

Методические рекомендации по вопросам организации социального добровольчества

*«Тот, кто ничего не делает для других,
ничего не делает для себя»*

Иоганн Вольф Гёте

Сегодня в России все больше наблюдается рост потребности в услугах социального обслуживания, который обусловлен увеличением численности лиц пожилого возраста и инвалидов, ростом социального неблагополучия. Кроме того, существуют и другие проблемы, например наркомания, эпидемии, насилие и т.д., которые требующие мобильного реагирования на возникшую проблему или индивидуального долгосрочного сопровождения.

Возможности государств сегодня ограничены существующими экономическими и организационно-правовыми условиями, оно не может гибко реагировать на возникающие проблемы. Сложившаяся ситуация определяет сегмент рынка социальных услуг, который достойно все больше занимают некоммерческие организации. Третий сектор сегодня, предлагая сотни уникальных услуг, которые в других секторах отсутствуют, является мощнейшей технологической лабораторией, разрабатывает, продвигает и внедряет новые формы и виды услуг. Минимальные издержки и прямая адресная помощь, неформальная заинтересованность в решении проблемы, исключение многоуровневых согласований и регламентаций – все это является привлекательным для сотрудничества некоммерческих организаций с активными гражданами, сообществом, государственными учреждениями, бизнесом и т.д.

Специфика деятельности некоммерческих организаций делает их открытыми для сотрудничества, позволяет гражданам на добровольных началах включаться в деятельность по изменению социальной ситуации и решению многочисленных проблем в обществе. К тому же, волонтеры, при условии личной заинтересованности, приносят в деятельность некоммерческих организаций, учреждений социальной политики и здравоохранения множество различных ресурсов. Это новая информация, знания и навыки, жизненный и профессиональный опыт, творческий и интеллектуальный потенциал, материальные средства, инновации, полезные контакты и связи с другими людьми и организациями, в том числе новые источники финансирования. Помимо вышеперечисленного, экономичность также составляет одну из важных характеристик помощи волонтеров, связанных с их более низкой стоимостью за счет минимизации административных накладных расходов.

В связи с этим можно говорить о развитии целого профильного направления в сфере добровольчества – социального волонтерства, деятельность которого направлена на оказание необходимой и эффективной

помощи, прежде всего незащищенным слоям населения, нуждающимся во внимании (или) постоянном уходе (помощь детям-сиротам, многодетным семьям, инвалидам, пожилым одиноким людям, бездомным, бывшим заключенным, беженцам и другим).

Социальное добровольчество имеет ряд отличительных признаков. Например, в отличие от событийного добровольчества, социальное добровольчество не может быть массовым, так как в большинстве случаев строится на основе внутренних убеждений и ценностей человека. Доброволец глубоко осознает и оценивает свои мотивы, цели и задачи, ход и средства добровольческой деятельности.

Путь к осознанности – это трудная и долгая системная работа, так как идёт не столько через информированность и расширение кругозора, сколько через развитие способности оценивать причины своих поступков, сопоставлять их со своими ценностями и, в конечном счёте, принимать собственное решение о своём добровольческом участии.

В связи с тем, что социальное добровольчество направлено на решение социальной проблемы конкретных людей или сообществ действия добровольцев должны быть не только осознанными, но и системными, реально влиять на качество оказываемой услуги и как следствие качество жизни нуждающегося.

Таким образом можно сделать вывод, что социальное добровольчество это:

- добровольный труд, который связан с системными действиями граждан, направленными на решение социальных проблем или задач, это не разовая помощь или участие в мероприятии;
- это системное, осознанное добровольческое служение, сопровождение тех, кому реально нужна помощь;
- это эффективный способ социальной консолидации общества, метод воздействия на повышение эффективности социальной политики и в целом – достижения благополучия общества.

В основе желания заниматься социальным добровольческим трудом, в связи с этим можно выделить два основных мотива:

- Мотивы альтруизма, включающие чувство солидарности и идентификации себя с обездоленными и страдающими, а также желание дать надежду и достоинство людям, которым они требуются.
- Мотивы долга и морального удовлетворения, включающие возможность вернуть долг обществу, выполнение работы, от которой невозможно отказаться, а также душевное удовлетворение, которое достигается в том числе и в результате должного выполнения обязанностей.

В связи с этим основными участниками социального добровольчества становятся граждане среднего или старшего возраста. Безусловно, молодежь тоже вовлекается в социальное добровольчество, но для нее основным мотивом становится наработка или сохранение профессиональных навыков, знаний и компетенций после получения профессионального образования в период временного отсутствия работы, занятости. Хотя стоит отметить, что иногда практика социального добровольчества кардинально меняет профессиональный выбор молодых людей и девушек, а иногда и траекторию личностного развития.

Основным условием эффективности социального добровольчества является то, что это должен быть хорошо спланированный, мобильный и управляемый процесс координации, предоставления добровольческих услуг и обучения методам добровольческого управления, осуществляемый профессионально подготовленными людьми.

В условиях стихийных бедствий, пожаров, катаклизмов и других подобных случаях, где в большой степени проявляется именно альтруистическая составляющая мотивации люди, могут объединиться спонтанно для оказания экстренной помощи. Но именно из инициатив, предпринимаемых неформально, в перспективе вырастают организованные действия, преобразующиеся в формально действующие организации.

Но в большинстве случаев социальное добровольчество является организованным и осуществляется через некоммерческие, государственные, муниципальные учреждения, бизнес-организации, инициативные и иные самоорганизующиеся группы.

Для некоммерческих организаций, имеющих практику вовлечения граждан в качестве добровольцев в реализацию социальных проектов или оказания социальных услуг — это знакомый и уже операционный процесс. Добровольцы в некоммерческой организации – это одновременно и объект труда, и субъект труда. Задачи, связанные с организацией труда добровольцев, их мотивацией и развития являются нормой.

В условиях сметного финансирования, ограниченности экономическими и организационно-правовыми условиями государственные и муниципальные учреждения социальной сферы и сферы здравоохранения не всегда готовы взять на себя функции организаторов добровольческого сопровождения на базе своих учреждений. Эту функцию они делегируют отраслевым некоммерческим организациям, которые располагают необходимым опытом организации труда добровольцев, ресурсами, репутацией и в свою очередь могут полностью организовать труд добровольцев, обеспечить ресурсное, методическое, информационное сопровождение деятельности добровольцев.

В связи с этим существует два альтернативных способа работы с добровольцами:

1. Организация работы с добровольцами силами учреждения, компании и т.д.
2. Организация работы с добровольцами через партнерское соглашение с некоммерческой организацией.

И в том, и в другом случае для организации и вовлечения добровольцев в социально значимую деятельность учреждению необходимо осуществить общую оценку потребностей организации в добровольческих ресурсах для текущих и перспективных услуг клиентам учреждения, а именно:

- перечислить все основные существующие и планируемые в ответ на потребности клиентов виды работ в учреждении;
- отметить те из них, которые полностью осуществляются и могут в дальнейшем осуществляться исключительно сотрудниками учреждения;
- отметить те из них, в которых сотрудниками учреждения необходима посторонняя помощь;
- отметить те из них, которые могут выполняться добровольцами;
- определить количественные характеристики потребностей учреждения в добровольческих ресурсах с учетом количества заинтересованных в добровольческой помощи клиентов, объемов добровольческих работ.

При составлении перечня добровольных работ в учреждении, также необходимо определить количество добровольцев, которых учреждение способно принять лучшим образом, график их работы, а также планируемый возраст добровольцев, их квалификацию и творческий потенциал и сформулировать это подробно с количественными и качественными показателями в Техническом задании. Техническое задание позволит оценить потенциал и возможности учреждения и принять решение о способе работы с добровольцами.

Важным моментом при составлении перечня добровольных работ учреждения является понимание и закрепление того, что труд добровольцев не может дублировать должностные обязанности оплачиваемого персонала учреждения в полном объеме, является дополнительным к основным социальным услугам и помощи учреждения и направлен преимущественно на удовлетворение индивидуальных и групповых потребностей клиентов учреждения, которые не могут в полной мере, или не должны удовлетворяться оплачиваемым персоналом учреждения.

В случае выбора формата работы через партнерство с некоммерческой организацией учреждению целесообразно ознакомиться с наличием на территории некоммерческих организаций, которые располагают необходимым опытом организации труда добровольцев, ресурсами, репутацией.

Информацию о таких некоммерческих организациях учреждение может получить в региональном органе исполнительной власти,

ответственным за поддержку некоммерческого сектора или за развитие добровольчества в ресурсных центрах или в сети Интернет. После проведения переговоров НКО и согласования основных направлений взаимодействия, учреждение заключает с НКО договор или соглашение о сотрудничестве, в рамках которого осуществляется деятельность добровольцев в учреждении, в котором закрепляются:

- предмет соглашения;
- права и обязанности сторон, взаимная ответственность;
- порядок взаимодействия и согласования проводимых мероприятий;
- порядок допуска добровольцев на территорию учреждения.

Также в договор/соглашение могут быть включены пункты, определяющие:

- необходимость и содержание инструктажа добровольцев по технике безопасности;
- необходимости прохождения добровольцами медицинских обследований;
- иных ограничений, связанных со спецификой конкретного учреждения.

В дальнейшем, вся деятельность связанная с организацией труда добровольцев на базе учреждения (набор, обучение и т.д.) осуществляется некоммерческой организацией партнером, в соответствии с внутренними стандартами и правилами учреждения. Представители учреждения могут быть привлечены к обучению, инструктажу, а также к проведению совместных мероприятий, в соответствии с соглашением о сотрудничестве. Также для организации добровольческого труда на базе учреждения необходимо создать условия для работы добровольцев. Безусловно данный способ имеет ряд преимуществ:

- учреждению нет необходимости выделения штатной единицы, ресурсов для работы с добровольцами;
- учреждение снимает с себя необходимость выполнения большого объема организационной работы по привлечению, отбору, подготовке и организации труда добровольцев. Эту работу за него выполняет партнерская НКО;
- учреждение может разделить или полностью снять с себя дополнительные расходы по организации труда волонтеров;
- ответственность за действия добровольцев несет НКО;
- учреждение в ряде случаев получает возможности привлечения благотворительных средств и иных ресурсов от партнерской НКО;
- учреждение получает надежного партнера – НКО, опыт и ресурсы которой позволяют существенно повысить качество жизни клиентов учреждения.

В случае, если учреждение принимает решение организовывать добровольческую деятельность собственными силами и ресурсами, то в данном случае целесообразно начать с разработки положения о

добровольной работе граждан в учреждении. К данному процессу должны быть привлечены сотрудники учреждения для обсуждения вопросов, связанных с преимуществами и недостатками развития добровольной работы граждан, сферами и правилами работы добровольцев в учреждении. При планировании добровольных работ руководству учреждения важно определить:

- области деятельности организации, которые необходимо и возможно развивать силами добровольцев, структурные подразделения, в которых могут действовать добровольцы;
- программы, проекты, акции, мероприятия, которые прямо решают поставленные перед организацией задачи, но не имеют достаточных человеческих ресурсов;
- общие виды работ, которые не требуют постоянной занятости, полноценной нагрузки, повседневной занятости, но не могут быть выполняемы имеющимся персоналом;
- услуги для клиентов, которые необходимо расширять, и которые могут выполнять добровольцы при определенной подготовке и обучении, виды дополнительных работ для обеспечения основных услуг.

Положение о добровольной работе граждан в учреждении утверждается руководителями может включать описание:

- добровольческих программ, проектов или акций, к реализации которых привлекаются добровольцы, структурных подразделений, в которых планируется развивать добровольную работу;
- социальных услуг клиентам учреждения, которые могут поручаться добровольцам;
- механизмов регулирования взаимоотношений между учреждением и добровольцами;
- порядка организации работы добровольцев в учреждении, в т.ч. описание материально-технического и другого ресурсного обеспечения добровольцев в процессе предоставления добровольческих социальных услуг, правил взаимодействия штатного персонала и добровольцев;
- ответственности и полномочий добровольцев, правил работы добровольцев с клиентами учреждения, правил безопасности и внутреннего распорядка;
- порядка учета и контроля работы добровольцев.

С положением о добровольной работе граждан в учреждении должны быть ознакомлены ответственные лица учреждения и информированы все сотрудники учреждения. В дальнейшем данное положение будет регулировать отношения между учреждением и добровольцем. Более детально права, обязанности и полномочия учреждения и добровольца в процессе взаимодействия могут быть зафиксированы гражданско-правовым актом – договором или соглашением учреждения с добровольцем, которое разрабатывается учреждением.

При организации добровольческой деятельности учреждение должно ставить перед собой две основные задачи:

- сделать работу добровольцев максимально полезной и эффективной для клиентов учреждения, объектов его работы, общества в целом;
- сделать работу добровольцев в учреждении максимально комфортной, позитивной и полезной для добровольцев.

Для решения указанных задач учреждению необходимо создавать определенные базовые организационные, кадровые, информационные, материально-технические и экономические условия для добровольной работы граждан.

Среди основных условий, которые важно обеспечить учреждению для работы добровольцев следующие:

- кадровая организация работы добровольцев;
- ресурсное обеспечение работы добровольцев;
- стимулы для добровольцев;
- квалифицированная организация работы добровольцев.

Кадровая организация работы добровольцев может включать:

- в обязательном порядке создание дополнительной ставки или дополнительного функционала специалиста (Координатора) по работе с добровольцами со следующим функционалом:
 - планирование добровольческих работ,
 - формирование перечня добровольческих социальных работ клиентам учреждения,
 - подготовка и информирование персонала о функционировании системы поддержки добровольчества, организации и использовании труда добровольцев в учреждении,
 - информирование клиентов о добровольческих услугах и иной добровольческой помощи в учреждении,
 - привлечение добровольцев, проведение собеседований и отбор добровольцев,
 - подготовка и обучение добровольцев,
 - организация и координирование процесса добровольного труда,
 - обеспечение безопасности работы добровольцев,
 - контроль и учет добровольных работ и услуг клиентам учреждения,
 - представление интересов добровольцев перед руководством учреждения,
 - определение эффективности добровольного труда.
- обеспечение кадрами процедуры собеседования и отбора добровольцев;
- обеспечение кадрами процесса подготовки и обучения добровольцев перед началом работы.

Ресурсное обеспечение работы добровольцев может включать:

- выделение помещения для работы с добровольцами(проведение собеседований, встреч, обучения);
- достаточное обеспечение работы добровольца для качественного выполнения им порученных обязанностей (таких, как информация, расходные материалы, средства ухода и продукты питания для нуждающихся, автотранспорт для доставки клиентов, исправная оргтехника для компьютерных работ и пр.);
- при необходимости обеспечение бесплатного питания добровольца (особенно актуально для добровольцев, работающих более 3 часов в день, или осуществляющих работы за пределами учреждения);
- при необходимости обеспечение символики и атрибутики;
- компенсация затрат добровольца (проезд к месту добровольной работы и обратно);

Стимулы для добровольцев:

- признание, поощрение и награждение за добровольный труд, как самим учреждением, таки через региональные и национальные конкурсы и программы, поощрения добровольцев за качественную работу, благодарственные письма;
- информирование общественности о достижениях и заслугах добровольцев, результатах их труда, в т.ч. в средствах массовой информации, накопление памяти о вкладе добровольцев в деятельность учреждения (ведение летописей, фото выставки в помещениях учреждения, записи в добровольческой биографии, истории коллектива учреждения);
- фиксация добровольческой деятельности в личной книжке добровольца (если таковая используется или имеется у добровольца);
- одобрение со стороны членов референтной группы;
- предоставление возможности общения в рамках добровольческого проекта, программы с новыми значимыми людьми, доступ к новой информации и новым социальным группам;
- доступ к разнообразным ресурсам в рамках проектов, программ - информационным, натуральным, финансовым, др., которые можно направить на доброе дело;
- приобщение к новым знаниям в процессе обучения для получения новых профессиональных и жизненных навыков, опыта новой работы, значимого для добровольца в настоящем и будущем, в т.ч. оплата обучения на полезных престижных курсах;
- предоставление рекомендательных писем для трудоустройства, поступления в учебное заведение и пр.;
- обеспечение возможности получения товаров и услуг на льготных условиях от третьих лиц, т.к. досуговые клубы, медицинские центры,

торговые сети, кафе, парикмахерские и пр.(например, методом дисконтных карт);

- организация клубной работы с добровольцами учреждения для обеспечения позитивных коммуникаций, обмена опытом и полезной информации, неформального общения, создания добровольческого сообщества учреждения.

Квалифицированная организация работы добровольцев:

Набор и мотивация добровольцев:

- распространение информации о наличии свободных мест для добровольной работы, в т. ч. через средства массовой информации;
- организация набора, собеседования и отбор добровольцев, в т. ч. на основе конкурса;
- проведение первичного информирования, ориентирования, инструктаж новых добровольцев.

Подготовка добровольцев для работы в учреждении:

- обеспечение первичного мотивирования добровольцев (стимулы);
- предоставление достаточной информации;
- подготовка и обучение добровольцев (инструктаж, семинары, курсы, школы);
- определение поручаемых обязанностей и согласование их с возможностями добровольцев;
- закрепление прав и ответственности добровольцев (соглашение или договор);
- делегирование полномочий добровольцам.

Сопровождение работы добровольцев в учреждении:

- обеспечение поддержки работы добровольцев (консультации по разрешению проблем, профилактика синдрома усталости и эмоционального выгорания);
- мониторинг и оценка работы добровольцев (учет, контроль, оценка);
- удержание добровольцев (дополнительные возможности и стимулы, воодушевление, изменение видов работ);
- поощрение добровольцев (благодарение, награждение, дополнительные стимулы);
- продвижение добровольцев (новые позиции и статусы, расширение границ полномочий).

Важным условием для работы добровольцев в учреждении является обеспечение безопасности, которая осуществляется координатором добровольцев, а также руководством учреждения и предусматривает:

- ограничение временной занятости добровольца в пределах до 6 часов в течение одного дня.
- недопущение добровольцев к работе:

- требующей специальной профессиональной подготовки и лицензирования,
- в ночное время, если это не оговорено соглашением,
- в местах повышенного риска (напр. риска травматизма),
- без инструктажа по технике безопасности,
- без средств индивидуальной защиты (если это необходимо),
- без специальной подготовки для работы с клиентами учреждения, имеющими психические нарушения и девиантное поведение.

В процессе развития работы с добровольцами, учреждению целесообразно разработать свою систему наблюдения и контроля работы добровольцев в учреждении и работы учреждения с добровольцами. С этой целью необходимо определить методы мониторинга, которые могут быть наиболее органично внедрены в организационную структуру деятельности учреждения.

Основные рекомендуемые методы осуществления мониторинга работы добровольцев в учреждении:

- ведение учета рабочего времени добровольцев;
- анализ обратной связи о выполнении работы добровольцем
- анализ сводных отчетов координаторов о работе добровольцев;
- собеседования с добровольцами;
- опросы клиентов относительно качества работы добровольцев и предоставляемых социальных услуг;
- сбор и анализ неофициальной информации (например, мнение персонала, клиентов и партнеров учреждения).

Основные рекомендуемые методы осуществления мониторинга работы учреждения с добровольцами:

- анализ отчетов координаторов по работе с добровольцами;
- анкетирование координаторов по работе с добровольцами;
- анкетирование добровольцев относительно их удовлетворенности работой;
- анализ исполнения планов программ и проектов с участием добровольцев;
- собеседования с добровольцами;
- анализ объемов и результатов обучения добровольцев;
- анализ качества и результатов специальных поддерживающих мероприятий для добровольцев;
- анализ качества и результатов неформальных мероприятий для добровольцев.

Процесс учета и контроля не должно нарушать режим работы добровольцев и излишне формализовать процесс организации добровольного труда.

Для развития добровольческого движения на базе учреждения целесообразно определять эффективность добровольного труда в области социального и экономического эффекта. Эффективность добровольного труда целесообразно определять экспертной комиссией, состав которой утверждается приказом или иным нормативным актом учреждения.

Для более детального анализа и оценки результатов и эффективности работы добровольцев в учреждении и работы учреждения с добровольцами за определенный период (квартал, полугодие, год) возможны четыре основных вида оценки результативности в области добровольчества:

1. Количественная оценка (внутренняя оценка по количественным показателям);
2. Экономическая/финансовая оценка (внутренняя и внешняя оценка по финансовым показателям);
3. Оценка обществом (внешняя оценка заинтересованных лиц и организаций);
4. Оценка социальных изменений (внутренняя и внешняя оценка, оценка специалистов);

Количественная оценка.

При количественной оценке результатов и эффективности работы добровольцев в учреждении могут применяться следующие показатели:

- количество человеко-часов, отработанных добровольцами;
- количество социальных услуг, оказанных добровольцами;
- количество клиентов, которым добровольцы оказали помощь и социальные услуги;
- объемы помощи, которая оказана добровольцами клиентам учреждения;
- условная стоимость услуг или работ, осуществленных добровольцами;
- количество проведенных добровольческих акций, мероприятий;
- количество/объем ресурсов, привлеченных добровольцами для оказания помощи клиентам учреждения и для организации добровольной работы;
- количество добровольцев, которых привлекли к работе в учреждении сами добровольцы.

При количественной оценке работы учреждения с добровольцами применяются следующие показатели:

- количество добровольцев, привлеченных для работы в учреждение;
- количество нормативных услуг, в предоставлении которых участвовали добровольцы;
- количество дополнительных социальных услуг, предоставляемых учреждением через добровольцев;
- количество клиентов учреждения, которым добровольцы оказали помощь и предоставили социальные услуги;

- условная стоимость социальных услуг или работ, осуществленных добровольцами;
- количество соглашений, оформленных с добровольцами;
- количество свободных мест для работы добровольцев (выявленных и утвержденных добровольческих вакансий);
- количество добровольцев, которые прекратили отношения с учреждением;
- количество добровольцев, прошедших по инициативе учреждения специальную подготовку и обучение;
- количество добровольцев, действующих в качестве координаторов, тренеров, наставников;
- количество добровольцев, работающих на постоянной основе;
- количество добровольцев, работающих на временной и разовой основе (по принцип у вызова/ приглашения);
- количество добровольческих акций и программ, организованных учреждением;
- количество добровольцев, получивших поощрения и награждения за добровольный труд;
- количество публикаций в СМИ о работе добровольцев, размещенных учреждением;
- количество предложений и инициатив добровольцев, реализованных учреждением;
- количество специальных мероприятий, проведенных в учреждении для добровольцев.

Экономическая/финансовая оценка.

Результаты финансовой оценки рекомендуется формировать учреждением в форме специальных финансовых отчетов разной степени детализации, в которых целесообразно использовать следующие показатели:

1. Деятельность учреждения в части ресурсного обеспечения работы добровольцев:
 - общее количество привлеченных/израсходованных учреждением финансовых средств для обеспечения работы добровольцев;
 - общий объем привлеченных/израсходованных учреждением материальных ресурсов в натуральном выражении для обеспечения работы добровольцев;
 - структура источников привлечения финансовых и материальных средств учреждения для обеспечения работы добровольцев;
 - структура расходов учреждения на обеспечение работы добровольцев по направлениям деятельности;
 - структура административных расходов учреждения по организации добровольного труда граждан.
2. Добровольческая деятельность и добровольный труд граждан в учреждении:

- условная стоимость социальных услуг или работ, осуществленных добровольцами в финансовом выражении;
- условная стоимость материальных ресурсов, услуг сторонних организаций, привлеченных добровольцами для оказания помощи клиентам учреждения и организации добровольной работы в финансовом выражении;
- общий объем внебюджетных финансовых средств, привлеченных добровольцами для деятельности учреждения в интересах его клиентов.

Наиболее простым способом определения экономической эффективности является сравнение затрат учреждения на организацию добровольной работы и условной стоимости работ, выполненных добровольцами.

В отличие от количественной оценки в натуральных характеристиках, данные по финансовой отчетности реже публикуются в открытых источниках и необязательно должны быть доступны широкой общественности.

Оценка обществом.

При оценке используются следующие показатели:

- наличие статей и публикаций, в т.ч. публичных отчетов, о добровольческой деятельности и добровольной работе граждан в учреждении;
- прозрачность экономических основ организации добровольческой деятельности и поддержки добровольческих инициатив;
- наличие совместных программ и факты практического сотрудничества учреждения с негосударственными организациями;
- участие учреждения в региональных, межрегиональных, национальных акциях, мероприятиях, форумах, конференциях в области добровольчества;
- получение учреждением государственной поддержки добровольческих инициатив;
- наличие спонсорской или попечительской поддержки добровольческих инициатив;
- известность добровольческих программ учреждения среди населения;
- получение учреждением дипломов, наград и других поощрений за организацию добровольного труда граждан в социальной сфере.

Внешняя оценка эффективности учреждения в области добровольчества концентрируется на оценке организационной структуры, существующей в организации для менеджмента добровольческих программ, социальной и экономической эффективности добровольного труда. Полезно, если ее производят лица, которые не работают в организации и, таким образом, независимы и объективны. Комбинация различных методов делает

оценку более правдивой. При этом важно, чтобы результаты оценки были представлены всем сотрудникам и клиентам, спонсорам, попечителям учреждения и общественности в наглядной форме.

Оценка эффективности менеджмента добровольческих программ происходит внутри учреждения – внутренняя оценка. Она производится, главным образом, координатором и обсуждается с персоналом и руководством учреждения. При этом анализируются количественные показатели, и проводится качественный анализ, при котором оцениваются достижения учреждения в связи с работой добровольцев, изменения, произошедшие в качестве жизни клиентов, личное развитие добровольцев, рост их квалификации и ответственности, коммуникации и деловые связи между штатными сотрудниками и добровольцами учреждения.

Общая оценка эффективности учреждения в области добровольчества может быть внутренней и внешней. Она подразумевает, **во-первых**, определение степени участия добровольцев в процессе его деятельности, выявление проблем и конфликтных ситуаций, нахождение способов реагирования на них, способов их решения и способов профилактики.

во-вторых, в ходе оценки анализируется, как работа добровольцев, так и работа с добровольцами в учреждении в лице координатора и других лиц, ответственных за организацию добровольной работы в учреждении.