, связанные с основной работой, с учебой, с семьей и т.д.
- Определение супервайзера (человека, который берет волонтера под свое руководство). От супервайзера зависит дальнейшая эффективность работы волонтера. Супервайзер должен помогать волонтеру в его дальнейшем развитии, между ними должна быть открытая связь. Помните, сегодняшний волонтер – завтрашний руководитель. Когда придет время, он будет благодарен тому, кто помог ему вырасти.
- Права и обязанности волонтера и организации. В любой работе человек должен знать о своих правах и обязанностях. Никто не вправе нарушать права других. Как говорят англичане, «Ваши права заканчиваются у кончика Вашего носа».
- Конфиденциальность. Любая организация может обладать информацией, которую запрещено разглашать другим организациям или людям. Волонтер как член команды будет иметь доступ к такого рода информации. Ни в коем случае он не должен о ней упоминать за пределами организации.
- Испытательный срок. Каким бы хорошим ни был метод отбора волонтера, тем не менее, невозможно предвидеть, каким на самом деле окажется Ваш подопечный. Речь идет о человеческом факторе. Для того чтобы выяснить вопрос о правильности Вашего выбора, волонтеру следует дать испытательный срок. Если человек за это

время покажет себя с положительной стороны, можно заключать окончательный контракт на выполнение работы.

- Оценка работы. Любая деятельность подлежит оценке. После окончания испытательного срока и в дальнейшем любая работа должна оцениваться. Это дает возможность обобщить результаты проделанной работы, отметить положительные стороны и обсудить недостатки, если таковые будут.
- Прекращение работы. Этот пункт обязательно следует оговорить отдельно. Не все бывает так, как планировалось изначально. Если действия волонтера будут в корне противоречить политике организации, подрывать миссию организации, такой человек, вне зависимости от занимаемого положения, должен быть отстранен от работы. Если же, наоборот, волонтер прекрасно справляется со своими обязанностями, тогда его можно перевести на другую должность для выполнения другой работы. (В приложении Д дается примерная форма договора).

Итак, волонтер формально вступил в Вашу организацию. Чтобы он почувствовал себя комфортно, на следующем этапе для него необходимо провести ориентационную сессию.

Ориентационная сессия

Ориентационная сессия проводится для того, чтобы ознакомить волонтера с историей и культурой организации, с персоналом, с рабочим местом волонтера, общим объемом работы и с его ролью в организации. Она состоит из следующих компонентов:

Информирование

Информирование волонтера об истории организации, ее миссии, традициях, существующих процедурах и правилах является одним из важных инструментов менеджера по предупреждению недопониманий и конфликтов. Если в организации имеется документ «Положение о волонтерах», то волонтера обязательно необходимо ознакомить с ним. Информационная сессия для волонтера должна включать следующие пункты:

1. Описание миссии и истории организации.
2. Описание проектных направлений и целевых групп населения.
3. Схема построения организации и роль основного персонала.
4. Описание политики организации и других процедур.
5. Календарный план основных мероприятий организации на год.
6. Пути сотрудничества организации с общественностью и с другими организациями.
7. Описание программы волонтерства и роль волонтеров.
8. Обсуждение того, что получает волонтер взамен на оказанные услуги.
9. Описание возможности карьерного роста и развития.
10. Обсуждение возможных тренингов для волонтера.
11. Описание процесса мониторинга работы и представление лица, координирующего работу волонтера.
12. Описание того, что необходимо делать в случае экстренных ситуаций.

Если в Вашей организации волонтерская программа представляется впервые, то ориентационную сессию по вопросам работы с волонтерами необходимо провести и для персонала. Постарайтесь сделать так, чтобы на сессии присутствовали руководители организации, персонал, а также сами волонтеры. С самого начала следует вопрос поставить так, чтобы все осознали важность совместного продвижения миссии организации. С этой целью разъясните следующие моменты:

- какой вклад могут внести волонтеры в деятельность организации;
- типы работ, которые обычно выполняются и не выполняются волонтерами;
- роль персонала в планировании работы с волонтерами, в процессе набора, отбора, приема и наблюдения за работой волонтеров;
- как действовать, если сотрудник захочет взять еще одного или нескольких волонтеров;
- примеры того, чего нельзя допускать в работе с волонтерами;
- как определить и поощрить хорошего волонтера;
- как можно оценить работу волонтеров;
- как высшее руководство будет помогать персоналу при работе с волонтерами, если они чувствуют, что у них не хватает знаний или навыков во взаимоотношении с волонтерами;
- различия между ролями супервайзера и остального персонала;
- что делать с проблемными волонтерами.¹

К концу сессии познакомьте волонтеров с сотрудниками. Пусть волонтер расскажет о себе, о своих целях в жизни, о том, какую цель он преследует в работе в Вашей организации, что он ждет от волонтерской деятельности в Вашей организации. Не допускайте возможности установки такого стереотипа, будто волонтер обязан выполнять черную работу в организации. Подчеркните, что главное в волонтере – его заинтересованность, вызванная пониманием того, что, помогая окружающим, он может принести пользу и себе. Волонтер может многому научиться. Труд волонтера, благодаря его профессиональным качествам, должен приносить пользу организации и всему обществу.

Ознакомление с физическими условиями работы и с персоналом организации

Практически в любой работе требуется наличие определенных инструментов. Волонтер, придя в организацию, не приносит с собой материалов, необходимых ему в работе. Эта обязанность лежит на Вас как на менеджере. Вы и супервайзер должны создать условия для эффективной работы волонтера. Во-первых, волонтеру нужно показать место работы. Если он будет делить рабочее место с другим сотрудником, то нужно составить специальное расписание, распределяющее время работы между двумя работниками. Сотрудники должны понять, что совместное использование ресурсов организации должно сблизить их: так они могут вместе обсуждать проблемы общества, пути решения этих проблем. Кроме того, волонтера следует обеспечить расходными материалами (канцелярскими принадлежностями), инструментами (компьютером, книгами, телефоном) и, если есть возможность, предоставить какие-то льготы (парковка, питание и т.д.).

Если работа волонтера или волонтеров планируется в полевых условиях, нужно предварительно подготовить следующие необходимые материалы:

- Спецодежда (рукавицы, халат, сапоги, тапочки, солнцезащитная кепка).
- Сопровождение процесса работы (транспорт, вода).
- Возможные прямые расходы волонтеров (приезд к месту работы, обед, прививки).
- Если организация впервые берется за данный вид деятельности, то обязательно проконсультируйтесь у специалиста. Он разъяснит специфику работы, особенно это важно, если существует определенный риск.
- В качестве наиболее эффективного способа привлечения необходимых для работы ресурсов можно назвать создание временной коалиции. Для обеспечения волонтерских акций необходимыми инструментами можно привлечь не только различные некоммерческие организации, но и местные органы власти и бизнес. Если волонтерская акция поддерживается большой численностью людей, этим организациям тоже выгодно работать с Вами в одной команде.

¹ Пермский региональный правозащитный центр (ПРПЦ), http://www.prpc.ru/met_nko/060613_1.shtml

Подготовка волонтера к работе

Перед тем как волонтер приступит к работе, его необходимо тщательно ознакомить с общей линией деятельности. Так как на этом этапе для него все новое, ему необходимо дать некоторое время освоиться на новом месте. Первое знакомство желательно проводить в неформальной обстановке, чтобы волонтер мог походить по офису, познакомиться с сотрудниками, задать интересующие вопросы, если что-то непонятно. Он должен представить себе «общую картину». Это, в свою очередь, способствует точному пониманию поставленной перед ним задачи и позволяет выполнить работу наиболее эффективно.

Первое, волонтер должен ознакомиться с содержанием работы. Для этого необходимо составить полный перечень функциональных задач, из которых состоит работа. Полное «раскрытие» каждого задания зависит от сложности самой работы, умения менеджера грамотно его проанализировать и описать, а также от предполагаемого профессионального уровня волонтера.

Второе, следует провести инструктаж волонтера о правилах работы и по технике безопасности. При необходимости нужно рассказать о возможных опасных ситуациях, которые могут возникнуть на работе, или даже организовать специальное обучение.

Помните! Люди продвигают интересы организации. Забота о безопасности сотрудников отразится на их мотивации.

Организационная культура и волонтер

Как говорят в народе, «в чужой монастырь со своим уставом не ходят». В каждой организации существуют свои законы. Каждый новобранец должен подстраиваться под общие принципы, правила, принятые в организации. Как бы мы ни старались дать полную информацию об организации, какие бы договоры ни заключали, все равно остаются моменты, которые в прямом или косвенном смысле неясны. Один из таких моментов – организационная культура.

Существуют определенные интересы и у персонала организации, и у волонтера. Волонтеры хотят быть «законными» членами организации, иметь право голоса и возможность влиять на процесс принятия решений. Оплачиваемые сотрудники тоже стараются делать так, чтобы их работа была замечена руководством. Ведь каждый сотрудник хочет, чтобы в конце финансового года ему выдали премиальные, повысили квалификацию, или хочет, чтобы его положение в организации стало более весомым. В результате переплетения этих интересов внутри организации появляются предпосылки к тому, что оплачиваемые сотрудники начинают опасаться волонтеров. Эти опасения могут заключаться в следующем:

- Боязнь смещения с должности
- Боязнь понижения качества оказываемых услуг
- Боязнь того, что волонтер будет лучше сотрудника и «выживет» его
- Боязнь потери контроля над программой
- Боязнь изменений
- Ощущение того, что волонтерская программа является предлогом для того, чтобы не решать действительные проблемы

Кроме того, волонтер может просто не вникнуть в общую культуру организации из-за слабого механизма взаимоотношений между волонтером и штатными сотрудниками. Это может проявляться в следующем:

- Малая доля участия персонала в планировании работы волонтеров
- Малая доля участия в наборе, опросе, приеме волонтеров
- Отсутствие чувства «собственника» в программе волонтерства
- Недопонимание роли волонтеров
- Непонимание мотивации волонтера
- Отсутствие ясности в вопросе о роли персонала при наблюдении за работой волонтеров
- Отсутствие опыта наблюдения за работой волонтеров
- Плохой предыдущий опыт работы с волонтерами
- Недовольство дополнительным объемом работы
- Отсутствие системы поощрений персонала за работу с волонтерами
- Нереалистичные ожидания от работы волонтера
- Личный антагонизм по отношению к волонтеру
- Неправильное распределение работы волонтерам
- Резкое обращение сотрудника
- Неадекватное поведение волонтера
- Волонтеры воспринимаются только как люди, выполняющие незначительную работу
- Волонтеры не рассматриваются как члены команды
- Волонтерам поручается только низкоквалифицированная работа
- При выборе работы учитывается только желание волонтера или только интересы организации
- В организации нет человека, ответственного за работу с волонтерами
- В организации имеют место конфликты между волонтерами и оплачиваемыми сотрудниками
- Любой оплачиваемый сотрудник имеет более высокое иерархическое положение в организации по сравнению с сотрудником-волонтером

Именно Вы, будучи менеджером, должны профессионально и гладко решать всевозможные шероховатости и конфликтные ситуации, возникающие с приходом в организацию волонтеров. Кроме того, от Вас зависит, насколько четко будут разграничены рамки взаимоотношений между волонтером, сотрудниками и руководством, насколько каждая сторона четко и правильно представит себе свои права и обязанности. Такие моменты должны быть предусмотрены в организационной политике, которая должна включать в себя:

- Роль и обязанности волонтера, координатора волонтеров и супервайзера. Эта процедура может быть урегулирована через составление договора с волонтером и через обучение персонала

по волонтерской программе. Если квалификация и навыки волонтера не соответствуют требуемой работе, то необходимо провести соответствующее программное обучение или курсы повышения квалификации, что поможет волонтеру приспособиться к общей культуре организации.

Примерный кодекс поведения волонтера

Являясь волонтером, я буду:

- ценить важность миссии организации, которой мы все служим, и на словах, и на деле я буду соблюдать интересы миссии и целевых групп организации;
- работать с воодушевлением и делиться с сотрудниками новыми идеями о том, как сделать нашу работу еще более эффективной;
- уважать и защищать права каждого, с кем сталкиваюсь по работе, независимо от расы, благосостояния, пола, возраста и других различий;
- с пониманием, состраданием относиться к проблемам целевых групп;
- не допускать конфликта интересов в работе;
- соблюдать конфиденциальность информации, полученной в ходе работы, в том числе касающейся сведений о зарплате других сотрудников, личных данных клиентов и иной служебной информации.

- Культура взаимоотношений, тон общения между волонтерами и сотрудниками и другие нормы поведения – это своего рода «золотые правила», регулирующие взаимоотношения в организации. Соответствующий документ называется «кодексом поведения». Примерный кодекс дается в рамке.
- Прояснение путей коммуникации и контроля за деятельностью. Волонтер должен быть подотчетен своему супервайзеру или координатору волонтеров. Волонтер также должен знать, к кому обратиться в случае отсутствия этих людей.

Чтобы волонтер гармонично влился в коллектив, нужно практиковать неформальные внутриорганизационные традиции и мероприятия, например:

- Регулярно отмечать дни рождения волонтеров и сотрудников.
- Если волонтер намерен провести какую-то акцию самостоятельно, постараться уделить время на ее посещение.
- Приглашать волонтера на внерабочие мероприятия, например на пикники, наравне с оплачиваемыми сотрудниками

Мотивация волонтера

Причины, по которым люди устраиваются волонтерами в организации, различны. Одни, будучи безработными, ищут новую работу, другие ощущают потребность в общении с людьми, а третьи хотят внести свой вклад в деятельность во благо человечества. Если Вы помните, мы уже обсуждали эти моменты на первых страницах руководства. Удовлетворение этих потребностей служит стимулом к дальнейшей успешной работе волонтера. Если вовремя не отреагировать на его потребности, то со временем его интерес к работе и вообще к волонтерству может исчезнуть. Раздел «Мотивация волонтера» стоит рассмотреть с нескольких позиций, включающих в себя элементы мотивации.

1. Распределение заданий волонтерам

Итак, волонтер пришел в организацию и готов приступить к работе. С самого начала работу волонтера нужно направить в правильное русло. Задания должны быть распределены в зависимости от существующей ситуации в организации, от потребностей программы, интереса, квалификации и желания волонтера. Основные параметры обсуждаются во время подписания договора с волонтером при принятии его на работу. Остальные нюансы должны быть прояснены уже в ходе работы. Для этого следует придерживаться следующих правил:

- Между волонтером и супервайзером должны быть открытые отношения. Любой вопрос, не удовлетворяющий одну из сторон, должен быть обсужден. При этом стороны должны предлагать возможные пути улучшения ситуации, и решение проблемы должно приниматься коллегиально. При необходимости новое принятое решение нужно согласовывать с руководством.
- Волонтеру нужно узнать заранее, какую часть работы он выполняет, почему и каков будет конечный результат этого проекта. Если у волонтера в голове сложится «общая картина» проекта, то на какой-то стадии работы он может даже внести весомые предложения по улучшению путей его реализации. Ведь при планировании невозможно учесть все нюансы, иногда возникают непредвиденные ситуации.
- Проект, который требует больших временных затрат, должен быть разделен на небольшие компоненты. С целью улучшения рабочей атмосферы сотрудники и волонтеры должны совместно реализовывать определенные компоненты проекта. Это также поможет построению положительных взаимоотношений между сотрудниками организации и волонтерами.
- Рабочий день волонтера должен быть разделен на определенные отрезки. Допустим, первые два часа волонтер рассортировывает письма, которые поступили в организацию.

Следующий час он разрабатывает дизайн объявления очередной акции. Потом занимается размножением раздаточных материалов на семинар. Такое чередование вспомогательных и неквалифицированных работ, во-первых, не надоедает человеку, во-вторых, разнообразит его работу по ответственности и по насыщенности, и, в-третьих, дает возможность сочетать мыслительную и двигательную деятельность. Выполняя работу, требующую двигательной активности, волонтер может продумать в деталях процесс работы, требующей мыслительной деятельности.

- Расписание волонтера должно состоять из перечня работ со сроками исполнения. Это помогает ему прояснить, что от него требуется сделать и в какой срок.
- Нужно объяснить обязанности и функции волонтера при администрировании каждой работы. Будьте осторожны при использовании названий должностей. Например, слово «секретарь» для разных людей может иметь разное значение.
- Волонтер сам должен проявлять инициативу при желании заняться определенными проектами, которые интересны ему и дают возможность пополнить свой багаж знаний и опыта. Допустим, организация работает по двум направлениям: предоставление технической поддержки проектам и обучение персонала местного самоуправления. Волонтер был принят на работу в образовательной части, но он также хотел бы помочь в реализации другого компонента проекта. В этом случае, если у него есть дополнительное свободное время для второго проекта, он должен сообщить о своем интересе менеджеру проекта через своего супервайзера.

Через какой-то промежуток времени после прихода в организацию мотивации человека могут измениться. Например, изначальная потребность волонтера заключалась в новом общении. Через какое-то время ему захочется реализовать проекты, в которых требуется самостоятельность. Все это необходимо учесть.

2. Вознаграждение как мотивация

Любая работа, выполняемая волонтером, должна быть замечена руководством коллектива. Многие организации упускают из виду этот немаловажный мотивационный аспект в управлении волонтерами. Часто вознаграждение и признание могут быть выражены в достаточно простой форме. От их наличия в дальнейшем зависит, останется ли волонтер в организации, или уйдет в поисках другой организации, где его труд оценят. Награждение является доказательством способности руководства признать успех волонтера и, что наиболее важно, ценность этого успеха.

Итак, каким образом можно показать свою признательность волонтеру? Ниже приводятся отдельные методы вознаграждения, которые, на наш взгляд, стимулируют волонтера продолжать усердно работать, и, с другой стороны, не дают повод другим сотрудникам считать, что руководство замечает только труд волонтера:

1. Попробуйте волонтерский труд приравнять к денежному эквиваленту, т.е. покажите, какова реальная экономия денег в результате вовлечения волонтера в Вашу организацию. Это покажет значимость труда волонтера.
2. Следующим шагом может стать показ учета невозмещенных расходов волонтеров, то есть их личных расходов, на которые они могли бы требовать, но не требуют оплаты. Например, расходы на проезд, телефон, какие-то канцелярские принадлежности.
3. Необходимо создать систему, при которой сотрудники или руководство выбирают «волонтера месяца» и номинируют на «сотрудника месяца» человека, который добился успеха в работе с волонтером.
4. Статья о волонтере в местной газете, в газете учебного заведения, где учится волонтер, в газете бизнес-центра, в котором он работает, или в информационном бюллетене другой организации дает возможность рекламировать достижения Вашей организации через труд волонтера и дает стимул самому волонтеру.

5. Посылайте своим волонтерам поздравительные открытки и открытки благодарности, подписанные директором организации и представителями целевых групп.
6. Не забывайте о днях рождения волонтеров и посылайте им поздравления.
7. Попробуйте подготовить стенд, отражающий достижения волонтера в его учебном заведении или в работе местного самоуправления по месту жительства волонтера.
8. Дайте волонтеру возможность участвовать во всех тренингах, которые проводит Ваша организация. Даже если он поможет организовать кофе-брейк или займется другими организационными вопросами, у него будет время посидеть на сессиях и послушать курс.
9. Проведите вечеринки, посвященные волонтерам. На этих встречах похвалите их при всех, расскажите об их достижениях.
10. Предлагайте волонтерам бесплатное питание, покрывайте дорожные расходы по городу, или приобретайте специальные купоны, скидки в местные кинотеатры, рестораны и т.д. за счет организации.
11. Подарите каждому волонтеру кофейную кружку, на которой выгравировано его имя.
12. Выпускайте бюллетень с фотографиями волонтеров и описанием их работы.
13. Посылайте семьям волонтеров открытки со словами: «Спасибо за то, что воспитали такого хорошего сына», «Мы гордимся Вашим мужем» и т.п.
14. Приглашайте волонтеров, обладающих тренерским мастерством, чтобы они проводили тренинги для других волонтеров.
15. Привлекайте волонтеров к долгосрочному планированию деятельности Вашей организации. Спросите мнение волонтера по поводу стратегического курса организации через пять лет. Волонтер почувствует свою значимость оттого, что он тоже может высказать свое мнение.
16. Предоставьте возможность волонтеру выступать в средствах массовой информации от имени организации или выступать в качестве представителя организации в каких-либо мероприятиях, во время которых, общаясь с другими людьми, волонтер почувствует себя приобщенным к большому и важному делу.
17. Если он заболел и не смог прийти на работу, попросите супервайзера позвонить и узнать, требуется ли какая-нибудь помощь от Вашей организации.

Этот список можно продолжить дальше. В зависимости от ситуации и условий могут быть предложены еще другие методы мотивации волонтера, но в поощрении существует ряд правил, о которых нельзя забывать:

1. Постарайтесь награждение проводить публично и делать это искренне. Иначе поощрение потеряет свой смысл и не достигнет цели. Однако это не говорит о том, что публичное поощрение можно применять вместо ежедневной личной благодарности. Благодарность, которую Вы выражаете 365 дней в году, намного весомее, чем публичная похвала один раз в год.
2. Как говорят, «куй железо пока горячо». Умейте замечать достижения вовремя и по ходу проекта благодарите всех, кто вовлечен в проект. Своевременное «спасибо» или «молодец» имеет большое значение, и сказать это нетрудно.
3. Постарайтесь заметить, в какой похвале волонтер нуждается. Ученый психолог Дэвид Маккэланд¹ разработал свою теорию потребностей. Она заключается в том, что поступками человека движут три основных рычага: власть, успех и причастность.

Люди с потребностью власти хотят, чтобы их хвалили тогда, когда они делают какие-то изменения в области управления, политики, или реализуют проект с официальными структурами власти.

Люди, ориентированные на успех, на результат, по своим потребностям довольствуются самореализацией, достижением чего-то индивидуального.

Люди, ориентированные на причастность, хотят, чтобы руководство заметило их труд в обществе с другими людьми. Они предпочитают говорить о чувствах, благодаря своей повышенной внутренней эмоциональности.

¹ Джон В. Ньюстром, Кейт Дзвис. Организационное поведение. Санкт-Петербург: Питер, 2000.

4. Будьте искренни. Даже если Вы заметили малую толику чего-то позитивного, все равно отметьте это. Однако не стоит преувеличивать заслуги, это сразу заметят и окружающие, и волонтер, в результате возникнет неловкая ситуация.
5. Поощряйте волонтера за конкретные достижения. Волонтер должен знать, за что его хвалят, и критерии, по которым Вы оценили его работу. И волонтер, и персонал организации должны знать, что если Вы хвалите их, значит, похвала справедлива и человек достоин этой похвалы.

3. Обратная связь как инструмент мотивации

Иногда бывает так, что волонтера попросили выполнить какую-нибудь работу, и он постарался сделать все, что мог. Но в итоге супервайзер или руководство остались недовольными результатом. Тогда возникает вопрос: «Кто в этом виноват?». Существует устойчивое мнение – если волонтер не выполнил определенную работу качественно, то виноват в этом только он. Так ли это? Не отвечает ли волонтер за чужие просчеты?

Волонтер должен знать не только свои задания, но и степень ответственности, которую он несет за их выполнение. Многие волонтеры и менеджеры считают, что супервайзер, следящий за работой волонтера, контролирует весь процесс и может наказать волонтера в случае некачественного выполнения работы. Это мнение не совсем верно. За волонтером не следят, чтобы контролировать его действия. Вообще, термин «контроль» не подходит к процессу управления волонтерами. Больше подходит термин «мониторинг».¹ Это хороший способ вовремя заметить промахи и исправить их в случае, если выполненная работа не совпадает с желаемыми результатами. Кроме того, мониторинг позволяет определить, почему развитие проекта происходит именно таким образом, а не иначе.

Другим важным аспектом в работе с волонтерами является оценка. Оценка позволяет определить качество, эффективность выполняемых работ на основе анализа данных мониторинга. Она помогает волонтеру увидеть заинтересованность руководства как в нем, так и в его труде. Поговорите с волонтером о его успехах и о тех моментах, которые требуют улучшения, разработайте план на будущее, чтобы волонтер старался не повторять ошибки или промахи, которые он совершил в этот раз. Помогите ему развить свой профессиональный потенциал. Оценка дается по конечному или промежуточному результату проекта.²

Существуют два вида оценки, которые в совокупности позволяют оценивать волонтера по более широким параметрам:

- Самооценка. Выполненная работа оценивается самим волонтером и сотрудником, который непосредственно курировал проект. Узнайте первоначальную цель у волонтера и у супервайзера. Спросите, какую часть работы волонтер сделал хорошо и какую часть он хотел бы улучшить и почему. Какие тренинги он хотел бы пройти, чтобы в будущем более эффективно реализовывать похожие проекты.
- Внешняя оценка. Данная оценка может быть сделана потребителями услуг волонтера, сотрудниками местного самоуправления, с которыми он работал, другими сотрудниками организации и супервайзером. Пусть эти люди тоже ответят на те вопросы, которые задавались волонтеру. Затем сравните результаты и постарайтесь проанализировать в общих чертах успехи и промахи волонтера.

Оценивание проводится в количественном и качественном измерениях. Количественно можно узнать:

- количество и сроки реализованных волонтером проектов;
- количество представителей целевых групп, довольных работой волонтера;

¹ *Мониторинг* – постоянный процесс отслеживания деятельности и сопоставления ее результатов с запланированными.

² Николай Слабжанин, Как эффективно работать с добровольцами, 2003.

- количество повторных заявок от представителей целевых групп;
- увеличение бенефициариев после проведения мероприятия;
- количество отработанных волонтером часов;
- и прочие цифры и факты.

К качественным показателям и критериям оценки можно отнести:

- узнаваемость организации в обществе после проведенного мероприятия;
- уровень профессионализма в выполнении работы;
- активность и доброжелательность в работе с представителями целевых групп;
- результат проведения мероприятия, то есть каким образом участники мероприятия далее использовали знания и навыки, полученные от волонтера;
- соответствовал ли результат проекта ожидаемым результатам. Если да, то насколько хорошо.

Оценивание нужно проводить, используя позитивный подход. Необходимо говорить не о просчетах, а о требуемом улучшении. В конце процесса оценивания вместе с волонтером разработайте дальнейшие шаги по устранению просчетов. Запланируйте возможные курсы по повышению квалификации, если такие требуются. *(Примерный бланк по оцениванию дается в приложении Е).*

4. Стиль управления

Каждый стиль управления в менеджменте – авторитарный, демократический, либерально-анархический и другие – имеет свои плюсы и минусы. Хотя в науке о менеджменте рекомендуется варьировать все эти стили, исходя из ситуации, коллектива, типа организации, мы постараемся ответить на вопрос, какой стиль управления наиболее приемлем и эффективен в работе с волонтерами. Давайте сначала более детально рассмотрим некоторые аспекты вышеуказанных стилей.

Авторитарный стиль обеспечивает достижение ожидаемых результатов работы (прибыль, производительность, качество продукции) за счет постоянного контроля. Но он подавляет инициативность работников и их творческий подход к работе, повышает их пассивность, а также замедляет нововведения. Постоянная приверженность к такому стилю управления в результате приводит к неблагоприятному психологическому климату и неудовлетворенности людей своей работой и своим положением в коллективе. Авторитарный стиль управления, может быть, целесообразно использовать в критических ситуациях, но в управлении волонтерами этот стиль не оправдывает себя.

Либерально-анархический стиль управления характеризуется тем, что, с одной стороны, все могут высказывать свою точку зрения, но, с другой стороны, согласования позиций не происходит. В связи с этим даже принятые решения могут полностью не выполняться, так как все пущено на «самотек» и нет реального контроля за реализацией проектов. В результате обычно наблюдается низкое качество работы, неудовлетворенность людей своей работой, ухудшение психологического климата в коллективе. Этот стиль управления тоже не совсем подходит к работе с волонтерами, так как он не дает возможностей для профессионального роста.

Стиль управления через привлечение коллектива, который называется демократическим, предусматривает принятие решений на основе обсуждения всем коллективом, учета мнений и инициатив сотрудников. Принятые решения контролируются при реализации всеми, кому делегируется такое полномочие. При таком стиле управления принимаются взвешенные решения, поощряется инициативность, активность сотрудников, отмечаются достижения и заслуги, а ошибки конструктивно критикуются с целью, чтобы в следующий раз не повторялись. В результате люди чувствуют удовлетворенность своей работой в коллективе, создается благоприятный психологический климат и коллектив сплочивается. Исходя из вышесказанного, можно отметить, что демократический стиль является наиболее эффективным в управлении коллективом, в котором есть волонтеры, хотя процесс достижения результатов будет медленней, чем при авторитарном стиле управления.

Предупреждение и решение конфликтных ситуаций

Как бы хороши ни были советы по менеджменту, как бы хорошо менеджер ни старался управлять волонтерами, конфликт в коллективе неизбежен. Предпосылки и причины возникновения конфликтов могут быть разными. Но в разрешении и предупреждении многих конфликтных ситуаций огромную роль играет эффективный менеджмент.

Причины конфликтов могут носить как личный, так и организационный характер. Возможно, сотрудник лично:

- не желает тратить свое время на обучение волонтера, а волонтер это замечает;
- не верит в истинные намерения волонтера и показывает это остальным сотрудникам.

Коллектив:

- не уверен в компетентности волонтеров;
- опасается того, что могут возникнуть проблемы юридического или финансового характера при принятии волонтера на работу;
- считает, что волонтер неправильными действиями может нанести урон имиджу организации.

Волонтер:

- сам по себе не очень общительный человек и не желает идти на контакты с персоналом и другими людьми;
- не умеет адекватно реагировать на замечания, воспринимая их как критику;
- опасается того, что может что-то сделать не так, и за это его могут наказать.

Если существуют такие предпосылки, то рано или поздно конфликт возникнет. Чтобы такого не случилось, следует уметь их предотвращать. Для предотвращения возникновения конфликтов между сотрудниками и волонтерами нужно:

1. Провести для сотрудников обучающий семинар по волонтерству. Через теоретический материал и практические примеры сотрудники должны узнать об истинных целях волонтерства.
2. Работа с волонтером должна быть добровольной. Тех сотрудников, которые боятся отдать часть своих обязанностей, опасаясь некомпетентности волонтера, следует привлекать к процессу отбора волонтеров. Далее попробуйте привлечь этих сотрудников к общему с волонтерами делу, наглядно показав преимущества сотрудничества.
3. Покажите сотрудникам организации, что они могут сделать важную и любимую работу, передав часть своих функций (но не «черную» работу) волонтерам. Как руководитель – станьте примером. Начните такое новшество с себя. Возможно, после этого и удастся развеять некоторые опасения. Маленькое, но конкретное дело лучше, чем долгая красивая речь.
4. Постарайтесь выявить негативные факторы, которые сотрудники связывают с появлением волонтеров. После чего можно провести личную беседу с сотрудником.
5. Поощряйте тех сотрудников, которые добиваются успехов в работе с волонтерами. Публично благодарите этих людей или номинируйте их на «сотрудника месяца» по работе с волонтерами.

6. Постарайтесь регламентировать процедуры взаимодействия персонала с волонтерами через официальные документы (контракт с волонтером, и упоминание его пунктов в контракте, заключенном с сотрудником). В процедурах должно быть указано, какую работу могут выполнять волонтеры, а какую нет, какова степень их компетенции при принятии решений.

При возникновении конфликта придерживайтесь принципа быстрого реагирования на конфликтные ситуации. Не стоит ждать, когда конфликт разрешится сам собой. Конфликты сами собой никогда не разрешаются, а, наоборот, ведут к эскалации. В конфликтах между сотрудниками или между сотрудником и волонтером руководитель является «третьей стороной», которая пытается примирить конфликтующие стороны.

Для того чтобы разрешить конфликт, Вам потребуется:

- Глубоко вникнуть в проблему, разобраться в её причинах. Чтобы выяснить этот вопрос, поговорите с каждой конфликтующей стороной отдельно.
- Записать, какой видит проблему каждая сторона, каковы причины возникновения конфликта и возможное решение проблемы.
- Определить общие интересы сторон и возможные пути решения конфликта.
- Обговорить предварительно с каждой стороной методы решения конфликта и узнать, готова ли каждая конфликтующая сторона сесть за стол переговоров.
- Объяснить каждой стороне, что если они не готовы к совместному обсуждению проблемы, конфликт не разрешится никогда. Неразрешенный конфликт отнимает у людей силы, нервы и внимание.
- Организовать встречу. В начале встречи ознакомить с правилами проведения дискуссии (выражать свое мнение, не оскорбляя другую сторону, говорить кратко и точно) и прийти к соглашению о том, что стороны покинут зал переговоров только после того, как придут к консенсусу.

Реальность ухода волонтеров из организации

Принимая волонтеров в организацию, мы не обещаем обеспечить их оплачиваемой работой в будущем. Это объясняется разными причинами, основной из которых является расчет на рабочую силу волонтеров ввиду ограниченности финансовых средств. Однако у волонтера все же остается надежда, что со временем могут появиться вакантные места на оплачиваемые должности, и в этом случае их кандидатуры будут наиболее подходящими для получения места. Но в реальности надежды зачастую остаются надеждами. Время идет, а вакантных мест не появляется, и волонтеры, набравшись опыта и навыков, приступают к поиску оплачиваемых позиций в других компаниях, где могут приложить все полученные знания. Найдя такое место, волонтер Вас покидает.

Организация воспитала волонтера, дала ему возможность принять участие в тренингах, в курсах повышения квалификации, помогла ему приобрести опыт и необходимые навыки. Все это держало его в Вашей организации и служило истинным стимулом для волонтерства. Достигнув определенных высот, человек стремится к новым высотам, к дальнейшей самореализации, это естественно. И если Вы не можете предоставить ему возможности развиваться дальше, он начинает искать эту возможность в другом месте. Это факт. Однако это не трагедия. Даже если волонтер уйдет из Вашей организации, то, скорее всего, он устроится на работу со схожей миссией, и вероятность вашего сотрудничества в дальнейшем достаточно высока. Возможно, в будущем Вы будете работать в партнерстве с этой организацией, и Ваш «старый» волонтер, ставший ее руководителем, может оказаться хорошим послом между двумя организациями. Волонтер даже после ухода из Вашей компании будет помнить о том, что в свое время Вы помогли ему «встать на ноги», и будет чувствовать себя морально обязанным за те заботы, которыми Ваша организация окружила его в свое время, и при

возможности обязательно поможет. Даже положительный отзыв о Вашей организации может принести определенную пользу в актив Вашей компании.

Можно создать сеть волонтеров организации, чтобы волонтеры помогали друг другу. Бывший волонтер, уходя, может порекомендовать на свое место друзей и знакомых. Если он уходит в другую организацию, то может позвать с собой других волонтеров из Вашей организации. Таким образом, когда-то начатая простая волонтерская программа может стать машиной по трудоустройству и профессиональному росту талантливых людей.

Вышесказанное касалось волонтеров, которые внесли свой неизмеримый вклад в развитие организации, тех, кто нашел свой путь и сумел реализовать себя. Но как же быть с теми, кто не смог найти себя, кто по результатам оценки или в ходе работы оказался не на высоте. Как быть с теми, кто по ходу работы выяснил, что это не его призвание, с теми, кто понял, что не имеет ничего общего с организацией, а напрасно тратит свое и Ваше время. Скорее всего, в таких случаях Вам придется уволить волонтера.

Увольнение является одним из самых трудных решений. Увольнение может, по сути, означать, что система управления волонтерами не сработала и оказалась неэффективной. Возможно, были упущены некоторые моменты в процессе отбора волонтеров, или разработанные Вами должностные обязанности были недостаточно ясны и не совпадали с реальными мотивами волонтера, или система тренингов и супервизий не была спланирована эффективным образом, или для выполнения тех заданий, которые Вы определили для волонтера, у человека не хватило знаний и умений.

Чтобы решение было принято аргументированно, стоит проанализировать причины неэффективной работы волонтера. Ясно, что организация не может позволить себе, чтобы люди работали в ней неэффективно. Для выполнения миссии и соблюдения интересов организации как от волонтеров, так и от оплачиваемых сотрудников ожидается высокое качество работы и полная отдача. Нельзя допускать наличия двойных стандартов, когда не замечаются ошибки сотрудников организации, но отмечается каждая ошибка в работе волонтера. Это несправедливо и порождает трения внутри организации, что не приносит пользы ни организации, ни сотрудникам.

Решение об увольнении должно быть последним из имеющихся методов воздействия. Перед принятием окончательного решения необходимо еще раз посмотреть на имеющиеся альтернативы и попытаться использовать их:

1. Пересмотреть должностные обязанности. Это позволит Вам и волонтеру еще раз просмотреть основные пункты работы и требуемые умения. Возможно, волонтер не полностью понимал, что от него требуется, и иначе интерпретировал некоторые пункты своих должностных обязанностей.
2. Рассмотреть возможность назначения волонтера на другую должность. Дайте ему второй шанс – работу с новыми сотрудниками и по другому проекту. Возможно, во время краткого интервью при отборе Вы не уделили должного внимания вопросам, касающимся истинных интересов и ожиданий волонтера, или же он не смог справиться с супервайзером.
3. Предоставить возможность волонтеру пройти курсы повышения квалификации. Это позволит ему переосмыслить свою работу и допущенные ошибки. Некоторые люди по природе медленно учатся чему-либо новому.
4. Отстранить от работы на определенное время. Дать возможность отдохнуть и прийти в себя после завершения проекта, который был связан с трудной работой с целевой группой или с решением сложной задачи. Можно предложить на время выполнение нетрудной задачи.
5. Произвести ротацию волонтеров. Ротация может осуществляться на короткое время между двумя организациями, миссии которых схожи. Это поможет волонтерам по-

смотреть на работу организации в ином свете и с другого ракурса. Также возможен обмен опытом и приобретение новых идей в Вашей организации.

6. Отстранить на время от проектной работы. Постоянное вовлечение в проектную работу может морально и физически «истощать» некоторых людей. Хотя они могут стараться изо всех сил, но это не даст желаемых результатов. В этом случае лучше отправить человека на заслуженный отдых и позволить ему восстановить свои силы, вместо того чтобы ждать, пока он окончательно не вымотается и вопрос не дойдет до увольнения.

Тем не менее, в некоторых случаях увольнение неизбежно. Чтобы не пострадал имидж Вашей организации, чтобы не возникло конфликтов с нежелательными последствиями, необходимо строго следовать стандартным процедурам увольнения.

1. Если был замечен факт нарушения договора между волонтером и организацией или кодекса поведения волонтера, то необходимо переговорить с супервайзером волонтера и разобраться с этим фактом.
2. В ходе процедуры разборки и расследования должны выявиться факты нарушения волонтером правил договора или кодекса поведения. Следует уточнить причины нарушения правил и продумать методы наказания или замечания.
3. Принятие решения об увольнении должно иметь коллегиальный характер. Руководитель организации, супервайзер и сотрудник, с которым волонтер непосредственно работал, должны участвовать в принятии решения.
4. Назначьте встречу с волонтером с соблюдением следующих правил:
 - Встреча должна проходить один на один. Это поможет сохранить конфиденциальность решения об увольнении.
 - Объявите волонтеру о решении прямо, четко и ясно.
 - Огласите решение, но не обсуждайте его. Это не встреча для обсуждения.
 - После встречи передайте волонтеру письмо, уведомляющее об увольнении, и другие документы (удостоверение, трудовая книжка и т.д.).
5. Также необходимо отправить информационное письмо сотрудникам и клиентам, с которыми работал волонтер. Следует организовать временное перераспределение обязанностей между другими сотрудниками.

Стоит отметить, что даже если Вы уволили волонтера, это означает, что его способности не совпали с требованиями в Вашей организации. Это вовсе не значит, что он плохой сотрудник. В этом мире каждый найдет свое место. Но все-таки лучше, если Вам не придется никого увольнять, а, наоборот, нужно будет оформлять волонтеру рекомендательные письма в организации, где предлагаемая работа лучше той, которую он выполняет у Вас.

Вместо заключения

Хотя наряду с другими аспектами управления задача управления волонтерами кажется менее значимой, она является одним из важных и трудных аспектов в управлении организацией. Есть примеры того, как многие менеджеры смогли использовать свой талант и направить благие намерения волонтеров в правильное русло. В результате мир стал намного лучше, сообщества стали намного дружнее и люди стали лучше заботиться друг о друге. Труд волонтера, направленный на улучшение положения уязвимых слоев населения, дает надежду таким людям. Волонтеры, принимающие участие в устранении тяжелых последствий природных катаклизмов, подтолкнули многих людей к идее заниматься благотворительностью.

Данное руководство по управлению волонтерами не является носителем истины в последней инстанции. Здесь лишь предложен широкий спектр возможностей, который менеджер может применить в своей практике.

Информация, представленная в данном руководстве, основана на практическом опыте многих менеджеров, которые работали с волонтерами в различных проектах в Кыргызской Республике. Кроме того, много информации было взято из русскоязычных и англоязычных источников, посвященных управлению волонтерами. Некоторые аспекты были адаптированы к реальным условиям Кыргызстана.

Хотелось бы поблагодарить тех людей, которые помогли разработать данное руководство. Почти все этапы процесса разработки были пройдены в волонтерском духе. Без помощи волонтеров руководство не было бы столь содержательным.

Если у Вас возникнут вопросы, комментарии или предложения по поводу руководства, просим Вас обратиться к составителю:

Почтовый адрес:
ул. Ахунбаева 200/27
Бишкек, Кыргызстан

Электронная почта:
kenesh@yahoo.com
kenesh@hotmail.com

Дополнительные сведения

История волонтерства

Этимология слова «волонтер» восходит к латинскому слову «voluntaries», которая дословно переводится как «доброволец». В 18-19 веках это слово использовалось в военном деле. Волонтерами называли тех людей, которые добровольно поступали на военную службу. До введения всеобщей воинской обязанности в некоторых странах армия комплектовалась с помощью системы волонтерства (например, в Австро-Венгрии, Франции, Италии, Великобритании и др.).

Хотя безвозмездный труд человека или движения, организованного группой людей на благо общества, не назывался волонтерством, идея социального служения почти столь же древняя, как и понятие «социум».

В любом типе общества всегда были люди, которые помогали нуждающимся. Идея волонтерства стала восприниматься в обществе как нечто ценное после войны между франко-сардинскими и австрийскими войсками в июне 1859 года. Анри Дюнан, гражданин швейцарского кантона Женева, по пути в Северную Италию для встречи с Наполеоном III был вынужден остановиться в маленькой деревушке Кастильоне, где стал свидетелем кровопролитного сражения при Сольферино между франко-сардинскими и австрийскими войсками. Ночью, после сражения, в деревушку привезли более девяти тысяч раненых французов и австрийцев. Анри Дюнан был потрясен тем фактом, что ни местные жители, ни французская армия не были в состоянии оказать первую помощь большинству раненых. И Анри Дюнан провел несколько дней в Кастильоне, вместе с местными жителями оказывая помощь раненым. Вернувшись в Женеву, в 1862 он опубликовал свои воспоминания о сражении «Память о Сольферино» (*Le memoire de Solferino*). Описывая франко-австрийскую войну и произошедшее сражение, он задался вопросом, а возможно ли создать добровольную благотворительную организацию, оказывающую помощь раненым во время войн и вооруженных конфликтов? Ответом на этот вопрос и стало создание Красного Креста, статус которого законодательно оформился позже в *Женевских конвенциях* (1949)¹.

После Первой Мировой Войны, в 1920 году, во Франции, под Страсбургом, был осуществлен первый волонтерский проект с участием немецкой и французской молодежи, в рамках которого волонтеры восстанавливали разрушенные 1-й Мировой Войной фермы в районе мест наиболее ожесточенных боев между немецкими и французскими войсками.

Движение волонтерства, начатое в конце XVIII века пионерами-первопроходцами, которые вынуждены были помогать друг другу, стало частью национального достояния Америки. Структура гражданского общества Америки основывается на волонтерстве. Людей, предлагающих свою помощь безвозмездно, фактически можно встретить везде, начиная с больниц и школ и заканчивая библиотеками и музеями. Возраст таких людей варьируется от 16 до 80 лет.

Начиная с XIX века, в Англии многие представители среднего и высшего классов, руководствуясь мотивами филантропии и христианства, вовлекались в социальную работу по борьбе с ужасающей бедностью. Люди не могли сидеть и ждать, пока местная власть встанет на ноги. Возникло большое число общественных (благотворительных) организаций, например, Сетлмент-Мувмент (*Settlement-Movement*), появившаяся в рабочих кварталах Лондона для облегчения нечеловеческих условий жизни населения. Студенты, которые жили по соседству с обнищавшим населением рабочих кварталов, привлекались в такие мероприятия, как проведение образовательных курсов для взрослых, организация в деревне каникул для детей, поддержка еврейских переселенцев и т.д. с

¹ Энциклопедия «Кругосвет»®. <http://www.krugosvet.ru/articles/112/1011223/1011223a1.htm#1011223-A-101>

целью улучшения условий жизни местных жителей и содействия межклассовой соседской самоорганизации и взаимной помощи.

В Советском Союзе из-за того, что структура общества иерархически была построена по-другому и гражданское общество официально не имело своего места, идея волонтерства не развивалась в достаточной мере. В начале становления Советского Союза были попытки собрать народ под знаменем идеи патриотизма, служения в интересах народов СССР. В такое движение вовлекались в основном молодые люди, отправлявшиеся на покорение целины или на возведение таких крупных строек, как БАМ. Постепенно подобные начинания приобрели форму добровольческо-принудительного труда. Добровольность в работе на субботниках, в уборке урожая или в шефской работе имела зачастую характер общественного принуждения. К такой деятельности также привлекались (обычно с помощью местной милиции) молодые люди, которые не хотели работать.

Идеи волонтерства были присущи традиционной культуре, но не имели возможности найти свое место в законодательной базе о добровольческом труде в Советском Союзе. Распространенные среди некоторых народностей Центральной Азии, традиции взаимопомощи (например, ашар) практиковались лишь в маленьких сообществах.

Понятие, содержание и форма волонтерства, как это понималось в других странах мира, за пределами Советского Союза, обрели свою жизнь после распада СССР. История формирования волонтерских движений зарождалась вместе с появлением некоммерческих, общественных и благотворительных организаций, которые составляют третий сектор в обществе. В России, например, деятельность волонтерских организаций регулируется Федеральными законами, среди которых есть закон «О благотворительной деятельности и благотворительных организациях»¹. В нем дается юридическое определение слову «волонтер»: «Волонтеры – граждане, осуществляющие благотворительную деятельность в форме безвозмездного труда в интересах благополучателя, в том числе в интересах благотворительной организации».

В Кыргызстане благотворительная деятельность регулируется законами «Об общественных объединениях», «О меценатстве и благотворительной деятельности»². В законе меценатство рассматривается как «осуществление гражданами или юридическими лицами бескорыстной, безвозмездной помощи в сфере искусства, науки ... в целях сохранения, создания и распространения духовных ценностей в обществе». Благотворительность «осуществляется гражданами и юридическими лицами [добровольно на] безвозмездной или на льготных условиях передаче имущества, в том числе денежных средств, бескорыстному выполнению работ, предоставлению услуг, оказанию иной поддержки».

На сегодняшний день волонтерство успело набрать большой размах и популярность в масштабах всего мира. Практикуются разнообразные формы и виды волонтерства. 19% взрослого населения Франции хотя бы раз в жизни участвовали в волонтерских акциях. Из них 60% регулярно участвуют в добровольческой работе, отдавая ей более 20 часов в месяц. Каждый третий немец, что составляет 34% населения Германии, является волонтером и посвящает себя работе в добровольческих ассоциациях, проектах и группах взаимопомощи более 15 часов в месяц. 26% японцев имеют опыт волонтерства в прошлом. Из них 48% уверены, что добровольческий труд очень полезен для личностного роста и общества в целом. Около 33% населения Ирландии являются волонтерами. Общее количество времени, отданное волонтерской работе, равняется 96,454 рабочим часам в год. 72% населения считают, что волонтеры делают нечто такое, что никогда не может быть сделано руками оплачиваемых сотрудников. Идея волонтерства объединяет людей из самых разных слоев общества. В знак поддержки этой идеи 14 сентября 1990 года на 11-м Конгрессе Международной Ассоциации Волонтеров в Париже была принята «Всеобщая декларация волонтеров»³.

¹ Инвалид.Ру. <http://www.invalid.ru/laws/law4.htm>

² Закон принят 6 ноября 1999 года. N 119, Копия закона была предоставлена Ассоциацией центров поддержки гражданского общества.

³ «Вестник благотворительности» N 5(21), сентябрь-октябрь 1995, с.12, <http://www.wildfield.ru/club/c04b102.htm>

Практические задания

Контрольные вопросы

1. Что означает слово «волонтер»?
2. Что отличает волонтерство от других видов деятельности?
3. Какова роль волонтеров в развитии государства и отдельных структур организации?
4. Что получает человек, став волонтером?
5. Какие мотивы могут быть у человека, который хочет стать волонтером?
6. Какие черты делают волонтера особенным?
7. Какой вклад могут внести волонтеры в деятельность организации?
8. Какая категория людей, по Вашему мнению, нуждается в большем внимании и заботе в Вашем сообществе?
9. Организации какого профиля могут привлекать к своей работе волонтеров?
10. Приведите несколько аргументов в пользу привлечения волонтеров к деятельности Вашей организации.
11. Что означает термин «рекрутинг»?
12. Какие методы используются в процессе отбора?
13. Как отказать волонтеру, не задевая его самолюбие и не заглушая желания быть волонтером?
14. Зачем составлять договор с волонтером, если он является добровольцем?
15. Каковы преимущества/недостатки в предоставлении письменного описания работы при собеседовании?
16. Почему важна ориентационная сессия для организации?
17. Почему так важно сделать предварительный анализ того, чем будет заниматься волонтер?
18. Для чего делается SWOT-анализ?
19. Что нужно учитывать при распределении работы волонтерам?
20. Кто такой супервайзер, и какова его роль?
21. Как можно заинтересовать волонтера, чтобы работа была продуктивной?
22. Какие виды поощрений можно применить к волонтерам?
23. Насколько важен стиль управления в организации?
24. Какие стили управления эффективны при работе с волонтерами?
25. Какими способами/методами можно остановить текучесть кадров?
26. Волонтер распространяет конфиденциальную информацию об организации за ее пределами, какие меры можно предпринять в этой ситуации?
27. Можно ли допустить, чтобы волонтер иногда привлекался к деятельности, которая не была учтена в договоре?
28. Нужно ли волонтеру показывать, какой может быть экономия денег, если оценить волонтерский труд в денежном эквиваленте?
29. Если в ходе проведенного мониторинга и оценки выяснилось, что волонтер выполнил работу не совсем качественно и не имеет особого желания исправить свою ошибку, следует ли его увольнять?
30. Почему при оценке нужно не столько критиковать, сколько говорить о путях совершенствования работы?
31. У Вас есть опытный волонтер, который проработал почти 2 года. Как организация может удержать его?
32. В чем значимость организационной культуры?
33. Как поступить, если волонтер отказывается от предложенного ему проекта, обосновывая это тем, что проект ему не интересен?

34. Хорошо ли, если в организации, в организационной культуре руководитель практикует неформальное общение/мероприятия. Если да, почему?
35. Что может сделать руководитель, если волонтер решил уйти в другую организацию?
36. Какая разница между обратной связью и мониторингом?
37. Какими могут быть причины ухода волонтеров из организации?
38. Как обратная связь выступает инструментом мотивации?
39. Каковы могут быть причины ухудшения взаимоотношений между волонтером и сотрудником организации?
40. Каков оптимальный путь предотвращения любых конфликтов?
41. Расскажите историю зарождения волонтерского движения?
42. Вы согласны с утверждением, что волонтер – бесплатная рабочая сила? Почему?
43. Почему во многих организациях Кыргызстана волонтеров привлекают к выполнению мелкой, рутинной работы, и видят в них только «дешевую» рабочую силу? Можно ли изменить подобную ситуацию?

Ситуативные задания

Марат пришел к Вам с просьбой принять его в Вашу организацию в качестве волонтера. В ходе беседы выяснилось, что он еще не нашел для себя ответ на один из основных вопросов: почему он хочет стать волонтером. Какой совет Вы дали бы Марату?

В Вашей организации принято платить волонтерам минимальную сумму на карманные расходы. Такое решение было принято советом директоров. Фарида, работающая волонтером второй месяц, подошла к Вам с просьбой повысить оплату. У нее свои аргументы: она помогает каждый день с 8 утра до 5 вечера и работает добросовестно. Какова была бы Ваша реакция?

В Вашей организации реализуются две программы. В каждой программе работают по два волонтера. Деятельность в одной из программ требует постоянных выездов в командировки. Следовательно, волонтеры вместе с сотрудниками часто выезжают в командировки. Волонтеры с другой программы подошли к Вам с просьбой тоже привлекать их к выездным командировкам. Когда Вы обратились с этим вопросом к сотрудникам, они ответили, что лучше работать с теми волонтерами, которые уже знают специфику поездок, чем обучать новых. Каким будет Ваше решение?

Фиона является волонтером в Вашей организации. Она нашла источник финансирования для проведения одной из значимых акций, и, следовательно, ее назначили ответственным лицом за организацию и проведение этого мероприятия. Во время открытия ведущие дали ей слово как главному инициатору мероприятия. Вы остались в тени. Как должен поступать менеджер в таких случаях?

По результатам отбора Вы приняли решение, что одному кандидату в волонтеры откажете. На встрече этот человек сказал: «Вы отбираете добровольца на неоплачиваемую работу, но пригласили меня сказать, что Вы отказываетесь принять меня?» Как должен ответить хороший менеджер?

Во время собеседования выяснилось, что один из кандидатов является достаточно сильным. Но Вы знаете, что Ваша организация не может удовлетворить его запросы, мотивы, подтолкнувшие к решению заниматься волонтерством. Как Вы поступите?

Индира – опытный волонтер, Нелли – начинающий. В самом начале работы волонтеры организации, куда они пришли, совместно с ними выработали Кодекс волонтера, но в ходе работы Индира и Нелли стали открыто и явно нарушать все правила Кодекса. Какие существуют механизмы предупреждения или наказания, чтобы девушки исправили свое поведение?

В организации мало сотрудников и много волонтеров. Волонтеры заняты не более четырех часов в день. Это решение было принято на планерке, однако некоторые волонтеры не согласны с этим и обратились к руководителю с предложением давать им задания на целый день. Как должен реагировать руководитель?

Наташа на прежней своей работе занималась административными делами. Ее супервайзер был строг, постоянно контролировал ее и требовал отчета каждый день. В организации, куда она пришла после, волонтеры работали дружной командой. Наташа не могла понять, почему здесь волонтеры не пишут отчетов. Вскоре произошел конфликт между Наташей и Нурбеком – лидером волонтерской группы. Наташа узнала, что один из волонтеров по служебному телефону позвонил в другой город. Она предложила Нурбеку сообщить супервайзеру об этом, но тот отказался. Кто прав, а кто не прав в данной ситуации, и какое решение приняли бы Вы?

Волонтер устроился в организацию в качестве тренера. В офисе этой организации работают несколько сотрудников, которые без понимания относятся к тому, что волонтер использует офисную технику (чтобы снять копии раздаточных материалов или же поработать за компьютером). Почему возникла такая проблема? Что нужно было предпринять руководству?

Волонтер проработал 3 года в одной организации. Вначале все было хорошо. Но за последний год многое изменилось. Волонтер замечает, что координаторы и руководители стали проявлять меньше интереса к работе волонтера. Тем не менее волонтер старается выполнять свою работу с минимальной супервизией. Что можно предпринять в этом случае? А что будет, если ничего не предпринимать?

Канат работает волонтером в организации уже второй год. Недавно организация заключила контракт на реализацию одного проекта. Канату предложили поработать координатором. Он согласился. Через определенное время случайно из бухгалтерских отчетов Канат узнал о том, что первоначально по проекту на заработную плату координатору была заложена достаточно ощутимая сумма. Организация же платила Канату по минимуму (и зарплату, и командировочные, когда он выезжал в регионы). Как он может поступить дальше?

Персонал организации уезжает на трехдневный семинар. Волонтера оставляют, чтобы он присматривал за офисом. На третий день, утром, придя на работу, волонтер обнаружил, что дверь взломана и в офисе отсутствует часть технического оборудования (копировальная машина, факсовый аппарат и монитор от одного из компьютеров). Что может предпринять волонтер? Как должен поступить руководитель организации?

При разработке проекта произошел конфликт между волонтером и сотрудником. Волонтер считает, что персоналу организации нужно выехать в регионы, чтобы лучше узнать о проблемах, с которыми сталкиваются бенефициарии проекта. Сотрудник считает, что это можно сделать, не выезжая из офиса, лишь созвонившись с активным членом инициативной группы в регионах. Такой режим работы позволяет экономить время сотрудников проекта и сократить финансовые затраты. Сотрудник внес в заявку свой вариант разработки, не учитывая мнение волонтера. Как в этом случае поступить волонтеру, руководителю организации и сотруднику?

В последнее время волонтер, который раньше приходил часто, стал редко навещать организацию. Он объясняет это тем, что ему перестали давать задания, что он ходит туда просто так. Как можно было бы решить эту ситуацию, чтобы волонтер приходил чаще в организацию и всегда имел высокую мотивацию.

Организация «Мир и добро каждому дому» давно привлекает к своей работе волонтеров. Обычно при вступлении в организацию волонтеру не требуется ничего подписывать. Однажды при подготовке к мобилизационной акции сломалась аппаратура. Сотрудник, который был свидетелем происшедшего, заявляет, что волонтеры неправильно соединили провода и поэтому аппаратура испортилась. Волонтеры уверяют, что они все сделали правильно, но из-за внезапного скачка напряжения аппаратура сгорела. Какой урок может извлечь из этой ситуации руководитель организации? Что нужно менять в менеджменте?

В организацию пришел очень хороший тренер-волонтер, который оказался очень профессиональным и опытным человеком. Проработав в организации неделю, он стал ощущать определенный дискомфорт, так как заметил, что сотрудник, курирующий тренинговую программу, видит в нем конкурента. Как можно разрешить этот конфликтный случай?

По итогам собеседования отобрали двух волонтеров, а остальным не сообщили, что они не прошли. Правильно ли поступила организация? Почему?

Волонтеру дали задание. Он сделал работу качественно, но не уложился в сроки. Что может предпринять руководитель?

В ходе уборки территории парка один из волонтеров получил травму, упав с высокой лестницы. Должна ли организация нести расходы по лечению волонтера? Почему?

Команда волонтеров готовилась к акции, и каждому волонтеру было дано отдельное задание. Один из волонтеров пропал, не предупредив остальных. В конечном итоге акция прошла не на том уровне, на каком планировалось. Как в этой ситуации поступить? Какие меры нужно было предпринять, чтобы избежать такой ситуации?

Приложение А

Иерархия индивидуальных мотивов, разработанная психологом Абрахамом Маслоу



Пирамида Маслоу построена по такому принципу, что наиболее мощные потребности, которые оказывают наиболее сильное влияние на действия человека, находятся у ее основания. Если человек голоден, он готов делать все, чтобы накормить себя. В этот момент его не волнуют мотивы, связанные с общением. Но по мере удовлетворения какой-либо «низшей» потребности на первый план выходит новая, бывшая до этого менее актуальной.

По его теории, самыми сильными являются первичные мотивации, связанные с удовлетворением физиологических потребностей (чувство голода, жажды, потребность в дыхании, в физическом развитии, сохранении жизни). Эти мотивации располагаются в основании пирамиды иерархии мотивов на нижнем уровне. Далее идет потребность в самосохранении, в защите от риска, гарантии удовлетворения физиологических потребностей. Далее идет блок вторичных мотиваций. Социальные потребности – это потребности в общении, в дружбе. Выше идет уровень эгоистических потребностей, т.е. потребность испытывать гордость, быть преуспевающим, иметь определенный статус или самоуважение, уверенность в себе, свободу. Последний уровень в пирамиде связан с удовлетворением потребности в самореализации, в творчестве¹.

¹ Николай Слабжанин, Как эффективно работать с добровольцами, 2003.

Приложение Б

Описание работы

Содержание работы

Минимальное количество времени, которое волонтер будет отдавать проекту (в день, в неделю, в месяц)

Будет ли волонтер работать в команде с другими?

Расписание: строгое, или волонтер сам может составить расписание, исходя из своего графика занятости

Требуется ли ему выезжать в командировки, на какой срок и на какой стадии реализации проекта?

На какой срок потребуется волонтерская помощь?

Информация о расходах, связанных с повышением квалификации, с профессиональной подготовкой

Минимальные профессиональные умения и навыки

Минимальное и максимальное ограничение в возрасте волонтера (семинар с пожилыми людьми может лучше провести человек близкого с ними возраста);

Социальный статус, например, пенсионеры или молодежь

Пол (лекции по профилактике СПИДа в швейном училище, где учатся девушки, лучше читать женщине).

Приложение В

Примерное объявление

Вы хотите работать с детьми и подростками? Хотите получить новые знания, повысить свою квалификацию и шансы на получение работы?

Нам нужны волонтеры, заинтересованные в нашей работе. Волонтеры могут помочь в организации семинаров для безработных молодых людей, в проведении бесед с подростками и в оказании им психологической поддержки.

Мы можем предложить компенсацию материальных издержек, профессиональное обучение, регулярные консультации, льготные билеты на все мероприятия, проводимые центром, сертификат и рекомендации волонтерам, успешно проработавшим более 3 месяцев.

Свяжитесь с нами по телефону ... или по электронной почте Или приходите к нам в центр с Вашим кратким резюме и с рекомендательным письмом.

«За счастливое детство!»

Помогите нам в борьбе с нарушением прав детей. Нам нужны специалисты в области исследования

- администрации проектов
- продвижения интересов (эдвакати кампании)
- привлечения ресурсов (фандрейзинг)

Пожалуйста, свяжитесь с Анарой
по тел.: 0-509-344-432

Приложение Г

Краткий письменный отчет по результатам собеседования

Пункты	Комментарии	Оценка
Ф.И.О. кандидата		
Адрес		
Опыт работы и имя человека, который может дать дополнительную информацию		
Навыки и умения и их соответствие требуемой работе		
Основные мотивы в выполнении волонтерской работы		
Что он хочет получить от этой работы? Его ожидания		
Какой он видит для себя идеальную работу?		
Когда хотел бы помогать организации? (Дни, время. На какой срок)		
Чем он любит заниматься в свободное время?		
Какие перспективы для себя он видит? Будущие планы		
Впечатления о		
• Внешности		
• Коммуникабельности		
• Доброжелательности		
Предварительные рекомендации по дальнейшему процессу отбора данного кандидата		

Приложение Д

Примерная форма договора между волонтером и организацией

Мы, _____ и _____, данным договором подтверждаем, что _____ готов предоставлять свои волонтерские услуги с _____ по _____.

Описание должностных обязанностей:

- ...
- ...
- ...

Расписание

Супервайзер

Волонтер имеет право на:

- Получение описания работы, которой будет заниматься
- Получение информации об организации, целевых группах, организационной политике, политике по отношению к волонтерам
- Получение оборудования, а также материальных средств для выполнения поставленных задач
- Внесение предложений при обсуждении форм и методов осуществления волонтерской деятельности, которые отвечают потребностям и устремлениям волонтера и организации
- Участие в курсах по повышению квалификации, во встречах, других официальных и неофициальных мероприятиях, проводимых организацией
- Прохождение соответствующего тренинга по выполнению своих должностных обязательств
- Допущение ошибок в работе, их исправление и извлечение уроков из этих ошибок
- Выражение своего мнения
- Получение своевременной и конструктивной обратной связи по выполненным работам
- Отказ от определенных работ, если таковые противоречат его\ее ценностям или наносят вред здоровью
- Волонтерский труд без принуждения со стороны организации
- Обращение к организации с просьбой предоставить документы (справки, рекомендации), содержащие сведения о характере, качестве и объеме выполненных волонтером работ, уровне проявленной квалификации
- Прекращение волонтерской деятельности с оповещением об этом не позднее, чем за две недели до прекращения работы

Волонтер обязан:

- Выполнять любую работу по своим силам в интересах миссии организации и в интересах целевой группы организации
- Качественно и в срок выполнять вышеперечисленный объем деятельности

- Соблюдать режим работы, заранее оговоренный с организацией, и предупреждать сотрудников в случае его изменения
- Оповестить соответствующий персонал в случае болезни или опоздания
- Придерживаться политики организации в работе с волонтерами
- Уважать принцип конфиденциальности дел в организации и не разглашать информацию (не противоречащую законодательству Кыргызской Республики), распространение которой может нанести урон организации
- Воздерживаться от выступления в качестве представителя организации, если это предварительно не согласовано с руководством организации
- Уважать права других сотрудников организации
- Быть откровенным и честным, если возникли проблемы и обстоятельства, не отвечающие интересам миссии организации и противоречащие законодательству Кыргызской Республики, и оповестить об этом своего супервайзера
- Принимать активное участие в мероприятиях, согласованных заранее с организацией
- Уважать решения, принятые большинством в коллективе, и следовать им
- Попросить помощи у других, если возникнет необходимость
- Бережно относиться к имуществу организации
- Предоставлять отчет о своей деятельности по требованию ответственного лица, координирующего работу волонтера
- Уведомить организацию о своем желании прекратить волонтерскую деятельность не позднее, чем за 2 недели

Организация имеет следующие права:

- Требовать от волонтера отчета за проделанную работу
- Требовать уважительного отношения к персоналу и имуществу организации
- Отказаться от услуг волонтера при невыполнении им обязательств, нарушении дисциплины, некорректном поведении в отношении сотрудников или представителей целевой группы организации
- Предоставлять возможность для получения волонтером дополнительного образования, необходимого ему для успешного осуществления волонтерской деятельности

Организация по отношению к волонтеру принимает следующие обязательства:

- Предоставлять волонтеру полную информацию о деятельности организации
- Создать условия для безопасной и эффективной деятельности волонтера
- Дать четкое описание деятельности волонтера и места, где он будет ее осуществлять
- Назначить от лица организации ответственного (супервайзера) за решение вопросов, возникающих у волонтера
- Оплачивать прямые расходы волонтера, связанные с его деятельностью, после предварительного согласования с супервайзером
- Предоставлять волонтеру необходимую информацию, помощь и организовать обучение, чтобы он успешно справлялся с поставленными перед ним задачами;
- Обеспечить волонтера профессиональными супервизиями и поддержкой
- Уважать способности, честь и индивидуальные потребности волонтера и способствовать удовлетворению личных потребностей волонтера
- Проводить организационную политику, согласно которой волонтер может высказывать свое мнение, замечания, идеи об улучшении работы организации
- Создать волонтеру все необходимые ему условия труда
- Разъяснить волонтеру его права и обязанности
- Обеспечить безопасность волонтера (проинструктировать его о необходимой технике безопасности или, в случае если деятельность может представлять угрозу для жизни и здоровья волонтера, обеспечить ему медицинское страхование)

-
- Разрешать конфликтные ситуации, возникающие в процессе волонтерской деятельности
 - Уважать информацию личного характера о волонтере и соблюдать конфиденциальность информации
 - Создать атмосферу, свободную от различного рода дискриминации по признакам пола, расы, вероисповедания и др.

Испытательный срок

В волонтерской деятельности предусматривается испытательный срок, который длится два месяца. В течение этого времени волонтер является стажером.

По окончании испытательного срока проводится интервьюирование с супервайзером или руководителем организации, в ходе которого дается оценка выполненной работе волонтера. Рассматриваются следующие моменты:

- оценка самого волонтера: как он справился с работой во время испытательного срока;
- оценка руководства: соответствует ли волонтер должности;
- утверждение волонтера или отказ от его услуг

Оценка (промежуточная и ежегодная)

-
-
-

Приостановление и прекращение волонтерской работы

1. Волонтер, желающий приостановить или прекратить волонтерскую деятельность, должен известить об этом организацию за две недели.
2. Организация может отказаться от сотрудничества с волонтером во всех или некоторых областях деятельности, если волонтер регулярно не выполняет порученную ему работу и нарушает положения настоящего договора.

Подпись _____ (волонтер)

Подпись _____ (руководитель организации)

Приложение Е

Оценка работы волонтера

Ф.И.О.:

Дата:

Дата принятия на работу:

Оцениваемый период:

1. Задачи и обязанности:

(Справился ли волонтер с поставленными перед ним на отчетный период задачами? Перечислите эти задачи, прокомментируйте достигнутые по ним результаты и оцените качество их выполнения)

Задача	Комментарии	Оценка
Задача №1		
Задача №2		
Задача №3		
Задача №4		
Задача №5		

Причины невыполнения некоторых задач

2. Работа в коллективе

2.1. Отношения с супервайзером

(эффективность совместной работы)

Параметры	Заметки	Параметры	Заметки
Умеет продуктивно работать с супервайзером. Полное взаимопонимание.		Хорошо выполняет распоряжения. Коммуникация удовлетворительная.	
Иногда бывает не в состоянии выполнить распоряжение. Имеются определенные проблемы в общении.		Выполняет распоряжения плохо. Часто возникает непонимание.	

Комментарии:

2.2. Отношения с людьми

Параметры	Прекрасные взаимоотношения	Хорошие способности общения. Редко возникают проблемы.	Иногда возникают проблемы во взаимоотношениях с людьми.	Является причиной трений.
Способность ладить с другими людьми				
Умение использовать факты, аргументы				
Умение договариваться				
Дипломатия				
Умение вызывать к себе уважение и доверие				

Комментарии:

2.3. Умение работать в команде

Параметры	Прекрасно	Хорошо	Иногда возникают проблемы	Плохо вживается в коллектив
Деятельный, отзывчивый и продуктивный член команды				
Готовится ко всему заранее				
Результативен				
Его ценят другие				
Умеет вовлечь других в процесс планирования				
Открыт для других членов команды				
Умеет выслушать мнение других				

Комментарии:

3. Профессиональные навыки

3.1. Знания

Параметры	Высокое	Хорошее	Среднее	Низкое
Компетентность в работе				
Способности к обучению и применению новых знаний				
Умение быть в курсе последних достижений				
Степень требуемого контроля				

Комментарии:

3.2. Аналитические и логические способности

Параметры	Прекрасно	Хорошо	Плохо
Способность получать нужные сведения и факты и оценивать их			
Способность принимать ответственные решения по проблемам и делать логические умозаключения			
Умение принимать решения своевременно			

Комментарии:

3.3. Планирование и организация работы

Параметры	Заметки	Параметры	Заметки
Способен планировать свою работу в целях обеспечения эффективного использования времени		Умеет точно определять цели и приоритеты	

Комментарии:

3.4. Новаторство

Параметры	Заметки	Параметры	Заметки
Способен к оригинальному мышлению и творчеству		Умеет преодолевать трудности, используя творческий подход	
Предлагает идеи улучшения			

Комментарии:

3.5. Качество работы

Параметры	Да	Нет	Параметры	Да	Нет
Использует творческий подход			Добросовестно и аккуратно выполняет задания		
Качественно и эффективно выполняет задания			Стремится к усовершенствованию своей работы		
Умеет использовать обратную связь для повышения эффективности своей работы			Умеет отслеживать качество собственной работы		

Комментарии:

3.6. Финансовая ответственность

Параметры	Комментарии
Умение работать в рамках утвержденного бюджета	
Умение экономить ресурсы организации	
Качество предоставленного финансового отчета	

Комментарии:

3.7. Использование современных технологий

Параметры	Прекрасно	Хорошо	Иногда возникают проблемы	Плохо
В какой мере владеет компьютерными программами				
Умеет ли использовать имеющиеся базы данных				
Творчески ли использует технологии				

Комментарии:

4. Краткие выводы

4.1. Каковы наилучшие и самые сильные стороны волонтера?

4.2. В чем состоят наиболее серьезные недостатки и в чем слабость волонтера? Что нужно предпринять для того, чтобы их устранить?

5. Задачи на следующие шесть месяцев

Здесь должны быть указаны, по крайней мере, 3 и не более 5 наиболее важных задач, которые волонтер будет выполнять следующие шесть месяцев. Эти задачи могут быть обсуждены и согласованы с сотрудниками.

5.1. Каким образом организация может помочь волонтеру улучшить свою работу, свои профессиональные навыки?

5.2. Какие дальнейшие тренинги требуются для улучшения работы волонтера?

5.3. Какие советы волонтер может дать для улучшения работы в организации?

Список использованной литературы

Бородкин Ф. М., Движение Российского Социума к Государству Благоденствия. Социологические Исследования 24(7): 20_29, 1997

Bentley, T. Facilitation: providing opportunities for learning McGraw-Hill, 1994

Виртуальный ресурсный центр для волонтеров «Сайт народного волонтера». <http://www.besplatno1.narod.ru>

Волонтер и волонтерское движение // Сборник реферативных материалов. Днепропетровск, 1999.

Волонтеры: Информационный сборник по материалам печатных изданий. СПб., 1997.

Волонтеры как часть организации, Ассоциация молодёжных и детских организаций, <http://www.amido.freenet.kz/vol.htm>

Всеобщая декларация волонтеров, Париж, 14 сентября 1990 года (Декларация была принята на 11-м Конгрессе Международной Ассоциации Волонтеров). <http://www.wildfield.ru/club/c04b102.htm>.

Danow, S. and Bailey C., **Developing Skills with People, Wiley, 1988**

Ellis, S.J. The Volunteer Recruitment Handbook. Energize Inc. 1994

Интернет-библиотека Questia, <http://www.questia.com/Index.jsp?CRID=voluntarism&OFFID=se1>

Internal Quality Assurance Guidelines, State of Texas Department of Information Resources Leadership for Texas Government Technology, <http://www.dir.state.tx.us/eod/qa/monitor/monitor.htm>

Калужская М.В., Никитина Н.Р., Уколова О.С., Сетевая программа «Медиа-школа», HTTP://WWW.KORIPHEY.RU/FILES/DOKLS/SETEVAYA_PROGRAMMA_MEDIA-TYUTOR.DOC

Clarke, J., Managing Better: Staff Support and Supervision. Combat Poverty Agency, 1997

Conway, L., **Working with Volunteers: Training. Volunteer Centre UK, 1994**

Graff, L.L., **Beyond Police Checks: The Definitive Volunteer & Employee Screening Guidebook.. Graff And Associates, 1999**

Creative Icebreakers, Introductions, and Hellos for Teachers, Trainers, and Facilitators, Business Training Works, Inc. 2002

Кто такой волонтер, Ростовский Региональный Центр Интернет Образования, <http://www.rcio.rsu.ru/webp/class2/potok57/soloviva/Who.htm>

Managing Volunteers: A handbook for volunteer organizers, **Volunteer Centre UK, 1992**

Minkler, M., Community organizing among the elderly poor in San Francisco's Tenderloin district. In Jack. Rothman, John L. Erlich, and John E. Tropman (Eds.), Strategies of Community Intervention, 6th ed. Itasca, Illinois: Peacock Publishers, 2001

Мотивационный менеджмент, Институт Сотрудничества в целях Развития, №1 (7) 2002 г.

McCurley, S. and Lynch, R., **Essential Volunteer Management (2nd edition)**. DSC, 1998

Оводков Н., Волонтерское движение вчера, сегодня, завтра – 2, или быть или не быть... <http://condomisation.narod.ru/vst5.htm>

Олчан М., Джордан П., Добровольцы – ценный источник. Университет Джона Хопкинса, 1997

Пасс Ю., Бег на длинную дистанцию, или Системный подход к управлению персоналом, <http://subscribe.ru/archive/economics.education.classkroll/200507/01125654.text>

Pinder, C., **Community Start Up: how to start a community group and keep it going** National Extension College/Community Matters, 1995

Резник С.Д., Управление персоналом. – Пенза, ПГАСА, 1999

Recruitment Guide, **National Centre for Volunteering**, 1999.

Руководство для российских НГО по оказанию социальных услуг, Патрик Корвингтон, февраль 2002 г.

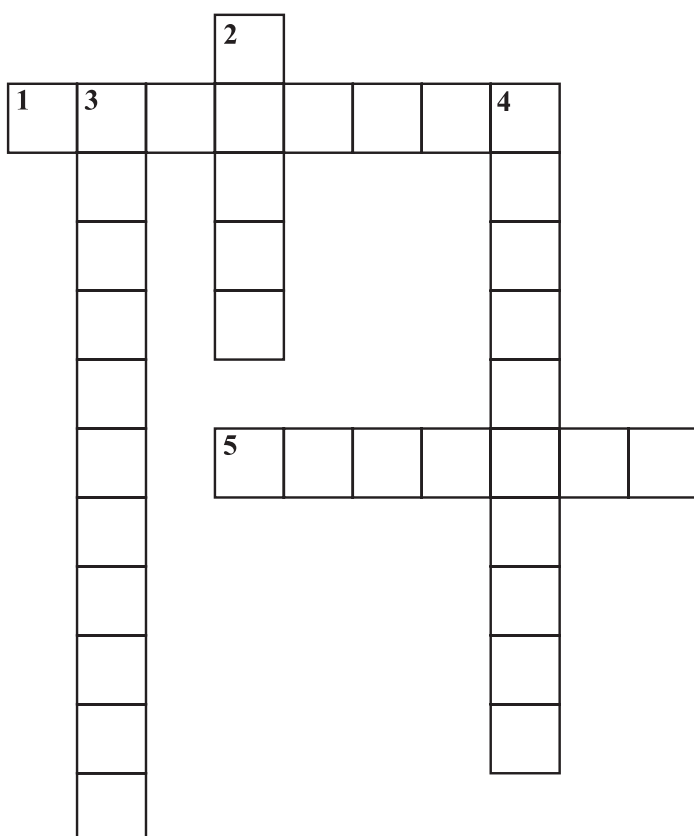
Сайт «Добровольцы России», <http://www.volunteer.ru/>

Smith, D. R., **Working with Volunteers: Recruitment and Selection**. Volunteer Centre UK, 1994

Thornley, C., **Working with Volunteers: Personal Issues**. Volunteer Centre UK, 1995

Эллис Сьюзен Дж., Почему волонтеры? – Глава из книги: Эллис Сьюзен Дж. Сверху вниз: роль руководителя в успехе волонтерских программ. – Перевод с англ, 1998

Тема: Кто такой волонтер?



№ 1.

По горизонтали:

1. Человек, который помогает другим безвозмездно.
5. Неверное представление о чем-либо, иногда - призрачные идеи.

По вертикали:

2. Рецептор, причина, которая толкает человека на совершение какого-либо поступка.
3. Учреждения, которые привлекают к работе
4. Осуществление или исполнение какого-либо плана или идеи.

№ 2.

Чайнворд\Последняя буква слова является первой буквой следующего слова.

1. Человек, который работает по собственному желанию, не рсчитывая на оплату своего труда.
2. То, чем занимается доброволец.
3. Имя психолога, разработавшего иерархию потребностей.
4. То, что движет добровольцем.
5. Потенциальные ресурсы добровольца.

О	Н	Т	Е	
Л			Р	
О			А	
В			Б	
Б	А	Т	О	
Р	А	Х	А	М
И				О
Т				Т
С				И
О				В
Н				О
Ж	О	М	З	

Тема: Зачем организации нужны волонтеры?

1		2		3			4

№ 1.

По горизонтали:

1. От него зависит качество организации работы.

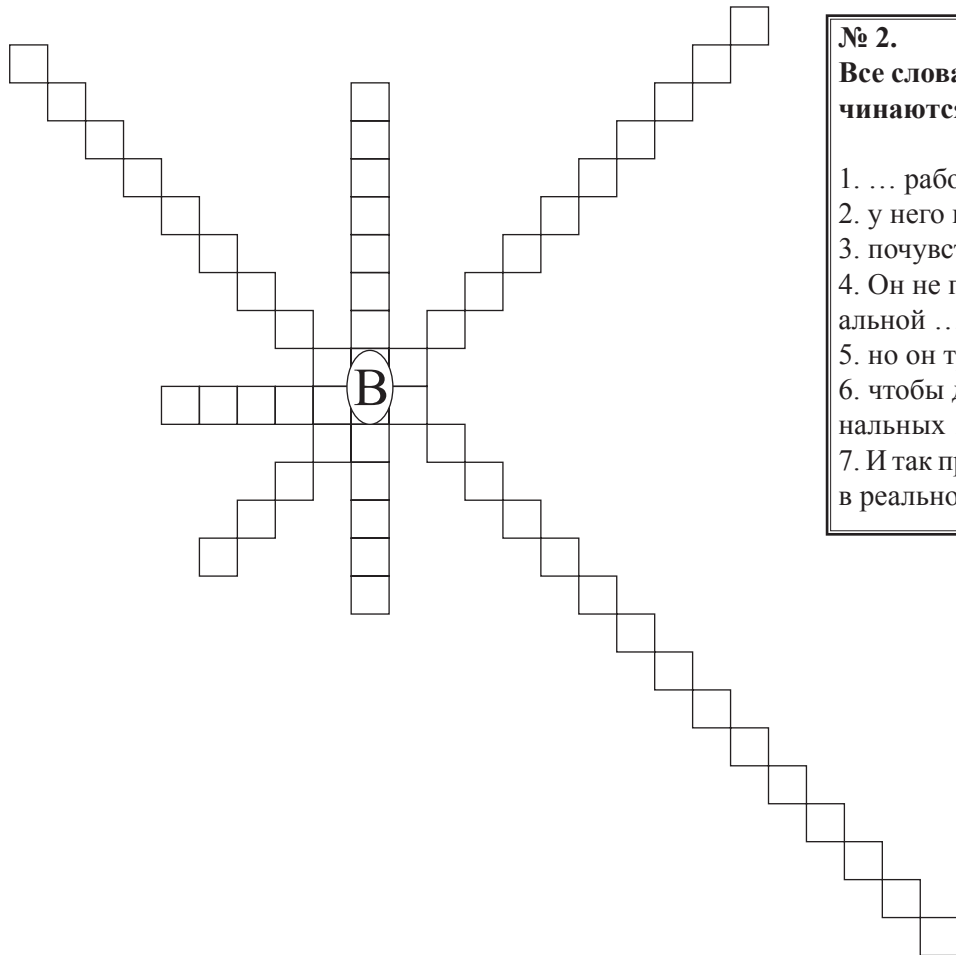
По вертикали:

1. Основная цель организации.

2. Среда, в которой волонтеры продвигают идеи организации.

3. Волонтеры не ограничивают ее рамками одной организации.

4. Волонтеры добиваются доверия в обществе и достигают его.



№ 2.

Все слова этого кроссворда начинаются на букву “В”:

1. ... работает добровольно,
2. у него появляется ...
3. почувствовать свою
4. Он не получает за это материальной ... ,
5. но он тратит свое личное ... ,
6. чтобы достигнуть профессиональных
7. И так происходит ... его мечты в реальность: быть полезным.

Тема: Процесс привлечения волонтеров Набор волонтеров



По горизонтали:

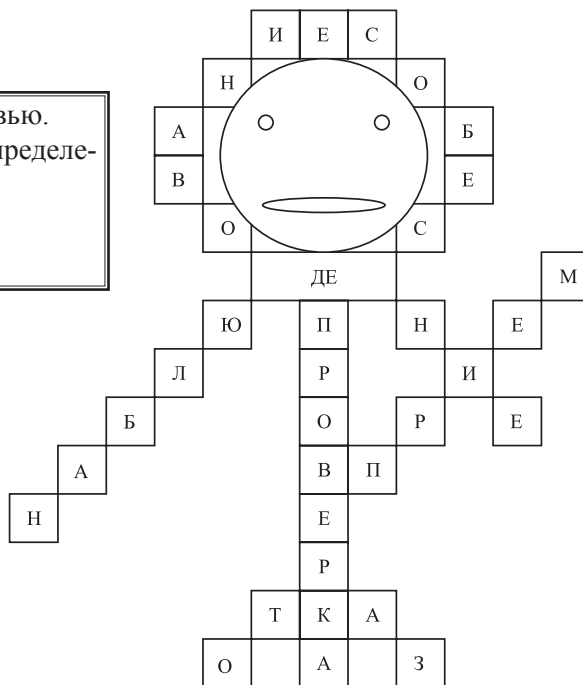
1. Его необходимо прояснить у волонтера.
2. Ее нужно четко определить.
3. Она должна привлечь к работе волонтеров.
4. Она может быть разовой.

По вертикали:

1. Он позволяет отобрать волонтеров.

Тема: Процесс отбора

1. Способ отбора с помощью интервью.
2. Способ проведения отбора для определения способностей волонтера.
3. Негласный способ отбора.
4. 4(a) Результат отбора.



Тема: Вступление в должность

1. Документ на волонтерскую деятельность.
2. Ее приносит волонтер окружающим.
3. Волонтер должен приложить его.
4. Его нельзя допускать в ожиданиях волонтера.
5. Оно должно быть четким и удобным для работы.
6. Супервайзер для волонтера.
7. Ее должен соблюдать волонтер, обладая информацией об организации.
8. Этот пункт необходимо оговорить отдельно.

