

# 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»

## Оглавление

ГЛАВА 1. «МЕТОДЫ ПРИВЛЕЧЕНИЯ ДОБРОВОЛЬЦЕВ ДЛЯ РАБОТЫ В НКО» .....	4
1.1. Определение политики работы с добровольцами в НКО и планирование работы с добровольцами. ....	4
Выработка политики и регламента работы с добровольцами .....	4
Этапы привлечения добровольческих ресурсов: .....	4
Подготовка персонала организации к приходу добровольцев .....	7
Планирование добровольческих работ и определение обязанностей добровольцев .....	8
1.2. Формирование добровольческих вакансий. ....	11
Определение обязанностей добровольцев .....	11
Описание добровольческих вакансий .....	13
1.3. Поиск и набор добровольцев .....	14
Формы и методы набора и поиска добровольцев .....	15
Кампания по набору добровольцев .....	18
Изложение призыва (ключевое послание).....	19
1.4. Выявление мотиваций и отбор добровольцев.....	21
Почему добровольцы работают в НКО? Мотивы добровольцев .....	21
Методы выявления мотивов добровольцев .....	28
Первичное собеседование .....	29
Отбор добровольцев.....	30
Информирование и ориентирование добровольцев. ....	32
Информирование добровольцев .....	32
Ориентирование добровольцев.....	35
Методы ориентирования добровольцев:.....	35
ГЛАВА 2.«МЕТОДЫ ОРГАНИЗАЦИИ РАБОТЫ ДОБРОВОЛЬЦЕВ В НКО — ПОДГОТОВКА» .....	37
2.1. Первичное мотивирование добровольцев .....	37
Методы мотивирования добровольцев .....	38
2.2. Определение и закрепление прав и ответственности.....	42
2.3. Обучение добровольцев.....	44
2.4. Делегирование полномочий добровольцам.....	49
Испытательный срок.....	54
ГЛАВА 3. «Методы организации работы добровольцев в НКО-СОПРОВОЖДЕНИЕ» .....	55
3.1. Поддержка работы добровольцев.....	56
3.2. Мониторинг и оценка работы добровольцев .....	59
3.3. Удержание добровольцев .....	65
Признание, поощрение и продвижение добровольцев .....	69
Ориентиры для выбора способов поощрения: .....	72
3.5. Роль организатора добровольной работы при реализации добровольческих программ .....	74

Несколько слов о культуре.....	80
Контрольные вопросы для самопроверки .....	82
Глоссарий .....	83
Список информационных источников .....	87
Печатные источники .....	87
Информационные источники онлайн-доступе .....	88
Фото и видеоматериалы .....	93
Список организаций, имеющих практический опыт в сфере добровольчества .....	94
Волонтерские сообщества .....	98
Информационные сайты .....	99
Интернет – библиотеки .....	99

# ГЛАВА 1. «МЕТОДЫ ПРИВЛЕЧЕНИЯ ДОБРОВОЛЬЦЕВ ДЛЯ РАБОТЫ В НКО<sup>1</sup>»

## ***1.1. ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПОЛИТИКИ РАБОТЫ С ДОБРОВОЛЬЦАМИ В НКО И ПЛАНИРОВАНИЕ РАБОТЫ С ДОБРОВОЛЬЦАМИ. ВЫРАБОТКА ПОЛИТИКИ И РЕГЛАМЕНТА РАБОТЫ С ДОБРОВОЛЬЦАМИ***



**Рис. 1.** Выработка политики работы с добровольцами в НКО

Прежде всего выработайте политику работы с добровольцами в Вашей организации (рис. 1).

Решите, для чего Вашей организации нужны добровольцы, кто они и нужны ли они в принципе, а

также, на каком этапе привлечения добровольческих ресурсов находится Ваша организация? Определяя этап привлечения (а они могут меняться в зависимости от новых программ и проектов, от изменения приоритетов и стратегий, от объема имеющихся ресурсов и пр.), организация сможет точно определять текущую политику работы с добровольцами и планировать работу с добровольцами.

### ***ЭТАПЫ ПРИВЛЕЧЕНИЯ ДОБРОВОЛЬЧЕСКИХ РЕСУРСОВ:***

#### ***I. Набор***

Формирование добровольческих ресурсов (при открытии новых социальных программ и проектов, при создании новых структурных подразделений, планировании акций или в начале деятельности организации).

#### ***II. Восполнение***

Сохранение стабильности добровольческих ресурсов (при текучести добровольческих кадров или перемещении добровольцев в другие структуры, программы, проекты организации, в случаях продвижения добровольцев на

---

<sup>1</sup> Материал подготовлен на основе лекции – «Методы сопровождения работы добровольцев в НКО». Михайлова С.Р. Курс дистанционного образования «Организация добровольной работы в НКО», в рамках Программы укрепления общественной поддержки НКО, портал Центра дистанционного образования МГУ им. М.В. Ломоносова, 2008, 2009, 2010 гг.

руководящие должности, в ситуации работы временных добровольческих групп).

### *III. Развитие*

Увеличение добровольческих ресурсов (при расширении видов деятельности организации, при развитии спектра услуг клиентам, увеличении количества клиентов и, соответственно, объема предоставляемых социальных услуг).

В разные периоды деятельности любая организация проходит эти этапы и снова возвращается к ним!

Что добровольцы будут делать в Вашей организации? Вы рассчитываете, что их работа увеличит возможности Вашей организации, укрепит ее имидж, расширит спектр услуг клиентам? Кто эти люди, каков их возраст, социальный статус, профессия? Кто из Вашей команды может посвятить свое время тем добровольцам, которые придут к Вам? Как Вы будете фиксировать их ответственность перед Вашей организацией? Наконец, сколько будет стоить обеспечение добровольной работы людей, пришедших в Вашу организацию, и работа с ними?

Чтобы разобраться во всем этом, ответьте на вопросы в таблице 1. По ориентирам в предложенных ответах определите уровень готовности Вашей организации к вовлечению в ее деятельность добровольцев.

Таблица 1

#### **10 формальных вопросов, требующих ответов на этапе планирования работы с добровольцами**

Вопросы	Ответы	
	При готовности организации к работе с добровольцами выше 60%	При готовности организации к работе с добровольцами ниже 40%
<b>1. Учитывает ли стратегия деятельности Вашей организации работу с добровольцами?</b>	Да, это один из принципов деятельности/развития организации	Стратегия пока не определена
<b>2. Кто в Вашей организации так считает? Чье это решение?</b>	Члены правления, менеджеры программ, персонал, это общее видение команды	Исполнительный директор
<b>3. В какие структуры Вы</b>	Для двух новых	Добровольцы нужны

<b>планируете привлекать добровольцев? Это программы или проекты, отделы или службы, уже существующие или новые?</b>	проектов, в социальную службу и для помощи в офисе	езде. Мы в стадии самоорганизации
<b>4. Каковы Ваши ожидания от работы добровольцев? В чем преимущества и недостатки?</b>	Мы увидели явные преимущества. Проблемы, которые неизбежно возникнут, мы в состоянии решать	Больше всего мы опасаемся, безответственности, новые люди могут разрушить то, что уже создано
<b>5. Определены ли сферы ответственности и сформированы ли вакансии для добровольцев?</b>	Да, сферы и список добровольческих вакансий подготовлен координатором и утвержден директорами программ/проектов	Пока нет, но, возможно, в этом вообще нет необходимости
<b>6. Определены ли требования и критерии для добровольцев, в зависимости от вакансий?</b>	Определены соответственно ответственности	Это лишняя бюрократия
<b>7. Чем добровольцы будут заниматься? Определены ли их обязанности и полномочия?</b>	Обязанности и полномочия добровольцев определены. Но они могут уточняться и корректироваться	Обязанности и полномочия будут определяться вместе с добровольцами
<b>8. Организованы ли рабочие места, обеспечена ли работа добровольцев тем, что им потребуется?</b>	Для работы в офисе выделена и оборудована комната, есть канцелярские принадлежности, а для поездок – бесплатные проездные билеты. Есть все для работы с клиентами	Добровольцы сами могут обустроить рабочие места и найти все, что им необходимо. Это одна из их задач
<b>9. Кто будет осуществлять работу с добровольцами? Есть ли в организации координатор по работе с добровольцами? Какова его квалификация?</b>	Да, координатор есть, он обучен для этой работы и имеет опыт организации добровольческих программ	Руководители проектов справятся сами.
<b>10. Сколько все это будет стоить? Определены ли источники ресурсов для организации добровольческой работы?</b>	Составлена смета затрат на работу с добровольцами. Ресурсы для этого охотно дают спонсоры, часть ресурсов учтена в новых проектах	Для работы добровольцев не требуется много ресурсов. Об источниках пока не думали

Вопросы, представленные в таблице 1, являются, по сути, канвой для плана первичных действий, который Вам необходимо реализовать, если Ваша организация намерена начинать или развивать работу с добровольцами.

Итак, ответив самим себе на этапе планирования, каковы Ваши планы и

возможности для работы с добровольцами, каковы Ваши ожидания от работы добровольцев, имеете ли Вы источники ресурсов для добровольной работы людей, Вы будете в дальнейшем уверенно и успешно осуществлять работу с добровольцами. Разработанный регламент работы с добровольцами: «Положение о работе с добровольцами», инструкции для персонала и памятки добровольцев, помогут представить сотрудникам и добровольцам те реальные условия, в которых им предлагается работать, позволят людям действовать впоследствии по общим установленным правилам. На этапе планирования Вам также необходимо сравнить предполагаемые затраты на обеспечение работы добровольцев (их работу и Вашу работу с ними) с предполагаемым эффектом от их работы и подготовить персонал к приходу добровольцев.

### ***ПОДГОТОВКА ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ К ПРИХОДУ ДОБРОВОЛЬЦЕВ***



**Рис. 2.** Подготовка персонала к приходу добровольцев в сетевой благотворительной организации

Продуманная подготовка персонала поможет минимизировать конфликты и повысить эффективность работы добровольцев в организации. Эту функцию целесообразно закрепить за координатором по работе с добровольцами. Важно, чтобы руководитель и основные лидеры/менеджеры организации были его помощниками в этой подготовке (рис. 2).

На этапе подготовки персонала к приходу добровольцев существует два важных компонента:

- выявить опасения персонала и увидеть (-) от работы добровольцев;
- определить и продемонстрировать персоналу преимущества (+) от работы добровольцев.

Обсуждая совместно опасения и преимущества, сотрудники неизбежно придут к общему мнению о перевесе преимуществ. Тогда и выявятся те необходимые действия, которые необходимо осуществить, чтобы максимально избежать недостатков, связанных с приходом добровольцев в организацию, и усилить преимущества.

Рассмотрим типичные опасения и явные преимущества прихода добровольцев в НКО:

*Типичные опасения (-):*

- Они безответственны.
- Они имеют скрытые мотивы
- Они отнимут много времени
- Они потребуют дополнительных материальных затрат
- Они спровоцируют конфликты
- Они увидят изнутри наши слабые стороны
- Они захотят войти в состав штатного персонала
- Они могут изменить наши принципы и имидж
- Они не поверят и не поддержат нашу Миссию
- Они нас поддержат
- Они расширят наши возможности
- Они сделают то, что мы не успеваем или не можем
- Они увеличат объем нашей помощи и наших услуг
- Они принесут новые решения, идеи и информацию
- Они привлекут дополнительные ресурсы
- Они создадут здоровую конкуренцию
- Они продвинули нашу Миссию в обществе и будут способствовать доверию к нашей работе

*Явные преимущества (+):*

Установление позитивных деловых взаимоотношений персонала и добровольцев в организации — ответственность руководителя организации и координатора по работе с добровольцами. Осознайте и назовите самые сильные аргументы в пользу совместной работы персонала и добровольцев в интересах Миссии организации, ее целей. Предложите персоналу сопоставить эти аргументы с опасениями личного и делового характера, и Вы получите хорошие шансы для создания благоприятного климата. Тогда основной персонал и добровольцы могут стать коллегами и партнерами, привнося в организацию дух сотрудничества и творчества.

## ***ПЛАНИРОВАНИЕ ДОБРОВОЛЬЧЕСКИХ РАБОТ И ОПРЕДЕЛЕНИЕ ОБЯЗАННОСТЕЙ ДОБРОВОЛЬЦЕВ***





**Рис. 3.** «Мозговой штурм» в процессе планирования добровольческих работ

Планирование при работе с добровольцами — важнейший элемент работы, придающий устойчивость организации в области управления человеческими ресурсами. По сути, планирование добровольческих работ — это фундамент, на

котором Вы построите все здание добровольчества в Вашей организации. Осуществляя планирование на этапе привлечения добровольцев, Вы значительно уменьшите неоправданные ожидания и персонала, и добровольцев. Работа Вашей команды в части планирования будет обязательно вознаграждена качеством работы Ваших добровольцев и постоянством их состава (рис. 3 и 4).

При планировании добровольческих работ руководителям и лидерам организации необходимо увидеть и определить:

- услуги и виды работ для клиентов организации, которые необходимо расширять и которые могут выполнять добровольцы при определенной подготовке и обучении;
- области деятельности организации, которые необходимо развивать;
- программы, проекты, акции, мероприятия, которые напрямую решают поставленные организацией задачи, но не имеют достаточных человеческих ресурсов;
- общие виды работ, которые не требуют постоянной занятости, полноценной нагрузки, повседневной занятости, обременительны для имеющегося персонала, но могут быть интересны для добровольцев.

Результатом этой работы может стать текущий, или перспективный «Перечень добровольческих работ», в который Вы занесете все виды работ, которые возможно поручать добровольцам. Раздайте этот документ



**Рис. 4.** Фиксация результатов по итогам «мозгового штурма»

сотрудникам и добровольцам и предложите им включить в перечень те виды работ для добровольцев, которые они считают возможными и необходимыми. Заполните предложенную таблицу 2. Это поможет Вам определить и зафиксировать потребности организации в видах добровольных работ.

Таблица 2

**Определение потребностей организации  
в видах добровольных работ**

<b>Оценка текущих и/или перспективных потребностей организации</b>			
<b>Перечислите все основные <u>существующие</u> и <u>планируемые</u> виды <u>услуг/работ</u> Вашей организации с клиентами (объектами помощи и заботы)</b>	<b>Отметьте те из них, которые <u>полностью</u> <u>осуществляются</u> <u>сотрудниками</u> организации</b>	<b>Отметьте те из них, которые <u>могут/должны</u> <u>выполняться</u> <u>добровольцами</u></b>	<b>Необходимое количество добровольцев</b>
<b>1. Основные клиенты</b>			
<b>2. Косвенные клиенты</b>			
<b>3. Объекты заботы</b>			

Очевидно, что для достижения общего видения и согласия, на начальном этапе организации работы с добровольцами потребуются ряд совместных действий.

Основными шагами на начальном этапе являются следующие:

- Выработать политику и регламент работы с добровольцами
- Увидеть (+) и (-) прихода добровольцев
- Определить потребности организации в добровольческих ресурсах и увидеть виды добровольческих работ
- Рассмотреть предложения лидеров, персонала, добровольцев и сформировать перечень добровольческих работ
- Определить персональную ответственность за привлечение добровольцев и организацию их работы
- Определить потребности в ресурсах для привлечения и организации работы добровольцев и работы с добровольцами.
- Принять необходимые решения
- Реализовать план

Фаза планирования позволяет руководству организации и штатным

сотрудникам выяснить свои ожидания от работы добровольцев. Она дает возможность заранее устранить неясности и проблемы.



**Рис. 5.** Процесс планирования в молодежной организации завершен

Чтобы учесть при планировании различные интересы, как правило, в этом процессе участвуют представители различных структур организации: члены правления, координатор по работе с добровольцами, руководители программ, проектов, служб, сотрудники, активные добровольцы, клиенты (рис. 5).

**Осуществляя планирование, не увлекайтесь формалистикой!**

Сохраняйте баланс технологического и человеческого подходов.

**Помните!**

**Добровольцы нужны в той организации,** где требуются неформальные отношения и человеческое тепло, где необходимо творчество и новые идеи, там, где существует преданность делу и вера в него.

**Добровольцы останутся в той организации,** где их не просто ждут, а там, где созданы условия для их работы и творчества, где продумана и подготовлена организационная система работы, включающая подготовку и сопровождение, где есть реальные ресурсы для организации их работы и работы с ними.

## ***1.2. ФОРМИРОВАНИЕ ДОБРОВОЛЬЧЕСКИХ ВАКАНСИЙ.***

### ***ОПРЕДЕЛЕНИЕ ОБЯЗАННОСТЕЙ ДОБРОВОЛЬЦЕВ***

Чем точнее определены роли и подробнее сформулированы обязанности персонала и добровольцев, тем меньше неразберихи в повседневной работе и выше социальный эффект от деятельности организации.

Важно увидеть общие цели и задачи персонала и добровольцев. Это цели и задачи самой организации (рис. 6).



**Рис. 6.** Процесс определения обязанностей добровольцев в форме семинара

Не менее важно определить сферы ответственности, роли и подчиненность сотрудников и добровольцев, разделить их обязанности. Руководству организации необходимо иметь полную картину сфер ответственности, ролей, обязанностей и подчинения людей в организации. Чтобы представить такую картину, воспользуйтесь

рабочей таблицей 3.

Таблица 3

**Рабочая таблица для определения ответственности и обязанностей персонала и добровольцев**

Цель	Задачи	Сфера ответственности	Роль	Обязанности	Подчинение
		<b>СОТРУДНИКИ</b>			
		<b>ДОБРОВОЛЬЦЫ</b>			

Заполнение подобной таблицы удобно и полезно для:

- планирования добровольческих вакансий и работ
- планирования потребностей в человеческих ресурсах в целом
- определения рамок и делегирования полномочий персоналу и добровольцам
- составления должностных инструкций и перечней обязанностей добровольцев
- обеспечения прозрачности и открытости организации
- повседневной работы и проведения мероприятий
- формирования отчетов

Итак, цели и задачи у сотрудников и добровольцев общие. Общими (одинаковыми) могут быть сферы ответственности (например, оказание поддержки пожилым людям или распространение информации) и роли (например, лидер или исполнитель), а обязанности — всегда разные! Никогда не дублируйте обязанности оплачиваемых сотрудников и добровольцев! Это внесет напряжение в межличностные отношения и обязательно приведет к конфликтным ситуациям.

### ***ОПИСАНИЕ ДОБРОВОЛЬЧЕСКИХ ВАКАНСИЙ***



**Рис. 7.** Описание добровольческих вакансий в форме деловой игры

Почему и для чего необходимо формулировать и описывать добровольческие вакансии и почему это необходимо? Описание добровольческих вакансий поможет Вам уверенно проводить кампанию по набору добровольцев. Например, размещать информацию в учебных заведениях, проводить конкурсы, направлять заявки на добровольческие ресурсы в добровольческий центр или агентство, участвовать в ярмарках добровольческих вакансий, проводить выступления и презентации, работать со СМИ и т.д.).

Процесс описания добровольческих вакансий в НКО можно сделать не скучным и даже увлекательным процессом. Например, провести в форме деловой игры сотрудников и добровольцев (рис. 7).

*Пример описания добровольческой вакансии:*

1. Название вакансии:

---

2. Для кого/с кем будет работать доброволец (клиенты, целевые группы, объекты):

---

3. В чем заключается добровольная работа (основные обязанности):

---

4. Условия работы добровольца/добровольцев:

- опишите место работы добровольца (в офисе, реабилитационном центре, в приюте, на дому у клиента, на улице и т.д.)
- укажите временной график работы (сколько дней и часов в месяц, в неделю, в день)
- укажите, чем (как) обеспечивается работа добровольца, какие материалы, оргтехника, инструменты для работы, спецодежда, средства ухода, индивидуальные средства защиты и т.д. предоставляются добровольцу для работы
- укажите, чем гарантируется безопасность (если необходимо), например, страховка
- укажите, какие затраты добровольца компенсируются

5. Дополнительные возможности для добровольцев:

- обучение
- питание
- предметы с символикой
- досуг и отдых
- иное

6. Количество добровольцев, которое требуется для указанной работы \_\_\_\_\_

7. Требования, предъявляемые к добровольцу/добровольцам:

- Пол и возраст добровольца/добровольцев \_\_\_\_\_
- Образование \_\_\_\_\_
- Профессиональный опыт \_\_\_\_\_
- Жизненный опыт \_\_\_\_\_
- Практические навыки \_\_\_\_\_
- Свободное время \_\_\_\_\_
- Место проживания \_\_\_\_\_
- Иное \_\_\_\_\_

---



---

**1.3. ПОИСК И НАБОР ДОБРОВОЛЬЦЕВ**



**Рис. 8.** Набор добровольцев на улицах города

Где и как искать добровольцев? Дать заметку в местную газету? Или развернуть широкую рекламную кампанию в СМИ? Может быть, стоит обратиться к клиентам, партнерам, друзьям, родственникам? Может быть, обратиться в дружественные организации? Может быть, поговорить с прохожими на улице (рис. 8)?

Определяя этап привлечения (а они могут меняться в зависимости от новых программ и проектов, от изменения приоритетов и стратегий, от объема имеющихся ресурсов и пр.), организация сможет осуществлять не спонтанный, а продуманный поиск своих добровольцев, сможет объективно выбрать форму набора.

Осуществляя поиск добровольцев, имейте в виду, что пожилые люди охотно слушают местные радиопрограммы, а молодые люди отзываются на яркие примеры и возможности для карьерного роста...

### ***ФОРМЫ И МЕТОДЫ НАБОРА И ПОИСКА ДОБРОВОЛЬЦЕВ***

Изучите основные формы набора и методы поиска добровольцев (табл. 4) и определите, в каких случаях они будут наиболее эффективны.

Таблица 4

#### **Формы набора и методы поиска добровольцев**

<b>Формы набора</b>	<b>Методы поиска</b>	<b>Эффективность</b>
<b>Широкое привлечение</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Распространение брошюр и плакатов</li> <li>▪ Объявления в СМИ</li> <li>▪ Информация через Интернет</li> <li>▪ Взаимодействие с НКО/НГО</li> <li>▪ Специальные акции</li> <li>▪ Объявления на мероприятиях НКО/НГО</li> <li>▪ Выступления и презентации добровольческих программ в учебных заведениях, бизнес-компаниях</li> </ul>	<p>Для набора добровольцев любого возраста, пола, с различными интересами</p> <p>Для выполнения любых добровольческих работ.</p> <p>Для набора добровольцев на разовые акции</p> <p>Для привлечения добровольцев в добровольческие центры, агентства, службы и т.д.</p>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Участие в ярмарках вакансий</li> </ul>	
<b>Целенаправленный набор</b>	<p>Все те же методы</p> <p>Но важно указывать, для каких работ требуются добровольцы и каковы критерии их отбора (например: только юноши 18–25 лет, со специальным образованием, владеющие компьютером; женщины после 55 лет, имеющие опыт ухода за лежачими больными)</p>	<p>Для набора добровольцев на подготовленные вакансии, с определенными обязанностями</p> <p>Для набора добровольцев по конкурсу в целевые проекты и службы</p> <p>Для набора добровольцев в профильные учреждения и центры</p>
<b>Набор по принципу «концентрических колец»</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Информация в уже действующих добровольческих группах</li> <li>▪ Мероприятия для причастных и друзей организации</li> <li>▪ Сарафанное радио</li> </ul>	<p>Для набора добровольцев на особо ответственные вакансии</p> <p>Для особых поручений, которые не афишируют</p>
<b>Привлечение из ближайшего окружения</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Индивидуальные предложения</li> <li>▪ Обучение ценностям группы</li> <li>▪ Разработка и поддержка философии привлечения</li> <li>▪ Равнение на авторитеты</li> </ul>	<p>Для «замкнутых» групп: община, школа, специальное учреждение (хоспис)</p> <p>Там, где важна идентификация и духовная, философская, моральная, идейная связанность</p>

При выборе формы «широкое привлечение» молодых добровольцев используйте метод презентаций добровольческих программ в учебных заведениях (рис. 9, 10, 11).



**Рис. 9.** Презентация добровольческой программы в вузе

Как видно из таблицы, при различных задачах набора, целесообразно использовать различные формы и методы. Не стоит давать широкую информацию в СМИ, если требуются три человека для работы на компьютере. Однако если существуют особые требования к этим трем добровольцам и планируется конкурсный отбор, то это вполне

ВОЗМОЖНО.



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 с помощью добровольцев? Участниками каких общественных



**Рис. 10.** Презентация добровольческой программы в вузе



**Рис. 11.** Презентация добровольческой программы в вузе

процессов становятся Ваши добровольцы?

Что изменится в обществе в результате действий организации, и конкретно благодаря работе добровольцев? Кроме этого, Вам необходимо продумать, чем привлечь добровольцев к деятельности Вашей организации? В чем состоит привлекательность Вашей организации по сравнению с множеством других?

Если такой особой привлекательности пока нет, нужно ее создать.

Возможно, в Вашей организации есть особые традиции, которые можно распространить на добровольцев. Может быть, для добровольцев Вы можете предложить какие-то интересные формы работы, например, клубы по интересам, лаборатории идей и инноваций, где могут проявиться способности каждого. Сформулируйте, что может измениться в жизни добровольца в лучшую сторону, если он придет в Вашу организацию. Например, с какими интересными людьми он познакомится, какие новые знания получит. Может быть, в вашей организации предусмотрены какие-либо особые услуги, особая символика для добровольцев или специальная форма. Решите, целесообразно ли добровольцам иметь удостоверения Вашей организации.

Привлечь людей к Вашей деятельности могут самые разнообразные возможности, открывающиеся для них. Это соучастие в достижении высоких целей, возможности профессионального роста, уход от одиночества, приобретение новых знаний и навыков. Это возможность проявить заботу,

сострадание, милосердие, быть нужным и полезным, найти новых друзей и многое другое. Важно определить эти возможности и говорить о них с добровольцами. Не стоит забывать, что для осуществления поиска и привлечения добровольцев обязательно потребуются ресурсы. Возможно, потребуется оплатить рекламу или издать дополнительные буклеты о деятельности организации и т.д. Необходимо определить, какие это ресурсы и каковы их источники.

**Помните!**

Вас окружают люди, имеющие множество полезных ресурсов. Их нужно только позвать, попросить о помощи. Им нужно показать, какие возможности откроются и частью какого сообщества они могут стать, если они отзовутся.

### ***КАМПАНИЯ ПО НАБОРУ ДОБРОВОЛЬЦЕВ***



**Рис. 12.** Набор добровольцев на городской Ярмарке вакансий

Кампания по набору добровольцев — это ответственное событие на этапе старта любой добровольческой программы, проекта, акции. Основные шаги кампания по набору добровольцев:

- Планирование добровольческих работ и вакансий
- Изложение призыва (ключевое послание)
- Поиск и набор добровольцев (определение форм и методов, реализация плана)
- Отбор добровольцев
- Обеспечение условий и гарантий работы

добровольцев на весь период проекта

Ясность целей, задач, методов работы и планов организации способствует ясному изложению стандартов и критериев ее деятельности, в т.ч. в информационной и рекламной продукции для привлечения добровольцев.



**Рис. 13.** Набор добровольцев на городской Ярмарке вакансий

Осуществив работу по определению и формулированию всех этих аспектов, после первой же полноценной кампании по набору добровольцев Вы увидите, какой ясной и прозрачной стала деятельность Вашей организации и для сотрудников, и для добровольцев, и для клиентов, и для партнеров, и для спонсоров.

Кампанию по набору добровольцев Ваша организация может проводить постоянно — например, постоянно размещать информацию в периодических СМИ; или посредством проведения (участия) в специальных мероприятиях — например, в городских ярмарках вакансий (рис. 12 и 13).

### ***ИЗЛОЖЕНИЕ ПРИЗЫВА (КЛЮЧЕВОЕ ПОСЛАНИЕ)***



**Рис. 14.** Набор добровольцев на улицах города

Вовлекая людей в добровольную работу, необходимо декларировать ее смысл, ценности, цели, особенности и возможности. Помните! Люди заняты своими делами, проблемами, интересами! Что и как Вы должны сказать им, чтобы они предпочли Ваши интересы своим? Ясность в формулировании целей, задач, методов работы и планов способствует четкому изложению правил и критериев в рекламной и информационной продукции для привлечения добровольцев. Ясность формулировок помогает людям, осуществляющим вовлечение добровольцев в

деятельность организации, легко устанавливать контакты и понятно излагать призыв Вашей организации (рис. 14).

Четко и кратко изложите:

- В чем смысл добровольной работы в Вашей организации в целом и участия добровольцев в конкретном проекте?
- Каковы цели добровольной работы в Вашей организации, цели

добровольческого проекта?

- В чем привлекательность Вашего проекта для добровольцев (с учетом возрастных групп и их мотивации)?
- Что будут делать добровольцы?
- Кому поможет то, что будут делать добровольцы?
- Что изменится в результате этих действий в жизни людей, в обществе, в Вашей организации?
- Что может измениться в жизни добровольцев, если они будут работать в Вашей организации, примут участие в проекте (с учетом возрастных групп и их мотивации)?
- Что Ваша организация может предложить добровольцам, какие возможности (с учетом возрастных групп и их мотивации)?



**Рис. 15.** Уличный рекламный постер Весенней недели добра

Ваше ключевое послание (обращение) может быть представлено в радиопередаче или телевизионной программе, в письмах, которые Вы разошлете в разные организации или разложите в почтовые ящики жителей. Оно может быть размещено в газетах и журналах, на сайтах и в рекламной продукции бизнес-компаний, на плакатах и уличных постерах (рис. 15). Вы можете также провести пресс-конференцию, и тогда сразу несколько изданий даст информацию о том, что Ваша организация объявляет набор добровольцев.

На практике встречаются и оригинальные способы. Например, в Сан-Франциско в рамках кампании по привлечению добровольцев к посадке деревьев была изготовлена серия футболок с надписью «Волонтерство — это сексуально»; на остановках общественного транспорта размещены мотивирующие постеры. Разработкой креатива и изготовлением постеров занималось специальное рекламное агентство (рис. 16).



**Рис. 16.** Уличные постеры в Сан-Франциско с необычной рекламой добровольчества

**Успешная кампания по набору добровольцев не гарантирует того, что пришедшие добровольцы долго будут работать в Вашей организации. Чтобы обеспечить гарантии работы добровольцев длительное время,**

**Вам необходимо:**

- Овладеть нефинансовыми методами мотивирования людей и использовать их в повседневной работе.
- Создать благоприятные условия и атмосферу для каждого добровольца.
- Овладеть знаниями в области менеджмента добровольческих программ и социального менеджмента и применять их в работе.

#### ***1.4. ВЫЯВЛЕНИЕ МОТИВАЦИЙ И ОТБОР ДОБРОВОЛЬЦЕВ.***

##### ***ПОЧЕМУ ДОБРОВОЛЬЦЫ РАБОТАЮТ В НКО?***

##### ***МОТИВЫ ДОБРОВОЛЬЦЕВ***

Почему они пришли именно в Вашу организацию? Каковы их мотивы участия в этой деятельности? Почему они готовы работать бесплатно?

Во-первых, независимо от возраста, пола и профессии, социального статуса и личных качеств, люди хотят быть полезными, а значит, могут стать добровольцами. Во-вторых, каждый человек имеет личные потребности и

социальные мотивы, удовлетворения которых он ищет где угодно, пока не находит.

Добровольцем может стать любой, даже официально нетрудоспособный человек при наличии у него соответствующего мотива.

Мотивы связаны с конкретной ситуацией и зависят от нее. У разных людей разное соотношение устойчивых и изменчивых мотивов. Развитие мотивационной сферы происходит по принципу «напластования» одних мотивов на другие. Динамичным является уровень осознания различных потребностей, лежащих в основе мотивов.

Мотивы можно разделить на «короткие» и «дальние» и сгруппировать в 4 группы:

1. Ситуационные (обусловленные конкретной обстановкой)
2. Связанные с той или иной деятельностью
3. Связанные с жизнью в коллективе
4. Связанные с обществом в целом

На основе базовых потребностей формируются производные потребности (например, эстетическая). Потребности диктуют поведение людей. В мотивах индивида отражаются не только его собственные потребности, но и потребности общества. Для субъекта мотив — это побудительная сила, причина его поведения. Источником побудительной силы мотива выступают потребности. Мотивы стоят за целями, побуждают к достижению целей или целеобразованию, но не порождают их (Леонтьев А.Н.<sup>2</sup>).

«Среди мотивов добровольческой (волонтерской) деятельности молодежи можно выделить<sup>3</sup> общественные мотивы (высокая требовательность к себе, коллегам, результатам своего труда, чувство ответственности, долга,

---

<sup>2</sup> Леонтьев А.Н. Потребности, мотивы и эмоции. М., 1971. С. 1, 13-20, 23-28, 35-39.

<sup>3</sup> Из Методических рекомендаций по развитию добровольческой (волонтерской) деятельности молодежи в субъектах Российской Федерации, Министерство спорта, туризма и молодежной политики Российской Федерации, Департамент молодежной политики и общественных связей; сайт: <http://minstm.gov.ru>

патриотизма, сострадания и др.), познавательные мотивы, прагматические мотивы, увлечение внешними признаками, мотивы подражания.

Основными мотивами добровольческой деятельности молодежи являются:

***Реализация личностного потенциала.*** Реализация личностного потенциала, проявление своих способностей и возможностей, осуществление человеческого предназначения должны стать ведущими мотивами участия человека в социально значимой деятельности. Важная роль в поддержании данной мотивации принадлежит осознанию человеком собственного внутреннего потенциала, определению личной миссии, выбору жизненного пути.

***Общественное признание, чувство социальной значимости.*** Для человека важно получить положительное подкрепление своей деятельности со стороны значимых окружающих, утвердиться в собственных глазах, ощутить свою причастность к общеплезному делу. Основа данной мотивации — потребность человека в высокой самооценке и в оценке со стороны окружающих. Такая оценка играет важную роль в выборе человеком целей и задач собственной деятельности, направления личностного роста.

***Самовыражение и самоопределение.*** Возможность проявить себя, заявить о своей жизненной позиции, найти свое место в системе общественных отношений. Потребность человека в осознании собственной индивидуальности, уникальности своего внутреннего мира и желание выполнять в обществе роль, согласно своей индивидуальности, — основа мотивации самовыражения и самоопределения.

***Профессиональное ориентирование.*** Добровольческая деятельность позволяет человеку, особенно молодому, лучше сориентироваться в различных видах профессиональной деятельности, получить реальное представление о предполагаемой профессии или выбрать направление профессиональной подготовки.

***Приобретение полезных социальных и практических навыков.*** Добровольческая (волонтерская) деятельность позволяет приобрести полезные

навыки, напрямую не относящиеся к профессиональному выбору человека, но важные для жизни. К ним можно отнести приобретение навыков работы с компьютером, с различными видами техники, строительных навыков, опыта межличностного взаимодействия. Потребность в деятельностном и социальном освоении окружающего мира, в использовании всех возможностей, предоставляемых человеку обществом — одна из насущных потребностей современного человека. Добровольческая деятельность должна способствовать развитию таких социальных навыков, как развитие коммуникативных способностей, опыт ответственного взаимодействия, лидерские навыки, исполнительская дисциплина, защита и отстаивание прав и интересов, делегирование полномочий, инициативность.

***Возможность общения, дружеского взаимодействия с единомышленниками.*** Добровольческая деятельность позволяет приобрести единомышленников, найти значимый для себя круг общения и получить поддержку в дружеском взаимодействии. Одна из глубинных человеческих потребностей — стремление к общению и взаимодействию, потребность быть принятым и вовлеченным в личностно значимые социальные отношения. Добровольный выбор деятельности, ее социальная направленность позволяют людям найти единомышленников, установить с ними дружеские отношения. Добровольческая деятельность должна предоставлять людям возможность совместного взаимодействия.

***Приобретение опыта ответственного лидерства и социального взаимодействия.*** Добровольческая деятельность дает молодому человеку возможность проявить себя в различных моделях взаимодействия, приобрести навыки, необходимые в дальнейшей жизни для ответственного лидерства и исполнительской деятельности. Потребность в приобретении опыта ответственного взаимодействия является осознанной социальной потребностью.

***Выполнение общественного и религиозного долга.*** Социальная добровольческая деятельность является естественной потребностью человека, его предназначением. Эта потребность вытекает из осознания религиозного и



этического долга и свидетельствует о высоком личностном развитии.

**Организация свободного времени.** Немаловажным мотивом участия в добровольческой деятельности является возможность организации собственного свободного времени. Вместе с тем организация свободного времени не может быть ведущим мотивом для участия в добровольческой деятельности.

В основе мотивов, побуждающих людей разного возраста и статуса к добровольной работе в социальной сфере, лежит значительный спектр индивидуальных и социальных потребностей, присущих каждому человеку:

- потребность в общении и стремление быть социально полезным другим людям, потребность применения профессионального и житейского опыта (люди среднего возраста и молодые пенсионеры);
- потребность влиять и участвовать в социальных изменениях, желание реализовать себя, свои инициативы (гражданские активисты, люди с высшим образованием, специалисты в гуманитарных областях);
- потребность расти и развиваться (молодые специалисты, студенты);
- потребность в милосердии, доброте, подвижничестве и стремление решать проблемы других людей и свои собственные (люди среднего и старшего возраста).
- В последние годы среди мотивов добровольцев стали преобладать прагматичные мотивы, такие как:
- потребность в обретении круга общения и поддержки, ощущения чувства собственной значимости, получения содержательного досуга (пенсионеры, одинокие люди, не имеющие семьи или имеющие семью с нерешенными проблемами);
- проба себя на пути к профессии (учащиеся и студенты);
- потребность в дополнительной информации, контактах, навыках, возможностях (выпускники гуманитарных и иных средних и высших учебных заведений);
- профессиональный интерес для карьерного роста (молодые специалисты

и люди среднего возраста, изменившие профессию);

- потребность получения специальных знаний и навыков, необходимых в семье, в составе которой есть люди пожилого возраста, инвалиды, дети, больные заболеваниями, требующими специфического лечения, и пр. (люди любого возраста).

Существует множество теорий о потребностях людей, как причинах поступков. По теории «Пирамида потребностей» Абрахама Маслоу, человеком движет стремление удовлетворять свои потребности, которые ученый разделил на пять основных групп:

1. Выживание — это физиологические потребности (голод, холод, жажда и т.д.). Для краткости назовем эту потребность «ИМЕТЬ». Люди хотят иметь вещи, необходимые для выживания, — кров, еду, одежду для себя и своей семьи, а также для поддержания того уровня/стиля жизни, который они считают приемлемым для себя.

2. Безопасность — это потребности в безопасности, стабильности и признании. Назовем эту потребность «БЫТЬ». Большинство людей вырабатывает (часто подсознательно) образ такого человека, каким они хотят быть и выглядеть в глазах других. Зачастую этот образ формируется на основе желания стать знаменитым или могущественным, иметь влияние на судьбы окружающих. Бывает так, что человек стремится обрести уважение в определенном кругу или выступать в роли советчика. Для кого-то важно быть «душой» компании, кто-то согласен на роль «шута». Мотивация члена любой команды будет очень высока, если достижение целей команды будет помогать ему стать тем, кем ему хочется.

3. Принадлежность — это потребности в общении, сопереживании и объединении с кем-то. Назовем эту потребность «ЛЮБИТЬ». Лишь немногие люди могут долгое время оставаться в одиночестве. Мы хотим любить и быть любимыми. Может показаться, что это проявляется только в рамках семьи и в кругу близких друзей. Но в действительности люди ищут друзей и готовы на многое пойти, чтобы быть принятыми в какой-либо группе/общности как свои. Каждый человек в вашей команде хочет быть желанным.

Человек больше заинтересован в такой работе, выполняя которую, он может удовлетворить свои социальные запросы, получив признание тех, кого хотел бы назвать своими друзьями. Самый сильный, самый независимый из нас знает, что где-то в глубине его души есть пустота, которую необходимо заполнить.

4. Работа — это потребность в признании и самоуважении, в обретении чувства собственной значимости и компетентности. Назовем ее — «ДЕЛАТЬ». Мы все хотим, чтобы нас ценили, хотим жить наполненной жизнью. Ощутить осмысленность своей жизни позволяют нам воспитание детей, профессиональные успехи и многое другое, связанное с тем, что занимает значительную часть нашего времени. Мотивация людей будет очень высокой, если работа в вашей команде позволит им делать то, что они хотят.

Для лидера необходимо научиться каждое задание и поручение делать значимым и важным, а для членов команды стоит влиять на изменение ее деятельности так, чтобы участие в работе обретало для них смысл и ценность.

5. Служение — это потребности самоактуализации и личностного роста.

Назовем эту потребность «РАСТИ». Потребность в росте достигает своего пика, когда люди вступают во взрослую жизнь и хотят определить диапазон своих возможностей. Молодых людей сильнее, чем все остальное, привлекает возможность приобрести новое: новое знание, навыки, опыт. Многие молодые нуждаются в дополнительной работе и развитии, поэтому скучают или злятся.

Растут не только в юности. Люди среднего возраста, определившие (или скорректировавшие) свои жизненные цели, тоже испытывают сильную потребность роста.

Как показывают эмпирические исследования, альтруистические мотивы российских добровольцев и волонтеров в других странах сильнее, чем эгоистические.

Разнообразие мотивов добровольцев должны соответствовать разнообразные виды добровольческих работ и социальных услуг клиентам, поручаемые им организацией, а также методы подготовки и сопровождения.

## МЕТОДЫ ВЫЯВЛЕНИЯ МОТИВОВ ДОБРОВОЛЬЦЕВ



**Рис. 17.** Анкетирование добровольцев

Как выявлять мотивы пришедших к Вам добровольцев? Нужно ли их выявлять?

Методами выявления мотиваций могут быть: собеседование, тестирование, экспертиза специалистов, опрос и анкетирование (рис. 17).

Находите те способы выявления мотиваций людей, которые приемлемы для Вашей организации. Выявлять мотивы добровольцев необходимо. Выбор методов всегда остается за организатором. Эффективность одного и того же метода для разных НКО и квалификации организатора может быть различна.

Выявляя мотивации людей, Вы сможете более уверенно осуществлять отбор, успешно выстраивать взаимоотношения с добровольцами и достигать большей результативности в их работе.

Рассмотрим соотношение индивидуальных и групповых мотивов добровольцев с типовыми основными потребностями человека (табл. 5).

Таблица 5

### Соответствие индивидуальных и групповых мотивов добровольцев основным потребностям человека

Основные потребности	Индивидуальные мотивы добровольцев	Групповые мотивы добровольцев
<b>Выживание (потребность ИМЕТЬ)</b>	Поиск материальной поддержки Поиск услуг и информации Необходимость разрешения личных проблем	Надежда выжить в группе Общие проблемы Взаимное усиление и взаимная поддержка
<b>Безопасность (потребность БЫТЬ)</b>	Поиск безопасности Чувство долга Чувство вины Потребность самовыражения Необходимость приобрести формальный статус	Взаимопомощь Безопасность общения Сохранение общности Формальный статус группы, известность
	Поиск уважения и признания Поиск единомышленников друзей, общности	Гордость за общее дело Солидарность Общие цели

<b>Принадлежность</b> (потребность ЛЮБИТЬ)	Потребность в доверительных отношениях Желание проявить заботу, принести пользу, заслужить уважение Проявление деятельного милосердия, сострадания	Групповая ответственность Содержательный досуг Комфортность общения, атмосфера доверия Выражение духовных принципов через общинность
<b>Работа</b> (потребность ДЕЛАТЬ)	Причастность к важному и значимому Реализация жизненного и профессионального опыта Утверждение собственной значимости Необходимость ощутить наполненность и смысл жизни	Удовлетворение от совместного труда, творчества, достижений Культурный и профессиональный рост группы Стремление к победе над другими Потребность распространять групповые достижения
<b>Служение</b> (потребность РАСТИ)	Необходимость самореализации Профессиональное развитие Проявление позиции через действие Потребность влиять на социальные изменения Потребность реализовать собственные идеи Приобретение новых знаний и навыков	Поддержка и развитие культуры группы Влияние группы на общественные изменения Причастность к инновациям, возможность эксперимента Укрепление в сетях

Как видно из таблицы, мотивы человека и группы, соотносящиеся с каждой из пяти основных потребностей, сходны. При этом групповые мотивы работают на усиление индивидуальных мотивов. Таким образом, осознавая основные потребности и понимая мотивы человека, мы можем открывать для него возможности достижения его интересов через участие в группе. В этом случае идентичная для потенциального добровольца группа является своеобразным универсальным ресурсом, увеличивающим его возможности.

### ***ПЕРВИЧНОЕ СОБЕСЕДОВАНИЕ***



**Рис. 18.** Индивидуальное собеседование с добровольцем

Любой отбор добровольцев начинается с собеседования (рис. 18). Форма собеседования может быть индивидуальная и групповая. Для отбора добровольцев можно использовать и другие способы: наведение справок, просьба представить рекомендации, проба в работе и др.

Роли и ответственность участников первичного собеседования представлены в таблице 6.

Таблица 6

**Ответственность участников  
первичного собеседования с добровольцами**

<b>Участник собеседования</b>	<b>Роль/ответственность</b>
Координатор	Организация и проведение
Сотрудники и активные добровольцы	Участие в собеседовании
Координатор/сотрудник	Представление организации, сферы ее задач и методов работы
Координатор/сотрудник	Предоставление рекламных и информационных материалов
Координатор + участники	Выяснение мотивации
Кандидат	Представление мотивов, интересов, умений, компетенции
Координатор	Предложение условий
Координатор + участники	Оценка соответствия
Кандидат	Принятие решения
Координатор	Определение следующего шага/встречи

Во многих организациях за первичным собеседованием идет испытательный срок для добровольца, по результатам которого проводится вторичное собеседование и заключается соглашение организации с добровольцем.

***ОТБОР ДОБРОВОЛЬЦЕВ***

Задача лидеров на этапе отбора — найти нужного добровольца для выполнения необходимой работы. Задача потенциального добровольца — найти полезную и интересную для него область деятельности. Важно адекватно соединить эти интересы в момент отбора.

Для разных сфер деятельности нужны люди с разными профессиональными и личностными качествами. Поскольку Вам необходимо осуществлять отбор добровольцев для каждого вида работ, стоит разрабатывать критерии отбора добровольцев в Вашей организации. В принципе, любой человек может стать добровольцем. Важно найти нужного человека для

конкретной работы и нужную работу для конкретного человека. Поэтому необходимо формировать точные или примерные критерии отбора добровольцев. Некоторые из них представлены в таблице 7.

Таблица 7

### Критерии отбора добровольцев

Возраст		Профессиональный опыт	Компетенция и теоретическая подготовка	
Пол		Профессия	Практические навыки	
Образование		Область интересов	Квалификация	
Личные качества		Потребности	Здоровье	
Жизненный опыт		Ценности	Мотивы	

Как правило, предпочтение отдается тем людям, которые:

- Осознанно сделали выбор в пользу добровольческой активности
- Хотят помогать другим людям
- Жизнелюбивы и жизнерадостны
- Честны, ответственны, им можно доверять
- Имеют хорошее физическое состояние
- Дружелюбны и коммуникабельны
- Имеют опыт общения и работы с разными людьми
- Препятствиями для добровольной работы являются:
- Нереальные ожидания
- Неадекватные представления о своих способностях и самооценка
- Необходимость решать собственные проблемы в первую очередь
- Всякого рода зависимости (наркотики, алкоголь и др.)
- Неуравновешенность, психические заболевания
- Шовинизм



Рис. 19. Доброволец, прошедший отбор

Если доброволец проходит отбор, не откладывайте в долгий ящик следующий контакт с ним, назначайте следующую встречу как можно быстрее, ориентируясь на его возможности (рис. 19).

Если Вы отказываете потенциальному добровольцу, то продумайте форму, в которой это лучше сделать.

Если человек не соответствует требованиям, не бойтесь отказать, но лучше предложите ему другую работу, или ориентируйте на работу в другой организации.

Если человек не будет востребован в Вашей организации, обязательно предложите ему познакомиться с другой организацией, направьте его в добровольческий центр/агентство.

Не забывайте предусматривать необходимые затраты для проведения отбора и выявления мотиваций. Помните, что если Вы захотите пригласить специалиста высокого уровня, то его работа стоит дорого — или ищите финансы, или предложите специалисту стать добровольцем Вашей организации (но тогда предусмотрите затраты и на это).

## ***ИНФОРМИРОВАНИЕ И ОРИЕНТИРОВАНИЕ ДОБРОВОЛЬЦЕВ.***

### ***ИНФОРМИРОВАНИЕ ДОБРОВОЛЬЦЕВ***



**Рис. 20.**  
Формирование  
раздаточных  
материалов к  
собранию  
добровольцев

Что необходимо узнать новому добровольцу о Вашей организации? Как помочь добровольцу разобраться в целях, задачах и методах, в программах и проектах Вашей организации, в ее правилах и стандартах работы, в том, кто и за что отвечает? При этом и Вам, и добровольцу необходимо выбрать наиболее подходящую для него сферу активности. Прежде всего необходимо сформировать раздаточные материалы для добровольцев (рис. 20), но помнить, что как недостаточность информации, так и информационный шквал могут оттолкнуть нового



добровольца. Как определить, что необходимо в первую очередь, а что может подождать? Разным группам добровольцев требуется различный объем и содержание информации. Это различие наглядно представлено в таблице 8.

Таблица 8

**Информация, которая необходима для ориентирования  
основных групп добровольцев**

Основная информация	Основные группы
<ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> <li>• Миссия и Устав организации</li> <li>• история организации</li> <li>• цели организации, ее приоритеты</li> <li>• результаты и достижения</li> <li>• планы и отчеты, стратегии развития</li> <li>• стандарты и процедуры</li> <li>• информация о руководителях и членах</li> <li>• информация о программах и проектах</li> <li>• информация о партнерах, донорах, спонсорах</li> </ul>	<p><b>Имеющие полномочия</b> (члены организации, члены руководящих органов, например, члены правления)</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> <li>• Миссия и Устав организации</li> <li>• информация о программах и проектах</li> <li>• текущие задачи организации</li> <li>• текущие планы</li> <li>• информация о сотрудниках и добровольцах</li> <li>• правила работы с добровольцами в организации</li> <li>• возможности, предоставляемые для добровольца</li> </ul>	<p><b>Организаторы</b> (менеджеры и координаторы добровольческих групп, программ, проектов, акций)</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> <li>• Миссия организации, цели, задачи, направления деятельности</li> <li>• роль и место организации в общественном секторе региона, страны</li> <li>• информация о партнерах, донорах, спонсорах</li> <li>• стандарты и процедуры</li> <li>• информация о клиентах</li> </ul>	<p><b>Специалисты</b> (фандрайзеры, PR-агенты, юристы, преподаватели, психологи и др.)</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> <li>• Миссия организации, направления деятельности</li> <li>• стандарты и процедуры</li> <li>• информация о программах и проектах</li> <li>• правовое поле и рамки действия организации</li> <li>• текущие планы</li> <li>• информация о сотрудниках и добровольцах</li> <li>• информация о клиентах</li> </ul>	<p><b>Исполнители</b> (социальные работники, диспетчеры, секретари, водители и др.)</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> <li>• Миссия организации</li> <li>• правила работы с добровольцами в организации</li> <li>• возможности, предоставляемые организацией для добровольца</li> </ul>	<p><b>Разовые участники акций и мероприятий</b></p>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• текущие планы</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Миссия организации, программы, проекты</li> <li>• результаты и достижения</li> <li>• текущие планы и отчеты</li> </ul>	<b>Причастные к деятельности, друзья организации</b>



**Рис. 21.** Базовая информация об организации на стенде в конференц-зале

При этом должна существовать базовая информация, которая необходима всем группам добровольцев (рис. 21). Например, Миссия организации. Целесообразно формировать

специальные пакеты информации, ориентированной на различные группы добровольцев.

По мере предоставления добровольцам информации ориентируйте их на тот или иной вид деятельности, на возможности проходить обучение, на новые перспективы работы, на возможность работы в других организациях.



**Рис. 22.** Раздаточные материалы для участников обучающего семинара

Формируйте раздаточные материалы для участников обучающих мероприятий (рис. 22).

Продумайте также методы доведения до добровольцев текущей информации организации. Собрания, круглые столы, дискуссии и мозговые

штурмы, презентации новых программ и проектов, демонстрация видеоматериалов — все эти методы эффективны для того, чтобы Ваши добровольцы были в курсе дел.

штурмы, презентации новых программ и проектов, демонстрация видеоматериалов — все эти методы эффективны для того, чтобы Ваши добровольцы были в курсе дел.



**Рис. 23.** Наглядная информация для добровольцев в офисе НКО

Не забывайте и о наглядной информации на стенах Вашего офиса. Она может быть не только делового характера, но и затрагивать жизнь команды.

Стены тоже должны работать (рис. 23)!

Учитывайте возраст Ваших добровольцев, предоставляя им ту или иную информацию. Для подростков и пожилых людей необходимо разрабатывать специальные простые листовки и буклеты! Люди среднего возраста, особенно те, кто пришел в Вашу организацию по соображениям профессионального развития, заинтересованы получить более содержательную и аналитическую информацию.

Помните, что добровольцам необходимо предоставлять информацию не только о Вашей организации, но и о добровольчестве в Вашем городе, в стране, в мире, информацию о ценностях добровольческой деятельности.

### ***ОРИЕНТИРОВАНИЕ ДОБРОВОЛЬЦЕВ***

Как правило, попадая в новое рабочее окружение, человек чувствует себя не очень комфортно. Организация может свести к минимуму этот дискомфорт, применяя определенные формы и методы ориентирования.



**Рис. 24.** Групповое ориентирование добровольцев

Целью ориентирования является предоставление добровольцу возможности оценки своих возможностей и возможностей организации, выбора вида и объема и условий добровольной работы. Формы ориентирования: индивидуальная и групповая (рис. 24).

### ***МЕТОДЫ ОРИЕНТИРОВАНИЯ ДОБРОВОЛЬЦЕВ:***

- Обсуждение и разъяснение целей, задач и методов работы, обязанностей добровольца
- Ознакомление добровольцев со специальной литературой и материалами
- Представление добровольцев сотрудникам
- Беседы добровольцев с сотрудниками
- Беседы добровольцев с добровольцами

- Вводный курс/ознакомительный тренинг для добровольцев
- Обучение и повышение квалификации добровольцев
- Привлечение к участию в мероприятиях, в т.ч. неформальных
- Работа в качестве дублера (возможно, в период испытательного срока)
- Традиционный/торжественный акт «принятия в добровольцы»

**Добровольчество — это уникальная возможность для человека совместить удовлетворение своих личных потребностей с потребностями общества.**

Поэтому общественные и некоммерческие 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. Поэтому смело привлекайте к деятельности Вашей организации добровольцев и растите вместе с ними!

## ГЛАВА 2.«МЕТОДЫ ОРГАНИЗАЦИИ РАБОТЫ ДОБРОВОЛЬЦЕВ В НКО — ПОДГОТОВКА<sup>4</sup>»

### 2.1. ПЕРВИЧНОЕ МОТИВИРОВАНИЕ ДОБРОВОЛЬЦЕВ



**Рис. 1.** Мотивирующая беседа координатора с новыми добровольцами организаций является совпадением их мотивирующих аргументов организации с мотивами добровольцев. Но как всякая удача, она не может быть запланирована. Зачастую требуется приложить много усилий для того, чтобы получить от работы добровольца результат, необходимый организации.

Формами мотивирования могут быть:

- мотивирующие беседы с сотрудниками, координатором, опытными добровольцами (рис. 1)
- мотивирование в ходе обучения (рис. 2)
- мотивирование в ходе работы
- мотивирующее наставничество
- другие формы



**Рис. 2.** Мотивирование в ходе обучения

Процесс мотивирования не всегда требует специальных форм и мероприятий. Если организация заинтересована в

---

<sup>4</sup> Материал подготовлен на основе лекции — «Методы подготовки добровольцев для работы в НКО». Михайлова С.Р. Курс дистанционного образования «Организация добровольной работы в НКО», в рамках Программы укрепления общественной поддержки НКО, портал Центра дистанционного образования МГУ им. М.В. Ломоносова, 2008, 2009, 2010 гг.

долгосрочной работе нужных ей добровольцев, то вопросы мотивирования учитывают в любых аспектах взаимодействия с добровольцами.

### ***МЕТОДЫ МОТИВИРОВАНИЯ ДОБРОВОЛЬЦЕВ***

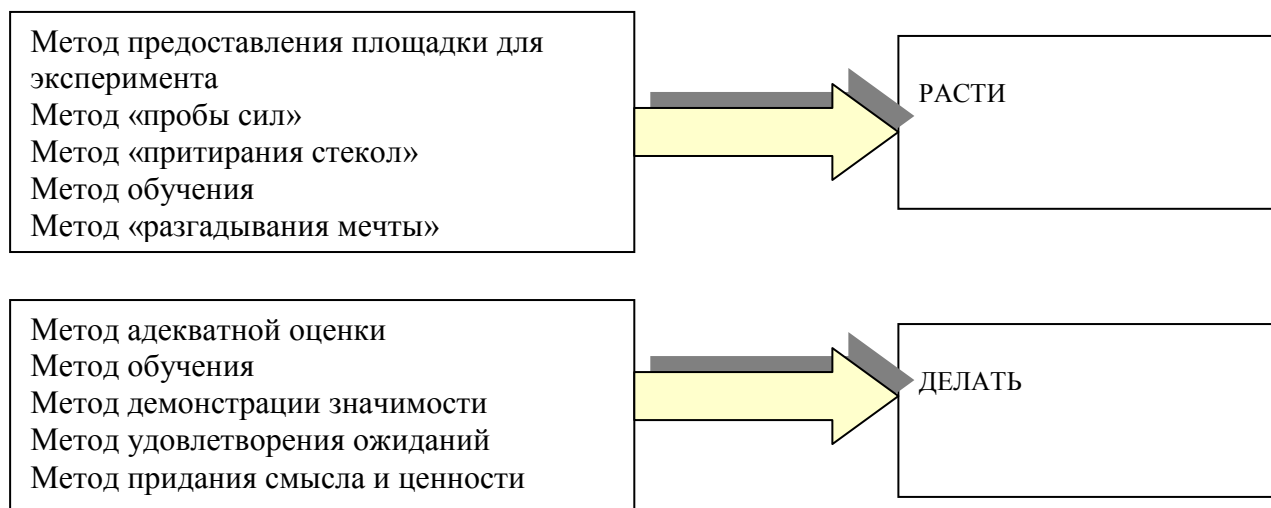
Все мы понимаем, что в НКО мотивирование добровольцев к эффективной продолжительной работе возможно исключительно нефинансовыми методами.

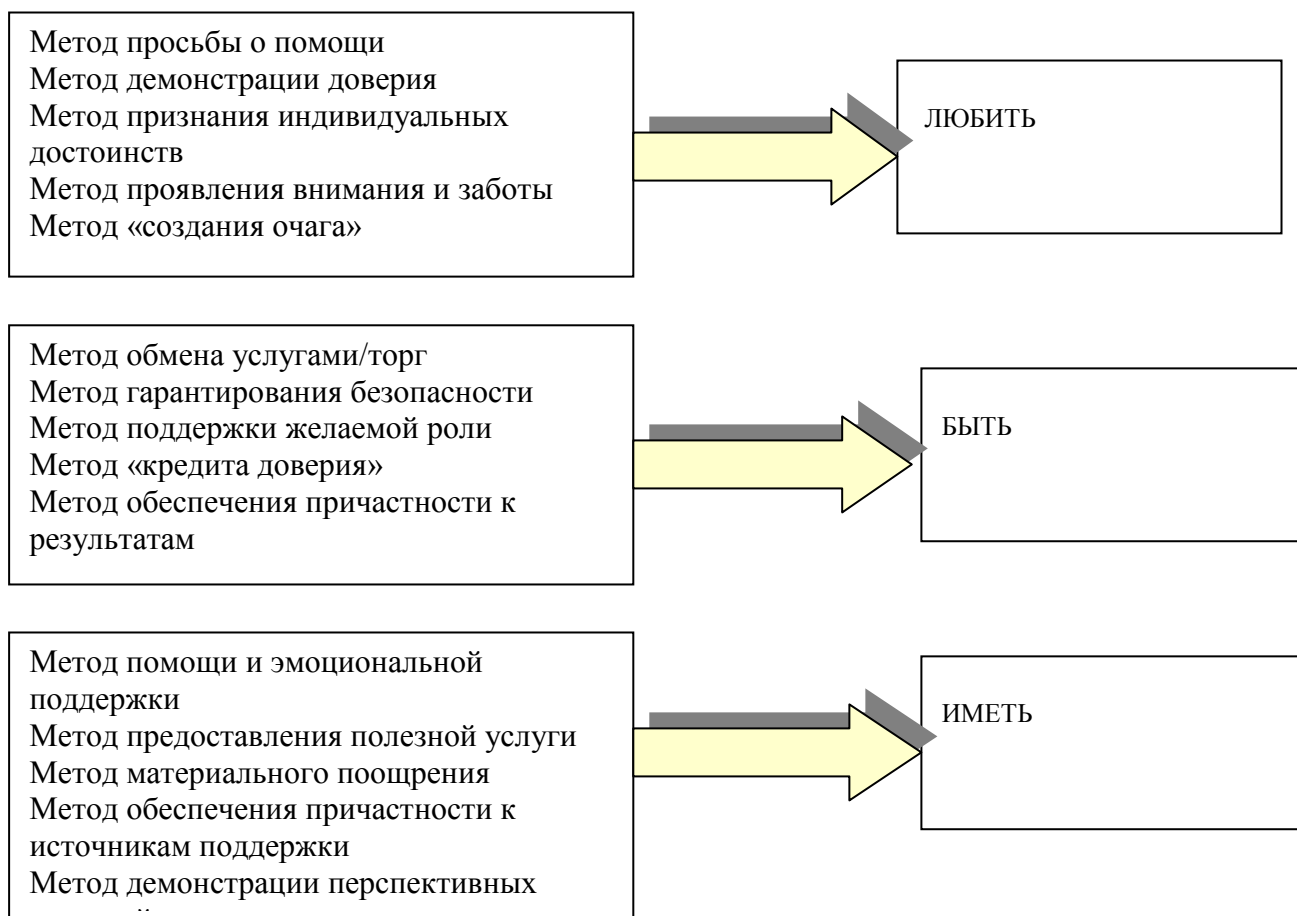
Попробуем увидеть нефинансовые методы мотивирования добровольцев, опираясь на уже полученную информацию к предыдущей теме и на дополнительные практические советы:

1. Чтобы обеспечить условия, мотивирующие работу пришедших добровольцев, лидеры и члены общественных и некоммерческих организаций должны создавать ситуации, в которых добровольцы, выполняя необходимую работу, могут в то же время удовлетворить личные потребности. Ориентируясь на основные потребности человека и мотивы, соответствующие им, несложно подобрать адекватные этим мотивам методы дополнительного мотивирования вновь пришедших добровольцев на этапе подготовки. Внимательно изучите предлагаемую схему 1, основой для которой служит общеизвестная пирамида Маслоу.

**Схема 1**

### **Методы мотивирования добровольцев и основные потребности**





Подобные схемы и алгоритмы, безусловно, помогают нам осознать, как мотивировать людей. Но на практике мотивирование новых добровольцев — это сложный процесс, который требует от лидеров НКО большего, чем понимание алгоритмов, таких как «потребности – мотивы – методы мотивирования».



**Рис. 3.** После презентации известного социально значимого проекта в вузе

2. Следующая практическая группа методов мотивирования добровольцев связана с престижностью организации и поставленных ею целей (рис. 3). Но при этом не следует забывать, что представления о престижности у разных людей различны. Вы можете вспомнить много случаев, когда организации с высокими целями, внешне очень привлекательные и материально

обеспеченные, не пользовались устойчивой общественной и добровольческой поддержкой. То же может случиться и с Вами, если Вы не сможете доказать добровольцам реальность поставленных целей и реальность их достижения. В этом очень хорошо поможет рассказ об истории организации, о ее успехах и неудачах. Если это сделает руководитель организации или ее признанный лидер, то это только повысит имидж организации в глазах добровольца, который почувствует правду, а также внимание и доверие к себе.



**Рис. 4.** В итоговом семинаре проекта участвуют добровольцы

Приглашайте новых добровольцев на мероприятия, где Ваша организация обязательно будет выгодно выглядеть, например, заключительные совещания со спонсорами, органами власти, партнерскими НКО (когда разговор не начинается, а завершается получением организацией дополнительных ресурсов, преференций для дальнейшей деятельности). Включайте новых добровольцев в отчетные и итоговые мероприятия, чтобы добровольцы увидели реальные результаты и достижения, стали очевидцами прямой или косвенной оценки деятельности Вашей организации (рис. 4).



**Рис. 5.** Координаторы НКО определяют проблемы вместе с добровольцами

Приглашайте добровольцев на встречи с клиентами (когда предполагается обратная связь с ними), особенно когда речь идет не только о постановке проблем и задач, но и о подведении некоторых итогов и Вы ожидаете слов благодарности в адрес организации. Не опасайтесь открывать новым добровольцам проблемы организации. Многих людей мотивирует именно возможность решать проблемы.





**Рис. 6.** Молодой доброволец решает задачу, поставленную организацией

3. Третья группа методов мотивирования опирается на особенности самого добровольца (личностные, профессиональные, имеющийся опыт). Человек хочет быть исключительным и неповторимым. Нужно дать ему это почувствовать и предоставить возможность реализовать именно ему свойственные способности.

Многое в этом случае зависит от личности организатора (координатора) добровольной работы и руководителя, которые выступают от лица организации. В переговорах и общении могут возникать первые поручения и просьбы к добровольцу, которые связаны с его особенными навыками, опытом. Важно, чтобы человек почувствовал, что именно он может решить конкретную проблему или задачу, что организация считает большой удачей привлечение такого добровольца (рис. 6).



**Рис. 7.** Добровольцы впервые в детском учреждении для больных лейкозом

4. Наконец, следует использовать методы мотивирования добровольцев для работы в команде. Это могут быть специальные мероприятия в форме групповых тренингов, целью которых является развитие доверия, общего видения, коммуникативных навыков, делового взаимодействия, групповых ценностей и групповой сплоченности, знакомство с клиентами и подопечными, разработка новых проектов (рис. 7 и 8).



**Рис. 8.** Добровольцы задумывают новый проект

Организаторам добровольной работы следует помнить, что мотивации человека могут изменяться через какой-то срок после его первого прихода в организацию. Возможно, что появление добровольца было вызвано потребностью нового круга общения. Через какое-то время, обретя этот круг, его мотивации

изменяться, и он захочет реализовать себя в самостоятельном проекте. Поэтому необходимо учитывать динамику изменения мотиваций к добровольческому труду и постоянно взаимодействовать с добровольцами. Сегодня хорошо привлечь человека к исполнению конкретной работы, а завтра — вместе создать новый проект. Дайте людям то, что им необходимо сегодня (нужную компьютерную программу, поездку на конференцию, подберите необходимую информацию, предоставьте им новые права).

Если рассмотреть практическое применение любого метода мотивирования по шагам, то можно увидеть некую лестницу, в основании которой ступень «дать необходимое», а последней ступенью является «признать заслуги».

Очевидно, Вы используете в своей работе многие из этих методов. Вы это делаете интуитивно или продуманно? Не забывайте, что продуманное и спланированное использование методов мотивирования позволит Вам добиваться от людей тех действий, которые необходимы, делая их союзниками. Осознанный выбор и применение методов мотивирования позволит Вашей организации избегать конфликтов даже при значительных изменениях деятельности организации.

## ***2.2. ОПРЕДЕЛЕНИЕ И ЗАКРЕПЛЕНИЕ ПРАВ И ОТВЕТСТВЕННОСТИ***

Какие требования предъявляют добровольцы к Вашей организации? Всегда ли эти требования оправданны? Может ли Ваша организация удовлетворять все требования добровольцев? Какие основные требования предъявляет Ваша организация к добровольцам? Какие основные условия и правила Вы оговариваете с добровольцами? Право каждого обеспечивается чьей-то ответственностью. В организации, где работают добровольцы, обязательно должны определяться и закрепляться взаимные права и ответственность добровольца и организации. Определенной гарантией соблюдения прав и ответственности может служить «Соглашение» или «Договор». Примерные образцы форм соглашения/договора для НКО и ГУ социальной сферы см. по ссылке: <http://www.kdobru.ru/read/documents/>

Сегодня подавляющее большинство НКО заключают договоры с добровольцами. Не делают этого преимущественно волонтерские сообщества. Это и понятно, поскольку смена состава добровольцев в таких сообществах происходит достаточно быстро, формализация зачастую неуместна и т.д.

В НКО именно этот документ должен отражать правило: права организации — ответственность добровольца, а права добровольца — ответственность организации. Помните, что главной этической ценностью человека является свобода. Внутренние законы и правила организации должны быть выстроены таким образом, чтобы не отнимать свободу, а стимулировать инициативу.

Соотношение прав и ответственности организации и добровольца представлены в таблицах 1 и 2.

Таблица 1

### Соотношение прав организации и добровольца

Организация	Доброволец
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ требовать соответствия действий добровольца стандартам, нормам и правилам организации</li> <li>▪ предлагать виды работ, необходимые организации</li> <li>▪ рассчитывать на качественное исполнение работ добровольцем</li> <li>▪ требовать уважительного отношения к организации, ее клиентам, персоналу, партнерам</li> <li>▪ определять необходимую для добровольца информацию</li> <li>▪ планировать, координировать и контролировать работу добровольца</li> <li>▪ требовать соответствия квалификации добровольца поручаемым работам</li> <li>▪ учитывать и объявлять результаты работы добровольца</li> <li>▪ отказаться от услуг добровольца</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ быть информированным о деятельности организации</li> <li>▪ принимать участие в мероприятиях</li> <li>▪ обучаться и повышать квалификацию</li> <li>▪ выбрать работы или отказаться от предлагаемых работ</li> <li>▪ выдвигать собственные предложения и идеи</li> <li>▪ получать компенсацию личных затрат, связанных с работой в организации</li> <li>▪ иметь необходимые условия труда</li> <li>▪ претендовать на членство в организации и ответственные добровольческие вакансии</li> <li>▪ прекратить добровольную работу в организации по своему усмотрению</li> </ul>

Таблица 2

### Соотношение ответственности организации и добровольца

Организация	Доброволец
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ предоставлять необходимую добровольцу информацию</li> <li>▪ определять полномочия и обязанности</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ руководствоваться и следовать стандартам деятельности, нормам и правилам работы организации</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ повышать квалификацию добровольца, обучать и направлять на обучение</li> <li>▪ предоставлять добровольцу право выбора сферы ответственности и работ</li> <li>▪ обеспечивать доведение мнений и предложений добровольца до руководящих органов организации</li> <li>▪ обеспечивать необходимые условия труда и управления</li> <li>▪ компенсировать личные затраты добровольца, связанные с исполнением работ по соглашению/договору</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ действовать в рамках своих полномочий и в соответствии с порученными обязанностями</li> <li>▪ качественно выполнять работы, определенные соглашением/договором</li> <li>▪ корректно использовать информацию о деятельности организации</li> <li>▪ бережно относиться к средствам труда и имуществу организации</li> <li>▪ обучаться (при необходимости)</li> <li>▪ исполнять условия соглашения/договора</li> </ul>
---	--



**Рис. 9.** Добровольцы оформляют соглашение с организацией

Взаимные права и ответственность организации и добровольца закрепляются в соглашении, имеющем характер гражданского договора (рис. 9). Такое соглашение способствует успешному сотрудничеству добровольца и организации, способствует предотвращению конфликтов. Кроме того, в соглашении определяются обязанности добровольца, график его работы, переданное для работы имущество и пр. Форма соглашения может быть любая (различные формы договоров можно найти сети Интернет). 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, понятен и лаконичен, а также соответствовал требованиям законодательства в области добровольчества. Составляя соглашение с добровольцем, важно не выстраивать глухую защиту организации от возможных посягательств добровольца, а определить правила взаимодействия и сотрудничества.

### ***2.3. ОБУЧЕНИЕ ДОБРОВОЛЬЦЕВ***

Большинство людей, придя в общественную или некоммерческую организацию для добровольной работы, нуждаются в дополнительных знаниях

и навыках. Обычно человек, предлагающий себя в качестве добровольца, ищет новизну: новую область активности, новую среду общения, новое применение своих способностей и талантов, новые впечатления. Для адаптации в «новом» ему необходимо и «новое знание».

Целью обучения и повышения квалификации добровольцев является подготовка их к квалифицированной и самостоятельной работе (индивидуальной или в команде) и тем самым обеспечение высокого качества оказываемых услуг, которые отвечают интересам организации и ее клиентов.



**Рис. 10.** Обучение молодых добровольцев в выездном лагере

Обучение добровольцев можно проводить в разных формах и в разных местах (рис. 10 и 11). Важно помнить, что помощь организации добровольцу состоит в том, чтобы дать ему такие новые знания, которые будут полезны и добровольцу, и организации.

Ваша организация должна быть способна быстро и

гибко создавать малые и большие, индивидуальные и групповые программы подготовки и обучения для добровольцев. В первую очередь такие программы должны быть связаны с включением добровольцев в Миссию и содержание деятельности организации; необходимо разьяснять цели, задачи, направления и методы работы, критерии, нормы, правила. Далее доброволец должен быть подготовлен/обучен оказанию услуг или помощи (если это входит в его обязанности). Если требуется специальная подготовка, которую не может осуществить организация (ведение специальных баз данных, организация библиотеки, фандрайзинг и PR), то ее задачей становится ориентация на коммерческом и некоммерческом рынках образовательных, тренинговых и консультационных услуг.



**Рис. 11.** Специальный обучающий семинар для добровольцев нескольких НКО

Обучение добровольца подразумевает также социальные аспекты, такие как:

- расширение кругозора
- знакомство с добровольчеством как социальным явлением
- знакомство с новыми людьми и расширение контактов, полезных для работы
- развитие позитивных отношений с сотрудниками и добровольцами
- разрешение проблем в работе и своих собственных
- навыки снятия усталости, избавление от страхов, обретение уверенности

Поэтому обучение добровольцев является эффективным методом и мотивирования, и удержания, и поощрения, и продвижения добровольцев. Если Ваша организация поддерживает отношения с «бывшими добровольцами», которые уже стали профессионалами, если они продолжают поддерживать организацию, то среди них всегда найдутся специалисты для проведения обучающих мероприятий. Наверняка среди этих людей есть преподаватели высшей школы, бизнесмены, чиновники. Привлекайте таких специалистов (рис. 12).



**Рис. 12.** Доброволец-специалист, преподаватель ИНЖЕКОН, проводит тренинг для новых добровольцев

Мы уже убедились в том, что добровольческая деятельность — это не просто бескорыстная помощь другим. Добровольцы преследуют и собственные интересы, такие как личное развитие, получение новых знаний, навыков, умений, часто необходимых для будущей профессиональной деятельности. Обучение и повышение квалификации может быть построено таким образом, чтобы отвечать

и этим интересам добровольца.

Как правило, вводный курс является первичным и базовым элементом в обучении и повышении квалификации. Его дополняют внутриорганизационные тренинги, подготовка которых также является задачей организатора

добровольной работы. Цель внутриорганизационного обучения и повышения квалификации заключается в том, чтобы подготовить добровольца к практической деятельности.

Обучение добровольцев затрагивает три основных аспекта:

1. Передача информации и знаний, которые относятся к сфере ответственности добровольца.
2. Обучение навыкам, необходимым для выполнения этих задач.
3. Стимулирование размышления о личном отношении к добровольческой деятельности и осознания ее ценностей.

Процесс обучения основывается на использовании в качестве элементарного учебного материала уже имеющегося у добровольца опыта, например, из профессиональной деятельности или из повседневной жизни.

Выдержка из рекомендаций для координаторов работы добровольцев и штатных сотрудников: «Они (добровольцы) могут многое предложить сами, и обучение может быть увлекательным процессом для всех участников».



**Рис. 13.** Работа в малой группе на семинаре для добровольцев

Для такого рода обучения очень подходит методика групповой работы, которая, среди прочего, предусматривает ролевые игры, обсуждение примеров из жизни (рис. 13). Полезны также дискуссии, доклады экспертов, обмен опытом с уже давно работающими добровольцами и/или клиентами, а также посещение других организаций и работа в них.

**Обучение в группе** — отличная возможность для формирования команды, выработки групповых задач и планов, развития доверия и взаимодействия между добровольцами.

Целесообразно предлагать добровольцам обучение и повышение квалификации вне организации — курсы, семинары, мастерские и другие

образовательные мероприятия. Их темы могут быть различными, от очень специфических «Работа в сфере ВИЧ и СПИДа», до общих — компьютерные курсы, обучение социальной работе с молодежью. За участие добровольца в таких образовательных мероприятиях платит организация. Организация может договориться об обучении своих добровольцев без оплаты, предлагая взамен свои квалифицированные услуги в области обучения или в других областях.

Факт прохождения обучения добровольцем обязательно подтверждается соответствующим письмом, удостоверением, сертификатом. Участие в образовательных мероприятиях вне организации подтверждается сертификатом или документом о получении квалификации, например, в сфере работы с молодежью.

Могут быть разные причины, вызывающие необходимость дополнительного обучения добровольцев в ходе их работы в организации. Прежде всего это:

- изменения в организации и изменение условий, в которых она действует (изменение Миссии организации, форм и видов ее деятельности, изменение групп клиентов, критериев или спектра услуг);
- изменения, связанные с добровольцем и его работой в организации (расширение полномочий, изменение целевой группы, характера оказываемой помощи/услуг, личные изменения).



**Рис. 14.** Плановый обучающий семинар для действующих добровольцев

Необходимо предполагать и вовремя увидеть личные изменения у добровольца и его потребности в дополнительном обучении. Это может быть усталость, изменения в личной жизни, ослабление/изменение мотиваций, потребность в профессиональном росте, изменение сферы ответственности в организации и др. Плановые периодические обучающие мероприятия являются одновременно и методом профилактики «охлаждения» и ухода добровольцев, и методом своевременного выявления проблем у добровольцев (рис. 14).



Методами выявления потребности в обучении у добровольца могут быть:

- наблюдения координатора
- личные беседы, анкетирование и опросы
- тестирование
- анализ результатов работы
- аттестация

Стремитесь планировать обучение добровольцев и соответствующие затраты на это. Стремитесь четко определять задачи обучения. Соответствие форм и методов индивидуального и группового обучения задачам обучения добровольцев представлено в таблице 3.

Таблица 3

**Задачи и методы индивидуального и группового обучения добровольцев**

Формы обучения	Методы обучения	Задачи обучения
<b>Индивидуальное обучение</b>	Инструктаж Стажировка Работа в качестве дублера Консультирование	Предоставление информации Передача опыта Обучение практическим навыкам Снятие усталости Придание уверенности
<b>Групповое обучение</b>	Лекция Тренинг Семинар Мастер-класс Дискуссия Круглый стол Конференция Спецкурс Школа Лекторий	Предоставление информации Передача опыта Содействие получению теоретических знаний Обучение практическим навыкам Разрешение проблем Снятие усталости Придание уверенности Развлечение Формирование команды

**2.4. ДЕЛЕГИРОВАНИЕ ПОЛНОМОЧИЙ ДОБРОВОЛЬЦАМ**

Прежде чем разъяснять обязанности отобранным добровольцам (это вторичное определение или корректировка относительно определенных вакансиями), дайте им понимание обязанностей и полномочий людей, уже работающих в организации.

*Что должны знать сотрудники и добровольцы друг о друге?*

Если сотрудники не знают сферы ответственности добровольцев, а добровольцам неизвестны полномочия сотрудников, совместная работа может превращаться в полный хаос. Часто бывает, что в период массового набора добровольцев в организации действует система взаимного узнавания и информирования, но впоследствии, когда в процесс работы включаются единичные добровольцы, контроль этой системы утрачивается.

*Что должны знать сотрудники и добровольцы друг о друге?*

Климат и эффективность добровольческой организации во многом зависит от знания сотрудниками и добровольцами того, кто что может и должен делать, кто поможет в экстремальной ситуации, с кем можно посоветоваться, у кого поучиться, кто принимает решения и т.д.

*Сотрудники должны знать о добровольцах:*

- Интересы
- Мотивы
- Возможности
- Квалификация
- Сфера ответственности
- Обязанности
- Время работы
- Непосредственное подчинение
- Полномочия и роль
- Опыт добровольческой работы/стаж работы в организации

*Добровольцы должны знать о сотрудниках:*

- Должность
- Полномочия
- Сфера ответственности
- Роль
- Возможности
- Достижения
- График работы
- Опыт работы в организации
- Особый/специальный опыт

Практическими методами взаимного узнавания являются: наглядная

информация о структуре организации, персонале и ответственности, общие собрания, наличие анкет добровольцев, неформальные встречи, общее обучение, общие действия.

Если под понятием «персонал» имеются в виду сотрудники организации/учреждения, на базе которой организуется добровольная работа (больница, реабилитационный центр, детский дом), т.е. не вполне понимающие, а возможно, и не вполне принимающие ценности добровольной работы, необходимо провести специальные просветительские мероприятия перед приходом добровольцев. Впоследствии важно периодически проводить информационные и обучающие семинары для персонала подобных учреждений.

#### *Корректировка обязанностей добровольцев*



**Рис. 15.** Добровольцы моют окна на дому у пожилых людей в период Весенней недели добра-2009

Четкое определение круга задач и обязанностей позволяет использовать труд добровольцев как на пользу им самим, так и на пользу организации. При определении круга текущих задач на первом месте стоит мотивация самого добровольца. Он должен иметь возможность получать радость от работы, завязывать личные контакты, учиться новому. Необходимо исключать факторы,

которые снижают мотивацию или ведут к отказу от добровольческой деятельности.

Необходимо также способствовать самостоятельной и ответственной деятельности добровольцев, если добровольцы выполняют лишь подготовительную, «черновую» работу, интерес к добровольческой деятельности быстро утрачивается. Добровольная работа — это возможность личного роста, и добровольцы в Вашей организации прежде всего должны получить положительный опыт роста и самореализации. На рисунке 15 добровольцы моют окна на дому у пожилых людей в период Весенней недели

добра-2009. Через год ими был разработан новый проект комплексной социально-бытовой помощи пожилым.

Определение круга задач подразумевает формулирование требований и целей. Этим также дается импульс к успеху. Добровольцы должны знать, что они вносят значительный вклад в общественно-полезную, социальную работу.

Высказывание члена правления одной общественной организации «...прежде всего необходимо четко определить роли добровольцев и штатных сотрудников, чтобы каждый знал, что делает другой. Я думаю, что полезно иметь четко сформулированные должностные обязанности добровольцев и должностные обязанности штатных сотрудников».

При составлении и корректировке обязанностей добровольцев обратитесь к уже разработанным Вами документам: описанным добровольческим вакансиям и перспективному плану добровольческих работ. Внесите только необходимые корректировки. Должностная инструкция добровольца, как правило, содержит следующие разделы:

- Название должности волонтера
- Сфера деятельности
- Конкретные задачи
- Конкретные обязанности
- Цели и результаты, которые должны быть достигнуты
- Требования, навыки, знания и/или квалификация
- Часы работы и общее время работы в организации
- Участие в мероприятиях организации
- Учет и отчетность, методы оценки выполненных добровольцем работ

Необязательно плодить формальные документы, можно поместить должностную инструкцию добровольца или перечень его обязанностей в текст «Соглашения о работе добровольца в НКО». Необходимо принимать во

внимание то, что должностные инструкции могут изменяться в зависимости от потребностей добровольцев и организации. Обязанности добровольца также могут и должны изменяться, дополняться, формулироваться заново, чтобы более соответствовать его возрастающим знаниям и навыкам компетентности или новым задачам организации.

Продвинутые НКО, как правило, включают должностные инструкции добровольцев в соглашение/договор с добровольцем или делают флаеры с типовыми обязанностями добровольцев, включая их в информационные пакеты для добровольцев.

При определении задач, сферы ответственности, обязанностей, поручений вместе с добровольцем не забывайте совместно определять и ожидаемые результаты его работы в организации. После исполнения работы или на каких-либо этапах деятельности организации фиксируйте его достижения, даже если результаты достигнуты не в полной мере.

Мотивированному, подготовленному и обученному добровольцу легче делегировать полномочия. Однако какие полномочия можно доверить добровольцу?



**Рис. 16.** Свои обязанности в период проведения акций добровольцы определили сами

Вправе ли мы ожидать ответственности от добровольцев, если мы не наделяем их соответствующими полномочиями?

Может ли Ваш доброволец изменять критерии оказания помощи подопечным организации?

Имеет ли он право представлять организацию перед лицом органов государственной власти?

Может самостоятельно обратиться за

пожертвованиями (к людям или организациям)? Каковы рамки его полномочий при взаимодействии со СМИ? Полномочия добровольца, хотя бы кратко, должны быть прописаны в соглашении! Доброволец должен знать и понимать

рамки своих полномочий. Организатор (координатор) добровольной работы обязан контролировать соблюдение оговоренных рамок.

Что такое полномочия добровольца в НКО? Это определенные права на принятие решений или осуществление каких-либо действий, которые предоставлены добровольцу организацией (рис. 16 и 17), например:

- право определять свои обязанности и обязанности добровольцев, работу которых они координируют (добровольцы — координаторы второго уровня);
- право представлять программу/проект организации перед лицом общества, государства, СМИ (добровольцы — руководители программ/проектов);
- право принять решение о методах организации и проведения мероприятия (добровольцы — ответственные за проведение мероприятия).

Этими правами добровольцев наделяет коллективный орган организации, ее руководитель или координатор по работе с добровольцами.

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 и ответственность за что-либо, если он готов к этому, Вы можете охладить его стремления и уже не получить той отдачи, которую могли бы. Поскольку это ответственный шаг и для организации, и для добровольца, то он требует определенной страховки. Частично страховка уже обеспечена действиями в предыдущих фазах. Теперь важна проба в работе.

### ***ИСПЫТАТЕЛЬНЫЙ СРОК***

Испытательный срок/период дает обеим сторонам возможность разобраться в том, адекватна ли задача, поставленная добровольцу его возможностям, как могут быть решены возникающие проблемы. Этот период



**Рис. 17.** Свои обязанности в период проведения акций добровольцы определили сами

дает время сторонам лучше узнать друг друга и позволяет создать наиболее подходящие условия для продолжения работы, либо для завершения отношений. По истечении испытательного срока совместно подведите итоги (табл. 4), и при положительном резюме делегируйте добровольцу полномочия.

Таблица 4

**Резюме по итогам испытательного срока добровольца**

ПОРУЧЕНИЕ/ЗАДАЧА	Оценка выполнения		СОВМЕСТНОЕ РЕЗЮМЕ
	Доброволец	Организация	
	мнение добровольца	мнение организации	
1.			
2.			
3.			

Определите и обсудите рамки его собственных решений и самостоятельных действий, объясните добровольцу, где его полномочия заканчиваются, к кому переходят и кто несет ответственность за решения и действия, которые не входят в полномочия добровольца.

Когда с добровольцами заключено соглашение, их обязанности и полномочия определены, Ваша организация должна обеспечить необходимыми ресурсами их работу. Если доброволец должен отвечать на телефонные звонки, то он не должен ожидать того времени, когда ему предоставят рабочий стол, телефон, персональный компьютер для учета обращений и т.д.

**Не забывайте о том, что люди хотят расти!**

Добровольная работа, совмещенная с личностным ростом и ростом ответственности, дает человеку уверенность в своих силах и самоуважение, побуждает его к инициативе. Важно соотносить установленные организацией рамки полномочий добровольца с процессом его роста, изменением уровня самоидентификации и самоорганизации.

**ГЛАВА 3. «МЕТОДЫ ОРГАНИЗАЦИИ РАБОТЫ»**

# ДОБРОВОЛЬЦЕВ В НКО-СОПРОВОЖДЕНИЕ<sup>5</sup>»

## 3.1. ПОДДЕРЖКА РАБОТЫ ДОБРОВОЛЬЦЕВ



**Рис. 1.** Группа студентов-добровольцев, проводящих ежегодные уличные опросы молодежи по вопросам добровольчества

Работать с постоянно меняющейся группой людей необыкновенно сложно. Все мы стремимся к тому, чтобы добровольцы работали в наших организациях как можно дольше. Особенно когда мы уже много вложили сил и средств в их привлечение, подготовку и обучение.

Что нужно сделать, чтобы сопровождать работу добровольцев в Вашей организации? Какая поддержка им необходима?

На рисунке 1 представлена группа студентов добровольцев, получавшая разнообразную поддержку благотворительной организации на протяжении трех лет. Эта группа проводила ежегодные уличные опросы молодежи по вопросам добровольчества в период Весенней недели добра и участвовала во многих мероприятиях организации, осуществляя разнообразные виды работ. Фотография группы стала одним из символов Весенней недели добра в Санкт-Петербурге. В настоящее время группа сохранилась, количество ее участников увеличилось, группа ведет самостоятельную деятельность на базе вуза и детского приюта, сохранив сотрудничество с благотворительной организацией.

**Когда добровольцы пришли в организацию, Ваш девиз:  
«ВНИМАНИЕ, ДОВЕРИЕ, ПОДДЕРЖКА!»**

<sup>5</sup> Материал подготовлен на основе лекции – «Методы сопровождения работы добровольцев в НКО». Михайлова С.Р. Курс дистанционного образования «Организация добровольной работы в НКО», в рамках Программы укрепления общественной поддержки НКО, портал Центра дистанционного образования МГУ им. М.В. Ломоносова, 2008, 2009, 2010 гг.





**Рис. 2.** Помощь эксперта добровольцу, разрабатывающему проект в выездном лагере

В любом начинании каждому человеку требуется поддержка. Для добровольца эта поддержка является опорой его работы в организации. Для организации поддержка добровольца — создание гарантий его верности целям организации и честной работы.

Одним из эффективных методов поддержки добровольцев является наставничество, помощь опытных сотрудников, экспертов. Поддержка известных людей, общественных лидеров придает добровольцам уверенность в своих силах, дает понимание значимости их работы, идей и начинаний для общества (рис. 2).



**Рис. 3.** «Разбор полетов» в выездном лагере

Следите за возникающими проблемами в работе добровольцев и создайте возможности их обсуждения с участием опытных добровольцев, сотрудников, специалистов. Эффективным методом поддержки является открытие Лектория для добровольцев. Приглашая для выступлений и бесед с добровольцами специалистов (психологов,

юристов, специалистов по социальной работе, руководителей НКО), Вы расширяете информационное поле Ваших добровольцев, повышаете их квалификацию и содействуете выяснению волнующих их вопросов. Если добровольцы участвуют или организуют акцию, обязательно проведите «разбор полетов», попросите их сделать презентацию для тех, кто не участвовал (рис. 3).

Организируйте сами или предложите добровольцам организовать «Клуб добровольцев» в Вашей организации. Совместные встречи, чаепития, праздники, дискуссии, встречи с интересными людьми создадут общность, в

которой каждому станет теплее и комфортнее. Не забывайте про фирменный стиль, символику, оформление мероприятий Клуба.

Помните, групповые мотивации порой бывают сильнее индивидуальных!

Перечень основных причин и методов предоставления поддержки добровольцам представлены в таблице 1.

Таблица 1

**Причины и методы предоставления поддержки добровольцам в НКО**

<b>Для чего добровольцу необходима поддержка?</b>	<b>Методы предоставления поддержки добровольцам</b>
Чтобы понять правила, по которым организована его работа	Правильное информирование, инструктаж, договор, супервизии, наставничество...
Чтобы начало его работы стало событием	Торжественный «акт принятия», представление коллективу, подготовка рабочего места, плакат-поздравление на стенде...
Чтобы подтвердить необходимость его работы	Привлечение к участию в планировании и определении задач, критериев, методов; обратная связь с клиентами, итоги, благодарность, похвала...
Чтобы оценить результаты своего труда	Внимание, мониторинг, оценка, участие в подведении итогов...
Чтобы понять и обозначить свой статус и получить полномочия	Вакансия, должность, обязанности, договор, удостоверение...
Чтобы научиться новому делу, получить новые навыки	Инструктаж, тренинг, обучающий курс, консультация, работа дублером, наставничество, помощь экспертов...
Чтобы чувствовать уважение окружающих к работе, которую он выполняет	Внимание, похвала, признание и поощрение, встречи с клиентами и партнерами...
Чтобы решать собственные проблемы и помогать «самому себе»	Предоставление услуг специалистов, услуг и ресурсов организации, информационная поддержка, подбор адекватных видов работ и полезных мероприятий...
Чтобы убедиться в том, что он все делает правильно, или справиться с трудной ситуацией, возникшей в работе	Супервизии, наставничество, консультации, участие в подведении итогов, обмен опытом с другими...
Чтобы справиться со страхом или усталостью	Участие в работе «Клуба добровольцев», обмен опытом с другими добровольцами и сотрудниками, перевод на другую работу, наставничество, отдых, неформальные мероприятия...
Чтобы разрешить конфликтную ситуацию с коллегами	Супервизии, наставничество, обучение, участие в принятии решений, поддержка специалистов (например, психолога)...
Чтобы почувствовать одобрение своих действий	Внимание, похвала, признание и поощрение, встречи с клиентами и партнерами, формальные, специальные и неформальные мероприятия...
Чтобы его работа не превратилась в рутину	Постоянные новые ориентиры и привлекательные планы в рамках его ответственности, придание уверенности в будущем организации и его роли, участие в ярких неформальных событиях, дружеская поддержка членов коллектива...

Чтобы расширять свою деятельность или изменять ее	Постоянный контакт с координатором, супервизии, обучение, информирование о перспективах и возможностях, планах и изменениях...
Чтобы проявить собственную инициативу и творчество	Создание механизмов и процедур для стимулирования предложений, инициатив и действий, контакт с координатором и персоналом, привлечение к новым проектам...
Чтобы чувствовать причастность к общему делу	Привлечение к участию в общих собраниях, планировании, итоговых мероприятиях, «разборе полетов», «оперативкам» и общим действиям...
Чтобы его добровольческую деятельность поняли и приняли близкие и друзья	Обеспечение возможности приглашать близких и друзей на мероприятия организации, в т.ч. на традиционные, оказание полезных услуг, публикации в СМИ, именные благодарственные письма, отчеты, дипломы, награды...
Чтобы достойно закончить/прекратить свою добровольную работу	Создать ритуал (процедуру) расставания и благодарения при любых обстоятельствах...

Осуществление поддержки добровольцев и их удержание в организации — это важный и ответственный элемент работы с добровольцами и профилактики синдрома эмоционального выгорания. Для этой работы необходимо планировать не только время координатора, но и время других членов штатного персонала и основной команды. Учтите это при планировании, в том числе финансовом.



**Рис. 4.** Работа добровольца в детском доме

### **3.2. МОНИТОРИНГ И ОЦЕНКА РАБОТЫ ДОБРОВОЛЬЦЕВ**

Добровольцы могут работать в разных местах, с разными целевыми группами, осуществлять различные действия и виды работ (рис. 4, 5, 6, 7, 8, 9). Но всегда работа добровольцев должна быть в поле внимания организации, контролироваться и оцениваться.

Доволен ли доброволец своей работой? Довольны ли клиенты организации работой добровольца? Что изменилось в организации в связи с работой добровольца? Как зависит решение задач организации от работы добровольца? На пользу организации работает доброволец или во вред?

Доброволец исполняет порученные ему обязанности или действует по своему усмотрению? Как Вы узнаете об этом?

Работа добровольцев должна постоянно 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. В этом поможет организация системы учета добровольной работы, использование методов осуществления мониторинга и разработка критериев оценки эффективности как работы добровольцев, так и работы с добровольцами.



**Рис. 5.** Работа добровольцев на станции переливания крови

Каждой добровольческой организации необходимо разработать свою систему наблюдения, контроля и оценки работы добровольцев. Организуйте систему учета добровольческой работы, рабочего времени добровольцев. Следите, чтобы каждый доброволец был закреплен за определенной сферой деятельности, программой, проектом, акцией.



**Рис. 6.** Работа добровольцев в детском доме. Пасхальная неделя

Сводки или отчеты о работе, наблюдения координаторов-добровольцев, 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 работают 200



**Рис. 7.** Работа добровольцев на улицах города

добровольцев?

Назначайте координаторов по работе с добровольцами второго уровня. Их может быть несколько, в т.ч. из числа добровольцев, особенно если добровольная работа носит групповой характер.

Проводите опросы, анкетирование Ваших добровольцев. Не забывайте анкетировать и Ваших клиентов, узнавая у них о работе добровольцев. Для осуществления мониторинга потребуются не столько финансовые затраты, сколько временные и организационные. Предусмотрите это при планировании.

Оценка работы добровольцев подразумевает, во-первых, определение степени участия добровольца в процессе реализации программы, проекта, выявление проблем и конфликтных ситуаций, реагирование на них, нахождение способов их решения, способов профилактики. Во-вторых, в ходе оценки анализируется как работа самого добровольца, так и работа с добровольцами организации в лице координатора/организатора добровольной работы и других лиц, ответственных за организацию добровольной работы в НКО.

Оценка менеджмента добровольческих программ происходит внутри организации — внутренняя оценка. Она производится главным образом координатором работы добровольцев и обсуждается на общих собраниях. Оценка производится и руководством организации. При этом могут использоваться количественные показатели участия добровольцев в работе организации (например, собираются статистические данные о числе добровольцев и количестве отработанных ими часов), представленные в



**Рис. 8.** Работа добровольцев в детском учреждении



**Рис. 9.** Работа добровольцев с ветеранами ВОВ

**Количественные критерии оценки эффективности  
работы добровольцев и работы с добровольцами в НКО**

Работа добровольцев	Работа с добровольцами
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Количество человеко-часов, отработанных добровольцами</li> <li>▪ Объемы помощи, которая оказана добровольцами клиентам организации</li> <li>▪ Условная стоимость труда добровольцев организации и услуг, оказанных добровольцами</li> <li>▪ Количество проведенных добровольческих акций</li> <li>▪ Количество клиентов, которым добровольцы оказали помощь</li> <li>▪ Количество/объем ресурсов, привлеченных добровольцами</li> <li>▪ Количество действующих добровольческих групп</li> <li>▪ Количество добровольцев, действующих в качестве координаторов, тренеров, наставников</li> <li>▪ Количество добровольцев, вступивших в члены организации</li> <li>▪ Количество добровольцев, которых привлекли сами добровольцы</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Количество привлеченных добровольцев</li> <li>▪ Количество свободных добровольческих вакансий</li> <li>▪ Количество соглашений, оформленных добровольцами</li> <li>▪ Количество добровольцев, которые расторгли отношения с организацией</li> <li>▪ Количество добровольцев, прошедших специальную подготовку и обучение</li> <li>▪ Количество добровольцев, работающих на постоянной основе</li> <li>▪ Количество добровольцев, работающих на разовой основе (вызов или приглашение)</li> <li>▪ Количество решений, принятых на основе предложений добровольцев</li> <li>▪ Количество специальных мероприятий для добровольцев</li> <li>▪ Количество добровольческих программ, акций</li> <li>▪ Количество публикаций в СМИ о работе добровольцев</li> <li>▪ Количество добровольцев, которые были поощрены (получили дипломы, награды и т.п.)</li> <li>▪ Количество добровольцев, которые приняты в члены организации, в состав руководящих органов, в состав персонала и пр.</li> </ul>



**Рис. 10.** Анализ проблематики в среде добровольцев

Совершенно не обязательно весь год считать все эти цифры. Но если Вы возьмете за основу несколько параметров, которые Ваша организация считает важными, Вы получите полезную статистику.

Кроме этого, проводится и качественный анализ,

при котором оцениваются достижения организации в связи с работой добровольцев, личное развитие добровольцев, рост их квалификации и ответственности, отношения между добровольцами и штатными сотрудниками. Такой качественный анализ можно проводить с участием представителей наблюдательных и попечительских советов организации или совместно с представителями дружественных организаций (рис. 10). Качественные критерии оценки эффективности работы добровольцев представлены в таблице 3.

Таблица 3

**Качественные критерии оценки эффективности работы добровольцев и работы с добровольцами в НКО**

Работа добровольцев	Работа с добровольцами
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Программы и проекты, реализованные с участием добровольцев</li> <li>▪ Виды и формы помощи и услуг, которые оказаны добровольцами клиентам организации (на постоянной и разовой основе)</li> <li>▪ Виды работ, осуществленных добровольцами (на постоянной и разовой основе)</li> <li>▪ Тематика, содержание и результаты проведенных добровольческих акций</li> <li>▪ Целевые группы клиентов, которым добровольцы оказали помощь</li> <li>▪ Наименование ресурсов, привлеченных добровольцами</li> <li>▪ Классификация действующих добровольческих групп, их задачи</li> <li>▪ Описание опыта, который передавали добровольцы, действующие в качестве координаторов, тренеров, наставников</li> <li>▪ Имена добровольцев, вступивших в члены организации</li> <li>▪ Имена добровольцев, которых привлекли сами добровольцы</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Какие добровольческие вакансии были заполнены</li> <li>▪ Какие добровольческие вакансии остались свободными</li> <li>▪ Какие причины ухода из организации указали добровольцы, которые расторгли с ней отношения по собственной инициативе</li> <li>▪ Какие формы подготовки и обучения добровольцев осуществлялись организацией (какие оказались наиболее эффективными)</li> <li>▪ Какие виды работ осуществляют добровольцы, действующие на постоянной основе и на разовой основе</li> <li>▪ Какие инициативы и предложения добровольцев были реализованы организацией</li> <li>▪ Какие специальные, формальные и неформальные мероприятия были проведены для добровольцев</li> <li>▪ Перечень публикаций в СМИ о работе добровольцев</li> <li>▪ Имена добровольцев, которые были поощрены организацией, либо по ее</li> </ul>

	представлению (получили дипломы, награды и т.п.)
--	--

Качество менеджмента добровольческих программ определяется с помощью ответов на вопросы (например, имели ли добровольцы и клиенты возможность принимать участие в процессе планирования и принятия решений? В какой степени добровольцы заинтересованы принимать участие в процессе принятия решений?).

Внешняя оценка концентрируется на оценке организационной структуры, существующей в организации для обеспечения управления добровольческими программами. Полезно, если ее проводят лица, которые не работают в организации, и, таким образом, независимы и объективны. Комбинация обоих методов делает оценку более правдивой и точной. При этом важно, чтобы результаты оценки были представлены сотрудникам и клиентам, спонсорам и общественности в наглядной форме.

Как часто при составлении годовых отчетов о деятельности наших организаций, мы мучительно вспоминаем, сколько добровольцев работало с нами в течение года, что и как они делали?! Оценка работы добровольцев не должна быть приурочена к годовому отчету. Это работа, внимание которой уделяется постоянно в течение года.

Если в Вашей организации выстроена система контроля и отчетности, у Вас не будет проблем при подведении итогов. Контроль работы — это не обидно! Контроль дает основания полагать, что работа добровольца важна и необходима. Некоторые методы осуществления мониторинга работы добровольцев и работы с добровольцами представлены в таблице 4.

Таблица 4

#### **Методы осуществления мониторинга в области добровольчества в НКО**

<b>Методы осуществления мониторинга работы добровольцев</b>	<b>Методы осуществления мониторинга работы с добровольцами</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Анализ отчетов добровольцев</li> <li>▪ Анализ сводных отчетов координаторов о работе добровольцев</li> <li>▪ Анкетирование добровольцев относительно их удовлетворенности своей работой</li> <li>▪ Анализ индивидуальных рабочих планов</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Анализ отчетов координаторов по работе с добровольцами</li> <li>▪ Анкетирование координаторов по работе с добровольцами</li> <li>▪ Анкетирование добровольцев относительно их удовлетворенности работой в организации</li> </ul>



<p>добровольцев</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Опросы клиентов относительно работы добровольцев</li> <li>▪ Ведение табелей учета рабочего времени добровольцев</li> <li>▪ Собеседования с добровольцами</li> <li>▪ Аттестация добровольцев</li> <li>▪ Сбор и анализ неофициальной информации (например, мнение клиентов и партнеров)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Анализ исполнения планов программ и проектов с участием добровольцев</li> <li>▪ Собеседования с добровольцами</li> <li>▪ Анализ объемов и результатов обучения добровольцев</li> <li>▪ Анализ результатов специальных поддерживающих мероприятий для добровольцев</li> <li>▪ Анализ количества и качества неформальных мероприятий для добровольцев</li> </ul>
---	---

Методик оценки социально-экономической эффективности добровольной работы в НКО достаточно много. Однако пока ни одна не признана государством и некоммерческим сектором в качестве полноценной. Самый простой способ определить экономическую эффективность — это сравнить затраты на организацию добровольной работы и условную стоимость работ, выполненных добровольцами. Более подробную информацию по оценке эффективности работы добровольцев можно найти:

- 1) Брошюра «Пособие по организации добровольной помощи и услуг в некоммерческих организациях и государственных учреждениях социальной сферы силами молодежи. Технологии, Опыт, Статьи, Аналитические материалы». Санкт-Петербург, 2010, ISBN 978-5-903811-08-3,

© СПб ОО «Благотворительное общество «Невский Ангел»

© «МультиПроджектСистемСервис»

Раздел 3: Подходы к определению социальной и экономической оценки эффективности добровольного труда, стр. 60–79

(<http://www.kdobru.ru/read/documents>).

- 2) Библиотека ресурсов: статьи по оценке и эффективности добровольчества (<http://translate.google.ru/translate?hl=ru&langpair=en|ru&u=http://www.energizeinc.com/art/subj/prog.html>) — зарубежные материалы.

### **3.3. УДЕРЖАНИЕ ДОБРОВОЛЬЦЕВ**

Будьте готовы к тому, что добровольцы будут уходить из Вашей организации. Это будет происходить постоянно, из года в год. Несмотря на то,

что Вы в них много вложили и, по Вашему мнению, сделали все, чтобы они остались, они уходят и имеют право уйти без объяснения причин. Добровольцы часто уходят по причинам, не связанным с организацией и ее деятельностью!

Почему добровольцы уходят из организации? Почему они остаются? Как их удержать? Стоит ли их удерживать?

Высокая текучесть добровольцев всегда невыгодна для организации и для ее клиентов. Поэтому следует понимать и устранять причины, которые вынуждают людей отказаться от добровольческой деятельности. Особенно если срок работы добровольцев, как правило, короткий. Почему же добровольцы прекращают свою работу в НКО? В качестве причин добровольцы обычно указывают следующие:

- работа в организации могла бы быть организована лучше;
- от них слишком много ожидали;
- добровольная работа занимала слишком много времени;
- они остались наедине с возникшими проблемами и не получали ожидаемой поддержки;
- они чувствовали себя под давлением из-за социальных обязанностей;
- им казалось, что их «используют».

Чаще всего добровольцы указывают на то, что усилия добровольцев не всегда были оценены, или были оценены необъективно.

Что можно сделать, чтобы предотвратить подобные ситуации? Как можно способствовать долгосрочной работе добровольца?

Как уже говорилось, к организации предъявляется требование соответствовать мотивам и ожиданиям добровольцев. С самого начала важно, чтобы доброволец сам определил, что он будет делать, сколько времени он может работать. Чрезмерную нагрузку на добровольцев можно предотвратить, передавая им задачи и ответственность постепенно, и при этом советуясь с самими добровольцами. Организация должна постоянно реагировать на потребности добровольцев. Иногда полезно, чтобы добровольцы меняли сферу деятельности, чтобы приобретали новый опыт и новые навыки, получали новую информацию и контакты. Очень важно создавать стимулы для

добровольцев, такие как, например, обучение и повышение квалификации внутри и вне организации, компенсация затрат, регулярные супервизии, а также признание и поощрение.

Кроме того, в организации должен быть создан такой климат, при котором каждый доброволец может ощущать свою значимость и уважение к самому себе.

Тревогу вызывает следующее высказывание добровольца: «Я всего лишь доброволец». Оно свидетельствует о том, что в такой организации добровольцы чувствуют себя лишь малоценными помощниками. Тогда как добровольцы и штатные сотрудники должны рассматриваться как равные.



**Рис. 11.** Команда преподавателей и добровольцев-организаторов вуза

Добровольцы долгое время сотрудничают с организацией, если они могут идентифицировать себя с ее миссией и основной командой (рис. 11). Наряду с чувством общности для добровольцев важно испытывать и чувство исключительности.

Добровольцы остаются, если:

- удовлетворяются их личные и социальные потребности;
- оправдываются их ожидания;
- открываются новые перспективы;
- возникают новые стимулы.

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 принести 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, доверие и поддержка инициативы. 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. Добровольцы должны получать радость от работы в организации.

Обратите внимание на то, что рассмотренные методы привлечения и подготовки добровольцев в предыдущих двух модулях также могут являться и методами поддержки!

Итак, при недостаточной поддержке организации и неадекватной оценке достижений добровольцев люди иногда принимают поспешное решение прекратить добровольную работу. Удержание — шаг, необходимый в таких случаях. Чаще всего он требуется при недостаточном признании и реализуется дополнительным мотивированием.

Основные причины необходимости дополнительного мотивирования следующие:

- Неадекватная оценка 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
- Конфликты с коллегами, клиентами
- Недостаточность опыта
- Недостаточность знаний, квалификации

- Изменение/ослабление первоначальной мотивации

Не стоит сдерживать инициативу добровольцев по пустякам. Поставьте добровольцам конкретные задачи, дайте базовые ресурсы для реализации их идей в рамках их полномочий, и Вы увидите, на что они способны!

### **Помните!**

Внимание к человеку, к его нуждам, потребностям и интересам — главный способ поддержки! Никакие методы и технологии работы с добровольцами не заменят человеческих отношений. Удержать добровольцев в организации поможет прежде всего искреннее внимание, интерес, доверие и уважение к ним и их работе.

### ***ПРИЗНАНИЕ, ПООЩРЕНИЕ И ПРОДВИЖЕНИЕ ДОБРОВОЛЬЦЕВ***



**Рис. 12.** Добровольцы, получившие призы

Признание и поощрение добровольцев — обязанность организации, в которой они работают. Как Ваша организация исполняет эту обязанность? Какие особые формы признания добровольной работы приняты у Вас? Как

поощряют добровольцев в Вашей организации сегодня? Как Вы хотели бы поощрять добровольцев? Что для этого необходимо?

Признание служит важным мотивом для добровольческой деятельности и эффективным методом поддержки (рис. 12). Отчасти оно высказывается неформально. Добровольцы получают признание непосредственно от потребителей социальных услуг. Несмотря на то, что это самое непосредственное и эффективное признание, его недостаточно.

Штатные сотрудники должны в своей ежедневной работе уважать и ценить труд добровольцев. Это должно выражаться не только в слове «спасибо». Признание особенно необходимо там, где добровольцы работают

самостоятельно, берут на себя ответственность, участвуют в принятии решений и рассматриваются как равноправные партнеры штатных сотрудников.



**Рис. 13.** Праздничный торт для добровольцев. Международный день добровольцев, 5 декабря

Наряду с признанием организация должна создавать для добровольцев материальные и нематериальные стимулы, которые заключаются в формальном признании добровольцев (рис. 13).

Это участие в оперативках и собраниях, в процессе планирования и принятия решений, возможность обучения и повышения квалификации. Это компенсация расходов, скидки при посещении мероприятий, дисконтные карты и полезные льготные услуги, выдача сертификатов, свидетельств, удостоверений и предоставление рекомендаций, вынесение благодарности в ежегодных отчетах и на специальных мероприятиях, предоставление возможности завязывать новые контакты и т.д.

Признание работы добровольцев в организации нельзя рассматривать вне социального контекста и государственной социальной политики. Все большее значение приобретает признание добровольческой деятельности государством. Поэтому организация, использующая труд добровольцев, обязана заботиться и о стимулировании, и о поощрении добровольцев со стороны государства и общества.



**Рис. 14.** Победители конкурса «Национальная общественная награда в области добровольчества»

Возможно, Вы представите Ваших добровольцев на конкурс «Лучший доброволец года» или на «Национальную общественную награду в области добровольчества» (рис. 14).



Поощрение — важный аспект в работе с добровольцами. Не обязательно оно должно выражаться в материальных предметах, ценных подарках и т.д. Гораздо важнее человеческое и общественное признание. Проявите творческий подход и найдите свою особую форму поощрения добровольцев, подходящую именно Вашей организации. Сделайте акт признания и поощрения добровольцев традицией. Например, торжественно благодарите Ваших

**Рис. 15.** Участники торжественной церемонии «Благодарение добровольцев Санкт-Петербурга» в Международный день добровольцев

добровольцев каждый год в Международный день добровольцев 5 декабря (рис. 15), рассылайте благодарственные письма Вашим добровольцам вместе с годовым отчетом о деятельности организации.

Благодарственные письма и дипломы, балы и праздники, подарки и поездки, казалось бы, требуют больших финансовых затрат. Однако всё это может стать предметом успешного фандрайзинга. Не забывайте учитывать это при планировании. Поощрения добровольцев можно разделить на формальные и неформальные.



Торжественное публичное вручение диплома, специального знака отличия — это формальное поощрение (рис. 16 и 17).

Букет цветов в день рождения и маленький капустник для именинника — неформальное внимание и поощрение.

Бесплатные путевки на отдых для группы добровольцев — поощрение. по поводу успешно проведенной неформальное поощрение.

Необходимо помнить, что формальное и неформальное поощрение оказывают разное воздействие на людей. Хорошо, если организация

**Рис. 17.** Победитель!

постоянно использует оба вида поощрений.

Перечень способов поощрений добровольцев представлен в таблице 5.

### Способы поощрения добровольцев в НКО

Благодарственное письмо от лица организации	Книга в подарок (авторитетных людей/специалистов с автографом)
Диплом «За вклад в...»	Приглашение на концерт/в театр
Участие в Международном дне добровольцев 5 декабря	Выполнение ответственного задания с передачей больших полномочий
Участие в престижном семинаре, на значимой конференции	Командировка в другой город/страну на семинар/конференцию для обмена опытом
Качественное обучение с выдачей соответствующего диплома/сертификата	Издание собственной статьи о социальных проблемах, добровольной работе, благотворительности
Рекомендация для специального обучения, оплата обучения	Реализация идеи, проекта, обеспечение инициативы ресурсами
Встреча с интересными и известными людьми	Бесплатная путевка на отдых
Поездка за рубеж на стажировку в родственную организацию	Абонемент в бассейн, тренажерный зал
Фотография на стенде, в брошюре, буклете, на сайте	Проведение бесплатного медицинского обследования или лечения
Статья в прессе, выступление на радио, TV	Привлечение к участию в принятии решений, планировании, новый статус
Сувениры к праздникам и ценные подарки к юбилею	Имя в Книге памяти организации
Оплата поездки по историческим и святым местам	Индивидуальные (именные) средства труда
Назначение организатором, старшим группы, наставником	Специальная рабочая форма с символикой
Представление к наградам и номинирование к участию в конкурсах	Знаки отличия и награды

#### ***ОРИЕНТИРЫ ДЛЯ ВЫБОРА СПОСОБОВ ПООЩРЕНИЯ:***

- по мотивационной ориентации добровольцев (личные и социальные потребности, индивидуальные и групповые мотивы);
- по ценностным ориентирам добровольцев и организации (важные для организации и добровольца даты, праздники, достигнутые результаты);
- по срокам добровольной работы (добровольцы, работающие долгое или короткое время).

#### *Правила поощрения:*

- Выбирайте виды и способы поощрений, но обязательно поощряйте!
- Поощряйте добровольцев часто и периодически
- Делайте это по-разному
- Делайте это с уважением



- Отмечайте личность, а не работу
- Поощряйте соответственно значению достижения
- Поощряйте одинаково за одинаковые достижения
- Используйте индивидуальные подходы

Если Вы замечаете, что доброволец готов взять на себя дополнительную ответственность или реализовать собственную идею, проект, программу, что он готов провести исследования, что он лидер, то продвигайте его, назначайте на новую вакансию или создайте ее для него. Продвижение — это одна из форм признания и поощрения.

**Продвижение добровольца — это:**

- Новая должность
- Ответственность более высокого уровня
- Делегирование больших полномочий, в т.ч. участие в принятии решений более высокого уровня
- Возможность передавать опыт и обучать
- Рекомендации для профессионального и карьерного роста
- Представительство от организации на конференциях, семинарах и т.д.
- Включение в состав штатного персонала
- Выдвижение в состав руководящих органов организации

Продвижение Ваших добровольцев может существенно повлиять на рост Вашей организации. Поощряйте ответственную инициативу, продвигайте своих добровольцев, и Вы увидите, как растет Ваша организация.

Формируйте, укрепляйте и берегите традиции. Успешное мероприятие, акция, ситуация может стать в коллективе Вашей организации приятной традицией. Люди будут ожидать ее повторения и с радостью готовиться принять участие. Традиционные мероприятия, праздники, встречи создают атмосферу общности и привлекательное индивидуальное лицо Вашей организации. В такой организации добровольцы чувствуют себя ее частью и

остаются надолго.

### **Помните!**

Добровольная работа позволяет человеку расти и совершенствоваться. Это главное вознаграждение за добровольную работу. Но поскольку он работает в Вашей организации, помогая ей решать поставленные задачи, организация обязана думать о поощрении своих добровольцев.

### **Обеспечение любой системы, особенно в сфере «человек–человек», всегда трудозатратно.**

Это совершенно не означает неподъемность трудозатрат, но ориентирует организаторов на постоянный труд и служение человеку.

Эффективность и устойчивость системы организации работы с добровольцами, безусловно, зависит от объема и квалификации кадровых ресурсов, иногда и от объема финансовых средств.

Поэтому целесообразно выбирать приоритеты и оптимизировать систему управления в соответствии с задачами и возможностями организации (группы).

Мотивация организатора (координатора) добровольцев, его личностные и профессиональные качества могут играть решающую роль для НКО в этой работе.

### **3.5. РОЛЬ ОРГАНИЗАТОРА ДОБРОВОЛЬНОЙ РАБОТЫ ПРИ РЕАЛИЗАЦИИ ДОБРОВОЛЬЧЕСКИХ ПРОГРАММ**



**Рис. 18.** Координатор добровольцев, имеющий явные артистические способности

Главная задача координатора работы добровольцев состоит в планировании, координации и совершенствовании процесса менеджмента добровольческих программ. Как правило, координация работы добровольцев требует особых способностей и квалификации.

Организатор добровольной работы — это не просто специалист по поддержке и

консультированию добровольцев, он занимает промежуточную позицию между руководством организации, штатными сотрудниками и добровольцами.

Квалификация координатора добровольческих программ подразумевает знания и опыт работы с клиентами организации, знания и навыки применения нефинансовых методов мотивирования людей. Он должен быть в состоянии представлять интересы добровольцев перед организацией и за ее пределами и интересы организации перед добровольцами, а также поддерживать связь с местными инициативными группами, добровольческими центрами, другими организациями, национальными и международными добровольческими ассоциациями. Иногда бывают важны природные таланты человека, например, артистические способности (рис. 18).

Учитывая значительный объем работы руководителя организации, именно организатор (координатор) должен и может:

- Выявлять опасения персонала и обеспечивать профилактику конфликтов
- Обучать персонал для работы с добровольцами
- Находить сильные позитивные аргументы в пользу участия добровольцев
- Разработать систему взаимных прав и ответственности
- Вовлекать добровольцев в деятельность организации
- Привлекать персонал к отбору и собеседованию с добровольцами
- Обучать добровольцев и организовывать их обучение
- Стимулировать добровольческие программы и акции и поощрять добровольцев
- Стимулировать совместные неформальные встречи и мероприятия персонала и добровольцев
- Организовать обмен информацией о делах и достижениях персонала и добровольцев
- Поощрять сотрудников, эффективно работающих с добровольцами
- Создавать благоприятный климат в организации для добровольцев

Ответственность координатора перед организацией требует целого списка обязанностей. Как правило, координатор:

- формирует из общих потребностей организации задания для

добровольцев и добровольческие вакансии;

- организует и проводит кампании по набору добровольцев;
- составляет план работы добровольцев в организации, в том числе и по финансовым затратам;
- организует отбор добровольцев;
- дает сотрудникам организации общие рекомендации по работе с добровольцами;
- участвует в разрешении конфликтных ситуаций «доброволец–персонал», «доброволец–организация»;
- отвечает за соблюдение добровольцами правил техники безопасности;
- рекомендует лучших добровольцев для поощрения;
- формирует заявки на обучение добровольцев;
- участвует в информационных собраниях и представляет интересы добровольцев;
- участвует в тактическом и стратегическом планировании;
- присутствует при утверждении годовых отчетов и представляет разделы отчета «Работа добровольцев» и «Работа с добровольцами»;
- присутствует при утверждении программ/проектов;
- участвует в принятии решений и многое другое.

Координатор очень важен для добровольцев. Кто он — старший брат, начальник, затейник, мама или добрый наставник? Очевидно, что все эти и многие другие роли приходится в разной степени играть координатору.

***Ответственность координатора перед добровольцами*** также содержит значительный спектр ответственностей и обязанностей. Он осуществляет множество действий и несет значительную ответственность на своих плечах:

- Предоставляет добровольцам информацию об организации
- Формирует обязанности каждого добровольца
- Создает хорошую рабочую атмосферу.
- Дает видение и ориентиры общей цели и задач организации

- Выявляет мотивы и ожидания добровольцев
- Мотивирует и вдохновляет добровольцев, поддерживает у добровольцев сплоченность и заинтересованность в работе
- Привлекает добровольцев к участию в разработке новых проектов и планировании работ
- Поддерживает и развивает творческие инициативы добровольцев
- Организует отдых добровольцев
- Организует клубную работу для добровольцев
- Ведет за собой, показывает пример и становится личным другом
- Сохраняет конфиденциальность сведений о добровольцах
- Следит за нагрузкой на добровольцев и регулирует ее
- Выявляет потребности в обучении и организует обучение добровольцев
- Обеспечивает рабочие места и расходные материалы для добровольной работы
- Контролирует работу добровольцев и осуществляет оценку их работы

Кроме этого, организация добровольной работы в НКО — это та область работы, где непременно потребуются труд души! Особенно заметна эта потребность в добровольческой деятельности, направленной на помощь людям с ограниченными возможностями (рис. 19 и 20).



**Рис. 19.** Координаторы добровольцев, работающих в среде людей с инвалидностью



**Рис. 20.** Координаторы добровольцев, работающих в среде людей с инвалидностью

Организатор/координатор по работе с добровольцами, безусловно,

должен иметь лидерские качества. Только лидер способен организовать творческую работу людей, да еще и бесплатную работу!

В Российской Федерации возрастает потребность в квалифицированных кадрах для организации добровольной работы. Для подготовки и повышения квалификации координаторов по работе с добровольцами реализуются разнообразные образовательные и тренинговые программы.



**Рис. 21.** Президент РФ Дмитрий Медведев вникает в работу координатора добровольцев

Представители органов власти стали проявлять искренний интерес к деятельности добровольческих организаций, особенно тех, которые способны предоставлять качественные и устойчивые социальные услуги, в т.ч. с участием добровольцев (рис. 21).

Будущее Вашего дела зависит от тех добровольцев, которых Вы привлекли, и от обстановки, которую Вы создали для их работы. Уже сегодня поставьте перед собой цель — творчески подойти к созданию эффективно работающего добровольческого коллектива.

## **Ваше главное достояние — это добровольцы.**

Их работа зависит не от уровня заработной платы, а от уровня удовлетворения их интересов, личных и социальных потребностей. Именно они непосредственно общаются с клиентами, разрабатывают новые проекты и помогают Вам развивать организацию. По ним судят об уровне культуры организации и о том, чем Вы занимаетесь.

Всякий раз, когда Вы привлекли нового добровольца, Вы можете либо обеспечить успех организации, либо понести потери, либо попросту потерять время.

Как руководитель работы с добровольцами Вы хотите, чтобы они работали как можно более эффективно, чтобы добровольческий коллектив был сплоченным. В идеале Вы представляете себе добровольца, преданного интересам организации, ее росту, делающего все возможное для ее успеха. Все это достижимо при условии, если Вы сами приложите максимум усилий.



**Рис. 22.** Иногда координатор — это настоящий волшебник!

Ваши основные обязанности — это привлечь, отобрать и мотивировать добровольцев, обеспечить стимулы для их хорошей работы, воспитать, обучить и поощрять добровольцев. Вы можете создать атмосферу эффективной творческой работы, организовать коллектив людей, объединенных стремлением решать задачи организации с минимальными издержками. Иногда Вам необходимо стать настоящим волшебником!

Посмотрим на портрет «идеального» координатора добровольной работы. Идеально подходит на эту должность человек, который:

- Понимает и разделяет Миссию, цели, ценности и культуру своей организации
- Имеет собственные жизненные цели и ценности
- Знает, понимает и верит в дело, которому служит

- Общителен и коммуникабелен
- Умеет владеть собой и преодолевать страхи, имеет силу воли и терпение
- Спокойно реагирует на возникающие проблемы и трудности
- Способен брать на себя инициативу и работать самостоятельно
- Способен активизировать других и работать в коллективе
- Имеет административные способности
- Ориентируется на качественное обслуживание подопечных/клиентов
- Умеет решать собственные проблемы
- Имеет знания и навыки для разрешения конфликтов между людьми и группами

### ***НЕСКОЛЬКО СЛОВ О КУЛЬТУРЕ...***

Мы постоянно становимся свидетелями разного уровня культуры организаций. Сразу бросается в глаза и поражает то, что делается иначе, чем мы привыкли. Культура организации отражает принятые в ней ценности и стоящие перед ней задачи, а также среду, созданную специально для их решения. Культура организации — это совокупность человеческих ресурсов, которыми она располагает, ценностей и этики сложившейся общности-среды и методов достижения поставленных целей.

Когда мы привыкаем к определенной внутренней культуре организации, мы перестаем ее замечать. И не замечаем до тех пор, пока не понадобится перейти на реализацию новой стратегии, реализовать новый проект или привлечь новых людей, у которых могут быть другие ценности и которые могут не вписаться в систему принятых в организации отношений. В этом случае мы сразу замечаем, насколько довлеет над нами сложившийся порядок вещей. Культура организации, которую определяют люди, методы работы, среда, — все это формирует ее образ и влияет на ее деятельность.

НКО необходимо взаимное обогащение. С этой целью можно обмениваться опытом в области развития добровольчества между собой. Важно щедро делиться с коллегами выработанными технологиями организации работы с добровольцами и обучающими программами, достижениями по преодолению проблем и результатами работы над ошибками. Этому



содействует практическое сотрудничество, совместные проекты, в т.ч. образовательные, взаимные стажировки (рис. 23 и 24).



**Рис. 23.** Группа координаторов на стажировке



**Рис. 24.** Группа координаторов в образовательном лагере

**Одинаково важно не нарушать сложившихся культурных традиций и не выходить за рамки имеющихся ресурсов.**

Для этого необходима соответствующая среда, в которой реализуются принятые в организации ценности, и понимание потребностей работающих в ней людей.

**Только тогда любые изменения будут проходить гладко,  
а развитие идти поступательно.**

## ***КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОПРОВЕРКИ***

1. Каковы основные компоненты подготовки персонала к приходу добровольцев?
2. На каком этапе привлечения добровольческих ресурсов находится организация, расширяющая спектр услуг своим клиентам на основе добровольческой помощи?
3. Какие методы используются для индивидуального обучения добровольца?
4. Какие методы используются для группового обучения добровольцев?
5. Какие обязательные аспекты должен затрагивать вводный курс для добровольца?
6. Какие методы используются для индивидуального обучения добровольца?
7. Какие методы используются для группового обучения добровольцев?
8. Какие формы набора добровольцев наиболее актуальны для вашей организации?
9. Какие условия способствуют продолжительной работе добровольцев в НКО?
10. Каковы обязанности координатора добровольцев?
11. Каковы причины, по которым требуется дополнительное мотивирование добровольцев в процессе их работы?

## **ГЛОССАРИЙ**

*Понятие «добровольцы» определяется статьей 5 «Участники благотворительной деятельности» Федерального закона от 11 августа 1995 г. № 135-ФЗ «О благотворительной деятельности и благотворительных организациях»:*

Добровольцы – граждане, осуществляющие благотворительную деятельность в форме безвозмездного труда в интересах благополучателя, в том числе в интересах благотворительной организации. Благотворительная организация может оплачивать расходы добровольцев, связанные с их деятельностью в этой организации (командировочные расходы, затраты на транспорт и другие).

*Этой же статьей определяется понятие «благополучатели» - лица, получающие благотворительные пожертвования от благотворителей, помощь добровольцев.*

*Из сказанного следует, что закрепленное российским правом понятие «добровольцы» («доброволец») определяет область специфического вида деятельности физических лиц, а именно - благотворительную деятельность.*

*Статьей 2 Федерального закона от 11 августа 1995 г. № 135-ФЗ «О благотворительной деятельности и благотворительных организациях» определены цели благотворительной деятельности. Благотворительная деятельность осуществляется в целях:*

- *социальной поддержки и защиты граждан, включая улучшение материального положения малообеспеченных, социальную реабилитацию безработных, инвалидов и иных лиц, которые в силу своих физических или интеллектуальных особенностей, иных обстоятельств не способны самостоятельно реализовать свои права и законные интересы;*
- *подготовки населения к преодолению последствий стихийных*

*бедствий, экологических, промышленных или иных катастроф, к предотвращению несчастных случаев;*

- *оказания помощи пострадавшим в результате стихийных бедствий, экологических, промышленных или иных катастроф, социальных, национальных, религиозных конфликтов, жертвам репрессий, беженцам и вынужденным переселенцам;*

- *содействия укреплению мира, дружбы и согласия между народами, предотвращению социальных, национальных, религиозных конфликтов;*

- *содействия укреплению престижа и роли семьи в обществе;*

- *содействия защите материнства, детства и отцовства;*

- *содействия деятельности в сфере образования, науки, культуры, искусства, просвещения, духовному развитию личности;*

- *содействия деятельности в сфере профилактики и охраны здоровья граждан, а также пропаганды здорового образа жизни, улучшения морально-психологического состояния граждан;*

- *содействия деятельности в сфере физической культуры и массового спорта;*

- *охраны окружающей среды и защиты животных;*

- *охраны и должного содержания зданий, объектов и территорий, имеющих историческое, культовое, культурное или природоохранное значение, и мест захоронения.*

*Вместе с этим, Закон определяет, что:*

- *направление денежных и других материальных средств, оказание помощи в иных формах коммерческим организациям, а также поддержка политических партий, движений, групп и кампаний благотворительной деятельностью не являются;*

- *проводить одновременно с благотворительной деятельностью предвыборную агитацию, агитацию по вопросам референдума запрещается.*

*С 2008 года в ряде субъектов федерации органами власти принимаются концепции, ориентированные на поддержку и развитие добровольчества.*

*Поскольку начало этому процессу и детально проработанные правовые основания предложил город Санкт-Петербург («Концепция развития социального добровольчества в Санкт-Петербурге на 2008-2011 годы», постановление Правительства Санкт-Петербурга от 23 января 2008 г. № 45), приведем перечень иных определений в области добровольчества, активно используемые в Российской Федерации на текущий момент:*

- **добровольный труд (работа)** - безвозмездный труд, осуществляемый человеком на основе свободного выбора в организациях социальной сферы или в составе организованной группы, действующей в гуманитарных целях;
- **добровольцы** - граждане, осуществляющие благотворительную деятельность в форме безвозмездного труда;
- **добровольческая деятельность** - способ самовыражения и самореализации граждан, действующих индивидуально или коллективно на благо других людей или общества в целом;
- **социальное добровольчество** - добровольческая деятельность и добровольный труд, направленные на решение социальных проблем или задач людей, групп, общества;
- **молодежное добровольчество** - практическая добровольческая деятельность молодежи по предметному решению общественных проблем, осуществляемая без принуждения и оказывающая социализирующее влияние на субъект деятельности;
- **семейное добровольчество** - добровольческая деятельность и добровольный труд двух и более членов одной семьи;
- **добровольческие ресурсы** - совокупность трудовых, временных, интеллектуальных, профессиональных, материальных и иных ресурсов, источником которых являются добровольцы;
- **добровольческая организация** - некоммерческая организация, привлекающая к своей деятельности добровольцев и осуществляющая добровольческие программы и проекты;
- **система поддержки социального добровольчества** - комплекс мер,

мероприятий и специализированной инфраструктуры, ориентированных на стимулирование, поддержку и развитие добровольчества на основе мобилизации и консолидации общественных и государственных ресурсов;

- **центр поддержки добровольческих инициатив** - государственное учреждение, оказывающее полный комплекс информационных, консультационных, методических услуг организациям и гражданам в области социального добровольчества в Санкт-Петербурге;
- **агентство добровольной помощи** - государственное учреждение, действующее на территории района Санкт-Петербурга, оказывающее полный комплекс информационных и консультационных услуг организациям и гражданам в области социального добровольчества;
- **координатор добровольцев** - ответственное лицо в организации, имеющее специальную подготовку и отвечающее за привлечение добровольцев, организацию их работы и координацию их деятельности;
- **технологии организации добровольной работы** - совокупность методик по привлечению, организации работы и поддержке добровольцев в добровольческой организации;
- **добровольческая программа** - гуманитарная программа, ориентированная на потребности граждан и гражданского общества, в которой основным способом ее реализации является добровольная работа людей, а главной задачей - эффективная организация добровольной работы;
- **добровольческая акция** - мероприятие одной или нескольких добровольческих организаций, главным человеческим ресурсом которых для достижения целей акции являются добровольцы.

*К организациям, использующим в своей деятельности труд добровольцев, относятся:*

- *благотворительные организации;*
- *общественные объединения;*
- *некоммерческие организации, включая государственные и муниципальные учреждения.*

## **СПИСОК ИНФОРМАЦИОННЫХ ИСТОЧНИКОВ**

### **Печатные источники**

«Лидерство и мотивация» World Vision International, Москва, 1994.

В помощь волонтеру: Сборник методических материалов. – Екатеринбург: Уральский институт социальных и общинных работников, 2003.

Волонтеры. – 5 с. – (Методические рекомендации). – ИСОП Сибири и Дальнего Востока, Красноярск.

Методы мотивирования и работы с волонтерами: Материалы к лекции для координаторов по работе с добровольцами. — СПб. 2003. — 14 с. — Центр поддержки некоммерческих организаций, Школа управления НКО, Москва; Благотворительное общество «Невский ангел», Программа «Развитие добровольчества – обучение и методическая поддержка НКО, Санкт-Петербург.

О волонтерах и для волонтеров: Учебные и методические материалы, касающиеся деятельности добровольцев в еврейских благотворительных организациях/ Киевский Институт социальных и общинных работников. – Киев, 1998.

Бидерман Кристиане. Координация работы добровольцев и менеджмент волонтерских программ в Великобритании. – 36 с. — (статья).

«Энциклопедия социальной работы» в 3т. под ред. д.э.н., профессора Л.Э. Кунельского и члена-корреспондента РАО, д.ф.н. М.С. Мацковского, пер. с англ. Центр общественных ценностей, Москва, 1993.

«Как организовать работу Агентства Добровольной Помощи», «Как привлечь местные ресурсы для добровольческих программ», сборник мет. пос. СПб ОО «Благотворительное общество «Невский Ангел», Санкт-Петербург, 2001.

«Общее управление НКО: курс лекций. Школа управления НКО, книга I», Под ред. Центра поддержки НКО. – М.: Изд-во МСоЭС, 2002.

Волонтер и общество. Волонтер и власть: Научно-практический сборник/ Сост. СВ. Тетерский; под ред. Л.Е. Никитиной. - МЛ: "ACADEMIA", 2000.

Итоговая брошюра проекта "Добровольчество - созидательный ресурс для развития деятельности НКО".- СПб.: Благотворительное общество "Невский ангел", 2001.

Основы руководства добровольцами. - М.: Юнайтед Уэй Интернэшнл, ПО

"Радуга", 1994.

Слабжанин Н.Ю. Как эффективно работать с добровольцами. -Новосибирск: МОФ "Сибирский центр поддержки социальных инициатив" (2-е изд.), 2002.

Катаева В.И. Управление волонтерами. Методические материалы. – М.: Московский Дом общественных организаций, ГЭИТИ, 2008.

## **Информационные источники онлайн-доступе**

1. Статьи и пособия по добровольчеству:

<http://www.kdobru.ru/read/article/>

**Специализированный сайт «Вектор добровольчества» [www.kdobru.ru](http://www.kdobru.ru) СПб ОО Благотворительного общества «Невский Ангел», ориентированный на продвижение систематизированной информации о добровольчестве, предоставляющий теоретическую, методическую, практическую и новостную информацию для людей и организаций.**

*В течение 2012 года преобразуется в Информационно-методический портал Сети специалистов в области добровольчества РФ.*

2. Статья «Волонтерское движение»

<http://www.adolesmed.ru/volunteers.html>.

**По материалам РОО «Взгляд в будущее», программа «PRO Здоровый выбор». В статье представлена систематизированная информация о практике организации волонтерской (добровольческой) деятельности молодежи в области профилактики ВИЧ-инфекции среди молодежи.**

Портал ADOLESMED.RU <http://www.adolesmed.ru> для специалистов, работающих в сфере подросткового здоровья и медицины. Сайт разработан при поддержке ЮНИСЕФ в рамках совместного проекта ЮНЭЙДС, ЮНИСЕФ, ЮНФПА, ЮНЕСКО «Расширение программ профилактики ВИЧ-инфекции среди молодежи в России», финансируемого Фондом Билла и Мелинды Гейтс.

**3. Методические рекомендации по развитию добровольческой (волонтерской) деятельности молодежи в субъектах Российской Федерации.**

[http://www.depmpolpol.ru/press\\_centr/anonse/index.php?ELEMENT\\_ID=497](http://www.depmpolpol.ru/press_centr/anonse/index.php?ELEMENT_ID=497)

Сайт Министерства спорта туризма и молодежной политики, Департамент молодежной политики и общественных связей <http://www.depmpolpol.ru> .  
Методические рекомендации по развитию добровольческой (волонтерской) деятельности молодежи в субъектах Российской Федерации.

4. Статья «Каковы особенности волонтерского движения в России? Прибегаете ли Вы к волонтерской помощи?». <http://volonter.xws.ru/2010/02/25/kakovy-osobennosti%20volonterskogo-dvizheniya-v-%20rossii-pribegaete-li-vy-k-volonterskoj-pomoshhi> .

**В статье представлены мнения руководителей некоммерческих организаций.**



Сайт Volonter – искусство быть полезным <http://volonter.xws.ru> .

**5. Статья «Привлечение добровольцев и работа с ними».**

**[http://www.prpc.ru/met\\_nko/attract.shtml](http://www.prpc.ru/met_nko/attract.shtml).**

В статье представлена информация о привлечении в т.ч. о выявлении потребностей организации в добровольцах и об анализе необходимых ресурсов для работы добровольцев..

Сайт Пермского правозащитного центра <http://www.prpc.ru> .

Источник: «Записки с Дальнего Востока», номер 5 за 2001 год.

Дальневосточный Виртуальный ресурсный центр.

**6. Краткое руководство «Социальные акции и привлечение ресурсов».**

**<http://www.1soc.ru/pages/view/49>**

В руководстве представлена системная информация по вопросам подготовки социальной акции. Каждый раздел сопровождается практическими примерами.

Автор: (с) Владимир Вайнер.

(с) журнал Идеалист.

Из архива журнала "Идеалист", специально для [www.1SOC.ru](http://www.1SOC.ru)

Сайт SOCRESPONSE – Первый сайт о социальной рекламе в России

<http://www.1soc.ru> .

**7. Статья "О волонтерах».**

**[http://familyridder.kz/index.php?option=com\\_content&view=article&id=119:2011-03-04-15-00-48&catid=29:2011-03-04-14-54-36&Itemid=185](http://familyridder.kz/index.php?option=com_content&view=article&id=119:2011-03-04-15-00-48&catid=29:2011-03-04-14-54-36&Itemid=185)**

В статье представлена информация о привлечении добровольцев и работе с ними. Автор: Социальный корпоративный фонд «ЗУБР».

Сайт «Риддер – город семейных ценностей» <http://family-ridder.kz>

**Риддер** — город областного подчинения в Казахстане, Восточно-Казахстанская область. Население 49,7 тыс. жителей.

**8. Предложения ВДПО (Всероссийское добровольное пожарное общество) к проекту ФЗ «О внесении изменений в Федеральный закон «О благотворительной деятельности и благотворительных организациях».**

**[http://www.portal-nko.ru/dialog/exp/272?doc\\_id=207](http://www.portal-nko.ru/dialog/exp/272?doc_id=207)**

В документе предпринята попытка сформулировать основные принципы пожарного добровольчества в России. Предложения актуальны для организации работы с добровольцами и в других сферах.

Портал НКО – Информация для НКО и о НКО <http://www.portal-nko.ru> , при поддержке Общественной палаты Российской Федерации и Благотворительного фонда поддержки молодежных инициатив «Мое поколение».

**9. Пресс-релиз кампании по набору добровольцев (Привлечение через обучение в области иппотерапии).**

**<http://akkord-spb.ru/>**

Пример эффективного обращения к потенциальным добровольцам и использования ресурсов специалистов для мотивирования к добровольческой деятельности.

Сайт СПб РОО «Центр взаимной интеграции «Аккорд» <http://akkord-spb.ru> .

**10. Статья «Зачем нужны волонтеры (добровольцы)».**

**<http://volonte.ru/2008/06/05>**

В статье рассматриваются такие вопросы, как: «Аргументы «за» и «против» волонтерства (добровольчества)», «Почему люди идут в волонтеры (добровольцы)» и др. Статья может быть особенно интересна практикам (координаторам добровольцев).

Сайт волонтеров Красного Креста <http://volonte.ru>

**11. Материал «Обучающая программа «Работа добровольцев с детьми, находящимися в трудной ситуации».**

**<http://v2vic.ru/content/obuchayushchaya-programma-rabota-dobrovoltsev-s-detmi-nakhodyashchimisya-v-trudnoi-zhiznenno>**

В материале представлена полная информация о программе – цель, задачи, содержание и результаты. Материал может быть полезен для формирования обучающих программ.

Сайт «Добровольцы Фонда «Виктория» <http://v2vic.ru>

**12. Статья «Красный Крест подготовил команду волонтеров».**

**[http://www.spbredcross.org/cgi-bin/news\\_by\\_id.cgi?id=202&t=press\\_more](http://www.spbredcross.org/cgi-bin/news_by_id.cgi?id=202&t=press_more)**

В статье представлен один из выездных обучающих семинаров Красного Креста для добровольцев. Статья сопровождается фоторепортажем.

Сайт Российского Красного Креста (СПб отделение) <http://www.spbredcross.org>

**13. Статья «Как удержать волонтеров (добровольцев) в организации».**

**<http://volonte.ru/2008/06/05/%D0%BA%D0%B0%D0%BA%D1%83%D0%B4%D0%B5%D1%80%D0%B6%D0%B0%D1%82%D1%8C%D0%B2%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D0%BD%D1%82%D0%B5%D1%80%D0%BE%D0%B2%D0%B4%D0%BE%D0%B1%D1%80%D0%BE%D0%B2%D0%BE%D0%BB%D1%8C%D1%86%D0%B5/>**

Статья на практическом примере объясняет, почему добровольцы уходят из организации и что необходимо делать, чтобы удержать их. Конкретный краткий пример, который можно использовать при подготовке персонала НКО к приходу добровольцев.

Сайт «Волонтеры Красного Креста» <http://volonte.ru> .

Издания (брошюры и пособия).

**1. Название:** «Добровольцы. Как их найти. Как их удержать».

**Найти:** [www.trainet.org](http://www.trainet.org)

**Цель:** выработка понимания всей системы привлечения и использования добровольцев в целом: планирование и создание добровольческой программы, рассмотрение методов, используемых для обеспечения положительных рабочих отношений с добровольцами; методов набора потенциальных добровольцев к работе в организации.

**Руководитель публикации и редактор пересмотренного издания:** Рой Кроу.

**Издано:** ПО «Радуга» 1994.

**2. Название:** «Добровольчество: от Я до МЫ».

**Найти:** Сайт клуба «Фирн» [http://firnclub.ru/?page\\_id=26](http://firnclub.ru/?page_id=26) .

**Содержание:** В брошюре собраны социальные технологии по развитию добровольчества среди молодежи. Представлен опыт проведения добровольческих акций, а также особенности PR-сопровождения этих акций. Брошюра предназначена для всех, кто работает с добровольцами, а также тем, кому интересна тема добровольчества.

**Издано:** Год издания: 2004.

**3. Название:** «Добровольцы в организации».

**Найти:** [www.trainet.org](http://www.trainet.org) .

**Содержание:** практическое пособие по работе с добровольцами в организации с приложениями: пример договора с добровольцами; анкета добровольца; анкета для организации, которой требуются добровольцы; всеобщая декларация добровольцев и т.д.

**Составлено:** Сибирским Центром Поддержки общественных Инициатив.

**4. Название:** «СО НКО: успешный опыт»

**Найти:** [http://www.nb-forum.ru/userfiles/file/Knigi/SO\\_NKO\\_best\\_practice.pdf](http://www.nb-forum.ru/userfiles/file/Knigi/SO_NKO_best_practice.pdf)

**Содержание:** В издании представлена информация о юридических и финансовых аспектах деятельности НКО (в том числе о налоговом регулировании и способах привлечения средств на деятельность), об образовательных программах для НКО и использовании информационных технологий в социально значимой деятельности. Справочник содержит также рекомендации по управлению некоммерческой организацией, связям с общественностью, работе с волонтерами и взаимодействию с представителями власти. Если вы хотите, чтобы ваше начинание развивалось все более динамично, чтобы ваши усилия были эффективны, а риски сведены к минимуму, воспользуйтесь теми возможностями, которые предлагают сегодня сектор гражданских инициатив, бизнес, органы власти.

Справочник адресован руководителям некоммерческих организаций, в том числе небольших и недавно созданных, а также лидерам инициативных групп, которые только готовятся зарегистрировать НКО.

**Составлено:** Агентство социальной информации

Добровольцы: Как их найти, как их удержать?

**Автор: Кроу Р.** Книга предлагает много идей, которые помогут связать услуги людям с людьми, оказывающими эти услуги. Действительно, вызов и возможности нашего времени в том, что следует улучшить нашу возможность предоставлять услуги и гуманизировать сферу услуг людям за счет предоставления членам общества возможности донести такие услуги до широких масс разнообразных потребителей. Обслуживающая организация, потребитель и доброволец - все выигрывают, работая вместе единой командой. У добровольца появляется возможность роста, обучения, встречи с новыми

людьми, подготовки к оплачиваемой работе, возможность творить, возможность развлечься, а организация получает еще одного человека для выполнения задачи, человека, взаимодействующего с другими людьми, звено связи с общественностью. Итак, набор добровольцев - процесс, приносящий победу всем вовлеченным сторонам.

#### Как эффективно работать с добровольцами

**Автор: Слабжанин Н. Ю.** Год издания: 2002. В книге описано как управлять добровольцами и добровольческими программами, как создавать Добровольческие центры (Агентства добровольной помощи). Она написана на базе имеющегося в Межрегиональном общественном фонде "Сибирский центр поддержки общественных инициатив" опыта работы в области развития добровольческих инициатив. Здесь также можно найти факты истории благотворительного добровольчества в России, информацию о международной добровольческой активности, об организационно-правовых основах добровольческой деятельности, о корпоративном добровольчестве.

#### Координация работы добровольцев и менеджмент волонтерских программ в Великобритании

**Автор: Бидерман К..** Рассматривая зарубежный опыт, нужно объективно оценивать особенности и условия, существующие в Германии. Время покажет, является ли возможным и целесообразным и простое перенесение в Германию "английской модели". Но эта модель задает нам направление, содержит методические приемы, и, прежде всего, делает ясным то, что повышение значения деятельности волонтеров в социальной сфере тесно связано с изменением в профессиональных структурах, а также в установках и компетенциях штатных сотрудников, работающих с добровольцами.

#### Люди помогают людям

Цель этой книги - обобщить и распространить опыт добровольческого движения в России. Рассказать о добровольчестве как о движении, которое служит людям и обществу, защищает интересы неимущих, пожилых, инвалидов, помогает сохранить природу, способствует формированию государственной социальной политики, отвечающей нуждам людей, т.е. направлено на преодоление острых социальных проблем. Рассказать о добровольцах - людях, которые бескорыстно отдают часть своего времени, сил, энергии и таланта, чтобы быть полезными другим людям - и обществу, которые исповедуют такие человеческие моральные ценности, как доброта, справедливость, честность, солидарность, бескорыстие, свобода, гражданская ответственность.

#### Мозаика российского добровольчества. Факты, ресурсы и мнения

Год издания: 2003. Сборник предназначен как для организаций, развивающих добровольчество, еще планирующих это делать, так и для тех, кто готов их в этом поддерживать, т.е. для доноров. Книга может быть интересна как журналистам, так и сотрудникам муниципальных и государственных организаций, работающих, в первую очередь, в области социального развития, образования и культуры, практически всем, кто понимает важность развития социальной активности населения, как одного из важнейших ресурсов решения существующих проблем.

## Новое или хорошо забытое старое?

Довольно обширные рассуждения на тему добровольного труда в организации и вообще, подкрепленные практическими советами и опытом работы.

### Обучение добровольцев искусству просить пожертвования

**Автор: Гудейл Т.** Опыт человека, который за более чем 20 лет работы в данной области обучил сотни добровольцев тому, как просить деньги, и делал это на семинарах, посвященных подготовке и проведению встречи с просьбой о пожертвованиях.

### Под парусом добровольчества. Добровольческие инициативы в НКО: Методическое пособие

**Автор: Составитель - Я. Дружинина.** Год издания: 2003. Методическое пособие обобщает опыт реализации пилотного проекта "Развитие добровольческой инициативы среди НКО г. Краснодара". Брошюра включает в себя ответы на вопросы, чаще всего задаваемые при работе с добровольцами, и предназначена для руководителей и сотрудников некоммерческих организаций, развивающих добровольческую деятельность в своей организации или сообществе.

### Работа НКО с волонтерами: оценка эффективности

**Автор: Тысячнюк М.С.** Год издания: 2003. В данной статье автор остановился на изложении методики исследования, анализе контекста, гипотезах, кратком описании частных случаев и результатах исследования. Статья является частью сборника "Благотворительность в России: Исторические и социально-экономические исследования. 2002". Источник - интернет-библиотека "Исследования Российской благотворительности и некоммерческого сектора" - проект, осуществляемый в рамках программы Международного благотворительного фонда имени Д. С. Лихачева "Благотворительность в России как социальный институт: история и развитие".

## **Фото и видеоматериалы**

[http://narod.ru/disk/26866723001/%D0%9A%20%D0%A2%D0%B5%D0%BC%D0%B5\\_%D0%9E%D1%80%D0%B3%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D0%B7%D0%B0%D1%86%D0%B8%D1%8F%20%D1%80%D0%B0%D0%B1%D0%BE%D1%82%D1%8B%20%D1%81%20%D0%B4%D0%BE%D0%B1%D1%80%D0%BE%D0%B2%D0%BE%D0%BB%D1%8C%D1%86%D0%B0%D0%BC%D0%B8%20%D0%B2%20%D0%9D%D0%9A%D0%9E.rar.html](http://narod.ru/disk/26866723001/%D0%9A%20%D0%A2%D0%B5%D0%BC%D0%B5_%D0%9E%D1%80%D0%B3%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D0%B7%D0%B0%D1%86%D0%B8%D1%8F%20%D1%80%D0%B0%D0%B1%D0%BE%D1%82%D1%8B%20%D1%81%20%D0%B4%D0%BE%D0%B1%D1%80%D0%BE%D0%B2%D0%BE%D0%BB%D1%8C%D1%86%D0%B0%D0%BC%D0%B8%20%D0%B2%20%D0%9D%D0%9A%D0%9E.rar.html)

*Нужно скопировать эту ссылку в адресную строку браузера.*

(Глава 1)

<http://youtu.be/naXpI6H6p0A> (How to Recruit and Keep Volunteers)

<http://youtu.be/2O5uH2pWG4k> (Добровольцы на Олимпиаду)

<http://youtu.be/YMqA8qCIFrw> (Один день из жизни волонтеров)

Центр социально-психологической помощи детям, подросткам и молодежи)

[http://youtu.be/jXh1\\_38WtjU](http://youtu.be/jXh1_38WtjU) ((mm96) How to find and recruit volunteers in a small

**town)**

(Глава 2)

<http://youtu.be/-En92JCaGMc> (Volunteer network)

<http://youtu.be/58fpSdL7J4Q> (Школа подготовки волонтеров в Харькове)

<http://youtu.be/Mle2-164Uuo> (Подготовка волонтеров среди школьников. Центр «Подросток», Свердловск)

(Глава 3)

<http://youtu.be/HISHZ0btpkE> (Attorney-General thank you to volunteers)

<http://youtu.be/09uPhDGY6fM> (McGill Thanks Its Volunteers)

[http://youtu.be/tSzO\\_0\\_fmTk](http://youtu.be/tSzO_0_fmTk) (Награждение лучших волонтеров г. Смела, Украина)

## **Список организаций, имеющих практический опыт в сфере добровольчества**

Самарский Центр развития добровольчества

<http://vkontakte.ru/club11224936>

Сайт «Клуб волонтеров»

<http://www.club-volonterov.ru/>

Сайт Волонтерского клуба Фонда «Наше завтра»

<http://nashe-zavtra.ru/proects/8/>

Сайт Благотворительного фонда «Волонтеры в помощь детям сиротам»

<http://www.otkazniki.ru/library.php?ocd=view&id=41>

Сайт СПб РБОО «Волонтерская служба»

<http://volonter.info/>

Православный портал о благотворительности и социальной деятельности  
«Милосердие.ru

<http://www.miloserdie.ru/index.php?ss=4&s=19&id=10583>

Сайт МБФ «Созидание»

<http://www.fondsozidanie.ru/slreport/>

Сайт «Вектор добровольчества», СПб ОО «Благотворительное общество  
«Невский Ангел»

<http://www.kdobru.ru/know/events/>

Сайт Центра «Инициатива», Волонтерское движение в Карелии

<http://volunteer.karelia.ru/dobrovol.html>

Сайт СПб ОО «Врачи детям»

<http://www.vd-spb.ru/>

Интернет-проект созданный при поддержке Неформальной Ассоциации  
Добровольческих объединений Самарской области  
[www.dobronews.info](http://www.dobronews.info)

Сайт Клуба «Фирн», Бурятия  
[http://firnclub.ru/?page\\_id=26](http://firnclub.ru/?page_id=26)  
<http://firnclub.ru/?cat=1>

Сайт Позитивно-креативного экологического движения «Мусора.Больше.Нет»  
<http://musora.bolshe.net/>

Карельский центр развития добровольчества – Информационный сайт,  
включающий карту добрых дел  
<http://dobrocentr10.ru>

Молодежный портал Карелии  
[http://molod.karelia.ru/portal/page/portal/molod/main/org/org\\_inner?org=1462](http://molod.karelia.ru/portal/page/portal/molod/main/org/org_inner?org=1462)

Волонтерское движение в Карелии, Центр «Инициатива»  
<http://volunteer.karelia.ru/dobrovol.html>

Пермский центр развития добровольчества - Региональный портал о  
добровольчестве и благотворительности в Пермском крае  
<http://www.dobrovoblago.ru>

Сайт Областной Общественной Организации «Нижегородская Служба  
Добровольцев»  
[www.nnvs.ru](http://www.nnvs.ru)

Сайт Ставропольской региональной общественной организации «Центр  
поддержки сетевых инициатив»  
<http://stavdd.ru>

Сайт АНО «Центр развития социально-культурных проектов «Своя  
траектория», Краснодар  
[www.sv-traektoria.ru](http://www.sv-traektoria.ru)

Сайт Благотворительного движения «Созвездие сердец», Иркутск  
[www.sozvezdieserdec.ru](http://www.sozvezdieserdec.ru)

Сайт Центра добровольчества Республики Татарстан, Молодежное  
объединение Добровольческий клуб «Сами», Казань  
[www.dobro116.ru](http://www.dobro116.ru)

Сайт Ресурсного центра развития добровольчества в Кировской области,

Кировская областная общественная организация «Перспектива»  
[www.dobro43.ru](http://www.dobro43.ru)

Сайт Тюменской региональной молодежной общественной организации «Ассоциация детских и молодежных общественных объединений Тюменской области»  
<http://rusorgs.ru/organization/1065>

Сайт Благотворительного Фонда развития города Тюмени  
[www.cftyumen.ru](http://www.cftyumen.ru)

Сайт Иркутской региональной благотворительной общественной организации детей и молодёжи «Центр поддержки и развития добровольчества – «Твори добро»  
[www.dobroe-delo.info](http://www.dobroe-delo.info)

Сайт ФГБОУ ВПО «Алтайская государственная педагогическая академия»  
[www.uni-altai.ru](http://www.uni-altai.ru)

Сайт Орловского городского отделения Общероссийской общественной организации «Российский Красный Крест»  
<http://bdpomiloserdie.ru>

Государственное бюджетное учреждение Калининградской областной "Центр молодежи"  
[www.dobro39.ru](http://www.dobro39.ru)

Сайт Ростовской региональной общественной организации "Центр содействия экологическим инициативам "Экомост"  
[www.ecomost.h12.ru](http://www.ecomost.h12.ru)

Сайт Санкт-Петербургской общественной организации инвалидов и пенсионеров «Санкт-Петербургский Еврейский Благотворительный Центр «Забота-Хэсэд Авраам»  
<http://hesed.spb.ru>

Центр развития молодежных волонтерских программ Тверского государственного университета  
<http://sochi-volunteers.ru/node/80>

Сайт Владимирской областной общественной благотворительной организации Добровольная Ассоциация Некоммерческих Организаций «Данко»  
[www.danko.ngo.ru](http://www.danko.ngo.ru)

Сайт Карельского филиала ФГБОУ ВПУ «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации»  
[www.molodoy.adm.nov.ru](http://www.molodoy.adm.nov.ru)



Сайт Некоммерческой организации «Фонд поддержки местного сообщества «Территория успеха», Пермский край  
[www.fonduspeh.ru](http://www.fonduspeh.ru)

Сайт СПб РБОО «Волонтерская служба»  
<http://volonter.info>

Сайт Автономной некоммерческой организации «Центр развития добровольчества города Тольятти»  
<http://crd.openalt.ru>  
[http://crd.openalt.ru/index.php?option=com\\_content&task=view&id=33&Itemid=41](http://crd.openalt.ru/index.php?option=com_content&task=view&id=33&Itemid=41)

Сайт Молодежной общественной организации Республики Татарстан «Центр развития добровольчества «Волонтер», Елабуга  
<http://volonter16.ru/>

Информация о Чувашской республиканской молодежной общественной организации «Молодежное добровольческое объединение Чувашии»  
<http://chesanny.ucoz.ru/>

Владивостокская молодежная общественная организация «Корпус Волонтеров»  
[corpusvol@mail.ru](mailto:corpusvol@mail.ru)

Форум волонтеров БФ «Подари жизнь»  
<http://podarizhizn.ipb.su/>

Сайт Волонтерского центра Большой хоральной синагоги  
<http://www.jewishpetersburg.ru/modules.php?name=Content&pa=showpage&pid=1082>

Сайт добровольческого штаба города Владимира  
<http://www.dobroshtab33.ru/>

Сайт МУ "Молодежный информационно-культурный центр" (г. Новокуйбышевск)  
<http://infocentrnsk.ru/>

Сайт Гринпис России  
[http://www.savethearctic.org/?utm\\_source=gprussia&utm\\_medium=lightbox2&utm\\_campaign=arctic\\_ru](http://www.savethearctic.org/?utm_source=gprussia&utm_medium=lightbox2&utm_campaign=arctic_ru)

Пожарное добровольчество  
<http://www.forestforum.ru/viewforum?f=48>

Бизнес и общество, корпоративное добровольчество  
<http://www.b-soc.ru/philanthropy/korporat/isled/>

Сибирский центр поддержки общественных инициатив

[www.cip.nsk.su](http://www.cip.nsk.su)

Хабаровская общественная организация «Зеленый дом»

<http://www.zelenyidom.narod.ru/>

Красноярская общественная организация «Центр  
«Сотрудничество на местном уровне»

<http://www.kccp.ru>

Центр подготовки мастеров сопровождения инициатив

<http://pilotproekt.ru/Default.aspx?mnu=6497316b30fe401cb9c09d482bac1afc>

Банк Времени

<http://timebank.ru>

Пермская региональная общественная организация

«Пермская гражданская палата»

<http://www.pgpalata.ru/>

## **Волонтерские сообщества**

Международная социальная сеть волонтеров

<http://vollife.com/category/volonterskie-centry>

Сообщество волонтеров «Шанс»

<http://www.volontaires.ru/>

Сообщество волонтеров «Добро твори»

<http://sirota.by/>

Сайт сообщества волонтеров по поиску детей

<http://www.forlsunlife.ru/soobshhestva-volonterov>

Сообщество волонтеров «Капля жизни»

<http://dropoflife.ru/>

Сайт Движения поиска пропавших людей «Добровольный поисковый отряд  
Лиза Алерт»

<http://lizaalert.org/>

Студенческое добровольческое объединение «Добрые сердца СПбГАСУ»,  
Санкт-Петербург

<http://vk.com/dobrogasu>

Сайт Общественного проекта «Яркий мир»

<http://www.yarkiyimir.tu1.ru/volonter.html>

Добровольческое сообщество Санкт-Петербурга

<http://vk.com/dobrospb>

Проект «Все вместе»

<http://wse-wmeste.ru/>

Центр активных людей

<http://rucal.ru/>

Сайт благотворительного фонда и волонтерского сообщества «Старость в радость»

<http://starikam.ru/>      <http://starikam.ru/volunteer>

### **Информационные сайты**

Агентство социальной информации - информация об отечественном третьем секторе

<http://www.asi.org.ru/>

Портал НКО – Информация для НКО и о НКО

[http://www.portal-nko.ru/dialog/news/\\_news/?id=2788](http://www.portal-nko.ru/dialog/news/_news/?id=2788)

Виртуальный ресурсный центр для НКО - информация для деятельности общественных объединений

<http://www.trainet.org/>

Молодежная социальная сеть и регистрация для получения волонтерской книжки

<http://www.JABA.ru/>

Всероссийский портал общественно активных школ

[www.cs-network.ru](http://www.cs-network.ru)

НКО – Законы развития. Библиотека лучших практик социально ориентированных НКО

[www.nkozakon.ru](http://www.nkozakon.ru)

### **Интернет – библиотеки**

**1. Книги по добровольчеству на английском языке.**

[http://books.google.com/books?id=uvjBPQAACAAJ&hl=ru&cd=1&source=gbs\\_ViewAPI](http://books.google.com/books?id=uvjBPQAACAAJ&hl=ru&cd=1&source=gbs_ViewAPI)

**2. Библиотека НКО Сибирского центра поддержки общественных инициатив.**

**<http://cip.nsk.su/cgi-bin/index.fcgi?LibraryManager:RU//88//publikacii/biblioteka;CV>**

**5. Библиотека ресурсов – Оценка и эффективность добровольчества, зарубежные материалы.**

**<http://translate.google.ru/translate?hl=ru&langpair=en|ru&u=http://www.energizeinc.com/art/subj/prog.html>**

**6. Библиотека. Виртуальный ресурсный центр, Издания по темам: Работа с добровольцами.**

**<http://db.ngo.ru/topics/view/19>**

**7. Электронные публикации о третьем секторе и для него: учебные и методические пособия, руководства по различным аспектам управления и развития НКО, справочные издания об НКО.**

**<http://www.trainet.org/n>**

**8. Информационно-аналитический портал «SocPolitika.Ru»**

**<http://www.socpolitika.ru/rus/news/document5741.shtml>**