



ОБЩЕРОССИЙСКАЯ ОБЩЕСТВЕННАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ

«РОССИЙСКИЙ КРАСНЫЙ КРЕСТ»

ПРОФИЛАКТИКА ВИЧ-ИНФЕКЦИИ В МОЛОДЕЖНОЙ СРЕДЕ



МОДУЛЬ V

УПРАВЛЕНИЕ ДОБРОВОЛЬЦАМИ

(методический пакет и протокол тренинга)

Информационно-практическое пособие для тренеров и
координаторов профилактических проектов/программ



Иркутск
2014



ОБЩЕРОССИЙСКАЯ ОБЩЕСТВЕННАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ
«РОССИЙСКИЙ КРАСНЫЙ КРЕСТ»

ПРОФИЛАКТИКА ВИЧ-ИНФЕКЦИИ В МОЛОДЕЖНОЙ СРЕДЕ



МОДУЛЬ V УПРАВЛЕНИЕ ДОБРОВОЛЬЦАМИ (методический пакет и протокол тренинга)

Информационно-практическое пособие для тренеров и
координаторов профилактических проектов/программ

Данное пособие подготовлено при поддержке:



Международной Федерации Обществ Красного Креста и Красного Полумесяца



Американского Красного Креста

Иркутск
2014

Профилактика ВИЧ-инфекции в молодежной среде. Модуль V. Методический пакет и протокол тренинга. Информационно - практическое пособие для тренеров и координаторов профилактических проектов/программ //Загайнова А.И; Калачева А.В.; Каримова Г.Х.// под ред. Загайновой А.И.//Иркутск-2014- 197 стр.

Составители:

Загайнова А.И.,

руководитель группы технической поддержки
Ресурсного Центра Российского Красного Креста
по вопросам ВИЧ-инфекции и туберкулеза

Калачева А.В.,

советник по мониторингу и оценке
группы технической поддержки
Ресурсного Центра Российского Красного Креста
по вопросам ВИЧ-инфекции и туберкулеза

Каримова Г.Х.,

информационный специалист, тренер-методист
группы технической поддержки
Ресурсного Центра Российского Красного Креста
по вопросам ВИЧ-инфекции и туберкулеза

Методический пакет профилактического Модуля V подготовлен в рамках объединенной Программы Американского Красного Креста (далее – АКК) «Региональная инициатива по здравоохранению в странах Евразийского региона» (далее – «Региональная Инициатива»), которая представлена проектами в области противодействия эпидемии ВИЧ, реализуемыми на начало 2014 года Российским Красным Крестом (в г.г. Иркутск, Тула, Сочи и Белореченск Краснодарского края), Обществом Красного Креста Украины (в АР Крым, в Волынской, Винницкой и Киевской областях), Обществом Красного Креста Республики Беларусь (в г.г. Жлобин, Калинковичи и Добруш Гомельской области), Армянским Обществом Красного Креста (в г.г. Ереван, Ванадзор и Гюмри), Обществом Красного Полумесяца Республики Казахстан (в г.г. Алматы, Актобе и Талды Корган).

Методический пакет Модуля V представляет собой протокол тренинга для слушателей и разработан в помощь тренерам и координаторам профилактических проектов/программ для организации подготовки руководителей добровольцев, работающих в отделениях Красного Креста/Красного Полумесяца по профилактике ВИЧ-инфекции в молодежной среде, и улучшения процессов волонтерского менеджмента.

Составители выражают особую благодарность всем сотрудникам и добровольцам проектов «Региональной Инициативы по здравоохранению» Российского Красного Креста, Общества Красного Креста Республики Беларусь, Общества Красного Полумесяца Республики Казахстан, Общества Красного Креста Украины, принявшим активное участие в подготовке данного профилактического модуля.

Также благодарим за оказанную поддержку в подготовке методических материалов региональных менеджеров Американского Красного Креста Ким О.(г. Алматы, Казахстан), Скибенко Э.(г. Киев, Украина), Федорову Е. (г. Москва, Россия).

©Российский Красный Крест, 2014

© Группа составителей, 2014

Оглавление

Предисловие	3
Сокращения, используемые в модуле	4
Глоссарий (некоторые необходимые термины и понятия)	5
Введение	8
Часть I. Общая информация по организации тренинга	10
1.1. Технический подход к подготовке специалистов по профилактическому обучению в проектах «Региональной Инициативы»	10
1.2. Цели, задачи и планируемые результаты тренинга	11
1.3. Целевая аудитория тренинга	12
1.4. Ведущие тренинга	13
1.5. Регламент работы на тренинге	13
1.6. Пространство для проведения тренинга	13
1.7. Ресурсное обеспечение тренинга	14
1.8. Отчет о проведенном тренинге	15
Часть II. Программа и план тренинга	16
2.1. Программа тренинга	16
2.1.1. Краткое описание программы тренинга	16
2.1.2. Содержание программы тренинга	16
2.2. План тренинга	21
Часть III. Формы и методы проведения занятий тренинга	27
3.1. День первый	27
3.1.1. План первого дня тренинга	27
3.1.2. Описание занятий первого дня тренинга	29
Тема 1. Введение	29
Тема 2. Знакомство участников	29
Тема 3. Ожидания участников	30
Тема 4. Правила работы на тренинге	31
Тема 5. Тестирование участников	32
Тема 6. Опыт участников по организации работы добровольцев в отделениях КК/КП	33
Тема 7. Победы и поражения: трудные вопросы в управлении добровольцами. Самооценка реального волонтерского менеджмента	33
Тема 8. Доброволец: кто это?	34
Тема 9. Понятие добровольчества. Виды, формы и типы добровольческой деятельности	37
Тема 10. Доброволец в системе отношений	44
Тема 11. Технология работы с добровольцами	47
Тема 12. Требования, предъявляемые организацией к добровольцам. Кодекс добровольца КК/КП	51
Тема 13. Подведение итогов дня	54
3.2. День второй	55
3.2.1. План второго дня тренинга	55
3.2.2. Описание занятий второго дня тренинга	57
Тема 14. Создание среды для проведения тренинга	57
Тема 15. Повторение тем предыдущего дня	57

Тема 16	Планирование деятельности добровольцев	58
Тема 17	Юридические аспекты добровольчества.	62
Тема 18	Мотивация как движущая сила добровольчества	66
Тема 19	Привлечение добровольцев: методы и формы	72
Тема 20	Отбор добровольцев	76
Тема 21	Организация процесса начала работы добровольцев	82
Тема 22	Контроль работы добровольцев: зачем, кто и как	90
Тема 23	Подведение итогов второго дня	98
3.3	День третий	99
3.3.1.	План третьего дня тренинга	99
3.3.2.	Описание занятий третьего дня тренинга	101
Тема 24	Создание среды для проведения тренинга	101
Тема 25	Повторение тем предыдущих дней тренинга	101
Тема 26	Методическая и психологическая поддержка добровольцев	102
Тема 27	Конфликты с добровольцами: профилактика и разрешение	110
Тема 28	Признание деятельности добровольцев	114
Тема 29	Оценка эффективности волонтерского проекта	120
Тема 30	Общие подходы к менеджменту добровольцев	126
Тема 31	План действий по управлению добровольцами	133
Тема 32	Подведение итогов третьего дня тренинга	136
Тема 33	Тестирование	137
Тема 34	Завершение тренинга	137
	Использованная и рекомендуемая литература	139
	Приложения	141
5.1	Список презентаций	141
5.2	Список раздаточных материалов для участников	142
5.3	Отчет тренера	143
5.4	Тест для участников тренинга по методике «Вход-Выход»	144
5.5	Ключ к тесту	148
5.6	Формы анализа тестов	152
5.7	Оценочная анкета тренинга	153
5.8	Список участников тренинга (регистрационная форма)	155
5.9	Электронная презентация «Тренинг «Управление добровольцами». День первый»	156
5.10	Электронная презентация «Тренинг «Управление добровольцами». День второй»	157
5.11	Электронная презентация «Тренинг «Управление добровольцами». День третий»	158
5.12	«Десять советов по работе с добровольцами руководителю общественной организации»	159
5.13	Образцы договора с добровольцем	163
5.14	Анкета добровольца	168
5.15	Волонтерская Политика и Всемирная Декларация Добровольчества	171
5.16	Примеры форматов некоторых документов и рекомендуемых отчетно-учетных форм	176
5.16.1	Положение о добровольцах, работающих в некоммерческой организации	176
5.16.2	Лист учета рабочего времени добровольца	178
5.16.3	Лист учета информационных сессий по профилактике ВИЧ-инфекции	179
5.16.4	Формат ежемесячного отчета координатора профилактического проекта/программы	180
5.17	Раздаточный материал для учебных заданий и упражнений	182

Предисловие

«Методический пакет и протокол тренинга Управление добровольцами (I-ая ступень). Модуль V» предназначен для оказания практической помощи тренерам и координаторам профилактических проектов/программ и тренерам в организации и проведении обучения сотрудников и добровольцев отделений КК/КП, ответственных за работу добровольцев.

Модуль V содержит описание трехдневного тренинга и включает в себя общие сведения об организации тренинга, рекомендуемые программу и план занятий, описание форм и методов их проведения, тексты мини-лекций, три **электронные презентации**¹, визуально представляющие все темы тренинга, и ряд приложений, в том числе образцы документов, необходимых для эффективного менеджмента добровольцев, а также отчетно-учетные формы для мониторинга и оценки качества обучения по описываемому в данном модуле тренингу.

Теоретические и практические занятия, предусмотренные тренингом «Управление добровольцами» и описанные в Модуле V, предоставят их участникам возможность расширить и углубить свои знания в области практического менеджмента добровольцев, планирования, контроля, мониторинга и оценки добровольческой деятельности, мотивирования, привлечения и удержания добровольцев в организации/проекте.

Особое внимание в ходе подготовки слушателей уделяется развитию практических навыков менеджмента добровольцев на примерах лучших практик и собственного опыта участников и тренеров, выявлению типичных ошибок в управлении добровольцами и выработке рекомендаций по их исправлению, изучению методов методической и психологической поддержки добровольцев и их признания.

Все методические материалы подготовлены на основе опыта реализации проектов «Региональной Инициативы», личного опыта работы тренеров - составителей настоящего модуля - в качестве координаторов различных профилактических проектов с участием добровольцев, а также с использованием методических разработок других организаций, полный список которых приведен в конце этого модуля.

Составители обращают особое внимание читателей на издания, которые легли в основу данного модуля. Эти пособия содержат полезную и необходимую методическую информацию по работе с добровольцами, и настоятельно рекомендуются к использованию в качестве основной литературы по теме «Управление добровольцами»:

- **DIPECHO VI – Руководство по управлению волонтерами для регионов Центральной Азии**//Общество Красного Полумесяца Республики Казахстан. Консорциум: Международная Федерация, Нидерландский Красный Крест, Американский Красный Крест, Германский Красный Крест, при поддержке Европейской комиссии по гуманитарной помощи//Алматы, 2009//Электронный ресурс доступа: <http://www.redcross-irkutsk.org/ru/catalog/group-45/product-11825/info.html>
- **Волонтерский менеджмент. Пособие для сотрудников и молодежных лидеров Белорусского Общества Красного Креста по организации работы волонтеров**// Белорусское Общество Красного Креста (БОКК) в рамках программы «Участие молодежи в гражданском обществе», при поддержке Датского Красного Креста, Министерства Иностранных Дел Дании и Международной Федерации Обществ Красного Креста и Красного Полумесяца//Минск, 2009//Электронный ресурс доступа: <http://www.redcross-irkutsk.org/ru/catalog/group-150/product-11864/info.html>
- **Как эффективно работать с добровольцами**//Н. Слабжанин// Межрегиональный общественный фонд «Сибирский центр поддержки общественных инициатив» (СЦПОИ)//Новосибирск, 2002//Электронный ресурс доступа: <http://www.pandia.ru/text/77/120/796.php>
- **Базовое руководство по работе с волонтерами**//Н. Тюшкевич, И. Решта// Казахстанская Ассоциация развития гражданского общества (АРГО)//Алматы, 2013//Электронный ресурс доступа: <http://www.redcross-irkutsk.org/ru/catalog/group-150/product-11865/info.html>
- **100 вопросов про НКО: Что нужно знать, чтобы ваша деятельность была успешной?**//Мини-справочник для руководителя некоммерческой организации//М.: Агентство социальной информации, 2012//Электронный ресурс доступа: <http://portal-nko.ru/biblio/books/p/10012>

¹ Электронный ресурс доступа: http://www.redcross-irkutsk.org/ru/pages/Gruppa_tehnicheskoi_podder/Gruppa_tehnicheskoi_podder_inf_metod/Modul_V_Metodicheskij_p.html
Список электронных презентаций и рекомендации по их использованию приведены в Приложении 5.1.)

Сокращения, используемые в модуле

ВЕЦА	– Восточная Европа и Центральная Азия
ВИЧ	– вирус иммунодефицита человека
ВОЗ	– Всемирная Организация Здравоохранения
ЗОЖ	– здоровый образ жизни
КК/КП	– Красный Крест/Красный Полумесяц
НО КК/КП	– Национальные Общества Красного Креста/Красного Полумесяца
ООН	– Организация Объединенных Наций
СМИ	– средства массовой информации
УОФ	– отчетно-учетные формы

Глоссарий (некоторые необходимые термины и понятия)

Агентство (бюро, центр и т.п.) добровольной помощи – организация или проект, решающие проблемы местного сообщества с привлечением добровольцев; может проводить свою деятельность как самостоятельно, так и в коалиции с другими организациями.

Всемирная декларация добровольчества – документ, закрепляющий основные принципы Международного Добровольческого Движения; последний вариант был принят на XVI Всемирной конференции добровольцев в 2001 году в Амстердаме.

Волонтер – см. доброволец.

Волонтерский менеджмент – политика, система процедур, мер, действий, которые позволяют организовать работу с добровольцами таким образом, чтобы наиболее полно удовлетворять их потребности и при этом способствовать эффективной деятельности добровольцев, направленной на достижение миссии, целей и задач организации/проекта. Является инструментом регулирования взаимоотношений между добровольцами и организацией, который позволяет каждой из сторон получать максимально положительный результат от взаимного сотрудничества.

Гражданская инициатива – инициатива граждан, направленная на формирование гражданского общества.

Гражданское сознание – добровольное обязательство гражданина взять на себя ответственность за благополучие общества.

Гражданская активность – совокупность форм человеческой деятельности, сознательно ориентированных на решение задач, стоящих перед обществом, которая проявляется в различных сферах трудовой и общественно-политической жизни, культуры и быта.

Гражданское общество – совокупность граждан, общественных институтов и иных некоммерческих организаций, направляющих свои усилия на решение проблем граждан, социально-экономическое развитие общества, действующих на основе свободного и осознанного выбора в соответствии с законодательством своей страны.

Здоровый образ жизни (ЗОЖ) – действия (модель поведения) человека, включая питание, физические нагрузки, привычки и т.п., направленные на профилактику болезней и укрепления здоровья.

Дискриминация (от лат. «discriminatio – различие») – ограничение прав и свобод человека по определённому признаку. В качестве признака может выступать любое значимое в глазах некоторых людей отличие человека (например, раса, национальность, гражданство, родство, пол, религиозные убеждения, сексуальная ориентация, возраст, инвалидность, род занятий, состояние здоровья, употребление наркотиков, наличие хронических заболеваний, в т.ч. ВИЧ-инфекции, и т.д.).

Добровольцы – люди, независимо от возраста, своего социального положения, должности, религиозных или политических убеждений, посвящающие часть своего личного времени, энергии, знаний и умений оказанию помощи другим людям, улучшению окружающей среды или развитию общества в целом, и которые действуют на основе своего свободного, осознанного выбора и безвозмездного труда; при этом затраты добровольца, связанные с выполнением его добровольческой миссии, могут быть ему компенсированы.

Добровольческая акция – мероприятие, проводимое в определенный временной период и под единым девизом одной или несколькими организациями, которые в качестве основного человеческого ресурса используют добровольцев.

Добровольческое движение – совместные инициативы ряда организаций, направленные на создание и поддержание благоприятного отношения к добровольцам и добровольчеству в обществе и среди лиц, принимающих решения.

Добровольческий лагерь – как *мероприятие*: сбор (слет) добровольцев для определенной цели (часто целью таких мероприятий выступает проведение специализированных образовательных программ для добровольцев); *географически*: место, в котором проживают и работают добровольцы.

Добровольческий центр – организация (или коалиция), выполняющая ресурсные функции через продвижение добровольческих инициатив в обществе, выявляющая потребности общества в добровольческом труде, защищающая интересы добровольцев, а также обучающая работе с добровольцами.

Добровольческая организация – организация, в которой все сотрудники работают на добровольческой основе, то есть осознанно и свободно выбрали безвозмездный труд.

Договор с добровольцем – соглашение, формализующее взаимоотношения между добровольцем и организацией, определяющее взаимные права, обязанности и ответственность сторон, а также регламентирующее объем и режим работы добровольца, формы и способы его признания и поощрения; не является трудовым договором (контрактом), имеет гражданско-правовой характер и может быть представлен в виде договора об оказании услуг на безвозмездной основе.

Долгосрочная деятельность добровольца – работа добровольца в организации на постоянной основе в течение определенного срока, например, от 3-х месяцев до 1-го года (по согласованному временному графику работы).

Координатор добровольцев – человек, отвечающий в организации за взаимодействие с добровольцами, планирование, организацию, мониторинг, контроль, анализ работы добровольцев, их методическое и психологическое сопровождение, поощрение и признание.

Корпоративное добровольчество – добровольческая активность оплачиваемых сотрудников организации, осуществляемая от лица и под эгидой данной организации; присуще организациям различных форм собственности, может иметь, в том числе, вид информационной или финансовой поддержки добровольческому движению.

Краткосрочная добровольческая деятельность – одноразовое участие волонтера в добровольческой деятельности, например в массовых добровольческих акциях, информационных кампаниях, в разовых акциях по дачи крови и др.

Международные добровольцы – добровольцы, работающие в других странах под эгидой Международного Движения Красного Креста, Организации Объединенных Наций и других международных организаций.

Международный год добровольцев – объявлен Организацией Объединенных Наций и проводился в большинстве стран мира в 2001 году.

Международный день добровольца – отмечается ежегодно 5 декабря. Учрежден Генеральной Ассамблеей ООН в 1985 г. как Международный день добровольцев во имя экономического и социального развития (International Volunteer Day for Economic and Social Development). Другое название - день волонтеров.

Менеджмент – совокупность скоординированных мероприятий, направленных на достижение поставленных целей и задач. Менеджмент всегда действует в системе «человек – человек».

Молодежная добровольческая активность – участие молодежи в разнообразной общественно-полезной социальной деятельности на основе добровольного и свободного выбора, без какого-либо принуждения «сверху».

Молодежное добровольчество – практическая деятельность молодежи по предметному решению общественных проблем, осуществляемая без принуждения и оказывающая социализирующее влияние на субъекта такой деятельности.

Неуправляемая (неорганизованная) добровольческая деятельность – деятельность, основанная на спонтанном проявлении желания оказать помощь; как правило - во время чрезвычайных ситуаций, стихийных бедствий, катастроф и т.п.

Обмен добровольцами – программы, в рамках которых добровольцы одной организации/страны приходят/приезжают для добровольческой работы в другую организацию/страну.

Планирование работы добровольцев в организации – система последовательных мер, направленная на организацию работы добровольцев; является одним из основополагающих элементов волонтерского менеджмента; планирование позволяет руководству организации и сотрудникам определить свои ожидания от работы добровольцев, а также создавать условия для удовлетворения потребностей всех заинтересованных сторон, дает возможность сотрудникам и добровольцам достичь единого понимания целей и задач организации/проекта и эффективного взаимодействия для их достижения.

Политика организации по отношению к добровольцам – специально разработанный и периодически пересматриваемый документ, четко описывающий принципы, в соответствии с которыми осуществляется взаимодействие с добровольцами, четко определяется их роль и отношения с персоналом в организации, и т.д.

Профилактический проект/программа/деятельность – комплекс мероприятий (обучающих, информационных, интерактивных и т.д.), направленных на предупреждение новых случаев инфицирования ВИЧ (и/или других социально значимых заболеваний и явлений) в молодежной среде или в других целевых группах.

Регулярная добровольческая деятельность – осуществляемая на систематической основе работа добровольца продолжительностью минимум 4 часа в месяц (или минимум 150 рабочих часов в год) с любой периодичностью, например, один раз в неделю или несколько раз в месяц.

Семейное добровольчество – совместная добровольческая активность двух и более членов одной семьи на благо других людей (семей).

Служба добровольцев – подразделение организации, привлекающее и использующее добровольцев для реализации миссии данной организации; например, профилактика ВИЧ-инфекции среди сверстников.

Социализация – становление личности через процесс усвоения индивидом образцов поведения, психологических установок, социальных норм и ценностей, знаний и навыков, позволяющих ему успешно функционировать в обществе.

Управляемая деятельность добровольцев – каким-либо способом организованная через некоммерческие, государственные или бизнес - организации работа добровольцев.

Целевая группа, целевая аудитория – сообщество людей, на которых направлено определенное воздействие со стороны отдельного человека, группы лиц или какого-то объединения/организации.

Введение

Движение Красного Креста/Красного Полумесяца с самого своего зарождения являлось, по сути, движением добровольческим. Недаром одним из основополагающих Принципов Красного Креста является принцип Добровольности. Миллионы добровольцев Красного Креста в разных странах мира и сегодня выполняют самую разнообразную работу в целях облегчения или предупреждения страданий людей.

Добровольчество (или волонтерство), стремление людей бескорыстно помогать нуждающимся является в последние годы одним из наиболее мощных социальных трендов в обществе. Красный Крест, как и другие некоммерческие организации, все активнее задействует этот ресурс. И... неизбежно сталкивается с определенными трудностями. Одной из главных трудностей для отделений КК/КП стран региона ВЕЦА является отсутствие у организаторов добровольческой деятельности знаний и навыков по менеджменту добровольцев.

Между тем, «привлечение, обучение, организация работы и удержание добровольцев требуют эффективного управления этим процессом. Следует привлекать добровольцев для достижения конкретных целей конкретных проектов с видимым и достижимым социальным эффектом, а не просто с целью «увеличения числа волонтеров Красного Креста»².

Безусловно, «для поддержки деятельности добровольцев, для осуществления менеджмента добровольцев необходимы определенные материальные средства, но социальный эффект, произведенный за счет их деятельности, несоизмеримо выше этих вложений. **Организация работы добровольцев требует знаний определенных технологий, это особый вид менеджмента человеческих ресурсов. При хорошей организации ценность работы, сделанной добровольцами, может намного превышать затраты на управление ими**»³.



«Обучая менеджеров проектов эффективному сотрудничеству с добровольцами, Движение Красного Креста/Красного Полумесяца обеспечивает реализацию своей гуманитарной миссии»⁴

Отделениям КК/КП следует постоянно улучшать свои возможности по предоставлению качественных услуг наиболее уязвимым слоям населения и, в то же время, содействовать гуманизации сферы услуг за счет широко вовлечения членов общества в активное участие в этом процессе.

Отделения КК/КП, потребители их услуг и добровольцы – все выигрывают, работая вместе единой командой. У добровольцев появляется возможность роста, обучения, встречи с новыми людьми, подготовки к оплачиваемой работе, возможность творить и получать удовольствие от работы, а организация получает дополнительных людей для выполнения своих задач, которые, взаимодействуя с другими людьми, являются своеобразным и очень важным звеном связи организации с общественностью. Клиенты организации получают необходимые услуги своевременно и в полном объеме от людей, которые работают «не по принуждению, а по велению души». Таким образом, работа добровольцев (при условии, что она правильно и хорошо организована) – процесс, приносящий пользу и удовлетворение всем вовлеченным сторонам.

«Национальные Общества КК/КП должны привлекать к работе опытных и квалифицированных добровольцев, преданных своему делу и относящихся к работе с населением с готовностью и энтузиазмом.

² Волонтерский менеджмент. Пособие для сотрудников и молодежных лидеров Белорусского Общества Красного Креста по организации работы волонтеров// Белорусское Общество Красного Креста (БОКК) в рамках программы «Участие молодежи в гражданском обществе», при поддержке Датского Красного Креста, Министерства Иностранных Дел Дании и Международной Федерации Обществ Красного Креста и Красного Полумесяца//Минск, 2009

³ Волонтерский менеджмент. Пособие для сотрудников и молодежных лидеров Белорусского Общества Красного Креста по организации работы волонтеров// Белорусское Общество Красного Креста (БОКК) в рамках программы «Участие молодежи в гражданском обществе», при поддержке Датского Красного Креста, Министерства Иностранных Дел Дании и Международной Федерации Обществ Красного Креста и Красного Полумесяца//Минск, 2009

⁴ DIPESHO VI – Руководство по управлению волонтерами для регионов Центральной Азии//Общество Красного Полумесяца Республики Казахстан. Консорциум: Международная Федерация, Нидерландский Красный Крест, Американский Красный Крест, Германский Красный Крест, при поддержке Европейской комиссии по гуманитарной помощи//Алматы, 2009

Для достижения максимальных результатов не так важно количество привлеченных добровольцев, как **процессы привлечения и управления этими человеческими ресурсами.**

Чтобы удовлетворять потребности населения, для которого работает КК/КП, необходимо:

- проводить обучение менеджеров проектов эффективному привлечению добровольцев, желающих помогать другим людям, и обеспечивать их продолжительное участие в работе КК/КП;
- предлагать добровольцам значимые возможности;
- создавать гибкие системы поддержки добровольцев и руководства;
- эффективно планировать изменения;
- привлекать добровольцев из разных этнокультурных групп.



Значение процесса управления добровольцами невозможно переоценить. Надо стремиться создавать такую систему управления, которая поддерживала бы добровольцев КК/КП и помогла бы удовлетворять потребности населения, которое они представляют.»⁵

⁵ DPECHO VI – Руководство по управлению волонтерами для регионов Центральной Азии//Общество Красного Полумесяца Республики Казахстан. Консорциум: Международная Федерация, Нидерландский Красный Крест, Американский Красный Крест, Германский Красный Крест, при поддержке Европейской комиссии по гуманитарной помощи//Алматы, 2009

Часть I

Общая информация по организации тренинга

1.1. Технический подход к подготовке специалистов по профилактическому обучению в проектах «Региональной Инициативы»

Для обеспечения необходимого стандарта качества подготовки слушателей, а также специалистов по профессиональному и/или профилактическому обучению (инструкторов и тренеров) в рамках программы АКК «Региональная Инициатива по здравоохранению в странах Евразийского региона» используется **ступенчатый подход**.

Основная идея такой технологии заключается в том, что обучение одних и тех же людей происходит в несколько приемов, предоставляя участникам тренингов возможность после каждой ступени обучения получить знания по теме тренинга, определенные навыки и, впоследствии, практический опыт работы в качестве инструктора или тренера. Каждая последующая ступень обучения повышает квалификацию обучаемого, улучшая его личные возможности и ресурсы в трансляции информации, знаний и навыков.

Алгоритм ступенчатого подхода к обучению включает в себя следующие уровни (или ступени) обучения (рис. 1):

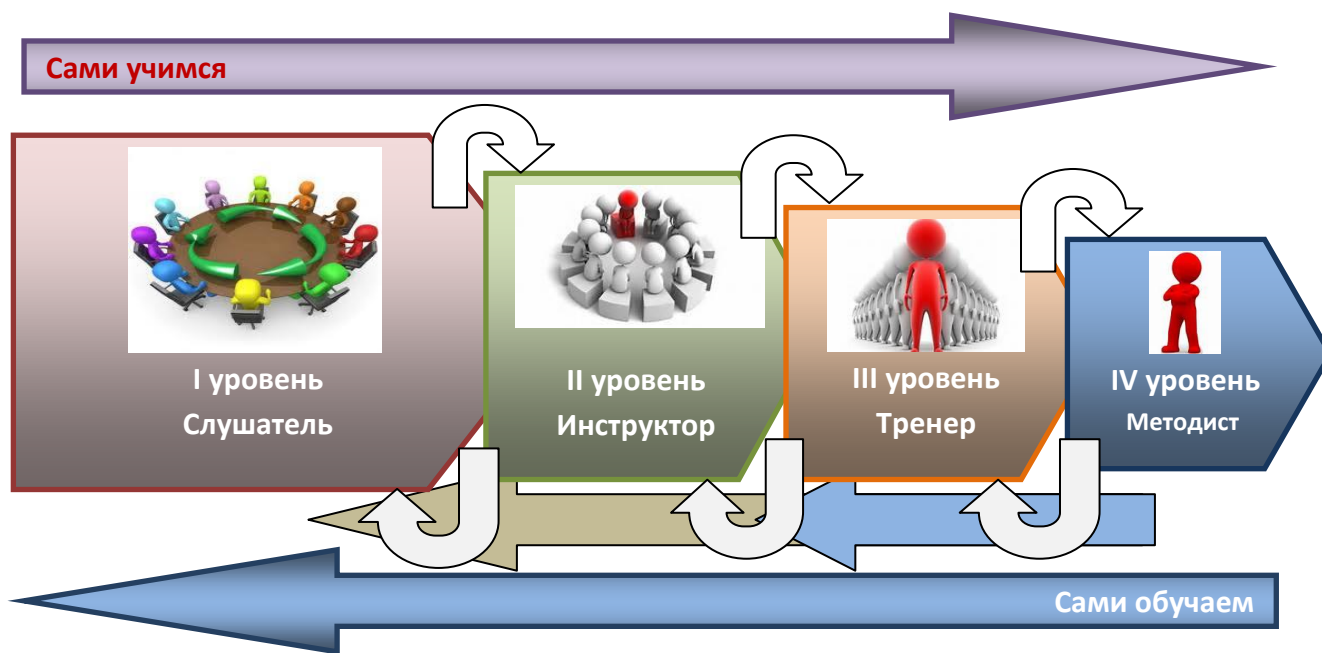


Рис.1

I уровень (Basic) – информационная сессия или тренинг для слушателей (дает знания и навыки для «личного пользования» и для повышения квалификации специалиста/добровольца в определенной области);

II уровень (Intermediate) – тренинг для **инструкторов** (дает знания и навыки для обучения населения, сотрудников, добровольцев);

III уровень (Advanced) – тренинг для **тренеров** (дает знания и навыки для проведения тренингов для подготовки инструкторов).



Подготовленные на тренингах II уровня инструкторы и тренингах III уровня тренеры образуют «команду тренеров», которую каждое Национальное Общество Красного Креста/Красного Полумесяца может использовать для собственного развития, укрепления потенциала и устойчивости проектов/программ

Представленный в данном модуле тренинг относится к тренингу I-ой ступени (для слушателей), следовательно, предназначен, в первую очередь, для повышения квалификации, уровня знаний и развития навыков по управлению добровольческой деятельностью координаторов проектов/программ в области профилактики ВИЧ-инфекции среди молодежи.

1.2. Цель, задачи и планируемые результаты тренинга

Цели тренинга:

- улучшение или создание системы эффективного менеджмента добровольцев в проектах «Региональной Инициативы»;
- повышение устойчивости профилактической работы в отделениях КК/КП.

Достижению целей будет способствовать решение следующих **задач** тренинга:

- улучшение знаний и навыков участников в области эффективного менеджмента добровольцев;
- развитие и укрепление возможностей участников тренинга разрабатывать, организовывать и осуществлять добровольческие проекты и инициативы;
- формирование у участников тренинга способности оказывать в дальнейшем организационную и практическую помощь сотрудникам и добровольцам КК/КП по вопросам менеджмента добровольцев;
- укрепление мотивации участников тренинга на использование нового опыта и полученной информации в своей профессиональной/добровольческой деятельности.



Ожидаемыми результатами тренинга является повышение компетентности участников тренинга в вопросах управления профилактических проектов/программ, имеющих добровольческий компонент

По завершении тренинга его участники должны:

- владеть необходимым объемом теоретической информации и определенными практическими навыками по темам: «Привлечение, набор и отбор добровольцев», «Мотивирование добровольцев», «Обеспечение необходимых условий для работы добровольцев», «Методическая и психологическая поддержка добровольцев», «Признание добровольцев», «Мониторинг, оценка, контроль и анализ работы добровольцев» и др., и уметь правильно применять полученную информацию в практической деятельности;
- знать цели, задачи и технологию менеджмента добровольцев;
- владеть разными инструментами менеджмента добровольцев, уметь планировать работу по управлению добровольцами, определять «менеджерские неудачи и провалы» и выявлять способы их устранения;
- знать методы мотивации, уметь анализировать и определять истинные потребности добровольцев;

⁶ В рамках «Региональной Инициативы» тренинги IV уровня не проводятся

- уметь определять потребности в добровольцах, планировать, организовывать, оценивать, анализировать и поощрять работу добровольцев;
- уметь анализировать эффективность своей работы как руководителя добровольцев и уметь вносить необходимые изменения в процесс менеджмента для достижения наилучшего результата проекта/программы.

1.3. Целевая аудитория тренинга

Тренинг I-го уровня проводится для сотрудников/волонтеров КК/КП, отвечающих за работу с добровольцами и желающих повысить личную квалификацию по темам тренинга, получить соответствующие знания и навыки для их применения в своей профессиональной/добровольческой деятельности, выражающих готовность работать с добровольцами и отвечающих определенным критериям (см. ниже).



Критерии отбора участников тренинга

*** возраст от 18-ти лет и старше**

- * **способность к обучению**
- * **интерес к теме, изучаемой на тренинге**
- * **желание и возможность в дальнейшем работать с добровольцами**
- * **хорошие коммуникативные качества, способность к общению и взаимодействию**
- * **приверженность Основополагающим Принципам Красного Креста**
- * **активная жизненная позиция**
- * **устойчивая внутренняя мотивация на получение новых знаний и навыков и дальнейшее их применение в профессиональной/добровольческой деятельности**
- * **опыт работы (желательно) с добровольцами и/или опыт работы в качестве Добровольца**
- * **дисциплинированность, творческий и ответственный подход к работе**

Численность группы участников тренинга не должна превышать 20-ти человек (при условии, что работают два тренера). Оптимальное число участников тренинга составляет от 12-ти до 16-ти человек. Увеличение численности группы потребует дополнительных условий (например, возможно, необходимо будет привлечь третьего тренера, подобрать более просторную аудиторию и т.д.).

Приглашая участников на тренинг, необходимо провести личную беседу с каждым из них, чтобы понять степень их заинтересованности в обучении, мотивацию участия в тренинге и возможность практического использования участником полученных на тренинге знаний и навыков в своей дальнейшей работе.

Потенциальным участникам необходимо рассказать о задачах тренинга, сроках и продолжительности занятий, о содержании работы, которую участники должны будут выполнять в ходе и после тренинга.

Также необходимо попросить будущих участников **подготовить небольшие презентации (устные или электронные), освещающие их опыт работы в качестве организаторов деятельности добровольцев, трудности и удачи при управлении добровольцами.**

Участникам может понадобиться официальное разрешение отсутствовать на месте учебы или работы в течение трёх дней. В таком случае организация КК/КП должна направить руководителям учреждений, в которых учатся или работают потенциальные участники тренинга, соответствующее официальное письмо и затем, после окончания занятий, выдать документ, подтверждающий их действительное участие в тренинге.

1.4. Ведущие тренинга

В соответствии с принятым в «Региональной инициативе» техническим подходом (см. раздел. 1.1. настоящего Модуля) тренинг I-ой ступени могут проводить подготовленные инструкторы или тренеры, имеющие теоретические и практические знания по темам тренинга.

Возможно проведение тренинга силами сертифицированных тренеров КК/КП или других организаций, получивших соответствующую подготовку в рамках других проектов/программ или имеющих достаточный опыт проведения подобных тренингов.

Необходимое количество тренеров для обеспечения эффективного процесса обучения в течение трехдневного тренинга зависит от числа участников: **на одного тренера не должно приходиться более 10-ти участников**, оптимально – 8 человек. Таким образом, **два тренера могут эффективно работать на тренинге I-го уровня с группой численностью не более 20-ти человек.**



Эффективная работа на тренинге возможна при относительно небольшом (не более 20-ти человек) количестве участников, что позволяет тренерам более широко использовать интерактивные методы обучения, а участникам лучше усвоить знания и выработать практические навыки

При проведении трехдневного тренинга желательно предусмотреть позицию **администратора тренинга**, в обязанности которого входит решение всех организационных вопросов (питание, проживание участников и тренеров, возмещение командировочных расходов, оформление командировочных документов, тиражирование информационных, методических учебных материалов, контроль над работой и сохранностью техники, обеспечение тренинга необходимыми расходными материалами и т.д.). Целесообразно поручить выполнение обязанностей администратора человеку, который не является участником тренинга. Администратор, по собственному желанию и с разрешения тренеров, может присутствовать на тренинге, но только как наблюдатель. Основная его задача – обеспечить адекватные условия для эффективного тренингового процесса.

1.5. Регламент работы на тренинге

Тренинг по управлению добровольцами проводится в течение трёх полных рабочих дней.

Рабочее время на тренинге в течение одного дня в среднем составляет 6 часов 30 минут (или 390 рабочих минут). В течение тренинга предусматриваются обязательные перерывы на обед (60 минут), два коротких перерыва в первой и во второй половинах дня по 30 минут для отдыха и кофе-паузы, а также время (по 10 минут) для активных разминок после каждого перерыва. Таким образом, общее количество времени (включая время обеда, кофе-пауз и разминок) пребывания участников на тренинге в течение дня не должно превышать более 9-ти часов.

О регламенте работы все участники, а также руководители учреждений, которые направляют своих учащихся или сотрудников на тренинг, должны быть предупреждены письменно и заранее, желательно, за несколько дней до начала тренинга.

Особо следует информировать будущих участников о том, что они обязательно должны присутствовать на **всех сессиях**, пропуски занятий недопустимы: отсутствие участника на занятиях в течение 2-х и более часов может стать поводом для отказа ему в выдаче ему сертификата участника.

1.6. Пространство для проведения тренинга

Выбор места проведения тренинга зависит от финансовых и иных возможностей организаторов тренинга. Однако, при решении вопроса о месте проведения тренинга, надо всегда помнить, что самым

лучшим вариантом для проведения многодневных тренингов являются загородные отели, санатории, дома отдыха или недорогие гостиницы.

Помещение для проведения тренинга должно быть достаточно просторным (40 – 60 м²), чтобы в нем можно было расставить в круг 22 стула⁷, 4 – 5 столов (по числу предполагаемых рабочих мини-групп и плюс один стол для тренеров). Также необходимо предусмотреть место для проведения активных упражнений, разминок, кофе-пауз и отдыха.

Столы лучше разместить по периметру комнаты у стен, а с помощью стульев образовать круг в центре помещения (рис. 2).

Помещение, где проводятся занятия, должно хорошо освещаться в любое время суток (должно быть достаточно *естественного* и электрического света). Также желательна хорошая шумоизоляция (как от внешних шумов улицы, так и от звуков, исходящих из соседних помещений).

В помещении должно быть достаточно доступных электрических розеток. Стены учебного помещения должны быть пригодны для проекции презентаций (если нет, то следует предусмотреть использование экрана) и размещения листов ватмана (или листов больших блокнотов) с презентациями участников.

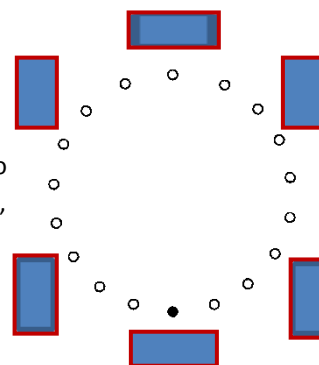


Рис. 2

1.7. Ресурсное обеспечение тренинга

Для качественного проведения тренинга (в контексте данного модуля) необходимо следующее:

- технические средства: мультимедийный проектор, компьютер, экран (если нет возможности проецирования изображения на стену), и доступ к копировальному аппарату для тиражирования раздаточных материалов (если необходимо);
- мягкие стулья со спинками⁸ или офисные кресла по числу участников (плюс 2-3 стула в резерве);
- магнитно-маркерная доска или флипчарт (подставка для больших блокнотов);
- широкий белый бумажный скотч (малярный) – 2-3 рулона;
- листы ватмана или бумага для флипчарта (большие блокноты) – 60-80 листов;
- четыре упаковки цветных бумажных стикеров (несколько липких блоков разных ярких цветов большого размера 10x5 см);
- маркеры с широким пишущим кончиком четырех – шести цветов – 4-5 наборов;
- ножницы (4-5 шт.);
- клей – стикер для бумаги (4-5 шт.);
- различные канцелярские принадлежности: кнопки, скрепки, степлер, дырокол и т.п.;
- нагрудные визитки (бейджи), чтобы написать имена участников и тренеров;
- бумага писчая формата А-4 (1 упаковка – 500 листов);
- цветная бумага или цветной картон (2-3 упаковки разных цветов);
- блокноты для записи, шариковые ручки и тонкие пластиковые папки для документов – по числу участников (плюс резерв);
- настенные (или большие настольные) часы с секундной стрелкой;
- колокольчик или свисток для оповещения о начале и завершении упражнений;
- мячи размером со среднее яблоко 4-5 шт.;
- наборы детских акварельных красок (8-10 шт.), емкости для воды (стаканчики 8 -10 шт.) и кисточки для рисования (по числу участников);
- большой флаг и/или флажки с символикой КК/КП;
- табличка на дверь «Просим не входить, идут занятия»;

⁷ Стулья должны быть прочными (никаких «качалок»!), с мягкими сиденьями, подлокотниками (желательно) и с прямыми спинками.

⁸ Учитывая продолжительность тренинга, качество стульев имеет очень большое значение. Стулья без спинок, с жесткими сиденьями довольно быстро вызовут у участников чувство физического дискомфорта и усталости, что значительно снизит эффективность тренинговой работы.

- питьевая вода, одноразовая посуда, бумажные салфетки;
- тесты «Вход-Выход» – по два на каждого участника;
- оценочная анкета тренинга – по числу участников;
- оценочный лист участника – по числу участников;
- карточки с заданиями для упражнений⁹;
- раздаточные материалы для участников¹⁰ (на бумажных и/или электронных носителях).

1.8. Отчет о проведенном тренинге

После завершения тренинга тренеры должны подготовить отчет (см. приложение 5.3), который предоставляют национальному координатору или региональному менеджеру в течение 7-ми дней после завершения тренинга.

Для проведения анализа эффективности обучения тренеры в начале тренинга и в конце просят участников заполнить тест по методике «Вход-Выход» (см. приложение 5.4). Для оценки динамики уровня информированности участников используется ключ к тесту (приложение 5.5) для последующего заполнения формы анализа тестов (приложение 5.6). Тренеры также просят участников заполнить заключительную оценочную анкету (см. приложение 5.7), в которой участники сами дают общую оценку тренингу и своим возможностям применения полученных знаний и навыков в профессиональной/добровольческой деятельности.

Результаты тестов и оценочных анкет описываются в отчете тренеров. По этим результатам тренеры делают вывод об эффективности тренинга, обращают внимание на наиболее трудные для участников вопросы и типичные ошибки, вносят предложения по повышению эффективности будущих тренингов.

По завершении тренинга для тренеров тренеры должны предоставить национальному координатору КК/КП или региональному менеджеру следующие документы:

- отчет о проведении тренинга;
- тесты «Вход-Выход»;
- анализ тестов «Вход-Выход»;
- оценочные анкеты тренинга, заполненные участниками;
- список участников тренинга¹¹;
- фотографии процесса тренинга (желательно);
- отзывы организаторов, приглашающей стороны о тренинге (желательно).

⁹ См. приложение 5.17

¹⁰ См. приложение 5.2.

¹¹ См. приложение 5.8.

Часть II

Программа и план тренинга

2.1. Программа тренинга

2.1.1. Краткое описание программы тренинга

Все темы программы тренинга «Управление добровольцами» условно¹² можно разделить на три основных блока:

1. **понятия, определения, общие подходы, принципы и правовые основы добровольческой деятельности;**
2. **технология работы с добровольцами (менеджмент добровольцев);**
3. **разработка и укрепление практических навыков процессами управления добровольцев.**

Первый блок программы тренинга предполагает знакомство с основными понятиями: кто такой «доброволец», кто им может стать и почему, что такое «добровольческая деятельность», зачем она нужна организации и как ее организовать, не нарушая законов, что такое «корпоративное добровольчество» и надо ли его внедрять в НКО, что лежит в основе мотивации и зачем основы мотивации необходимо знать координаторам профилактических проектов/программ, и т.п.

Сессии **второго блока** занятий на тренинге предполагают изучение пошаговой технологии работы с добровольцами, что позволит участникам в дальнейшем самостоятельно грамотно разрабатывать проекты с добровольческим компонентом и успешно реализовывать их.

Занятия **третьего блока** помогут укрепить практические навыки слушателей в вопросах планирования различных направлений менеджмента добровольцев, предоставят им практические советы по эффективному менеджменту, а также возможность обмена опытом и изучения лучших практик и извлеченных уроков различных добровольческих проектов и инициатив, включая проекты «Региональной Инициативы».

2.1.2. Содержание программы тренинга

ДЕНЬ ПЕРВЫЙ

1. ВВЕДЕНИЕ (20 минут)

Открытие тренинга. Вступительное слово. Информация о КК/КП и программе «Региональная Инициатива по здравоохранению в Евразийском регионе». Цель, задачи и планируемые результаты тренинга. Обзор программы тренинга. Организационные моменты.

Методы: рассказ.

2. ЗНАКОМСТВО УЧАСТНИКОВ (30 минут).

Представление тренеров и участников

Методы: самопредставление участников (20мин.) и упражнение «Вы не знаете про меня...» (10 мин.)

3. ОЖИДАНИЯ УЧАСТНИКОВ (10 минут).

Методы: упражнение «Поезд надежд»». Объяснение участникам правил работы с «Депю вопросов».

¹² Деление учебных тем на блоки в данном модуле следует считать условным: блоки тем в представленных далее программе и плане тренинга не следуют строго друг за другом; отдельные темы одного блока могут «вклиниваться» в другой блок, и наоборот – в зависимости от логики изложения учебного материала, предложенной составителями этого модуля

- 4. ПРАВИЛА РАБОТЫ НА ТРЕНИНГЕ (15 минут).**

Определение основных правил поведения участников.
Методы: упражнение в мини-группах «Все по-взрослому: можно, нужно и нельзя!» и общая дискуссия.
- 5. ТЕСТИРОВАНИЕ УЧАСТНИКОВ (15 минут).**

Тестирование по принципу «Вход-Выход».
Методы: самостоятельное заполнение участниками тестов «Вход».
- 6. ОПЫТ УЧАСТНИКОВ ПО ОРГАНИЗАЦИИ РАБОТЫ ДОБРОВОЛЬЦЕВ В ОТДЕЛЕНИЯ КК/КП (75 минут)**

Методы: самопрезентации участников (по 10 минут на один проект: 5 минут презентация и 5 минут для обсуждения).
- 7. ПОБЕДЫ И ПОРАЖЕНИЯ: ТРУДНЫЕ ВОПРОСЫ В УПРАВЛЕНИИ ДОБРОВОЛЬЦАМИ. САМООЦЕНКА РЕАЛЬНОГО ВОЛОНТЕРСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА (35 минут).**

Определение участниками удачных и сложных моментов в управлении добровольцами. Что необходимо знать участникам о менеджменте добровольцев, чтобы достигать запланированных результатов проекта.
Методы: работа в мини-группах, общая дискуссия.
- 8. ДОБРОВОЛЕЦ: КТО ЭТО? (30 минут)**

Что это значит – быть добровольцем? Кто может стать добровольцем. Когда доброволец – «подарок», а когда – «мина замедленного действия». Отличия добровольца от оплачиваемого сотрудника. Основные группы (виды) добровольцев.
Методы: работа в мини-группах «Определение и портрет добровольца КК/КП», общая дискуссия, мини-лекция.
- 9. ПОНЯТИЕ ДОБРОВОЛЬЧЕСТВА. ВИДЫ, ФОРМЫ И ТИПЫ ДОБРОВОЛЬЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ (50 минут)**

История, правовые основы, примеры добровольческих движений, противоречия добровольческого движения в современном мире. Основные виды, формы, типы и принципы добровольческого движения. Концептуальные подходы и приоритетные направления. Формирование добровольческих инициатив. Системный уровень реализации социально значимых задач. Понятие корпоративного добровольчества.
Методы: вопросы-ответы, мини-лекция с использованием электронной презентации.
- 10. ДОБРОВОЛЕЦ В СИСТЕМЕ ОТНОШЕНИЙ (30 минут)**

Система «организация – доброволец – благополучатель». Кто является благополучателем в добровольческой программе. Зачем организации добровольцы. Зачем добровольцам организация. Отношение к добровольцу в организации. Создание благоприятного климата для работы добровольцев.
Методы: Упражнение «Весы», работа в мини-группах, общая дискуссия, электронная презентация.
- 11. ТЕХНОЛОГИЯ РАБОТЫ С ДОБРОВОЛЬЦАМИ (20 минут)**

Поэтапная схема работы организации с добровольцем. Обсуждение с участниками последовательности этапов менеджмента добровольцев.
Методы: вопрос-ответ, мини-лекция с использованием электронной презентации.
- 12. ТРЕБОВАНИЯ, ПРЕДЪЯВЛЯЕМЫЕ ОРГАНИЗАЦИЕЙ К ДОБРОВОЛЬЦАМ. КОДЕКС ДОБРОВОЛЬЦА КК/КП (45 минут).**

Что организация должна требовать от добровольцев и почему. Определение необходимого объема требований к добровольцам. Необходимость соблюдения Кодекса чести. Отличительные особенности добровольцев КК/КП.
Методы: работа в мини-группах, общая дискуссия, мини-лекция с использованием электронной презентации.
- 13. ПОВЕДЕНИЕ ИТОГОВ ДНЯ (15 минут)**

Завершение работы, выяснение эмоционального и физического состояния участников, настройка на следующий рабочий день. Краткий обзор первого дня.

Методы: блиц-опрос, упражнение «Поставь кляксу», перемещение «вагона ожиданий по железнодорожному пути тренинга на станцию День первый», задание для подготовки презентации «Обзор дня вчерашнего».

ДЕНЬ ВТОРОЙ

14. СОЗДАНИЕ СРЕДЫ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТРЕНИНГА (10 минут)

Настройка на деятельность, создание благоприятной психологической среды.

Методы: упражнение «Утро в зоопарке».

15. ПОВТОРЕНИЕ ТЕМ ПРЕДЫДУЩЕГО ДНЯ (20 минут)

Методы: презентация участников «Обзор дня вчерашнего», упражнение «Один вопрос товарищу», вопросы-ответы.

16. ПЛАНИРОВАНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ДОБРОВОЛЬЦЕВ (60 минут)

Анализ ситуации и «рынка добровольцев». Два подхода оценки потребностей в добровольцах. Рекомендации по выявлению потребностей. Расчет необходимого количества добровольцев. Требования к качественному составу добровольцев. Описание работы для добровольцев. Расчет рабочей нагрузки для добровольца.

Методы: групповая работа по проектам «Определение количества добровольцев для проекта и объема работ для них», общая дискуссия.

17. ЮРИДИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ДОБРОВОЛЬЧЕСТВА (30 минут)

Перечень необходимых условий. Правовые аспекты работы добровольцев. Оформление отношений «доброволец – организация». Особенности составления договора между организацией и добровольцем и содержание данного договора. Правовые основы добровольческой активности несовершеннолетней молодежи и некоторых особых групп населения. Обеспечение добровольцев необходимыми ресурсами и предоставление им знаний о правилах и процедурах выполнения определенных работ, принятых в организации/проекте. Возмещение затрат добровольцев.

Методы: продолжение работы в мини-группах, общая дискуссия, мини-лекция с электронной презентацией.

18. МОТИВАЦИЯ КАК ДВИЖУЩАЯ СИЛА ДОБРОВОЛЬЧЕСТВА (50 минут)

Общие комментарии по мотивации и по влиянию на мотивацию людей. Различные взгляды на мотивацию Пирамида потребностей Маслоу. Мотивы, побуждающие людей участвовать в работе общественных организаций на добровольной основе. Инициатива как основа добровольческой деятельности. Признаки, фазы формирования и аспекты инициативы. Социально значимая инициатива.

Методы: мини-лекция с использованием электронной презентации, групповые работы «Список мотиваций», общая дискуссия.

19. ПРИВЛЕЧЕНИЕ ДОБРОВОЛЬЦЕВ: МЕТОДЫ И ФОРМЫ (60 минут)

Набор волонтеров. Наиболее распространенные способы привлечения добровольцев. Банк добровольческих вакансий организации. Ярмарки добровольческих вакансий. Правила разработки рекламных материалов. Разработка плана привлечения волонтеров.

Методы: мозговой штурм, упражнение «Пишем рекламное объявление», работа в мини-группах «План привлечения добровольцев», общая дискуссия.

20. ОТБОР ДОБРОВОЛЬЦЕВ (60 минут)

Формы и способы отбора добровольцев, и их плюсы и минусы. Собеседование и ориентирование волонтеров. Командные роли в определении места добровольца в организации.

Методы: мозговой штурм, мини-лекция с использованием электронной презентации, ролевая игра «Собеседование с добровольцем».

21. ОРГАНИЗАЦИЯ ПРОЦЕССА НАЧАЛА РАБОТЫ ДОБРОВОЛЬЦЕВ (50 минут)

Разработка правил взаимодействия организации с добровольцами. Вовлеченность добровольцев в деятельность организации. Лестница участия Харта. Подготовка добровольцев к работе в организации и подготовка организации к работе с добровольцами. Обучение добровольцев (виды, формы).

Методы: мини-лекция с использованием электронной презентации, работа в мини-группах «План организации процесса начала работы добровольца в организации/проекте», общая дискуссия.

22. КОНТРОЛЬ РАБОТЫ ДОБРОВОЛЬЦЕВ: ЗАЧЕМ, КТО И КАК (60 минут)

Роль добровольцев в достижении результатов и задач проекта. Кто может и должен оценивать труд добровольцев. Что такое контроль, мониторинг и оценка. Критерии оценки труда добровольца. Индикаторы достижения результатов добровольческой деятельности. SMART-подход. Документация в менеджменте добровольцев.

Методы: мини-лекция с использованием электронной презентации, групповые работы «Критерии оценки работы добровольцев. План мониторинга и оценки работы добровольцев» и «Система контроля работы добровольцев», вопросы-ответы, общая дискуссия.

23. ПОДВЕДЕНИЕ ИТОГОВ ВТОРОГО ДНЯ (10 минут)

Завершение работы, выяснение эмоционального и физического состояния участников, настройка на следующий рабочий день. Краткий обзор второго дня.

Методы: блиц-опрос, упражнения «Микрофон» и «Ассоциации», перемещение «вагона ожиданий по железнодорожному пути тренинга на станцию День второй».

ДЕНЬ ТРЕТИЙ

24. СОЗДАНИЕ СРЕДЫ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТРЕНИНГА (10 минут)

Настройка на деятельность, создание благоприятной психологической среды.

Методы: упражнение «Три, тринадцать, тридцать...».

25. ПОВТОРЕНИЕ ТЕМ ПРЕДЫДУЩИХ ДНЕЙ (20 минут)

Методы: вопрос-ответ, упражнение «Цепочка добровольческого менеджмента».

26. МЕТОДИЧЕСКАЯ И ПСИХОЛОГИЧЕСКАЯ ПОДДЕРЖКА ДОБРОВОЛЬЦЕВ (60 минут)

Супервизия и поддержка добровольцев. Получение и предоставление обратной связи добровольцам. Методические встречи как инструмент поддержки добровольцев. Алгоритм грамотной критики действий добровольцев. Эмоциональное выгорание добровольцев, его причины и профилактика.

Методы: мозговой штурм, общая дискуссия, работа в мини-группах «План методической и психологической поддержки добровольцев», ролевые упражнения по супервизии работы добровольцев.

27. КОНФЛИКТЫ С ДОБРОВОЛЬЦАМИ: ПРОФИЛАКТИКА И РАЗРЕШЕНИЕ (30 минут)

Типичные ошибки менеджмента. Конфликты (из практики), возникающие с добровольцами и способы их разрешения. Уход добровольцев из проекта/организации. Возможные опасности ситуации для организации.

Методы: общая дискуссия на примерах из практики, мини-лекция с использованием электронной презентации.

28. ПРИЗНАНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ДОБРОВОЛЬЦЕВ (40 минут)

Основной принцип признания. Мотивация и стимулирование для удержания добровольцев в организации/проекте. Факторы повышения мотивации. Как поддержать мотивацию добровольцев длительное время. Элементы системы мотивации добровольцев.

Методы: работа в мини-группах «Список признания», общая дискуссия, мини-лекция с использованием электронной презентации.

29. ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ВОЛОНТЕРСКОГО ПРОЕКТА (40 минут)

Основные мероприятия волонтерской программы. Связь между качеством менеджмента и достижением результатов проекта. Возможности для развития. Виды и этапы оценки. Критерии оценки. Анкеты для проверки эффективности менеджмента добровольцев.

Методы: мини-лекция, практические упражнения.

30. ОБЩИЕ ПОДХОДЫ К МЕНЕДЖМЕНТУ ДОБРОВОЛЬЦЕВ (50 минут)

Основные функции управления. Основные этапы менеджмента добровольцев: планирование, мотивирование, привлечение, отбор, организация работы, контроль, мониторинг, оценка, анализ, поддержка, поощрение, удержание.

Методы: мини-лекция, работа в мини-группах «Типичные ошибки менеджмента добровольцев», общая дискуссия.

31. ПЛАН ДЕЙСТВИЙ ПО УПРАВЛЕНИЮ ДОБРОВОЛЬЦАМИ (60 минут)

Повторение этапов работы с добровольцами. Самостоятельная работа по созданию проекта плана менеджмента добровольцев.

Методы: работа в мини-группах, общая дискуссия.

32. ПОДВЕДЕНИЕ ИТОГОВ ТРЕТЬЕГО ДНЯ ТРЕНИНГА (20 минут)

Завершение работы третьего дня тренинга. Краткий обзор третьего дня. Завершение работы по оценке ожиданий.

Методы: вопросы-ответы, повторение пройденного, перемещение «вагона ожиданий по железнодорожному пути тренинга на станцию День третий».

33. ТЕСТИРОВАНИЕ УЧАСТНИКОВ (15 минут).

Тестирование по принципу «Вход-Выход».

Методы: самостоятельное заполнение участниками тестов «Вход».

34. ЗАВЕРШЕНИЕ ТРЕНИНГА (45 минут).

Краткий обзор всего тренинга. Подведение итогов. Выяснение эмоционального и физического состояния участников, настройка на последующую деятельность. Заполнение оценочных анкет, вручение сертификатов, получение раздаточных материалов.

Методы: ответы на вопросы, самостоятельная работа, упражнения «Микрофон» и «Замкнуть цепь».

2.2. План тренинга¹³

ДЕНЬ ПЕРВЫЙ ¹⁴					
тема занятия	# час: мин	время		методы	оборудование и расходные материалы
		от	до		
1. Введение	0:20	09:00	09:20	Рассказ	Слайды №№ 1.1 – 1.7. Флаг (или флажки) КК/КП, регистрационная форма участников
2. Знакомство участников	0:30	09:20	09:50	Представление себя самими участниками (20мин.) Упражнение «Вы не знаете про меня...»(10 мин.)	Слайд № 1.8. Блокноты, ручки, беджи, фломастеры
3. Ожидания участников	0:10	09:50	10:00	Упражнение «Поезд надежд»	Слайд № 1.9. Цветные стикеры, маркеры, флипчарт, клей-карандаш, лист флипчарта с нарисованным поездом и станциями по дням тренинга, лист флипчарта с названием «Депо вопросов»
4. Правила работы на тренинге	0:15	10:00	10:15	Упражнение в мини-группах «Все по-взрослому: можно, нужно и нельзя!» Общая дискуссия	Слайды №№ 1.10 – 1.11. Маркеры, флипчарт
5. Тестирование участников	0:15	10:15	10:30	Самостоятельное заполнение тестов	Слайд № 1.12. Тесты «Вход» по числу участников, ручки
Кофе - брейк	0:30	10:30	11:00		
Разминка	0:10	11:00	11:10	Игра «Имена – качества»	Не требуется
6. Опыт участников по организации работы добровольцев в отделениях КК/КП	1:15	11:10	12:25	Самопрезентации участников (по 10 минут на один проект: 5 минут презентация и 5 минут для	Слайд № 1.13. Флипчарты, маркеры, проектор, ноутбук, а также по запросу участников

¹³ Продолжительность отдельных сессий и порядок изложения тем могут меняться в зависимости от конкретной ситуации, особенностей и численности учебной группы и т.д. Здесь приведен один из возможных вариантов плана подобного тренинга.

¹⁴ В течение первого дня тренинга используется электронная презентация «Тренинг «Управление добровольцами». День первый» (см. приложение 5.9.). Номера слайдов указаны для каждой темы отдельно и начинаются с цифры 1.

				обсуждения)	
7. Победы и поражения: трудные вопросы в управлении добровольцами	0:35	12:25	13:00	Работа в мини-группах Общая дискуссия	Слайды №№ 1.14 – 1.15. Флипчарты, маркеры, малярный скотч
Обед	1:00	13:00	14:00		
Разминка	0:10	14:00	14:10	Игра «Белые медведи»	Не требуется
8. Доброволец: кто это?	0:30	14:10	14:40	Работа в мини-группах «Определение и портрет добровольца КК/КП». Общая дискуссия	Слайды №№ 1.16 – 1.21. Флипчарты, маркеры, малярный скотч, блокноты, ручки
9. Понятие добровольчества. Виды, формы и типы добровольческой деятельности	0:50	14:40	15:30	Вопросы-ответы Мини-лекция с использованием электронной презентации	Слайды №№ 1.22 – 1.45. Флипчарт, маркеры
10. Доброволец в системе отношений	0:30	15:30	16:00	Упражнение «Весы» Работа в мини-группах Общая дискуссия Электронная презентация	Слайды №№ 1.46 – 1.52. Флипчарты, маркеры, малярный скотч, лист флипчарта с рисунком весов, карточки – «гири» двух цветов
Кофе - брейк	0:30	16:00	16:30		
Разминка	0:10	16:30	16:40	Игра «Театр кабуки»	Не требуется
11. Технология работы с добровольцами	0:20	16:40	17:00	Вопрос-ответ Мини-лекция с использованием электронной презентации Общая дискуссия	Слайды №№ 1.53 – 1.57. Флипчарт, маркеры, листовка «10 советов» по числу участников
12. Требования, предъявляемые организацией к добровольцам. Кодекс добровольца КК/КП	0:45	17:00	17:45	Работа в мини-группах Общая дискуссия Мини-лекция с использованием электронной презентации	Слайды №№ 1.53 – 1.57 Ноутбук, проектор, маркеры, флипчарт
13. Подведение итогов дня	0:15	17:45	18:00	Блиц-опрос Упражнение «Поставь кляксу» Перемещение «вагона ожиданий» по	Слайд 1.58. Флипчарт, маркеры или акварельные краски (по 1 набору на 2 участника), кисточки по числу участников,

				железнодорожно му пути тренинга на станцию День первый»	емкости для воды
ДЕНЬ ВТОРОЙ¹⁵					
тема занятия	# час: мин	время от до		методы	оборудование и расходные материалы
14. Создание среды для проведения тренинга	0:10	09:00	09:10	Упражнение «Утро в зоопарке»	Не требуется
15. Повторение тем предыдущего дня	0:20	09:10	09:30	Презентация участников «Обзор дня вчерашнего» Упражнение «Один вопрос товарищу» Вопросы-ответы	Ноутбук, проектор, маркеры, флипчарт
16. Планирование деятельности добровольцев	1:00	09:30	10:30	Групповая работа по проектам Общая дискуссия	Слайды №№ 2.2 – 2.16 Ноутбук, проектор, маркеры, флипчарт
17. Юридические аспекты добровольчества	0:30	10:30	11:00	Продолжение работы в мини-группах Общая дискуссия Мини-лекция с использованием электронной презентации	Слайды №№ 2.17 – 2.23 Ноутбук, проектор, маркеры, флипчарт
Кофе-брейк	0:30	11:00	11:30		
Разминка	0:10	11:30	11:40	Упражнение «Людмила Прокопьевна»	Не требуется
18. Мотивация как движущая сила добровольчества	0:50	11:40	12:30	Мини-лекция с использованием электронной презентации Групповые работы Общая дискуссия	Флипчарт Маркеры Проектор Ноутбук Слайды №№ 2.24 – 2.41
19. Привлечение добровольцев: методы и формы	1:00	12:30	13:30	Мозговой штурм Упражнение «Пишем рекламное объявление» Работа в мини-группах «План	Слайды №№ 2.42 – 2.51 Ноутбук, проектор, маркеры, флипчарт, карточки с описанием работы

¹⁵ В течение второго дня тренинга используется презентация «Тренинг «Управление добровольцами». День второй» (см. приложение 5.10). Номера слайдов указаны для каждой темы отдельно и начинаются с цифры 2.

				привлечения добровольцев» Общая дискуссия	добровольцев
Обед	1:00	13:30	14:30		
Разминка	0:10	14:30	14:40	«Мы – команда!»	2 мяча размером с яблоко
20. Отбор добровольцев	1:00	14:40	15:40	Мозговой штурм Мини-лекция с использованием электронной презентации Ролевая игра	Слайды №№ 2.52 – 2.73 Ноутбук, проектор, маркеры, флипчарт, малярный скотч, карточки с описанием ролей
21. Организация процесса начала работы добровольцев	0:50	15:40	16:30	Мини-лекция Работа в мини-группах «План организации процесса начала работы добровольца в организации/ проекте) Общая дискуссия	Слайды №№ 2.74 – 2.88 Ноутбук, проектор, маркеры, флипчарт, малярный скотч
Кофе-брейк	0:15	16:30	16:45		
Разминка	0:05	16:45	16:50	Игра «Крокодил»	4-5 больших листов бумаги
22. Контроль работы добровольцев: зачем, кто и как	1:00	16:50	17:50	Мини-лекция Групповые работы «План мониторинга и оценки работы добровольцев» и «Система контроля работы добровольцев» Вопросы-ответы Общая дискуссия	Слайды №№ 2.89 – 2.101 Ноутбук, проектор, маркеры, флипчарт, малярный скотч
23. Подведение итогов дня	0:10	17:50	18:00	Блиц-опрос Упражнения «Микрофон» и «Ассоциации» Перемещение «вагона ожиданий по железнодорожному пути тренинга на станцию День второй»	Слайд № 2.102 Наборы карточек с нарисованными человечками по числу участников, маркер - «микрофон»

ДЕНЬ ТРЕТИЙ ¹⁶					
тема занятия	# час: мин	время		методы	оборудование и расходные материалы
		от	до		
24. Создание среды для проведения тренинга	0:10	09:00	09:10	Упражнение «Три, тринадцать, тридцать...»	Не требуется
25. Повторение тем предыдущих дней	0:20	09:10	09:30	Вопрос-ответ Упражнение «Цепочка добровольческого менеджмента»	Карточки с описанием этапов управления добровольцами
26. Методическая и психологическая поддержка добровольцев	1:00	09:30	10:30	Мозговой штурм Общая дискуссия Работа в мини-группах «План методической и психологической поддержки добровольцев» Ролевые упражнения	Слайды №№ 3.2 – 3.26 Ноутбук, проектор, маркеры, флипчарт, малярный скотч, карточки с ситуациями для упражнения
27. Конфликты с добровольцами: профилактика и разрешение	0:30	10:30	11:00	Общая дискуссия на примерах из практики Мини-лекция	Слайды №№ 3.27 – 3.42 Ноутбук, проектор, маркеры, флипчарт, малярный скотч
Кофе-брейк	0:30	11:00	11:30		
Разминка	0:10	11:30	11:40	Игра «Саймон делает так!»	Не требуется
28. Признание деятельности добровольцев	0:40	11:40	12:20	Работа в мини-группах «Список признания» Общая дискуссия Мини-лекция	Слайды №№ 3.43 – 3.59 Ноутбук, проектор, маркеры, флипчарт, малярный скотч
29. Оценка эффективности волонтерского проекта	0:40	12:20	13:00	Мини-лекция Практические упражнения	Слайды №№ 3.60 – 3.73 Ноутбук, проектор, маркеры, флипчарт, малярный скотч, листы оценки волонтерской деятельности по числу участников
Обед	1:00	13:00	14:00		
Разминка	0:10	14:00	14:10	Игра «Хвостики»	Не требуется
30. Общие подходы к	0:50	14:10	15:00	Мини-лекция	Слайды №№ 3.74 –

¹⁶ В течение третьего дня тренинга используется презентация «Тренинг «Управление добровольцами». День третий» (см. приложение 5.11). Номера слайдов указаны для каждой темы отдельно и начинаются с цифры 3.

менеджменту добровольцев				Работа в мини-группах «Типичные ошибки менеджмента добровольцев» Общая дискуссия	3.91 Ноутбук, проектор, маркеры, флипчарт, малярный скотч
31. План действий по управлению добровольцами	1:00	15:00	16:00	Работа в мини-группах Общая дискуссия	Слайды №№ 3.92 – 3.99 Ноутбук, проектор, маркеры, флипчарт, малярный скотч
Кофе-брейк	0:30	16:00	16:30		
Разминка	0:10	16:30	16:40	Игра «Смешинка»	Не требуется
32. Подведение итогов третьего дня тренинга	0:20	16:40	17:00	Вопросы-ответы Повторение пройденного Перемещение «вагона ожиданий» по железнодорожном у пути тренинга на станцию День третий»	Слайд № 3.100 Маркеры Флипчарт
33. Тестирование	0:15	17:00	17:15	Самостоятельная работа	Слайд № 3.101 Тесты «Выход» по числу участников
34. Завершение тренинга	0:45	17:15	18:00	Самостоятельная работа Вопросы-ответы Упражнения «Микрофон» и «Замкнуть цепь»	Слайд № 3.102- 3.103 Оценочные анкеты и сертификаты по числу участников Раздаточные материалы

Часть III

Формы и методы проведения занятий тренинга

3.1. ДЕНЬ ПЕРВЫЙ

3.1.1. План первого дня тренинга

ДЕНЬ ПЕРВЫЙ ¹⁷					
тема занятия	# час: мин	время		методы	оборудование и расходные материалы
		от	до		
1. Введение	0:20	09:00	09:20	Рассказ	Слайды №№ 1.1 – 1.7. Флаг (или флажки) КК/КП, регистрационная форма участников
2. Знакомство участников	0:30	09:20	09:50	Представление себя самими участниками (20мин.) Упражнение «Вы не знаете про меня...»(10 мин.)	Слайд № 1.8. Блокноты, ручки, беджи, фломастеры
3. Ожидания участников	0:10	09:50	10:00	Упражнение «Поезд надежд»	Слайд № 1.9. Цветные стикеры, маркеры, флипчарт, клей-карандаш, лист флипчарта с нарисованным поездом и станциями по дням тренинга, лист флипчарта с названием «Депо вопросов»
4. Правила работы на тренинге	0:15	10:00	10:15	Упражнение в мини-группах «Все по-взрослому: можно, нужно и нельзя!» Общая дискуссия	Слайды №№ 1.10 – 1.11. Маркеры, флипчарт
5. Тестирование участников	0:15	10:15	10:30	Самостоятельное заполнение тестов	Слайд № 1.12. Тесты «Вход» по числу участников, ручки
Кофе - брейк	0:30	10:30	11:00		
Разминка	0:10	11:00	11:10	Игра «Имена – качества»	Не требуется
6. Опыт участников по организации работы добровольцев в отделениях	1:15	11:10	12:25	Самопрезентации участников (по 10 минут на один	Слайд № 1.13. Флипчарты, маркеры, проектор, ноутбук, а

¹⁷ В течение первого дня тренинга используется электронная презентация «Тренинг «Управление добровольцами». День первый» (см. приложение 5.9.). Номера слайдов указаны для каждой темы отдельно и начинаются с цифры 1.

КК/КП				проект: 5 минут презентация и 5 минут для обсуждения)	также по запросу участников
7. Победы и поражения: трудные вопросы в управлении добровольцами	0:35	12:25	13:00	Работа в мини-группах Общая дискуссия	Слайды №№ 1.14 – 1.15. Флипчарты, маркеры, малярный скотч
Обед	1:00	13:00	14:00		
Разминка	0:10	14:00	14:10	Игра «Белые медведи»	Не требуется
8. Доброволец: кто это?	0:30	14:10	14:40	Работа в мини-группах «Определение и портрет добровольца КК/КП». Общая дискуссия	Слайды №№ 1.16 – 1.21. Флипчарты, маркеры, малярный скотч, блокноты, ручки
9. Понятие добровольчества. Виды, формы и типы добровольческой деятельности	0:50	14:40	15:30	Вопросы-ответы Мини-лекция с использованием электронной презентации	Слайды №№ 1.22 – 1.45. Флипчарт, маркеры
10. Доброволец в системе отношений	0:30	15:30	16:00	Упражнение «Весы» Работа в мини-группах Общая дискуссия Электронная презентация	Слайды №№ 1.46 – 1.52. Флипчарты, маркеры, малярный скотч, лист флипчарта с рисунком весов, карточки – «гири» двух цветов
Кофе - брейк	0:30	16:00	16:30		
Разминка	0:10	16:30	16:40	Игра «Театр кабуки»	Не требуется
11. Технология работы с добровольцами	0:20	16:40	17:00	Вопрос-ответ Мини-лекция с использованием электронной презентации Общая дискуссия	Слайды №№ 1.53 – 1.57. Флипчарт, маркеры, листовка «10 советов» по числу участников
12. Требования, предъявляемые организацией к добровольцам. Кодекс добровольца КК/КП	0:45	17:00	17:45	Работа в мини-группах Общая дискуссия Мини-лекция с использованием электронной презентации	Слайды №№ 1.58 – 1.67 Ноутбук, проектор, маркеры, флипчарт
13. Подведение итогов дня	0:15	17:45	18:00	Блиц-опрос Упражнение «Поставь кляксу»	Слайд 1.68. Флипчарт, маркеры или акварельные

				Перемещение «вагона ожиданий» по железнодорожному пути тренинга на станцию «День первый»	краски (по 1 набору на 2 участника), кисточки по числу участников, емкости для воды
--	--	--	--	--	---

3.1.2. Описание занятий первого дня тренинга¹⁸

Тема 1. Введение

Продолжительность: 20 минут.

Оборудование и расходные материалы: электронная презентация «Тренинг «Управление добровольцами». День первый», слайды №№ 1.1 – 1.7. или плакат с темами тренинга и режимом работы, флаг (или флажки) КК/КП, регистрационная форма участников.

Цель: познакомить участников с предстоящей работой на тренинге и настроить их на продуктивную работу.

Методы: рассказ.

Практическая часть.

Примечание: до того, как состоится официальное открытие тренинга, необходимо попросить участников заполнить форму регистрации участников, либо данная форма должна быть заблаговременно заполнена организаторами тренинга.

Тренинг начинается с официального приветствия организаторов, которые делают краткое общее представление мероприятия (тренинга), в рамках какой программы оно проводится и почему, выражают какие-либо надежды и/или пожелания.

Далее тренеры, используя слайды презентации, знакомят участников с целями, задачами и планируемыми результатами тренинга (см. раздел 1.2. настоящего модуля) и делают краткий обзор программы тренинга.

После представления программы тренинга необходимо сообщить участникам информацию организационного характера: каков будет режим работы на тренинге, во сколько планируются начало и окончание работы, перерывы на обед и кофе-паузы, где расположены туалеты и запасные выходы, как, если в этом есть необходимость, будут оформляться документы (командировочные удостоверения, справки и т.п.) и др.

Выводы: знакомство с организацией, содержанием тренинга, решение организационных вопросов создают безопасную и деловую обстановку в аудитории, настраивают участников на продуктивную работу.

Тема 2. Знакомство участников

Продолжительность: 30 минут.

Оборудование и расходные материалы: блокноты, ручки, бейджи, фломастеры, электронная презентация «Тренинг «Управление добровольцами». День первый», слайд 1.8.

Цель: познакомить участников, создать комфортную атмосферу в аудитории.

Методы: самопредставление участников (20мин.), упражнение «Вы еще не знаете про меня...» (10 мин.).

¹⁸ Далее в тексте идет нумерация тем в точном соответствии с нумерацией в программе и плане тренинга

Практическая часть.

Тема «Знакомство» начинается с представления тренеров (имя, организация, опыт работы с добровольцами, тренерская история и др.); затем участники знакомятся друг с другом посредством представления самих себя. Каждый участник по очереди называет свои имя и фамилию, отделение КК/КП, которое он(а) представляет и кратко знакомит остальных с собственным опытом работы с добровольцами. На представление каждого участника отводится 30 секунд.

Тренер заранее записывает на флипчарте вопросы-подсказки для самопредставления участников:

- фамилия, имя;
- место работы;
- профессиональный опыт и интересы в области менеджмента добровольцев;
- отношение к теме тренинга (зачем он здесь?).

Далее тренер предлагает участникам встать в круг для выполнения упражнения «Вы еще не знаете про меня, что...». Задание для участников следующее: один участник, стоящий в кругу, делает правой ногой шаг вперед со словами: «*Вы еще не знаете про меня, что...*» и называет какое-нибудь свое увлечение или интересный факт биографии («*хорошо плаваю*», «*люблю цветы*», «*воспитываю троих детей*» и т.д.). После произнесения участником полной фразы остальные участники тоже делают шаг вперед правой ногой и поднимают вверх правую руку, и все вместе громко говорят: «*И это здорово!*».

В конце упражнения тренер подводит итоги: «*Каждый человек – это неизведанная вселенная. Надеемся, что в течение тренинга каждый из вас будет щедро делиться своим опытом, умениями, мудростью, чтобы самим стать более умелыми, более мудрыми, более опытными. Вместе мы можем гораздо больше, чем по одному. Помните об этом на протяжении всего тренинга!*».

Затем тренер предлагает всем участникам написать фломастером на бейджах, разборчиво и печатными буквами, видимыми на расстоянии, свои имена – те, которыми участники хотели бы называться в течение тренинга.

Выводы: знакомство сближает людей, устанавливает между ними дружеские связи, снимает излишнее напряжение, делает психологическую атмосферу на тренинге более комфортной.

Тема 3. Ожидания участников

Продолжительность: 10 минут.

Оборудование и расходные материалы: флипчарт, цветные стикеры, маркеры, клей-стикер, лист флипчарта с вопросами, лист флипчарта с нарисованной «железнодорожной», электронная презентация «Тренинг «Управление добровольцами». День первый», слайд 1.9.

Цель: определить ожидания участников и выяснить необходимость корректировки планов занятий, настроить участников на работу в программных рамках тренинга.

Методы: упражнение «Поезд надежд».

Практическая часть.

Для этого упражнения необходимо заранее приготовить лист флипчарта, на котором надо нарисовать (во весь лист) стилизованную «железную дорогу» с четырьмя «станциями»: «Начало», «День Первый», «День Второй», «День Третий – конечная», и двумя «депо»: «Депо вопросов» и «Депо запчастей» (пример см. на рис. 3).

Тренер приглашает участников подумать над тем, с какими ожиданиями они пришли на тренинг, и что они сами могут дать другим участникам тренинга, а также ответы на какие вопросы они хотели бы получить в ходе тренинга. Тренер обращает внимание участников на то, что им нужно заполнить своими ожиданиями от тренинга пространство от станции «Начало» до красного «семафора» в виде «поезда» и положить в одно «депо» свои предложения – «подарки» (что слушатели могут предложить другим

участникам – какой опыт, какие знания, интересные находки, новые разработки и т.д.), в другое «депо» – свои вопросы по теме тренинга.

Далее тренер просит участников написать в течение 3-х минут на разных листочках (стикерах) свои ожидания от тренинга, свои «подарки» и вопросы. После того, как все участники справились с заданием, тренер просит всех наклеить листочки на рисунок.

Затем тренер озвучивает все ожидания, «подарки», вопросы участников и подводит итоги и сообщает, что в конце каждого рабочего дня исполнившиеся ожидания будут перемещаться на следующую «станцию».

Примечание: необходимо скорректировать те ожидания участников, которые выходят за рамки тренинга. Если какие-либо ожидания участников невозможно включить в программу тренинга, следует объяснить, почему, и помочь подобрать для них альтернативные источники информации

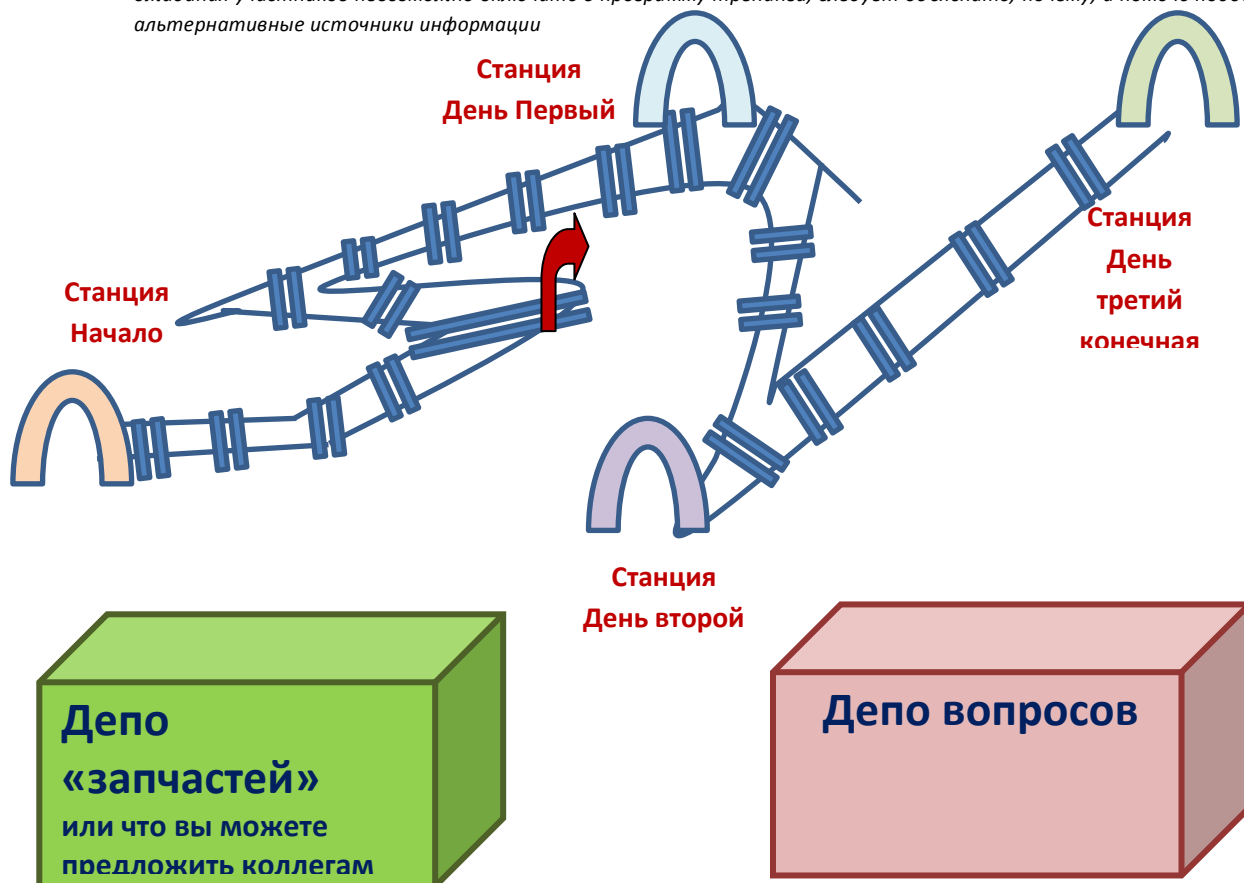


Рис.3

Затем тренер обращает внимание участников на плакат «Депо вопросов» и предлагает всем участникам в течение всего времени тренинга записывать свои вопросы на стикерах и помещать их в «депо» (можно анонимно), чтобы ни один вопрос участников не остался без ответа.

Выводы: выявление ожиданий участников позволит тренерам внести необходимые коррективы в планы, а участникам – лучше сосредоточиться на темах тренинга и поделиться своим опытом.

Тема 4. Правила работы на тренинге

Продолжительность: 15 минут.

Оборудование и расходные материалы: флипчарт, маркеры, заготовленные цветные полоски (3-х цветов) по числу участников, электронная презентация «Тренинг «Управление добровольцами». День первый», слайды №№ 1.10 – 1.11, или плакат «Правила работы на тренинге».

Цель: повысить дисциплину участников, установить атмосферу взаимоуважения и настроить

участников на эффективную работу.

Методы: упражнение в мини-группах «Все по-взрослому: можно, нужно и нельзя!» и общая дискуссия.

Практическая часть.

Тренер делит участников на 3 мини-группы следующим образом: в пустую коробку или непрозрачный пластиковый пакет складываются заранее заготовленные небольшие полоски 3-х цветов (например, желтые, зеленые, красные), Полосок каждого цвета должно равняться 1/3 численности участников, чтобы можно было сформировать три равноценные мини-группы. Тренер предлагает участникам «вслепую» вытянуть одну полоску. Таким образом должны сформироваться мини-группы «желтых», «зеленых», «красных» участников.

***Примечание:** делить участников на мини-группы можно самыми различными способами, например, рассчитать на первый-второй-третий-четвертый, провести игру «Атомы и молекулы» и т.д. Игры на деление хорошо описаны в источниках, которые указаны в Предисловии к Модулю IV.*

Далее тренер просит участников собраться в свои мини-группы и в течение 5-ти минут на большом листе флипчарта написать:

- «красных» – что нельзя делать на тренинге;
- «желтых» – что можно делать на тренинге;
- «зеленых» – что необходимо делать на тренинге.

Затем каждая группа вывешивает свой плакат. Тренер подводит итоги работы групп: «Взрослые люди должны работать «по-взрослому!». Далее тренер может продемонстрировать слайд «Правила работы на тренинге», и попросить участников «согласовать» правила, по которым будет работать группа на тренинге. Таким образом, появляется «документ, обязательный к исполнению всеми. Тренер обращает внимание участников, что теперь они **обязаны** соблюдать правила, которые сами же и согласовали.

***Примечание:** рекомендуется также заготовить плакат «Правила работы на тренинге» и вывесить его на стену аудитории, чтобы на протяжении всего тренинга эти правила были «на глазах» у участников.*

Выводы: соблюдение правил создает на тренинге атмосферу комфорта, безопасности и более благоприятные условия для эффективной работы.

Тема 5. Тестирование участников

Продолжительность: 15 минут.

Оборудование и расходные материалы: тесты «Вход» по числу участников, электронная презентация «Тренинг «Управление добровольцами». День первый», слайд 1.12

Цель: определение уровня информированности участников по теме «Управление добровольцами»

Методы: тестирование по принципу «Вход – Выход».

Практическая часть.

Тренер предлагает участникам поработать с тестом. Тренер обращает внимание участников на необходимость обвести в кружок слово «Вход», чтобы указать, что тестирование было выполнено в начале тренинга.

Тренер просит участников указать (и запомнить его!) какой-либо код на бланке теста «Вход». Следует пояснить участникам, что в конце тренинга будет проведено повторное тестирование по этим же позициям. Тест «Выход» в данном случае будет использоваться для анализа качества проведенного тренинга. Двойное тестирование «Вход – Выход» применяется для того, чтобы тренеры в дальнейшем смогли сравнить результаты до и после тренинга и проконтролировать качество своей тренерской работы и эффективности тренинга в целом. Иными словами, сравнение результатов ответов участников до и после тренинга позволяет проводить необходимый мониторинг и оценку эффективности работы тренеров.

Тренер также обращает особое внимание участников на то, что участники должны выбрать из предложенных ответов самый, на их взгляд, правильный и отметить его, обведя в кружок.

Примечание: во время первого перерыва тренеры должны просмотреть тесты и выяснить, какие утверждения теста были для участников наиболее трудными.

Выводы: тестирование на «Входе» позволит тренерам узнать наиболее «проблемные места» по темам тренинга, на которые следует обратить внимание во время проведения учебных сессий.

Тема 6. Опыт участников по организации работы добровольцев в отделениях КК/КП

Продолжительность: 75 минут.

Оборудование и расходные материалы: флипчарты, маркеры, ноутбук, проектор, электронная презентация «Тренинг «Управление добровольцами». День первый», слайд 1.13, а также по запросу участников.

Цель: выяснить самооценку участников, создать условия для передачи положительного опыта.

Методы: самопрезентации участников.

Практическая часть.

Тренер предлагает участникам сделать презентации и рассказать о своем опыте работы, удачных и неудачных моментах в практике управления добровольцами. Все участники внимательно наблюдают за презентациями коллег, обсуждают услышанное, задают вопросы. Тренер поощряет общее обсуждение и делает акценты (записывая на флипчарте) на удачном опыте и на проблемах, выделяя сложные вопросы и трудные ситуации с тем, чтобы впоследствии, в течение занятий, оказать участникам практическую помощь.

Выводы: опыт участников (как положительный, так и отрицательный) обязательно должен быть использован в процессе обучения и должен служить профессиональному росту участников.

Тема 7. Победы и поражения: трудные вопросы в управлении добровольцами. Самооценка реального волонтерского менеджмента

Продолжительность: 35 минут.

Оборудование и расходные материалы: флипчарты, маркеры, плакаты «шкала менеджера» и «шкала менеджмента», электронная презентация «Тренинг «Управление добровольцами». День первый», слайды №№ 1.14 – 1.15.

Цель: определить проблемные моменты в вопросах реального волонтерского менеджмента в отделениях КК/КП.

Методы: работа в мини-группах, общая дискуссия.

Практическая часть.

Сначала тренер просит всех участников взять маркеры одного цвета и поставить точку на «шкале менеджера», соответствующую собственной самооценке участников себя как менеджеров добровольцев, и поставить отметку на «шкале менеджмента» всей системе менеджмента добровольцев в целом, существующей в организации/проекте (10 минут).

Примечание: для анализа и наглядности лучше изобразить обе шкалы на одном листе флипчарта, как показано на рисунке 4.

Затем тренер подводит итоги самооценки менеджмента, при этом спрашивая участников, почему они поставили именно такую оценку.

После завершения обсуждения самооценки тренер делит участников на 3-4 мини-группы и просит их в течение 10-ти минут обсудить в группах:

- наиболее трудные/сложные вопросы, моменты из практики организации работы добровольцев;
- наиболее удачные/успешные моменты из практики организации работы добровольцев;
- каких знаний и навыков не хватает участникам для осуществления эффективного менеджмента добровольцев;

Результаты работы мини-групп должны быть представлены на флипчартах. Затем в течение 15-ти минут все группы по очереди презентуют свои работы, происходит общее обсуждение. Тренер ведет дискуссию. Таким образом, появляется некий список «проблемных зон», в соответствии с которым тренеры должны внести коррективы в программу проведения занятий на тренинге, и список «побед», которые могут стать примерами лучших практик при дальнейшем обсуждении тем тренинга.

Шкала менеджера



Шкала менеджмента



Рис. 4

Выводы: очень важно, чтобы все участники могли обратиться к своему собственному опыту и опыту коллег, а также попробовали оценить себя, что поможет им в дальнейшем, в ходе тренинга, более внимательно изучать темы, которые наиболее необходимы им для практического менеджмента.

Тема 8. Доброволец: кто это?

Продолжительность: 30 минут.

Оборудование и расходные материалы: флипчарт, маркеры, электронная презентация «Тренинг «Управление добровольцами». День первый», слайды №№ 1.16 – 1.21

Цель: определить представление участников о добровольцах.

Методы: работа в мини-группах «Определение и портрет добровольца КК/КП», общая дискуссия, мини-лекция.

Практическая часть.

Тренер просит участников в тех же мини-группах, в которых они работали в предыдущей сессии, в течение 10-ти минут сделать следующую работу:

- дать определение понятию «доброволец»;
- нарисовать на флипчарте портрет идеального добровольца.

Затем тренер проводит общее обсуждение выполненных работ (10 минут). После презентации каждой группы тренер обращается ко всей аудитории, выясняя, все ли согласны с такими определениями и

«портретом» добровольца. Обсуждение требуется провести в довольно высоком темпе, не позволяя участникам «завязнуть» в спорах.

Далее тренер, используя электронную презентацию и приведенные ниже тезисы, проводит мини-лекцию (10 минут). Во время проведения мини-лекции тренер постоянно обращается с вопросами к аудитории, чтобы активизировать ее и вовлечь в активное обсуждение темы лекции.

Теоретическая часть.

Как определяет Всемирная Декларация Добровольчества, «**доброволец** – человек, занимающийся на безвозмездной добровольной основе (без какого-либо принуждения) деятельностью по разрешению социально значимых проблем».

Ключевые характеристики добровольца:

- человек любого возраста, пола, образования, религии и т.д.;
- работает бесплатно (не получает материального вознаграждения за свой труд);
- работает без принуждения со стороны (добровольно!);
- имеет личный интерес (мотивацию);
- свободно выбирает направление деятельности;
- трудится на благо общества.

Отличительной особенностью добровольца является то, что, выполняя ту или иную работу, **доброволец осознанно идет на полное отсутствие денежного вознаграждения** или же соглашается заведомо на значительно заниженную оплату своего труда, имея при этом реальную возможность за свои услуги получить в другой организации (или ситуации) более высокий заработок.

Еще один важнейший отличительный признак добровольчества – это **социальная значимость работы, которую делают добровольцы**. Доброволец – это, прежде всего, человек, готовый участвовать в решении социально значимых проблем.

Добровольчество (волонтерство) – это осуществление благотворительной деятельности в форме безвозмездного труда в интересах благотворительной организации и ее клиентов.

Сегодня добровольчество – это уникальная возможность для человека получить всестороннее удовлетворение своих личных и социальных потребностей через оказание помощи другим людям, возможность почувствовать себя гражданином, сделать реальный вклад в развитие своего сообщества. Любой поступок добровольца представляет собой конкретное действие и является положительным примером для окружающих. Добровольность, добровольный выбор как отражение личной позиции, – это еще один основополагающий принцип добровольчества. Известно, что человек может максимально реализовать себя в каком-либо виде деятельности, если он работает без принуждения, добровольно.



«Добровольчество – фундамент гражданского общества. Оно приносит в жизнь стремления человечества к достижению мира, свободы, безопасности и справедливости для всех народов (Всемирная декларация добровольчества)»

Посредством добровольчества граждане, независимо от возраста, должностного и имущественного положения, политических и религиозных убеждений, осознавая свою личную ответственность за судьбу страны, за настоящее и будущее поколений, вносят вклад в решение социально значимых проблем общества, создавая в суммарном выражении огромный и бесценный ресурс – социальный капитал.



«Формирование здорового образа жизни, развитие физической культуры и массового спорта и развитие молодежного добровольчества, как эффективного инструмента вовлечения молодежи в социальную практику, относятся к важнейшим приоритетам государственной молодежной политики всех стран региона ВЕЦА.

На современном этапе общественного развития обществом и государствами все больше осознается, что добровольческая деятельность, основанная на идеалах добра и созидания, способна внести существенный вклад в процессы формирования здорового образа жизни, воспитания подростков и молодежи, как ответственных членов общества, снижения барьеров разобщенности, укрепления доверия и сотрудничества между всеми секторами общества»¹⁹.

Кто может стать добровольцем? Любой ответственный человек, у которого есть возможность посвятить свое время и умение добровольному (безвозмездному) труду в любой сфере общественной жизни.

Основные группы (виды) добровольцев

Добровольцев условно можно разделить на определенные группы по формату занятости и по характеру работы, которую они могут выполнять.

По формату занятости добровольцев можно разделить на **регулярных и нерегулярных**.

Регулярные (или постоянные) добровольцы работают в организации в течение определенного временного периода (например, на протяжении проекта). Занятость регулярного добровольца может быть различной (в зависимости от потребностей организации, возможностей самого добровольца), но **не менее 4-х часов в месяц**. Численность таких добровольцев в организации, как правило, не бывает слишком большой, но именно эти добровольцы являются «золотым запасом» организации.

Нерегулярные (или непостоянные) добровольцы привлекаются для проведения каких-либо акций, массовых мероприятий или в случаях чрезвычайных ситуаций. Как правило, таких добровольцев можно быстро собрать довольно большое количество, но после завершения акции, мероприятия и т.д. большинство из них уходят из организации. Несмотря на непостоянность таких добровольцев, их роль в деятельности организации может быть значительна.

Организация, в которой все сотрудники работают на добровольческой основе, то есть осознанно и свободно выбрали безвозмездный труд, называется **добровольческой**.

По характеру работы, которую могут выполнять добровольцы, они делятся **на профессиональных добровольцев и добровольных профессионалов** (см. таб.1).

Таблица 1.

Добровольные профессионалы (или профессиональные добровольческие кадры)	Профессиональные добровольцы (или добровольцы без специальной квалификации)
Добровольцы, которые уже имеют необходимые профессиональные навыки	Добровольцы, которым требуется дополнительное обучение для выполнения определенной добровольческой работы

¹⁹ Системное развитие молодежного добровольчества в контексте пропаганды здорового образа жизни. Методические рекомендации// Бодренкова Г.П., Каравашников С.Е.// М.,2011

Профессиональные добровольцы – это люди, которые готовы выполнять любую работу в организации, которая не требует от добровольца специальной профессиональной подготовки (например, участие в очистке территории от мусора, раздача питания нуждающимся и т.д.).

Добровольные профессионалы, как следует из названия, – это люди, которые готовы в качестве профессионалов посвящать часть своего времени добровольной работе (например, предоставлять юридические консультации, оказывать медицинскую помощь и др.).

Доброволец - подарок для организации. Он приносит организации свои время, способности, умения, труд, свои идеи, энтузиазм, творчество. И все это практически бесплатно! Поэтому добровольцы часто выглядят очень привлекательными для организации. И именно поэтому часто организации считают, что, чем больше у них добровольцев, тем лучше.

Однако нередки случаи, когда доброволец вместо «подарка» становится «миной замедленного действия». Плохо, некачественно и несвоевременно выполненная добровольцем работа, проявления стигмы, дискриминации, агрессивности или просто невежливости со стороны добровольца по отношению к окружающим, его недисциплинированность и некомпетентность могут нанести значительный урон имиджу организации КК/КП, принести вред вместо пользы. Неорганизованная, плохо спланированная работа добровольцев будет скорее напоминать «стихийное бедствие», от которого постараются избавиться абсолютно все – и сама организация и ее благополучатели.

Но, справедливости ради, следует сказать, что нанести урон имиджу организации КК/КП могут и ее сотрудники, отвечающие за работу добровольцев. Если работа добровольца была плохо организована, он не получил признания и удовлетворения, то, скорее всего, он уйдет разочарованным и будет нелестно отзываться об организации, тем самым формируя о ней негативное представление у других потенциальных добровольцев.

Чтобы не случилось ни первого, ни второго варианта, необходимо **управлять** добровольцами и всеми процессами их деятельности.

Выводы: очень важно дать участникам основные понятия о добровольцах и сформировать их видение потенциального добровольца для того, чтобы менеджеры могли более осознанно подходить к планированию добровольческой деятельности.

Тема 9. Понятие добровольчества

Виды, формы и типы добровольческой деятельности

Продолжительность: 50 минут.

Оборудование и расходные материалы: флипчарт, маркеры, электронная презентация «Тренинг «Управление добровольцами». День первый», слайды №№ 1.22 – 1.45.

Цель: ознакомить участников с основными понятиями в теме добровольчества.

Методы: вопросы-ответы, мини-лекция с использованием электронной презентации.

Практическая часть.

Тренер начинает занятие с небольшого «разогрева» (20 минут): задает участникам вопросы и проводит небольшую дискуссию:

- что такое «добровольческая деятельность»?
- из чего складывается добровольческая деятельность?
- любую ли неоплачиваемую деятельность можно назвать добровольческой?
- имеет ли добровольческая деятельность какие-либо юридические ограничения?
- что такое «корпоративное добровольчество» и нужно ли оно КК/КП?

Далее тренер, используя электронную презентацию и приведенные ниже тезисы, проводит мини-лекцию (30 минут). Во время проведения мини-лекции тренер постоянно обращается с вопросами к аудитории, чтобы активизировать ее и вовлечь в активное обсуждение темы лекции.

Теоретическая часть²⁰.

Добровольческая деятельность – это общественно-полезная деятельность (индивидуальная или коллективная), осуществляемая людьми безвозмездно на основе доброй воли и свободного выбора в пользу третьих лиц или общества в целом. Добровольческая деятельность может приобретать характер от разовых общественно полезных действий до систематической деятельности в различных областях жизни общества.



Добровольчество проистекает из естественного желания людей откликнуться на нужды других, объединять усилия для улучшения своей и окружающей жизни, и является давней традицией многих цивилизаций и народов. Добровольчество – явление универсальное. Оно возникает везде, где в нем появляется социальная потребность.

Добровольческая деятельность является признанной на самом высоком международном уровне. Международное добровольческое движение состоит из множества крупнейших организаций, таких, как Армия спасения, Красный Крест, волонтеры ООН и других. В каждой отдельной стране масштабы добровольческой деятельности, уровень ее развития и поддержки обусловлены своими историческими, социальными, культурными, политическими и экономическими факторами.

Немного истории.

Термин «добровольчество» в современном его понимании или, тем более, «волонтерство», не был знаком в странах ВЕЦА до середины 80-х годов XX века. До этого времени «добровольцами», в первую очередь, называли людей, которые во время военных действий, не дожидаясь мобилизационной повестки, шли защищать свою страну.

Ранее наиболее употребительными были слова: «призрение», «милосердие», «попечение», «забота», «благотворительность». Так, «милосердие» было определено как «высшая добродетель, исполняемая путем дел помощи телесных или духовных». В толковом словаре В.И. Даля в значении, наиболее близком к современному значению, слово «добровольный» трактовалось как «произвольный, не принужденный, сделанный кем-то по своей воле, по своей свободе». В советский период термин «добровольчество» в основном трактовался, как «способ комплектования вооруженных сил путем зачисления на военную службу добровольцев». В более поздний (переходный) период в Словаре Ожегова (1993) «доброволец – тот, кто взял на себя какую-нибудь работу»; «добровольный: совершаемый или действующий по собственному желанию, не по принуждению». Здесь же: «на добровольных началах». В современной трактовке Организацией Объединенных Наций (A/RES/56/38, 2002 г.) «добровольчество» (volunteering) определяется, как **широкий спектр деятельности и услуг, включающих традиционные формы взаимопомощи, самопомощи и другие формы гражданского участия, осуществляемые людьми (индивидуально или коллективно) безвозмездно на основе свободного, осознанного выбора в пользу третьих лиц или общества в целом**²¹.

«Но для того чтобы более ясно представить добровольчество, например, в России, необходимо обратиться к более глубокой истории страны. Здесь также нет четкой терминологии, но налицо добровольный благотворительный труд людей на благо нуждающихся в помощи, чему в российской истории есть множество примеров.

²⁰ Источники:

Системное развитие молодежного добровольчества в контексте пропаганды здорового образа жизни. Методические рекомендации// Бодренкова Г.П., Караваешников С.Е.// М.,2011

Как эффективно работать с добровольцами//Н. Слабжанин// Межрегиональный общественный фонд «Сибирский центр поддержки общественных инициатив» (СЦПОИ)//Новосибирск, 2011

²¹ Системное развитие молодежного добровольчества в контексте пропаганды здорового образа жизни. Методические рекомендации// Бодренкова Г.П., Караваешников С.Е.// М.,2011

Традиции милосердия складывались на Руси столетиями, составляя основы благотворительности, поднимающейся из глубины веков как стремление помочь «бедным, дряхлым, хворым, неимущим».

Общественная благотворительность зародилась еще в домонгольский период. Особое место в ее развитии сыграла церковь. В годы становления Киевской Руси благотворительность была скорее не нормой, а уделом отдельных лиц. Сохранились факты того, что, например, Иоанн Данилович был прозван Калитой за мешок, который он носил с собой, раздавая из него милостыню, а Дмитрий Донской был настолько сострадателен к бедным и сирым, что кормил их из своих рук. Екатерина Великая, а затем императрица Мария Федоровна также проявили себя в качестве благотворителей. Основанные императрицами многочисленные благотворительные заведения заложили фундамент российской системы социального призрения. Екатерина Великая первой ввела в практику модель «просвещенной» благотворительности, т.е. направленной на масштабные социальные изменения, искоренение социальных язв и улучшение общества. Примером такой благотворительности стал Смольный институт, призванный воспитывать девушек – носительниц идей просвещения.

Но нельзя говорить о том, что благотворительность, добровольчество были уделом только людей из высшего света. История донесла до нас много обычаев самопомощи, бескорыстной поддержки ближнего простыми людьми. Это и совместное строительство нового дома для погорельца, и сборы пожертвований добровольцами на строительство школ, больниц и храмов. Благотворительность в целом относилась к немногим сферам легальной гражданской активности.

В 1911 г. была создана Всероссийская лига для борьбы с туберкулезом. Дело, огромное по своим задачам, могло вестись успешно лишь при сочувствии всего общества и его материальной поддержке. И лига эту поддержку получила. Во многих городах, в том числе и Нижнем Новгороде, открылись отделения лиги, работавшие самостоятельно.

В августе того же года в городе прошел первый День белого цветка, главной целью которого было распространение информации о болезни и сбор средств в пользу больных. Врачи читали лекции о туберкулезе, добровольные помощники раздавали информационные листки. Члены оргбюро занимались устройством всех мероприятий – церемониального шествия по городу, ярмарки, молебна на площади перед Городской думой. Они же договорились с военным начальством о бесплатном выступлении духового оркестра, с судовладельцами – о бесплатном проезде продавщиц цветка, с театрами и кинематографами – об отчислениях в пользу Лиги. За два года принятые Лигой меры оказались настолько действенными и своевременными, что необходимость в дальнейшей мобилизации средств населения отпала»²².

Сегодня добровольчество продолжает оставаться в обществе сравнительно новой идеей, воспринимаемой неоднозначно. Одни видят в нем буфер, способный сохранить личность во времена жесткой конкуренции и изменения приоритетов в межличностных взаимоотношениях. Другие, в основном молодежь, воспринимают как стартовую площадку. Третьим оно кажется непонятным и, следовательно, не очень нужным.

Основы добровольчества



Концептуальная основа добровольчества базируется на простой, но чрезвычайно важной идее о том, что, в любом обществе всегда есть люди, нуждающиеся в какой-либо помощи, равно как есть и люди, готовые откликнуться, прийти на помощь, делая это добровольно, не извлекая какую-либо выгоду для себя.

В любом обществе есть люди, которые нуждаются в помощи, как и люди, которые готовы помочь.

²² Как эффективно работать с добровольцами//Н. Слабжанин// Межрегиональный общественный фонд «Сибирский центр поддержки общественных инициатив» (СЦПОИ)//Новосибирск, 2011

Безусловно, интересен и тот факт, что добровольческая деятельность столь же выгодна для самих добровольцев, как и для людей, получающих их помощь, и добровольческой организации в целом, т.к. добровольческие инициативы формируют общекультурные и профессиональные компетенции.

Основные принципы, критерии и ценности добровольческого движения

К основным **принципам** добровольчества можно отнести:

- признание права людей на объединение, независимо от расовой принадлежности, вероисповедания, физических особенностей, социального и материального положения;
- уважение достоинства и культуры всех людей;
- оказание взаимной помощи;
- оказание безвозмездных услуг лично и в рамках партнерства;
- признание права каждого человека стать добровольцем и прекратить свои обязательства при необходимости;
- предоставление через добровольческий труд каждому человеку возможности приобретать новые знания и навыки, полноценно развивать свой персональный творческий потенциал и уверенность в себе;
- признание того, что добровольческая деятельность дополняет, но не заменяет ответственные действия других секторов и усилия оплачиваемых работников;
- признание того, что добровольцы не являются "дешевой рабочей силой", их участие в проектах, определяется их собственным добровольным желанием и личной мотивацией.



Одним из основополагающих принципов добровольчества является признание того, что оно (добровольчество), особенно в молодежной среде, набирает силу (развивается) только тогда, когда добровольческая деятельность осуществляется без каких-либо признаков принуждения (эксплуатации), то есть является выражением гражданской позиции, основанной на доброй воле

Критерии (признаки) добровольческой деятельности, основанные на международных подходах и практике, обеспечивают полный охват возможных видов деятельности добровольцев, в то же время позволяют исключить другие вероятные формы общественного поведения, не являющегося добровольческим. Итак, добровольческая деятельность:

- не направлена на получение прибыли (осуществляется без ожидания вознаграждения);
- является результатом свободного осознанного выбора человека (без принуждения или указания «сверху»);
- результат приносит пользу третьим лицам или обществу в целом, а также самим добровольцам.

В основе феномена добровольчества лежит твёрдая вера в такие **ценности**, как равенство, солидарность, гражданская ответственность, индивидуальная и коллективная свобода.

Основные типы добровольческой деятельности

Выделяют два типа добровольческой деятельности – неуправляемая и управляемая.

Неуправляемая (неорганизованная) добровольческая деятельность – это деятельность, основанная на спонтанном желании оказать помощь, как правило, во время чрезвычайных ситуаций, стихийных бедствий, катастроф и т.п.

По всему миру люди откликаются, чтобы помочь во время стихийных бедствий – жертвам наводнений, землетрясений или лесных пожаров. Этот тип добровольчества, как правило, носит спонтанный (неформальный) характер и называется неуправляемой (неорганизованной) добровольческой деятельностью. Неорганизованная добровольческая деятельность не менее важна и ценна, чем организованная, но, как правило, она остается не только неучтенной в общем вкладе добровольцев, поскольку способы измерения и оценки вклада неформальных добровольцев остаются не исследованными, но, и в основном, без какой-либо поддержки со стороны государства. Эти и многие подобные случаи

относятся к спонтанному (не формальному) типу добровольчества, когда в случае стихийных бедствий и катаклизмов реакция людей спонтанна, и многие готовы оказать помощь. И во всех случаях легко обнаружить все три критерия: помощь людям и обществу без ожидания вознаграждения, собственный осознанный выбор, и, конечно же, при неформальном добровольчестве проявляется именно альтруистическая составляющая поступка.

Управляемая (организованная) деятельность добровольцев – каким-либо способом организованная добровольческая деятельность (через некоммерческие, государственные или бизнес – организации).

Как правило, организованная добровольческая деятельность осуществляется в ходе многообразной деятельности, объединяющей людей для реализации общих интересов, выражения и защиты интересов своих целевых групп, участия в самых разнообразных видах социально ориентированной деятельности любых некоммерческих организаций, социальных и образовательных учреждений, государственных, бизнес - организаций.

Особенностью организованного добровольчества является то, что это хорошо спланированный, мобильный и управляемый процесс по развитию, координации предоставления добровольческих услуг и обучению методам добровольческого управления, осуществляемый профессионально подготовленными людьми, работающими на оплачиваемой или на добровольной основе.

Только организованная благотворительность может обеспечить расширение масштабов благотворительной и добровольческой деятельности и повышение ее результативности, а также развитие культуры благотворительности в обществе.

Характер и формы добровольческой деятельности

Добровольческая деятельность, независимо от типа (организованная или неорганизованная), может приобретать характер от разовых (краткосрочных или единичных) до регулярных (систематических) или долгосрочных общественно полезных действий добровольцев в различных областях жизни общества (см. предыдущую главу).

Добровольцы могут работать в любых областях и сферах жизни, выполняя деятельность, имеющую общественно полезную направленность, например:

- традиционные формы и виды оказания социальной помощи нуждающимся людям;
- помощь пострадавшим в ЧС или в вооруженных конфликтах;
- оказание профессиональных услуг (юридических, медицинских, психологических и т.д.);
- техническая помощь;
- взаимодействие с органами государственной власти, органами местного самоуправления;
- работа в комитетах самоуправления, общественных советах;
- руководство НКО;
- членство в советах директоров, наблюдательных советах;
- руководство проектами и программами;
- деятельность групп граждан по месту жительства (улучшение состояния двора, микрорайона, города и т.п.);
- деятельность групп самопомощи, направленная на решение проблем конкретных незащищенных групп населения, например, в организациях инвалидов, многодетных семей, ЛЖВ и т.д.;
- объединение и деятельность групп в интересах ее членов;
- деятельность по сбору добровольных пожертвований для благотворительности или реализации конкретной социально значимой цели, добровольческих программ, проектов;
- помощь людям, нуждающимся в защите своих прав и интересов;
- участие в общественных (социальных, экологических) акциях, кампаниях по отстаиванию общественных интересов.

Добровольческий труд очень разнообразен. Это могут быть услуги, требующие как высокой профессиональной квалификации, так и, прежде всего, желания улучшить окружающий мир. Например,

десять врачей-онкологов, работавшие в качестве добровольцев в общественной организации «Вера», в свое свободное время обследовали более 1000 жительниц Советского района Новосибирска на наличие у них рака молочной железы. Девятьсот добровольцев при поддержке мэрии и районных администраций Новосибирска высадили более 6000 деревьев и кустарников. Три тысячи человек в качестве добровольцев приняли участие в Неделе добра, оказывая различную благотворительную помощь жителям Красноярска. И таких примеров миллионы по всему миру!



- **добровольчество приносит пользу как обществу в целом, так и самому добровольцу;**

- **добровольческая деятельность вносит значимый вклад в развитие человечества и права человека в той же степени, как и в личностное развитие самого добровольца;**

- **добровольчество создает возможность устанавливать связи между людьми, объединять усилия и находить совместные решения, целеустремленно создавая возможности для добровольческого участия;**

- **деятельность добровольцев непосредственно способствует накоплению социального капитала, экономическому росту, социальному благосостоянию и защите окружающей среды, позволяет увеличивать количество участвующих волонтеров и активизировать проявление, ими инициативы, направляя и стабилизируя, таким образом, демократические процессы в обществе;**

- **добровольчество обладает многочисленными положительными свойствами:**

- ✓ **служит выражением важнейших человеческих и демократических ценностей;**

- ✓ **является способом формирования личной инициативы и гражданской ответственности;**

- ✓ **способствует реализации прав человека и консолидации усилий общества.**

(Заявление Программы Добровольцев ООН «Пробуждая добровольчество в каждом» по случаю Десятилетия Года Добровольцев)

Проблемы добровольческого движения

Среди общих проблем добровольческого движения можно выделить следующие:

- недостаточность методической базы и, соответственно, недостаточность профессиональных знаний и навыков специалистов, работающих в сфере добровольчества;
- разрозненность подходов, применяемых при обучении специалистов и добровольцев;
- несовершенство нормативно-правовой базы в сфере добровольческой деятельности;
- неразвитость общего информационного и интерактивного пространства для взаимного обучения и обмена опытом;
- слабая информированность молодежи о возможности участия в добровольческой деятельности.

Анализ опыта добровольческих инициатив наглядно демонстрирует некоторые существующие **противоречия в добровольческих движениях стран региона ВЕЦА:**

- между накопленным опытом работы добровольцев и теоретическим осмыслением этого опыта;
- между востребованностью добровольческой деятельности и слабой разработанностью механизмов его эффективного применения в социальной работе;
- между реально существующей возможностью изучения опыта добровольческого движения и отсутствием широкой апробации этих моделей в практике работы различных организаций и учреждений.

Перспективные направления поддержки и развития добровольчества включают:

- разработку молодежных добровольческих программ, программ семейного и корпоративного добровольчества;
- развитие системы стимулирования молодежного добровольчества как элемента молодежной политики и гражданского общества;

- совершенствование и развитие системы профессиональной подготовки кадров в сфере добровольческой деятельности;
- формирование механизмов продвижения и популяризации ценностей и практики добровольчества в обществе, в том числе механизмов поощрения участников добровольческой деятельности;
- создание экономических (финансовых) условий обеспечения поддержки и развития добровольчества предусматривает бюджетное финансирование, привлечение внебюджетных источников, пожертвований граждан и организаций, других источников, не противоречащих законодательству страны;
- расширение условий доступа молодежи к добровольческой деятельности (обеспечение доступа к информации о проблемах общества, создание необходимых условий для более эффективного участия граждан и организаций в решении социально значимых проблем).

Корпоративное добровольчество

Корпоративное добровольчество – любые действия, предпринимаемые организацией с целью поощрения и поддержки участия своих работников в делах местного сообщества в качестве добровольцев.

Наиболее успешные корпоративные добровольческие программы основаны на интеграции трех структур:

- приоритетов организации (предприятия, компании, учреждения);
- интереса персонала организации;
- окружающего организацию сообщества.

Организации получают от проведения корпоративных добровольческих программ следующие выгоды:

- усиление “прозрачности” для общества (очень важно для страховых и финансовых учреждений);
- знакомство с потенциальными потребителями, местными властями, потенциальными работниками;
- развитие различных навыков у персонала;
- вовлечение персонала в принятие решений, то есть появление у сотрудников большей ответственности за развитие дел на предприятии, сокращение прогулов, повышение производительности труда;
- повышение лояльности персонала;
- создание имиджа социально ответственной, а, следовательно, полезной обществу структуры;
- повышение моральных качеств персонала;
- развитие горизонтальных связей на предприятии и более благоприятного климата для внедрения нововведений.

Для некоммерческих организаций корпоративное добровольчество является источником привлечения новых добровольцев, которые, работая вместе с другими сотрудниками, повышают свой профессионализм.



Сотрудники организаций, участвующих в добровольной деятельности, в качестве дополнительных возможностей, которые предоставляет корпоративное добровольчество, называют, прежде всего, приобретение новых знаний и навыков, что благоприятно влияет на их физическое и эмоциональное здоровье, дает новизну жизни

Выводы: понимание участниками сути добровольчества, его принципов и юридических аспектов поможет им при планировании менеджмента добровольцев.

Тема 10. Доброволец в системе отношений

Продолжительность: 30 минут.

Оборудование и расходные материалы: флипчарты, маркеры, малярный скотч, лист флипчарта с рисунком весов, карточки - «гири» двух цветов, электронная презентация «Тренинг «Управление добровольцами». День первый», слайды №№ 1.46 – 1.52.

Цель: дать участникам представление о системе взаимоотношений при организации добровольческой деятельности и сформировать у участников четкое понимание необходимости соблюдения баланса интересов для повышения эффективности работы добровольцев.

Методы: упражнение «Весы», работа в мини-группах, общая дискуссия, мини-лекция.

Практическая часть.

Тренер делит участников на 4 мини-группы (это должны быть новые мини-группы) и дает задание быстро, в течение 5-ти минут выполнить работу по группам и записать свои ответы на цветных бумажных прямоугольниках (заготавливаются из цветной бумаги заранее, по 10 или более штук на одну группу; размеры прямоугольников примерно 10 см*25 см), которые будут изображать «гири» для нарисованных на флипчарте «весов».

Задания для мини-групп:

Группа 1 определяет, что может предложить организация добровольцу;

Группа 2 определяет, что доброволец может дать организации;

Группа 3 определяет, что организация хочет получить от добровольца;

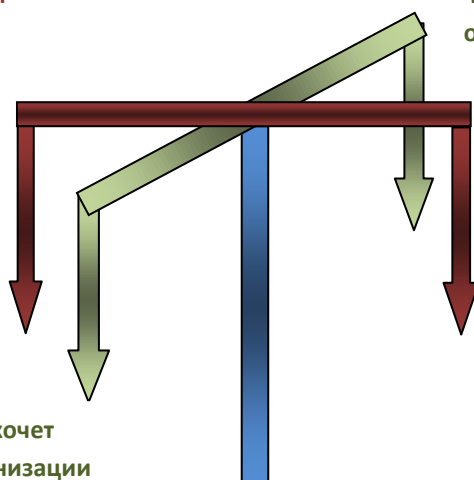
Группа 4 определяет, что доброволец хочет получить от организации.

Далее тренер просит каждую группу участников разместить свои «гири» на «весках» (пример на рис.

5).

что организация хочет
получить от

что может предложить
организация добровольцу



что доброволец хочет
получить от организации

что доброволец
может дать

Рис. 5

После этого тренер просит всех вернуться на свои места и предлагает участникам определить, находятся ли «весы» в равновесии, спрашивает, зачем нужно это равновесие, что оно дает всем участникам процесса. Происходит общая дискуссия (10 минут). Далее тренер предлагает мини-лекцию (15 минут).

Теоретическая часть.

Доброволец всегда действует в системе отношений «доброволец» – «организация» – «благополучатели», поэтому так важно понять интересы друг друга и всегда стремиться к соблюдению баланса между своими запросами и потребностями другой стороны.

Зачем организации нужны добровольцы? Ответ зависит, безусловно, от потребностей организации и тех задач, которые она решает. Но, если говорить в общем, то ответ может быть, например, таким:

- для улучшения своего имиджа;

- для решения некоторых финансовых проблем (за счет использования безвозмездного труда);
- для расширения круга партнеров;
- для привлечения интеллектуальных ресурсов;
- для привлечения внимания общественности и людей, принимающих решения, к проблемам, решаемым организацией;
- для оказания квалифицированных и иных услуг клиентам организации;
- для популяризации гуманитарных идей и ценностей;
- для увеличения числа людей, вовлеченных в деятельность организации;
- для изменения модели поведения целевой группы, которая одновременно является и добровольцами организации;
- и для чего-то еще....

Если говорить о том, зачем добровольцам организация и участие в добровольческой деятельности, то ответы будут зависеть, безусловно, от личных мотивов, наиболее распространенными из которых являются:

- желание быть социально полезными людьми;
- способствовать позитивным изменениям в обществе;
- реализовать через добровольческое действие свою собственную инициативу;
- найти единомышленников;
- получить новые знания и навыки;
- интересно провести досуг, «потусоваться»;
- найти друзей.

Очень интересный вопрос: кто является благополучателем добровольческого проекта? Казалось бы, ответ очевиден: клиенты проектов/программ/организации, которым добровольцы оказывают услуги. Но, если рассмотреть проблему со всех сторон, становится очевидным, что при оптимально организованном процессе управления добровольцами благополучателями являются также и добровольцы, и непосредственно сама организация. И в этом случае для повышения эффективности добровольческой деятельности крайне важно максимальное совпадение интересов всех сторон, участвующих в добровольческой деятельности и/или получающих услугу от этой деятельности (рис. 6).

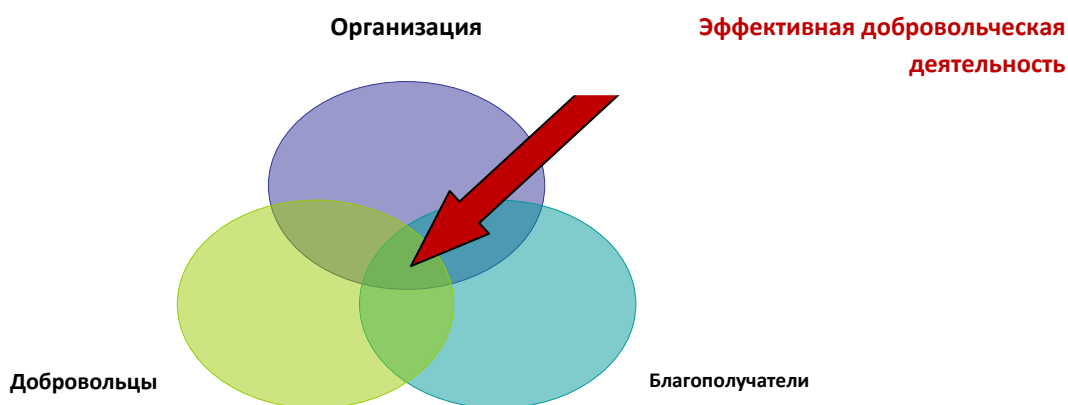


Рис. 6

Для того чтобы добровольцы приходили в организацию и оставались в ней работать, необходимо создавать в организации благоприятные для них условия: доброжелательный психологический климат и четкую организацию труда, систему сопровождения, поощрения и признания добровольцев и их вклада в достижении целей и задач организации. При этом очень важно, чтобы большинство сотрудников организации поняли необходимость работы добровольца. Иначе работе добровольца может помешать негативный настрой оплачиваемых сотрудников организации. В любом случае без предварительной работы с персоналом не обойтись.

Добровольцы	Сотрудники
<ul style="list-style-type: none"> • не зависят (или почти не зависят) от трудового графика организации; • работают в удобное для себя время; • не являются субъектом Трудового Кодекса, а принимаются на работу на условиях добровольческого договора, часто – вообще без договора; • не получают вознаграждения за выполненную работу, но могут получить компенсацию затрат, возникших при выполнении добровольческой работы; • имеют инструкции для выполнения работы, которую сами выбрали; • выполняют ограниченный объем работ; • получают удовольствие от работы, при этом могут удовлетворять свои эмоциональные, социальные и иные потребности (кроме материальных); • не могут сделать профессиональную карьеру в организации, но могут значительно повысить свой социальный статус и самооценку; • могут иметь удостоверение добровольца и некоторые знаки отличия (эмблему). 	<ul style="list-style-type: none"> • имеют определенный график работы, который обязаны соблюдать; • приняты на работу на условиях трудового договора; • обязаны выполнять свои должностные инструкции; • получают денежное вознаграждение (или заработную плату) за выполняемую работу; • выполняемая (поручаемая) работа необязательно нравится и приносит удовлетворение и радость; • обязаны подчиняться внутреннему распорядку организации, выполнять ее политики и процедуры; • иногда имеют возможность профессионального роста; • имеют удостоверения, знаки отличия и иные позиции, подтверждающие принадлежность к организации.

Таблица 2

Организация благоприятного взаимодействия между сотрудниками и добровольцами и понимание сотрудниками того, какую пользу приносят добровольцы, крайне важны. Следует заранее подумать о профилактике возникновения конфликтов между оплачиваемыми сотрудниками и добровольцами.

Необходимо выявить **негативные факторы**, которые сотрудники могут связывать с появлением добровольцев:

- **личного характера:**
 - ✓ необходимость четкого планирования работы для обеспечения ею добровольцев;
 - ✓ возникновение неких моральных обязательств перед человеком, который работает бесплатно;
 - ✓ конкуренция со стороны добровольцев;
 - ✓ нежелание затратить свое время на обучение добровольца.

- **организационного характера:**
 - ✓ неверие в компетентность добровольцев;
 - ✓ боязнь возможных проблем юридического, психологического и финансового характера;
 - ✓ боязнь, что добровольцы неправильными действиями смогут нанести урон имиджу организации.

Работать координатору добровольцев будет легче, зная, что можно предложить сотрудникам в ответ на их опасения. Необходимо взять сотрудников в союзники, увлечь их общим с добровольцами делом, наглядно показав преимущества сотрудничества.

Можно продемонстрировать на примерах экономическую целесообразность волонтерского труда, т.е. приравнять добровольческий труд к денежному эквиваленту, показать реальную экономию денег.

Следующим шагом может стать показ учета невозмещенных расходов добровольцев, то есть их личных расходов, за которые они могли бы требовать, но не требуют оплаты. Например, расходы на проезд, телефон, какие-то канцелярские принадлежности.

Рекомендуется провести предварительное анкетирование, чтобы выяснить, какую работу персонал готов поручить добровольцам. Важно показать сотрудникам организации, что наиболее эффективно они могут сделать важную и любимую работу, передав часть своих функций добровольцам. **Работа сотрудников организации с добровольцами должна быть добровольной.** Тех сотрудников, кто боится отдать часть своих обязанностей, опасаясь некомпетентности добровольцев, следует более активно привлекать к процессу отбора добровольцев.



Важным условием профилактики конфликтов и хорошим способом удержания добровольцев в организации является разработка процедуры взаимодействия персонала с добровольцами

В документе, описывающем процедуру взаимодействия сотрудников организации и ее добровольцев, должно быть указано, в каких работах могут участвовать добровольцы, а в каких – нет, а также степень их компетенции при принятии решений.

Необходимо поощрять тех сотрудников, которые добились успеха в работе с добровольцами: это и публичная благодарность на официальных мероприятиях, и просьбы к руководству отметить достижения этих людей, и т.п.

Особо следует отметить роль руководителя организации в работе с добровольцами. Руководитель своим личным примером и участием должен поддерживать добровольцев. Например, благодарственные письма и вручение подарков – в сфере его компетенции»²³.

Выводы: крайне необходимо понимать интересы всех сторон, участвующих в добровольческой деятельности и создавать благоприятные условия для работы добровольцев в организации.

Тема 11. Технология работы с добровольцами

Продолжительность: 20 минут.

Оборудование и расходные материалы: электронная презентация «Тренинг «Управление добровольцами». День первый», слайды №№ 1.53 – 1.57, флипчарт, маркеры, проектор, ноутбук, листовка «10 советов...»

Цель: ознакомить участников с этапами менеджмента добровольцев, дать им общее и целостное представление о процессе управления.

²³ Базовое руководство по работе с волонтерами//Н.Тюшкевич, И.Решта// Казахстанская Ассоциация развития гражданского общества (АРГО)//Алматы, 2013

Методы: вопрос-ответ, мини-лекция с использованием электронной презентации.

Практическая часть.

Тренер начинает сессию с вопросов (10 минут):

- Какие этапы работы с добровольцами знают участники?
- Существует ли строгая последовательность этих этапов?
- Можно ли игнорировать какой-либо этап?

Каждый раз, получая ответ, тренер должен спросить: «А почему вы так думаете?». Все ответы участников тренер фиксирует на флипчарте.

Затем тренер представляет теоретическую часть (10 минут), используя электронную презентацию и приведенную ниже информацию.

После окончания мини-лекции тренер раздает всем участникам методические материалы (см. приложение 5.12 «Десять советов по работе с добровольцами руководителю общественной организации»²⁴.) и просит всех участников внимательно их прочитать к следующему дню занятий.

Теоретическая часть.

Успех работы добровольцев в организации во многом зависит от правильного планирования и управления их работой.



Управление добровольческими ресурсами в общем виде можно охарактеризовать как процесс, содержащий набор определенных методов, инструментов, технологий и действий, направленный на эффективное руководство и координацию работы с добровольцами в организациях любых организационно-правовых форм (НПО, социальных учреждениях, бизнес организациях, учебных учреждениях, иных организациях территориального сообщества)

Пять принципов управления добровольческими проектами в некоммерческой сфере

- управление проектом должно быть сбалансировано;
- управление проектом должно быть всесторонним; методы управления проектами должны применяться постоянно и последовательно, на протяжении всего периода реализации проекта и применительно ко всем видам работ;
- управление проектом должно быть интегрированным: все аспекты управления проектом координируются для обеспечения согласованности между всеми составляющими проекта на этапах его разработки, планирования, мониторинга и реализации;
- управление проектом представляет собой совместные усилия организованной группы лиц; процесс управления предполагает участие всех заинтересованных лиц в идентификации, разработке, планировании, реализации и мониторинге проекта, что обеспечивает его прозрачность, повышает качество, расширяет возможности и обеспечивает гарантии реализации на всех уровнях;
- управление проектом – это интерактивный процесс: пересмотр и переоценка процессов управления необходимы на протяжении всего периода реализации проекта с тем, чтобы убедиться, что процесс разработки и планирования проекта и предполагаемые результаты не утратили своей значимости; такая практика позволяет повышать точность оценок проекта и планировать последующие шаги.

²⁴ «Десять советов по работе с добровольцами руководителю общественной организации. Материалы семинара «Управление персоналом в НКО»//С. Михайлова// Общество «Невский ангел»// Санкт-Петербург, 2001

Технологии работы с добровольцами

Вся технология работы с добровольцами традиционно разбивается на несколько этапов. При этом **процессы планирования, мониторинга и оценки** являются перманентными и **сопровожают каждый этап** работы с добровольцами.

Этапы работы с добровольцами

1. Определение лидера.

С чего начинается хороший менеджмент? С определения команды по работе с добровольцами и ее лидера. Позиция лидера, т.е. ответственного за работу добровольцев, очень важна. Специалист или координатор по работе с добровольцами может работать полный или не полный рабочий день, на оплачиваемой или добровольной основе, но очень важно, чтобы в организации был такой специалист.

Чтобы эффективно организовать работу с добровольцами в разных типах организаций специалисты, работающие в области управления добровольческими ресурсами, должны обладать определенным комплектом знаний, навыков и качеств.

Десять качеств успешного лидера²⁵:

- честность;
- компетентность;
- дальновидность;
- умение вдохновлять;
- интеллект;
- справедливость;
- широкий кругозор;
- смелость;
- откровенность;
- хорошее воображение.

Основные компетенции специалистов, координаторов и менеджеров, работающих в сфере управления добровольческими ресурсами

Задачи, которые должны знать и уметь решать специалисты, работающие в области управления добровольческими ресурсами:

- эффективно работать с добровольцами в разных типах организаций;
- планировать добровольческую деятельность в организации;
- мотивировать, стимулировать и признавать добровольцев;
- учитывать мотивы и потребности добровольцев в организации;
- разрабатывать эффективно действующий добровольческий проект/программу;
- идентифицировать потребности добровольцев;
- планировать и создавать успешные добровольческие проекты/программы;
- консолидировать усилия добровольцев, оплачиваемого персонала и руководящего состава организации;
- использовать методы и стратегии управления рисками в организации;
- объединить усилия добровольцев в общую организационную структуру;
- создавать программы корпоративного добровольчества, молодежного и семейного добровольчества, добровольчества старшего поколения и управлять ими;
- уметь привлечь добровольцев в качестве фандрайзеров организации;
- администрировать добровольческие программы различного типа организаций (НПО, образовательных учреждениях, социальные государственные, др.);

²⁵ Том Питерс «Качества успешного руководителя».

- знать, какие полномочия можно делегировать добровольцам, и применять данные знания на практике;
- осуществлять стратегическое планирование и встраивать добровольческий проект/программу в структуру организации;
- знать, что такое политика организации по отношению к добровольцам, и разработать данную политику;
- развивать международный опыт (взаимодействовать с зарубежными добровольческими центрами и организациями);
- управлять международными обменными добровольческими программами;
- строить сетевое взаимодействие с другими добровольческими организациями и добровольческими центрами;
- создавать эффективные добровольческие советы (правления, советы директоров, др.);
- знать, как строится работа добровольцев высшего управляющего звена;
- строить отношения с органами государственной власти, СМИ, бизнесом, некоммерческим и другими секторами;
- интегрировать добровольческую программу в организационную деятельность;
- определять и дифференцировать роли оплачиваемого штата и добровольцев в организации;
- и так далее...

2. Оценка нужд и потребностей организации в добровольческой деятельности и добровольцах.

Оценка осуществляется путем стратегического и текущего планирования деятельности организации, предусматривающих определение объемов и содержания работы добровольцев в общих объемах деятельности организации. В конечном итоге, на этом этапе должны быть выработаны критерии отбора добровольцев и определено их оптимальное число.

3. Формирование бюджета добровольческой программы или работы добровольца.

Может включать затраты на возмещение накладных расходов добровольцев, администрирование, приобретение необходимого инвентаря, спецодежды, канцелярских и иных расходов для обеспечения работы добровольцев, расходы для организации рабочих мест для добровольцев и т.д. Оценка и формирование бюджета программы проводится на базе прогнозируемого эффекта ее реализации.

4. Создание необходимых условий для работы добровольцев в организации.

Включает организацию благоприятного взаимодействия между оплачиваемыми сотрудниками и добровольцами, разработку правил взаимодействия организации с добровольцами, выработку и утверждение Политики по работе организации с добровольцами.

5. Разработка и описание добровольческой вакансии (включая требования к добровольцу) и рабочего места добровольца.

Профессиональный портрет добровольца должен соответствовать заявленной работе. Описание вакансии должно включать в себя требования к добровольцу, функции, условия, место, график работы добровольца и т.д.

6. Разработка проекта (формата) соглашения между добровольцем и организацией.

Осуществляется с учетом политики организации по отношению к добровольцам, предусматривающей заключение соглашения (письменного или устного). В проект соглашения вносится вся основная информация, описание вакансии, а также положения Политики, в т.ч. условия, при которых организация и доброволец могут прекратить свои обязательства; вопросы возмещения расходов; защиты добровольцев от возможных рисков; обеспечения тренингами, проведения мониторинга, оценки, признания результатов деятельности добровольцев, получения обратной связи и другие.

7. Набор добровольцев.

Стратегия и методы набора добровольцев могут быть весьма разнообразны и зависят от конкретных условий, типа работы и т.д.

8. Отбор добровольцев.

Проводится в соответствии с выбранными на втором этапе критериями (какие добровольцы и сколько их необходимо организации в данный момент).

9. Подготовка добровольца к работе в организации.

Включает знакомство с организацией, ее миссией, принципами, политиками, процедурами, а также инструктаж и/или обучение добровольцев. Очень важным моментом на этом этапе является формализация отношений между добровольцем и организацией, т.е. заключение соглашения или договора (устного или письменного, что предпочтительнее).

10. Контроль над деятельностью добровольцев.

Вырабатывается четкая и понятная всем система контроля: кто, когда, каким образом и по каким позициям будет контролировать работу добровольцев, кому подается информация, и какие могут быть последствия по результатам контроля.

11. Сопровождение работы добровольцев.

Включает все методы мотивирования и удержания добровольцев в организации: методическую, психологическую поддержку, супервизию, организацию обратной связи, профилактику синдрома эмоционального выгорания, выработку системы поощрения и признания добровольцев.

Выводы: знание всех этапов работы с добровольцами является основой их эффективного менеджмента.

Тема 12. Требования, предъявляемые организацией к добровольцам. Кодекс добровольца КК/КП

Продолжительность: 45 минут.

Оборудование и расходные материалы: ноутбук, проектор, маркеры, флипчарт, мячик, электронная презентация «Тренинг «Управление добровольцами». День второй», слайды №№ 1.58 – 1.67

Цель: сформировать у участников осознанное понимание необходимости предъявления определенных требований к добровольцам.

Методы: работа в мини-группах, общая дискуссия, мини-лекция с использованием электронной презентации.

Практическая часть.

Тренер делит участников на 4 мини-группы и просит их в течение 10-ти минут ответить (ответы записать на листы флипчарта) на следующие вопросы:

- какие требования организация может предъявлять добровольцу и почему;
- нужен ли добровольцам Кодекс чести;
- чем добровольцы КК/КП отличаются от добровольцев других организаций.

Затем тренер просит группы презентовать свои работы. Происходит общая дискуссия (10 минут).

Далее тренер предлагает в качестве подведения итогов прослушать мини-лекцию (10 минут) с использованием электронной презентации и приведенной ниже информации.

Теоретическая часть.

Каждая ситуация будет предъявлять к добровольцам свои требования. Но есть понятия универсальных требований, соответствие которым предписано миссией, идеологией и политикой организации. Несоблюдение определенных правил добровольцами может нанести существенный вред имиджу организации. И это особенно важно для организаций КК/КП.

У Движения Красного Креста/Красного Полумесяца существуют определенные требования к добровольцам, изложенные в «Кодексе Поведения»²⁶.

Данный Кодекс поведения обязателен для всех добровольцев КК/КП:

- добровольцы КК/КП должны установить и придерживаться таких правил и методов работы, которые будут только повышать доверие у населения к Движению Красного Креста и Красного Полумесяца;
- добровольцы КК/КП должны осознавать, что их действия могут иметь важные последствия для многих людей;
- независимо от того, находятся ли добровольцы при исполнении какой-либо миссии или нет, им запрещается делать какие-либо словесные заявления или прибегать к каким-либо действиям, которые могут противоречить основополагающим принципам Движения Красного Креста и Красного Полумесяца.

Вследствие вышеизложенного, **доброволец КК/КП обязуется:**

- уважать эмблемы Красного Креста и Красного Полумесяца и способствовать тому, чтобы они пользовались уважением среди населения;
- прилагать все усилия для достижения высоких стандартов качества проводимой работы;
- в случаях ЧС оказывать необходимую помощь в соответствии со своими навыками и возможностями на основе договоренности с организацией КК/КП;
- реагировать на нужды уязвимых слоев населения и укреплять их потенциал, чтобы они могли сами оказать помощь себе и друг другу;
- способствовать развитию идеи добровольческого движения Общества КК/КП среди населения и молодежи;
- ни в коем случае не иметь оружие или боеприпасы в автомашинах или офисах КК/КП, не пользоваться ими во время исполнения работы добровольца;
- не носить в офисе КК/КП и при выполнении мероприятий военную форму или какие-либо знаки, свидетельствующие о военном статусе;
- не пользоваться отличительными знаками Красного Креста и Красного Полумесяца вне исполнения добровольческой деятельности;
- не предпринимать от имени Общества какую-либо деятельность политического, религиозного, профессионального или коммерческого характера без получения на то разрешения у сотрудников КК/КП;
- не ссылаться во время выполнения добровольческих заданий на политические или военные ситуации при официальном или личном общении с посторонними лицами, включая разговоры, телефонные переговоры, сообщения по СМИ, телеграммы и письма, а также не оценивать их и не выражать свое политическое мнение от имени КК/КП;
- не принимать каких-либо финансовых или материальных подарков, или обещаний подарить или оказать другие выгоды в связи с выполнением работ;
- не выступать от имени КК/КП ни в финансовом, ни в другом отношении без получения официальных полномочий;
- осторожно и бережно распоряжаться доверенными ему фондами и материальными ценностями, а также всегда быть готовым предоставить отчет об использовании этих фондов и ценностей;
- при прекращении добровольческой деятельности вернуть в службы в КК/КП весь полученный материал, включая бейджи и выданные добровольцу отличительные знаки КК/КП;

²⁶ DIPESHO VI – Руководство по управлению волонтерами для регионов Центральной Азии//Общество Красного Полумесяца Республики Казахстан. Консорциум: Международная Федерация, Нидерландский Красный Крест, Американский Красный Крест, Германский Красный Крест, при поддержке Европейской комиссии по гуманитарной помощи//Алматы, 2009

- не дискредитировать, т.е. не допускать действия, высказывания или распространение каких-либо сведений, порочащих имидж КК/КП (порочащими являются поступки или несоответствующие действительности сведения, которые подрывают деловую репутацию КК/КП);
- соблюдать конфиденциальность и не распространять сведения личного характера, которые стали ему известны в ходе выполнения добровольческих работ²⁷.

Согласно Кодексу поведения считается **недопустимым**:

- нарушение законов, правил и положений организации;
- нарушения действующего национального законодательства, международного права;
- нарушения Устава или положений КК/КП;
- осуществление деятельности без специальных навыков;
- злоупотребление властью;
- любое действие, которое можно рассматривать как домогательство или дискриминацию по всем принципам, изложенным в Миссии КК/КП;
- использование служебного положения в правовом, финансовом, и моральном отношении без специального разрешения КК/КП;
- кража или незаконное присвоение денежных средств или имущества КК/КП;
- все формы эксплуатации, негуманного отношения или насилия;
- жестокое обращение, злоупотребление должностью или влиянием для получения личной выгоды или выгоды в интересах другого лица;
- вымогательство денег, вещей, сексуальные домогательства или другие виды оскорбительного и унижающего человеческое достоинство поведения;
- нарушения правил общей безопасности;
- несоблюдение правил собственной безопасности;
- использование и хранение любого вида оружия и боеприпасов;
- нарушение нейтралитета:
 - ✓ публичные заявления в связи с политической или военной ситуацией;
 - ✓ неправильное использование эмблемы Красного Креста, Красного Полумесяца и Красного Кристалла;
 - ✓ издательская деятельность, публикация статей или исследований в СМИ без предварительного согласования с ответственными сотрудниками КК/КП.
- небрежное обращение к собственности КК/КП;
- клевета или введение в заблуждение;
- любое заведомо ложное или злонамеренное заявление по отношению к другому добровольцу, штатному сотруднику или третьему лицу;
 - проявления коррупции;
 - кражи.

Наркотическая и алкогольная политика

Общественность должна быть уверена, что добровольцы КК/КП не занимаются рекламой, а также незаконным использованием, хранением и продажей наркотиков и алкоголя, а также не находятся под влиянием алкогольных и других веществ, способствующих потере контроля. Нарушение этого правила должно иметь следствием немедленное отстранение добровольца от работы и от деятельности в КК/КП в целом.

Выводы: имидж организации во многом зависит от того, как добровольцы себя ведут в определенных ситуациях. Это особенно важно для добровольцев КК/КП.

²⁷ С добровольцем необходимо подписать соглашение о конфиденциальности

Тема 13. Подведение итогов дня

Продолжительность: 15 минут.

Оборудование и расходные материалы: флипчарт, маркеры или акварельные краски (по 1 набору на 2 участника), кисточки по числу участников, емкости для воды, слайд 1.68.

Цель: повторить пройденный материал, выяснить степень его усвоения, а также психологически разгрузить участников и настроить их на продолжение работы следующие дни.

Методы: блиц-опрос, упражнение «Поставь кляксу», перемещение «вагона ожиданий по железнодорожному пути тренинга на станцию День первый», задание для подготовки презентации «Обзор дня вчерашнего».

Практическая часть.

Тренер подводит итоги работы: перечисляет участникам все темы, которые обсуждались в течение дня; делает короткий блиц-опрос, чтобы убедиться, что все участники поняли и усвоили информацию, отвечает на вопросы участников. Просит (или назначает) двух участников для подготовки утренней 3-х - 5-ти минутной презентации первого дня работы (5 минут).

Далее тренер просит участников выйти к нарисованной в начале дня «железнодорожке» и переместить на следующую «станцию» те ожидания, которые не исполнились.

Затем тренер просит участников взять в руки цветные маркеры или акварельные краски и на специально подготовленном листе большого блокнота произвольными мазками, практически – кляксами, выбрав те цвета, которые участники сами захотят, нарисовать «картину своего самочувствия» в конце первого дня. Затем тренер просит всех участников вернуться на свои места и прокомментировать получившуюся «картину дня».

Далее тренер благодарит участников за работу в течение дня, желает им хорошего отдыха и выражает надежду, что «завтра все будут готовы к новым трудовым подвигам». Первый день работы завершен.

Выводы: крайне важно в конце каждого дня занятий подводить итоги и проводить такие упражнения, которые позволят участникам психологически и эмоционально разгрузиться.

3.2. ДЕНЬ ВТОРОЙ

3.2.1. План второго дня тренинга

ДЕНЬ ВТОРОЙ ²⁸					
тема занятия	# час: мин	время		методы	оборудование и расходные материалы
		от	до		
14. Создание среды для проведения тренинга	0:10	09:00	09:10	Упражнение «Утро в зоопарке»	Не требуется
15. Повторение тем предыдущего дня	0:20	09:10	09:30	Презентация участников «Обзор дня вчерашнего» Упражнение «Один вопрос товарищу» Вопросы-ответы	Ноутбук, проектор, маркеры, флипчарт
16. Планирование деятельности добровольцев	1:00	09:30	10:30	Групповая работа по проектам Общая дискуссия	Слайды №№ 2.2 – 2.16 Ноутбук, проектор, маркеры, флипчарт
17. Юридические аспекты добровольчества	0:30	10:30	11:00	Продолжение работы в мини - группах Общая дискуссия Мини-лекция с использованием электронной презентации	Слайды №№ 2.17 – 2.23 Ноутбук, проектор, маркеры, флипчарт
Кофе-брейк	0:30	11:00	11:30		
Разминка	0:10	11:30	11:40	Упражнение «Людмила Прокопьевна»	Не требуется
18. Мотивация как движущая сила добровольчества	0:50	11:40	12:30	Мини-лекция с использованием электронной презентации Групповые работы Общая дискуссия	Флипчарт Маркеры Проектор Ноутбук Слайды №№ 2.24 – 2.41
19. Привлечение добровольцев: методы и формы	1:00	12:30	13:30	Мозговой штурм Упражнение «Пишем рекламное объявление» Работа в мини-группах «План привлечения добровольцев» Общая дискуссия	Слайды №№ 2.42 – 2.51 Ноутбук, проектор, маркеры, флипчарт, карточки с описанием работы добровольцев

²⁸ В течение второго дня тренинга используется презентация «Тренинг «Управление добровольцами». День второй» (см. приложение 5.10). Номера слайдов указаны для каждой темы отдельно и начинаются с цифры 2.

Обед	1:00	13:30	14:30		
Разминка	0:10	14:30	14:40	«Мы – команда!»	2 мяча размером с яблоко
20. Отбор добровольцев	1:00	14:40	15:40	Мозговой штурм Мини-лекция с использованием электронной презентации Ролевая игра	Слайды №№ 2.52 – 2.73 Ноутбук, проектор, маркеры, флипчарт, малярный скотч, карточки с описанием ролей
21. Организация процесса начала работы добровольцев	0:50	15:40	16:30	Мини-лекция Работа в мини-группах «План организации процесса начала работы добровольца в организации/ проекте) Общая дискуссия	Слайды №№ 2.74 – 2.88 Ноутбук, проектор, маркеры, флипчарт, малярный скотч
Кофе-брейк	0:15	16:30	16:45		
Разминка	0:05	16:45	16:50	Игра «Крокодил»	4-5 больших листов бумаги
22. Контроль работы добровольцев: зачем, кто и как	1:00	16:50	17:50	Мини-лекция Групповые работы «План мониторинга и оценки работы добровольцев» и «Система контроля работы добровольцев» Вопросы-ответы Общая дискуссия	Слайды №№ 2.89 – 2.101 Ноутбук, проектор, маркеры, флипчарт, малярный скотч
23. Подведение итогов дня	0:10	17:50	18:00	Блиц-опрос Упражнения «Микрофон» и «Ассоциации» Перемещение «вагона ожиданий» по железнодорожному пути тренинга на станцию День второй»	Слайд № 2.102 Наборы карточек с нарисованными человечками по числу участников, маркер - «микрофон»

3.2.2. Описание занятий второго дня тренинга

Тема 14. Создание среды для проведения тренинга

Продолжительность: 10 минут.

Оборудование и расходные материалы: не требуется.

Цель: создать благоприятную психологическую атмосферу перед началом второго дня работы.

Методы: упражнение «Утро в зоопарке».

Практическая часть.

Тренер приветствует всех участников и просит их встать со своих мест и образовать круг. Затем тренер дает следующую установку: *«Представьте себе, что вы – животные в зоопарке. Но это не простой зоопарк. Здесь нет клеток. Здесь все гуляют на воле и дружат друг с другом. Вот наступило утро, и все животные собрались вместе, чтобы поздороваться. Сейчас я буду говорить и показывать, как кто захотел поздороваться, а вы должны повторить это и «поздороваться» с как можно большим числом своих товарищей».*

Затем тренер дает примеры:

- пантеры трутся щекой о плечо других «пантер»;
- «слоны» здороваются прикосновением колен;
- «обезьянки» строят веселые рожицы;
- «зайчики» щекают всех своими хвостиками;
- «белочки» вытягивают губки и причмокивают;
- и так далее ...

После завершения упражнения тренер просит участников вернуться на свои места.

Выводы: каждый день должен начинаться с приветствия, которое настраивает людей на позитивный лад.

Тема 15. Повторение тем предыдущего дня

Продолжительность: 20 минут.

Оборудование и расходные материалы: ноутбук, проектор, маркеры, флипчарт, мячик.

Цель: закрепить полученную информацию, настроить участников на продуктивную деятельность.

Методы: презентация участников «Обзор дня вчерашнего», упражнение «Один вопрос товарищу», вопросы-ответы.

Практическая часть.

Тренер просит группу участников, получивших в конце предыдущего дня задание, сделать свою презентацию.

Презентация участников «Обзор дня вчерашнего» (5 мин.)

Упражнение «Один вопрос товарищу» (15 мин.)

Тренер просит участников вспомнить день вчерашний, все темы, которые обсуждались накануне. Затем предлагает, бросая мячик друг другу, задать вопрос из тем вчерашнего дня (повторяться нежелательно). Тот, кто поймал мяч, отвечает на вопрос, сам задает вопрос и бросает мяч дальше. Таким образом мяч должен побывать у всех участников. Тренер помогает отвечать на вопросы, напоминая забытое и поясняя сложные вопросы. Затем тренер подводит итоги.

Выводы: для достижения общей цели тренинга очень важно помогать друг другу, обсуждая сложные проблемы, вместе находя ответы на трудные вопросы.

Тема 16. Планирование деятельности добровольцев

Продолжительность: 60 минут.

Оборудование и расходные материалы: ноутбук, проектор, маркеры, флипчарт, электронная презентация «Тренинг «Управление добровольцами». День второй», слайды №№, 2.2 – 2.16.

Цель: развитие у участников навыков планирования по определению количества и качества добровольцев.

Методы: групповая работа по проектам «Определение количества добровольцев для проекта и объема работ для них», общая дискуссия.

Практическая часть.

Тренер начинает сессию с небольшой мини-лекции (10 минут), используя электронную презентацию и информацию, изложенную в теоретической части этой темы.

Затем тренер делит участников на мини-группы²⁹ и просит каждую группу в течение 30-ти минут провести обсуждение следующих тем, ориентируясь на собственные проекты (результаты обсуждения отобразить на флипчартах):

- опишите существующий «рынок добровольцев» для вашего проекта (кто они, где они и т.п.);
- какие добровольцы вам нужны для вашего проекта;
- сколько вам необходимо добровольцев (аргументируйте свои расчеты);
- сделайте краткое описание работы, которую должны будут выполнять добровольцы;
- сделайте расчет рабочей нагрузки на одного добровольца.

Затем группы презентуют свои работы. Происходит общая дискуссия (20 минут).

Теоретическая часть.

Работа с добровольцами – это не спонтанные действия, эта деятельность подчиняется общим подходам к менеджменту.

Начать следует с **планирования работы добровольцев** в организации, которое является одним из основополагающих элементов волонтерского менеджмента. Планирование позволяет руководству организации и сотрудникам определить свои ожидания от работы добровольцев, дает возможность достичь единого понимания целей привлечения добровольцев КК/КП, определить задачи сотрудников при работе с добровольцами и уже заранее предусмотреть и устранить возможные неясности и проблемы.

Задачи планирования состоят в том, чтобы:

- определить, в чем будет заключаться роль добровольцев в организации;
- найти наиболее подходящие виды деятельности для добровольцев с учетом потребностей организации, получателей услуг, самих волонтеров и других заинтересованных сторон (например, администрации учебного заведения);
- определить, сколько необходимо добровольцев для того или иного вида деятельности;
- предусмотреть и минимизировать возможные риски, связанные с привлечением добровольцев;
- определить, какое именно обучение и поддержка необходимы добровольцам;

²⁹ Это практическое упражнение лучше провести не в случайно образованных мини-группах, а в мини-группах, где участники представляют один проект. Также можно для упражнения всем группам взять в качестве примера одну целевую группу – молодежь, работающую по принципу «равный – равному».

- определить, какие ресурсы необходимы для того, чтобы добровольцы могли осуществлять свою деятельность, и убедиться в наличии этих ресурсов.

При планировании крайне важно быть реалистичным, ставить приоритеты и не проводить планирование в одиночку, а вовлекать в него всех, кого касается деятельность добровольцев. Вовлечение в планирование позволяет учесть различные интересы, а также в последующем облегчает проведение оценки эффективности планирования и самой деятельности. Принятие же решений в одиночку может оказаться непосильной задачей для одного человека в силу отсутствия у него необходимого опыта, информации, времени и полномочий.

Выходом из такой ситуации может стать создание **группы планирования**, которая поможет распределить нагрузку, привлечет представителей групп, на которых работа добровольцев может оказать влияние, поможет в создании ясного понимания целей и задач работы с добровольцами.

Стороны, которые должны привлекаться к планированию (группа планирования):

- сотрудники с необходимым опытом и знаниями в таких областях, как связи с общественностью, бухгалтерский учет, менеджмент, планирование программ, руководство добровольцами;
- представители руководства и Правления организации;
- действующие добровольцы и добровольцы в прошлом;
- представители получателей проекта/программы.

В ходе планирования необходимо найти ответы на базовые вопросы:

- **Почему/зачем** организация хочет привлечь или привлекает добровольцев?
- **Чем будут заниматься добровольцы?**
- **Сколько и каких добровольцев необходимо организации?** Ответ на этот вопрос зависит от территории охвата программы, каким свободным временем располагают добровольцы, какие методы будут использоваться в работе добровольцев, числа получателей услуг проекта/программы и степени их нуждаемости и т.д.
- **Кто из сотрудников** будет вовлечен в работу с добровольцами, сколько времени будет занимать эта работа и в чем именно заключаться.
- **Как/каким образом будут организованы практические моменты работы с добровольцами:** разрабатывается система привлечения и обучения добровольцев, их роль и должностные обязанности, механизмы коммуникации и отчетности, правила техники безопасности, а также критерии оценки организации и осуществления работы добровольцев.

Определение роли добровольцев, разработка их должностных обязанностей, вопросы коммуникации и отчетности во многом зависят от моделей организации работы добровольцев, используемых организацией. Ниже приведены примеры таких моделей.

Модель «Предоставление услуг».

Роль добровольцев – предоставление услуг уязвимым людям. Сотрудники отвечают за набор, обучение и супервизию добровольцев. Взаимная ответственность сотрудников и добровольцев четко оговорена. Обучение добровольцев является структурированным и обязательным. Мотивация добровольцев – приобретение новых навыков и возможность перехода на оплачиваемые должности.

Модель «Помощники»

Услуги клиентам предоставляются в основном сотрудниками. Роль добровольцев – помогать сотрудникам, чтобы те могли более эффективно использовать свое рабочее время. Обучение добровольцев проводится от случая к случаю, по мере необходимости, чаще всего включает практическое обучение конкретным навыкам на рабочем месте. Набор добровольцев осуществляется через личный контакт с теми, кто хочет помогать.

Модель «Активисты»

Нет оплачиваемых сотрудников, которые руководят работой добровольцев. Добровольцы самостоятельно определяют деятельность и свои роли в зависимости от своих потребностей, интересов и

возможностей. Волонтерская работа предоставляет возможность для персонального и профессионального роста.

Модель «Сотрудники»

Сотрудники и добровольцы выполняют одни и те же функции и работают вместе. Основное различие в том, что сотрудники уделяют больше времени работе, чем добровольцы. И сотрудники, и добровольцы одинаково привержены миссии, цели и ценностям организации. В качестве мотивации доминирует личный пример, а не административное воздействие.

Выявление потребности организации в добровольцах³⁰

Выявить потребность организации в добровольцах можно двумя способами. Выбор способа зависит от того, для каких целей необходимы добровольцы – для реализации проекта организации или непосредственно для нужд организации. Таким образом, можно условно назвать подходы к анализу потребности организации в добровольцах как «проектный» и «внутриорганизационный». Оба подхода рекомендуется реализовать на первом этапе работы с добровольцами, так как обычно организация ведет как текущую деятельность, так и проектную.

«Проектный подход»:

- осознать проблему, определить цель и сформулировать конкретные конечные результаты проекта;
- проанализировать ресурсы организации, составить список имеющихся и требуемых ресурсов;
- проанализировать возможные альтернативные варианты реализации проекта;
- определить ответственного человека за работу с добровольцами.

«Внутриорганизационный подход»:

- четко определить действия, которые необходимы для устойчивого функционирования организации;
- сгруппировать виды деятельности по сходным признакам;
- сравнить построенную «картинку» с реально существующей и определить «узкие места», т.е. те функции, которые или никто не выполняет, или они реализуются не в полной мере;
- определить совместно с сотрудниками организации ответственных за работу в выявленных «узких местах»;
- решить, можно ли сгруппировать делегируемые функции, вокруг каких-то новых должностей;
- определиться, будет ли это оплачиваемая работа или работа на добровольческой основе.

По завершении анализа потребностей, независимо от используемого подхода, необходимо провести оценку его эффективности. Она заключается в анализе ответов на нижеприведенные вопросы:

- Были ли привлечены должным образом все, чье мнение необходимо учитывать?
- Дает ли сбор данных всю необходимую информацию?
- Разделяют ли все участники работы общую точку зрения на стратегию работы по проекту, и идет ли процесс в соответствии с этой точкой зрения?
- Эффективно ли используется время людей и другие ресурсы?
- «Болеют» ли участники общим делом и полны ли энергии и энтузиазма?

Описание работы, которую будут выполнять добровольцы

Нет ничего страшнее в работе с добровольцем, чем обмануть его ожидания, которые в первую очередь связаны с конкретной работой. Если ожидания не оправдываются, то у человека возникает чувство разочарования, и не только в конкретном случае, но и, возможно, в самой идее добровольчества вообще.

Для каждой должности, которая будет занята добровольцем, или выполняемой работы, должно быть составлено **описание**. Оно показывает, что организация ожидает от добровольца и что доброволец

³⁰ Источник: Как эффективно работать с добровольцами//Н. Слабжанин// Межрегиональный общественный фонд «Сибирский центр поддержки общественных инициатив» (СЦПОИ)//Новосибирск, 2002

может ожидать от организации. При этом **описание работы защищает как добровольца, так и организацию.**

Сделать хорошее описание работы – это значит довести до добровольца всю необходимую информацию, с помощью которой он не только бы четко понял, что необходимо делать, но и оценил собственные возможности и силы, способность выполнить предложенное.

Прочитав описание работы, доброволец должен четко себе представить:

- что он будет делать;
- кто его клиенты;
- какова степень его ответственности;
- продолжительность работы;
- место работы;
- особенности работы;
- необходимость в дополнительном обучении;
- с кем в организации он будет работать, кто ему будет помогать и кто и как будет его контролировать;
- какие отчеты он будет делать, как часто и кому их предоставлять;
- дополнительную информацию (льготы, поощрения, карьера).



Описание работы добровольца позволяет спланировать и четко определить: роль и должность добровольца в программе, требования, знания и навыки, которыми должен обладать доброволец для выполнения работы, систему взаимоотношений добровольца с сотрудниками и клиентами, объем времени, который необходим для выполнения работы, систему обучения добровольца, контроля и оценки его деятельности.

Необходимые условия для работы добровольцев

Почти любая работа требует какого-то предварительного материального вклада или приложения усилий. Доброволец, придя в организацию, не приносит с собой спецодежду или инструмент. Организаторам труда добровольцев следует предварительно обдумать, что необходимо для их работы:

- инструменты (компьютерная программа, книги, лом и т.д.);
- спецодежда (рукавицы, халат, сапоги, тапочки, солнцезащитная кепка и др.);
- расходные материалы, необходимые для выполнения работы;
- специальное рабочее место;
- сопровождение процесса работы (транспорт, саженцы, вода для полива и т.д.);
- возможные накладные расходы добровольцев (проезд к месту работы и обратно, обед, необходимые прививки или получение санитарной книжки и т.д.).

Следует помнить, что **необеспеченная необходимыми ресурсами работа добровольцев может дать негативный, т.е. прямо противоположный от ожидаемого, эффект.**

Доброволец по своим профессиональным и социальным характеристикам должен соответствовать заявленной работе.

Требования к добровольцу могут включать:

- наличие определенной профессиональной квалификации;
- обладание определенными деловыми качествами и коммуникативными навыками;
- минимальный объем личного времени, который доброволец должен иметь для выполнения работы;
- место жительства добровольца (иногда важно, чтобы он жил рядом с местом работы);
- социальный статус (например, пенсионер, студент, руководитель и т.д.);
- пол (например, лекции по профилактике ВИЧ-инфекции в училище, где учатся преимущественно девушки, лучше читать женщине);

- возраст (например, семинар с пожилыми людьми может лучше пройти у человека близкого с ними возраста);
- соответствие просьбе клиента, с которым будет работать доброволец (клиент, с которым работает организация, может высказать какие-то особые требования к человеку, который с ним работает, например: «желательно, чтобы доброволец был студентом университета»).



Главное в добровольце – это его заинтересованность, вызванная пониманием того, что, помогая окружающим, он может принести пользу и себе³¹

По возможности следует предусмотреть обучение для добровольца на будущее – это будет дополнительным элементом его удержания в организации.

Перед обучением необходимо заключить с добровольцем письменный договор о последующем выполнении работ на добровольческой основе.

Определение рабочей нагрузки для равных инструкторов (пример)

Практика показывает, что эффективно работа по проведению информационных сессий может быть проведена, если равные инструкторы имеют достаточную, но не избыточную рабочую нагрузку. Необходимо организовать работу равных инструкторов таким образом, чтобы она не имела длительных перерывов (которые ведут к потере квалификации инструктора) и позволяла бы иметь достаточно времени для подготовки к следующему занятию и для отдыха. Оптимальным считается такая рабочая нагрузка равного инструктора, когда он проводит не менее 3-х и не более 5-ти информационных сессий в месяц.

Таким образом, если считать, что одна информационная сессия проводится одновременно двумя равными инструкторами для 20-ти участников, то в течение месяца они должны обучить 60-80 человек (20 человек*3 или 4 информационных сессии в месяц). Следовательно, для обучения 10 000 человек в течение 10-ти месяцев потребуется регулярная и непрерывная работа 14-ти пар инструкторов (или 26-28-ми инструкторов). Можно сделать нагрузку на равных инструкторов более интенсивной (например, по две информационных сессии в неделю), но в течение короткого времени - одного, максимум, двух месяцев. В противном случае такая нагрузка быстро приведет к «эмоциональному выгоранию», потере качества работы и уходу равных инструкторов из проекта/программы.

Выводы: для успешного менеджмента крайне важно еще на этапе планирования правильно определить качественный и количественный состав добровольцев, характер и объем выполняемой добровольцами работы.

Тема 17. Юридические аспекты добровольчества

Продолжительность: 30 минут.

Оборудование и расходные материалы: ноутбук, проектор, маркеры, флипчарт, электронная презентация «Тренинг «Управление добровольцами». День второй», слайды №№ 2.17 – 2.23.

Цель: обратить внимание участников на юридические и другие аспекты работы добровольцев.

Методы: продолжение работы в мини-группах, общая дискуссия, мини-лекция с использованием электронной презентации.

³¹ Как эффективно работать с добровольцами//Н. Слабжанин// Межрегиональный общественный фонд «Сибирский центр поддержки общественных инициатив» (СЦПОИ)//Новосибирск, 2002 <http://www.pandia.ru/text/77/120/796.php>

Практическая часть.

Тренер просит участников продолжить работу в прежних мини-группах. Сначала тренер представляет вниманию участников мини-лекцию (10 минут), используя электронную презентацию и информацию, изложенную в теоретической части данного занятия.

Затем тренер просит мини-группы в течение 10-ти минут описать, какие условия необходимы для работы планируемых добровольцев. После завершения в течение 10-ти минут происходит общее обсуждение.

Теоретическая часть.

Юридические аспекты добровольчества³²

В процессе работы с добровольцами приходится сталкиваться с проблемами юридического характера. Эти проблемы в основном связаны с отсутствием четкого законодательства, регулирующего сферу добровольчества. Часто в законодательствах стран ВЕЦА деятельность добровольцев рассматривается исключительно в рамках благотворительных организаций. Но фактически их деятельность распространяется не только на благотворительные организации, она охватывает деятельность практически всех некоммерческих организаций, независимо от их статуса и организационно-правовой формы.

По сложившимся в практике обычаям «добровольцами» называют граждан, осуществляющих не только благотворительную деятельность, а более широкую общественно полезную деятельность на безвозмездной основе в различных коммерческих проектах.

У руководителей организаций, работающих с добровольцами, часто возникает вопрос: «Можно ли зачесть работу добровольца в его трудовой стаж, завести ему трудовую книжку и т.п., то есть оформить добровольца в соответствии с трудовым законодательством, но в то же время оставить безвозмездный характер его деятельности?». На данный вопрос следует ответить – нельзя, так как доброволец не вступает в трудовые взаимоотношения с организацией. Трудовая книжка – свидетельство трудовых взаимоотношений. Если же добровольцу начисляется заработная плата, то он не является добровольцем.

Изначально подразумевается, что труд добровольцев доброволен и безвозмезден, и условие бесплатного труда не дает возможности работодателю или благополучателю строить отношения с добровольцами на базе трудового законодательства, так как нет оплаты труда³³. Более того, включение условия о бесплатном добровольческом труде в трудовой договор (контракт) противоречило бы содержанию такого договора.

Что же тогда делает доброволец, с точки зрения законодателя, если его деятельность не является в соответствии с законом ни благотворительной, ни трудовой? ***Взаимоотношения между некоммерческой организацией и добровольцем носят гражданско-правовой характер.*** Между организацией и добровольцем заключается договор (сделка) о безвозмездном оказании услуг добровольцем.

Существуют прецеденты, когда контролирующие организации пытаются заставить некоммерческие организации начислять хотя бы минимальную заработную плату работающим в них добровольцам. Их требование основывается на том, что доброволец участвует в трудовых взаимоотношениях с организацией. Например, бухгалтер регулярно посещает банк, ставит свои подписи на платежных документах, т.е. совершает определенный процесс, трудовую деятельность, он вовремя приходит на работу, соблюдает установленные в организации правила и распорядок. Так как эти два условия выполняются, то следует говорить о необходимости выполнения третьего, т.е. начисления заработной платы. При этом не учитывается тот факт, что человек изначально пришел на неоплачиваемую добровольческую работу.

Для исключения подобных случаев организации и необходимо подумать о заключении договоров

³² Как эффективно работать с добровольцами//Н. Слабжанин// Межрегиональный общественный фонд «Сибирский центр поддержки общественных инициатив» (СЦПОИ)//Новосибирск, 2011

³³ Трудовой договор (контракт) есть соглашение между работником и работодателем (физическим либо юридическим лицом), по которому работник обязуется выполнять работу по определенной специальности, квалификации или должности с подчинением внутреннему трудовому распорядку, а работодатель (физическое либо юридическое лицо) обязуется выплачивать работнику заработную плату и обеспечивать условия труда, предусмотренные законодательством о труде, коллективным договором и соглашением сторон. То есть трудовые отношения в совокупности определяются следующими признаками: непосредственное участие работника в трудовом процессе, его подчинение внутреннему распорядку и получение им заработной платы. Если какого-то признака нет, то фактически нет и трудовых взаимоотношений.

гражданско-правового характера на выполнение работ или услуг на безвозмездной основе. Эти договоры не включают в себя права и обязанности, предусмотренные Трудовым Законодательством страны для работника и работодателя. Опираясь на аксиому свободы договора и свободу волеизъявления сторон, определяемых, как правило, гражданским законодательством страны, все моменты взаимоотношений можно и необходимо закрепить договором между организацией и добровольцем.

Также следует рассматривать деятельность добровольцев и с точки зрения права на свободу ассоциации и участия в деятельности организаций. Каждый человек имеет право создавать ассоциации, организации и проводить собрания, не направленные против закона и общественного порядка. Государство не вмешивается в деятельность общественных объединений, пока их деятельность законна.

Запрещено создание и деятельность организаций, если цели их деятельности антисоциальны – направлены против общества или государства. Запрещено создание объединений, цель которых – свержение существующего конституционного строя, пропаганда социальной, национальной, религиозной розни. Под угрозой уголовного наказания запрещается создание объединений (религиозных или общественных), посягающих на личность и права граждан, деятельность которых сопряжена с насилием над гражданами или иным причинением вреда их здоровью или с побуждением граждан к отказу от своих гражданских обязанностей, а также участие в этих объединениях.

Добровольческую деятельность в некоммерческой организации можно рассматривать и как участие добровольца в ее уставной деятельности. Если в уставе организации не говорится о фиксированном членстве (общественное движение, общественный фонд, некоммерческий фонд, общественное учреждение, орган общественной самодеятельности, государственная корпорация), то деятельность добровольца практически проходит в рамках уставной деятельности организации. Конечно, и здесь может быть проблема, в случае, когда доброволец приходит для выполнения какой-то определенной работы, не разделяя уставных целей и задач организации. В такой ситуации также приходит на помощь договор о безвозмездном оказании услуг добровольцем.



Если организация является членской, то труд добровольца можно рассматривать как его "членский взнос" в организацию. В данном случае доброволец должен иметь документально зафиксированный статус "члена организации"

Подводя итоги вышеизложенному, можно сделать следующие выводы:

- Добровольческим трудом признается не любой безвозмездный труд, а только деятельность в соответствии с целями, соответствующими закону. В противном случае такой работник вправе (но не обязан) требовать вознаграждения за свой труд и (или) заключения с ним трудового договора (контракта).
- Доброволец, выполняющий безвозмездно определенную работу в соответствии с благотворительными целями, перечисленными в законе, не имеет права требовать заключения с ним трудового договора, записи в трудовую книжку, а также требовать соблюдения в отношении него требований законодательства о труде.
- Благополучатель не имеет права принимать добровольца на работу в соответствии с Трудовым Законодательством и делать записи ему в трудовую книжку, не оплачивая при этом работнику хотя бы гарантированный государством минимум заработной платы, и требовать от добровольца исполнения трудовых обязанностей.
- При использовании труда добровольцев необходимо составлять правовой документ – гражданский договор о безвозмездной добровольческой деятельности, в котором предусматривается описание выполняемых добровольцем услуг, права и обязанности сторон, ответственность за неисполнение ими своих обязательств. Данный договор послужит гарантией соблюдения и уважения прав и закреплением обязанностей благополучателя (организации) и добровольца.
- Добровольческую деятельность лиц, разделяющих цели и задачи организации, в которой они работают, в первую очередь можно рассматривать не только как безвозмездную сделку, но и как

осуществление права на общественную деятельность.

Правовые основы добровольческой активности несовершеннолетней молодежи³⁴

К молодежи относятся граждане до 30-ти лет. Данная категория в соответствии с объемом своей дееспособности делится на две части: молодежь дееспособную (совершеннолетних) и недееспособных (несовершеннолетних).

Во многих странах ребенком признается лицо, не достигшее 18-летнего возраста (совершеннолетия). По достижении этого возраста человек, если он не страдает определенным психическим расстройством, становится дееспособным – то есть он способен своими действиями приобретать и осуществлять права, создавать и нести обязанности. При этом в некоторых случаях ребенок становится полностью дееспособным с 16-летнего возраста (в случае так называемой "эмансипации"- признания ребенка полностью дееспособным по решению суда или органа опеки и попечительства, если он работает по трудовому договору или с согласия родителей занимается предпринимательской деятельностью, или в случае создания им семьи до достижения 18-летнего возраста).

По своей правоспособности дети делятся на две категории: несовершеннолетние в возрасте до 14-ти лет (малолетние) и несовершеннолетние – от 14-ти до 18-ти лет.

Договор о безвозмездном оказании услуг добровольцем можно заключать и с несовершеннолетним. Но в любом случае данные договоры не налагают личную ответственность на несовершеннолетних до 14-ти лет, ответственность по данным сделкам несут их родители и опекуны. В целом же данные сделки по общему правилу являются ничтожными, т.е. недействительными. Имущественную ответственность по сделкам малолетних, в том числе и по тем, которые они имеют право совершать самостоятельно, несут их законные представители, если не докажут, что обязательство было нарушено не по их вине. Дети старше 14-ти лет по безвозмездной сделке самостоятельно несут имущественную ответственность за причиненный ими вред.

Разрешается прием на работу учащихся, достигших 14-ти летнего возраста, с согласия родителей и в свободное от учебы время, без нарушения процесса обучения.

Важно затронуть еще один аспект взаимоотношений "организация – несовершеннолетний доброволец". Конвенция ООН о правах ребенка (несовершеннолетнего) говорит о праве ребенка на защиту от экономической эксплуатации и от выполнения любой работы, которая может представлять опасность для его здоровья или служить препятствием в получении им образования, либо наносить ущерб его здоровью и физическому, умственному, духовному, моральному и социальному развитию.

Запрещено применение труда лиц моложе 18-ти лет (детей) на работах, связанных с вредными или опасными условиями труда, на подземных работах; запрещено принимать детей на работу, если выполнение ее может повредить их нравственному развитию, а именно – в игорном бизнесе, в ночных клубах и кабаре, в производстве, перевозке и торговле спиртным, табаком, наркотическими и токсическими препаратами и т.п.

Конвенция ООН признает право ребенка на свободу ассоциации и свободу мирных собраний. Каждый ребенок имеет право создавать ассоциации, организации и проводить собрания, не направленные против закона и общественного порядка. Каждый ребенок вправе выражать свое мнение, даже если оно отлично от мнения большинства. Ребенок может придерживаться определенных взглядов, вероисповедания.

У ребенка есть право выражать свое мнение в семье при решении каких-либо вопросов, касающихся его интересов. В том числе это относится и к вопросу участия ребенка в деятельности молодежных и детских организаций, ребенок волен в выборе организаций, если их деятельность не противоречит закону.

Во взаимоотношениях "организация – несовершеннолетний доброволец" важнейшую роль играют его законные представители, т.е. родители и опекуны. Они имеют преимущественное право на воспитание

³⁴ Как эффективно работать с добровольцами//Н. Ю. Слабжанин// Межрегиональный общественный фонд «Сибирский центр поддержки общественных инициатив» (СЦПОИ)//Новосибирск, 2011

своих детей перед всеми другими лицами, на них же возлагается защита прав и интересов детей. Родители и опекуны являются законными представителями своих детей и выступают в защиту их прав и интересов в отношениях с любыми физическими и юридическими лицами, в том числе в судах, без специальных полномочий.

Из вышесказанного можно сделать следующие рекомендации и выводы по работе организации с несовершеннолетними добровольцами:

- В начале деятельности несовершеннолетнего добровольца с ним следует оговаривать принцип безвозмездности добровольческой деятельности.
- О взаимоотношениях организации и несовершеннолетнего добровольца должны обязательно знать его родители или опекуны. Если возникает необходимость заключения договора с малолетним добровольцем, то желательно этот документ заключить с его законными представителями (родителями и опекунами). Если договора нет, то желательно иметь их письменное одобрение его добровольческой деятельности. С несовершеннолетним старше 14-ти лет можно непосредственно заключить договор, но и при этом важно поставить в известность его законных представителей. Между организацией и несовершеннолетним добровольцем заключается договор "О безвозмездном оказании добровольцем услуг организации".
- Добровольческую деятельность несовершеннолетних, разделяющих цели и задачи организации, в которой они работают, в первую очередь следует рассматривать не как безвозмездную сделку, а как проявление их права на общественную деятельность.
- При выполнении несовершеннолетними какой-либо добровольческой деятельности следует по аналогии руководствоваться правилами трудовой деятельности несовершеннолетних.
- Компенсация затрат возможна только тем добровольцам, которые выполняют на добровольческой основе законодательно определенную благотворительную деятельность в благотворительных организациях.

Интеллектуальная собственность

Интеллектуальная собственность включает все изобретения, открытия и другие авторские работы по определениям, предусмотренным законодательством страны в отношении торговых марок, патентов и авторского права. Общества КК/КП обладают единоличным авторским правом на любую интеллектуальную собственность, разработанную или созданную добровольцами, сотрудниками или консультантами во время исполнения ими миссии КК/КП.

Выводы: для добровольцев должны быть созданы благоприятные условия работы, вся добровольческая деятельность не должна противоречить действующему законодательству страны и должна быть формализована в особом договоре³⁵.

Тема 18. Мотивация как движущая сила добровольчества

Продолжительность: 50 минут.

Оборудование и расходные материалы: электронная презентация «Тренинг «Управление добровольцами». День первый», слайды №№ 2.24 – 2.41, флипчарт, маркеры, проектор, ноутбук, карточки с заданием для групповой работы.

Цель: развить навыки участников по определению мотивации добровольцев.

Методы: мини-лекция с использованием электронной презентации, групповая работа «Список мотиваций», общая дискуссия.

³⁵ Образец договора с добровольцем см. в приложении 5.13

Практическая часть.

Тренер начинает сессию с изложения теоретического материала (мини-лекция с использованием приведенных ниже тезисов и электронной презентации – 20 минут). Во время мини-лекции тренер, задавая вопросы участникам, постоянно побуждает их к небольшим дискуссиям по обсуждаемым темам.

После завершения мини-лекции тренер делит участников на 4 мини-группы и проводит групповую работу «Список мотиваций»: просит участников в течение 10-ти минут составить перечень работ, которые могут делать добровольцы в соответствии с определенной мотивацией.

Для проведения упражнения надо подготовить на каждую мини-группу по следующему набору:

1. На отдельных листах сделать описание разных уровней мотивации (согласно пирамиде Маслоу) – «Удовлетворение физиологических потребностей», «Удовлетворение потребности в безопасности», «Удовлетворение социальных потребностей», «Удовлетворение потребности чувства гордости и престижа», «Самореализация».

2. На отдельных полосках бумаги подготовить описания характера работ, которые могут делать добровольцы – «приготовление и раздача пищи»; «пошив одежды или ее сбор и раздача»; «любая работа на свежем воздухе»; «работа, связанная с различными спортивными мероприятиями и непосредственным участием в них»; «уход за больными или оказание помощи им»; «любая работа в коллективе»; «работа с детьми»; «работа с правоохранительными организациями»; «работа для повышения уже имеющегося профессионализма»; «получение новых знаний, помогающих в поиске работы»; «организация и участие в публичных мероприятиях»; «работа администратором или диспетчером»; «любая совместная работа лиц противоположного пола»; «работа представителем организации во время контактов с внешними партнерами»; «работа в качестве руководителя группы людей (лидером)»; «любая творческая деятельность»; «работа равным инструктором или тренером».

3. Несколько пустых бумажных полосок.

Задание для мини-групп следующее: «разложить» пирамиду Маслоу (описание разных уровней мотивации) и попробовать под каждым уровнем мотивации разместить (лучше – наклеить на флипчарт) полоски бумаги с описанием характера работ, которые будут соответствовать именно данному уровню мотивации. Можно на пустых полосках добавлять свои варианты описания работ.

После выполнения упражнения группы презентуют свои работы по следующему принципу: сначала все группы вывешивают свои работы рядом, затем какая-либо группа подробно представляет свой вариант, остальные группы обсуждают, добавляют, спорят, аргументируют и т.д. Происходит общая дискуссия. Тренер подводит итоги.

Примерные варианты результатов упражнения «Список мотиваций».

1. Удовлетворение физиологических потребностей:

- ✓ «приготовление и раздача пищи»;
- ✓ «пошив одежды или ее сбор и раздача»;
- ✓ «любая работа на свежем воздухе»;
- ✓ «работа, связанная с различными спортивными мероприятиями и непосредственным участием в них»;

2. Удовлетворение потребности в безопасности:

- ✓ «уход за больными или оказание помощи им»;
- ✓ «любая работа в коллективе»; «работа с детьми»;
- ✓ «работа с правоохранительными организациями»;
- ✓ «работа для повышения уже имеющегося профессионализма»;
- ✓ «получение новых знаний, помогающих в поиске работы».

3. Удовлетворение социальных потребностей:

- ✓ «организация и участие в публичных мероприятиях»;
- ✓ «работа администратором или диспетчером»;
- ✓ «любая совместная работа лиц противоположного пола».

4. Удовлетворение потребности чувства гордости и престижа:

- ✓ «работа представителем организации во время контактов с внешними партнерами»;

- ✓ «работа в качестве руководителя группы людей (лидером)».
- 5. Самореализация:**
- ✓ «любая творческая деятельность»;
 - ✓ «работа равным инструктором или тренером».

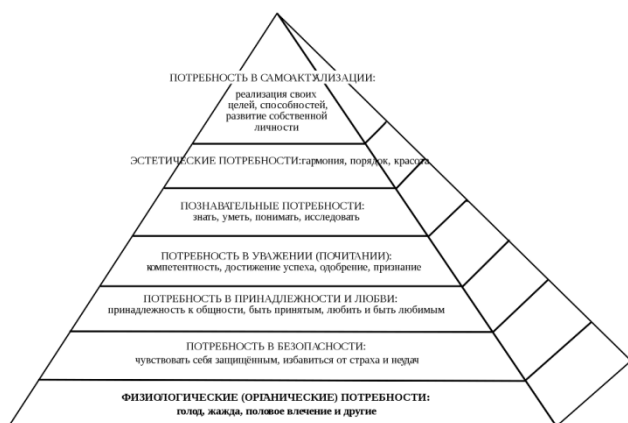
После выполнения участниками задания тренер просит группы последовательно презентовать свои работы. Во время презентации тренер задает вопросы: «Почему вы так думаете?», «Все ли с этим согласны?» и т.п. На презентации групп отводится не более 20-ти минут. После презентаций групп тренер подводит итоги, используя приведенные ниже краткие тезисы по теме.

Теоретическая часть³⁶.

Существует ряд взглядов на мотивацию и, соответственно, ряд подходов по управлению мотивацией. Ниже представлены наиболее распространенные причины, почему люди работают добровольцами, имея разную мотивацию.

Мотивация – это то, что толкает человека совершить какое-либо действие в соответствии с возникшей у него потребностью (см. таб. 3).

Благодаря влиянию мотиваций, один человек тратит огромное количество времени и сил на самоутверждение, а другой – на самосохранение. Часть ученых считает, что мотивации располагаются в иерархической значимости. Раскрыл иерархию индивидуальных мотивов психолог Абрахам Маслоу в своей гуманистической теории (рис. 7), в которой утверждал, что все зависит от потребностей человека.



По его теории самыми сильными являются первичные мотивации, связанные с удовлетворением физиологических потребностей (чувство голода, жажда, 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.

Рис.7

Социальные потребности – это потребности в общении, в дружбе. Выше идет уровень эгоистических потребностей, т.е. потребность испытывать гордость, быть престижным, иметь определенный статус или самоуважение, уверенность в себе, свободу. Последний уровень в пирамиде связан с удовлетворением потребности самореализации.

Пирамида Маслоу устроена по следующему принципу: наиболее мощные потребности, которые оказывают наиболее сильное влияние на действия человека, находятся у ее основания. Например, если человеку не хватает воздуха, то он готов рисковать жизнью, чтобы его добыть. И чаще всего в этот момент его не волнуют мотивации, связанные с общением. Но по мере удовлетворения какой-либо "низшей" потребности на первый план выходит новая, бывшая до этого менее актуальной.

На нижних двух уровнях пирамиды Маслоу люди редко становятся добровольцами, так как базовые потребности должны быть удовлетворены – и здесь речь идет о финансовой мотивации.

³⁶ Источники: Базовое руководство по работе с волонтерами//Н.Тюшкевич, И.Решта// Казахстанская Ассоциация развития гражданского общества (АРГО)//Алматы, 2013
Как эффективно работать с добровольцами//Н. Слабжанин// Межрегиональный общественный фонд «Сибирский центр поддержки общественных инициатив» (СЦПОИ)//Новосибирск, 2002

Если финансы позволяют удовлетворить базовые потребности, то можно говорить о следующем уровне пирамиды Маслоу, и волонтерство обычно начинается здесь с третьего уровня. Последние три уровня: «познание», «эстетические» и «самоактуализация» в общем случае называют «Потребностью в самовыражении» (потребность в личностном росте).

На формирование потребностей и движущих мотивов человека большое влияние оказывает социальная среда, в которой он находится.

Мотивированный человек готов к действию, которое удовлетворит его потребности.

Есть два базовых типа мотивации – **положительная** (основанная на положительных стимулах) и **отрицательная** (основанная на отрицательных стимулах). Также мотивации можно разделить на два блока: **индивидуальные и групповые**.

Таблица 3.



Если рассматривать **групповые** мотивы, то в данной иерархии можно увидеть то, что способствует объединению людей в группы. Мотивы нижнего уровня наиболее просты для объединения и привлечения людей в группу, но в то же время они наиболее слабы для удержания человека в этой группе. Очень распространена, особенно среди молодежи, потребность расширения круга общения. Попадая в какое-либо общество, человек, желая удержаться в группе, начинает преследовать те мотивы, которые характерны для данного сообщества. Следовательно, очень важно при появлении добровольца в организации закрепить, актуализировать мотивы, приведшие его в организацию.

Очень часто многие организации совершают ошибку, пытаются сразу же увлечь впервые пришедшего к ним человека своей миссией. В результате они теряют потенциального добровольца. Важно помнить, что человек приходит в организацию **в результате своих индивидуальных мотиваций**, а ценности организации (группы) для него в момент прихода еще не актуальны.

В иерархии **индивидуальных** мотивов Маслоу существует такой фактор, как самореализация. Одним из ее аспектов является **альтруизм**. Альтруизм широко распространен в добровольческой деятельности. Альтруизм предусматривает получение удовольствия от заботы о благополучии окружающих.

Для молодежи одной из ведущих потребностей является ее востребованность обществом. Важное место занимают мотивы удовлетворения потребности в общении, а особенно – в общении с

равными. При этом важно помнить, что с молодыми добровольцами необходимо общаться, как со взрослыми людьми.

Также сильны у молодежи мотивы, связанные с потребностью получения новых навыков и знаний. Наиболее ярко они выражены у студенческой молодежи.

В связи с теми или иными потребностями, человеку можно предложить и соответствующую работу.



Выявить наиболее точно мотивы, которые подвигли человека к добровольчеству, можно, проведя психологическое тестирование³⁷ или анкетирование, но, чтобы понять истинные мотивы добровольца, непременно нужна очная встреча с ним («глаза в глаза»).

Другой ученый, психолог Дэвид Маккеланд, выдвинул свою теорию потребностей, достаточно близкую теории Маслоу. Она заключается в том, что поступками человека движут три основных рычага:

- **власть** – люди с потребностью власти хотят воздействовать, влиять на других людей; они часто являются хорошими ораторами, пытаются сформировать мнение, хотят изменений, ориентированы на должность, уважение, репутацию, имеют определенную харизму и агрессивность в словах;
- **успех** – люди, ориентированные на успех, на результат, по своим потребностям занимают промежуточное место между потребностью в уважении и самореализацией; они любят работу с видимым результатом, работу с личной ответственностью за поиск решения, любят умеренный риск, доверие; это люди инициативные и самостоятельны;
- **причастность** – люди, ориентированные на причастность, предпочитают труд в обществе с другими людьми, труд, связанный с коммуникациями; у них хорошие способности устанавливать контакты, поддерживать других в достижении цели; они предпочитают говорить о чувствах, благодаря своей повышенной внутренней эмоциональности.



Исследования (Топфер и Якимец, 1999) выявили, что 48% добровольцев имеют личное желание помочь кому-либо, 47% работают по чьей-либо просьбе, 42% удовлетворяют личные нужды и интересы, 35% стремятся улучшить положение других людей. В этих же исследованиях в качестве антистимулов к добровольческой деятельности называлась плохая организация работ – 71%, неинтересно и надоело – 34%, отнимает слишком много времени – 31%, сложная работа – 30%, плохая оценка усилий добровольца – 29%, «чувствовал себя лишним» – 29%.

Для выявления потребностей потенциального добровольца во время проведения собеседования (и при дальнейшем общении) можно руководствоваться признаками, представленными в таб. 4.

Таблица 4.

Потребности	Как распознать потребность	Воздействие
Комфорт Безопасность	Часто задает вопросы о зарплате Бедная семья Рано начал работать Гордится накопленным	Гарантии Информирование, объяснение причин Подкрепление – материальное поощрение за любое дополнительное задание (не деньгами, а, например, возможностью пообедать)
Статус Признание	Достаток в семье (средний и выше среднего) Уверенность в себе Нежелание опускаться ниже определенного уровня Высокая планка требований к	Личный пример и истории из жизни Подчеркивать профессионализм добровольца, его заслуги Давать задания, при выполнении которых доброволец может проявить себя Приближение к более высокому статусу (личное

³⁷ Это наиболее точный, но требующий специальной подготовки способ определения истинной мотивации

	людям Интерес к качеству предоставляемых ресурсов	общение с руководством на равных) Помощь другим добровольцам
Общение	Большая семья, где люди привыкли много общаться между собой Много вопросов, вопрос ради вопроса Много увлечений Много друзей	Наставничество для других добровольцев Распространитель информации Агитатор Дополнительные поручения
Власть	Заводила, лидер Властная фигура в семье, один из родителей занимает высокий пост Часто говорит «я» Завышенная самооценка, Унижает других людей У него есть неприятели Склонность к дорогим вещам Отдает приказания Много работает Не хочет сам работать, но хочет руководить	Наделение полномочиями Предложить руководство группой добровольцев Привлекать к участию в распределении ресурсов Сохранять дистанцию Отказаться от его услуг
Творческий рост	Проявляет интерес, инициативу Идеализирует результаты Использует дополнительные источники информации Ищет варианты решений Часто имеет четкую картинку, цель	Давать интересные задания Его нельзя заставлять, надо давать возможность выбора (хотя бы мнимого) Предлагать разнообразие Бросать вызов, брать на «слабо» Роль советника, консультанта

Инициатива

В основе добровольческой деятельности всегда лежит **инициатива**.



Инициатива – это высшая форма активности человека, которую характеризует умение быстро ориентироваться в ситуации, способность увидеть новые пути и возможности для достижения цели, а также осуществлять их, попутно побуждая и других людей к энергичной деятельности.

Социально значимая инициатива – самостоятельная мотивационная активность одного или нескольких членов социума, направленная на решение какой-либо существующей проблемы общества

Признаки инициативы:

- личное побуждение;
- самостоятельность;
- «чувство нового»;
- творческий подход;

- направленность и целеустремленность воли;
- способность реализовать задуманное.

Выводы: истинная мотивация человека – вещь достаточно сложная и определяемая очень многими факторами одновременно. Следует хорошо знать и использовать теории мотиваций, но в то же время важно помнить и о том, что в окружающем мире существует много факторов (информационных, организационных, технических и т.д.), которые могут оказывать влияние на поступки человека.

Тема 19. Привлечение добровольцев: методы и формы

Продолжительность: 60 минут.

Оборудование и расходные материалы: ноутбук, проектор, маркеры, флипчарт, электронная презентация «Тренинг «Управление добровольцами». День второй», слайды №№ 2.42 – 2.51.

Цель: развить навыки участников по планированию привлечения добровольцев в организацию/проект.

Методы: мозговой штурм, упражнение «Пишем рекламное объявление», работа в мини-группах «План привлечения добровольцев», общая дискуссия, мини-лекция с использованием электронной презентации.

Практическая часть.

Тренер начинает сессию с мозгового штурма «Где взять добровольцев?» (5 минут). Все ответы записываются на флипчарт. Далее тренер подводит итоги мозгового штурма, делит участников на мини-группы и предлагает им в течение 10-ти минут написать рекламное объявление, которое поможет привлечь добровольцев в организацию. После этого каждая мини-группа презентует свое объявление и происходит общее обсуждение (10 минут).

Затем тренер, используя приведенную ниже информацию и электронную презентацию, подводит теоретические итоги темы (мини-лекция – 5 минут) и затем просит участников в мини-группе в течение 20-ти минут составить ориентировочный план привлечения добровольцев, используя схему, представленную в таб. 5:

Таблица 5.

Мероприятие по привлечению добровольцев	Срок исполнения: контрольный/ окончательный	Исполнитель (кто непосредственно делает)	Ответственный (кто контролирует исполнение)	Эксперт (с кем можно советоваться и консультироваться)	Возможные риски и действия по их устранению/снижению

После истечения заданного времени тренер просит одну мини-группу (выбор группы происходит добровольно) презентовать свою работу и всем вместе ее обсудить в течение 10-ти минут. Остальным мини-группам, чьи работы не были публично презентованы, предлагается в качестве домашнего задания внести в свои планы привлечения добровольцев необходимые, выявленные в ходе дискуссии, изменения, добавления и поправки.

Теоретическая часть.

Привлечение добровольцев – это процесс поиска и набора добровольцев, которые хотят оказать помощь организации в ее деятельности.

После того, как потребность в добровольцах и необходимый объем работы для них были определены, следует приступить к следующему этапу – **набору добровольцев**, который имеет свою структуру:

- составление **обращения** к потенциальным добровольцам;
- выбор **стратегии и способов** набора добровольцев.



При наборе добровольцев, прежде всего, следует ориентироваться на их мотивацию к занятию добровольной деятельностью, так как человек приходит и остается в организации, только если его потребности совпадают с тем, что организация может ему предложить

Знание мотивации поможет правильно составить **обращение** к потенциальным добровольцам. Такое обращение, помимо того, что оно должно быть привлекательно для людей, которые хотят заниматься волонтерской деятельностью, должно еще представлять интересы организации и ее клиентов.

Рассмотрим на примере: одна из организаций нуждалась в добровольцах для работы в приюте для бездомных. Для привлечения добровольцев было создано и размещено в газете объявление следующего содержания: «Мы организовали ночной приют, услуги которого пользуются большим спросом. Нам нужны волонтеры, заинтересованные в нашей работе. Волонтеры могут помогать в приготовлении и раздаче еды, беседовать с подростками, оказывать им психологическую поддержку». В этом объявлении говорится о том, что добровольцы будут делать. Но что организация может предложить добровольцам? Для потенциальных добровольцев должно быть ясно, что волонтерская деятельность полезна для них самих. Например, другая организация, осуществляющая подобную деятельность, включила в свое объявление дополнительный пункт: «Вы хотите работать с детьми и подростками? Получить новые знания? Повысить свою квалификацию и шансы на получение работы в будущем?..»

Вот еще два примера.

Первый: «Требуются волонтеры для обучения русскому языку детей из семей беженцев».

Второй: «Найди, 11 лет, недавно прибыл из Афганистана, ему нужно помочь учить русский язык. Могли бы вы послушать, как он читает, каждую среду с 14.00 до 15.00 в школе №1?».

Второй вариант, кроме того, что содержит историю конкретного человека, дает информацию добровольцу о том, что ему следует ожидать и что именно требуется. Человек прочтет это объявление и поймет, может ли он выполнять эту работу, свободен ли он в этот период времени и является ли место работы для него удобным. Так же преимущество второго объявления в том, что предлагается оказывать помощь не вообще, а конкретному человеку, что является более привлекательным.³⁸

В обращении должны быть использованы слова, понятные и привычные для целевой аудитории, к которой обращается организация в поиске добровольцев.

В обращении к потенциальному добровольцу не следует обещать ему «воздушные замки», т.к. введение человека в заблуждение при наборе – первый шаг к тому, что он уйдет, не начав работу, т.е. потраченные на него усилия окажутся не только бесполезными, но и начнут отрицательно влиять на имидж организации.



Составляя обращение к потенциальным добровольцам, необходимо постараться придать ему вид личного обращения, обращения к одному человеку, сделать его неформальным, максимально простым и понятным, чтобы те, кто его услышат, могли легко представить себе: что, где, когда, кто и зачем.

³⁸ Волонтерский менеджмент. Пособие для сотрудников и молодежных лидеров Белорусского Общества Красного Креста по организации работы волонтеров// Белорусское Общество Красного Креста (БОКК) в рамках программы «Участие молодежи в гражданском обществе» при поддержке Датского Красного Креста, Министерства Иностранных Дел Дании и Международной Федерации Обществ Красного Креста и Красного Полумесяца//Минск, 2009

Рекомендации по подготовке обращения к потенциальному добровольцу³⁹:

- напишите к кому вы обращаете свое объявление;
- поставьте дату, время и место набора добровольцев;
- опишите, какие добровольцы и для чего нужны (для выполнения какой работы или участия в каком мероприятии);
- объясните общественную значимость данной работы (мероприятия);
- кратко опишите работу добровольца;
- сообщите, какие потребности люди смогут удовлетворить, работая в качестве добровольцев в организации/проекте;
- вставьте в текст простой рисунок или фотографию;
- придумайте и поместите девиз, призыв или слоган в верхнем правом углу обращения;
- укажите, кто проводит набор добровольцев, по какому адресу могут обратиться заинтересованные лица;
- обращение должно одержать не более 50-60 слов, чтобы его можно было прочесть 20-30 секунд (время, предоставляемое СМИ для одного рекламного объявления).

Следующим шагом после выработки обращения к потенциальным добровольцам будет определение стратегии и способов (или методов) доведения данного обращения до целевой группы.

Существует две стратегии набора:

- общий (массовый) набор используется при проведении каких-либо массовых мероприятий, как правило, путем обращения ко всем желающим через СМИ (менее затратно, но и менее эффективно);
- адресный (целевой) набор применяется в случае необходимости осуществить какую-либо специфическую деятельность (например, обучение по принципу «равный – равному» и т.п.) и осуществляется путем адресного обращения к группе потенциальных добровольцев (трудоемко, но эффективно).

Наиболее эффективен адресный набор!

Цели и формат работы по двум стратегиям набора добровольцев представлены ниже в таб. 6⁴⁰.

Таблица 5.

	<i>Общий (массовый) набор</i>	<i>Адресный (целевой) набор</i>
Цель	Подобрать добровольца для работы, с которой бы справилось большинство людей	Подобрать добровольцев для работы, которая требует конкретных знаний, навыков, опыта и подхода
Требуемый опыт	Специфический опыт не требуется, т.к. работа не требует специальных навыков	Нужны добровольцы с определенным образованием, навыками, возрастом и т.д.
Особенности набора	Обращение к широкой аудитории: распространение объявлений, использование СМИ	Обращение к определенному контингенту людей: использование определенных СМИ, объявлений в местах

³⁹ Базовое руководство по работе с волонтерами//Н.Тюшкевич, И.Решта// Казахстанская Ассоциация развития гражданского общества (АРГО)//Алматы, 2013

⁴⁰ Как эффективно работать с добровольцами//Н. Слабжанин// Межрегиональный общественный фонд «Сибирский центр поддержки общественных инициатив» (СЦПОИ)//Новосибирск, 2002

		<p>появления потенциальных добровольцев, непосредственное общение и контакты (преимущественно)</p>
--	--	---

Довести информацию до потенциальных добровольцев о том, что организация нуждается в их услугах, можно разными способами (методами).

Общий (массовый) набор:

- радио и телевидение (бывает сложно найти спонсора, но очень эффективно);
- постоянные рубрики в прессе с перечнем добровольческих вакансий;
- статьи в газетах и в специализированных изданиях (например, в студенческой газете);
- объявления в интернете и популярных социальных сетях;
- информирование пассажиров общественного транспорта (рекламные объявления, плакаты, внутреннее радио);
- расклейка рекламных объявлений (необходимо согласование с администрациями населенных пунктов);
- раздача информационных листовок на различных мероприятиях;
- агитационные столы и стенды на массовых мероприятиях.

Адресный (целевой) набор (работа с целевой аудиторией):

- выступления агитаторов перед потенциальными добровольцами;
- проведение тематических семинаров, тренингов;
- распространение информации уже работающими добровольцами среди своих друзей и знакомых;
- привлечение клиентов к добровольческой деятельности;
- работа с организациями, в которых могут быть потенциальные добровольцы (учебные заведения, больницы, библиотеки и т.д.);
- корпоративное добровольчество;
- проведение практик и стажировок для студентов и школьников на добровольческой основе;
- участие в выставках и ярмарках добровольческих вакансий, рассказывающих о добровольчестве;
- рекламные объявления в организациях и т.д.

Организация, использующая добровольцев, может составить свой собственный «банк вакансий» добровольцев из тех людей, которые ранее работали добровольцами или изъявляли такое желание, но, в силу различных обстоятельств, не смогли быть добровольцами. Для создания банка вакансий необходимо организовать на постоянной основе сбор и хранение информации о потенциальных добровольцах.



«Активный опытный волонтер – лучший вербовщик новых волонтеров»⁴¹.

Практика показывает, что почти половина добровольцев стали ими по чьей-либо просьбе или рекомендации (по принципу «делай, как я – это классно!»).

Также необходимо помнить, что часто лучшими добровольцами становятся сами клиенты организации/проекта

⁴¹ Волонтерский менеджмент. Пособие для сотрудников и молодежных лидеров Белорусского Общества Красного Креста по организации работы волонтеров// Белорусское Общество Красного Креста (БОКК) в рамках программы «Участие молодежи в гражданском обществе» при поддержке Датского Красного Креста, Министерства Иностранных Дел Дании и Международной Федерации Обществ Красного Креста и Красного Полумесяца//Минск, 2009

Выводы: набор добровольцев – очень важный этап менеджмента добровольцев, который необходимо тщательно планировать.

Тема 20. Отбор добровольцев

Продолжительность: 60 минут.

Оборудование и расходные материалы: ноутбук, проектор, маркеры, флипчарт, электронная презентация «Тренинг «Управление добровольцами». День второй», слайды №№ 2.52 – 2.73, карточки с ролями для ролевой игры.

Цель: дать участникам информацию о способах отбора добровольцев и развить навыки собеседования с потенциальными добровольцами.

Методы: мозговой штурм, мини-лекция с использованием электронной презентации, ролевая игра «Собеседование с добровольцем».

Практическая часть.

Тренер начинает сессию с мозгового штурма (5 минут), задавая следующие вопросы: «Зачем надо отбирать добровольцев?», «Каким образом может производиться отбор добровольцев?», «Кто должен проводить отбор добровольцев?». Все ответы участников записываются на флипчарт, далее происходит общее обсуждение и подведение итогов посредством мини-лекции с использованием электронной презентации и информации, изложенной в теоретической части (20 минут).

Затем тренер предлагает мини-группам, которые работали над планом набора добровольцев, составить план собеседования с потенциальными добровольцами (10 минут). Далее тренер проводит ролевую игру: просит 2-х участников выступить в роли «организации», которая отбирает добровольцев для проведения информационных сессий по профилактике ВИЧ среди молодежи, и 4-х других участников выступить в роли «соискателей добровольческой работы» в соответствии с теми ролями, которые им дает тренер (эти роли вслух не произносятся). Некоторые примеры ролей приведены ниже, роли можно разнообразить, добавить деталей, характеристик и т.д.

Некоторые примеры ролей «кандидатов в добровольцы»:

- молодой человек по имени Вася, 17 лет, «ботаник», учится хорошо, интересуется физикой, в добровольцы пошел потому, что любимая девушка заинтересовалась этой работой, очень спокойный и даже немного вялый;
- девушка Соня 22-х лет, студентка педагогического университета, очень активная, веселая, энергичная, любит работать с детьми;
- Игорь, 19 лет, ищет возможность формально пройти практику социального работника;
- девушка Марина, 16-ти лет, без особых увлечений, учится в торговом училище, очень хочет подработать или найти «любовь всей жизни», а лучше – и то, и другое сразу, очень суетливая, никак не может сосредоточиться, все время хихикает;
- две неразлучные подружки Вика и Ника, студентки лингвистического университета, проявляют большой энтузиазм работать в качестве добровольцев, пришли в организацию после тренинга, который проводило отделение КК/КП, очень интересуются Движением Красного Креста и хотят участвовать в деятельности организации.

Участникам, представляющим организацию, необходимо «отобрать» именно тех добровольцев, которые, по их мнению, наиболее подходят для предполагаемой работы. На одно собеседование отводится 3 минуты (тренер строго следит за временем).

Далее происходит общее обсуждение. При этом тренер постоянно побуждает участников анализировать произошедшее, задавая вопросы: «А почему вы так решили?», «Почему это произошло?» и т.д.

Теоретическая часть.

Когда добровольцы набраны, необходимо в соответствии с выработанными критериями произвести их **отбор**. При этом необходимо помнить, что отбирать нужно не всех подряд, а только тех, кто необходим организации/проекту.



Существует такое правило отбора добровольцев: прежде всего, волонтер для организации, а не организация для волонтера

Существуют определенные риски, связанные с добровольцами, хорошей профилактикой которых может стать процедура отбора. Например, любой ли человек может ухаживать за больным на дому? Риск в данном случае подвергается, с одной стороны, доброволец, который может заразиться или войти в конфликт с больным. С другой стороны, риску может подвергаться и сам больной, и его имущество, если у человека, ставшего добровольцем, присутствуют преступные намерения... Для снижения риска необходимо не только четко провести процедуру отбора добровольца под конкретную вакансию, но и регламентировать взаимоотношения между организацией, которой требуется доброволец, и добровольцем. Регламентирующим документом, определяющим меру ответственности каждой из сторон, может послужить заключаемый с добровольцем договор на выполнение добровольческой деятельности. Договор также будет необходимым документом для представителей налоговой инспекции в случае, если, например, доброволец был отправлен в командировку и организация оплатила его проезд и суточные.»⁴²



Некоторые рекомендации по отбору добровольцев:

***тщательность отбора прямо пропорциональна ответственности, которая делегируется добровольцу в связи с его работой**

***ответственность за действия добровольца во время его работы лежит не только на добровольце, но и на организации**

***необходимо отбирать людей, соответствующих представлению окружающих об организации КК/КП и ее миссии**

***проверка документов при приеме на добровольческую работу является естественной процедурой, а не признаком недоверия**

Кто и как может проводить отбор добровольцев

Процесс проведения отбора добровольцев в определенном смысле очень похож на процесс консультирования, и требует специальной подготовки и навыков. Как правило, такую работу поручают координатору добровольцев, которому помогают другие штатные сотрудники организации и опытные добровольцы.



“Кто бы ни проводил собеседование с добровольцами, он должен быть хорошо подготовлен к этой роли”.⁴³

⁴² Как эффективно работать с добровольцами//Н. Слабжанин// Межрегиональный общественный фонд «Сибирский центр поддержки общественных инициатив» (СЦПОИ)//Новосибирск, 2002

⁴³ Волонтерский менеджмент. Пособие для сотрудников и молодежных лидеров Белорусского Общества Красного Креста по организации работы волонтеров// Белорусское Общество Красного Креста (БОКК) в рамках программы «Участие молодежи в гражданском обществе» при поддержке Датского Красного Креста, Министерства Иностранных Дел Дании и Международной Федерации Обществ Красного Креста и Красного Полумесяца//Минск, 2009

Поскольку проводящий отбор или собеседование будет, скорее всего, первым человеком из организации, с которым столкнется доброволец, следует быть уверенными, что он сможет установить адекватные отношения, сможет представить организацию, и будет действовать так, как будто он сам руководитель программы добровольцев.

Соответственно, человек, который проводит отбор добровольцев, должен предварительно сам получить хорошую подготовку.

Чем должны обладать и что должны уметь люди, проводящие отбор добровольцев:

- хорошее знание организации и того, чем будут заниматься добровольцы;
- хорошие коммуникативные навыки, опыт общения с людьми с различным уровнем культуры, образования, экономического положения, возраста;
- умение внимательно выслушать, понять собеседника;
- умение правильно интерпретировать реакцию, сомнения, невысказанные пожелания другого человека;
- умение направлять разговор и затрагивать сложные темы, сохраняя при этом чуткость и доброжелательность;
- умение выявить скрытые возможности и сильные стороны кандидата;
- иметь опыт работы в качестве добровольца;
- проявлять толерантность к мнению других людей.

Лучше всего осуществлять отбор добровольцев командой, в которую можно включить:

- координатора волонтерского проекта/ программы;
- некоторых штатных сотрудников организации (координаторов и/или ассистентов проектов/ программ);
- действующих добровольцев;
- представителей клиентов будущих добровольцев.

Для проведения отбора можно использовать следующие **инструменты**:

- собеседование;
- наблюдение;
- анкетирование;
- тестирование;
- специальная проверка сведений.

Данный инструментарий можно использовать как в комплексе, так и по отдельности. Выбор зависит от типа работы и от налагаемой на добровольца ответственности.

Анкетирование проводится с помощью специально разработанных анкет (см. приложение 5.14 «Анкета добровольца») и может подойти на первом этапе отбора, когда существует много заявок на ограниченное число рабочих мест. Анкетирование способствует большому охвату отбираемых добровольцев, но при этом снижает объем информации, который можно получить, например, при собеседовании. Всегда необходимо помнить, что за листом бумаги с вопросами и ответами стоит человек, изъявивший желание помочь организации, затратив на это свое личное время и силы. Анкетирование не должно быть единственным способом, с помощью которого отбирается доброволец. Лучше всего его совместить с процессом, предусматривающим непосредственное общение, например, с собеседованием.

Собеседование имеет цель определить опыт, навыки и интерес к предлагаемой работе. Вот примерный алгоритм собеседования:

- предварительно просмотреть имеющуюся о кандидате информацию;
- составить список вопросов, на которые необходимо получить ответы, например:
 - ✓ почему доброволец пришел в организацию?
 - ✓ что он хочет получить от этой работы?

- ✓ есть ли у него опыт работы?
- ✓ какие перспективы для себя он видит?
- ✓ что он любит делать в свободное время?
- ✓ какой он видит для себя идеальную работу?

Собеседование следует проводить не позже, чем в течение первых двух недель после того, как потенциальный доброволец обратился в Национальное Общество КК/КП. Более длительное ожидание может привести к формированию у кандидата негативного впечатления об организации, которая даже не может найти время, чтобы встретиться с человеком, который предлагает ей свои услуги.

Собеседование лучше проводить в спокойной и комфортной обстановке. Желательно, чтобы никто не мешал первой встрече будущего добровольца и представителя организации. С самого начала собеседования доброволец должен почувствовать к себе внимание со стороны организации.

Для создания при беседе обстановки доверительности представителю организации необходимо:

- подумать о месте, где будет проводиться встреча с кандидатом в добровольцы, избегать таких вариантов, как коридор, конференц-зал или проходная комната;
- заранее позаботиться о том, чтобы встреча не была прервана: отключить звук вызова на мобильном телефоне, предупредить коллег и т.д.
- иметь под рукой:
 - ✓ анкету будущего добровольца (в отдельных случаях анкета может быть заполнена во время встречи или сразу после нее);
 - ✓ информацию обо всех незанятых на данный момент добровольческих должностях, желательно в форме подробных описаний работ;
 - ✓ печатную информацию об организации;
 - ✓ информацию о других волонтерских программах и организациях на тот случай, если потенциальный доброволец не подойдет конкретному проекту/программе организации;
- устранить физические препятствия между собеседниками в виде столов, компьютера и т.п. (следует просто сесть рядом);
- представиться, познакомиться и коротко рассказать об истории своей организации, ее настоящем и перспективах;
- рассказать, как именно будет проходить интервью (вопросы приветствуются, могут вестись краткие записи, продолжительность от 30-ти минут до одного часа);
- узнать, что интересует будущего добровольца, почему он пришел в организацию;
- составить представление о будущем добровольце, как о человеке, для того, чтобы не разочаровать его предлагаемой работой;
- рассказать о работе, которая, по мнению представителя организации, подошла бы будущему добровольцу, и дать ему письменное описание работы;
- используя описание работ, обсудить с кандидатом в добровольцы, насколько его устраивает эта работа и имеет ли он для этого необходимые знания, опыт и возможности;
- помочь сделать будущему добровольцу выбор той работы, которая наиболее ему подходит, указывая как положительные, так и отрицательные стороны предлагаемых видов работ;
- узнать мнение будущего добровольца, оставив за ним право принятия окончательного решения;
- убедиться, что кандидат в добровольцы имеет реалистичные ожидания от будущей работы и от организации вообще;
- назвать возможные преимущества и поощрения, которые может получить доброволец от выполняемой работы и от организации;
- убедиться, что доброволец понимает Принципы Международного Движения КК и КП;
- оставить время для обдумывания и вопросов;
- дать добровольцу анкету, в которую он может внести интересующую организацию информацию, и договориться о времени следующего визита;

- поблагодарить кандидата в добровольцы за проявленный им интерес к организации и работе волонтером;
- вручить будущему добровольцу пакет печатных материалов об организации и ее деятельности;
- оставить будущему добровольцу контакты, по которым кандидат может связаться с представителем организации;
- подготовить краткий письменный отчет о проведенном собеседовании, отразив в нем ответы на поставленные вопросы, а также впечатления о внешности, коммуникабельности, опыте, доброжелательности добровольца;
- составить рекомендации по дальнейшей возможной работе добровольца.

При проведении отбора очень большую роль играет **наблюдение** за поведением будущего добровольца, которое может дать следующую информацию: уровень коммуникабельности, особенности поведения и взаимодействия с окружающими, работоспособность. Наблюдение можно проводить во время какой-либо части набора, непосредственно во время работы, обучения или деловой игры. При этом желательно, чтобы наблюдаемый не чувствовал пристального, излишнего внимания со стороны собеседника.

Тестирование будущих добровольцев желательно проводить в тех случаях, когда работа добровольца требует особой ответственности. Тестирование проводит специально подготовленный человек. Тестирование может происходить как с использованием психологических тестов, так и с моделированием каких-либо ситуаций. Например, можно попросить будущего равного инструктора объяснить, как он понимает тот или иной способ профилактики ВИЧ-инфекции, проверяя при этом не столько верность информации, сколько способность внятно и доступно излагать свои мысли.

Психологическое тестирование лучше всего проводить в тех случаях, когда доброволец принимает на себя ответственность за детей, инвалидов, тяжелобольных или от него требуются какие-то особые моральные качества.

Специальная проверка сведений, документов может понадобиться в некоторых случаях. Если в требованиях к добровольцу существуют какие-либо ограничения, например, по состоянию здоровья, то необходимо попросить документы, подтверждающие пригодность добровольца выполнять предлагаемую работу по состоянию здоровья. Если работа связана с материальными ценностями или наличными деньгами, то разумно записать паспортные данные человека. В любом случае этот способ отбора следует использовать в разумных пределах.

Командные роли⁴⁴

При приеме на работу добровольцев важно учесть характерные для них командные роли. Разные исследователи выделяют разное количество ролей. Далее, предложены для рассмотрения самые общие варианты.

Один и тот же человек в разных условиях может выполнять разные роли, но некоторые для него более комфортны, иные – менее комфортны. Оплачиваемого сотрудника дополнительно мотивируют деньги, а для добровольца надо, в первую очередь, учитывать комфорт.

Определить командные роли можно, наблюдая за работой добровольцев, например, на собраниях. Обычно последовательность включения в работу примерно такова:

- координатор – собрал группу и сформулировал задачу;
- генератор идей – предложил варианты решения;
- исследователь ресурсов – высказал возражения, апеллируя к опыту и здравому смыслу, упомянул удачные, стереотипные, нестандартные решения;

⁴⁴ Базовое руководство по работе с волонтерами//Н.Тюшкевич, И.Решта// Казахстанская Ассоциация развития гражданского общества (АРГО)//Алматы, 2013

- аналитик – примирил предложения и возражения и подвел итоги, зафиксировал идеи для дальнейшей проработки;
- катализатор – стал обсуждать дальнейшую работу;
- педант – согласился обработать и разослать всем результаты встречи.

«Во время проведения собеседования могут возникнуть **проблемные ситуации**:

- кандидатов в добровольцы слишком много;
- ожидания кандидата в добровольцы не соответствует тому, что может предложить организация;
- недостаток информации о кандидате в добровольцы;
- кандидат еще не готов стать добровольцем;
- кандидат не подходит для определенной работы, проекта/программы.

Кандидатов слишком много

Изначально объявляя о приеме добровольцев, надо быть готовым к тому, что процесс их набора и отбора может сопровождаться необходимостью отказа от услуг некоторых из кандидатов. Это может происходить, если кандидатов слишком много, кандидаты не соответствуют предъявляемым требованиям или когда существует угроза безопасности клиентов, например, если стало известно о противоправных действиях кандидата по отношению к целевой группе.

При первых двух причинах отказа пригодится информация о других программах и организациях, где также требуются добровольцы. Кандидату можно дать координаты этих программ и организаций.

В любом случае лучше, чтобы решение об отказе было принято не одним человеком, а согласовано с руководством организации и с другими сотрудниками, а самому кандидату объяснили причину отказа.

Ожидания кандидата в добровольцы не соответствует тому, что может предложить организация

Кандидат в добровольцы может прийти в организацию с ожиданиями, которые она не сможет оправдать, например, с просьбой послать его помогать бездомным детям в Африке или заниматься переводами с иранского языка. В этом случае необходимо рассказать о том, что организация может предложить, и если это не заинтересует кандидата, то поблагодарить его за проявленный им интерес к организации и предложить контакты других программ и организаций, где он, возможно, найдет ту деятельность, которая будет ему интересна.

Недостаток информации

Кандидат в добровольцы при собеседовании может быть застенчивым, малоразговорчивым или скрытным. В результате можно не получить достаточно информации о кандидате, что затруднит принятие решения о его возможной деятельности в организации. В таких случаях необходимо быть терпеливыми и дать кандидату возможность собраться с мыслями перед ответом на вопросы. Если доброволец затрудняется с ответом, следует вновь объяснить ему процесс собеседования, используя метод активного слушания, задавая наводящие и уточняющие вопросы. Можно спросить у кандидата в добровольцы разрешения обратиться к кому-либо, кто может дать больше информации о нем, или просто перенести собеседование на другой день.

Неготовность стать добровольцем

Кандидат в добровольцы может иметь проблему физического или психологического характера или находиться в тяжелой жизненной ситуации, которая может помешать занять соответствующую должность или стать добровольцем в данный момент. В этом случае следует:

- объяснить, какие требования предъявляются к кандидату в добровольцы;
- сохранять доброжелательное отношение, проявлять симпатию, стремление помочь, но не брать на себя ответственность за поиск решения личных проблем кандидата в добровольцы;
- порекомендовать специалистов или общественные организации, которые могут помочь;

- обратиться к специалистам организации за помощью;
- если кандидата в добровольцы посещает социальный работник или врач, следует спросить, можно ли связаться с ними или организовать совместную встречу, чтобы получить дополнительную информацию и обсудить варианты возможной работы для добровольца.

Кандидат не подходит для конкретной работы, проекта/ программы

Такая ситуация возникает, когда квалификация кандидата в добровольцы не соответствует той деятельности, которую организация может ему предложить, а обучение не предусмотрено, или кандидат не заинтересован в прохождении обучения, если кандидат преследует личные цели, или интересующие кандидата должности уже заняты. Возможная тактика:

- иметь под рукой описания других волонтерских программ, имена и номера телефонов руководителей добровольцев;
- спросить добровольца, можно ли поделиться информацией, полученной в ходе собеседования, с другими руководителями добровольцев, к которым его можно направить;
- хранить информацию о добровольце на случай появления возможных вакансий в будущем.

В любом из этих случаев важно, чтобы кандидат в добровольцы не остался без альтернативного варианта действий. Также следует объяснить ему причину отказа, подчеркнув при этом, что организация ценит его желание помочь.»⁴⁵

Выводы: отбор добровольцев – очень ответственный момент, к которому надо тщательно готовиться; проводить отбор должны люди, имеющие необходимые знания, навыки и, желательно, соответствующий опыт.

Тема 21. Организация процесса начала работы добровольцев

Продолжительность: 50 минут.

Оборудование и расходные материалы: ноутбук, проектор, маркеры, флипчарт, электронная презентация «Тренинг «Управление добровольцами». День второй», слайды №№ 2.74 – 2.88.

Цель: дать участникам понимание основных этапов процесса организации работы добровольцев и развить навыки планирования этого процесса.

Методы: мини-лекция с использованием электронной презентации, работа в мини-группах «План организации процесса начала работы добровольца в организации/проекте», общая дискуссия.

Практическая часть.

Тренер начинает сессию с мини-лекции (15 минут). Далее предлагает в мини-группах продолжить работу над планированием менеджмента добровольцев и разработать в течение 30-ти минут «План организации процесса начала работы добровольца в организации/проекте» по двум основным позициям:

1. подготовка организации к взаимодействию с добровольцами;
2. подготовка добровольцев к работе в организации.

При написании плана необходимо использовать формат таблицы 5 (см. тему 19): мероприятие, срок, исполнитель, ответственный, эксперт, риски.

После выполнения задания какая-либо мини-группа (но не та, которая презентовала свою работу в предыдущей сессии) представляет свою работу для общего обсуждения (15 минут).

⁴⁵ Волонтерский менеджмент. Пособие для сотрудников и молодежных лидеров Белорусского Общества Красного Креста по организации работы волонтеров// Белорусское Общество Красного Креста (БОКК) в рамках программы «Участие молодежи в гражданском обществе» при поддержке Датского Красного Креста, Министерства Иностранных Дел Дании и Международной Федерации Обществ Красного Креста и Красного Полумесяца//Минск, 2009

Теоретическая часть.

Организация процесса работы добровольцев, как и все остальные элементы менеджмента добровольцев, должна быть тщательно и предварительно спланирована. Непосредственно организацию процесса начала работы добровольцев в отделениях КК/КП можно условно разделить на несколько этапов, которые, в зависимости от конкретной ситуации, могут протекать как последовательно, так и параллельно. При этом, например, этап подготовки организации к работе добровольцев должен начинаться задолго до их прихода в организацию.

Игнорирование хотя бы одного этапа может негативно сказаться на эффективности всей добровольческой деятельности и на устойчивости проекта/программы в целом.

К этапам организации пускового процесса работы добровольцев относятся:

- **подготовка организации к взаимодействию с добровольцами**, которая включает, в том числе:
 - ✓ разработку политики (правил) организации по отношению к добровольцам;
 - ✓ принятие этой политики всеми штатными сотрудниками;
 - ✓ определение ответственных за работу добровольцев;
 - ✓ разработка системы контроля, сопровождения и признания добровольцев в организации/проекте;
 - ✓ регулярные обсуждения с персоналом вопросов организации работы добровольцев;
 - ✓ создание благоприятного психологического климата в организации для работы с добровольцами;
 - ✓ подготовка рабочих мест, рабочих заданий и необходимых расходных материалов (инструментов и т.д.) для добровольцев;
 - ✓ разработка всех необходимых документов (договор с добровольцем, информационный пакет, инструкции, отчетные формы и т.д.);
 - ✓ утверждение способов постановки задач добровольцам;
- **подготовка добровольца к работе в организации**, которая включает, в том числе:
 - ✓ вводный инструктаж;
 - ✓ заключение соглашения (договора);
 - ✓ введение в рабочий коллектив;
 - ✓ обучение;
 - ✓ наставничество.

Подготовка организации к взаимодействию с добровольцами

Для правильной организации процесса работы добровольцев в организации, прежде всего, необходимо разработать **правила взаимодействия организации и ее сотрудников с добровольцами**. Эти правила должны давать всем участникам процесса четкое понимание, кто такие добровольцы, какую роль они выполняют и какое место они занимают в организации, какие имеют права и обязанности, и какие права и обязанности по отношению к добровольцам имеет персонал организации, кто в организации отвечает за работу добровольцев, за их сопровождение и т.д. Правила должны быть ориентированы на Волонтерскую Политику Международного Движения КК/КП, которая была принята на 12 Сессии Генеральной Ассамблеи МФОКК/КП в 1999г. (см. приложение 5.15).



Некоторые советы по подготовке организации к работе с добровольцами⁴⁶:

***разработать процедуру взаимодействия персонала с добровольцами**

***выявить личные и организационные опасения персонала, связанные с добровольцами**

***следует сделать все возможное, чтобы персонал и добровольцы стали союзниками**

⁴⁶ Базовое руководство по работе с волонтерами//Н.Тюшкевич, И.Решта// Казахстанская Ассоциация развития гражданского общества (АРГО)//Алматы, 2013

- *вместе планировать как развитие волонтерской программы, так и размещение волонтеров на рабочих местах*
- *проводить конкретные мероприятия, которые продемонстрируют полезность добровольцев*
- *доказательно демонстрировать денежный эквивалент труда добровольцев*
- *проводить обучение добровольцев вместе с персоналом*
- *поощрять сотрудников, которые хорошо работают с добровольцами, а также самих волонтеров;*
- *организовывать неформальные мероприятия, в которых участвуют как сотрудники организации, так и добровольцы*
- *обеспечить поддержку добровольцев со стороны руководства организации*
- *создать условия для работы добровольцев в офисе организации и за его пределами*
- *гарантировать безопасность и охрану здоровья добровольцев*
- *условия труда добровольцев должны позволять качественно выполнять порученную им работу, при этом обеспечение нормальных условий труда добровольцев не должно производиться за счет ухудшения условий, в которых работают штатные сотрудники*

Говоря о формировании **мотивирующей среды для работы добровольцев** в организации, необходимо упомянуть такой термин, как **вовлеченность добровольцев** в процессы, которые проходят в организации, включая процессы принятия решений.

Очевидность формального участия добровольцев в проектах/программах КК/КП не всегда соответствует его значимости. Само по себе наличие добровольцев в проекте/программе не является гарантией их настоящего и полного участия в процессах, имеющих место в организации. Чтобы вносить значимый вклад, добровольцы должны иметь определенные знания и навыки, реально осознавать свои силы и возможности, а также выражать осознанное желание выполнять определенные обязанности и нести ответственность. Большую роль играют характер и тип взаимоотношений между добровольцами и оплачиваемым персоналом организации, которые исследователь Роджер Харт представил в виде восьми ступеней «лестницы участия» (рис. 8).

Организация сама должна решить, какая ступень лестницы Харта необходима для эффективного управления добровольцами. Однако практика показывает, что, чем более добровольцы вовлечены в процессы принятия решений на всех уровнях, тем более они привержены добровольческой работе и организации в целом, тем устойчивее и эффективнее добровольческий проект/программа. В то же время, фактическое неучастие добровольцев приводит к их плохой управляемости, текучести добровольческих кадров, усиливая тем самым риски реализации проекта/программы.

Подготовка добровольца к работе в организации

Перед тем, как поручить добровольцу выполнение какой-либо работы, необходимо провести определенные мероприятия по **ориентированию добровольца**, которые бы способствовали точному пониманию поставленной перед ним задачи, сделали его работу более эффективной и безопасной.

Одной из проблем, с которыми сталкиваются добровольцы-новички, является поиск своей задачи и своего места в организации. Придя в организацию впервые, доброволец вначале может почувствовать себя не очень востребованным. А сотрудники КК/КП или более опытные добровольцы в это время думают: «Не будем его загружать, пусть пообвыкнется», «Кто его знает, надежный ли человек, стоит ли его о чем-то просить», «Нет времени ему все детально рассказывать», «И так понятно, что делать» и т.п. В этой ситуации очень важно уметь поставить себя на место новичка, понять его внутренние переживания и помочь ему сориентироваться в новой обстановке.⁴⁷

⁴⁷100 вопросов про НКО: Что нужно знать, чтобы ваша деятельность была успешной?//Мини-справочник для руководителя некоммерческой организации//М.: Агентство социальной информации, 2012.



Рис.8



Организация делегирует добровольцу выполнение определенных действий, решение определенной задачи и в первую очередь – делегирует ответственность.

Процесс делегирования включает в себя следующие этапы:

- *постановка задачи добровольцу*
- *принятие добровольцем ответственности*
- *установление и согласование процедуры контроля*
- *передача необходимых полномочий*
- *определение ближайших шагов*
- *контроль выполнения и обратная связь*

Подготовка и проведение **ориентирования добровольцев в организации** обычно осуществляется координатором добровольцев с привлечением штатных сотрудников, членов правления, уже работающих в организации добровольцев и клиентов. Очень важно качественно рассказать добровольцам о Национальном Обществе КК/КП. Если в организации имеется Положение о добровольчестве, то необходимо обязательно ознакомить с ним добровольцев.

Ориентирование следует планировать и проводить в ближайшее время после того, как доброволец был принят в организацию, но еще не приступил к деятельности.

Инструктаж добровольцев о правилах работы, технике безопасности – это первое, что необходимо сделать. Если работа требует особого подхода, особой осторожности, то целесообразно воспользоваться специальной литературой (инструкциями, положениями, правилами и т.п.), где определены требования к работникам этих специальностей.

Инструктаж отличается от обучения тем, что информация, предоставляемая во время инструктажа, носит общий характер и не уполномочивает и не подготавливает кандидата к выполнению конкретных обязанностей.



«Исследования показывают, что в организациях, в которых активно применяются инструктаж и обучение, число волонтеров растет»⁴⁸

Инструктаж – это лучшая возможность установить тон взаимодействия, выяснить ожидания и передать важную информацию обо всей работе НО КК/КП, а не только об одном проекте/программе. Это позволит добровольцу узнать о других направлениях, в которых он мог бы работать для Национального Общества КК/КП, что позволит отделению КК/КП увеличить число постоянных добровольцев.

В ходе инструктажа могут рассматриваться следующие темы:

- вводная информация и приветствие (выступление руководства);
- порядок действий в чрезвычайных ситуациях, техника безопасности;
- миссия Красного Креста/Красного Полумесяца;
- краткий исторический обзор Движения КК/КП;
- основополагающие принципы и символы Движения КК/КП;
- организационная структура, в т.ч. описание программ;
- значение волонтерской работы;
- правила волонтерской работы: присутствие, кодекс поведения, конфиденциальность, дресс-код, употребление наркотических средств и алкоголя, возмещение расходов, идентификация, болезни и травмы, взаимодействие со СМИ, предотвращение оскорбительных действий на рабочем месте, порядок разрешения конфликтов и возникающих проблем, обращение с имуществом КК/КП, курение, подстрекательства, кражи, учет отработанного времени и др.;
- льготы, предоставляемые добровольцам в организации;
- ознакомление добровольцев с должностной инструкцией и заполнение договора (соглашения);
- ознакомление добровольцев с традициями организации, существующими процедурам и правилами;
- ознакомление добровольца с системой контроля и отчетности;
- определение представителя, к которому можно обращаться с вопросами и проблемами;
- экскурсия по офису и знакомство с персоналом.

Если организация имеет большой офис и доброволец будет в нем работать, то необходимо познакомить добровольца не только со всеми сотрудниками, но и с расположением рабочих комнат и бытовых помещений. Если же организация ведет свою деятельность на различных объектах, то, если это возможно, необходимо ознакомить добровольца и с ними. Доброволец должен четко представлять организацию, в которую он пришел работать.

Новому добровольцу сложно сразу запомнить все, что ему рассказывают во время вводного инструктажа, поэтому желательно для каждого новичка подготовить своеобразный информационный пакет. В нем может быть следующая информация:

- история, цели и задачи организации/программы;
- ценности и принципы деятельности добровольцев КК/КП;
- правила деятельности добровольцев КК/КП;
- список руководителей добровольцев, их координаторы и контакты;
- ссылки на полезные сайты и материалы в Интернете.

⁴⁸ DIPESHO VI - Руководство по управлению волонтерами для регионов Центральной Азии//Общество Красного Полумесяца Республики Казахстан. Консорциум: Международная Федерация, Нидерландский Красный Крест, Американский Красный Крест, Германский Красный Крест, при поддержке Европейской комиссии по гуманитарной помощи//Алматы, 2009

Естественно, не стоит требовать, чтобы доброволец прочитал все и сразу. Однако прочитать **правила деятельности** он в любом случае обязан. Полученная информация дает возможность наиболее активным новичкам быстрее войти в курс дела и проявить себя.



Доброволец начинает работу в организации⁴⁹:

***первый этап работы стратегически важен, он покажет, правильно ли понял доброволец то, что ему необходимо делать**

***при вводном инструктаже необходимо следовать правилу трех «П»: Проговорил, Показал, Попросил повторить**

***между добровольцем и организацией заключается гражданско-правовой договор о добровольческой деятельности**

Особого внимания требует **подготовка соглашения (договора) между добровольцем и организацией** на выполнение добровольческой деятельности, которое регулирует взаимоотношения между добровольцем и организацией, их взаимные права и обязательства.

Все сведения о работе добровольца могут вноситься в своеобразную «трудовую книжку добровольца». Эта книжка служит документом, который могут использовать некоммерческие организации, заинтересованные в повышении престижности добровольческого труда и в учете добровольческого стажа.

Очень важным элементом работы с добровольцами является система **наставничества** (сопровождения). Наставник оказывает добровольцу моральную поддержку, вводит его в коллектив, сопровождает его при выполнении добровольческих функций, помогает советом.

Обучение добровольцев⁵⁰

«Иногда может сложиться впечатление, что некоторые добровольцы уже обладают необходимыми знаниями и после участия в вводном курсе не нуждаются в обучении. Однако это не так. Перед тем, как приступить к выполнению конкретной работы, также как и в самом начале своей деятельности, доброволец должен пройти обучение, которое даст и ему, и организации уверенность, что он будет действовать в соответствии с принятыми в организации правилами, стандартами, процедурами, что он, например, будет передавать информацию по профилактике ВИЧ-инфекции таким образом и в таком объеме, которые помогут достичь результатов профилактического проекта, т.е. приведут к изменению поведения молодых людей на менее рискованное, и т.д. Только после обучения по теме, непосредственно связанной с его будущей деятельностью в организации, доброволец будет чувствовать себя более уверенно. Проведение обучения также придает уверенности и организации в том, что доброволец будет работать эффективно, профессионально и безопасно для себя и клиентов организации, что, в свою очередь, гарантирует снижение рисков неудач проекта/программы»



Возможность приобретения новых знаний и навыков остается одной из самых мощных мотиваций для волонтеров. Обучение является составной частью процесса получения волонтерами удовольствия от работы

Цель обучения добровольцев:

- обеспечение высокого качества проекта/программы и оказываемых услуг, отвечающих интересам уязвимых людей.

⁴⁹ Как эффективно работать с добровольцами//Н. Слабжанин// Межрегиональный общественный фонд «Сибирский центр поддержки общественных инициатив» (СЦПОИ)//Новосибирск, 2002

⁵⁰ Волонтерский менеджмент. Пособие для сотрудников и молодежных лидеров Белорусского Общества Красного Креста по организации работы волонтеров// Белорусское Общество Красного Креста (БОКК) в рамках программы «Участие молодежи в гражданском обществе» при поддержке Датского Красного Креста, Министерства Иностранных Дел Дании и Международной Федерации Обществ Красного Креста и Красного Полумесяца//Минск, 2009

Задачи обучения добровольцев:

- подготовка добровольца к квалифицированной самостоятельной работе;
- удовлетворение личных потребностей добровольцев в обучении и приобретении знаний и навыков.

Обучение добровольцев состоит из двух этапов: предварительное обучение (до начала работы) и система повышения квалификации добровольца.

Обучение может быть индивидуальным и в группе. Как правило, используются комбинации различных методов обучения: презентации, лекции, работа в группах, ролевые игры, дискуссии, обмен опытом, практические фильмы и занятия, консультации специалистов, обучение на рабочем месте и др.

Формы обучения:

- предварительное обучение;
- обучение в процессе работы;
- очное обучение в аудиториях;
- обучение по модулям в удобном для обучающегося темпе с использованием книг, компьютеров и видео;
- коучинг и менторство;
- интерактивные телеконференции или семинары, транслируемые по спутниковым каналам;
- компьютеризованное обучение;
- собрания, семинары и конференции.



Коучинг в профессиональной сфере – один из самых эффективных методов неформального обучения, дополняющий другие методы обучения

Предпочтение отдается тем методам и формам обучения, которые стимулируют активное участие добровольца в процессе обучения, обеспечивают обратную связь и основаны на примерах из практики. Дополнительно, оставаясь в рамках запланированного времени, необходимо предоставлять место и время для общения и обмена мнениями между участниками.

В ходе обучения особое внимание уделяется не тому, чтобы дать добровольцам максимально возможное количество информации, необходимой им для работы, но, прежде всего, отработке и закреплению практически применимых знаний и навыков. Также в ходе обучения следует стремиться к достижению хорошего уровня понимания добровольцами, в чем именно состоят их функции. Только в этом случае добровольцы приобретают необходимую степень подготовленности и уверенности в своих силах, необходимых для выполнения работы.

Содержание программы обучения зависит от каждой конкретной работы и тех знаний и навыков, которыми уже обладает доброволец. Программа обучения планируется координатором совместно с добровольцем. Идеальная программа подготовки обеспечивает: постоянное совершенствование уже имеющихся знаний и навыков, приобретение новых и развитие личности добровольца. Доброволец допускается к работе при условии успешного прохождения обучения.

Обучение - не разовая акция, а постоянно действующий процесс. Оно ориентировано на уровень навыков, которыми обладают его участники. Чтобы достигнуть максимальных результатов, задачи обучения должны быть измеримыми, актуальными и поддающимися контролю.

Оценка результатов обучения проводится в процессе обучения, после его завершения и через определенный промежуток времени (через три – шесть месяцев). Оценка обучения необходима как для подведения итогов, насколько хорошо подготовлен волонтер к предстоящей работе, так и для планирования дальнейшего обучения добровольцев и внесения корректировок в существующие учебные программы.

Выдача добровольцу сертификата/свидетельства о прохождении обучения крайне желательна, так как поднимает престиж обучения, а также служит документальным свидетельством, которое доброволец

сможет использовать в дальнейшем для подтверждения своей квалификации, например, при приеме на работу.

Очень важен для организации процесса работы добровольца также и **способ постановки задачи** (см. таб. 7). Если для добровольца, особенно начинающего, даже если он прошел соответствующие инструктаж и обучение, был выбран неправильный способ постановки задачи, скорее всего, работа добровольца обречена на провал, а он сам может вскоре покинуть организацию/проект.

Таблица 6.

Способ постановки задач для добровольцев	Описание способа	Плюсы	Минусы	Для кого подходит
По проблеме	Руководитель формулирует проблему, но не вдаётся в подробности того, каким образом она будет решена.	Повышает статус добровольца и есть возможность для творческого подхода. Экономит время.	Ход выполнения задачи трудно контролировать, не ясен возможный результат.	Для высококвалифицированного и очень опытного добровольца, которому организация полностью доверяет.
По результату	Руководитель формулирует проблему и говорит, какой хочет получить результат. Как этого результата добиться, доброволец решает сам.	Результат ясен, развивается самостоятельность добровольца, что положительно влияет на его мотивацию. Экономия времени.	Надо согласовать ожидаемый результат.	Для опытного, добросовестного и дисциплинированного добровольца
По алгоритму	Руководителем не только формулируется проблема, но и описывается желаемый результат и предлагается подробный план действий.	Всё чётко и конкретно, легко контролируется весь процесс выполнения задачи.	Много времени уходит на постановку задачи, понижается ответственность добровольца, отсутствует творчество.	Для исполнителей с низкой квалификацией или для тех, кто впервые выполняет подобное задание. Этот вариант постановки задачи чаще всего используется при работе с добровольцами.

Оценка успешности ориентирования проводится по следующим показателям:

- насколько полно и хорошо доброволец понимает, что значит быть волонтером КК/КП (роль, функции и т.д.);
- насколько хорошо доброволец знаком, принимает и применяет в своей работе Основополагающие Принципы Движения КК/КП;
- степень интеграции добровольца в коллектив, успешность коммуникации и координации в команде;
- насколько доброволец хорошо ориентируется в правилах и процедурах организации;
- насколько хорошо доброволец знаком с процедурами и правилами его присутствия в офисе организации и своей добровольческой работы.

Выводы: организация работы добровольцев, как стартовый механизм, является важнейшим этапом, определяющим успех всей добровольческой деятельности, и ему должно уделяться большое внимание. Игнорирование отдельных составляющих этого этапа может стать критическим моментом для добровольческого проекта/программы.

Тема 22. Контроль работы добровольцев: зачем, кто и как

Продолжительность: 60 минут.

Оборудование и расходные материалы: ноутбук, проектор, маркеры, флипчарт, электронная презентация «Тренинг «Управление добровольцами». День второй», слайды №№ 2.89 – 2.101.

Цель: обратить внимание участников на важность контроля, мониторинга и оценки деятельности добровольцев для достижения результатов проекта/программы, развить практические навыки по разработке планов МиО.

Методы: мини-лекция с использованием электронной презентации, групповые работы «Критерии оценки работы добровольцев. План мониторинга и оценки работы добровольцев» и «Система контроля над работой добровольцев в организации», вопросы-ответы, общая дискуссия.

Практическая часть.

Тренер начинает сессию с вопросов к участникам (7 минут):

- Надо ли контролировать деятельность добровольцев или это неэтично по отношению к их «добровольческому порыву»?
- Как можно контролировать работу добровольцев?
- Что должно подвергаться контролю?
- Кто должен контролировать работу добровольцев и как часто?
- Есть ли разница между понятиями «контроль», «мониторинг» и «оценка»?
- Какова роль мониторинга и оценки в процессе контроля?

Ключевые слова и выражения участников тренер фиксирует на флипчарте. Далее тренер подводит итоги и предлагает участникам мини-лекцию (8 минут) с использованием электронной презентации и теоретического материала.

Затем тренер просит участников продолжить работу в мини-группах.

Две мини-группы получают задание составить план МиО для оценки деятельности своих добровольцев. При этом может использоваться логическая матрица уже действующего проекта. Если участники не знакомы с логической матрицей проекта или не имеют ее, то тренер предлагает группам просто разработать (сформулировать) индикаторы и заполнить таблицу (см. ниже таб. 8). Тренер, в связи с ограниченностью времени, может ограничить число индикаторов до 3-х - 4-х.

Другие две мини-группы получают задание разработать некий формат системы контроля над работой добровольцев в организации/проекте, отвечая на вопросы:

- Что контролируется?
- Кто контролирует?
- Где контролирует?
- Как (каким образом) контролирует?
- Зачем контролирует?
- Когда контролирует?
- Кому предоставляет отчет (информацию) о контроле?
- Какие УОФ использует?

Это задание можно оформить в виде таблицы «Организация контроля и отчетности», взяв в название горизонтальных граф вышеприведенные вопросы.

На выполнение групповых работ отводится 20 минут. После завершения одна мини-группа с первым заданием и одна мини-группа со вторым заданием презентуют свои работы, и происходит общее обсуждение (общее время – 15 минут).

Таблица 7.

Определение индикатора	Описание индикатора (что измеряет)	Способ вычисления индикатора	Средства верификации (источники данных)	Плановое значение	Риски

Теоретическая часть.

Термин «контроль» не является однозначным. В переводе с французского слово «контроль» означает проверочный документ, оформленный в двух экземплярах или в двух записях. В словарях и энциклопедиях контроль определяется как проверка чего-либо; проверка правильности тех или иных действий в области производства и управления; наблюдение с целью проверки; учреждение или тот, кто занимается проверкой отчетности, деятельности какого-либо другого учреждения или ответственного лица. Как видно из вышесказанного, исторически первоначальным является объяснение контроля как проверки правдивости и достоверности документов.

В настоящее время под термином «контроль» подразумевают:

- органическую и неотъемлемую функцию управления;
- набор средств регулирования поведения личности или организации в целом;
- функцию системы, выполняющую задачу обратной связи и обеспечивающую наблюдение за состоянием системы.

Реализация контроля выступает как процесс, который позволяет:

- определить качество работы;
- выяснить, как проект/организация продвигается к намеченной цели;
- установить степень отклонений;
- выбрать соответствующие действия или альтернативный курс.

Учет и мониторинг означает наблюдение за фактами и явлениями, их измерение, регистрацию на различных носителях, хранение полученных данных и их обработку.

Анализ и оценка представляют собой систему специальных познавательных шагов, связанную с исследованием явлений и процессов в их взаимосвязи и взаимообусловленности.

И учет, и мониторинг, и оценка, и анализ предоставляют ценный материал, но его надо соотнести с целями управления. Данную задачу решает **контроль**.

Существует ряд отличий контроля от учета, мониторинга, оценки и анализа. **Учет, мониторинг, оценка и анализ** отражают, в большей степени, деятельность всей управляемой системы в целом. **Контроль** же проводится строго **целенаправленно**, т.е. контролируются воздействия на систему, проводится их сортировка и оценка с точки зрения влияния на запрограммированный результат и с точки зрения ответной реакции на проблемы. **Учет и мониторинг** заканчивается выдачей соответствующего значения измеряемой величины, **оценка и анализ** – исследованием явления, факторов и причин их обусловивших. **Контроль** позволяет определить пути преодоления неблагоприятных воздействий; в процессе **учета, мониторинга, оценки и анализа** изучаются количественные и оперативные качественные показатели, выраженные числами или процентами.

Контроль предполагает получение не только количественной, но и качественной стратегической информации; учет и анализ изучают, прежде всего, уже свершившиеся факты, контроль же в значительной

части ориентирован на будущие события. Таким образом, контроль наряду с учетом, мониторингом, оценкой и анализом является частью заключительного процесса управления.⁵¹

Контроль над деятельностью добровольцев в организации⁵²

Существует устойчивое и расхожее мнение:

- добровольцы не являются ответственными работниками в силу отсутствия у них материальной заинтересованности;
- если доброволец не выполнил определенную работу, то виноват в этом только он.

Так ли это? Не отвечают ли добровольцы за чужие грехи, которые прикрывает это довольно распространенное мнение? Для ответа требуется обратиться к одному из **базовых элементов управления – к контролю**. Перед тем как ответить на вечный вопрос «кто виноват?», а уж тем более наказать, следует подумать над следующими тремя вопросами:

- Кто и на каком основании выбрал данного человека?
- Кто, как, насколько ясно и четко поставил перед добровольцем задачу (инструктировал)?
- Был ли контроль и кто контролировал?

После ответов на эти вопросы может оказаться, что работа добровольцем не могла быть выполнена изначально, и вся ответственность лежит на том, кто неправильно подобрал человека на работу, на том, кто нечетко поставил задачу, а в процессе работы не дал добровольцу «обратную связь». Почти как в сказке: «Иди туда, не знаю куда, принеси то, не знаю что». Иван-царевич как-то выкручивался из этой ситуации, а вот добровольцу без помощи магии будет сложно.

Для того чтобы определить, кто и на каком уровне может проводить этот контроль, следует рассмотреть таблицу уровня компетенции и контролируемых показателей деятельности добровольца в организации (см. таб. 8). Эта таблица состоит из координаты **«уровня компетенции»** и координаты **«контролируемых показателей»**.

«Уровень компетенции» определяется функциями, которые выполняет человек, вступающий во взаимоотношения с добровольцем.

«Контролируемыми показателями» выступают показатели, которые необходимо подвергать контролю в процессе работы добровольца.

Рассмотрев таблицу, можно увидеть тех, кто определяет эффективность и успешность работы добровольца, соблюдение им правил, принятых в организации (см. сноски после таблицы).

Если внимательно рассмотреть таблицу, то можно составить функциональные обязанности координатора добровольцев, определить степень вовлеченности добровольцев, обязанности других сотрудников, руководителя организации по отношению к добровольцам и выработать систему контроля добровольческой деятельности.

⁵¹ Источник: <http://allbest.ru/>

⁵² Источники:

Как эффективно работать с добровольцами//Н. Слабжанин// Межрегиональный общественный фонд «Сибирский центр поддержки общественных инициатив» (СЦПОИ)//Новосибирск, 2002 и
Волонтерский менеджмент. Пособие для сотрудников и молодежных лидеров Белорусского Общества Красного Креста по организации работы волонтеров// Белорусское Общество Красного Креста (БОКК) в рамках программы «Участие молодежи в гражданском обществе» при поддержке Датского Красного Креста, Министерства Иностранных Дел Дании и Международной Федерации Обществ Красного Креста и Красного Полумесяца//Минск, 2009

Таблица 8

Уровень (показатель)	Доброволец (самоконтроль)	Коллега (оплачиваемый сотрудник или другой доброволец)	Координатор добровольцев	Руководитель организации	Клиент добровольца
Профессионализм в работе	Да ⁵³	При определенных условиях ⁵⁴	Да	Да	При определенных условиях
Эффективность	При определенных условиях	При определенных условиях	Да	Да	Нет
Личные качества	Нет ⁵⁵	При определенных условиях	Да	Да	При определенных условиях
Успех	При определенных условиях	При определенных условиях	Да	Да	При определенных условиях
Соблюдение правил	Да	Да	Да	Да	При определенных условиях
Достаточность стимулирования	Да	Нет	Да	Да	Нет
Необходимые для работы ресурсы	Да	При определенных условиях	Да	Да	При определенных условиях
Обратная связь	Да	Нет	Да	Да	Нет
Безопасность	Да	При определенных условиях	Да	Да	При определенных условиях
Конфликт интересов	При определенных условиях	При определенных Условиях	Да	Да	Нет
Постановка задачи	Нет	Нет	Да	Да	При определенных условиях
Ответственность за результат работы	Да	Нет	Да	При определенных условиях	Нет

⁵³ «Да» - контроль возможен

⁵⁴ При определенных условиях» - контроль возможен при наличии достаточной информации

⁵⁵ «Нет» - контроль невозможен

Определение терминов некоторых из показателей, определяющих работу добровольца, и которые подвергаются контролю, приведено ниже:

- **эффективность** – это соотношение затрат к выполненному результату;
- **успех** – достижение поставленной цели;
- **соблюдение правил** – имеются в виду правила, определяющие жизнедеятельность организации, например, какие-либо процедуры, отношения к определенным группам людей, Основополагающие Принципы КК/КП и т.д.
- **необходимые для работы ресурсы** – степень готовности рабочего места, соответствие и наличие необходимых инструментов и материалов выполняемой работе;
- **обратная связь** – оценка деятельности добровольца, т.е. определение степени успешности работы, необходимости каких-либо изменений;
- **личные качества** – характеристики личности, которые остаются за рамками профессиональных требований;
- **конфликт интересов** – возможность отрицательного влияния на выполнение или результат определенной работы из-за прямой или косвенной личной заинтересованности (например, это очень важно для добровольцев, которые являются членами экспертных советов по распределению грантов);
- **достаточный объем стимулирования** – средства, направленные на удержание добровольца в организации.

Можно заметить, что позиции координатора добровольцев и руководителя организации почти идентичны. Разница только в ответственности за результат работы. Это объясняется тем, что руководитель в целом несет на себе ответственность за организацию. А если учесть, что многие некоммерческие организации малочисленны, то часто руководителю приходится принимать на себя функции координатора добровольцев.

Если сравнивать уровень компетентности при контроле коллег добровольца (как оплачиваемых, так и работающих на добровольческой основе) с его уровнем самоконтроля, то следует заметить, что они находятся в общем поле организационных взаимоотношений. Можно сделать вывод, что, если доброволец не является руководителем, то различия в возможности заниматься контролем между ним и другими сотрудниками, в том числе, и оплачиваемыми, минимальны. Те отличия, которые все же есть, основаны на субъективном подходе к осуществляемой деятельности (способность оценить обратную связь, достаточность стимулирования).

Таким образом, **в контроле** используются:

- **самооценка** (оценка уровня владения навыками, мнение о методах программы, оценка потребности в обучении и его качестве, удовлетворение работой и потребность в ее смене, внесение предложений); может проводиться в виде анкетирования или беседы (индивидуальной или в группе);
- **оценка равного по положению** (при работе в парах – оценка коммуникативных навыков и навыков работы в команде); также может проводиться в виде анкетирования, беседы или написания отчета-наблюдения;
- **оценка руководителя** (встреча с добровольцем, изучение отчетных документов);
- **оценка клиентов** (анкета - отзыв).

Индикаторы ⁵⁶

Для контроля работы и для оценки достижения поставленных цели и задач необходимо пользоваться индикаторами. Индикаторы разрабатываются еще до начала осуществления проекта/программы, т.е. на стадии планирования.

Индикатор – это инструмент мониторинга, с помощью которого измеряется достижение целей и задач деятельности с возможностью их объективной проверки. Индикатор позволяет ответить на вопрос,

⁵⁶ Источник: Базовое руководство по работе с волонтерами//Н.Тюшкевич, И.Решта// Казахстанская Ассоциация развития гражданского общества (АРГО)//Алматы, 2013

какой достигнут прогресс в достижении цели и задач, и достигнут ли он вообще. По индикаторам в течение осуществления проекта/программы можно судить, движется ли проект/программа в правильном направлении, являются ли применяемые методы действенными и правильно ли используются ресурсы. Практически оценка основывается на сравнении запланированных показателей (индикаторов) с фактически достигнутыми. При этом индикатор не раскрывает причин, по которым не удается достичь прогресса (для этого существуют оценка и анализ).

Разработка индикаторов является важным моментом, ведь в случае, если индикаторы были выбраны неверно или оказались неизмеримыми, это может оказать негативное влияние на проект/программу в целом.

Используется два вида индикаторов: **количественные и качественные**.

Количественный индикатор можно определить как меру количества (как правило, выражается простым числом).

Качественный индикатор можно определить как суждения людей и их представления о предмете, ощущения людей, их удовлетворенность и т.п. (чаще всего выражается в процентном соотношении). И в том, и в другом случае важно помнить, что индикаторы должны носить измеримый характер. Например, «за время осуществления программы привлечены 20 новых добровольцев из числа представителей целевой группы», или «75% обученных добровольцев продолжили участие в программе после шести месяцев работы». Сравнив данные индикаторы с реально полученными показателями, можно сделать вывод, достигнуты ли поставленные задачи, получены ли ожидаемые результаты или нет.

При определении (формулировании) индикаторов рекомендуется использовать SMART – подход, который предложил для грамотной формулировки целей, задач и индикаторов Питер Друкер в 1954 году:

- **S** (specific – конкретный) – формулировка индикатора должна носить конкретный характер и быть всем, кто связан с достижением этого индикатора;
- **M** (measurable – измеримый) – индикатор должен быть измеримым;
- **A** (achievable – достижимый) – индикатор должен быть достижимым в данной конкретной ситуации;
- **R** (realistic – реалистичный/прагматичный) – индикатор должен быть реалистичным в рамках установленных ресурсов, знаний и заданного времени на его выполнение силами данного проекта/программы;
- **T** (timed – определенный во времени) – любой индикатор должен иметь временные рамки, в соответствии с которыми его можно достичь.

Примеры индикаторов (количественные и качественные данные индикаторов задаются в зависимости от каждого проекта/программы индивидуально):

- число постоянных добровольцев в организации (например, в организации не менее 30-ти добровольцев, которые участвуют в мероприятиях на протяжении всего года);
- приток новых добровольцев из числа целевой группы после начала осуществления программы (например, в течение 3-х месяцев после начала реализации программы в качестве добровольцев привлечено 12 человек из числа целевой группы);
- процент добровольцев, покинувших программу через 6 и 12 месяцев (например, после 6-ти месяцев программу покинули не более 30 % набранных и обученных добровольцев);
- количество часов, которые отработали добровольцы в проекте/программе в неделю, месяц (например, добровольцы в среднем уделяют работе в организации не менее 10-ти часов в месяц);
- число и виды выполняемых работ (например, добровольцы в среднем провели по 20 информационных сессий каждый в течение 12-ти месяцев);
- узнаваемость организации и добровольцев (например, не менее 50% опрошенных в учреждении, где работали добровольцы, знают о деятельности КК/КП и добровольцев);
- удовлетворение сотрудников, добровольцев и клиентов от проекта/программы (например, не менее 75% опрошенных сотрудников/клиентов признают важность работы добровольцев);
- число клиентов, получающих услуги добровольцев (не менее 100 человек улучшили свои знания по

здоровому образу жизни в течение 6-ти месяцев во время проведения информационных сессий по методу «равный – равному»);

- позитивные отзывы получателей услуг и партнеров (например, количество благодарностей);
- число повторных обращений клиентов (например, как минимум 60% клиентов повторно обратились в организацию в течение месяца после первого визита);
- количество публикаций в СМИ о проекте/программе (например, как минимум 4 публикаций в течение года);
- процент привлеченных благодаря работе добровольцев дополнительных средств (например, 20% средств бюджета проекта были привлечены из местных источников – население, власти).



Контроль над деятельностью добровольцев – очень важная часть работы с добровольцами.

Контроль всегда должен осуществляться в двух направлениях:

***оценивается работа самого добровольца и**

***оценивается работа организации с добровольцем**

Методы контроля

Методы контроля добровольческой деятельности могут включать в себя следующие позиции (см. также таб. 10):

- анализ отчетов добровольцев;
- анализ сводных отчетов координаторов о работе добровольцев;
- анкетирование добровольцев относительно их удовлетворенности своей работой;
- анализ индивидуальных рабочих планов добровольцев;
- опросы клиентов относительно работы добровольцев;
- таблицы учета рабочего времени добровольцев;
- собеседования с добровольцами;
- аттестация добровольцев;
- сбор и анализ неофициальной информации (например, мнение клиентов и партнеров);
- анализ отчетов координаторов по работе с добровольцами;
- анкетирование координаторов по работе с добровольцами;
- анкетирование добровольцев относительно их удовлетворенности работой в организации;
- анализ исполнения планов программ и проектов с участием добровольцев;
- собеседования с добровольцами;
- анализ объемов и результатов обучения добровольцев;
- анализ результатов специальных поддерживающих мероприятий для добровольцев;
- анализ количества и качества неформальных мероприятий для добровольцев.

Таблица 9⁵⁷

Методы контроля работы добровольцев	Методы контроля работы организации с добровольцами
<ul style="list-style-type: none"> • анализ отчетов добровольцев; • анализ сводных отчетов координаторов о работе добровольцев; • анкетирование добровольцев относительно их удовлетворенности своей работой; • анализ индивидуальных рабочих планов добровольцев; • опросы клиентов относительно работы 	<ul style="list-style-type: none"> • анализ отчетов координаторов по работе с добровольцами; • анкетирование координаторов по работе с добровольцами; • анкетирование добровольцев относительно их удовлетворенности работой в организации; • анализ исполнения планов программ и проектов с участием добровольцев; • собеседования с добровольцами;

⁵⁷ Базовое руководство по работе с волонтерами//Н.Тюшкевич, И.Решта// Казахстанская Ассоциация развития гражданского общества (АРГО)//Алматы, 2013

<p>добровольцев;</p> <ul style="list-style-type: none"> • табели учета рабочего времени добровольцев; • собеседования с добровольцами; • аттестация добровольцев; • сбор и анализ неофициальной информации (например, мнение клиентов и партнеров). 	<ul style="list-style-type: none"> • анализ объемов и результатов обучения добровольцев; • анализ результатов специальных поддерживающих мероприятий для добровольцев; • анализ количества и качества неформальных мероприятий для добровольцев.
--	--

Документация в менеджменте добровольцев

Ведение документации – это составная и обязательная часть успешной добровольческой программы (организации работы добровольцев).

Любая деятельность должна документироваться, если организация заинтересована в том, чтобы она была результативной, имела продолжение и вызывала интерес партнеров, в том числе, и финансовых доноров.

Ведение документации позволяет более эффективно осуществлять все разделы менеджмента добровольцев: от набора добровольцев, проведения собеседования и обучения, оказания поддержки, супервизии, признания и до оценки самой программы.

Документируя эти этапы, организация обеспечивает сохранение данных, их преемственность, оценку и анализ. Именно документы дают такую ценную информацию, как количество добровольцев в организации, характер их работы, каков их вклад в деятельность Национального Общества КК/КП, какими знаниями и навыками они располагают и т.д.

На основе документально зафиксированных данных Национальное Общество КК/КП может представить достоверный отчет о своей деятельности донорам и общественности, например, о том, сколько человек получили помощь добровольцев или сколько часов затратили добровольцы на работу в проекте/программе.

Ведение документации важно и для добровольцев. Это показывает, что Национальное Общество КК/КП серьезно относится к работе с ними, интересуется их потребностями.

Основные документы в менеджменте добровольцев:

- анкета добровольца;
- лист собеседования;
- описание работы добровольца;
- договор/соглашение с добровольцем;
- личная карточка добровольца;
- лист учета рабочего времени добровольца;
- удостоверение добровольца;
- отзыв руководителя о работе добровольца;
- рекомендательное письмо добровольца от организации;
- отчетно-учетные формы (база данных добровольцев, отчеты добровольцев о проведенных мероприятиях и т.д.);
- письмо благодарности добровольцу и/или по месту его работы/учебы.

Приведенный список не является полным. В зависимости от потребностей программы и возможностей организации вести делопроизводство, в него могут входить дополнительные документы.

Выводы: эффективное управление добровольцами невозможно без четкого плана мониторинга, оценки деятельности добровольцев и хорошо организованной системы контроля.

Тема 23. Подведение итогов второго дня

Продолжительность: 10 минут.

Оборудование и расходные материалы: наборы карточек с нарисованными человечками по числу участников, маркер - «микрофон» слайд 2.102

Цель: выяснение эмоционального и физического состояния участников, настройка на следующий рабочий день.

Методы: блиц-опрос, упражнения «Микрофон» и «Ассоциации», перемещение «вагона ожиданий по железнодорожному пути тренинга на станцию День второй».

Практическая часть.

Тренер подводит итоги работы второго дня тренинга: перечисляет участникам все темы, которые обсуждались в течение дня; делает короткий блиц-опрос, чтобы убедиться, что все участники поняли и усвоили информацию, отвечает на вопросы участников.

Затем тренер просит участников переместить свои «вагоны ожиданий по железнодорожному пути тренинга на «станцию День второй».

После завершения перемещения ожиданий тренер просит (или назначает) двух участников для подготовки утренней 3-х - 5-ти минутной презентации первого дня работы. (7 минут).

Упражнение «Ассоциации» (5 минут).

Каждый участник получает листок бумаги с нарисованным стилизованным человеком с чистым кругом вместо лица (см. рисунок 9) и цветные фломастеры разных цветов. Тренер дает следующую установку: *«Пожалуйста, нарисуйте человечку лицо, придайте ему какое-нибудь выражение и раскрасьте тело человечка в соответствии со своими ощущениями от сегодняшнего дня».*

После самостоятельного выполнения упражнения тренер просит всех участников при выполнении следующего упражнения «Микрофон» продемонстрировать свой рисунок и пояснить его.



Упражнение «Микрофон» (8 минут).

Тренер просит участников сесть в круг, дает одному из них маркер, изображающий «микрофон» и просит всех по кругу сказать (буквально пару слов, не больше) все, что они думают (чувствуют) о прошедшем рабочем дне, показать свой рисунок и прокомментировать его.

Тренер завершает круг, благодарит участников за работу и выражает надежду, что завтра все придут без опозданий, отдохнувшие, веселые и готовые к новым трудовым подвигам.

Второй день тренинга завершен.

Рис.9

3.3 ДЕНЬ ТРЕТИЙ

3.3.1 План третьего дня тренинга

ДЕНЬ ТРЕТИЙ ⁵⁸					
тема занятия	# час: мин	время		методы	оборудование и расходные материалы
		от	до		
24. Создание среды для проведения тренинга	0:10	09:00	09:10	Упражнение «Три, тринадцать, тридцать...»	Не требуется
25. Повторение тем предыдущих дней	0:20	09:10	09:30	Вопрос-ответ Упражнение «Цепочка добровольческого менеджмента»	Карточки с описанием этапов управления добровольцами
26. Методическая и психологическая поддержка добровольцев	1:00	09:30	10:30	Мозговой штурм Общая дискуссия Работа в мини-группах «План методической и психологической поддержки добровольцев» Ролевые упражнения	Слайды №№ 3.2 – 3.26 Ноутбук, проектор, маркеры, флипчарт, малярный скотч, карточки с ситуациями для упражнения
27. Конфликты с добровольцами: профилактика и разрешение	0:30	10:30	11:00	Общая дискуссия на примерах из практики Мини-лекция	Слайды №№ 3.27 – 3.42 Ноутбук, проектор, маркеры, флипчарт, малярный скотч
Кофе-брейк	0:30	11:00	11:30		
Разминка	0:10	11:30	11:40	Игра «Саймон делает так!»	Не требуется
28. Признание деятельности добровольцев	0:40	11:40	12:20	Работа в мини-группах «Список признания» Общая дискуссия Мини-лекция	Слайды №№ 3.43 – 3.59 Ноутбук, проектор, маркеры, флипчарт, малярный скотч
29. Оценка эффективности волонтерского проекта	0:40	12:20	13:00	Мини-лекция Практические упражнения	Слайды №№ 3.60 – 3.73 Ноутбук, проектор, маркеры, флипчарт, малярный скотч, листы оценки волонтерской деятельности по числу участников

⁵⁸ В течение третьего дня тренинга используется презентация «Тренинг «Управление добровольцами». День третий» (см. приложение 5.11). Номера слайдов указаны для каждой темы отдельно и начинаются с цифры 3.

Обед	1:00	13:00	14:00		
Разминка	0:10	14:00	14:10	Игра «Хвостики»	Не требуется
30. Общие подходы к менеджменту добровольцев	0:50	14:10	15:00	Мини-лекция Работа в мини-группах «Типичные ошибки менеджмента добровольцев» Общая дискуссия	Слайды №№ 3.74 – 3.91 Ноутбук, проектор, маркеры, флипчарт, малярный скотч
31. План действий по управлению добровольцами	1:00	15:00	16:00	Работа в мини-группах Общая дискуссия	Слайды №№ 3.92 – 3.99 Ноутбук, проектор, маркеры, флипчарт, малярный скотч
Кофе-брейк	0:30	16:00	16:30		
Разминка	0:10	16:30	16:40	Игра «Смешинка»	Не требуется
32. Подведение итогов третьего дня тренинга	0:20	16:40	17:00	Вопросы-ответы Повторение пройденного Перемещение «вагона ожиданий» по железнодорожному пути тренинга на станцию «День третий»	Слайд № 3.100 Маркеры Флипчарт
33. Тестирование	0:15	17:00	17:15	Самостоятельная работа	Слайд № 3.101 Тесты «Выход» по числу участников
34. Завершение тренинга	0:45	17:15	18:00	Самостоятельная работа Вопросы-ответы Упражнения «Микрофон» и «Замкнуть цепь»	Слайд № 3.102- 3.103 Оценочные анкеты и сертификаты по числу участников Раздаточные материалы

3.3.2. Описание занятий третьего дня тренинга

Тема 24. Создание среды для проведения тренинга

Продолжительность: 10 минут.

Оборудование и расходные материалы: не требуются.

Цель: создать благоприятную психологическую обстановку, настроить участников на эффективную деятельность.

Методы: упражнение «Три, тринадцать, тридцать...».

Практическая часть.

Тренер приветствует участников и просит их выйти в круг. Далее по кругу тренер просит всех называть по очереди цифры от 1 до 33, причем те участники, на которых выпадают цифры, содержащие 3 или кратные трем, должны не называть их, а вместо этого хлопнуть один раз в ладоши. Если какой-либо участник ошибается и называет «запрещенную» цифру, все начинается сначала. Упражнение считается выполненным, когда никто из участников не ошибся в своих действиях, и вся группа дошла до цифры 33. Упражнение тренирует внимательность и способность работать в команде.

Выводы: небольшая разминка в начале трудового дня повышает настроение и улучшает внимание участников.

Тема 25. Повторение тем предыдущих дней

Продолжительность: 20 минут.

Оборудование и расходные материалы: ноутбук, проектор, флипчарт, маркеры, карточки с этапами процесса управления добровольцами.

Цель: создание благоприятной психологической среды.

Методы: презентация участников «Обзор дня вчерашнего», вопрос-ответ, упражнение «Цепочка добровольческого менеджмента».

Практическая часть.

Тренер просит участников вспомнить первые два дня тренинга (участникам разрешается воспользоваться своими записями, программой тренинга) и все темы, которые обсуждались.

Затем тренер просит группу участников, получивших в конце предыдущего дня задание, сделать свою презентацию и напомнить всем участникам темы, которые прорабатывались в предыдущий день (5 минут).

Далее тренер раздает участникам в произвольном порядке карточки, где записаны этапы волонтерского менеджмента (см. ниже) и просит участников выстроиться в определенном «хронологическом» порядке реализации этих этапов, т.е. построить своеобразную «цепочку менеджмента». При этом тренер определяет место первого этапа. Затем все участники называют свой этап и поясняют, почему они встали именно сюда.

Примеры карточек для упражнения:

1. Определение лидера.
2. Оценка нужд и потребностей организации в добровольческой деятельности и добровольцах.
3. Формирование бюджета добровольческой программы или работы добровольца.
4. Создание необходимых условий для работы добровольцев в организации.
5. Разработка добровольческой политики организации.
6. Разработка и описание добровольческой вакансии (включая требования к добровольцу) и рабочего места добровольца.
7. Разработка проекта соглашения между добровольцем и организацией.

8. Знакомство добровольца с организацией.
9. Набор добровольцев.
10. Отбор добровольцев.
11. Собеседование с добровольцем.
12. Разработка необходимых документов (анкет, договоров, инструкций).
13. Подготовка добровольца к работе в организации.
14. Инструктаж добровольца.
15. Супервизия работы добровольца.
16. Подготовка обращения о наборе добровольцев.
17. Контроль над деятельностью добровольцев.
18. Разработка плана мониторинга и оценки деятельности добровольцев.
19. Сопровождение работы добровольцев.
20. Признание добровольцев.

Выводы: повторение тем и вопросов приводит к анализу полученной информации и лучшему ее усвоению, формат упражнения позволяет улучшить навыки взаимодействия участников и улучшить понимание ими процессов менеджмента добровольцев.

Тема 26. Методическая и психологическая поддержка добровольцев

Продолжительность: 60 минут.

Оборудование и расходные материалы: ноутбук, проектор, маркеры, флипчарт, малярный скотч, электронная презентация «Тренинг «Управление добровольцами». День третий», слайды №№ 3.2 – 3.26, карточки с ситуациями для ролевых упражнений и тесты по обратной связи по числу участников.

Цель: обратить внимание участников на необходимость планирования и организации непрерывной поддержки добровольцев.

Методика: мозговой штурм, общая дискуссия, упражнение «Тест на обратную связь», ролевые упражнения.

Практическая часть.

Тренер начинает сессию с мозгового штурма и общей дискуссии (10 минут), предлагая участникам дать ответы на следующие вопросы:

- Зачем добровольцам поддержка и зачем организации поддерживать добровольцев?
- Как организация может поддерживать добровольцев?
- Каким образом (методами) организация может осуществлять методическую поддержку добровольцев?
- Может ли у добровольцев возникнуть синдром эмоционального выгорания? Как его профилировать?

Тренер подводит итоги дискуссии: поддержка очень важна, она должна быть четко спланирована, осуществляться регулярно и основываться на постоянном диалоге между добровольцем и организацией, важной составляющей которого является обратная связь.

Затем тренер предлагает всем участникам пройти тест (см. таб. 10) на определение методов, используемых участниками в реальной жизни при предоставлении обратной связи добровольцам: честно отметить «крестиком» в таблице те позиции, которые на самом деле характерны для менеджмента добровольцев участниками (5 минут).

После завершения работы тренер просит участников подсчитать количество «крестиков» и предлагает ключ к тесу:

- 10 из 10 = «гений обратной связи»;
- 7 - 9 = «почти гений обратной связи»;
- 4 - 6 = «до гения обратной связи недалеко, но следует продолжать практиковаться»;
- 1 - 3 = «уввы, до гения обратной связи пока далеко, необходимо практиковаться ежедневно».

Таблица 10.⁵⁹

<input type="checkbox"/> <i>Обратная связь предоставляется, только тогда, когда она, по Вашему мнению, «заслужена» добровольцем</i>	<input type="checkbox"/> <i>При предоставлении обратной связи Вы используете индивидуальный подход</i>
<input type="checkbox"/> <i>Обратная связь предоставляется немедленно после выполнения добровольцем работы</i>	<input type="checkbox"/> <i>Обратная связь предоставляется, только тогда, когда Вы замечаете улучшение или ухудшение в работе добровольца</i>
<input type="checkbox"/> <i>При предоставлении обратной связи Вы всегда честно и искренне говорите добровольцу свое мнение</i>	<input type="checkbox"/> <i>При предоставлении обратной связи Вы используете разные приемы</i>
<input type="checkbox"/> <i>При предоставлении обратной связи Вы всегда выражаете свое личное отношение к работе добровольца</i>	<input type="checkbox"/> <i>Обратная связь предоставляется Вам только в соответствии с задачей, которая была поставлена перед добровольцем и выполнена им</i>
<input type="checkbox"/> <i>При предоставлении обратной связи Вы обязательно его хвалите – находите, как минимум, 4 положительных момента в работе каждого, даже не вполне добросовестного добровольца</i>	<input type="checkbox"/> <i>При предоставлении обратной связи Вы не смешиваете положительные комментарии и корректирующие замечания, всегда разделяете похвалу и критику</i>

Далее тренер предлагает мини-лекцию с использованием электронной презентации (15 минут).

Затем тренер делит участников на две группы и просит встать одну группу против другой (например, у противоположных стен аудитории).

Одна группа участников представляет добровольцев, другая – организацию (руководителей добровольцев).

Затем тренер раздает участникам – «добровольцам» карточки с ролевыми упражнениями (см. ниже).

Примечание: для упражнения могут быть придуманы или взяты из жизни другие ситуации. Число рассматриваемых ситуаций определяется тренером, в зависимости от временных возможностей и особенностей учебной группы.

Ролевое упражнение проходит следующим образом: один из «добровольцев» выходит вперед и зачитывает свою роль. Группа «руководителей» совещается 30 секунд и кто-то из этой группы дает обратную связь «добровольцу», т.е. группе следует продемонстрировать возможную реакцию руководителя, и что он должен в этой ситуации сказать добровольцу. Упражнение по технике выполнения напоминает КВН, когда на вопрос из зала участники должны дать ответ. Получив обратную связь, «добровольцы» аплодируют (если ответ понравился) или произносят протяжное «у-у-у...» (если они не удовлетворены ответом). Тренер может отреагировать сразу на эти «у-у-у...» или сделать это в конце упражнения, задавая вопросы «добровольцам», почему им не понравился ответ «руководителей». На упражнение отводится 30 минут.

⁵⁹ DIPESHO VI – Руководство по управлению волонтерами для регионов Центральной Азии//Общество Красного Полумесяца Республики Казахстан. Консорциум: Международная Федерация, Нидерландский Красный Крест, Американский Красный Крест, Германский Красный Крест, при поддержке Европейской комиссии по гуманитарной помощи//Алматы, 2009

После окончания упражнения тренер поводит итоги (каждая ситуация будет требовать индивидуальной реакции, в зависимости от конкретных обстоятельств) и говорит, что таким образом учебная группа подошла к следующей сессии, где будут рассматриваться возможные конфликты, связанные с добровольцами.

Ролевые задания для «добровольцев»⁶⁰

Ситуация 1.

«Вчера вечером у входа в офис, когда я уже уходила домой, ко мне обратился за помощью пожилой мужчина. Рассказал, что он из другого города, потерял деньги, билеты и ему негде ночевать, а на улице холодно. Я пригласила его переночевать у себя в квартире, покормила, а сегодня купила ему билет и посадила на поезд домой».

Ситуация 2.

«Сегодня я посетил Романа (клиент программы) в больнице, чтобы, как обычно, помочь ему помыться, переодеться и просто поговорить. Он попросил меня, чтобы я принес ему дозу. И сказал, что если я этого не сделаю, то он все равно ее добудет, любым способом. Он сказал, что видел, где медсестры хранят лекарства, и попробует взломать замок. А если не добудет, то он выбросится из окна, потому что все равно это не жизнь. Я не знаю, что мне делать...».

Ситуация 3.

«Как только я увидела лица ребят, я сразу поняла, как мне надо провести информационную сессию, и что эта сессия будет совсем не похожа на ту, которой меня учили... Ребятам понравилось! Теперь буду делать так всегда.»

Ситуация 4.

«В прошлую субботу, когда я пришел в школу для проведения информационной сессии, меня не пустил охранник, хотя накануне в пятницу я позвонил и обо всем договорился с классным руководителем. Но охранник сказал, что у него нет никакой информации ни о каких волонтерах, и что вообще все это подозрительно и он вызывает милицию...».

Ситуация 5.

«Я не смог провести информационную сессию в училище, потому что у меня был важный зачет, а предупредить ребят, что сессия не состоится, я не успел. И, вообще, у меня сессия, мне некогда...».

Ситуация 6.

«Когда я пришла в школу и предложила провести информационную сессию по профилактике ВИЧ, директор школы с радостью согласилась. Потом я сказала, что на занятии присутствие учителей нежелательно, на что она начала кричать, чтобы я «прекратила ей указывать и устанавливать свои порядки и все будет, как она, директор, скажет». Мне пришлось уйти, так ни о чем и не договорившись».

Ситуация 7.

«Мы работаем с ней в паре – проводим занятия по профилактике ВИЧ. Она просто невыносима, с ней сложно договориться о времени занятий, она никогда не знает, сможет или нет. Она вечно опаздывает. Во время занятий она «тянет одеяло» на себя. Не хочу с ней работать!».

Ситуация 8.

«Мне кажется, что ко мне относятся как к бесплатной рабочей силе, и все время что-то требуют от меня - чтобы я таскал шкафы, разгружал «гуманитарку», приходил каждый день. А я не могу, у меня есть и другие дела...».

⁶⁰ Волонтерский менеджмент. Пособие для сотрудников и молодежных лидеров Белорусского Общества Красного Креста по организации работы волонтеров// Белорусское Общество Красного Креста (БОКК) в рамках программы «Участие молодежи в гражданском обществе» при поддержке Датского Красного Креста, Министерства Иностранных Дел Дании и Международной Федерации Обществ Красного Креста и Красного Полумесяца//Минск, 2009

Ситуация 9.

«Мне поручают самые скучные и бесполезные работы. Просто лишь бы чем-нибудь меня занять. Иногда я прихожу и просто сижу 1 – 2 часа, прежде чем мне дадут какое-либо задание. Я не вижу никакой пользы и не получаю никакого удовольствия от того, что я делаю...».

Ситуация 10.

«Мне не нравится то, что мы делаем. Да, это важно, но очень однообразно, и мне кажется, что мало эффективно...».

Ситуация 11.

«Я думаю, что не справился с порученным мне заданием, потому что не был достаточно к нему подготовлен и не имел четких указаний о том, что я должен делать и как...».

Теоретическая часть.⁶¹

Оказание поддержки – это обязанность организации по отношению к добровольцам и неотъемлемое право добровольца. Соответственно, доброволец, как новичок, так и «старичок», вправе рассчитывать на внимание, понимание, грамотно выстроенную поддержку со стороны своих коллег и сотрудников организации.

Все меры по поддержке добровольцев должны быть *определены еще на стадии планирования* проекта/программы и стать *полноправной и полноценной составляющей проектной/программной деятельности с участием добровольцев.*



Важное правило:

****поддержка добровольцев в организации должна представлять собой непрерывный процесс, а не предоставляться добровольцам только от случая к случаю***

Регулярная поддержка добровольцев:

- **обеспечивает связь добровольцев с организацией:**
 - ✓ укрепляет у добровольцев чувство принадлежности к Национальному Обществу КК/КП;
 - ✓ дает возможность выслушать (и услышать!) мнение добровольца о том, как можно повысить эффективность проекта/программы;
 - ✓ позволяет лучше узнать о навыках и интересах конкретного добровольца (поддержание мотивации);
 - ✓ помогает выявить недопонимание/недовольство сторон и найти пути решения проблемы (профилактика конфликтов).
- **обеспечивает качество выполняемой работы:**
 - ✓ позволяет проводить регулярный мониторинг деятельности добровольца и оценку результатов его работы и проекта/программы в целом;
 - ✓ позволяет своевременно вносить изменения в текущую деятельность по проекту/программе;
 - ✓ позволяет планировать и проводить дополнительно обучение и/или перепрофилирование добровольца.



Реализация эффективной поддержки зависит от климата в организации - насколько открытые и равные отношения поддерживаются между сотрудниками и добровольцами. Только в таких условиях добровольцы получают достаточную поддержку для успешного осуществления своей деятельности.

⁶¹ Волонтерский менеджмент. Пособие для сотрудников и молодежных лидеров Белорусского Общества Красного Креста по организации работы волонтеров// Белорусское Общество Красного Креста (БОКК) в рамках программы «Участие молодежи в гражданском обществе» при поддержке Датского Красного Креста, Министерства Иностранных Дел Дании и Международной Федерации Обществ Красного Креста и Красного Полумесяца//Минск, 2009

Показатели благоприятного отношения организации к добровольцам:

- доброволец может свободно обратиться к сотруднику КК/КП с вопросом относительно выполняемой работы и получить адекватный ответ;
- доброволец может открыто рассказать о проблеме и попросить о помощи;
- общение сотрудников с добровольцами не ограничивается только поручением заданий и сдачей и обсуждением отчетов;
- сотрудники КК/КП доступны для добровольца, регулярно с ним встречаются и беседуют, проявляя искренний интерес к работе, к личным интересам и проблемам добровольца.

Поддержка добровольцев предусматривает следующее:

- **постоянный контакт добровольца с его руководителем** (предоставление и получение обратной связи);
- **консультирование** – объяснение, как можно поступить в той или иной возникшей в процессе работы ситуации, помощь в идентификации проблем и поиске путей их решения;
- **помощь в решении организационных вопросов:**
 - ✓ предотвращение чрезмерной нагрузки;
 - ✓ предложение работы, которая интересна и по силам добровольцу;
 - ✓ обеспечение необходимыми для работы ресурсами;
 - ✓ организация рабочего места;
 - ✓ возмещение накладных расходов и т.д.
- **обучение и повышение квалификации;**
- **поддержка в установлении контактов** и взаимопомощи между добровольцами.

Руководитель добровольцев должен постоянно интересоваться у них, как идут дела, какие возникают проблемы и т.д. Список примерных вопросов, которые должны интересовать руководителя добровольцев, приведен ниже:

- Соответствует ли работа добровольца его ожиданиям?
- Получает ли он удовлетворение от своей работы?
- Что идет хорошо в его работе, что не очень?
- Что ему больше всего нравится в его работе?
- Что ему меньше всего нравится или вызывает тревогу?
- Есть ли какой-нибудь вопрос или тема, о которой он хотел бы поговорить?
- Как складываются отношения с другими добровольцами, сотрудниками, клиентами?
- Испытывает ли он нехватку чего-либо (например, знаний)?

Формы поддержки добровольцев:

- индивидуальные беседы руководителей, сотрудников с добровольцем;
- совместная работа добровольцев со своими руководителями или другими добровольцами;
- встречи добровольцев (с участием и без участия руководителя);
- методические встречи;
- встречи по обмену опытом с другими группами добровольцев;
- тренинги, семинары, обучение на рабочем месте;
- супервизия работы добровольцев;
- техническое и информационное обеспечение
- возмещение расходов.

Супервизия

Супервизия является составной частью системы поддержки добровольцев. Заключается в наблюдении за работой добровольцев и проведении по результатам этого наблюдения беседы/обмена

мнениями между добровольцем и супервизором. При этом супервизор помогает добровольцу сформулировать самостоятельные выводы, оценить свою деятельность и поставить себе новые задачи на ближайший период.

Одновременно выявляются проблемы, появление которых доброволец не всегда может осознать или сформулировать самостоятельно. Ценность такой беседы в том, что идентификация и поиск решения проблем происходит совместно.

По результатам супервизии можно обсудить:

- события, связанные с конкретной работой за конкретный промежуток времени;
- опыт, который получил доброволец и результаты его работы;
- проблемы, которые возникли, пути их решения;
- необходимость в обучении и внесении изменений в описание работы добровольца;
- задачи на будущее.

Методические встречи

Добровольцы нуждаются в постоянной методической и психологической поддержке. Один из главных инструментов их методической и психологической поддержки равных инструкторов – это регулярные (рекомендуются еженедельные) **методические встречи**.

Методические встречи нужны для **поддержания качества добровольческого проекта/программы** и людей, которые их выполняют и обеспечивают это качество, поэтому координатор проекта/программы работу по методической поддержке должен **считать одной из важнейших задач и держать ее под своим личным контролем**.



Каждый доброволец должен иметь возможность получить методическую поддержку от координатора или психолога проекта/программы в любое время

Очень важно, чтобы абсолютно все постоянно работающие добровольцы не реже, чем два раза в месяц встречались со специалистом, ответственным за методическую поддержку. Координатору проекта/программы совместно с другими специалистами и при участии опытных добровольцев необходимо заранее составить план методических встреч, определив ответственных за их проведение.

Методические встречи могут носить как групповой, так и индивидуальный характер. Групповые методические встречи предпочтительнее, но они не исключают возможности получения дополнительной индивидуальной методической и/или психологической поддержки.

Групповые методические встречи представляют собой встречу добровольцев, во время которых:

- проводится обмен опытом, полученным в ходе выполнения добровольческой деятельности;
- обсуждаются трудные ситуации, возникающие во время выполнения работы;
- рассматриваются вопросы, которые возникли у добровольцев;
- вырабатываются решения проблем;
- обсуждаются новости;
- осуществляется планирование и т.д.

Во время таких встреч могут обсуждаться результаты проведенных супервизий, разрабатываться акции, поощряться наиболее активные добровольцы и т.д.

Еще один важный момент методических встреч – это неформальное общение между добровольцами и сотрудниками КК/КП, которое способствует выработке и поддержке командного духа; созданию дружественной, приятной атмосферы и хорошего психологического климата в группе добровольцев.

Для методических встреч необходимо определить удобное для большинства добровольцев время и место (отдельное удобное помещение).

Во время методических встреч следует не только производить «разбор полетов» (т.е. обсуждать, как работают добровольцы), но и оказывать им **психологическую поддержку**.

Инициировать получение методической и психологической поддержки должен координатор проекта/программы, даже в том случае, если добровольцы не высказывают потребности в такой поддержке.

Психологическая поддержка добровольцев⁶²

Как правило, добровольцы действуют в условиях повышенных эмоциональных нагрузок.

Определение и соблюдение «границ».

Под «границами» понимаются установки, которые доброволец или организация для себя определяют, чтобы снизить риски слишком сильной эмоциональной вовлеченности и правильно выстроить отношения друг с другом и клиентами.

«Граница» – это черта, за которой только что-то личное, сокровенное. Такие ограничения нужны обязательно, это зона безопасности добровольца.

Примеры «границ»:

- длительность времени в часах, которую человек готов выделить на добровольческую деятельность;
- время суток, позже или раньше которого человека беспокоить (например, звонить) нельзя;
- личные темы, которые человек не готов ни с кем обсуждать;
- личные вещи, которые человек не готов подарить или дать «на время» другому человеку (телефон, записная книжка, паспорт, кошелек, личный дневник и т. п.);
- причины поступков человека, которые связаны с его семейной жизнью;
- данные о доходах и т.п.

Координатору (или психологу) профилактического проекта/программы необходимо организовать мероприятия **по профилактике синдрома эмоционального выгорания** у добровольцев.

Эмоциональное выгорание – это выработанный личностью механизм психологической защиты в форме полного или частичного исключения эмоций в ответ на психотравмирующие воздействия (определение психолога, психотерапевта В.В. Бойко). Это состояние характеризуется эмоциональным и психическим истощением, развитием циничного, обесценивающего отношения к собственному труду и тем, кому этот труд призван помочь, ощущением падения собственной профессиональной ценности.

В идеале меры по профилактике выгорания должны быть органично встроены в систему поддержки добровольцев.



Следует помнить, что для большинства добровольцев осуществление волонтерской деятельности часто сопровождается довольно значительным стрессом, даже если все проходит очень хорошо. Если не оказать добровольцам своевременную психологическую помощь и поддержку, они могут быстро «эмоционально выгореть», что приведет к снижению качества их работы, разрушению внутренней мотивации на работу и, в конечном счете, к их уходу из проекта/программы.

Значительную методическую и психологическую поддержку может оказать хорошо разработанная **система переподготовки и повышения квалификации добровольцев**. Для обновления и расширения знаний добровольцев, повышения их компетентности, обучения новым навыкам, поддержания интереса к проводимой работе целесообразно **регулярно** (не реже 1 раз в 3-6 месяцев) проводить для команды добровольцев **обучающие мероприятия**. Это может быть коучинг, или тренинг по обучению, например,

⁶² 100 вопросов про НКО: Что нужно знать, чтобы ваша деятельность была успешной?//Мини-справочник для руководителя некоммерческой организации//М.: Агентство социальной информации, 2012

коммуникативным навыкам или навыкам консультирования. Потребность в обучении (какие необходимо обсудить темы, на какие актуальные вопросы получить ответы и т.д.) можно выяснить из анализа супервизий и у самих добровольцев, например, во время методических встреч.

Хорошей психологической поддержкой для добровольцев является их **поощрение**. Поощрение может быть выражено в любой форме: благодарности от администрации региона, учреждений, где работали добровольцы, от Красного Креста/Красного Полумесяца, направленные лично добровольцам, их родителям, руководителям учреждений, где они учатся или работают, и т.д.

В качестве поощрения добровольцам может быть предоставлена возможность участия в каких-либо акциях, крупных мероприятиях, в том числе обучающих. Как показывает практика, очень хорошо воспринимаются добровольцами поощрения в виде специальной литературы и сувениров с символикой Красного Креста/Красного Полумесяца (футболки, кепки, кружки, блокноты, сумки, рюкзаки, флэш-карты и т.д.).



Меры по методической и психологической поддержке добровольцев являются основой для привлечения и удержания молодых добровольцев в проекте/программе.

Пренебрежение этими мерами может привести к значительному снижению качества работы и даже полному провалу проекта/программы, потере авторитета и имиджа организации, а также к существенным сложностям по поиску финансовых средств на добровольческие проекты/программы в будущем

Получение и предоставление обратной связи⁶³

Добровольцам нужны четкое направление, поддержка, признание, обучение и обратная связь. Предоставление обратной связи – важный компонент поддержки добровольцев. Руководителю добровольцев необходимо научиться регулярно выслушивать добровольцев, понимать их и давать свою оценку их работе.

Цель обратной связи – помочь добровольцу продолжать работу на высоком уровне или улучшить качество работы.

Обратная связь, получаемая от руководителя добровольцев, дает возможность добровольцу регулярно получать своевременную и конструктивную информацию о своей работе, о своих достижениях и неудачах, о возможностях для собственного роста и развития.

Обратная связь, получаемая от добровольца, дает возможность организации узнать об изменениях в мотивации добровольца, о его удовлетворенности работой и о желании развивать свои навыки и расти дальше.

Таким образом, обратная связь для организации – это:

- возможность выразить признательность за выдающиеся результаты;
- возможность прояснить ожидания;
- возможность направить или скорректировать деятельность добровольца при необходимости;
- возможность понять карьерные цели добровольца или потребности в обучении.

Очень легко похвалить. Гораздо труднее сделать корректное, деловое, неблизкое замечание. При этом очень важно, чтобы критика работы добровольцев была конструктивной, иначе она может существенно и негативно повлиять на их мотивацию.

При конструктивном подходе **критике подлежит не сам человек, а его действия и результаты**: «Я хорошо отношусь к Вам, но не к Вашей работе в данной ситуации».

⁶³ Базовое руководство по работе с волонтерами//Н.Тюшкевич, И.Решта// Казахстанская Ассоциация развития гражданского общества (АРГО)//Алматы, 2013

Ниже приведены некоторые конструктивные варианты критических оценок. Но надо обязательно помнить, что доброволец работает по доброй воле, бесплатно и его нельзя критиковать так же «откровенно», как оплачиваемых сотрудников. Выберите подходящий для добровольца вариант:

- **подбадривающая критика:** «ничего, в следующий раз сделаете лучше»;
- **критика-надежда:** «надеюсь, что в следующий раз получится лучше»;
- **критика-аналогия:** «раньше, когда я был таким, как Вы, я допустил точно такую же ошибку. Ну и попало же мне от моего начальника!»;
- **критика-похвала:** «работа сделана хорошо. Но только не для такого ответственного случая»;
- **безличная критика:** «среди наших сотрудников и добровольцев есть работники, которые не справились с поставленной задачей. Не будем называть их фамилии»;
- **критика-озабоченность:** «я очень озабочен сложившимся положением дел...»;
- **критика-сопереживание:** «я хорошо вас понимаю, вхожу в ваше положение, но и вы войдите в мое. Ведь дело-то не сделано...»;
- **критика-сожаление:** «я очень сожалею, но должен отметить, что работа выполнена некачественно»;
- **критика-удивление:** «как?! Неужели вы не сделали эту работу?!»;
- **критика-ирония:** «делали, делали и... сделали. Работка что надо!»;
- **критика-упрек:** «ну, что же вы? Я на вас так рассчитывал!»;
- **критика-замечание:** «не так сделали. В следующий раз, пожалуйста, посоветуйтесь с более опытными коллегами».

Алгоритм конструктивной критики:

- сформулировать задачу, которая была поставлена перед добровольцем (еще лучше, чтобы он сам сформулировал);
- объяснить (без эмоций, только факты) добровольцу, что конкретно он сделал неправильно;
- дать понять добровольцу, что организация на самом деле на его стороне (напомнить ему, как высоко его ценит организация, еще раз повторить, что в данном случае речь идет не о добровольце, как человеке, а о том, как он выполнил свою работу);
- необходимо помнить очень важное правило: **когда критика завершена, она завершена навсегда.**

Выводы: поддержка добровольцев – важный компонент эффективности проектов/программ, который необходимо предусматривать еще на стадии планирования. Поддержка добровольцев должна быть регулярной, доступной, профессиональной и конструктивной.

Тема 27. Конфликты с добровольцами: профилактика и разрешение

Продолжительность: 30 минут.

Оборудование и расходные материалы: ноутбук, проектор, маркеры, флипчарт, электронная презентация «Тренинг «Управление добровольцами». День третий», слайды №№ 3.27 – 3.42.

Цель: обратить внимание участников на причины конфликтов, связанных с добровольцами, и методы их профилактики и разрешения.

Методика: общая дискуссия на примерах из практики, упражнение «10 причин...», мини-лекция с использованием электронной презентации.

Практическая часть.

Тренер начинает занятие с групповой работы (15 минут). Он делит участников на мини-группы и просит каждую группу, опираясь на собственный опыт, написать в течение 10-ти минут на флипчарте десять основных причин возникновения конфликтов с добровольцами в организации. Далее группы презентуют свои работы, происходит общее обсуждение, при этом участники не только говорят причины конфликтов,

но и предлагают свои решения по профилактике и разрешению конфликтных ситуаций, а также обсуждают, какое влияние на организацию могут оказать неразрешенные конфликты, и чем они так опасны.

Примечание: желательно, чтобы при обсуждении участники предлагали примеры из собственной практики.

Затем тренер подводит итоги занятию, предлагая вниманию участников мини-лекцию с использованием электронной презентации (15 минут).

Теоретическая часть.

Конфликт – это столкновение интересов организации и добровольца, добровольца и клиента организации. Когда потребности одной стороны ущемляются, игнорируются, не удовлетворяются полностью, рано или поздно возникает конфликт.



Выполнение всеми сторонами своих обязанностей и возможность полностью реализовать собственные права является важнейшей базовой составляющей успеха эффективной волонтерской деятельности и одним из элементов профилактики конфликтов

Для профилактики конфликтов со стороны руководителей организации КК/КП первоначальная задача – обеспечить полноту реализации прав (см. таб. 11) добровольцев, а также предоставить им полную информацию о деятельности организации, ее внутренней структуре, принципах взаимоотношений с добровольцами и т. д.

Таблица 11⁶⁴

Общие права и обязанности добровольцев и организации КК/КП	
Добровольцы	Организация КК/КП
<p>Права:</p> <ul style="list-style-type: none"> • на правдивую информацию; • начать работу в любой момент; • на обучение, помощь, поддержку; • на общение с единомышленниками; • на самореализацию; • прекратить работу в любой момент 	<p>Права:</p> <ul style="list-style-type: none"> • на правдивую информацию; • принять добровольца и расстаться с ним по своему усмотрению; • предложить добровольцу варианты применения его знаний и навыков
<p>Обязанности:</p> <ul style="list-style-type: none"> • разделять миссию организации <p>Основопологающие Принципы Движения КК/КП;</p> <ul style="list-style-type: none"> • уважать внутренние правила организации; • уважительно относиться к благополучателям; • уважительно относиться к работе сотрудников организации КК/КП; • добросовестно исполнять взятые на себя задачи/обязанности 	<p>Обязанности:</p> <ul style="list-style-type: none"> • подготовить и обеспечить безопасное место труда добровольца; • правильно и четко организовать работу добровольца; • подготовить среду для продуктивного общения, профессионального роста и развития добровольца

Хорошая и четкая организация работы добровольцев, наличие эффективно действующей в организации КК/КП системы контроля и признания добровольцев существенно снижают вероятность возникновения конфликтов. Но существует еще одна причина конфликтов – личные качества участников процесса. Личные качества – это характеристики личности, которые остаются за рамками профессиональных требований. В данном случае конфликт интересов может привести к возникновению

⁶⁴ 100 вопросов про НКО: Что нужно знать, чтобы ваша деятельность была успешной?//Мини-справочник для руководителя некоммерческой организации//М.: Агентство социальной информации, 2012

отрицательного влияния на выполнение или результат определенной работы из-за прямой или косвенной личной заинтересованности.

В процессе предотвращения конфликтов крайне важна личность координатора (руководителя) добровольцев. Личность координатора добровольцев будет способствовать снижению конфликтности в коллективе добровольцев, если:

- координатор (руководитель) добровольцев профессионально выполняет свою работу;
- координатор (руководитель) добровольцев всегда терпеливо, спокойно и доброжелательно общается с добровольцем, в результате чего:
 - ✓ добровольцу ясны цели и задачи организации;
 - ✓ доброволец знает, что он может в любой момент обратиться к координатору добровольцев или руководителю организации с возникающими вопросами;
 - ✓ добровольцу понятны основные приоритеты управления в организации;
 - ✓ добровольцу хватает времени на выполнение работы;
 - ✓ добровольцу известно о событиях, происходящих в организации, и он может принимать в них участие.

Политика рассмотрения споров и жалоб в организации предписывает справедливые и беспристрастные меры, которые должны быть приняты незамедлительно для рассмотрения вынесенных добровольцем жалоб или споров. Процедура определяет полномочия и последовательность мероприятий, которые будут реализованы всеми участниками спора, а также сроки и информацию, которая будет необходима для инициирования и проведения процесса рассмотрения. ***Процедура рассмотрения споров и жалоб должна быть описана в руководстве для добровольцев и должна быть представлена ему в ходе инструктажа.***

Если у добровольцев, персонала организации или ее клиентов существуют какие-либо опасения, следовательно, есть определенные предпосылки к возникновению конфликта.

«Очень важно, чтобы большинство сотрудников организации КК/КП поняли и приняли необходимость работы добровольца. Иначе работе добровольца может помешать негативный настрой оплачиваемых сотрудников организации. Тогда без предварительной работы с персоналом не обойтись.

Если же конфликт уже возник, то следует использовать принцип быстрого реагирования на конфликтную ситуацию. Не стоит ждать, когда конфликт рассосется сам по себе...

Давайте вспомним еще раз, что же необходимо делать для профилактики возникновения конфликтов между оплачиваемыми сотрудниками и добровольцами:

- Постараться выявить негативные факторы, которые сотрудники связывают с появлением добровольцев. Работать будет легче, зная, что можно предложить сотруднику в ответ на его опасения.
- Не нужно переубеждать людей красивыми словами, а тем более, насильно заставлять их работать с добровольцами. Следует взять сотрудников к себе в союзники, попробовать увлечь их общим с добровольцами делом, наглядно показав преимущества сотрудничества. Маленькое, но конкретное дело лучше, чем большая красивая речь.
- Попробовать добровольческий труд приравнять к денежному эквиваленту, т.е. показать реальную экономию денег.
- Следующим шагом может стать показ учета невозмещенных расходов добровольцев, то есть их личных расходов, за которые они могли бы требовать, но не требуют оплату. Например, расходы на проезд, телефон, какие-то канцелярские принадлежности.
- Провести предварительное анкетирование, чтобы выяснить, какую работу персонал готов поручить добровольцам.
- Показать сотрудникам организации, что наиболее эффективно они могут сделать важную и любимую работу, передав часть своих функций добровольцам. Возможно, после этого и удастся определить перспективный фронт работы.
- Работа с добровольцем должна быть добровольной. Тех сотрудников, кто боится отдать часть своих обязанностей, опасаясь некомпетентности, следует привлекать к отбору добровольцев.

- Важным условием профилактики конфликтов и хорошим способом удержания добровольцев является разработка процедуры взаимодействия персонала с добровольцами. В ней должно быть указано, в каких работах могут участвовать добровольцы, а в каких нет, степень их компетенции при принятии решений.
- Необходимо поощрять тех сотрудников, которые добились успеха в работе с добровольцами: это и публичная благодарность на официальных мероприятиях, и просьбы к руководству отметить достижения этих людей.
- Особо следует отметить роль координатора и руководителя организации в работе с добровольцами. Руководитель своим личным примером должен поддерживать добровольцев.»⁶⁵



Хорошо организованная работа, поддержка и признание способствует формированию у добровольца желания остаться в организации

«Как сохранить желание добровольцев работать? Иногда добровольцы уходят по причинам, которые почти нельзя контролировать (болезнь, переезд, рождение ребенка и т.д.). Однако большинство причин организация контролировать может, например, неинтересная для добровольца работа, часто возникающие конфликты с другими добровольцами и сотрудниками, недостаточная поддержка, недостаточное обучение, нечеткие ожидания, неорганизованная деятельность, доброволец занимает не ту позицию и т.д.

Первые полгода работы добровольца в организации имеют важнейшее значение! Это тот период, который определяет, останется доброволец в организации или нет. В этот период происходит рекрутинг добровольца, его определение на позицию, инструктаж и обучение. Кроме того, доброволец знакомится с работой, руководителями и другими добровольцами...

Другие важные факторы, влияющие на решение добровольца оставаться в организации:

- истекает срок назначения добровольца или утверждения его кандидатуры;
- меняются требования к обучению;
- завершается проект или мероприятие;
- происходит реорганизация подразделения;
- доброволец отработал необходимое количество часов или получил желаемые доказательства своих достижений;
- меняется руководитель;
- вводится новая политика или правила;
- человек не чувствует, что его работа пользуется признанием.

Отстранение от работы

Иногда – даже при лучшем руководстве – приходится отстранять добровольца от задания. В случае кражи, продажи запрещенных веществ, насилия по отношению к клиенту или работникам организации это делается немедленно.

В случае отстранения добровольца от работы следует рассмотреть возможность реализации следующих действий:

- проинформировать руководителя организации КК/КП;
- встретиться с добровольцем лично в присутствии третьего лица (предпочтительно – руководителя);
- если невозможно сообщить добровольцу о его отстранении от работы лично, следует направить ему заверенное письмо;

⁶⁵ Как эффективно работать с добровольцами//Н. Слабжанин// Межрегиональный общественный фонд «Сибирский центр поддержки общественных инициатив» (СЦПОИ)//Новосибирск, 2002

- вежливо, но четко сообщить добровольцу о предпринимаемых мерах;
- подробно задокументировать (в письменной форме) произошедшее, протокол встречи с добровольцем и принятые меры (информацию хранить в личном деле добровольца; данная информация является конфиденциальной и предоставляется только по необходимости).»⁶⁶

Выводы: конфликты часто вызваны плохо организованной работой добровольцев, и эффективный менеджмент служит хорошей профилактикой конфликтов и способом удержания добровольцев в организации; однако, если личность добровольца и его поведение неприемлемы для организации, с добровольцем необходимо расстаться.

Тема 28. Признание деятельности добровольцев

Продолжительность: 40 минут.

Оборудование и расходные материалы: ноутбук, проектор, маркеры, флипчарт, электронная презентация «Тренинг «Управление добровольцами». День третий», слайды №№ 3.43 – 3.59, карточки с описанием элементов признания (по числу участников).

Цель: проработать с участниками все возможные и реальные виды признания добровольцев.

Методы: работа в мини-группах «Список признания», общая дискуссия, мини-лекция с использованием электронной презентации.

Практическая часть.

Тренер просит участников в мини-группах в течение 15-ти минут обсудить и написать в своих блокнотах все возможные формы поддержки добровольцев. Предложенные формы поддержки должны быть вполне конкретными и реальными (например, не надо писать об обещании добровольцу Нобелевской премии и т.п.). Далее тренер предлагает провести общее обсуждение (10 минут) в виде своеобразного соревнования следующим образом: первая команда называет один пункт признания добровольцев, все участники высказываются по этому поводу. Затем следующая команда называет свой пункт поддержки, происходит короткое обсуждение, и т.д. Обсуждение идет «по кругу», т.е. команды по очереди предлагают свои идеи до тех пор, пока они не иссякнут. Побеждает команда, которая последней назовет свое предложение по признанию добровольцев. Победителям тренер вручает какой-нибудь символический подарок (например, конфеты или небольшие сувениры). Если во время обсуждения какая-либо команда в течение 10-ти секунд не может озвучить свою идею, то она «пропускает ход», и ее очередь переходит к следующей мини-группе.

Примеры некоторых идей по признанию добровольцев:

- отдельно отмечать количество времени, которое добровольцы посвящают организации;
- создать «доску почета», «книгу почета», «зал славы» и т.д. добровольцев в организации;
- в организации постоянно публично отмечать работу добровольцев и благодарить их (заслушивать на «планерках», помещать информацию в информационные бюллетени организации, размещать фотографии добровольцев и выражение благодарности им на стендах организации и т.д.);
- отмечать значимые даты добровольческой деятельности (дни рождения, годовщины прихода в организацию, окончание обучения и т.д.);
- указывать год начала работы на бейдже или удостоверении добровольца;
- дарить значки, ленты, свидетельства, награды, бейджи, подарки и т.п. с указанием количества отработанных часов или лет, заслуг добровольца и т.д.;
- учредить звание «почетного добровольца» или особую награду за заслуги и/или количество отработанных добровольцем лет или часов;

⁶⁶ DIPESHO VI - Руководство по управлению волонтерами для регионов Центральной Азии//Общество Красного Полумесяца Республики Казахстан. Консорциум: Международная Федерация, Нидерландский Красный Крест, Американский Красный Крест, Германский Красный Крест, при поддержке Европейской комиссии по гуманитарной помощи//Алматы, 2009

- дарить особые, значимые подарки за заслуги и долгую службу, например наборы первой помощи, куртки и т.п.;
- позвонить или написать администрации учебного заведения или организации, где учится или работает доброволец;
- писать о добровольцах и их вкладе в рекламных материалах, в СМИ, в социальных сетях, на веб-сайтах и т.д.;
- предоставить добровольцу рекомендацию;
- признавать добровольца как человека: знать и называть по имени, помнить день рождения и другие особые события в его жизни, увлечения, планы на будущее и т.д.;
- поздравлять добровольцев с праздниками;
- приглашать добровольцев к участию в особых проектах, мероприятиях и т.д.;
- посещать особые события в жизни добровольцев (свадьба, посещение в больнице, похороны члена семьи и т.д.).
- делать маленькие подарки, посылать открытки или электронные сообщения, «просто так»;
- делать звонки по телефону добровольцам, посылать электронные сообщения со словами поддержки, вести дружеские беседы;
- попросить представителя руководства организации поблагодарить добровольцев за их достижения;
- способствовать карьерному продвижению добровольцев, расширять круг их обязанностей и т.д.;
- отмечать добровольцев за то, что они являются частью организации;
- относиться к добровольцам так же, как к штатным работникам: предоставить бейдж или удостоверение, майку и кепку с символикой КК/КП, рабочее место, телефон, электронный адрес, визитные карточки, почтовый ящик, имя на телефоне или в реестре электронных адресов и т.д.;
- привлекать добровольцев к участию в собраниях и совещаниях, где принимаются решения;
- привлекать добровольцев к участию в совместном с сотрудниками организации отдыхе и других мероприятиях;
- включить добровольцев в информационное поле: пересылать им электронные сообщения, новостные письма, давать ссылки на блоги, включить добровольца в списки рассылок.

После окончания упражнения тренер предлагает участникам провести небольшой тест⁶⁷ (5 минут). Тренер дает участникам следующую вводную: *«Что такое именно для вас «значимое признание»? Вспомните, когда вы действительно чувствовали признание вашей работы в качестве добровольца или сотрудника КК/КП. Что вызвало это осознание? Какая из перечисленных ситуаций наиболее близко отражает ваш опыт?»*.

Далее тренер раздает участникам карточки с описанием элементов признания (см. ниже) и просит каждого участника в течение 2-х минут внимательно прочитать, подумать и отметить те пункты, которые наиболее достоверно отражают восприятие им выражения признательности ему, а также дописать тот формат выражения признательности, который сам участник предпочел бы получать, работая в организации (если их нет в приведенных примерах).

Карточки для теста с описанием элементов признания:

1. Руководитель уделил время, чтобы узнать вас, как человека, выказывал неподдельную заботу, помнил о вашем дне рождения и особых событиях вашей жизни.
2. Руководитель выразил вам признательность за время, проработанное для/в организации. Он помнил годовщину вашего прихода в организацию и отметил дополнительное время, которое вы уделяли работе.
3. Руководитель особо отметил достижение вами какой-либо цели или существенных результатов.

⁶⁷ • DIPESHO VI – Руководство по управлению волонтерами для регионов Центральной Азии//Общество Красного Полумесяца Республики Казахстан. Консорциум: Международная Федерация, Нидерландский Красный Крест, Американский Красный Крест, Германский Красный Крест, при поддержке Европейской комиссии по гуманитарной помощи//Алматы, 2009

4. Руководитель привлекал вас к участию во встречах, мероприятиях, тренингах и включил вас в каналы взаимодействия, благодаря чему вы стали чувствовать себя частью команды.

После того, как участники справились с заданием, тренер дает им ключ к тесту:

- ответ 1: вам нравится, когда вас ценят, как человека; люди этой категории признательны за неподдельный интерес к их жизни, увлечениям, деятельности и за заботу;
- ответ 2: вам нравится, когда ценят затраченное вами время; люди, предпочитающие эту форму выражения признания, хотят, чтобы было особо отмечено количество отработанных ими часов, смен, лет и (или) времени;
- ответ 3: вам нравится, когда ценят то, что вы делаете; люди этой категории любят, когда отмечают достигнутое ими, они ориентированы на результат и хотят, чтобы их конкретный вклад не остался незамеченным;
- ответ 4: вам нравится, когда ценят то, что вы являетесь частью организации; люди этой категории хотят чувствовать себя важной частью команды и знать, что их работа является частью целого; добровольцам этой категории нравится, когда выражают признание за то, что они являются частью команды КК/КП, они хотят знать, как их работа соотносится с общей деятельностью, и хотят, чтобы их считали неотъемлемой частью команды.

Тренер завершает занятие мини-лекцией (10 минут) с использованием электронной презентации.

Теоретическая часть.⁶⁸



Признание – это уважение, выражаемое в прямой форме. Признание является существенной составляющей любого эффективного добровольческого проекта/программы, которая дает организации КК/КП возможность быть изобретательной, проницательной и внимательной в выражении благодарности и признательности добровольцам⁶⁹

Умение эффективно выражать признание влияет на желание добровольцев продолжать работу для организации больше, чем, например, ежегодные банкеты или мероприятия, и чем обычные слова благодарности.

Признание выражено эффективно, если оно:

- выражено всем добровольцам;
- является адресным и гибким;
- выражается постоянно;
- подвергается постоянной оценке;
- является ответственностью всего подразделения КК/КП;
- предусмотрено бюджетами.

⁶⁸ Источники:

DIRECHO VI - Руководство по управлению волонтерами для регионов Центральной Азии//Общество Красного Полумесяца Республики Казахстан. Консорциум: Международная Федерация, Нидерландский Красный Крест, Американский Красный Крест, Германский Красный Крест, при поддержке Европейской комиссии по гуманитарной помощи//Алматы, 2009

Как эффективно работать с добровольцами//Н. Слабжанин// Межрегиональный общественный фонд «Сибирский центр поддержки общественных инициатив» (СЦПОИ)//Новосибирск, 2002

Базовое руководство по работе с волонтерами//Н.Тюшкевич, И.Решта// Казахстанская Ассоциация развития гражданского общества (АРГО)//Алматы, 2013

Волонтерский менеджмент. Пособие для сотрудников и молодежных лидеров Белорусского Общества Красного Креста по организации работы волонтеров// Белорусское Общество Красного Креста (БОКК) в рамках программы «Участие молодежи в гражданском обществе» при поддержке Датского Красного Креста, Министерства Иностранных Дел Дании и Международной Федерации Обществ Красного Креста и Красного Полумесяца//Минск, 2009

⁶⁹ DIRECHO VI - Руководство по управлению волонтерами для регионов Центральной Азии//Общество Красного Полумесяца Республики Казахстан. Консорциум: Международная Федерация, Нидерландский Красный Крест, Американский Красный Крест, Германский Красный Крест, при поддержке Европейской комиссии по гуманитарной помощи//Алматы, 2009

Если какая-то из перечисленных составляющих отсутствует, эффективность волонтерской программы снижается.



Как сделать признание значимым для добровольцев:

- *спрашивать добровольцев, в какой форме им хотелось бы получить признание*
- *проводить ежегодное исследование, чтобы выяснить, какие формы признания были наиболее эффективными*
- *ежегодно пересматривать план выражения признания добровольцам*
- *чаще разговаривать с добровольцами, выяснять, чем они увлекаются, что ценят и любят*
- *конкретно говорить добровольцам, что они сделали правильно и хорошо*
- *говорить добровольцам, как организация ценит то, что они делают все правильно, как это помогает клиентам, организации и всем работающим в ней*

Как грамотно похвалить человека, то есть признать его заслуги? **Признание, в отличие от критики, делается и самому человеку, как личности, и его действиям и результатам.**

Признание действенно, когда:

- добровольцам прямо (в лицо), откровенно и искренно высказывается мнение об их работе;
- добровольцев хвалят сразу, не откладывая признание их заслуг «в долгий ящик».



Признание – это, фактически, плата добровольцу за его труд.

Во многих случаях именно признание является основной мотивацией человека к занятию добровольческой деятельностью.

Золотое правило: признание должно быть своевременным, индивидуальным, искренним и публичным!

Хвалите добровольцев только искренне – расплывчатое, неполное или неискреннее признание может произвести эффект, прямо противоположный желаемому.

Мероприятия по награждению добровольцев за особые успехи могут также послужить хорошей рекламой как для привлечения новых добровольцев, так и для продвижения проекта/программы.

Выражая признательность добровольцам, организация выделяет следующее:

- ценность и важность деятельности, которую осуществляет доброволец (добровольцу очень важно знать, что работа его нужна не только ему, но и еще кому-то);
- персональный вклад добровольца (приложенные усилия, уделенное время, предложенные идеи и т.д.);
- исключительность и неповторимость личности добровольца;
- достигнутые успехи (признание результатов, достигнутых добровольцем);
- знания, навыки, способности, инициативность и опыт добровольца.

Формы признания

Признание может быть формальным и неформальным.

Неформальное признание:

- благодарность, выраженная непосредственно теми, кому доброволец оказывает помощь;
- проявление уважения со стороны других добровольцев (например, обращение за советом);
- проявление внимания к личности со стороны других добровольцев и сотрудников (например, когда сотрудники организации знают своих добровольцев и обращаются к ним по имени, поздравляют с днем рождения, интересуются делами в институте, семье и т.д.).

Формальное признание – это признание со стороны сотрудников и руководства НО КК/КП, клиентов и других организаций (там, где доброволец непосредственно оказывает помощь).

Сложно сказать, какая из форм является более значимой. Во многом это определяется личностью самого добровольца, которому выражается признательность за его деятельность. Так, для кого-то крайне важным будет получить благодарственное письмо на имя ректора института, где он учится, в то время, как для другого более важным будет проявление уважения и признание его со стороны сотрудников и других добровольцев.

Признание также может выражаться в материальных и нематериальных стимулах.

Нематериальные стимулы признания:

- публично объявленная благодарность (устная, письменная);
- грамота, благодарственное письмо;
- возможность участвовать в принятии решений (участие в планерках, планировании мероприятий и проектов);
- выдача сертификатов о прохождении обучения и предоставление рекомендации;
- возможность карьерного роста/повышения квалификации (выполнение особых функций, например, тренера, руководителя волонтеров, членство в Правлении отделения КК/КП и др.);
- возможность зачета, прохождения практики;
- статья в печатном издании, сайте организации о деятельности добровольца и т.д.

Материальные стимулы признания:

- обучение (тот факт, что доброволец не платит за обучение, не означает, что оно бесплатно для организации, важно, чтобы и доброволец понимал это);
- участие в конференциях, слетах;
- компенсация расходов, связанных с волонтерской деятельностью;
- поездки и встречи волонтеров;
- скидки/ бесплатное посещения мероприятий (концерты, выставки);
- сувениры и призы с символикой организации (футболки, кепки, кружки и т.д.);
- информационные материалы и т.д.

В целом, говоря о материальных стимулах, следует отметить, что **важна не стоимость, а регулярность и искренность выражения признания**⁷⁰.

Удержание добровольцев в организации

Доброволец активно работает в организации, оставаясь при этом временным членом коллектива. Наступает момент, когда работа, порученная добровольцу, сделана. Но организация хочет, чтобы он продолжил свое сотрудничество с ней. Может быть и другая ситуация: доброволец неохотно выполняет порученную ему работу. В обоих случаях организации невыгодна текучесть добровольческих кадров. Для того, чтобы доброволец остался, может потребоваться дополнительное мотивирование, т.е. актуализация мотиваций добровольца, которые он мог бы реализовать с помощью добровольческого труда в организации.

Почему возникает необходимость дополнительного мотивирования:

- неадекватная оценка добровольцами своих возможностей
- нерешенность собственных проблем
- при оказании помощи другим, слабое включение компонента «помощи себе самому»
- недостаточное внимание и признание достижений
- усталость, синдром сгорания, болезнь
- страхи, депрессия
- непонимание близких и друзей

⁷⁰ DIPESHO VI - Руководство по управлению волонтерами для регионов Центральной Азии//Общество Красного Полумесяца Республики Казахстан. Консорциум: Международная Федерация, Нидерландский Красный Крест, Американский Красный Крест, Германский Красный Крест, при поддержке Европейской комиссии по гуманитарной помощи//Алматы, 2009//

- конфликты с коллегами, клиентами
- недостаточность опыта
- недостаточность знаний, квалификации
- изменение/ослабление первоначальной мотивации



Одним из эффективных способов мотивирования добровольцев является объединение вклада добровольца с вкладом других сотрудников организации в успешную деятельность организации. Для поддержания мотивации следует помочь добровольцу испытать общий с организацией успех

Мероприятия по подведению итогов должны быть регулярными, и это касается не только круглых дат. После каждого значимого события – «разбор по горячим следам». Разбор эффективен тем, что сразу же позволяет показать успехи и то, что требует улучшения, оценить работу, наметить планы на будущее.

Подводить итоги необходимо, используя позитивный подход, говоря не о просчетах, а о требуемом улучшении. Участие добровольца в общеорганизационных мероприятиях не только приобщает добровольца к деятельности организации, но и может сделать его более ответственным за поручаемую работу. Человек – существо социальное, ему необходима причастность к какой-либо группе, организации.

Обратная связь от организации к добровольцу по поводу оценки выполненной им работы – хороший способ показать заинтересованность, как в добровольце, так и в его труде.

Удержание тесно связано также и с **контролем**. Лучший мотивировщик и скрытый, ненапряженный контролер – ежедневный разговор с глазу на глаз между координатором и добровольцем.

Престижность организации и поставленных ею целей – важный фактор, влияющий на удержание добровольца. Но при этом не следует забывать, что представления о престижности у разных людей различно. В этом очень хорошо поможет рассказ об организации: о ее успехах и неудачах. Если это сделает руководитель организации или ее лидер, то это только повысит имидж организации в глазах добровольца, который почувствует заботу о себе. Человек хочет быть исключительным и неповторимым. Нужно дать ему это почувствовать.

Многое зависит и от **личности самого руководителя**. Имидж руководителя – это имидж организации в целом. Следует укреплять доверие к лидеру, повышать его авторитет. Конечно, как и везде, здесь должен соблюдаться определенный баланс, дабы не создавать культ личности.

Мотивации человека могут измениться через какой-то срок после его первого прихода в организацию. Возможно, что появление добровольца было вызвано его потребностью в новом общении. Через какое-то время он захочет реализовать себя в самостоятельном проекте. Это необходимо учесть так же, как и учесть общую динамику изменения мотиваций к добровольческому труду.

Еще один способ удержания добровольца – это **привлечение к совместному планированию**. Следующим шагом может быть **право на самостоятельные решения** в рамках проекта.

Одним из важнейших способов удержания добровольца является **своевременное признание его заслуг**. Сразу же вспоминается великолепное правило: «Хорошая похвала – публична и долговечна, а хорошая взбучка – индивидуальна и моментальна».

Большую роль в удержании добровольца играет существующая **внутриорганизационная культура**. Одной из ее составляющих являются определенные формальные и неформальные традиции, например:

- в организации отмечают дни рождения добровольцев;
- руководитель организации, независимо от ее размеров, вовлечен в процесс взаимодействия с добровольцами;
- добровольца сразу же знакомят с организацией, с сотрудниками, с принятыми правилами;

- добровольцы участвуют во внерабочих мероприятиях, которые проводятся в организации, наравне с оплачиваемыми сотрудниками;
- в итоговом отчете (годовом) отмечается вклад добровольцев;
- добровольцев поздравляют с Международным днем добровольцев – 5 декабря.»⁷¹

Выводы: признание – один из основных побудительных мотивов работы добровольцев, оно должно быть регулярным, искренним и основываться на объективной оценке вклада каждого добровольца.

Тема 29. Оценка эффективности волонтерского проекта

Продолжительность: 40 минут.

Оборудование и расходные материалы: ноутбук, проектор, маркеры, флипчарт, электронная презентация «Тренинг «Управление добровольцами». День третий», слайды №№ 3.60 – 3.73, листы оценки волонтерской деятельности по числу участников

Цель: познакомить участников с критериями оценки волонтерского менеджмента.

Методы: мини-лекция, практические упражнения

Практическая часть.

Тренер начинает занятие с мини-лекции с использованием электронной презентации (15 минут).

Далее тренер предлагает участникам провести тест⁷² на блиц-оценку эффективности добровольческих проектов/программ через оценку менеджмента добровольцев в проекте/организации.

Тренер раздает участникам заранее заготовленные тесты и дает им следующую вводную: «Для определения критерия эффективности в тест введены качественные показатели, каждый из которых имеет порядковый номер. Для определения эффективности работы организации с добровольцами следует выбрать в каждом разделе показателей **два**, которые являются наиболее характерными для организации. Выбор должен быть искренним и честным. Если какой-либо показатель по каким-то причинам не подходит или его невозможно оценить, то его можно пропустить.» (15 минут).

После того, как участники сделают свой выбор, тренер просит их подсчитать общий результат в баллах следующим образом:

- сначала подсчитать **количество выбранных показателей**;
- далее необходимо сложить **порядковые номера показателей**;
- разделить сумму порядковых номеров выбранных показателей на выбранное количество показателей.

Например, шесть выбранных показателей с номерами 1, 2, 4, 3, 2, 2 делятся на шесть, и мы получаем в итоге – 2,33. Эта цифра и есть численная оценка эффективности работы с добровольцами по 5-ти балльной системе.

После подсчета получится цифра, лежащая в пределах от 1 до 5. Чем ближе цифра к пяти, тем с большей уверенностью можно говорить об успешности работы организации с добровольцами. Но в целом данная цифровая оценка вещь очень относительная, ввиду того, что параметры, начиная с третьего, уже говорят об успехах организации в работе с добровольцами.

Выводы из результатов теста:

- общий балл 5 – отличный менеджмент;
- общий балл 4-4,9 – хороший менеджмент, но есть что улучшить;
- общий балл 3-3,9 – опасная зона: может показаться, что не все так плохо, но на самом деле

⁷¹ Как эффективно работать с добровольцами//Н. Слабжанин// Межрегиональный общественный фонд «Сибирский центр поддержки общественных инициатив» (СЦПОИ)//Новосибирск, 2002

⁷² Как эффективно работать с добровольцами//Н. Слабжанин// Межрегиональный общественный фонд «Сибирский центр поддержки общественных инициатив» (СЦПОИ)//Новосибирск, 2002

менеджмент пока критический;

- общий бал ниже 3-х – менеджмент практически отсутствует.

Тест оценки эффективности

Наличие добровольцев.

1. Добровольцев в организации нет. Руководитель и сотрудники уверены, что бесплатно никто не работает.
2. Добровольцев в организации нет. Руководитель и сотрудники принципиально не создают добровольческие вакансии, они считают, что любой труд должен быть оплачен.
3. Добровольцы в организации есть. Они появились, как дань моде или по требованию доноров.
4. Добровольцы привлекаются в соответствии с возникающими потребностями организации.
5. Организация считает, что работающие в ней добровольцы – показатель ее общественной поддержки, поэтому в ней выделяются специальные добровольческие вакансии.

Внутриорганизационные ценности.

1. Добровольцы воспринимаются только как люди, выполняющие определенную работу.
2. Добровольцы не являются членами команды.
3. Добровольцы ценятся на всех уровнях организации.
4. Работа добровольцев включает гораздо больше, чем выполнение отдельных поручений.
5. В организации есть добровольческий проект/программа, в которые вовлечены сотрудники в качестве добровольцев.

Привлечение добровольцев.

1. Добровольцы привлекаются хаотично, без предварительной оценки.
2. Добровольцы – только родственники и хорошие знакомые оплачиваемых сотрудников.
3. Переход клиентов в добровольцы.
4. Добровольцы приводят новых добровольцев.
5. Существует и реализуется программа по привлечению добровольцев.

Отбор добровольцев.

1. Каждый доброволец подвергается полной строгой проверке, независимо от предлагаемой ему работы.
2. Принимаются все желающие.
3. Добровольцы принимаются по рекомендации.
4. У организации имеются и применяются различные методики отбора добровольцев в соответствии с предлагаемой работой.
5. Добровольцам, которые не подходят организации, рекомендуют вакансии в других организациях.

Кто может быть добровольцем.

1. Сотрудники однопрофильных организаций, госучреждений, занимающиеся добровольческой деятельностью в свое рабочее время.
2. Клиенты организации.
3. Люди, относящиеся к одной целевой группе (молодежь, мужчины, женщины).
4. Известные и популярные люди.
5. Разные люди, наиболее подходящие для данной работы и для организации.

Обеспечение фронта работ.

1. Добровольцы сами ищут себе работу в организации.
2. Когда приходят добровольцы, то для них начинают искать работу.

3. Добровольцы работают по остаточному принципу, т.е. делают вспомогательную или неквалифицированную работу.
4. Добровольцы заняты различной по ответственности и по насыщенности работой.
5. Одна рабочая позиция, требующая больших временных затрат, дробится на несколько частей так, что ее могут выполнять разные добровольцы.

Уровень профессионализма в работе.

1. Добровольцам поручается только низкоквалифицированная работа.
2. При выборе работы учитывается только желание добровольца.
3. Добровольцы получают предварительное обучение, если их квалификация и навыки не соответствуют требуемой работе.
4. Наличие положительных откликов о работе добровольцев от клиентов.
5. В организации разработана система повышения квалификации для добровольцев.

Организационное обеспечение.

1. В организации/проекте не ведется учет добровольцев.
2. В организации нет человека, ответственного за работу с добровольцами.
3. Разработана и применяется форма договора между организацией и добровольцем.
4. У организации есть список требуемых вакансий с описанием работы.
5. В организации существуют (письменно зафиксированы) правила, описывающие взаимодействие с добровольцами.

Взаимоотношения между оплачиваемыми сотрудниками и добровольцами.

1. В организации имеют место конфликты между добровольцами и оплачиваемыми сотрудниками.
2. Любой оплачиваемый сотрудник имеет более высокое иерархическое положение в организации по сравнению с сотрудником на добровольческой основе.
3. Все оплачиваемые сотрудники имеют представление о роли добровольцев в организации.
4. Добровольцы принимают участие в обсуждении важных вопросов.
5. В организации существует принцип взаимозаменяемости добровольцев и оплачиваемых сотрудников.

Долговременность пребывания добровольцев в организации (удержание).

1. Добровольцы уходят из организации, когда узнают, что не смогут стать в ней оплачиваемыми сотрудниками.
2. Добровольцы иногда привлекаются для работы в проектах и крупных акциях организации. Постоянных добровольцев нет.
3. В организации есть добровольцы, которые работают ежедневно полный рабочий день.
4. В организации есть «старые», давно работающие добровольцы.
5. Люди, которые уже не работают как добровольцы в организации, продолжают навещать ее и даже приводят новых добровольцев.

Оценка работы добровольцев.

1. Результаты работы никак не оцениваются.
2. Добровольцам говорят только слова благодарности и не высказывают претензии, так как они работают бесплатно.
3. Проводятся регулярные мероприятия по разбору деятельности добровольцев.
4. В своих отчетах организация указывает вклад добровольцев, в том числе и в денежном выражении.
5. Разработана и выполняется политика оценки деятельности добровольцев.

Теоретическая часть.

Оценка волонтерского проекта/программы

При проведении оценки организации работы Национального Общества КК/КП с добровольцами рассматриваются такие вопросы, как степень достижения цели и задач волонтерской программы, также проводится анализ эффективности всех компонентов волонтерского менеджмента.

По-настоящему оценить работу с добровольцами в организации можно, только рассмотрев, какое влияние оказал волонтерский проект/программа на всех ее участников. Следовательно, в проведении оценки должны быть вовлечены, прежде всего, те, кто непосредственно в ней задействован или на кого проект/программа оказывает воздействие, а также те, кто заинтересован в подобной деятельности, а именно:

- сами добровольцы;
- сотрудники организации;
- клиенты организации;
- представители организаций-партнеров и государственных учреждений;
- привлеченные эксперты.

Труд добровольцев оценивается не только той организацией, в которой работает доброволец. В качестве сторон, которые могут оценить труд добровольца и добровольческих программ, можно назвать: потребителя услуг добровольцев; население (общественное мнение); государственные структуры, разрешающие аналогичные проблемы.

Несомненная польза от подобного сегментирования заключается в том, что в процессе работы организации, работающей с добровольцами, приходится испытывать влияние вышеназванных групп. Для повышения эффективности их взаимодействия, необходимо знать критерии оценки, которые интересуют конкретные группы. Вот, например, некоторые из них:

Общественное мнение:

- публикации (отзывы) в СМИ;
- видимый результат;
- увеличение числа добровольцев после выполнения работы;
- участие популярных людей и значимых (референтных) групп;
- узнаваемость организации и лидера в обществе;
- хорошее или плохое мнение;
- факты общественного доверия.

Потребитель услуг (клиент) организации:

- работа выполнена в соответствии с запросом и своевременно;
- профессионализм в работе, проявленный добровольцами;
- наличие обратной связи (клиент имел возможность сделать свой отзыв, замечания, предложения и т.д.);
- постоянство добровольцев, работающих с клиентами;
- психологическое удовлетворение от общения с добровольцами.

Государственные организации, разрешающие эти же проблемы:

- видимая экономия ресурсов от работы добровольцев;
- социальная реклама государственной организации как участника успешной добровольческой акции;
- соответствие работы добровольцев госзаказу и государственной программе;
- соответствие работы добровольцев «генеральной линии» правительства и экспертных структур;
- результативность работы добровольцев;
- качество работы добровольцев.

Предметом оценки может быть **и работа добровольцев, и работа организации с добровольцами.**

Оценка работы добровольцев в организации:

- Степень участия добровольца в процессе реализации проекта
- Качество работы (в т.ч. через удовлетворённость получателей-клиентов)
- Достижение необходимых результатов
- Дисциплинированность, коммуникабельность

Оценка работы организации с добровольцами (волонтерский менеджмент):

- Организация работы добровольцами в целом
- Системы сопровождения и признания
- Системы контроля
- Вовлеченность добровольцев в процесс принятия решений

Этапы оценки

Оценка проекта/программы включает следующие *этапы*:

- формирование команды оценщиков;
- формулировка критериев оценки на основе логической матрицы проекта/программы и плана мониторинга и оценки;
- разработка плана оценки и подготовка необходимых форм (опросники, анкеты, инструкции и т.д.);
- инструктаж (обучение) команды оценщиков;
- сбор информации для оценки (анкетирование, опрос, наблюдение, фокус-группы, анализ документации и т.д.);
- обработка и анализ собранной информации;
- формулирование выводов и внесение на их основе изменений в планы, методы работы, мероприятия.

Эффективность процесса оценки определяется доступностью текущей информации о проекте и наличием запланированных показателей (критериев), относительно которых и производится анализ проекта. Если показатели, в соответствии с которыми производятся мониторинг и оценка, определены неверно, т.е. оценивается не то, что оказывает действительное влияние, то это может негативно сказаться не только на оценке, но и на выполнении проекта в целом. Проекты, в рамках которых работают добровольцы, не являются исключением.

Доступность информации для мониторинга и оценки обеспечивается ведением регулярной отчетности и анкетированием/беседами с сотрудниками, добровольцами и клиентами. Дополнительными источниками информации могут стать изучение статистических данных, документации, отзывы организаций-партнеров, публикации в прессе, наблюдения (участие в мероприятиях волонтерской программы, например, в процессах набора добровольцев).⁷³



Оценивая эффективность добровольческого проекта/программы, мы фактически оцениваем эффективность менеджмента добровольцев

Существуют несколько уровней оценки:

- самооценка выполнения своих проектов/программ непосредственно сотрудниками и добровольцами организации;

⁷³ Волонтерский менеджмент. Пособие для сотрудников и молодежных лидеров Белорусского Общества Красного Креста по организации работы волонтеров// Белорусское Общество Красного Креста (БОКК) в рамках программы «Участие молодежи в гражданском обществе» при поддержке Датского Красного Креста, Министерства Иностранных Дел Дании и Международной Федерации Обществ Красного Креста и Красного Полумесяца//Минск, 2009

- оценка проекта/программы внешними оценщиками, которые могут быть привлечены для ее проведения, как самой организацией, так и каким-то внешним заинтересованным лицом, например финансовым донором;
- оценка неформальная, которую делают заинтересованные лица⁷⁴ для себя; после такой оценки, как правило, отчеты не составляются, но может сформироваться определенное мнение, оказывающее на организацию влияние; в любом случае заинтересованные лица должны знать, какую пользу приносит работа добровольцев.

Во время проведения самооценки добровольческих программ организация может руководствоваться следующими критериями, позволяющими оценить их эффективность:

- объем выполненной добровольцами работы;
- количество повторных заявок от клиентов;
- время выполнения работы;
- приток новых добровольцев;
- увеличение числа добровольцев после выполнения работы;
- сохранение «старых» добровольцев;
- общественная привлекательность фронта работы;
- видимый результат;
- участие в добровольческой деятельности популярных людей и значимых (референтных) групп;
- узнаваемость организации или ее лидера в обществе;
- выполнение работы в соответствии с запросом;
- уровень профессионализма в работе;
- постоянство добровольцев;
- психологическое удовлетворение сотрудников организации от работы с добровольцами.

Важное место в определении эффективности проекта занимают конкретные количественные данные, по которым и следует судить об эффективности работы. Они являются результатами планирования, на основании которых и проводится мониторинг проекта.

Критерии оценки могут быть разными, от простых: «работа выполнена в соответствии с запросом». Параметры, которые определяют этот критерий, – «да» или «нет». До более сложных, например, «видимый результат», которые необходимо раскрывать. Для того чтобы определить такой критерий, следует знать:

- что можно считать результатом в конкретном случае;
- для какой группы результат является «видимым»;
- с какого момента можно считать, что результат «видим».⁷⁵

Оценка должна давать ответ всем заинтересованным лицам, насколько их удовлетворяют результаты проекта/программы и способы их достижения.

Выводы: решение задач добровольческого проекта/программы, так же как и достижение запланированных результатов, напрямую зависят от качества менеджмента.

⁷⁴ Заинтересованные лица (или т.н. стейкхолдеры) – люди, на которых проект/программа оказывают какое-либо влияние или которые каким-либо способом вовлечены в проект/программу

⁷⁵ Как эффективно работать с добровольцами//Н. Слабжанин// Межрегиональный общественный фонд «Сибирский центр поддержки общественных инициатив» (СЦПОИ)//Новосибирск, 2002

Тема 30. Общие подходы к менеджменту добровольцев

Продолжительность: 50 минут.

Оборудование и расходные материалы: ноутбук, проектор, маркеры, флипчарт, электронная презентация «Тренинг «Управление добровольцами». День третий», слайды №№ 3.74 – 3.91.

Цель: закрепить у участников информацию об основных функциях управления в целом и управления добровольцами, в частности.

Методы: мини-лекция, работа в мини-группах «Типичные ошибки менеджмента добровольцев», общая дискуссия.

Практическая часть.

Тренер начинает сессию с вопроса к участникам: «Что такое «менеджмент добровольцев?», «Какие основные функции менеджмента вы знаете?». Все ответы участников тренер записывает на флипчарте. Получая ответы, тренер спрашивает, зачем эти функции нужны, почему участники так думают и т.д. Происходит общая дискуссия (10 минут).

Далее тренер предлагает участникам мини-лекцию с использованием электронной презентации (20 минут). Во время мини-лекции тренер постоянно приводит примеры, связанные с работой добровольцев в профилактических проектах/программах, или просит участников приводить такие примеры.

После окончания мини-лекции тренер предлагает участникам работу в мини-группах и дает задание в течение 10-ти минут подумать и написать десять причин неудачного менеджмента добровольцев в профилактических или иных проектах/программах. Далее, в течение 10-ти минут, участники презентуют свои работы, происходит общее обсуждение.

Теоретическая часть.

Любая целенаправленная деятельность предполагает управление.



«Управлять – значит прогнозировать и планировать, организовывать, руководить командой, координировать и контролировать».

Анри Файоль⁷⁶

Что такое «менеджмент».

Термин «менеджмент» не совсем корректно переводить на русский просто как «управление». Менеджмент всегда действует в системе «человек – человек». Менеджмент – это всегда **управление людьми**. При этом управляет только человек (а не компьютер или какая-либо другая техника). Можно широко использовать термин «автоматическое управление» по отношению к автоматизированному производственному процессу посредством какой-либо техники, механизмов, оборудования, но бессмысленно говорить об «автоматическом менеджменте».

Термин «управление» в значении «менеджмента» обозначает **совокупность скоординированных мероприятий, направленных на достижение поставленных целей**. Менеджментом называют также **организационную структуру**, предназначенную для управления тем или иным процессом, проектом/программой, организацией и т.д.

Менеджмент – это не только наука, но и **искусство управления**.

Управленческая наука дает скорее общие ориентиры, чем конкретные инструкции на каждый конкретный акт управления. **Реальное управление, особенно оперативное – скорее искусство, чем наука**. Менеджеру необходимы не только знания, но и интуитивное понимание людей, которыми он управляет.

⁷⁶ Анри Файоль (1841-1925) более 30 лет управлял горно-металлургическим синдикатом. Вместе с Фредериком Тейлором, Генри Фордом и рядом других специалистов работал над созданием научной теории управления.



«Управление – это такое руководство людьми и такое использование средств, которое позволяет выполнять поставленные задачи гуманным, экономичным и рациональным путем»

В. Зигерт⁷⁷

Менеджмент объединяет различные составляющие управленческой деятельности в единое целое.

Процесс менеджмента предполагает выполнение определенных функций. Для реализации той или иной функции применяют различные методы. Например, прогнозировать и планировать можно с помощью статистических и/или экспертных методов. При этом могут быть использованы соответствующие технические средства – компьютеры, программные продукты, Интернет, средства связи и др.

Весь менеджмент в профилактических проектах/программах можно условно разделить на две составляющих: управление людьми (добровольцами и менеджерами) и управление процессами реализации проекта/программы. Эти составляющие тесно взаимосвязаны и должны реализовываться одновременно.

Функции управления

Менеджмент на любом уровне — сложная комплексная система. В целом, область деятельности организации, называемая менеджментом, может быть разделена на отдельные функции, которые, в свою очередь, можно разделить на общие и конкретные.

К общим функциям менеджмента относятся планирование, организация работы, мотивация, координация и контроль.

Конкретные функции менеджмента или менеджмент конкретного процесса могут включать, например, организацию работ по стандартизации процесса, техническую подготовку к выполнению работ, технический контроль (супервизию), организацию финансового обеспечения процесса и т.д.

Общие и конкретные функции управления тесно связаны и представляют собой разные срезы поля управления.



Функции менеджмента являются составными частями любого процесса управления, вне зависимости от особенностей того или иного проекта/программы или организации

Процесс управления является определенной последовательностью связанных между собой этапов работы по изменению какой-либо ситуации⁷⁸ или объекта.

Функции менеджмента добровольцев в процессе их реализации представляют собой некий цикл, вернее, спираль. Цикл (или спираль) менеджмента — это основа управленческой деятельности. Он представляет совокупность основных функций менеджмента: планирования, организации, мотивации и контроля.

Планирование позволяет поддерживать непрерывность и пропорциональность процессов реализации добровольческих проектов/программ, способствует рациональному использованию материальных, трудовых и финансовых ресурсов.

Эффективная организация процессов реализации обеспечивает необходимое согласование всех элементов системы.

Мотивация, основанная на системе материального и морального стимулирования, способствует росту производительности труда, повышению качества услуг, создает условия для укрепления трудовой дисциплины.

⁷⁷ Вернер Зигерт – немецкий ученый и писатель, работающий в области психологии менеджмента

⁷⁸ Например, в случае профилактических проектов/программ под изменением ситуации подразумевается снижение числа новых случаев ВИЧ среди молодежи посредством изменения поведения молодых людей

Контроль, как составляющая комплекса менеджмента, обеспечивает действенную оценку хода и результатов процесса реализации проекта/программы, создает условия для осуществления менеджером необходимой корректировки деятельности.

Входящие в состав цикла менеджмента составляющие (или функции) – планирование, организация, мотивация и контроль, находятся **в постоянной взаимосвязи и взаимозависимости**. Они не просто составляют единое целое, они переплетены друг с другом, проникают друг в друга так, что порой их трудно разделить.

Так, например, функция контроля тесно связана с функцией планирования, поскольку на базе информации, полученной при контроле, и ее анализа у руководителя добровольческого проекта/программы появляется возможность внесения необходимых уточнений в ранее намеченные планы.

Аналогичным образом увязаны функции организации процесса реализации проекта/программы и мотивации персонала КК/КП и добровольцев. Продуманный комплекс действий менеджера по мотивации персонала и добровольцев во многом способствует совершенствованию организационной структуры проекта/программы или организации в целом (наиболее соответствующим задачам проекта/программы ролей и ответственности и т.д.), повышению производительности труда и качества работы.

Действенный контроль над работой добровольцев позволяет их руководителю выявлять лучших из них и, с помощью соответствующей мотивации, поощрять добровольцев к дальнейшим успехам в работе.

В свою очередь, от эффективности планирования зависит, насколько удастся руководителю проекта/программы осуществить работу по организации процесса их эффективной реализации.

Таким образом, налицо тесная взаимная связь и зависимость составляющих цикла менеджмента.⁷⁹



Процесс управления (менеджмента) имеет пять взаимосвязанных общих функций:

- *планирование**
- *организация**
- *мотивация**
- *координация**
- *контроль**

Планирование

Функцией менеджмента "номер один" общепризнано считается **планирование**. Реализуя ее, организация на основе глубокого и всестороннего анализа положения, в котором в данный момент она находится, формулирует стоящие перед ней цели и задачи, разрабатывает стратегию действий, составляет необходимые планы и программы. Согласно концепции немецкого профессора Д. Хана, планирование – это **ориентированный в будущее систематический процесс принятия решений**.

Планирование тесно связано с таким понятием, как **прогнозирование**. Прогнозирование – это взгляд в будущее, оценка возможных путей развития, последствий тех или иных решений. Планирование же – это разработка последовательности действий, позволяющей достигнуть желаемого. В работе менеджера они тесно связаны.

Разберем простой пример, показывающий взаимосвязь прогнозирования и планирования. Представьте себе, что вы находитесь в степи, а ваша максимальная скорость ходьбы – 6 километров в час. Тогда можно предсказать, что через час вы будете находиться в какой-то точке круга радиуса 6 километров с центром в начальной точке. Результаты прогнозирования вы можете использовать для планирования. Если место, куда вы направляетесь, отстоит от начальной точки не более, чем на 6 километров, то вы доберетесь туда пешком не более, чем за час. Если же это расстояние – 18 километров, то прогноз показывает невозможность решения поставленной задачи. Что же делать? Либо отказаться от своего

⁷⁹ Источник: <http://bibliotekar.ru/biznes-29/13.htm>

намерения, либо увеличить выделенное время (до 3-х часов), либо воспользоваться более быстрым транспортным средством, чем ноги (автомобилем, вертолетом).

Иногда прогноз основан на хорошо изученных закономерностях и осуществляется наверняка. Никто не сомневается, что вслед за ночью наступит день. Однако, как правило, встающие перед менеджером проблемы прогнозирования обычно не позволяют дать однозначный обоснованный прогноз. Таким образом, менеджеру приходится прогнозировать будущее, принимать решения и действовать, буквально купаясь в океане неопределенностей. Полезно ввести их классификацию на СТЭП-факторы (по первым буквам от слов – социальные, технологические, экономические, политические) и факторы конкурентного окружения (SWOT-анализ). Учет нежелательных тенденций, выявленных при прогнозировании, позволяет принять необходимые меры для их предупреждения, и тем самым, помешать осуществлению негативного прогноза.⁸⁰

Технология современного планирования ориентирована на результат и основывается на изучении причинно-следственных связей. Сам процесс планирования позволяет более четко формулировать целевые установки организации и использовать систему показателей деятельности, необходимую для последующего контроля **результатов**.

Кроме того, планирование обеспечивает более четкую координацию усилий всех участников процесса и таким образом укрепляет взаимодействие между ними.



Планирование – это непрерывный процесс изучения новых путей и методов совершенствования деятельности проекта/программы и организации в целом за счет выявленных внешних и внутренних возможностей, с учетом конкретных условий и предполагаемых факторов.

Планы не должны носить исключительно директивный характер, а меняться в соответствии с конкретной ситуацией

Обычно выделяют восемь этапов в процессе планирования.

Этап 1. Целеполагание (формулировка целей). Целеполагание, включающее определение и формулировку цели (как некоего рубежа или состояния, которого надо достичь или к которому надо стремиться) и задач (как неких шагов в направлении цели), является одним из основных компонентов и самый трудный этап планирования.

Этап 2. Подбор, анализ и оценка способов достижения поставленных целей и задач – что лучше выбрать и почему, и какие действия можно сразу отбросить как нецелесообразные.

Этап 3. Составление перечня необходимых действий – что конкретно нужно сделать, чтобы осуществить выбранный на предыдущем этапе вариант достижения поставленных целей и задач.

Этап 4. Составление плана действий – в каком порядке лучше всего выполнять намеченные на предыдущем этапе действия, учитывая, что многие из них связаны между собой.

Этап 5. Анализ ресурсов – какие материальные, финансовые, информационные, кадровые и другие ресурсы понадобятся для реализации плана действий, сколько времени уйдет на его выполнение.

Этап 6. Анализ разработанного варианта плана – решает ли разработанный план поставленные на первом этапе задачи, являются ли затраты ресурсов приемлемыми, есть ли соображения по улучшению плана, возникшие в ходе его разработки при движении от этапа 2 к этапу 5, возможно, целесообразно вернуться к этапу 2 или 3, или даже к этапу 1.

Этап 7. Подготовка детального плана мероприятий – необходимо детализировать разработанный на предыдущих этапах план, выбрать согласованные между собой сроки выполнения отдельных работ, рассчитать необходимые ресурсы и определить ответственных.

⁸⁰ Основы менеджмента. Учебное пособие, изд. 2-е, дополненное и переработанное//Г.Я.//Гольдштейн//Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2003//Электронный ресурс доступа: http://www.aup.ru/books/m77/3_1.htm

Этап 8. Планирование контроля над выполнением плана мероприятий – что, кто, каким образом будет контролировать, чтобы своевременно соотносить предпринимаемые действия с запланированными результатами и вносить необходимые изменения в случае необходимости.

Организация процесса реализации проектов/программ.

Процесс реализации планов по работе добровольцев напрямую зависит от следующей функции менеджмента – **организации**.



Создание организационных структур, как функцию менеджмента, превосходно выразил великий полководец А.В. Суворов:

"Каждый солдат должен знать свой маневр"

Задачей этой функции является формирование организационной **структуры** работы добровольцев и всего проекта/программы в целом, а так же обеспечение всем необходимым для функционирования этой структуры – персоналом (сотрудниками и добровольцами), материалами, оборудованием, рабочими местами, расходными материалами, денежными средствами и т.д.

Формирование команды – один из важнейших этапов организационной функции менеджмента. Высокий профессионализм и ответственность членов команды, слаженность их работы, взаимная поддержка обеспечивают успех. И наоборот, плохой подбор команды может сделать беспомощным даже самого сильного менеджера и разрушить любой проект. Большое значение имеет психологическая совместимость членов команды.

Возможности психики любого человека ограничены – психологи установили, что число непосредственных подчиненных у начальника, который ежедневно с ними работает, должно быть не более семи (если больше – деловой контакт оказывается поверхностным). Поэтому создают иерархические системы управления – рядовой работник действует под началом руководителя группы, тот имеет дело с руководителем отдела и т.д.

Создание иерархических структур при работе с большим количеством добровольцев является обязательным компонентом их эффективного менеджмента. При небольшом количестве добровольцев (7-10 человек) руководить ими может один человек (рис. 12). Если добровольцев больше, необходимо вводить в структуру промежуточные звенья (уровни) менеджеров (руководителей добровольческих групп), которые могут быть также из числа самих добровольцев (рис. 13).



Рис. 10

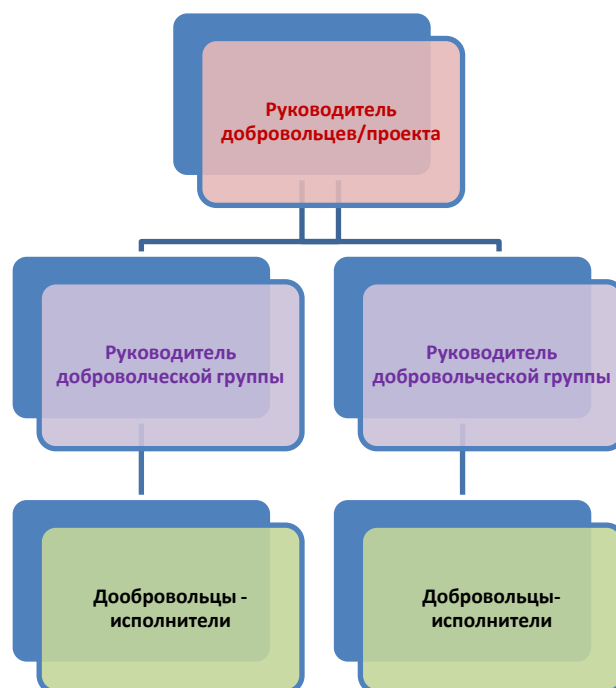


Рис.11

В некоторых организациях добровольцы и сотрудники по всем вопросам обращаются к руководителю, и только он принимает решения. Эффективность такой организации труда невелика. Зачастую руководитель задыхается среди мелочей и не может найти время для той работы (например, по выбору стратегических приоритетов развития и т.п.), которую только он и может выполнить.

Более рациональна система **«делегирования полномочий»**, при которой процесс принятия решений распределен по всей иерархической структуре управления. Задачи, стоящие перед проектом/организацией, разбиваются на более мелкие задачи, за решение которых отвечают те или иные подразделения и отдельные добровольцы или сотрудники. При этом каждый из них:

- «знает свой маневр», т.е. четко знает, за выполнение какой работы отвечает;
- знает, какими ресурсами может распоряжаться самостоятельно, в каких случаях имеет право обращаться за помощью к руководству;
- знает, что результат его работы оценивается по тому, как он делает свое дело, и имеет представление о величине и способе вознаграждения (поощрения, признания).

Стадия организации процесса (или стадия «организовывания») – это процесс создания **реальных условий** для достижения запланированных результатов. Этот процесс иногда может потребовать перестройки всей прежней структуры работы и управления с тем, чтобы повысить их гибкость и приспособляемость к требованиям конкретной внешней и внутренней ситуации.

Письменные инструкции, описывающие обязанности добровольцев и правила действий в тех или иных случаях, также имеют целью согласованность действий и направлены на обеспечение качества работы.

Инструмент менеджера при работе с командой – это его **распоряжения** (устные или письменные), которые должны предоставляться своевременно и в очень простой и понятной форме. Для этого необходимо на этапе организации подготовить соответствующие документы (инструкции, положения, рекомендации и т.д.), с которыми можно будет ознакомить добровольцев во время вводного инструктажа и/или дать им в руки.

При планировании и организации работы руководитель проекта/программы или менеджер добровольцев определяет, какая конкретно работа должна быть выполнена в рамках данного проекта/программы, когда, кто и каким образом должен это сделать. Если выбор этих решений сделан эффективно, руководитель получает возможность воплотить свои решения в дела, применяя на практике важную функцию менеджмента – мотивацию.

Мотивация

Мотивация – это деятельность, имеющая целью активизировать людей, работающих в проекте/программе или в организации, и побудить их эффективно трудиться для достижения запланированных результатов. Для этого осуществляется их стимулирование (формальное или неформальное, материальное или моральное, и т.д.), обогащается сам процесс деятельности, его содержание и создаются условия для проявления творческого потенциала добровольцев и работников и их **саморазвития**. Мотивация – это функция, которая должна осуществляться перманентно, т.е. не прекращаясь.

Контроль

Контроль – это процесс, обеспечивающий достижение запланированных результатов и целей проекта/программы. Он необходим для обнаружения и разрешения возникающих проблем раньше, чем они станут слишком серьезными. Контроль также может использоваться для стимулирования успешной деятельности.

Процесс контроля состоит из установки контролируемых позиций и критериев их оценки, измерения фактически достигнутых результатов и проведения корректировок в том случае, если достигнутые результаты существенно отличаются от установленных показателей.



Контроль – это критически важная и сложная функция управления.

Одна из важнейших особенностей контроля, которую следует учитывать в первую очередь, состоит в том, что контроль должен быть ВСЕОБЪЕМЛЮЩИМ.

Каждый руководитель, независимо от своего ранга, должен воспринимать и осуществлять контроль, как неотъемлемую часть своих должностных обязанностей, даже если никто ему специально этого не поручал

Нет контроля – нет руководителя!

Координация

Координация – это центральная функция менеджмента. Ее задача состоит в достижении согласованности в работе всех звеньев проекта/программы путем установления рациональных связей (коммуникаций) между ними. Характер этих связей может быть самым различным, так как зависит от координируемых процессов. Наиболее часто используются отчеты, интервью, собрания, компьютерная связь, средства радио и телевидения, документы. С помощью этих и других форм связей устанавливается взаимодействие между отдельными элементами проекта/программы, осуществляется маневрирование ресурсами, обеспечивается единство и согласование всех стадий процесса управления (планирование, организации, мотивации и контроля).⁸¹

Международная Федерация КК/КП предлагает следующую модель управления волонтерами (см. рисунок 9).

Ядром этой модели является планирование и оценка. Но МФОКК/КП обращает особое внимание на особую важность «мантии» управления добровольцами, которая окружает всю деятельность и является гарантом стабильности и качества. Речь идет о культуре, поддерживающей волонтерство, огромную роль в формировании которой играет руководство организации КК/КП.

«Каждая организация обладает собственной уникальной культурой. Культура отражает общее понимание того, как работает система. Культура формируется со



Рис. 12

⁸¹ Источник: <http://www.upravlenie24.ru/funmanagmenta.htm>

временем. Это выражение образа поведения, мыслей и действий людей. Человек принимает культуру как данность, потому что она смоделирована, сформирована, и он ей обучен. Культура организации оказывает влияние, как на штатный персонал, так и на волонтеров...»⁸².

Выводы: управление добровольцами должно полностью соответствовать основным функциям менеджмента. Игнорирование или недостаточное применение хотя бы одной из функций менеджмента ведет к неэффективной работе и, как следствие, уходу добровольцев из проекта/организации.

Тема 31. План действий по управлению добровольцами

Продолжительность: 60 минут.

Оборудование и расходные материалы: ноутбук, проектор, маркеры, флипчарт, электронная презентация «Тренинг «Управление добровольцами». День третий», слайды №№ 3.92 – 3.99.

Цель: повторение пройденного в течение тренинга теоретического материала, укрепление практических навыков планирования менеджмента добровольцев.

Методы: работа в мини-группах, общая дискуссия.

Практическая часть.

Тренер начинает сессию и обращает внимание участников на то, что это занятие завершающее, подводящее своеобразные итоги всему трехдневному тренингу.

Тренер для повторения пройденного теоретического материала задает участникам вопросы:

- Зачем нужен менеджмент добровольцев?
- Что является основой эффективного менеджмента?
- Что надо планировать в менеджменте добровольцев (позиции планирования)?
- Какую роль играют мониторинг и оценка процессов менеджмента и когда они должны осуществляться?

Все ответы участников (или ключевые слова) записываются на флипчарт, происходит общее обсуждение (15 минут).

Далее тренер просит участников перечислить (только перечислить, не обсуждать!) основные компоненты (составляющие) менеджмента добровольцев.

Затем тренер предлагает участникам в течение 10-ти минут вписать в общий цикл менеджмента (см. рис. 13, 14 и таб. 12), рассмотренный на предыдущем занятии, специфические элементы, присущие менеджменту добровольцев



Рис. 13

(пример приведен в таб. 13 – см. теоретическую часть). Тренер поясняет, что абсолютно каждый элемент

⁸² DIPESHO VI - Руководство по управлению волонтерами для регионов Центральной Азии//Общество Красного Полумесяца Республики Казахстан. Консорциум: Международная Федерация, Нидерландский Красный Крест, Американский Красный Крест, Германский Красный Крест, при поддержке Европейской комиссии по гуманитарной помощи//Алматы, 2009

менеджмента добровольцев должен найти свое место в общем цикле функций менеджмента. Участникам потребуется объяснить, почему они разместили элементы таким образом.

Примечание: таблицу 14 следует продемонстрировать участникам только после того, как они самостоятельно выполнят работу по рисунку 14 и проведут свои презентации.

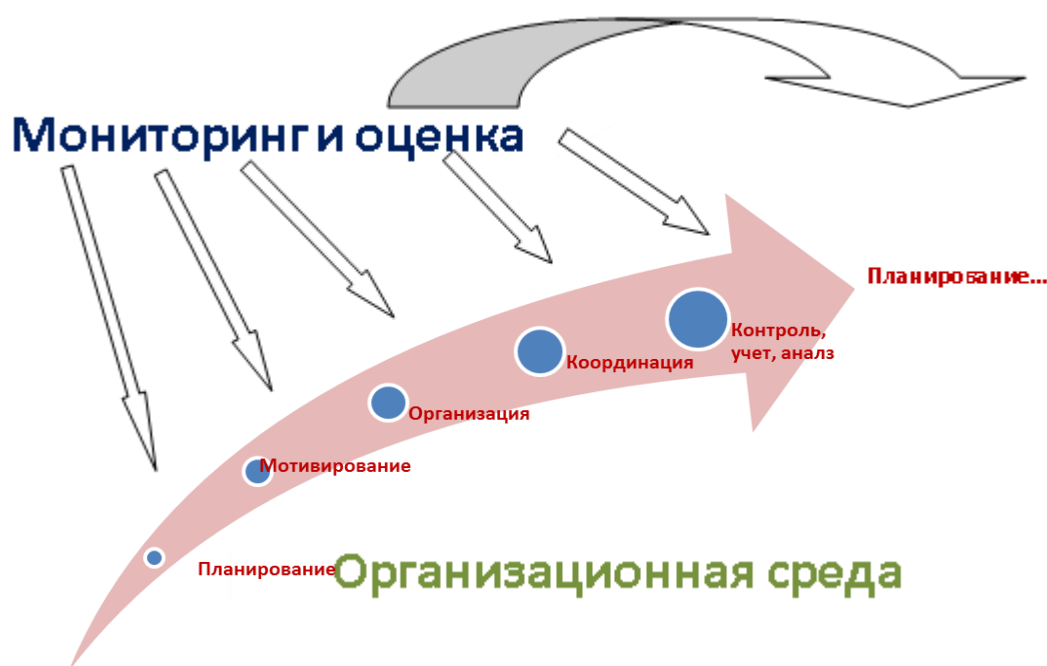


Рис. 14.

После выполнения работ тренер просит одну из групп презентовать свою работу, а остальных участников приглашает обсудить предложенный вариант (5 минут).

Далее тренер просит участников в течение 15-ти минут продолжить работу в мини-группах и по каждой позиции менеджмента добровольцев написать, что необходимо сделать и предусмотреть. Таким образом, у мини-групп должна сложиться основа для подробного плана менеджмента добровольцев.

После выполнения работы тренер просит одну из групп (но не ту, которая презентовала ранее) представить свою работу для всеобщего обсуждения (15 минут). При этом тренер просит участников других групп вносить по ходу обсуждения свои предложения, замечания и делать исправления и добавления в свой вариант плана.

<p>Организационная среда: Культура Политика Стратегия Методы принятия решений и управления Система информации и коммуникации</p>	<p>Прогнозирование и планирование: СТЕП-анализ SWOT-анализ Прогноз "сценариев" Логическая матрица проекта</p>	<p>Мотивирование: Начальное Поддерживающее</p>
<p>Организация процесса действий: Должностные инструкции Рабочие места Оформление взаимоотношений Вводный инструктаж Обучение Коучинг/менторство</p>	<p>Координация: Документирование Отчетность Совещания Планерки Встречи</p>	<p>Контроль, учет, анализ: Организация процесса фиксирования информации Мониторинг Оценка</p>

Таблица 12

Теоретическая часть.

Менеджмент, как набор решений и действий, определенных во времени и последовательности, всегда направлен на максимальное и эффективное достижение результатов проекта/программы. Эффективный менеджмент не может существовать только ради самого себя. Таким образом, совершенно справедливо поставить знак равенства между эффективным менеджментом и эффективным проектом/программой.



Эффективный менеджмент = эффективный проект

Использование добровольческих ресурсов очень важно для организаций КК/КП как в экономическом (выполнение довольно большого объема работ на безвозмездной основе), так и в политическом и социальном плане (имидж организации, привлекательность организации для населения и партнеров и т.д.).

Управлять добровольцами необходимо, прежде всего, потому, что они могут принести организации огромные бонусы (при наличии эффективного менеджмента) или могут «взорвать» организацию (при отсутствии менеджмента). Таким образом, организация просто не может себе позволить иметь добровольцев и при этом не уделять должного внимания их менеджменту.

Менеджмент добровольцев имеет свои специфические позиции, которые полностью вписываются в классический цикл общего менеджмента (см. рис. 14): прогнозирование и планирование привлечения добровольцев и использования их труда (иначе – определение потребности организации/проекта в добровольцах), набор, мотивирование, привлечение, отбор, организация работы, контроль, мониторинг, оценка, анализ, поддержка, поощрение и удержание.

Основой или стержнем любого эффективного менеджмента является **планирование**. При отсутствии четкого планирования, нацеленного на достижение результатов проекта/программы, говорить о «каком-то менеджменте» просто нельзя. **Правило простое: нет планирования – нет менеджмента!** При этом мониторинг и оценка должны сопровождать каждый элемент планирования и исполнения плана. Они как бы окружают весь процесс менеджмента, и должны применяться на всех стадиях процесса.

Таблица 13

<p>Организационная среда:</p> <p>Культура (правила) взаимодействия сотрудников и добровольцев; Политика работы с добровольцами; Стратегия работы с добровольцами; Вовлечение добровольцев в процессы принятия решений и управления; Наличие системы (политики) взаимодействия организации с добровольцами.</p>	<p>Прогнозирование и планирование:</p> <p>Определение потребности организации в добровольцах; STEP-анализ; SWOT-анализ; Прогноз «сценариев»; Логическая матрица проекта; План действий I-го уровня: основные мероприятия; План мониторинга и оценки; Организация отчетности (ОУФ); Планы II-го уровня: привлечения, отбора, сопровождения, признания и поощрения</p>	<p>Мотивирование:</p> <p>Набор добровольцев; Начальное мотивирование при наборе добровольцев; Поддерживающее мотивирование – в процессе работы (для профилактики синдрома эмоционального выгорания и ухода добровольцев из проекта/организации); Поощрение добровольцев; Признание добровольцев.</p>
<p>Организация процесса действий:</p> <p>Отбор добровольцев; Описание работы; Рабочие места; Оформление взаимоотношений; Вводный инструктаж; Обучение; Коучинг/менторство.</p>	<p>Координация:</p> <p>Сопровождение добровольцев; Супервизия; Методические встречи; Документирование; Отчетность; Совещания; Планерки; Поощрение добровольцев.</p>	<p>Контроль, учет, анализ:</p> <p>Организация процесса фиксирования информации (УОФ); Мониторинг; Оценка; Супервизия.</p>

Каждый элемент менеджмента добровольцев имеет свои «подэлементы», которые также необходимо четко определять и планировать. Например, в такой позиции, как «мотивирование», должно быть спланировано две части:

1. мотивирование при наборе добровольцев;
2. поддерживающее мотивирование (профилактика ухода, эмоционально выгорания).

В то же время, каждая часть должна иметь четкий план, кто, когда, где, каким образом, как часто это будет делать, кто отвечает за процесс и его результаты, кто может оказать экспертную и методическую помощь. И так – по каждой функции добровольческого менеджмента. В данном случае кажущееся «обилие документов» будет только способствовать более четкой организации труда и достижения результатов «малой кровью».



Важный момент: чтобы предусмотреть, ничего не пропустить и разработать реальный и эффективный план, процесс планирования менеджмента добровольцев должен осуществляться командой, состоящей из представителей разных групп заинтересованных лиц (руководители, добровольцы, клиенты, партнеры и т.д.).

Выводы: для эффективного менеджмента крайне важно четко и последовательно планировать все необходимые позиции по управлению добровольцами. Игнорирование отдельных позиций может привести к неудачам и провалам при реализации проектов/программ.

Тема 32. Подведение итогов третьего дня тренинга

Продолжительность: 20 минут.

Оборудование и расходные материалы: электронная презентация «Тренинг «Управление добровольцами». День третий», слайд № 3.100.

Цель: повторить полученную за три дня тренинга информацию.

Методы: вопросы-ответы, повторение пройденного, перемещение «вагона ожиданий» по железнодорожному пути тренинга на станцию День третий».

Практическая часть.

Тренер вместе с участниками повторяет все темы тренинга (ориентируясь, в том числе, и на вопросы теста), одновременно проводя блиц-опрос по темам трех дней тренинга, спрашивает, все ли понятно, как себя чувствуют участники, отвечает на их вопросы.

Затем тренер просит участников переместить свои «вагоны ожиданий» по «железнодорожному пути тренинга на станцию День третий. Конечная станция». Тренер вместе с участниками обсуждают, все ли ожидания сбылись, если какие-то ожидания не сбылись, то почему и что можно сделать. Тренер просит участников высказаться по поводу их удовлетворенности от полученных на тренинге информации и практических упражнений и возможности их использования в своей практической работе.

Далее тренер подчеркивает, что основные темы тренинга исчерпаны, участникам осталось сделать последние, но очень важные шаги – заполнить тест «Выход» и подвести окончательные итоги.

Выводы: подведение итогов является крайне важной процедурой, которая позволяет еще раз обратить внимание участников на важные моменты, ответить на вопросы, выяснить удовлетворённость участников относительно своих ожиданий и качества проведенного тренинга

Тема 33. Тестирование

Продолжительность: 15 минут.

Оборудование и расходные материалы: тесты «Выход» по числу участников, электронная презентация «Тренинг «Управление добровольцами». День третий», слайд № 3.101

Цель: проверить уровень информированности участников после тренинга.

Методы: самостоятельная работа.

Практическая часть.

Тренеры раздают тесты и напоминают участникам, что необходимо отметить слово «Выход» и поставить в бланке теста свой код. Тренер также обращает внимание участников на то, что участники должны выбрать из предложенных ответов самый, на их взгляд, правильный и отметить его, обведя в кружок.

После заполнения тестов тренер благодарит участников за работу.

Выводы: тест «Выход» позволит оценить в целом эффективность тренинга: сравнить уровни информированности до и после тренинга, увидеть произошедшие изменения, ошибки или слабые места при проведении тренинга, типичные ошибки участников, на которые надо обратить внимание тренеров.

Тема 34. Завершение тренинга

Продолжительность: 45 минут.

Оборудование и расходные материалы: оценочные анкеты и сертификаты по числу участников, раздаточные материалы для участников (см. приложение 5.17 «Список раздаточных материалов для участников тренинга»), электронная презентация «Тренинг «Управление добровольцами». День третий», слайд № 3.102-3.103.

Цель: подведение итогов, выяснение эмоционального и физического состояния участников, их удовлетворенность тренингом и готовность работать с добровольцами.

Методы: ответы на вопросы, самостоятельная работа, упражнения «Микрофон» и «Замкнуть цепь».

Практическая часть.

Тренеры просят участников заполнить оценочные анкеты и быть при этом предельно честными. Оценочные анкеты тренинга могут быть анонимными (по желанию участников).

Затем тренеры подводят итоги работы в течение тренинга, кратко напоминая участникам, о чем они узнали на тренинге, и благодарят всех за работу. Участники садятся в круг, и каждый по очереди говорит в «микрофон» - маркер все, что хочет сказать: свои впечатления, эмоции и т.д. Тренеры завершают круг и говорят о своих чувствах и впечатлениях, и предлагают провести последнее упражнение «Замкнуть цепь».

Упражнение «Замкнуть цепь».

Все участники встают в круг и берутся за руки. Тренеры напоминают им, что в течение четырех дней они много пережили, много работали и стали командой: *«Очень важно сохранить это чувство общности и взаимной поддержки. Всегда важно знать, что есть люди, готовые тебя поддержать. Сейчас мы попробуем поделиться друг с другом своими самыми лучшими чувствами и положительной энергией. Посмотрите друг на друга, подумайте друг о друге только хорошее, пожелайте друг другу удачи. А теперь пошлем эти положительные импульсы по кругу!»*.

Тренер сжимает руку участника слева, тот передает пожатие далее, пока «цепь» не замкнется, и пожатие не вернется к тренеру. В этот момент тренер издает победный клич и высоко понимает руки участников, стоящих по бокам от него, приглашая всех участников сделать то же самое.

Затем тренеры (или организаторы) торжественно вручают сертификаты участникам тренинга.

После вручения сертификатов организаторы и тренеры объясняют участникам, каким образом будет далее строиться работа с ними, и отвечают на вопросы участников, передают им раздаточные материалы.

Завершая тренинг, тренеры желают участникам удачи и плодотворной работы, оставляют свои координаты, чтобы участники могли всегда получать методическую помощь, и прощаются с ними.

Тренинг завершен.

Выводы: эмоциональное завершение, вручение сертификатов и получение необходимой информации о своей дальнейшей роли чрезвычайно важны для участников, чтобы поддержать их мотивацию на дальнейшую работу.

Использованная и рекомендуемая литература

1. **Все в твоих руках. Пособие для волонтеров программ по профилактике ВИЧ/СПИДа среди сверстников**//Фонд «Здоровая Россия»//М., 2005//Электронный ресурс доступа: <http://www.redcross-irkutsk.org/ru/catalog/group-7/product-13/info.html>
2. **Критерии программ «равный – равному» по профилактике ВИЧ-инфекции и продвижению идеи здорового образа жизни среди молодежи в Российской Федерации. Руководство для практиков**// Y PEER, ЮНФПА//[Электронный ресурс доступа: http://unfpa.ru/assets/files/UNFPA_Lot_5_1_prvk2.pdf
3. **DIPECHO VI – Руководство по управлению волонтерами для регионов Центральной Азии**//Общество Красного Полумесяца Республики Казахстан. Консорциум: Международная Федерация, Нидерландский Красный Крест, Американский Красный Крест, Германский Красный Крест, при поддержке Европейской комиссии по гуманитарной помощи//Алматы, 2009//Электронный ресурс доступа: www.redcross-irkutsk.org/ru/catalog/group-45/product-11825/info.html
4. **Системное развитие молодежного добровольчества в контексте пропаганды здорового образа жизни. Методические рекомендации**//Бодренкова Г.П., Караваешников С.Е.//М.,2011// Электронный ресурс доступа: www.kdobru.ru/materials/Молодёжь%20Ставрополья.pdf
5. **Как эффективно работать с добровольцами**//Н. Слабжанин// Межрегиональный общественный фонд «Сибирский центр поддержки общественных инициатив» (СЦПОИ)//Новосибирск, 2002// Электронный ресурс доступа: <http://www.pandia.ru/text/77/120/796.php>
6. **Десять советов по работе с добровольцами руководителю общественной организации. Материалы семинара «Управление персоналом в НКО»**//С. Михайлова// Общество «Невский ангел»// Санкт-Петербург, 2001// Электронный ресурс доступа: <http://studyspu.ru/stati/metodicheskie-materialy/desyat-sovetov-po-rabote-s-dobrovolcami-rukovoditelju-obschestvenoi-organizacii.html>
7. **Базовое руководство по работе с волонтерами**//Н.Тюшкевич, И.Решта// Казахстанская Ассоциация развития гражданского общества (АРГО)//Алматы, 2013// Электронный ресурс доступа: <http://www.redcross-irkutsk.org/ru/catalog/group-150/product-11865/info.html>
8. **Волонтерский менеджмент. Пособие для сотрудников и молодежных лидеров Белорусского Общества Красного Креста по организации работы волонтеров**// Белорусское Общество Красного Креста (БОКК) в рамках программы «Участие молодежи в гражданском обществе» при поддержке Датского Красного Креста, Министерства Иностранных Дел Дании и Международной Федерации Обществ Красного Креста и Красного Полумесяца//Минск, 2009// Электронный ресурс доступа: <http://www.redcross-irkutsk.org/ru/catalog/group-150/product-11864/info.html>
9. **100 вопросов про НКО: Что нужно знать, чтобы ваша деятельность была успешной?**//Мини-справочник для руководителя некоммерческой организации// Агентство социальной информации// Москва, 2012// Электронный ресурс доступа: <http://portal-nko.ru/biblio/books/p/10012>
10. **Координация работы добровольцев и менеджмент волонтерских программ в Великобритании**//Бидерман К. К.//Юнайтед//Электронный ресурс доступа: www.trainet.org/books/view/61
11. **Под парусом добровольчества. Добровольческие инициативы в НКО. Методическое пособие**//Дружинина Я.// ЮРПЦ//Краснодар, 2003// Электронный ресурс доступа: <http://www.trainet.org/books/view/129>

12. Организация добровольческой деятельности. Учебно-методическое пособие//Решетников О.// РГСУ// Фонд содействия образованию XXI в.// Москва, 2005// Электронный ресурс доступа:

<http://kak.znate.ru/docs/index-93102.html>

13. Управление волонтерами. Руководство для менеджеров//Сайназаров К.Б.// Молодежный проект Программы волонтеров ООН //Бишкек, 2007// Электронный ресурс доступа:

<http://books.tr200.org/v.php?id=353591>

14. Организация работы с добровольцами// Лукьянов В.А., Президент Санкт-Петербургской региональной благотворительной общественной организации «Благотворительное общество «Невский Ангел»; - Руководитель Городского Центра поддержки добровольческих инициатив Санкт-Петербургского государственного учреждения «Центр международных гуманитарных связей»//Электронный ресурс доступа: www.kdobru.ru/.../Организация%20работы%20с%20добровольцами

15. Добровольцы: как их найти, как их удержать//Кроу Р.//Ванкуверский центр добровольцев//Электронный ресурс доступа: <http://www.trainet.org/books/view/33>

16. Наиболее эффективные методы работы при управлении волонтерами. Руководство по планированию работ в небольших и сельских некоммерческих организациях//Дж. Эллис//Канадская Волонтерская инициатива//2005//Электронный ресурс доступа:

www.sheredar.ru/...assets/.../metody_raboty_upravlenie_volonterami.doc

17. Основы менеджмента. Учебное пособие, изд. 2-е, дополненное и переработанное//Г.Я.Гольдштейн//Таганрог: изд-во ТРТУ, 2003//Электронный ресурс доступа:

http://www.aup.ru/books/m77/3_1.htm

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 5.1. Список презентаций

Наименование электронной презентации	Темы, где используются электронные презентации и номера слайдов
<p>Приложение 5.9. «Тренинг «Управление добровольцами». День первый»</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Тема 1. Введение, слайды №№ 1.1-1.7 • Тема 2. Знакомство участников, слайд № 1.8 • Тема 3. Ожидания участников, слайд № 1.9 • Тема 4. Правила работы на тренинге, слайды №№1.10-1.11 • Тема 5. Тестирование участников, слайд № 1.12 • Тема 6. Опыт участников по организации работы добровольцев в отделениях КК/, слайд № 1.13 • Тема 7. Победы и поражения: трудные вопросы в управлении добровольцами, слайды №№ 1.14 и 1.15 • Тема 8. Доброволец: кто это? слайды №№ 1.16-1.21 • Тема 9. Понятие добровольчества. Виды, формы и типы добровольческой деятельности, слайды №№ 1.21. – 1.45 • Тема 10. Доброволец в системе отношений, слайды №№ 1.46 -1.52 • Тема 11. Технология работы с добровольцами, слайды №№ 1.53 -1.57 • Тема 12. Требования, предъявляемые организацией к добровольцам. Кодекс добровольца КК/КП, слайды №№ 1.58 – 1.67 • Тема 13. Подведение итогов дня, слайды №№ 1.68
<p>Приложение 5.10. «Тренинг «Управление добровольцами». День второй»</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Тема 16. Планирование деятельности добровольцев, слайды №№ 2.2 – 2.16 • Тема 17. Юридические аспекты добровольчества, слайды №№ 2.17 – 2.23 • Тема 18. Мотивация как движущая сила добровольчества слайды №№ 2.24 – 2.41 • Тема 19. Привлечение добровольцев: методы и формы, слайды №№ 2.42 – 2.51 • Тема 20. Отбор добровольцев, слайды №№ 2.52 – 2.73 • Тема 21. Организация процесса начала работы добровольцев, слайды №№ 2.74 – 2.88 • Тема 22. Контроль работы добровольцев: зачем, кто и как слайды №№ 2.89 – 2.101 • Тема 23. Подведение итогов второго дня, слайд № 2.102
<p>Приложение 5.11. «Тренинг «Управление добровольцами». День третий»</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Тема 26. Методическая и психологическая поддержка добровольцев, слайды №№ 3.2 – 3.26 • Тема 27. Конфликты с добровольцами: практика и разрешение, слайды №№ 3.27 – 3.42 • Тема 28. Признание деятельности добровольцев, слайды №№ 3.43 – 3.59 • Тема 29. Оценка эффективности волонтерского проекта, слайды №№ 3.60 – 3.73 • Тема 30. Общие подходы к менеджменту добровольцев, слайды №№ 3.74 – 3.91 • Тема 31. План действий по управлению добровольцами, слайды №№ 3.92 – 3.99 • Тема 32. Подведение итогов третьего дня тренинга, слайд № 3.100 • Тема 33. Тестирование, слайд № 3.101 • Тема 34. Завершение тренинга, слайд № 3.102 - 3.103

1. Электронные презентации к профилактическому модулю V

Электронный ресурс доступа:

- Приложение 5.9. «Тренинг «Управление добровольцами». День первый»
http://www.redcross-irkutsk.org/ru/pages/Gruppa_tehnicheskoy_podder/Gruppa_tehnicheskoy_podder_inf_metod.html
- Приложение 5.10. «Тренинг «Управление добровольцами». День второй»
www
http://www.redcross-irkutsk.org/ru/pages/Gruppa_tehnicheskoy_podder/Gruppa_tehnicheskoy_podder_inf_metod.html
- Приложение 5.11. «Тренинг «Управление добровольцами». День третий»
http://www.redcross-irkutsk.org/ru/pages/Gruppa_tehnicheskoy_podder/Gruppa_tehnicheskoy_podder_inf_metod.html

2. Профилактический Модуль V

- «Управление добровольцами (методический пакет и протокол тренинга I-ой ступени). Информационно – практическое пособие для тренеров и координаторов профилактических проектов/программ» //Группа технической поддержки Ресурсного Центра Российского Красного Креста (Иркутск)//под ред. Загайновой А.//Иркутск, 2014//Электронный ресурс доступа:

3. Рекомендуемые пособия в электронном виде:

- **DIPECHO VI – Руководство по управлению волонтерами для регионов Центральной Азии**//Общество Красного Полумесяца Республики Казахстан. Консорциум: Международная Федерация, Нидерландский Красный Крест, Американский Красный Крест, Германский Красный Крест, при поддержке Европейской комиссии по гуманитарной помощи//Алматы, 2009//Электронный ресурс доступа: <http://www.redcross-irkutsk.org/ru/catalog/group-45/product-11825/info.html>
- **Волонтерский менеджмент. Пособие для сотрудников и молодежных лидеров Белорусского Общества Красного Креста по организации работы волонтеров**// Белорусское Общество Красного Креста (БОКК) в рамках программы «Участие молодежи в гражданском обществе», при поддержке Датского Красного Креста, Министерства Иностранных Дел Дании и Международной Федерации Обществ Красного Креста и Красного Полумесяца//Минск, 2009//Электронный ресурс доступа: <http://www.redcross-irkutsk.org/ru/catalog/group-150/product-11864/info.html>
- **Как эффективно работать с добровольцами**//Н. Слабжанин// Межрегиональный общественный фонд «Сибирский центр поддержки общественных инициатив» (СЦПОИ)//Новосибирск, 2002//Электронный ресурс доступа: <http://www.pandia.ru/text/77/120/796.php>
- **Базовое руководство по работе с волонтерами**//Н.Тюшкевич, И.Решта// Казахстанская Ассоциация развития гражданского общества (АРГО)//Алматы, 2013//Электронный ресурс доступа: <http://www.redcross-irkutsk.org/ru/catalog/group-150/product-11865/info.html>
- **100 вопросов про НКО: Что нужно знать, чтобы ваша деятельность была успешной?**//Мини-справочник для руководителя некоммерческой организации//М.: Агентство социальной информации, 2012//Электронный ресурс доступа: <http://portal-nko.ru/biblio/books/p/10012>

Дата проведения тренинга:

Место проведения тренинга:

Количество участников: (список прилагается)

Состав участников:

Тренеры: ФИО, должность, место работы

Характеристика группы участников:

Возрастной, социальный состав, уровень знаний по темам тренинга до и после тренинга, заинтересованность в тренинге, активность на тренинге и т.д.

Темы, формы и методы проведения тренинга.

Кратко описать, как проводился тренинг, какие методы были применены, как на них реагировали участники, что получилось наиболее удачно, что не получилось и почему, как прошли самостоятельные презентации, что необходимо учесть при проведении следующих тренингов и т.д.

Методическая поддержка участников.

Здесь перечисляются все раздаточные материалы, которые получили участники.

Впечатления участников. Анализ заключительных оценочных анкет.

Здесь приводится статистика, сколько человек и как ответили на вопросы оценочной анкеты, и делается общий вывод об удовлетворенности участников тренингом

Комментарии участников (из оценочных анкет, сохранена редакция первоисточников):

Здесь приводятся комментарии участников из п. 7 оценочной анкеты.

Приложения:

- Программа тренинга;
- Тесты «ВХОД-ВЫХОД» и ключ к ним;
- Оценочная анкета;
- Список участников;
- Тесты участников Вход-Выход;
- Оценка уровня информированности;
- Оценочные анкеты участников тренингов;
- Фотографии.

Отчет подготовили: ФИО

Тел./факс/e-mail

ВХОД / ВЫХОД

Код участника

ТЕСТ

Пожалуйста, выберите и пометьте **один** из вариантов ответов,
который Вам кажется **наиболее правильным и полным**

Большое спасибо!

1	Если человек проявил желание работать добровольцем, организация КК/КП обязана предоставить ему такую возможность	<ol style="list-style-type: none"> 1. да, абсолютно все желающие должны быть приняты добровольцами 2. организация сама решает, принимать добровольцев или нет 3. организация организует собеседование с кандидатом в добровольцы и вправе отказать ему, предоставив при этом информацию, где еще он может предложить свои услуги
2	Доброволец должен выполнять только ту работу, которую организация считает необходимым ему поручить.	<ol style="list-style-type: none"> 1. абсолютно согласен, т.к. именно для этого организация и привлекает добровольцев 2. организация предлагает добровольцу работу, исходя из баланса взаимных интересов 3. доброволец должен выполнять только ту работу, которая ему нравится
3	Доброволец – это человек, который не должен претендовать ни на какие материальные выплаты	<ol style="list-style-type: none"> 1. абсолютно согласен 2. не согласен, совершенно бесплатно работать никто не будет 3. иногда организация, при наличии соответствующих ресурсов, может позволить себе «побаловать» добровольца
4	Критериями добровольной работы являются:	<ol style="list-style-type: none"> 1. <ul style="list-style-type: none"> • отсутствие направленности на получение прибыли; • свободный осознанный выбор человека (добровольца); • результат добровольческой работы приносит пользу третьим лицам или обществу в целом, а также самим добровольцам

		<p>2</p> <ul style="list-style-type: none"> • безвозмездная работа, направленная на достижение целей и задач проекта/организации • большое количество добровольцев в организации <p>3.</p> <ul style="list-style-type: none"> • экономическая целесообразность в результате замены части оплачиваемого персонала на добровольцев • признание права каждого человека стать добровольцем • признание права организации отказаться от услуг добровольцев
5	Доброволец – это:	<p>1. человек, который работает бесплатно и свободно выбирает направление своей добровольческой деятельности, в соответствии со своими интересами</p> <p>2. человек любого возраста, пола, образования, религии и т.д., который работает на благо общества без принуждения со стороны</p> <p>3. все вышеперечисленное</p>
6	Добровольцы не обязаны выполнять действующие в организации КК/КП правила и требования	<p>1. согласен, т.к. правила и требования вводятся только для оплачиваемых сотрудников КК/П</p> <p>2. согласен с оговорками: добровольцы должны соблюдать только те правила, которые непосредственно связаны с их работой</p> <p>3. не согласен, т.к. добровольцы – часть организации КК/КП, и на них должны распространяться все основные правила и требования</p>
7	Управление добровольцами – это:	<p>1. четко спланированный и организованный процесс, определенный во времени и имеющий определенную последовательность</p> <p>2. это творческий процесс, который</p>

		<p>невозможно четко планировать, т.к. добровольцы не связаны с организацией юридическими договорами</p> <p>3. это особый вид менеджмента, который существует только в НКО</p>
8	Над работой добровольцев необходимо осуществлять постоянный контроль	<p>1. не согласен: это неэтично, люди работают безвозмездно, и контроль может их просто обидеть</p> <p>2. согласен: контролировать необходимо все, иначе невозможно управлять</p> <p>3. согласен, но с оговорками: контролировать надо не все, а только результаты работы добровольцев</p>
9	При привлечении добровольцев организация КК/КПП ориентируется:	<p>1. на увеличение числа добровольцев</p> <p>2. на собственные потребности в добровольческом труде</p> <p>3. на внешнюю ситуацию</p>
10	Оформление договора о выполнении безвозмездных работ между организацией КК/КП и добровольцем:	<p>1. не осуществляется, т.к. это противоречит действующему трудовому законодательству</p> <p>2. осуществляется в обязательном порядке, т.к. этот документ регулирует все взаимоотношения сторон</p> <p>3. может осуществляться или нет, в зависимости от желания сторон</p>
11	Мотивирование является обязательным этапом менеджмента добровольцев	<p>1. абсолютно согласен</p> <p>2. да, это необходимо делать при наборе добровольцев</p> <p>3. нет, это делать необязательно, если доброволец сам выражает горячее желание работать</p>
12	Обучение новых добровольцев для работы в организации КК/КП	<p>1. предшествует процессу привлечения (набора) добровольцев</p> <p>2. не является обязательным, если добровольцы уже имеют достаточную подготовку</p> <p>3. должно проводиться в обязательном порядке после отбора добровольцев</p>

13	Привлечение добровольцев к процессу принятия решений в проекте/организации	<p>1. является необходимым компонентом успешности добровольческой деятельности</p> <p>2. не является обязательной процедурой, если руководитель добровольцев обладает достаточными и соответствующими компетенциями</p> <p>3. может осуществляться или нет, в зависимости от обстоятельств</p>
14	Утверждение «эффективный менеджмент = эффективный проект» является:	<p>1. абсолютно верным, т.к. управлять как раз и нужно для того, чтобы проект работал эффективно</p> <p>2. абсолютно неверным, т.к. менеджмент – это внутренний фактор, а на проект оказывают воздействия и внешние факторы</p> <p>3. верным с определенными допущениями – хороший менеджмент может столкнуться с недисциплинированностью добровольцев и т.д., таким образом, может получиться при эффективном менеджменте неэффективный проект</p>
15	Сопровождение работы добровольцев необходимо:	<p>1. только если добровольцы сами высказывают в нем потребность</p> <p>2. планировать и осуществлять на всех этапах работы добровольцев</p> <p>3. проводить выборочно, ориентируясь на «слабые места» в работе добровольцев</p>

К Л Ю Ч К Т Е С Т У

Правильные ответы помечены зеленым полем.

1	Если человек высказал желание работать добровольцем, организация КК/КП обязана предоставить ему такую возможность	<p>1. да, абсолютно все желающие должны быть приняты добровольцами</p> <p>2. организация сама решает, принимать добровольцев или нет</p> <p>3. организация организует собеседование с кандидатом в добровольцы, и вправе отказать ему, предоставив при этом информацию, где еще он может предложить свои услуги</p>
2	Доброволец должен выполнять только ту работу, которую организация считает необходимым ему поручить.	<p>1. абсолютно согласен, т.к. именно для этого организация и привлекает добровольцев</p> <p>2. организация предлагает добровольцу работу, исходя из баланса взаимных интересов</p> <p>3. доброволец должен выполнять только ту работу, которая ему нравится</p>
3	Доброволец – это человек, который не должен претендовать ни на какие материальные выплаты	<p>1. абсолютно согласен</p> <p>2. не согласен: доброволец работает бесплатно, но совсем не обязан тратить свои личные деньги на выполнение этой работы</p> <p>3. иногда организация, при наличии соответствующих ресурсов, может позволить себе «побаловать» добровольца</p>
4	Критериями добровольной работы являются:	<p>1.</p> <ul style="list-style-type: none"> • отсутствие направленности на получение прибыли; • свободный осознанный выбор человека (добровольца); • результат добровольческой работы приносит пользу третьим лицам или обществу в целом, а также самим добровольцам

		<p>2</p> <ul style="list-style-type: none"> • безвозмездная работа, направленная на достижение целей и задач проекта/организации • большое количество добровольцев в организации 3. • экономическая целесообразность в результате замены части оплачиваемого персонала на добровольцев • признание права каждого человека стать добровольцем • признание права организации отказаться от услуг добровольцев
5	Доброволец – это:	<p>1. человек, который работает бесплатно и свободно выбирает направление своей добровольческой деятельности, в соответствии со своими интересами</p> <p>2. человек любого возраста, пола, образования, религии и т.д., который работает на благо общества без принуждения со стороны</p> <p>3. все вышеперечисленное</p>
6	Добровольцы не обязаны выполнять действующие в организации КК/КП правила и требования	<p>1. согласен, т.к. правила и требования вводятся только для оплачиваемых сотрудников КК/П</p> <p>2. согласен с оговорками: добровольцы должны соблюдать только те правила, которые непосредственно связаны с их работой</p> <p>3. не согласен, т.к. добровольцы – часть организации КК/КП, и на них должны распространяться все основные правила и требования</p>
7	Управление добровольцами – это:	<p>1. четко спланированный и организованный процесс, определенный во времени и имеющий определенную последовательность</p> <p>2. это творческий процесс, который невозможно четко планировать, т.к. добровольцы не связаны с</p>

		<p>организацией юридическими договорами</p> <p>3. это особый вид менеджмента, который существует только в НКО</p>
8	Над работой добровольцев необходимо осуществлять постоянный контроль	<p>1. не согласен: это неэтично, люди работают безвозмездно, и контроль может их просто обидеть</p> <p>2. согласен: контролировать необходимо все, иначе невозможно управлять</p> <p>3. согласен, но с оговорками: контролировать надо не все, а только результаты работы добровольцев</p>
9	При привлечении добровольцев организация КК/КПП ориентируется:	<p>1. на увеличение числа добровольцев</p> <p>2. на собственные потребности в добровольческом труде</p> <p>3. на внешнюю ситуацию</p>
10	Оформление договора о выполнении безвозмездных работ между организацией КК/КПП и добровольцем:	<p>1. не осуществляется, т.к. это противоречит действующему трудовому законодательству</p> <p>2. осуществляется в обязательном порядке, т.к. этот документ регулирует все взаимоотношения сторон</p> <p>3. может осуществляться или нет, в зависимости от желания сторон</p>
11	Мотивирование является обязательным этапом менеджмента добровольцев	<p>1. абсолютно согласен</p> <p>2. да, это необходимо делать при наборе добровольцев</p> <p>3. нет, это делать необязательно, если доброволец сам выражает горячее желание работать</p>
12	Обучение новых добровольцев для работы в организации КК/КПП	<p>1. предшествует процессу привлечения (набора) добровольцев</p> <p>2. не является обязательным, если добровольцы уже имеют достаточную подготовку</p> <p>3. должно проводиться в обязательном порядке после отбора добровольцев</p>
13	Привлечение добровольцев к процессу принятия решений в проекте/организации	<p>1. является необходимым компонентом успешности добровольческой деятельности</p>

		<p>2. не является обязательной процедурой, если руководитель добровольцев обладает достаточными и соответствующими компетенциями</p> <p>3. может осуществляться или нет, в зависимости от обстоятельств</p>
14	Утверждение «эффективный менеджмент = эффективный проект» является:	<p>1. абсолютно верным, т.к. управлять как раз и нужно для того, чтобы проект работал эффективно</p> <p>2. абсолютно неверным, т.к. менеджмент – это внутренний фактор, а на проект оказывают воздействия и внешние факторы</p> <p>3. верным с определенными допущениями – хороший менеджмент может столкнуться с недисциплинированностью добровольцев и т.д., таким образом, может получиться при эффективном менеджменте неэффективный проект</p>
15	Сопровождение работы добровольцев необходимо:	<p>1. только если добровольцы сами высказывают в нем потребность</p> <p>2. планировать и осуществлять на всех этапах работы добровольцев</p> <p>3. проводить выборочно, ориентируясь на «слабые места» в работе добровольцев</p>

Форма анализа тестов «Оценка уровня информированности участников по методике «Вход-Выход»
(рекомендуется выполнять в Excel)

№ п/п	Фамилия участника	уровень информированности участников до тренинга ВХОД		уровень информированности участников после тренинга ВЫХОД		Динамика уровня информированности в %
		кол-во правильных ответов	% прав. ответов от общего числа вопросов ⁸³	кол-во правильных ответов	% прав. ответов от общего числа вопросов	
1.			0,00%		0,00%	0,00%
2.			0,00%		0,00%	0,00%
3.			0,00%		0,00%	0,00%
4.			0,00%		0,00%	0,00%
5.			0,00%		0,00%	0,00%
6.			0,00%		0,00%	0,00%
7.			0,00%		0,00%	0,00%
8.			0,00%		0,00%	0,00%
9.			0,00%		0,00%	0,00%
10.			0,00%		0,00%	0,00%
11.			0,00%		0,00%	0,00%
12.			0,00%		0,00%	0,00%
13.			0,00%		0,00%	0,00%
14.			0,00%		0,00%	0,00%
15.			0,00%		0,00%	0,00%
16.			0,00%		0,00%	0,00%
Всего участников тренинга (чел.)						
Всего участников, давших правильные ответы на 80% и более вопросов на ВХОДЕ (прямой подсчет результатов таблицы)				0,00		
Всего участников, давших правильные ответы на 80% и более вопросов на ВЫХОДЕ (прямой подсчет результатов таблицы)					0,00	
Число участников, улучшивших свои знания (положительная динамика)				0,00		

⁸³ % ответов считается следующим образом: в числителе количество правильных ответов/в знаменателе общее число вопросов теста (15)*100.

Уважаемый участник! Цель этой анкеты – выяснить Ваше мнение о прошедшем тренинге. Просим Вас помочь нам получить информацию, которая будет использована для повышения качества подобных тренингов в будущем. Спасибо за Ваши ответы!

1. Пожалуйста, оцените каждый из перечисленных аспектов семинара от 1 до 5 (1- низший балл, 5 - высший балл)

Работа ведущих тренинга	1	2	3	4	5
Насколько оправдались Ваши ожидания от тренинга	1	2	3	4	5
Удовлетворены ли вы результатами тренинга в целом	1	2	3	4	5
Удовлетворены ли Вы уровнем организации тренинга	1	2	3	4	5

2. Ваши комментарии:

о методах обучения _____

о ведущих тренинга _____

об организации тренинга _____

3. Насколько сбалансированы формы работы:

Теория слишком много достаточно хотелось бы больше слишком мало

Практика слишком много достаточно хотелось бы больше слишком мало

Дискуссии слишком много достаточно хотелось бы больше слишком мало

Раздаточные материалы слишком много достаточно хотелось бы больше слишком мало

Ваш комментарий _____

4. Насколько уверенно Вы сейчас чувствуете себя в теме «Управление добровольцами?»

(0 – ничего не усвоил/не понял, 1 – совершенно не уверен, 2 – слабые знания и навыки, 3 – что-то знаю и умею, но полной уверенности нет, 4 – довольно уверен, 5 – совершенно уверен)

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

Ваш комментарий _____

5. Часть тренинга, которая оказалась для Вас наиболее интересной _____

_____ для Вас наименее интересной _____

_____ наиболее полезной для Вашей практической деятельности _____

_____ наименее полезной для Вашей практической деятельности _____

⁸⁴ Данная анкета может оставаться анонимной или быть подписана (по желанию участников)

6. Ваше внутреннее состояние на этом тренинге было:

- по большей части дискомфортным скорее дискомфортным попеременно, и дискомфортным и комфортным скорее комфортным по большей части комфортным

7. Другие комментарии, пожелания _____

Спасибо!

Приложение 5.8
Регистрационная форма участников тренинга
(список участников тренинга)

ФИО тренеров:

1. _____

2. _____

Дата проведения тренинга _____

Место проведения тренинга _____

№	Фамилия, Имя участника	Дата рождения (не является обязательным для заполнения)	Пол м/ж	Место учебы (работы)	Контактная информация (телефон, e-mail)
1.					
2.					
3.					
4.					
5.					
6.					
7.					
8.					
9.					
10.					
11.					
12.					
13.					
14.					
15.					
16.					
17.					
18.					
19.					
20.					

Электронная презентация «Тренинг «Управление добровольцами». День первый»

Электронная презентация доступна для скачивания по адресу:

http://www.redcross-irkutsk.org/ru/pages/Gruppa_tehnicheskoy_podder/Gruppa_tehnicheskoy_podder_inf_metod.html

Электронная презентация «Тренинг «Управление добровольцами». День второй»

Электронная презентация доступна для скачивания по адресу:

[http://www.redcross-](http://www.redcross-irkutsk.org/ru/pages/Gruppa_tehnicheskoy_podder/Gruppa_tehnicheskoy_podder_inf_metod.html)

[irkutsk.org/ru/pages/Gruppa_tehnicheskoy_podder/Gruppa_tehnicheskoy_podder_inf_metod.html](http://www.redcross-irkutsk.org/ru/pages/Gruppa_tehnicheskoy_podder/Gruppa_tehnicheskoy_podder_inf_metod.html)

Электронная презентация доступна для скачивания по адресу:

[http://www.redcross-](http://www.redcross-irkutsk.org/ru/pages/Gruppa_tehnicheskoj_podder/Gruppa_tehnicheskoj_podder_inf_metod.html)

[irkutsk.org/ru/pages/Gruppa_tehnicheskoj_podder/Gruppa_tehnicheskoj_podder_inf_metod.html](http://www.redcross-irkutsk.org/ru/pages/Gruppa_tehnicheskoj_podder/Gruppa_tehnicheskoj_podder_inf_metod.html)

1. Планируйте добровольческие программы и добровольческие вакансии

- Прежде всего, решите, для чего вашей организации нужны добровольцы. Что они будут делать? Вы рассчитываете, что работа добровольцев увеличит возможности вашей организации? Укрепит ее имидж? Расширит спектр услуг вашим клиентам? Каковы ваши планы и ожидания? Сколько будет стоить работа с добровольцами? Кто будет координировать деятельность тех добровольцев, которые придут к вам? Как вы будете фиксировать их ответственность перед вашей организацией? Как и в чем ваша организация примет на себя ответственность за работающих в ней добровольцев? Только ответив на эти и другие вопросы, которые возникнут в вашей команде в период обсуждения возможности привлечения добровольцев, начинайте действовать!
- Добровольцы нужны там, где требуются неформальные отношения и человеческое тепло, участие и сострадание, где необходимы творчество и новые идеи, там, где преданность делу и вера в него позволяют защищать и оберегать, исцелять и поддерживать, просвещать и подвигать на свершения.
- Если вы хотите развивать вашу деятельность, и точно знаете, для чего вам нужны добровольцы, какую работу вы готовы поручить им, если вы определили организационные процедуры, то все проблемы, неизбежно возникающие с их приходом, превратятся в достижения вашей организации.

2. Осуществляйте продуманный поиск и привлечение добровольцев

- Независимо от возраста, пола и профессии, социального статуса и личных качеств, люди хотят быть полезными, а значит, могут стать добровольцами.
- Вам необходимо осознать, где и как вы осуществите поиск. Возможно, достаточно дать информацию в газетах и на радио, возможно, следует организовать широкую рекламную кампанию, используя все возможности социальной рекламы. Если вы хотите привлечь молодежь, то целесообразно выступить в вузе, если пожилых людей, то стоит пойти в клубы, на встречи ветеранов или обратиться в организации самопомощи. Имейте в виду, что именно пожилые люди охотно слушают местные радиопрограммы, а молодые люди отзываются на яркие примеры. Если вам нужны специалисты, то обратитесь к вашим членам Правления, они имеют много полезных связей и контактов. Может быть, стоит обратиться к вашим клиентам, партнерам, друзьям, родственникам? Нас окружают люди, имеющие множество полезных ресурсов. Их нужно только позвать и попросить о помощи.
- Привлекая людей к работе в вашей организации, вам необходимо не только ясно и понятно объяснять, для какой конкретной работы нужны добровольные помощники, но, прежде всего, объяснять цели этой работы. Кому поможет то, что вы намерены делать? Что изменится в обществе в результате этих действий?
- Привлечь людей к вашей деятельности могут самые разнообразные возможности, открывающиеся в организации для них. Это и соучастие в достижении целей, и возможности профессионального роста, уход от одиночества, приобретение новых знаний, навыков. Это и возможность проявить заботу, сострадание, милосердие, быть нужными и полезными, найти новых друзей и многое другое. Важно определить эти возможности и говорить о них с добровольцами.

3. Выявляйте мотивации и осуществляйте отбор добровольцев

- Добровольчество – это уникальная возможность для человека совместить удовлетворение своих личных потребностей с потребностями общества. Поэтому общественные организации – самая благоприятная среда для развития добровольчества. Высокие цели и минимум бюрократии, неформальное общение и наглядность результатов работы, многообразие возможностей для самореализации и поддержка единомышленников – все это притягивает активных людей.

⁸⁵ Материалы семинара «Управление персоналом в НКО»//С. Михайлова// Общество «Невский ангел»// Санкт-Петербург, 2001

- В то же время, каждым человеком движут собственные мотивы в соответствии с его жизненными ценностями и опытом. Основным мотивом деятельности людей служит желание удовлетворить собственные потребности. Чтобы обеспечить условия, мотивирующие добровольческую работу людей, лидеры и члены общественных организаций должны создавать ситуации, в которых добровольцы, выполняя необходимую работу, могут в то же время удовлетворить эти потребности. Определяйте способы выявления мотиваций людей, приемлемые для вашей организации. Тогда вы сможете формировать требования к добровольцам и одновременно удовлетворять их требования к организации.
- Для разных сфер деятельности нужны люди с разными профессиональными и личностными качествами. Необходимо осуществлять отбор добровольцев для каждого вида работ. Отбор можно проводить методом собеседования или тестирования, можно привлекать и специалистов (психологов, социальных работников и педагогов), опытных членов вашей организации. Если человек не соответствует требованиям, не бойтесь отказать добровольцу, но лучше предложите ему другую работу.

4. *Заклучайте с добровольцами письменный договор*

- При четком определении пропорции прав и ответственности ваши ожидания и ожидания добровольцев не будут обманутыми.
- Гарантией соблюдения пропорции прав и ответственности может служить «Соглашение» или «Договор». При этом помните, что главной этической ценностью человека является свобода. Внутренние законы и правила организации могут быть выстроены таким образом, чтобы не отнимать свободу.
- Форма соглашения может быть любая. Вы можете разработать ее сами, можете использовать уже действующие в общественных организациях договоры и соглашения с добровольцами. Важно, чтобы этот документ отражал все то, что полезно именно для вашей организации, был достаточно прост и лаконичен.

5. *Информируйте и ориентируйте добровольцев*

- Предоставьте добровольцам достаточную информацию о вашей организации. Не только членам Правления необходимо знать и понимать, для чего создана организация, какова ее Миссия. Добровольцу, исполняющему самые скромные поручения 1 раз в квартал, также необходимо знать и понимать, к каким общественным процессам он причастен, что изменится в результате деятельности вашей организации и его личного вклада.
- Привлекайте добровольцев к совещаниям и собраниям в вашей организации. Предоставьте им возможность знакомиться с информацией не только о ее деятельности, но и о процессах в общественном секторе в целом.
- Необходимо ориентировать людей. Выявляя желания и потребности добровольцев, сопоставляя их с потребностями и возможностями вашей организации, вы сможете ориентировать человека для той или иной работы, для дополнительного обучения или работы в другой организации.

6. *Обучайте и повышайте квалификацию добровольцев, делегируйте им полномочия*

- Большинство людей, придя в общественную организацию для добровольной работы, нуждаются в дополнительных знаниях и навыках. Организуйте лекции, семинары, обучающие программы по темам, которые интересуют добровольцев и будут полезны для их работы в вашей организации.
- Не бойтесь делегировать добровольцам полномочия. Люди ответственно подойдут к делу и поручениям, если увидят вашу ответственность, ответственность персонала и других добровольцев. Опасаясь поручать добровольцу серьезные дела, если он готов к этому, вы можете охладить его стремления и уже не получить той отдачи, которую могли бы.
- При определении задач, ответственности, поручений, не забывайте определять вместе с добровольцем ожидаемые результаты его работы в организации. После исполнения работы фиксируйте их достижения, даже если результаты достигнуты не в полной мере.

- Люди хотят расти! Добровольная работа, совмещенная с личностным ростом, дает уверенность в своих силах и самоуважение.

7. *Разработайте систему мониторинга, контроля и оценки работы добровольцев*

- Работа добровольцев должна отслеживаться и контролироваться. Для каждого человека важно, чтобы его работу замечали. Для каждой организации важно, чтобы люди, работающие в ней, двигались к общей цели, а не в разные стороны. Организуйте систему учета добровольческой работы, рабочего времени добровольцев, мероприятий для добровольцев. Следите, чтобы каждый доброволец был закреплен за определенной программой, проектом, акцией, сферой деятельности.
- Сводки или отчеты о работе, наблюдения координаторов, обсуждения на собраниях – все это поможет контролю. Однако наиболее эффективна обратная связь с самим добровольцем. Есть ли у него трудности, нужно ли что-либо дополнительное для клиентов вашей организации, с которыми он работает? Возможно, он устал, или хочет изменить вид деятельности, пройти дополнительное обучение, или реализовать новую идею? Как вы узнаете об этом, если в вашей организации работает 200 добровольцев? Назначайте координаторов по работе с добровольцами. Проводите опросы, анкетирования ваших добровольцев. Не забывайте анкетировать и ваших клиентов, узнавая у них о работе добровольцев.
- Определяя формы оценки результатов труда добровольцев в вашей организации, вы получаете серьезные аргументы для поддержки ее деятельности. Смело используйте эти аргументы в отношениях с бизнесом, властью, СМИ. Организация, пользующаяся широкой общественной поддержкой, находит для своей деятельности и поддержку финансовую.

8. *Оказывайте поддержку добровольцам в их начинаниях, продумайте механизмы их удержания в организации*

- Планы работы вашей организации не должны мешать творчеству добровольцев. Включите в план работы «День добровольческих идей и предложений» и вы узнаете, как много видят и могут предложить ваши добровольцы, как много ресурсов они могут привнести для совершенствования и развития работы организации.
- Поддерживайте ваших добровольцев в их начинаниях, не сдерживайте инициативу по пустякам. Дайте добровольцам дополнительные ресурсы для реализации их идей, и они увеличат их во много раз.
- Удержать добровольцев в организации поможет только искреннее внимание к ним и их работе. Вовремя изменить работу, дать совет, или помочь, предоставить дополнительные возможности, или обучить, познакомить с другими людьми и по-человечески поддержать – все это ваша ответственность за то, чтобы люди не уходили из организации, не уносили обиду за невнимание к ним, к их работе и потребностям.
- Организуйте сами или предложите добровольцам организовать «Клуб добровольцев» вашей организации. Совместные встречи, чаепития, праздники, дискуссии, встречи с интересными людьми создадут общность, в которой каждому станет теплее и комфортнее. Помните, групповые мотивации порой бывают сильнее индивидуальных.
- И все же будьте готовы к тому, что кто-то уйдет из вашей организации. И это будет происходить постоянно, из года в год. Добровольцы – это не ваш оплачиваемый персонал! Несмотря на то, что вы в них много вложили и, по вашему мнению, сделали все, чтобы они остались, их право – уйти из вашей организации без объяснения причин.

9. *Поощряйте и продвигайте ваших добровольцев*

- Важным аспектом в работе с добровольцами является поощрение. Не обязательно оно должно выражаться в материальных предметах, ценных подарках и т.д. Гораздо важнее общественное признание. Проявите творческий подход к этому шагу и найдите свою особую форму поощрения добровольцев именно в вашей организации.

- Если вы заметили, что доброволец готов взять на себя дополнительную ответственность, или реализовать собственную идею, проект, программу, что он готов провести исследования, вести самостоятельную научную работу, что он лидер, продвигайте его, назначайте на новую вакансию или создайте ее для него.
- Продвижение добровольца может существенно повлиять на рост вашей организации. Поощряйте ответственную инициативу, продвигайте своих добровольцев, и вы увидите, как растет ваша организация.

10. Способствуйте созданию благоприятного психологического климата в организации и вовремя разрешайте конфликты

- Постоянно отслеживайте и фиксируйте проблемы, связанные с работой добровольцев в вашей организации. Обсуждайте эти проблемы с персоналом, ищите решения. Нерешенные, отложенные проблемы быстро превращаются в упущенные возможности.
- Установление позитивных деловых взаимоотношений персонала и добровольцев в организации – ответственность руководителя. Осознайте и назовите самые сильные аргументы в пользу совместной работы персонала и добровольцев в интересах Миссии организации.
- Предложите персоналу сопоставить эти аргументы с опасениями личного и делового характера, и вы получите хорошие шансы для создания благоприятного климата, разрешения межличностных конфликтов в организации. Основной персонал и добровольцы могут быть коллегами и партнерами, привнося в организацию дух сотрудничества и творчества.
- Если вы четко представляете себе потребности сотрудников и добровольцев в настоящий момент, поручаете обязанности с учетом потребностей людей и реальных задач организации, если вы оставляете людям поле для свободной инициативы и поощряете их словом и делом, вы приобретаете преданных коллег и верных друзей.
- Формируйте и берегите традиции.

Вариант 1.

Договор о безвозмездной добровольческой деятельности⁸⁶

г. _____ «__» _____ 200__ год

Организация КК/КП (полное юридическое название) _____ (далее – **Благополучатель**) в лице _____, действующего на основании Устава с одной стороны, и гражданина(ки) (ФИО) _____ (далее – **Доброволец**), заключили данный договор о безвозмездной добровольческой деятельности Добровольца в интересах Благополучателя.

В данном договоре используется следующая терминология:

Доброволец – физическое лицо, осуществляющее благотворительную или иную деятельность для достижения социально-значимых целей Благополучателя.

Благополучатель – лицо, в чьих интересах осуществляет свою безвозмездную деятельность Доброволец.

1. Права и обязанности сторон

1.1. Доброволец принимает на себя обязательства по отношению к Благополучателю, связанные с достижением следующего результата (перечислить конкретную работу и результаты деятельности):

а так же:

- а) качественно и в срок выполнить вышеперечисленный объем работы;
- б) бережно относиться к имуществу организации, в которой он выполняет добровольческую деятельность в соответствии с данным договором;
- в) предоставлять отчет о своей деятельности по потребности ответственного лица Благополучателя;
- г) не разглашает сведения, носящие конфиденциальный характер;
- д) не нарушать правила жизнедеятельности организации.
- е) предоставлять информацию, необходимую для достижения обозначенных в договоре результатов по просьбе Благополучателя.

1.2. Благополучатель по отношению к Добровольцу принимает следующие обязательства:

- а) создать условия для безопасной и эффективной деятельности Добровольца;
- б) дать четкое описание необходимой деятельности Добровольца и места, где он будет ее осуществлять;
- в) назначить от лица Благополучателя ответственного за решение возникающих у Добровольца вопросов;
- г) оплачивать прямые расходы Добровольца, связанные с его деятельностью, в соответствии с настоящим договором после письменного согласования с ответственным лицом Благополучателя. Без письменного согласования расходы не возмещаются.

1.3. Доброволец вправе:

- а) посещать мероприятия, проводимые Благополучателем;
- б) принимать меры по получению дополнительной и повышению имеющейся квалификации, но не в ущерб заявленной в данном договоре деятельности;
- в) получать информацию о деятельности и истории Благополучателя;
- г) получить от Благополучателя письменный отзыв о своей деятельности.

1.4. Благополучатель вправе:

⁸⁶ Как эффективно работать с добровольцами//Н. Слабжанин// Межрегиональный общественный фонд «Сибирский центр поддержки общественных инициатив» (СЦПОИ)//Новосибирск, 2002 //Электронный ресурс доступа: <http://www.pandia.ru/text/77/120/796.php>

а) получать от Добровольца необходимые для работы по договору документы, касающиеся его квалификации, если требуется – состояния здоровья и рекомендаций других лиц;

б) _____

2. Срок действия договора

Договор действителен во время выполнения определенной договором деятельности в срок до _____.

3. Расторжение договора

Расторжение договора может происходить по инициативе любой из сторон с обязательным предварительным уведомлением другой стороны не менее чем за одну неделю.

Спорные вопросы разрешаются в порядке, установленном Гражданским кодексом РФ.

4. Дополнительные условия

Договор составлен в двух экземплярах, имеющих одинаковую силу.

5. Реквизиты сторон

Благополучатель	Доброволец
Название _____ _____	Ф.И.О. _____ _____
Адрес _____	Паспорт _____ N _____
Телефоны _____ _____	Адрес _____

6. Подписи сторон:

Благополучатель:

Доброволец:

Вариант 2.

Общество Красного Креста/Красного Полумесяца (далее – Общество), и _____,
(далее – Волонтер),
заключили данный договор о том, что:

1. **Общество берет на себя следующие обязательства:**

- предоставлять Волонтеру необходимую информацию, помощь и организовать обучение, чтобы он мог успешно выполнять волонтерскую работу в Обществе КК/КП;
- обеспечить Волонтера руководством и поддержкой при выполнении им работы;
- уважать способности, честь и индивидуальные потребности Волонтера и способствовать удовлетворению личных потребностей Волонтера, связанных с работой в Обществе;
- проводить собрания, на которых Волонтер может высказать свое мнение, замечания и идеи об улучшении работы Общества.

2. **Волонтер берет на себя обязательства:**

- активно способствовать воплощению основополагающих Принципов Международного Движения Красного Креста и Красного Полумесяца, разбираться в них и работать в рамках этих принципов;
- пройти обучение, необходимое для деятельности в качестве волонтера;
- соблюдать оговоренный режим работы или заранее предупреждать сотрудников об его изменениях;
- эффективно использовать время и ресурсы, которые предоставляются ему Обществом;
- участвовать в оценке и обсуждении мероприятий, семинаров, тренингов.

3. **Испытательный срок** – один месяц.

4. **Срок действия договора** _____

5. **Дата:**

6. **Подписи сторон:**

Общество

Волонтер

⁸⁷ Волонтерский менеджмент. Пособие для сотрудников и молодежных лидеров Белорусского Общества Красного Креста по организации работы волонтеров// Белорусское Общество Красного Креста (БОКК) в рамках программы «Участие молодежи в гражданском обществе» при поддержке Датского Красного Креста, Министерства Иностранных Дел Дании и Международной Федерации Обществ Красного Креста и Красного Полумесяца//Минск, 2009 <http://bmu-rcn.narod.ru/AboutBMU/Resources/BMUbooks/VolontManaqBRC.pdf>

Вариант 3.

Пример описания работы добровольца⁸⁸

Наименование должности: руководитель группы волонтеров-инструкторов по программе «Профилактика

ВИЧ среди молодежи», далее – руководитель группы.

Подотчетен: координатору программы «Профилактика ВИЧ-инфекции среди молодежи» в городе N, далее – координатор.

Требования:

Иметь опыт работы в качестве инструктора в данной программе не менее одного года, обладать организаторскими способностями, лидерскими качествами и навыками эффективной коммуникации.

Общие задачи:

- Организация и поддержка работы волонтеров-инструкторов в средних и высших учебных заведениях города N.

Специфические задачи:

- Совместно с координатором программы и волонтерами-инструкторами составлять квартальный/полугодовой план работы по организации профилактических мероприятий среди молодежи в городе N.
- Планировать и осуществлять набор и обучение волонтеров-инструкторов по оговоренной программе обучения (прилагается).
- Проводить регулярные координационные встречи с группой волонтеров-инструкторов (раз в две недели).
- Осуществлять мониторинг деятельности волонтеров-инструкторов и участвовать в оценке эффективности программы согласно разработанному плану мониторинга и оценки программы.
- Согласовывать с городской администрацией и руководством учебных заведений время и место проведения мероприятий программы.
- Налаживать сотрудничество с учебными заведениями, общественными и государственными организациями, осуществляющими деятельность по профилактике ВИЧ в городе N и регионе
- Налаживать сотрудничество с общественными и государственными молодежными организациями
- Привлекать местные СМИ к освещению мероприятий программы и деятельности волонтеров-инструкторов
- Вести учетную документацию и составлять ежемесячные отчеты по результатам своей деятельности, работы волонтеров-инструкторов и реализации программы
- Соблюдать конфиденциальность в отношении информации и документов, полученных в ходе реализации программы и работы с волонтерами

Рабочее место:

Рабочим местом является офис организации Красного Креста и помещения учебных заведений (по согласованию с администрацией).

⁸⁸ Волонтерский менеджмент. Пособие для сотрудников и молодежных лидеров Белорусского Общества Красного Креста по организации работы волонтеров// Белорусское Общество Красного Креста (БОКК) в рамках программы «Участие молодежи в гражданском обществе» при поддержке Датского Красного Креста, Министерства Иностранных Дел Дании и Международной Федерации Обществ Красного Креста и Красного Полумесяца//Минск, 2009 <http://bmu-rcn.narod.ru/AboutBMU/Resources/BMUbooks/VolontManagBRC.pdf>

Время:

Уделять работе не менее 12 часов в месяц по предварительно составленному и согласованному с координатором графику (график составляется каждые две недели).

Продолжительность работы:

Продолжительность работы – 12 месяцев, по истечении указанного срока по взаимному согласию стороны могут продолжить сотрудничество. Первые 2 месяца работы являются испытательным сроком.

Досрочное прекращение работы:

- Если это произошло по инициативе руководителя группы: предупредить координатора не менее чем за неделю о желании прекратить работу. По просьбе руководителя группы в течение последующих 6 месяцев после прекращения работы ему может быть выдано рекомендательное письмо.
- Если это произошло по инициативе организации: по принятии такого решения координатор должен немедленно объявить об этом руководителю группы и сообщить причины отказа от его работы. По просьбе руководителя группы в течение последующих 6 месяцев после прекращения работы ему может быть выдана выписка из его личной карточки о продолжительности его работы и отзывом координатора.

Техническое обеспечение и поддержка со стороны организации:

- Предоставление помещения для проведения встреч с волонтерами-инструкторами
- Предоставление методических материалов по работе с волонтерами, профилактике ВИЧ и бланков учетной документации
- Осуществление регулярной супервизии и оценки деятельности руководителя группы со стороны координатора
- Курсы повышения квалификации (осуществляется координатором в процессе работы)
- Выдача рекомендательного письма (после 6 месяцев работы по запросу волонтера)
- Предоставление печатной информации о деятельности организации и результатах осуществления программы
- Возмещение транспортных расходов, связанных с проездом к месту проведения мероприятий программы и обратно
- Данная работа может быть зачтена в качестве практики для студентов по специальностям «Социальная работа», «Педагогика» и «Психология» на основе договоренности между вузом и организаций Красного Креста/Красного Полумесяца

Отчетность:

- Ежемесячно предоставлять отчет (форма прилагается) о деятельности волонтеров-инструкторов. О возникших проблемных ситуациях сообщать координатору программы немедленно
- Не реже чем раз в две недели встречаться с координатором программы для обсуждения текущих рабочих моментов, необходимости обучения и подведения результатов работы

Оценка работы и пересмотр описания работы:

Оценку работы осуществляет координатор программы на основе результатов встреч, анализа отчетов руководителя группы и отзывов волонтеров-инструкторов. Руководитель группы и его координатор каждые 6 месяцев проводят обсуждение и пересмотр описания работы. Изменения вносятся по согласованию сторон.

Подписи сторон:

Руководитель _____

Волонтер _____

Дата _____

Вариант 1.

Спасибо за Ваш интерес и желание стать волонтером Общества Красного Креста/Красного Полумесяца (название отделения КК/КП)!

Заполните, пожалуйста, данную форму так полно, насколько это возможно.

1. Дата заполнения _____

2. Имя _____ Фамилия _____

3. Дата рождения _____ Возраст _____ Пол _____

4. Адрес _____

5. Контактные телефоны, которые мы можем использовать, чтобы связаться с Вами

Тел. дом. _____ Тел. раб. _____ Моб. _____

E-mail _____

6. Образование _____

Дополнительное обучение/курсы за последние 5 лет _____

7. Место работы/учебы _____

Владение иностранными языками:

Английский Уровень: свободно, средний, начальный (нужное подчеркнуть)

Иное (укажите) _____ свободно, средний, начальный

9. Имеете ли опыт работы волонтером, если да, укажите название организации, свою должность и продолжительность сотрудничества _____

10. Имеете ли опыт работы на руководящих должностях _____

11. Имеете ли опыт публичных выступлений _____

12. Имеете ли опыт проведения тренингов, семинаров _____

Если да, то каких _____

13. Имеете ли личный автотранспорт _____ водительские права _____

⁸⁹ Волонтерский менеджмент. Пособие для сотрудников и молодежных лидеров Белорусского Общества Красного Креста по организации работы волонтеров// Белорусское Общество Красного Креста (БОКК) в рамках программы «Участие молодежи в гражданском обществе» при поддержке Датского Красного Креста, Министерства Иностранных Дел Дании и Международной Федерации Обществ Красного Креста и Красного Полумесяца//Минск, 2009 //Электронный ресурс доступа: <http://bmu-rcn.narod.ru/AboutBMU/Resources/BMUbooks/VolontManaBRC.pdf>

14. Сферы Вашего интереса (работа какого рода интересует – нужное отметить):

- Первая помощь
- Профилактика ВИЧ
- Административная работа
- Сбор средств
- Подготовка с ЧС
- Противодействие торговли людьми
- Уход на дому
- Иное

(пояснить) _____

15. Сколько часов Вы можете уделять работе в месяц/в неделю _____

16. Какие дни (будние, праздничные) Вам предпочтительнее уделять добровольной работе _____

17. Какое время суток (утро, день, вечер) Вам предпочтительнее _____

18. Из каких источников Вам стало известно о наборе добровольцев _____

19. Укажите имена и контакты двух человек, которые могут дать Вам рекомендацию:

Имя _____ Тел. _____

Имя _____ Тел. _____

20. Контактное лицо, с которым мы можем связаться, чтобы передать информацию для Вас

Имя _____ Тел. _____

Дата _____ Подпись _____

Пожалуйста, приложите к анкете две свои фотографии

Вариант 2.

Анкета добровольца⁹⁰

1. Фамилия _____ Имя _____ Отчество _____

2. Краткое описание желаемой деятельности в качестве добровольца: _____

3. Почему данная деятельность желаемая для Вас _____

4. Наличие опыта добровольческой деятельности? Если да, то где и в качестве кого _____

Почему была завершена добровольческая деятельность _____

5. Предпочитаемая деятельность:

- связанная непосредственно с людьми
- не связанная с общением
- в группе с другими людьми
- индивидуальная деятельность
- иное (указать) _____

6. Сколько часов в неделю (месяц) Вы могли бы посвятить добровольчеству? _____

Какие дни недели: Пн. Вт. Ср. Чт. Пт. Сб. Вс. (обведите желаемое)

Какое время суток: Утро День Вечер Ночь (обведите желаемое)

7. Ваше любимое занятие в свободное время: _____

8. Приоритетная сфера деятельности _____

9. Навыки:

- компьютер: _____
- иностранный язык (какой) _____ степень владения _____
- медицинского работника, в какой области _____
- социального работника _____
- другое _____

10. Образование _____

если учиться, то специализация _____

11. Профессия: _____

12. Дата рождения « ____ » _____ 19 ____ года

13. Ваш контактный адрес и телефон: _____

14. Как и где вы узнали о вакансии _____

15. Дополнительная информация _____

16. Дата заполнения « ____ » _____ 20 ____ год

Пожалуйста, передайте анкету по адресу: (адрес организации)

⁹⁰ Как эффективно работать с добровольцами//Н. Слабжанин// Межрегиональный общественный фонд «Сибирский центр поддержки общественных инициатив» (СЦПОИ)//Новосибирск, 2002 <http://www.pandia.ru/text/77/120/796.php>

1. Введение

Цель данной Политики – укрепить значимость волонтеров для Международного Движения Красного Креста и Красного Полумесяца (МФОКК и КП).

1.1. Определить основополагающие принципы и позиции Национальных Обществ Красного Креста или Красного Полумесяца по отношению к волонтерству.

1.2. Установить обязанности Национальных Обществ Красного Креста или Красного Полумесяца по отношению к своим волонтерам.

1.3. Определить права и обязанности людей, которые добровольно участвуют в деятельности Красного Креста или Красного Полумесяца.

2. Определение

Волонтерство в Движении Красного Креста и Красного Полумесяца – это деятельность, которая:

2.1. мотивирована доброй волей человека, который ее выполняет, а не желанием получить материальную или финансовую выгоду; или по причине внешнего социального, экономического или политического давления;

2.2. направлена на оказание помощи самым нуждающимся людям и их сообществам в соответствии с основополагающими принципами Движения Красного Креста и Красного Полумесяца;

2.3. организуется признанными представителями Национального Общества Красного Креста или Красного Полумесяца.

- Волонтер Красного Креста или Красного Полумесяца – это человек, который добровольно предлагает свои услуги (одноразово или регулярно) для Национального Общества Красного Креста или Красного Полумесяца.
- Член Красного Креста или Красного Полумесяца – это человек, который формально/официально согласен с условиями членства, определенными в Уставе Национального Общества или правилах, и всегда имеет право избирать представителей в руководящие органы и быть избранным.
- Волонтеры Красного Креста или Красного Полумесяца могут быть или не быть Членами своего Национального Общества.
- Данная Политика относится к волонтерам Национальных Обществ Красного Креста или Красного Полумесяца.

3. Применение

Эта политика применяется ко всем признанным Обществам Красного Креста и Красного Полумесяца, которые являются членами Международной Федерации Обществ Красного Креста и Красного Полумесяца.

4. Основополагающие принципы

Волонтерство – это средство для отдельного человека или группы людей, чтобы воплотить в жизнь Основополагающий принцип Движения – Добровольность.

Национальные Общества Красного Креста и Красного Полумесяца – Члены Федерации и Секретариат Федерации:

4.1. принимают на себя обязанность поддерживать волонтерство как важный и позитивный вклад в улучшение жизни наиболее нуждающихся, и для укрепления сообществ и гражданского общества;

4.2. признают и оценивают волонтерство как средство для создания и поддержки круга людей, которые способны работать для Национального Общества в случае возникновения чрезвычайной ситуации;

4.3. ценят всех волонтеров, прежде всего, за их личный вклад, энтузиазм и преданность, а также за опыт и умения, которые они могут применить;

4.4. осознают и ценят неформальных волонтеров в сообществах, вне формальной организации программ и деятельности Национального Общества.

5. Обязательства

5.1. Национальные Общества Красного Креста и Красного Полумесяца:

5.1.1. разрабатывают кодекс поведения, одобренный национальным руководящим органом, который определяет права и обязанности как Национальных Обществ, так и их волонтеров;

5.1.2. привлекают волонтеров для определенных, точно описанных ролей и задач;

5.1.3. привлекают волонтеров, основываясь на их приверженности/убеждениях и потенциале;

5.1.4. активно работают для привлечения волонтеров, независимо от их расовой или этнической принадлежности, религиозной веры, уязвимости, возраста;

5.1.5. гарантируют равные условия для участия мужчин и женщин в программах, которые проводятся в Национальном Обществе при помощи волонтеров для эффективного оказания услуг и выполнения деятельности;

5.1.6. обеспечивают соответствующую подготовку, которая даст возможность волонтеру выполнять его/ее обязанности по отношению к Движению, специфическую задачу или роль, для выполнения которой они были привлечены, и для любой деятельности по оказанию гуманитарной помощи, с просьбой, о которой к ним могут обратиться;

5.1.7. обеспечивают соответствующее оборудование для выполнения роли или задачи, с которой к ним обращаются;

5.1.8. награждают и поощряют волонтеров, если это возможно и надлежит, и обеспечивают соответствующие возможности для их развития;

5.1.9. обеспечивают, чтобы все этапы создания, развития, осуществления и оценки программ проводились при активном следовании и внедрении в жизнь точек зрения и идей волонтеров;

5.1.10. возмещают в разумных пределах некоторые расходы, понесенные волонтерами в процессе выполнения определенных задач;

5.1.11. обеспечивают определенную страховую защиту для волонтеров;

5.1.12. обеспечивают сохранение за волонтером его оплачиваемой работы;

5.1.13. гарантируют, что, если в случае выполнения задачи или работы люди нуждаются в оплате, тогда они считаются сотрудниками или работающими по контракту или временно. В таком случае они должны быть охвачены и защищены в соответствии с действующим законодательством о труде, в частности в вопросах минимальной заработной платы, защиты по контракту и других юридических прав и обязанностей;

5.1.14. обеспечивают соответствующую подготовку и развитие возможностей для настоящих и потенциальных волонтеров, участвующих в руководстве;

5.1.15. стремятся к стимулированию сотрудничества и партнерства с организациями в гражданском обществе и общественностью и частными секторами, которые способствуют волонтерству.

5.2. От всех волонтеров Красного Креста и Красного Полумесяца ожидается:

5.2.1. действовать в соответствии с основополагающими Принципами Международного Движения Красного Креста и Красного Полумесяца и способствовать их распространению;

5.2.2. уважать Правила по использованию эмблемы и предотвращать неправильное ее использование;

5.2.3. прилагать усилия и работать с наивысшим качеством;

5.2.4. подписать и действовать в соответствии с ним Кодекс поведения для волонтеров Национального Общества, правила и/или Кодекс этики и основ по оказанию добровольной помощи Федерации;

5.2.5. по согласованию с Национальным Обществом, быть готовым оказывать помощь в случае чрезвычайной ситуации, в соответствии со своими способностями и возможностями;

5.2.6. отзываться на просьбы и нужды бенефициариев и укреплять их потенциал, самим оказывать себе помощь и стать активными волонтерами.

5.3. Все волонтеры имеют право:

- 5.3.1. стать членом своего Национального Общества, как определено в уставе;
- 5.3.2. получить соответствующую подготовку или заниматься саморазвитием, чтобы быть способным взять на себя определенные задачи и роли;
- 5.3.3. согласиться или отказаться от любой задачи или роли в соответствии с Кодексом этики и основ по оказанию добровольной помощи.

5.4. Секретариат Федерации:

- 5.4.1. поддерживает Национальные Общества в их работе с волонтерами;
- 5.4.2. находит и поддерживает необходимые проекты, которые помогут укрепить деятельность Национального Общества, направленную на развитие волонтерства, и систематически делиться этой информацией;
- 5.4.3. стремиться к стимулированию сотрудничества и партнерства с организациями в гражданском обществе и общественностью и частными секторами, которые способствуют волонтерству.

6. Рекомендации

Волонтерство оказывает влияние на многие аспекты деятельности Национальных Обществ Красного Креста и Красного Полумесяца; в частности, на развитие, осуществление и оценку программ, на местное, национальное и международное управление/руководство. Данная Политика должна рассматриваться совместно со всеми другими политиками Федерации и с особыми ссылками на следующие Политики МФОКК и КП: Гендерной, Молодежной, По подготовке к чрезвычайным ситуациям и Социальной помощи.

Всемирная Декларация Добровольчества

Добровольчество – фундамент гражданского общества. Оно привносит в жизнь потребность в мире, свободе, безопасности, справедливости.

В нашу эру глобализации и постоянных перемен мир становится тесней, сложней. Добровольчество (как единичная акция или группа акций) – это способ:

- сохранения и укрепления человеческих ценностей;
- реализации прав и обязанностей граждан путем изучения и личностного роста через осознание полного человеческого потенциала;
- образование совместных связей через различия, чтобы жить в здоровом, надежном сообществе, работая вместе над созданием инновационных решений в построении нашей общей судьбы.

На рассвете нового тысячелетия добровольчество – важнейший элемент обществ. Оно является прямой реализацией декларации Организации Объединенных Наций «Мы, народы, имеем силу изменить мир».

* * * * *

Декларация поддерживает права каждой женщины, каждого мужчины и ребенка на вступление в ряды добровольцев, независимо от культурных и этнических особенностей, религии, возраста, пола, физического, материального положения. Все люди должны иметь право свободно посвящать время, талант, энергию другим людям посредством индивидуальных и коллективных акций, не ожидая вознаграждений.

Мы предполагаем, что развитие добровольчества:

- вовлекает общество в процесс определения и адресности проблем;
- дает голос неспособным говорить;
- дает возможность другим принимать участие;
- дополняет, но не заменяет ответственные действия других секторов обществ;
- способствует приобретению людьми новых знаний, умений, полностью развивающих их самоконтроль и творческий потенциал;
- пропагандирует семью, сообщество, национальную и международную солидарность.

Организации, добровольцы и сообщества ответственны за:

- создание условий для работы и определение критериев участия добровольцев, включая условия, при которых организация и добровольцы могут развивать правила управления добровольчеством;
- оказание протекции против риска добровольцев и тех, кого они обслуживают;
- тренинги, оценку и признание добровольцев, обеспечение всеобщей возможности для предоставления физической, экономической, социальной, и культурной помощи.

* * * * *

Принимая во внимание основные права человека, опубликованные в Декларации ООН о правах человека, принципы добровольчества и ответственности добровольцев и организаций, мы призываем:

- **Всех добровольцев** – пропагандировать их веру в добровольчество, как в созидательную и созерцательную силу, которая:
 - ✓ строит здоровое, надежное сообщество, уважающее достоинство людей;
 - ✓ вдохновляет людей пользоваться правами человека и тем самым улучшает их жизнь;
 - ✓ помогает в решении социальных, экономических, экологических проблем;
 - ✓ строит более гуманное и справедливое общество посредством всемирного сотрудничества.
- **Лидеров всех секторов** – объединяться для создания сильных, реальных и эффективных местных и национальных добровольческих центров, как основных руководящих организаций;
- **Правительств** – гарантировать права всех добровольцев, ломать все барьеры к добровольчеству, привлекать к работе и обеспечивать НПО для пропаганды и поддержки эффективной мобилизации и управлению добровольцами;

- **Бизнес** – поощрять и поддерживать, вовлекать рабочих в построение инфраструктуры по поддержке добровольчества, путем привлечения человеческих и финансовых ресурсов;
- **Средства массовой информации** – освещать факты добровольчества, поощряя информацией к действию;
- **Сферы образования** – поощрять и помогать людям разных возрастов, создавая возможности для обучения и размышления;
- **Религии** – оказывать духовную поддержку добровольчеству;
- **Неправительственные организации** – создавать условия для эффективного добровольчества;
- **Организацию Объединенных Наций:**
 - ✓ объявить «Декаду Добровольчества и Гражданского общества» для усиления оснований свободных обществ;
 - ✓ признать красную букву «V» как всемирный знак добровольчества.

Международная Ассоциация Добровольческих Усилий (IAVE) призывает лидеров и волонтеров всех секторов во всем мире пропагандировать и поддерживать эффективное добровольчество, доступное всем, как символ солидарности всех наций, и призывает всех членов всемирного сообщества добровольцев изучать, обсуждать проблемы добровольчества.

*Принято международным советом директоров IAVE
на XVI Всемирной конференции добровольцев,
14-18 января 2001 г., Амстердам.*

Приложение 5.16
Примеры форматов некоторых документов и
рекомендуемых отчетно-учетных форм

5.16.1.
Положение о добровольцах,
работающих в некоммерческой организации⁹¹

«Утверждаю»
Руководитель Организации _____
« ____ » _____ 20__ года

Данное Положение обуславливает взаимодействие в рамках организации между оплачиваемыми сотрудниками и добровольцами, описывает права и обязанности, как организации, так и добровольцев по отношению друг к другу.

Положение разработано и принято для повышения эффективности деятельности организации в соответствии со своей миссией и достижения поставленных целей и задач.

Положение состоит из пунктов, обязательных для выполнения как постоянными, так и временными, как оплачиваемыми, так и работающими на благотворительной добровольческой основе сотрудниками организации (добровольцами). Оно основывается на определении понятия «доброволец».

Доброволец – человек, занимающийся на безвозмездной добровольной основе (без какого-либо принуждения) деятельностью по разрешению социально значимых проблем.

1. Доброволец и добровольческий труд:

а) добровольческий труд несет в себе неоспоримую ценность для Организации и всячески поощряется и поддерживается на всех ее уровнях;

б) Доброволец может быть как постоянным, так и временным сотрудником Организации, выполняющим определенную работу в соответствии с договором;

в) Доброволец может быть назначен на любую должность в Организации в случае его профессионального соответствия и возможности ее выполнять, следуя требованиям Организации;

г) по возможности, для выполнения различных работ в Организации привлекаются Добровольцы, если возможность их привлечения в Организацию отсутствует, то создаются оплачиваемые рабочие места;

д) степень ответственности и компетентности добровольца в Организации зависит от занимаемой должности и выполняемой им работы.

2. Организация по отношению к Добровольцу принимает следующие обязательства:

а) создать условия для безопасного и эффективного труда Добровольца;

б) дать четкое описание работы и организовать рабочее место Добровольца;

в) назначить от лица Организации ответственного за решение возникающих у Добровольца вопросов в связи с его работой в Организации – координатора добровольцев;

г) оплачивать прямые расходы добровольца, связанные с его работой в соответствии с договором после письменного согласования с ответственным лицом Организации. Без письменного согласования расходы не возмещаются;

д) при необходимости заключить договор о выполнении определенной работы, в котором оговорить все основные и дополнительные обязательства сторон.

3. Доброволец принимает на себя обязательства по отношению к Организации

а) качественно и в срок выполнять вышеперечисленную работу;

б) бережно относиться к имуществу организации, в которой он выполняет, в соответствии с договором, работу;

в) предоставлять отчет о работе ответственному лицу Организации;

⁹¹ Как эффективно работать с добровольцами//Н. Слабжанин// Межрегиональный общественный фонд «Сибирский центр поддержки общественных инициатив» (СЦПОИ)//Новосибирск, 2002 <http://www.pandia.ru/text/77/120/796.php>

- г) не разглашать сведения, носящие в Организации конфиденциальный характер;
- д) выполнять правила внутреннего распорядка организации;
- е) предоставлять необходимую информацию для выполнения работ в соответствии с договором по просьбе Организации.

4. Доброволец вправе:

- а) посещать мероприятия, проводимые Организацией;
- б) принимать меры по получению дополнительной и повышению имеющейся квалификации, но не в ущерб заявленной в данном договоре работе;
- в) получать информацию о деятельности и истории Организации;
- г) получить от Организации письменный отзыв о своей работе;
- д) подавать свои предложения об улучшении жизнедеятельности, о создании новых или развитии уже существующих проектов Организации.

5. Организация вправе:

- а) получать от Добровольца необходимые для работы по договору документы, касающиеся его квалификации, если требуется – состояния здоровья и рекомендаций других лиц;
- б) представлять Добровольца как временного или постоянного сотрудника Организации перед третьими лицами.

6. Работа с конфликтными ситуациями:

- а) для недопущения возникновения конфликтных ситуаций проводится предварительный анализ потребности в добровольцах с привлечением всех заинтересованных сотрудников;
- б) в случае возникновения конфликтных ситуаций между оплачиваемыми сотрудниками и добровольцами создается группа, в которую входит руководитель Организации и координатор добровольцев.

Данное Положение вступает в силу с момента его утверждения руководителем Организации.

Пояснения:

- В листе учета рабочего времени отмечаются часы, которые доброволец затрачивает на проведение мероприятий, включая время на обучение и подготовку к мероприятиям.
- Ведение листа учета времени дает возможность собрать и проанализировать статистическую информацию о помощи, которую предоставляет Национальное Общество КК/КП уязвимым людям, а также о персональном вкладе добровольца в деятельность организации.
- Лист учета времени заполняется самим добровольцем или его руководителем после каждого мероприятия.

Фамилия и имя добровольца _____

Дата начала добровольческой деятельности _____

Дата окончания добровольческой деятельности _____

Дата выполнения работы (или обучения)	Характер выполненной работы (краткое описание)	Место выполнения работы	Количество отработанных часов	Примечания/необходимые пояснения	Подпись добровольца	Подпись руководителя

⁹² Волонтерский менеджмент. Пособие для сотрудников и молодежных лидеров Белорусского Общества Красного Креста по организации работы волонтеров// Белорусское Общество Красного Креста (БОКК) в рамках программы «Участие молодежи в гражданском обществе» при поддержке Датского Красного Креста, Министерства Иностранных Дел Дании и Международной Федерации Обществ Красного Креста и Красного Полумесяца//Минск, 2009 <http://bmu-rcn.narod.ru/AboutBMU/Resources/BMUbooks/VolontManagBRC.pdf> f

Лист учета информационных сессий по профилактике ВИЧ-инфекции

Место проведения информационной сессии	Дата проведения	ФИО равных инструкторов	Число участников	% участников, ответивших правильно на 80% вопросов теста на ВХОДЕ	% участников, ответивших правильно на 80% вопросов теста на ВЫХОДЕ	Отзывы

**Формат ежемесячного отчета
координатора профилактического проекта/программы**

Отделение КК/КП: _____

Название проекта: _____

Отчетный период: _____

Краткое описание общего хода проекта в отчетном периоде (выполнен ли план мероприятий, кадровые, организационные вопросы, трудности, успехи, взаимодействия с партнерами и т.д.):

Анализ активности работы равных инструкторов:

Количество подготовленных равных инструкторов с начала проекта (включая отчетный период)	Количество подготовленных равных инструкторов в отчетном периоде	Количество работавших равных инструкторов в отчетном периоде	Процент работавших в отчетном периоде равных инструкторов (от общего числа подготовленных с начала проекта)	Количество равных инструкторов, покинувших проект (или с которыми утрачена связь) в отчетном периоде с указанием причин ухода

Итоги работы равных инструкторов в отчетном периоде:

Информационные сессии			Тренинги			Профилактические мероприятия (акции, информационные кампании, круглые столы, фестивали и т.д.)	
Кол-во проведенных сессий	Число участников	Средний процент участников информационных сессий, правильно ответивших на 80% вопросов теста «ВЫХОД»	Кол-во проведенных тренингов	Число участников	Средний процент участников тренингов, правильно ответивших на 80% вопросов теста «ВЫХОД»	Кол-во проведенных мероприятий	Число участников
<p>Всего обучено на информационных сессиях и тренингах:</p> <ul style="list-style-type: none"> • в отчетном периоде _____ • с начала проекта _____ (нарастающий итог) 							

Краткое описание проведенных информационных сессий и тренингов (целевые группы, где проводились занятия, взаимоотношения с администрацией учебных заведений, достижения равных инструкторов, трудности и их преодоление и т.д.):

Краткое описание профилактических мероприятий (название и содержание мероприятия, место проведения, краткая характеристика участников, результаты мероприятия и т.д.):

Методическая поддержка равных инструкторов в отчетном периоде:

Количество методических встреч с равными инструкторами	Число участников методических встреч	Процент равных инструкторов, участвовавших в методических встречах (от общего числа работающих равных инструкторов)	Краткое описание методических встреч: темы, ведущие, формат и методы проведения, результаты

Супервизии информационных сессий и тренингов:

Количество проведенных в отчетном периоде супервизий информационных сессий и тренингов	Охват супервизиями в % (число посещенных супервизорами занятий/ общее количество проведенных сессий и тренингов*100)	Наиболее часто встречающиеся или значимые ошибки, допускаемые участниками и равными инструкторами при проведении занятий	Рекомендации и предпринятые меры по улучшению работы равных инструкторов

Приложения к отчету:

- истории успеха
- отзывы
- фотографии мероприятий

Дата составления отчета

Фамилия и подпись ответственного лица

Тема 1. Введение

Регистрационная форма участников

Количество: 2 экземпляра

Темы 5 и 33. Тестирование участников

Тесты Вход-Выход (см. приложение 5.4)

Количество: по числу участников*2

Тема 34. Завершение тренинга.

Оценочная анкета тренинга (см. приложение 5.7)

Количество: по числу участников

Тема 18. Мотивация как движущая сила добровольчества

Список мотиваций

Количество: 4 экземпляра (по одному набору на каждую мини-группу)

1. Удовлетворение физиологических потребностей:

- ✓ «приготовление и раздача пищи»;
- ✓ «пошив одежды или ее сбор и раздача»;
- ✓ «любая работа на свежем воздухе»;
- ✓ «работа, связанная с различными спортивными мероприятиями и непосредственным участием в них»;
- ✓ «приготовление и раздача пищи».

2. Удовлетворение потребности в безопасности:

- ✓ «уход за больными или оказание помощи им»;
- ✓ «любая работа в коллективе»; «работа с детьми»;
- ✓ «работа с правоохранительными организациями»;
- ✓ «работа для повышения уже имеющегося профессионализма»;
- ✓ «получение новых знаний, помогающих в поиске работы».

3. Удовлетворение социальных потребностей:

- ✓ «организация и участие в публичных мероприятиях»;
- ✓ «работа администратором или диспетчером»;
- ✓ «любая совместная работа лиц противоположного пола».

4. Удовлетворение потребности чувства гордости и престижа:

- ✓ «работа представителем организации во время контактов с внешними партнерами»;
- ✓ «работа в качестве руководителя группы людей (лидером)».

5. Самореализация:

- ✓ «любая творческая деятельность»;
- ✓ «работа равным инструктором или тренером».

Мотивация

Количество: по числу участников



Потребности по Маслоу

Количество: по числу участников

<i>Потребности</i>	<i>Как распознать потребность</i>	<i>Способы воздействия</i>
Комфорт Безопасность	Часто задает вопросы о зарплате Бедная семья Рано начал работать Гордится накопленным	Гарантии Информирование, объяснение причин Подкрепление – материальное поощрение за любое дополнительное задание (не деньгами, а, например, возможностью пообедать)
Статус Признание	Достаток в семье средний и выше среднего Уверенность в себе Нежелание опускаться ниже определенного уровня Высокая планка требований к людям Интерес к качеству предоставляемых ресурсов	Личный пример и истории из жизни Подчеркивать профессионализм добровольца, его заслуги Давать задания, при выполнении которых доброволец может проявить себя Приближение к более высокому статусу (личное общение с руководством на равных) Помощь другим добровольцам
Общение	Большая семья, где люди привыкли много общаться между собой Много вопросов, вопрос ради вопроса Много увлечений Много друзей	Наставничество для других добровольцев Распространитель информации Агитатор Дополнительные поручения
Власть	Заводила, лидер Властная фигура в семье, один из родителей занимает высокий пост Часто говорит «я» Завышенная самооценка, Унижает других людей У него есть неприятели Склонность к дорогим вещам Отдает приказания Много работает Не хочет сам работать, но хочет руководить	Наделение полномочиями Предложить руководство группой добровольцев Сохранять дистанцию Привлекать к участию в распределении ресурсов
Творческий рост	Проявляет интерес, инициативу Идеализирует результаты Использует дополнительные источники информации Ищет варианты решений Часто имеет четкую картинку, цель	Давать интересные задания Его нельзя заставлять, надо давать возможность выбора (хотя бы мнимого) Предлагать разнообразие Бросать вызов, брать на «слабó» Роль советника, консультанта

Тема 11. Технология работы с добровольцами

Десять советов по работе с добровольцами руководителю общественной организации (см. приложение 5.12)

Количество: по числу участников

Тема 12. Требования, предъявляемые организацией к добровольцам.

Кодекс добровольца КК/КП

Количество: по числу участников

Данный Кодекс поведения обязателен для всех добровольцев КК/КП:

- добровольцы КК/КП должны установить и придерживаться таких правил и методов работы, которые будут только повышать доверие у населения к Движению Красного Креста и Красного Полумесяца;
- добровольцы КК/КП должны осознавать, что их действия могут иметь важные последствия для многих людей;
- независимо от того, находятся ли добровольцы при исполнении какой-либо миссии или нет, им запрещается делать какие-либо словесные заявления или прибегать к каким-либо действиям, которые могут противоречить основополагающим принципам Движения Красного Креста и Красного Полумесяца.

Вследствие вышеизложенного, доброволец КК/КП обязуется:

- уважать эмблемы Красного Креста и Красного Полумесяца и способствовать тому, чтобы они пользовались уважением среди населения;
- прилагать все усилия для достижения высоких стандартов качества проводимой работы;
- в случаях ЧС оказывать необходимую помощь в соответствии со своими навыками и возможностями на основе договоренности с организацией КК/КП;
- реагировать на нужды уязвимых слоев населения и укреплять их потенциал, чтобы они могли сами оказать помощь себе и друг другу;
- способствовать развитию идеи добровольческого движения Общества КК/КП среди населения и молодежи;
- ни в коем случае не иметь оружие или боеприпасы в автомашинах или офисах КК/КП, не пользоваться ими во время исполнения работы добровольца;
- не носить в офисе КК/КП и при выполнении мероприятий военную форму или какие-либо знаки, свидетельствующие о военном статусе;
- не пользоваться отличительными знаками Красного Креста и Красного Полумесяца вне исполнения добровольческой деятельности;
- не предпринимать от имени Общества какую-либо деятельность политического, религиозного, профессионального или коммерческого характера без получения на то разрешения у сотрудников КК/КП;
- не ссылаться во время выполнения добровольческих заданий на политические или военные ситуации при официальном или личном общении с посторонними лицами, включая разговоры, телефонные переговоры, сообщения по СМИ, телеграммы и письма, а также не оценивать их и не выражать свое политическое мнение от имени КК/КП;
- не принимать каких-либо финансовых или материальных подарков, или обещаний подарить или оказать другие выгоды в связи с выполнением работ;
- не выступать от имени КК/КП ни в финансовом, ни в другом отношении без получения официальных полномочий;
- осторожно и бережно распоряжаться доверенными ему фондами и материальными ценностями, а также всегда быть готовым предоставить отчет об использовании этих фондов и ценностей;

- при прекращении добровольческой деятельности вернуть в службы в КК/КП весь полученный материал, включая бейджи и выданные добровольцу отличительные знаки КК/КП;
- не дискредитировать, т.е. не допускать действия, высказывания или распространение каких-либо сведений, порочащих имидж КК/КП (порочащими являются поступки или несоответствующие действительности сведения, которые подрывают деловую репутацию КК/КП);
- соблюдать конфиденциальность и не распространять сведения личного характера, которые стали ему известны в ходе выполнения добровольческих работ⁹³.

Согласно Кодексу поведения считается **недопустимым**:

- нарушение законов, правил и положений организации;
- нарушения действующего национального законодательства, международного права;
- нарушения Устава или положений КК/КП;
- осуществление деятельности без специальных навыков;
- злоупотребление властью;
- любое действие, которое можно рассматривать как домогательство или дискриминацию по всем принципам, изложенным в Миссии КК/КП;
- использование служебного положения в правовом, финансовом, и моральном отношении без специального разрешения КК/КП;
- кража или незаконное присвоение денежных средств или имущества КК/КП;
- все формы эксплуатации, негуманного отношения или насилия;
- жестокое обращение, злоупотребление должностью или влиянием для получения личной выгоды или выгоды в интересах другого лица;
- вымогательство денег, вещей, сексуальные домогательства или другие виды оскорбительного и унижающего человеческое достоинство поведения;
- нарушения правил общей безопасности;
- несоблюдение правил собственной безопасности;
- использование и хранение любого вида оружия и боеприпасов;
- нарушение нейтралитета:
 - ✓ публичные заявления в связи с политической или военной ситуацией;
 - ✓ неправильное использование эмблемы Красного Креста, Красного Полумесяца и Красного Кристалла;
 - ✓ издательская деятельность, публикация статей или исследований в СМИ без предварительного согласования с ответственными сотрудниками КК/КП.
- небрежное обращение к собственности КК/КП;
- клевета или введение в заблуждение;
- любое заведомо ложное или злонамеренное заявление по отношению к другому добровольцу, штатному сотруднику или третьему лицу;
- проявления коррупции;
- кражи.

Наркотическая и алкогольная политика.

Общественность должна быть уверена, что добровольцы КК/КП не занимаются рекламой, а также незаконным использованием, хранением и продажей наркотиков и алкоголя, а также не находятся под влиянием алкогольных и других веществ, способствующих потере контроля. Нарушение этого правила должно иметь следствием немедленное отстранение добровольца от работы и от деятельности в КК/КП в целом.

⁹³ С добровольцем необходимо подписать соглашение о конфиденциальности

Тема 19. Привлечение добровольцев: методы и формы

Цели и формат работы по двум стратегиям набора добровольцев

Количество: по числу участников

	<i>Общий (массовый) набор</i>	<i>Адресный (целевой) набор</i>
Цель	Подобрать добровольца для работы, с которой бы справилось большинство людей	Подобрать добровольцев для работы, которая требует конкретных знаний, навыков, опыта и подхода
Требуемый опыт	Специфический опыт не требуется, т.к. работа не требует специальных навыков	Нужны добровольцы с определенным образованием, навыками, возрастом и т.д.
Особенности набора	Обращение к широкой аудитории: распространение объявлений, использование СМИ	Обращение к определенному контингенту людей: использование определенных СМИ, объявлений в местах появления потенциальных добровольцев, непосредственное общение и контакты (преимущественно)

Возможные роли добровольцев

Количество: по числу участников

Роль	Основные достоинства	Основные недостатки
Генератор идей	Незаурядный ум, креативность, независимость, оригинальность	Индивидуализм, непрактичность, поведение «не от мира сего»
Реализатор	Организованность, практичность, дисциплинированность	Консервативность, склонность к бюрократизму
Исследователь ресурсов	Динамичность, гибкость, коммуникабельность, предприимчивость	Необязательность, непоследовательность
Координатор	Проницательность, организованность, волевые качества	Авторитарность, склонность к манипулированию
Аналитик-стратег	Незаурядный ум, беспристрастность, проницательность	Медлительность, холодность, пессимистичность
Душа команды	Дипломатичность, отзывчивость, способность к сопереживанию	Нерешительность, низкая стрессоустойчивость, депрессивность
Мотиватор	Энергичность, напористость, целеустремленность	Раздражительность, негибкость, отсутствие чувства юмора

Педант	Добросовестность, аккуратность, дисциплинированность	Одержимость, повышенная тревожность, излишняя пунктуальность
Специалист	Увлеченность профессией, компетентность	Ограниченность интересов

Тема 20. Отбор добровольцев

Описание ролей для ролевой игры

Количество: 1 экземпляр

- молодой человек по имени Вася, 17 лет, «ботаник», учится хорошо, интересуется физикой, в добровольцы пошел потому, что любимая девушка тоже заинтересовалась этой работой, очень спокойный и даже немного вялый;
- девушка Соня 22-х лет, студентка педагогического университета, очень активная, веселая, энергичная, очень любит работать с детьми;
- Игорь, 19 лет, ищет возможность формально пройти практику социального работника;
- девушка Марина 16-ти лет, без особых увлечений, учится в торговом училище, очень хочет подработать или найти «любовь всей жизни», а лучше – и то, и другое сразу, очень суетливая, никак не может сосредоточиться, все время хихикает;
- две неразлучные подружки Вика и Ника, студентки лингвистического университета, проявляют большой энтузиазм работать в качестве добровольцев, пришли в организацию после тренинга, который проводило отделение КК/КП, очень интересуются Движением Красного Креста и хотят участвовать в деятельности организации.

Тема 21. Организация процесса начала работы добровольцев

Некоторые советы по подготовке организации к работе с добровольцами

Количество: по числу участников

- разработать процедуру взаимодействия персонала с добровольцами;
- выявить личные и организационные опасения персонала, связанные с добровольцами;
- следует сделать все возможное, чтобы персонал и добровольцы стали союзниками;
- вместе планировать как развитие волонтерской программы, так и размещение волонтеров на рабочих местах;
- проводить конкретные мероприятия, которые продемонстрируют полезность добровольцев;
- доказательно демонстрировать денежный эквивалент волонтерского труда;
- проводить обучение добровольцев вместе с персоналом;
- поощрять сотрудников, которые хорошо работают с добровольцами, а также и самих добровольцев;
- организовывать неформальные мероприятия, в которых участвуют как сотрудники организации, так и добровольцы;

- обеспечить со стороны руководства организации поддержку добровольцев;
- создать условия для работы добровольцев в офисе организации за его пределами;
- гарантировать безопасность и охрану здоровья добровольцев;
- условия труда добровольцев должны позволять качественно выполнять порученную им работу, при этом обеспечение нормальных условий труда добровольцев не должно производиться за счет ухудшения условий, в которых работают штатные сотрудники.

Способы постановки задач для добровольцев

Количество: по числу участников

Способ постановки задач для добровольцев	Описание способа	Плюсы	Минусы	Для кого подходит
По проблеме	Руководитель формулирует проблему, но не вдаётся в подробности того, каким образом она будет решена.	Повышает статус добровольца и есть возможность для творческого подхода. Экономит время.	Ход выполнения задачи трудно контролировать, не ясен возможный результат.	Для высококвалифицированного и очень опытного добровольца, которому организация полностью доверяет.
По результату	Руководитель формулирует проблему и говорит, какой хочет получить результат. Как этого результата добиться, доброволец решает сам.	Результат ясен, развивается самостоятельность добровольца, что положительно влияет на его мотивацию. Экономия времени.	Надо согласовать ожидаемый результат.	Для опытного, добросовестного и дисциплинированного добровольца
По алгоритму	Руководителем не только формулируется проблема, но и описывается желаемый результат и предлагается подробный план действий.	Всё чётко и конкретно, легко контролируется весь процесс выполнения задачи.	Много времени уходит на постановку задачи, понижается ответственность добровольца, отсутствует творчество.	Для исполнителей с низкой квалификацией или для тех, кто впервые выполняет подобное задание. Этот вариант постановки задачи чаще всего используется при работе с добровольцами.

Тема 22. Контроль работы добровольцев: зачем, кто и как.

Количество: по числу участников

Уровень (показатель)	Доброволец (самоконтроль)	Коллега (оплачиваемый сотрудник или другой доброволец)	Координатор добровольцев	Руководитель организации	Клиент добровольца
Профессионализм в работе	Да ⁹⁴	При определенных условиях ⁹⁵	Да	Да	При определенных условиях
Эффективность	При определенных условиях	При определенных условиях	Да	Да	Нет
Личные качества	Нет ⁹⁶	При определенных условиях	Да	Да	При определенных условиях
Успех	При определенных условиях	При определенных условиях	Да	Да	При определенных условиях
Соблюдение правил	Да	Да	Да	Да	При определенных условиях
Достаточность стимулирования	Да	Нет	Да	Да	Нет
Необходимые для работы ресурсы	Да	При определенных условиях	Да	Да	При определенных условиях
Обратная связь	Да	Нет	Да	Да	Нет
Безопасность	Да	При определенных условиях	Да	Да	При определенных условиях
Конфликт интересов	При определенных условиях	При определенных условиях	Да	Да	Нет
Постановка задачи	Нет	Нет	Да	Да	При определенных условиях
Ответственность за результат работы	Да	Нет	Да	При определенных условиях	Нет

⁹⁴ «Да» - контроль возможен

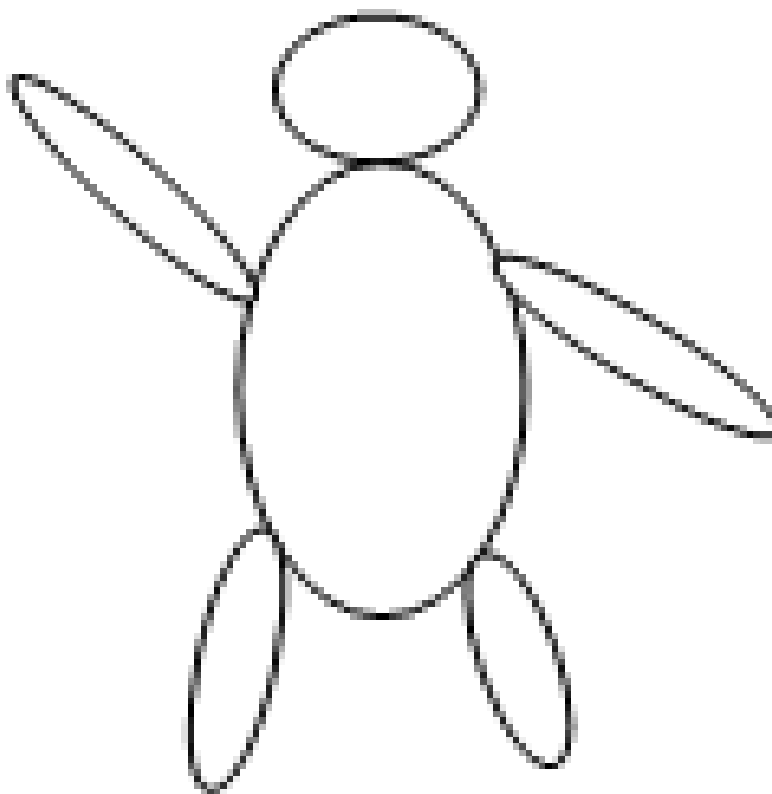
⁹⁵ «При определенных условиях» - контроль возможен при наличии достаточной информации

⁹⁶ «Нет» - контроль невозможен

Тема 23. Подведение итогов второго дня

Рисунок для упражнения

Количество: по числу участников



Тема 25. Повторение тем предыдущих дней.

Примеры карточек для упражнения.

Количество: 1 экземпляр

1. Определение лидера.
2. Оценка нужд и потребностей организации в добровольческой деятельности и добровольцах.
3. Формирование бюджета добровольческой программы или работы добровольца.
4. Создание необходимых условий для работы добровольцев в организации.
5. Разработка добровольческой политики организации.
6. Разработка и описание добровольческой вакансии (включая требования к добровольцу) и рабочего места добровольца.
7. Разработка проекта соглашения между добровольцем и организацией.
8. Знакомство добровольца с организацией.
9. Набор добровольцев.
10. Отбор добровольцев.
11. Собеседование с добровольцем.
12. Разработка необходимых документов (анкет, договоров, инструкций).
13. Подготовка добровольца к работе в организации.
14. Инструктаж добровольца.
15. Супервизия работы добровольца.
16. Подготовка обращения о наборе добровольцев.

17. Контроль над деятельностью добровольцев.
18. Разработка плана мониторинга и оценки деятельности добровольцев.
19. Сопровождение работы добровольцев.
20. Признание добровольцев.

Тема 26. Методическая и психологическая поддержка добровольцев.

Упражнение для определения формата предоставления обратной связи

Количество: по числу участников

<input type="checkbox"/> Обратная связь предоставляется, только тогда, когда она, по Вашему мнению, «заслужена» добровольцем	<input type="checkbox"/> При предоставлении обратной связи Вы используете индивидуальный подход
<input type="checkbox"/> Обратная связь предоставляется немедленно после выполнения добровольцем работы	<input type="checkbox"/> Обратная связь предоставляется, только тогда, когда Вы замечаете улучшение или ухудшение в работе добровольца
<input type="checkbox"/> При предоставлении обратной связи Вы всегда честно и искренне говорите добровольцу свое мнение	<input type="checkbox"/> При предоставлении обратной связи Вы используете разные приемы
<input type="checkbox"/> При предоставлении обратной связи Вы всегда выражаете свое личное отношение к работе добровольца	<input type="checkbox"/> Обратная связь предоставляется Вами только в соответствии с задачей, которая была поставлена перед добровольцем и выполнена им
<input type="checkbox"/> При предоставлении обратной связи Вы обязательно его хвалите – находите, как минимум, 4 положительных момента в работе каждого, даже не вполне добросовестного добровольца	<input type="checkbox"/> При предоставлении обратной связи Вы не смешиваете положительные комментарии и корректирующие замечания, всегда разделяете похвалу и критику

Ролевые задания для «добровольцев»⁹⁷.

Описание ситуаций для упражнения по предоставлению обратной связи

Количество: 1 экземпляр

Ситуация 1.

«Вчера вечером у входа в офис, когда я уже уходила домой, ко мне обратился за помощью пожилой мужчина. Рассказал, что он из другого города, потерял деньги, билеты и ему негде ночевать, а на улице холодно. Я пригласила его переночевать у себя в квартире, покормила, а сегодня купила ему билет и посадила на поезд домой».

Ситуация 2.

«Сегодня я посетил Романа (клиент программы) в больнице, чтобы, как обычно, помочь ему помыться, переодеться и просто поговорить. Он попросил меня, чтобы я принес ему дозу. И сказал, что если

⁹⁷ Волонтерский менеджмент. Пособие для сотрудников и молодежных лидеров Белорусского Общества Красного Креста по организации работы волонтеров// Белорусское Общество Красного Креста (БОКК) в рамках программы «Участие молодежи в гражданском обществе» при поддержке Датского Красного Креста, Министерства Иностранных Дел Дании и Международной Федерации Обществ Красного Креста и Красного Полумесяца//Минск, 2009

я этого не сделаю, то он все равно ее добудет, любым способом. Он сказал, что видел, где медсестры хранят лекарства, и попыбует взломать замок. А если не добудет, то он выбросится из окна, потому что все равно это не жизнь. Я не знаю, что мне делать...».

Ситуация 3.

«Как только я увидела лица ребят, я сразу поняла, как мне надо провести информационную сессию, и что эта сессия будет совсем не похожа на ту, которой меня учили... Ребятам понравилось! Теперь буду делать так всегда.»

Ситуация 4.

«В прошлую субботу, когда я пришел в школу для проведения информационной сессии, меня не пустил охранник, хотя накануне в пятницу я позвонил и обо всем договорился с классным руководителем. Но охранник сказал, что у него нет никакой информации ни о каких волонтерах, и что вообще все это подозрительно и он вызывает милицию...».

Ситуация 5.

«Я не смог провести информационную сессию в училище, потому что у меня был важный зачет, а предупредить ребят, что сессия не состоится, я не успел. И, вообще, у меня сессия, мне некогда...».

Ситуация 6.

«Когда я пришла в школу и предложила провести информационную сессию по профилактике ВИЧ, директор школы с радостью согласилась. Потом я сказала, что на занятии присутствие учителей нежелательно, на что она начала кричать, чтобы я «прекратила ей указывать и устанавливать свои порядки и все будет, как она, директор, скажет». Мне пришлось уйти, так ни о чем и не договорившись».

Ситуация 7.

«Мы работаем с ней в паре – проводим занятия по профилактике ВИЧ. Она просто невыносима, с ней сложно договориться о времени занятий, она никогда не знает, сможет или нет. Она вечно опаздывает. Во время занятий она «тянет одеяло» на себя. Не хочу с ней работать!».

Ситуация 8.

«Мне кажется, что ко мне относятся как к бесплатной рабочей силе и все время что-то требуют от меня, чтобы я таскал шкафы, разгружал «гуманитарку», приходил каждый день. А я не могу, у меня есть и другие дела...».

Ситуация 9.

«Мне поручают самые скучные и бесполезные работы. Просто лишь бы чем-нибудь меня занять. Иногда я прихожу и просто сижу 1 – 2 часа, прежде чем мне дадут какое-либо задание. Я не вижу никакой пользы и не получаю никакого удовольствия от того, что я делаю...».

Ситуация 10.

«Мне не нравится то, что мы делаем. Да, это важно, но очень однообразно, и мне кажется, что мало эффективно...».

Ситуация 11.

«Я думаю, что не справился с порученным мне заданием, потому что не был достаточно к нему подготовлен и не имел четких указаний о том, что я должен делать и как...».

Тема 28. Признание добровольцев

Примеры некоторых идей по признанию добровольцев

Количество: по числу участников

- отдельно отмечать количество времени, которое добровольцы посвящают организации;
- создать «доску почета», «книгу почета», «зал славы» и т.д. добровольцев в организации;
- в организации постоянно публично отмечать работу добровольцев и благодарить их (заслушивать на «планерках», помещать информацию в информационные бюллетени организации, размещать фотографии добровольцев и выражение благодарности им на стендах организации и т.д.);
- отмечать значимые даты добровольческой деятельности (дни рождения, годовщины прихода в организацию, окончание обучения и т.д.);
- указывать год начала работы на бейдже или удостоверении добровольца;
- дарить значки, ленты, свидетельства, награды, бейджи, подарки и т.п. с указанием количества отработанных часов или лет, заслуг добровольца и т.д.;
- учредить звание «почетного добровольца» или особую награду за заслуги и/или количество отработанных добровольцем лет или часов;
- дарить особые, значимые подарки за заслуги и долгую службу, например наборы первой помощи, куртки и т.п.;
- позвонить или написать администрации учебного заведения или организации, где учится или работает доброволец;
- писать о добровольцах и их вкладе в рекламных материалах, в СМИ, в социальных сетях, на веб-сайте и т.д.;
- предоставить добровольцу рекомендацию;
- признавать добровольца как человека: знать и называть по имени, помнить дни рождения и другие особые события их жизни, увлечения, планы на будущее и т.д.;
- поздравлять добровольцев с праздниками;
- приглашать добровольцев к участию в особых проектах, мероприятиях и т.д.;
- посещать особые события в жизни добровольцев (свадьба, посещение в больнице, похороны члена семьи и т.д.).
- делать маленькие подарки, посылать открытки или электронные сообщения, «просто так»;
- делать звонки по телефону добровольцам, посылать электронные сообщения со словами поддержки, вести дружеские беседы;
- попросить представителя руководства организации поблагодарить добровольцев за их достижения;
- способствовать карьерному продвижению добровольцев, расширять круг их обязанностей и т.д.;
- отмечать добровольцев за то, что они являются частью организации;
- относиться к добровольцам так же, как к штатным работникам: предоставить бейдж или удостоверение, майку и кепку с символикой КК/КП, рабочее место, телефон, электронный адрес, визитные карточки, почтовый ящик, имя на телефоне или в реестре электронных адресов и т.д.;
- привлекать добровольцев к участию в собраниях и совещаниях, где принимаются решения;
- привлекать добровольцев к участию в совместном с сотрудниками организации отдыхе и других мероприятиях;
- включить добровольцев в информационное поле: пересылать им электронные сообщения, новостные письма, давать ссылки на блоги, включить добровольца волонтер в списки рассылок.

Карточки для теста с описанием элементов признания

Количество: по числу участников

1. Руководитель уделит время, чтобы узнать вас как человека, выказывал неподдельную заботу, помнил о вашем дне рождения и особых событиях вашей жизни.
2. Руководитель выразил вам признательность за время, проработанное для или в организации. Он помнил годовщину вашего прихода в организацию и отметил дополнительное время, которое вы уделяли работе.
3. Руководитель особо отметил достижение вами какой-либо цели или существенных результатов.
4. Руководитель привлекал вас к участию во встречах, мероприятиях, тренингах и включил вас в каналы взаимодействия, благодаря чему вы стали чувствовать себя частью команды.

Тема 29. Оценка эффективности

Тест оценки эффективности.

Количество: по числу участников

Наличие добровольцев.

1. Добровольцев в организации нет. Руководитель и сотрудники уверены, что бесплатно никто не работает.
2. Добровольцев в организации нет. Руководитель и сотрудники принципиально не создают добровольческие вакансии, они считают, что любой труд должен быть оплачен.
3. Добровольцы в организации есть. Они появились, как дань моде или по требованию доноров.
4. Добровольцы привлекаются в соответствии с возникающими потребностями организации.
5. Организация считает, что работающие в ней добровольцы – показатель ее общественной поддержки, поэтому в ней выделяются специальные добровольческие вакансии.

Внутриорганизационные ценности.

1. Добровольцы воспринимаются только как люди, выполняющие определенную работу.
2. Добровольцы не являются членами команды.
3. Добровольцы ценятся на всех уровнях организации.
4. Работа добровольцев включает гораздо больше, чем выполнение отдельных поручений.
5. В организации есть добровольческий проект/программа, в которые вовлечены сотрудники в качестве добровольцев.

Привлечение добровольцев.

1. Добровольцы привлекаются хаотично, без предварительной оценки.
2. Добровольцы – только родственники и хорошие знакомые оплачиваемых сотрудников.
3. Переход клиентов в добровольцы.
4. Добровольцы приводят новых добровольцев.
5. Существует и реализуется программа по привлечению добровольцев.

Отбор добровольцев.

1. Каждый доброволец подвергается полной строгой проверке, независимо от предлагаемой ему работы.
2. Принимаются все желающие.

3. Добровольцы принимаются по рекомендации.
4. У организации имеются и применяются различные методики отбора добровольцев в соответствии с предлагаемой работой.
5. Добровольцам, которые не подходят организации, рекомендуют вакансии в других организациях.

Кто может быть добровольцем.

1. Сотрудники однопрофильных организаций, госучреждений, занимающиеся добровольческой деятельностью в свое рабочее время.
2. Клиенты организации.
3. Люди, относящиеся к одной целевой группе (молодежь, мужчины, женщины).
4. Известные и популярные люди.
5. Разные люди, наиболее подходящие для данной работы и для организации.

Обеспечение фронта работ.

1. Добровольцы сами ищут себе работу в организации.
2. Когда приходят добровольцы, то для них начинают искать работу.
3. Добровольцы работают по остаточному принципу, т.е. делают вспомогательную или неквалифицированную работу.
4. Добровольцы заняты различной по ответственности и по насыщенности работой.
5. Одна рабочая позиция, требующая больших временных затрат, дробится на несколько частей так, что ее могут выполнять разные добровольцы.

Уровень профессионализма в работе.

1. Добровольцам поручается только низкоквалифицированная работа.
2. При выборе работы учитывается только желание добровольца.
3. Добровольцы получают предварительное обучение, если их квалификация и навыки не соответствуют требуемой работе.
4. Наличие положительных откликов о работе добровольцев от клиентов.
5. В организации разработана система повышения квалификации для добровольцев.

Организационное обеспечение.

1. В организации/проекте не ведется учет добровольцев.
2. В организации нет человека, ответственного за работу с добровольцами.
3. Разработана и применяется форма договора между организацией и добровольцем.
4. У организации есть список требуемых вакансий с описанием работы.
5. В организации существуют (письменно зафиксированы) правила, описывающие взаимодействие с добровольцами.

Взаимоотношения между оплачиваемыми сотрудниками и добровольцами.

1. В организации имеют место конфликты между добровольцами и оплачиваемыми сотрудниками.
2. Любой оплачиваемый сотрудник имеет более высокое иерархическое положение в организации по сравнению с сотрудником на добровольческой основе.
3. Все оплачиваемые сотрудники имеют представление о роли добровольцев в организации.
4. Добровольцы принимают участие в обсуждении важных вопросов.
5. В организации существует принцип взаимозаменяемости добровольцев и оплачиваемых сотрудников.

Долговременность пребывания добровольцев в организации (удержание).

1. Добровольцы уходят из организации, когда узнают, что не смогут стать в ней оплачиваемыми сотрудниками.

2. Добровольцы иногда привлекаются для работы в проектах и крупных акциях организации. Постоянных добровольцев нет.
3. В организации есть добровольцы, которые работают ежедневно полный рабочий день
4. В организации есть «старые», давно работающие добровольцы.
5. Люди, которые уже не работают как добровольцы в организации, продолжают навещать ее и даже приводят новых добровольцев.

Оценка работы добровольцев.

1. Результаты работы никак не оцениваются.
2. Добровольцам говорят только слова благодарности и не высказывают претензии, так как они работают бесплатно.
3. Проводятся регулярные мероприятия по разбору деятельности добровольцев.
4. В своих отчетах организация указывает вклад добровольцев, в том числе и в денежном выражении.
5. Разработана и выполняется политика оценки деятельности добровольцев.

Формат ежемесячного отчета координатора профилактического проекта/программы

(см. приложение 5.16.4.)

Количество: по числу участников

**«Профилактика ВИЧ-инфекции в молодежной среде»
Модуль V
Методический пакет и протокол тренинга (I-ая ступень)**

**Информационно - практическое пособие
для тренеров и координаторов профилактических проектов/программ**



**Издание подготовлено
Группой технической поддержки
Ресурсного Центра по вопросам ВИЧ-инфекции и туберкулеза
Российского Красного Креста
в рамках программы
«Региональная Инициатива по здравоохранению в странах Евразийского региона»
при поддержке Американского Красного Креста**

Иркутск, 2014г.



**РОССИЙСКИЙ КРАСНЫЙ КРЕСТ
РЕСУРСНЫЙ ЦЕНТР
по вопросам ВИЧ-инфекции и туберкулеза**

**г. Москва, 117036
Черемушкинский проезд, дом 5
тел. (+7)4991261751,
e-mail: tb@redcross.ru
www.redcross.ru**

**Группа технической поддержки РЦ РКК
Россия, г. Иркутск, 664005
ул.2 Железнодорожная,9
тел./факс +7 (3952) 38 25 57
e-mail: hivirk@mail.ru
www.redcross-irkutsk.org**