

UNDEF



The United Nations Democracy Fund

РАБОТА С ДОБРОВОЛЬНЫМИ ПОМОЩНИКАМИ **МЕТОДИЧЕСКОЕ ПОСОБИЕ**

подготовлено Фондом «Социальных Инвестиций» в рамках проекта «Усиление гражданской активности маргинализированных женщин в Российской Федерации» при финансовой поддержке Фонда Демократии ООН (supported by the United Nations Democracy Fund)

Г. ТОЛЬЯТТИ
2011г.

СОДЕРЖАНИЕ

Вместо введения	2
1. Зачем организации нужны добровольцы?	3
2. Почему люди становятся добровольцами? Мотивации добровольцев	5
3. План набора добровольцев	8
4. Где и как найти добровольцев?	11
5. Процесс работы с добровольцами в организации	15

подготовлено Фондом «Социальных Инвестиций» в рамках проекта
«Усиление гражданской активности маргинализированных женщин в
Российской Федерации» при финансовой поддержке Фонда Демократии ООН
(supported by the United Nations Democracy Fund)

Тольятти
2011

РАБОТА С ДОБРОВОЛЬНЫМИ ПОМОЩНИКАМИ

ВМЕСТО ВВЕДЕНИЯ

Пособие представляет собой краткое руководство по работе с добровольными помощниками. В издании содержится информация о том, как организовать процесс работы с добровольцами в организации: привлечение, обучение, контроль и оценка деятельности, поощрение.

При создании данного пособия использовался опыт работы организаций в области развития добровольческих инициатив: СРОО ИЭКА «Поволжье», МОФ «Сибирский Центр Поддержки Общественных Инициатив», АНО «Самарский центр развития добровольчества», АНО «Открытая Альтернатива», ТГО ООО «Российский Красный Крест», АНО «Институт практикующих юристов».

Пособие разработано в рамках проекта «Добровольчество – от слов к делу».

Проект осуществляется АНО «Открытая Альтернатива», ТГО ООО «Российский Красный Крест», АНО «Самарский центр развития добровольчества», АНО «Институт практикующих юристов» при поддержке Мэрии города Тольятти.

ЗАЧЕМ ОРГАНИЗАЦИИ НУЖНЫ ДОБРОВОЛЬЦЫ?

Добровольные помощники – один из самых важных и наименее ценимых ресурсов, применяемых некоммерческими организациями при решении существующих социальных проблем.

Традиционно считается, что основная область, где можно применять помощь добровольцев, это выездные мероприятия организации. Однако в настоящее время помощь добровольцев используется в любой сфере деятельности организации.

Добровольные помощники могут оказать содействие в решении многих задач, стоящих перед организацией, начиная от небольших поручений, установления контакта с партнерами до проведения различных мероприятий, исследований и сбора средств.

Почти любой некоммерческой организации постоянно не хватает рабочих рук вследствие обилия и разнообразия деятельности и вечной нехватки времени. Добровольцы нужны вообще, в принципе, абстрактно – для того, чтобы нам в чем-нибудь помочь.

Выявить потребность организации в добровольцах можно двумя способами. Выбор способа зависит от того, для каких целей вам необходим дополнительный работник: для реализации проекта организации или непосредственно для нужд организации.

Подходы к анализу потребности организации в добровольцах:
«проектный» и «внутриорганизационный».

Первый - «проектный подход»:

1. Осознайте проблему, определите цель и сформулируйте конкретные конечные результаты проекта.
2. Проанализируйте ресурсы организации. Составьте список имеющихся и требуемых ресурсов.
3. Проанализируйте возможные альтернативные варианты реализации проекта.
4. Решите, есть ли деньги для оплаты необходимых сотрудников, если нет, то в план по реализации проекта вставьте пункт по привлечению добровольцев. Определите ответственного человека за выполнение этого пункта. Если деньги есть, то давайте подумаем, чем еще, кроме экономии финансов, нам помогают добровольцы. Может быть, они дают нам что-то такое, что невозможно купить.

Второй - «внутриорганизационный»:

1. Четко определите действия, которые необходимы для устойчивого функционирования организации.
2. Сгруппируйте виды деятельности по сходным признакам.
3. Сравните построенную картинку с существующей и определите «узкие места», т.е. те функции, которые или никто не выполняет, или они реализуются не в полной мере.
4. Определите совместно с сотрудниками организации ответственных за работу в выявленных «узких местах».

Если «узкие места» затрагивают чью-то индивидуальную ответственность, то эту работу следует провести непосредственно с этим сотрудником. Определить, какая часть работы останется у него, а какую он готов делегировать.

К сожалению, есть люди, которые берутся за много дел сразу, везде хотят быть ответственными, а в результате или ничего не успевают, или превращаются в «работоголиков». Наличие работоголиков в организации говорит о плохо организованной работе или будущих проблемах, которые проявятся через больничные листы, проблемы в семьях сотрудников, сужение их квалификации

5. Решите, можно ли сгруппировать делегируемые функции вокруг каких-то новых должностей.
6. Определитесь, будет ли это оплачиваемая работа или на добровольческой основе.

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

РАБОТА С ДОБРОВОЛЬНЫМИ ПОМОЩНИКАМИ

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

Часто организация на вопрос «Зачем организации нужны добровольцы?» не может дать какой-либо ответ. Поэтому ниже приведено определенное резюме, которое обобщает нужную информацию:

Итак, зачем организации нужны добровольцы?

- Общественная поддержка в лице добровольцев поднимает имидж общественной организации.
- Решается часть финансовых проблем организации за счет безвозмездного труда добровольцев
- С приходом добровольцев увеличивается круг общения организации
- Привлекается внимание общественности к проблемам, решаемым организацией
- Оказываются квалифицированные профессиональные услуги
- Растет число людей вовлеченных в деятельность организации
- Добровольческая деятельность может отвлечь человека от негативных поступков.

ПОЧЕМУ ЛЮДИ СТАНОВЯТСЯ ДОБРОВОЛЬЦАМИ? МОТИВАЦИИ ДОБРОВОЛЬЦЕВ.

Необходимо понимать причины, по которым люди готовы работать на вашу организацию на добровольных началах.

Если Вы сами не были добровольными помощниками (или координатором работы добровольных помощников), то Вам сложно понять, почему человек соглашается выполнять работу, иногда утомительную, занимающую много времени, только за то, чтобы его поблагодарили.

Вот в вашу организацию пришел человек. Он пришел и сказал, что готов выполнять необходимую работу на добровольческой основе. Почему он к вам пришел? Что он ищет? Какую проблему для себя пытается решить? Какая нужда подтолкнула его к этому поступку?

Вот в вашу организацию пришел другой человек. Он пришел и сказал, что готов выполнять необходимую (пусть даже ту же, что и в вышеописанном случае) работу за определенную оплату. Почему он к вам пришел? Что он ищет? Какую проблему для себя пытается решить? Какая нужда подтолкнула его к этому поступку?

Вы можете сказать, что во втором случае достаточно легко ответить на поставленные вопросы. Особенно "что он ищет?". Многие ответят: «Конечно же, заработок!» А если спросить дальше: «А зачем ему деньги?», то, скорее всего, последует ответ: "Чтобы удовлетворить свои потребности". То есть у человека есть мотивация к удовлетворению каких-то потребностей. А деньги в данном случае выступают в качестве инструмента их удовлетворения. Есть потребность в поправке здоровья - можно купить лекарства или тренажер, есть потребность в определенном социальном статусе, и его, говорят, можно купить. В некоторых случаях деньги наиболее эффективно удовлетворяют возникшие потребности. Но не всегда. Можно ли, например, купить дружбу? Бывает, что на полное удовлетворение потребности денег не хватает, и тогда человек, движимый мотивацией, ищет другие способы ее удовлетворения. Одним из способов может быть бесплатный труд в качестве добровольца.

Мотивация - это то, что толкает нас совершить какое-либо действие в соответствии с возникшей у нас потребностью.

Благодаря влиянию мотиваций, один человек тратит огромное количество времени и сил на самоутверждение, а другой - на самосохранение. Часть ученых считает, что мотивации располагаются в иерархической значимости. Раскрыл иерархию индивидуальных мотивов в своей гуманистической теории.

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

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

Мотивированный человек готов к действию, которое удовлетворит его потребности.

Мотивации можно разделить на два блока: индивидуальные и групповые. Если рассматривать групповые мотивы, то в данной иерархии можно увидеть то, что способствует объединению людей в группы. Мотивы нижнего уровня наиболее просты для объединения и привлечения людей в группу, но в то же время они наиболее слабы для удержания человека в этой группе. Очень распространена, особенно среди молодежи, потребность расширения круга общения. Попадая в какое-либо

РАБОТА С ДОБРОВОЛЬНЫМИ ПОМОЩНИКАМИ

общество, человек, желая удержаться в группе, начинает преследовать те мотивы, которые характерны для данного сообщества. Следовательно, очень важно при появлении добровольца в вашей организации закрепить, актуализировать мотивы, приведшие его к вам. Тогда человек будет стремиться в ваш коллектив, захочет стать его членом. Например, когда приходит доброволец в клуб защиты животных для работы по набору текстов на компьютере, хорошо было бы попробовать увлечь его уставной деятельностью организации, например, подарив щенка. При этом предварительно узнайте его отношение к собакам. Очень часто многие организации совершают ошибку, пытаясь сразу же увлечь впервые пришедшего к ним человека своей миссией. В результате они теряют потенциального добровольца. Важно помнить, что человек приходит в результате своих индивидуальных мотиваций, а ценности организации (группы) для него еще не актуальны.

В иерархии индивидуальных мотивов существует такой фактор, как самореализация. Одним из ее аспектов является альтруизм. Альтруизм широко распространен в добровольческой деятельности. Особенно он характерен для людей старшего возраста, обладающих богатым жизненным опытом. Они могут видеть в нем смысл своей жизни. Но, по оценкам ученых, процесс развивающейся урбанизации замещает этот мотив другими мотивами, направленными на достижение только личного благополучия. Альтруизм предусматривает получение удовольствия от заботы о благополучии окружающих.

Для молодежи одной из ведущих потребностей является ее востребованность обществом. Важное место занимают мотивы удовлетворения потребности в общении, а особенно в общении равных. С молодыми добровольцами необходимо общаться как со взрослыми людьми. Сильны мотивы, связанные с потребностью получения новых навыков и знаний. Наиболее ярко они выражены у студенческой молодежи.

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

1. Удовлетворение физиологических потребностей:

- приготовление и раздача пищи;
- пошив одежды;
- работа на свежем воздухе;
- работа, связанная с различными спортивными мероприятиями и непосредственным участием в них.

2. Удовлетворение потребности в безопасности:

- распространение экологически чистых продуктов;
- работа в коллективе (расширение круга безопасного общения);
- работа с правоохранительными организациями;
- работа для повышения уже имеющегося профессионализма, что поможет укрепить свои позиции на основной работе. Или же получение новых знаний, помогающих в поиске работы.

3. Удовлетворение социальных потребностей:

- организация и участие в публичных мероприятиях;
- работа администратором, преподавателем, воспитателем или диспетчером;
- совместная работа лиц противоположного пола.

4. Удовлетворение потребности чувства гордости и престижа:

- работа представителем организации во время контактов со внешними лицами;
- работа в качестве руководителя группы людей, т.е. на ответственной должности;
- получение престижно звучащей должности.

5. Самореализация:

- творческая деятельность с ненормированным графиком работы;
- работа преподавателя.

РАБОТА С ДОБРОВОЛЬНЫМИ ПОМОЩНИКАМИ

Выявить наиболее точно мотивы, которые подвигли человека к добровольчеству, можно, проведя психологическое тестирование - это наиболее точный, но и требующий специальной подготовки способ.

Если напрямую спросить человека о том, какой мотив для него является ведущим, то вряд ли он сразу же ответит на это точно, даже если допустить, что человек совершенно искренен с вами. Зачастую люди не осознают, что движет их поступками, так как это скрыто глубоко в подсознании. Но часто собеседование может дать знание о мотивациях человека.

Например, зная о том, что пришедший к вам человек является безработным и ищет новую работу, можно предполагать, что его мотивации очень разнообразны, т.е. они могут быть связаны с его личным престижем (быть безработным - не престижно), или с потребностью общения (человек оказался вне коллектива), или с потребностью в безопасности (у человека нет уверенности в завтрашнем дне). Но для любой мотивации есть правило - удовлетворенная потребность больше не служит стимулом. Выяснив условия жизни человека, можно предположить, какие мотивации для него являются значимыми.

Теории мотиваций хорошо знать и использовать, но в то же время важно помнить, что в окружающем нас мире существует много факторов (информационных, организационных, технических), которые могут оказывать влияние на поступки человека.

ПЛАН НАБОРА ДОБРОВОЛЬЦЕВ.

После того, как Вы поняли, для чего организации нужны добровольцы, необходимо задать себе еще ряд вопросов, ответы на которые значительно облегчат Ваш труд, связанный с их поиском и привлечением.

1. Сколько человек Вам необходимо привлечь и на сколько часов в неделю? Сколько времени Вы сможете уделить работе с ними?
2. Какую работу должны будут выполнять добровольцы? Какими профессиональными навыками должен обладать доброволец?
3. Кто будет заниматься добровольцами?
4. Какими должны быть необходимые условия для работы добровольцев?

1. Сколько человек Вам необходимо привлечь и на сколько часов в неделю? Сколько времени Вы сможете уделить работе с ними?

Необходимо по возможности точно рассчитать количество необходимых помощников, иначе как и прежде будет нехватка рабочих рук, либо люди будут болтаться без дела, что может отрицательно сказаться на дисциплине всего коллектива и деятельности в организации. В этом случае лучше заранее подумать, чем можно будет занять добровольцев, если их количество превысило необходимое.

Кроме того, работа добровольцев потребует Вашего постоянного внимания и, следовательно, Вашего времени. Оцените реально свои возможности. Нужно проанализировать не только свои личные возможности, но и возможности организации. Приглашать добровольцев в дни, когда занята вся техника, в помещении сравнительно много народу и с добровольцами некому заниматься, нет смысла.

2. Какую работу должны будут выполнять добровольцы? Какими профессиональными навыками должен обладать доброволец?

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

Прочитав описание работы, доброволец должен четко себе представить: что он будет делать, кто его клиенты, какова степень его ответственности, продолжительность работы, место работы, особенности работы, необходимость в дополнительном обучении, с кем в организации он будет работать, дополнительную информацию (льготы, поощрения, карьера).

Нет ничего страшнее в работе с добровольцем, чем обмануть его ожидания, которые в первую очередь связаны с конкретной работой. Если ожидания не оправдываются, то у человека возникает чувство разочарования (фрустрация), не только в конкретном случае, но и, возможно, в связи с идеей добровольчества вообще. Работа должна соответствовать рекламируемому описанию, должна быть конкретна.

Описание работы можно сделать с учетом следующих правил:

- Покажите, какую пользу может принести труд добровольца окружающим, его социальную значимость;
- Скучную работу разбейте на несколько мелких частей;
- К творческой работе привлечите нескольких человек;
- Точно определяйте время и место работы;
- Назначьте ответственного человека, к которому могут обратиться добровольцы;
- Точно опишите ожидаемый конечный результат в количественном виде;
- Время работы спланируйте так, чтобы она занимала не целый день, а лишь несколько часов.

Профессиональный портрет добровольца должен соответствовать заявленной работе. Не следует завышать требования. Если возможно, то заложите обучение для добровольца на будущее - это будет дополнительным элементом его удержания в организации. Перед обучением заключите с

РАБОТА С ДОБРОВОЛЬНЫМИ ПОМОЩНИКАМИ

добровольцем письменный договор о выполнении работ на добровольческой основе.

Требования к добровольцу включают:

1. определенную профессиональную квалификацию;
2. деловые качества;
3. возраст;
4. минимальный объем личного времени добровольца, который он должен отдать для выполнения работы;
5. его местожительство, т.е. доброволец должен жить рядом с местом работы;
6. социальный статус, например, пенсионеры или молодежь;
7. пол (лекции по профилактике СПИДа в швейном училище, где учатся девушки, лучше читать женщине);
8. возраст (семинар с пожилыми людьми может лучше пройти у человека близкого с ними возраста);
9. соответствие просьбе клиента, с которым будет работать доброволец (клиент, с которым работает организация, может высказать какие-то особые требования к человеку, который с ним работает, например: «желательно, чтобы доброволец был студентом университета»);
10. какие-то особые признаки, например, доброволец - выпускник университета.

Главное в добровольце - это его заинтересованность, вызванная пониманием того, что, помогая окружающим, он может принести пользу и себе.

Примерные правила описания требований к добровольцу:

- Описываемая позиция должна быть реальна, а не быть предметом неточных предположений.
- Не следует предъявлять к добровольцу завышенные требования, часто люди недооценивают свои знания и навыки или наоборот.
- Случай, когда человек переоценивает свои способности, будет обсужден в части, посвященной обороту добровольцев.
- Доброволец может быть обучен.
- Труд добровольца, благодаря его профессиональным качествам, должен быть выгоден организации.

3. Кто будет заниматься добровольцами?

Кто будет знакомить их с организацией, объяснять суть порученной работы, обеспечивать рабочим и необходимыми материалами, отвечать на вопросы, вести учет их труда? Хорошо иметь специалиста, называемого «координатором по работе с добровольцами», который умеет делать все выше перечисленное. Однако, обычно один или несколько сотрудников совмещают функции организации труда добровольцев с какой-либо другой, основной деятельностью. Важно, чтобы назначенный ответственный относился к своей работе с добровольцами не менее серьезно, чем к своим другим обязанностям – ведь за этой работой стоят живые люди, которыми движет искреннее желание сделать свой вклад в ваше общее дело.

4. Какими должны быть необходимые условия для работы добровольцев?

Почти любая работа требует какого-то предварительного материального вклада или приложения усилий. Доброволец, придя в организацию, не приносит с собой спецодежду или инструмент. Хотя, конечно, можно найти людей, готовых пойти и на то, чтобы при посадке деревьев принести с собой лопаты, а при строительных работах захватить рукавицы и десяток кирпичей. Это шутка. Достаточно горькая шутка. К сожалению, есть организации, которые рассчитывают именно на таких добровольцев.

Организаторам труда добровольцев следует предварительно обдумать, что необходимо для работы.

- Инструмент (компьютерная программа, книги, лом).
- Спецодежда (рукавицы, халат, сапоги, тапочки, солнцезащитная кепка).
- Расходные материалы, необходимые для выполнения работы.
- Требуется ли специальное рабочее место. Требуется ли какое-то сопровождение процесса работы (транспорт, вода для полива).

РАБОТА С ДОБРОВОЛЬНЫМИ ПОМОЩНИКАМИ

- Возможные прямые расходы у добровольцев (приезд к месту работы, обед, прививки).

Если организация впервые берется за данный вид деятельности, то обязательно проконсультируйтесь у специалиста. Он разъяснит специфику работы. Особенно, если существуют определенный риск для работы добровольцев.

Необеспеченная необходимыми ресурсами работа может дать негативный эффект.

Итак, условия труда добровольцев должны, во-первых, гарантировать их безопасность и здоровье. Во-вторых, они должны позволять им качественно выполнять порученную работу. В-третьих, обеспечение нормальных условий труда добровольцев не должны производиться за счет ухудшения условий, в которых работают штатные сотрудники. Остальное зависит от специфики работы добровольца и возможностей организации.

План набора добровольцев составляется, исходя из реальных потребностей и возможностей организации, привлекающей добровольцев. Данный план состоит из стандартного набора пунктов, характерных для любого другого плана:

- цель набора и ожидаемые результаты; проводимые мероприятия (шаги);
- конкретный ответственный (один!) за каждое мероприятие (шаг);
- определение точного времени проведения мероприятий;
- необходимые ресурсы.

Для облегчения контроля за реализацией подготовленного плана набора целесообразно составить график, увязывающий мероприятия и время их проведения, который позволяет проанализировать требуемое для осуществления работы время, составить наиболее эффективную последовательность шагов и выявить возможность параллельного проведения мероприятий.

ГДЕ И КАК НАЙТИ ДОБРОВОЛЬЦЕВ?

Набор добровольцев.

Нарисовав портрет идеального добровольца (умения, навыки, возраст, коммуникабельность, и т.д.) нужно подумать где и как его найти.

Стратегия набора зависит от типа работы. Если это проведение массовых мероприятий, где есть разнообразие работ, то можно обратиться через СМИ ко всем желающим. Это наиболее простой способ привлечения добровольцев, но и менее эффективный, чем непосредственное обращение к человеку.

К наиболее эффективным, но и наиболее трудоемким способам относится непосредственная работа с группой потенциальных добровольцев. Для этой работы подготавливаются агитаторы, которые приглашают людей стать добровольцами.

Выбрав стратегию, необходимо определить способ, с помощью которого планируется привлекать добровольцев.

Способ привлечения добровольцев - это, прежде всего, доведение до населения информации, которая могла бы заинтересовать потенциальных добровольцев. То есть это, с одной стороны, пути донесения информации, а с другой -тип и объем информации.

1. Информация о добровольческих вакансиях может распространяться через различные средства массовой информации, в виде

- объявлений по радио и телевидению;
- постоянные рубрики в прессе с перечнем добровольческих вакансий;
- статьи в газетах с упоминанием потребности в добровольцах;
- статьи для определенных групп добровольцев в специализированных изданиях, которые они читают, например, привлечение студентов через молодежную газету;
- объявлений в Интернете, если требуются добровольцы для работы как в Интернете, так и в качестве программистов или других специалистов, связанных с компьютерной техникой.

Заявления о конкретной потребности в добровольцах для решения важной социальной задачи делают подаваемую СМИ информацию более актуальной. Поэтому журналисты и редакторы новостей охотно ее берут и размещают, причем очень часто бесплатно.

2. Работа с целевой аудиторией является наиболее эффективным способом привлечения добровольцев. Около 47% становятся добровольцами по чьей-либо просьбе.

Следовательно, необходимо использовать:

- выступления агитаторов;
- проведение тематических семинаров для потенциальных добровольцев;
- раздачу информационных листовок среди участников различных мероприятий;
- распространение информации о потребности в добровольцах среди друзей и знакомых, работающих у вас добровольцев;
- клиенты организации могут стать лучшими добровольцами, так как осознают приносимую пользу на личном опыте.
- участие в массовых мероприятиях в качестве добровольцев. Работая среди людей, добровольцы не только выполняют заданную работу, но и могут выступать в качестве агитаторов, используя личный пример;
- агитационные столы и стенды на массовых мероприятиях или в широко посещаемых населением местах;
- проведение ярмарок добровольческих вакансий или ярмарок-презентаций социально значимых проектов. Отдельно ярмарку проводить не стоит, лучше ее совместить с другими близкими по духу мероприятиями, например, с праздником, фестивалем, ярмаркой проектов НКО.

РАБОТА С ДОБРОВОЛЬНЫМИ ПОМОЩНИКАМИ

Очень важны и другие способы доведения информации до потенциально заинтересованных лиц, которые используются в рекламе. Например, информирование пассажиров общественного транспорта по внутреннему радио; расклейка рекламных объявлений на остановках общественного транспорта.

При этом необходимо узнать в местной районной администрации условия расклейки - иначе Вы рискуете получить денежный штраф! При составлении рекламного объявления необходимо соблюдать некоторые правила. Оно должно не только привлечь внимание, но и правильно ориентировать человека.

Правила составления рекламного объявления о требуемых вакансиях:

ОБЪЯВЛЕНИЕ:

- a) Напишите, к кому Вы обращаете свое объявление.
- b) Поставьте дату мероприятия.
- c) Опишите, что за мероприятие проводится.
- d) Объясните общественную значимость данного мероприятия.
- e) Кратко опишите работу.
- f) Сообщите, какие потребности люди смогут удовлетворить, работая в качестве добровольцев в данном проекте.
- g) Поместите, если возможно, текст объявления в рамку и вставьте простой рисунок. Это заставит обратить внимание на объявление.
- h) Поместите девиз, призыв или слоган в верхнем правом углу объявления.
- i) Напишите: кто проводит мероприятие, по какому адресу могут обратиться заинтересованные лица.
- j) Укажите дату и время.

В объявлении должно быть не более 50-60 слов, чтобы прочесть его за 20-30 секунд.

3. Работа с организациями, в которых работают потенциальные добровольцы, не менее важна, так как организация может предоставить человеку возможность совмещения добровольческой и его основной деятельности:

- некоммерческая, коммерческая или государственная организация может поддерживать труд своих сотрудников, которые готовы на добровольной основе участвовать в социально значимых проектах. Это называется корпоративным добровольчеством и об этом подробнее в отдельной главе;
- проведение практик и стажировок для студентов и школьников на добровольческой основе; открытие выставок, рассказывающих о добровольчестве на предприятиях и учебных заведениях;
- можно разместить свои рекламные объявления в какой-либо организации, где бывает много людей. Здесь можно предложить использовать принцип бартера. Взамен вы размещаете чужую рекламу у себя в офисе.

Для того, чтобы набор прошел успешно, необходимо помнить о тех мотивациях, которые актуальны для потенциальных добровольцев.

Итак, набор добровольцев:

- Продумать, какие мотивации может удовлетворять предлагаемая работа, представить их в информации, доводимой до потенциальных добровольцев.
- В рекламной информации не следует обещать «воздушные замки», т.к. введение человека в заблуждение при наборе - первый шаг к тому, что он уйдет, не начав работу, т.е. потраченные на него усилия окажутся не только бесполезны, но и начнут отрицательно влиять на имидж организации.
- Набирать нужно только тех, кто нужен, а не всех подряд.
- Прежде всего, доброволец для организации, а не организация для добровольца.
- Наиболее эффективно адресное приглашение.

Отбор добровольцев.

Добровольцы набраны, теперь в соответствии с выработанными критериями следует произвести их отбор.

Для выбора наилучшего добровольца и повышения эффективности его работы, уменьшения риска нанести вред, как добровольцу, так и клиенту, следует очень четко составить описание работы и определить предъявляемые к добровольцу требования.

Для проведения отбора можно использовать следующие инструменты:

1. собеседование;
2. наблюдение;
3. анкетирование;
4. тестирование;
5. специальная проверка сведений.

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

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

- a) Предварительно просмотреть имеющуюся о кандидате информацию.
- b) Составить список вопросов, на которые необходимо получить ответ. Это могут быть вопросы: Почему доброволец пришел в организацию? Что он хочет получить от этой работы? Есть ли у него опыт работы? Какие перспективы для себя он видит? Что он любит делать в свободное время? Какой он видит для себя идеальную работу?
- c) Проведите собеседование в спокойной обстановке. Желательно, чтобы никто не мешал вашей встрече. С самого начала собеседования доброволец должен почувствовать к себе внимание со стороны вашей организации. Спокойная обстановка и доброжелательность с вашей стороны будут способствовать этому. Для создания обстановки доверительности беседы сядьте рядом с ним, вас не должны разделять какие-либо предметы.
- d) Представьтесь. Расскажите об истории своей организации, о ее настоящем и перспективах.
- e) Узнайте, что интересует добровольца. Почему он к вам пришел? Составьте представление о нем как о человеке. Это делается для того, чтобы не разочаровать его предлагаемой работой.
- f) Расскажите о работе, которая на ваш взгляд, подошла бы добровольцу. Узнайте мнение добровольца. Дайте ему письменное описание работы.
- g) Назовите возможные преимущества и поощрения, которые может получить доброволец от выполняемой работы и от вашей организации.
- h) Оставьте время для вопросов.
- i) Дайте добровольцу анкету, в которую он может внести, интересующую вас информацию, и договоритесь о времени следующего визита.
- j) Составьте краткий письменный отчет о проведенном собеседовании, отразив в нем ответы на поставленные вопросы, а также впечатления о внешности, коммуникабельности, опыте, доброжелательности и дайте ваши рекомендации по дальнейшей работе добровольца.

Наблюдение может дать следующую информацию: наличие коммуникабельности, особенности поведения и взаимодействия с окружающими, работоспособность. Наблюдение можно проводить во время какой-либо части набора, непосредственно работы или деловой игры. Желательно, чтобы наблюдаемый не чувствовал пристального внимания с вашей стороны.

Анкетирование не должно быть единственным способом, с помощью которого отбирается доброволец. Лучше всего его совместить с процессом, предусматривающим непосредственное общение, например, с собеседованием.

Анкетирование может подойти на первом этапе, когда существует много заявок на ограниченное число рабочих мест. Но всегда необходимо помнить, что за листом бумаги с вопросами и ответами

РАБОТА С ДОБРОВОЛЬНЫМИ ПОМОЩНИКАМИ

стоит человек, изъявивший желание помочь вашей организации, затратив на это свое личное время и силы. Анкетирование способствует большому охвату отбираемых добровольцев, но при этом снижает объем информации, который можно получить, например, при собеседовании.

Тестирование желательно проводить в тех случаях, если работа требует особой ответственности. Но в любом случае его проводит специально подготовленный человек. Тестирование может происходить как с использованием психологических тестов, так и с моделированием каких-то ситуаций.

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

Специальная проверка сведений, документов необходима, когда человек начинает работу в вашем офисе. Если в требованиях к добровольцу существуют какие-либо ограничения, например, по состоянию здоровья, то необходимо просить документы, подтверждающие пригодность добровольца. Если работа связана с материальными ценностями или наличными деньгами, то разумно записать паспортные данные человека. Но в любом случае этот способ отбора следует использовать в разумных пределах.

Существуют определенные риски, связанные с добровольцами, которые должна снять процедура отбора. Любой ли человек может ухаживать за больным у него дома? Риск подвергается, с одной стороны, доброволец, он может заразиться или войти в конфликт с больным. С другой стороны, риску может подвергаться больной и его имущество, если у человека, ставшего добровольцем, присутствуют преступные намерения. Т.е. неприятности могут угрожать как добровольцу, так и его клиенту. Для снижения риска необходимо не только четко провести процедуру отбора добровольца под конкретную вакансию, но и регламентировать взаимоотношения между организацией, которой требуется доброволец, и добровольцем. Регламентирующим документом, определяющим меру ответственности каждой из сторон, может послужить заключаемый с добровольцем договор на выполнение добровольческой деятельности. Договор так же будет необходимым документом для представителей налоговой инспекции в случае, если вы, например, отправляли добровольца в командировку и оплачивали его проезд и суточные.

Итак, отбор добровольцев:

- Тщательность отбора должна зависеть от той ответственности, которая делегируется добровольцу в связи с его работой.
- Ответственность за действия добровольца во время его работы лежит не только на добровольце, но и на организации.
- Необходимо отбирать тех людей, которые могли бы соответствовать представлению окружающих о сотрудниках вашей организации.
- Проверка документов при приеме на работу является естественной процедурой, а не признаком недоверия.

ПРОЦЕСС РАБОТЫ С ДОБРОВОЛЬЦАМИ В ОРГАНИЗАЦИИ.

Подготовка добровольца к работе в организации.

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

Инструктаж добровольцев о правилах работы, техники безопасности - это первое, что необходимо сделать. При необходимости нужно организовать обучение добровольцев. Если работа требует особого подхода, особой осторожности, то целесообразно воспользоваться специальной литературой, где определены требования к работникам этих специальностей.

Подготовка договора между добровольцем и организацией. Заключается договор на выполнение добровольческой деятельности. Договор регулирует взаимоотношения между добровольцем и организацией, их взаимные обязательства.

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

Информирование добровольца об истории организации, ее миссии, традициях, существующих процедурах и правилах. Если в организации имеется Положение о добровольцах, то необходимо добровольца обязательно ознакомить с ним. Если организация имеет большой офис и доброволец будет в нем работать, то необходимо познакомить добровольца не только со всеми сотрудниками, но и с расположением рабочих комнат и бытовых помещений. Если же организация ведет свою деятельность на различных объектах, то, если возможно, познакомьте добровольца и с ними. Доброволец должен четко представлять организацию, в которую он пришел работать.

Итак, доброволец начинает работать в организации:

- Первый этап работы стратегически важен, он покажет, правильно ли понял доброволец то, что ему необходимо делать.
- Следуйте правилу трех «П» для неквалифицированной работы: Проговорил, Показал, Попросил повторить.
- Между добровольцем и организацией заключается гражданско-правовой договор о добровольческой деятельности, трудовой договор (контракт) в данном случае недопустим.

Контроль за деятельностью добровольцев в организации.

Есть устойчивое мнение:

1) добровольцы не являются ответственными работниками в силу отсутствия у них материальной заинтересованности.

2) если доброволец не выполнил определенную работу, то виноват в этом только он.

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

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

После ответов на эти вопросы может оказаться, что работа добровольцем не могла быть выполнена изначально, и вся ответственность лежит на том, кто неправильно подобрал человека на работу, на том, кто нечетко поставил задачу, а в процессе работы не дал добровольцу «обратную связь».

Контроль за деятельностью добровольцев очень важная часть работы. Для того, чтобы определить, кто и на каком уровне может проводить этот контроль, следует рассмотреть таблицу

РАБОТА С ДОБРОВОЛЬНЫМИ ПОМОЩНИКАМИ

уровня компетенции и контролируемых показателей деятельности добровольца в организации.

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

- Эффективность - соотношение затрат к выполненному результату.
- Успех - достижение поставленной цели.
- Соблюдение правил - правила, определяющие жизнедеятельность организации. Например, какие-либо процедуры, отношения к определенным группам.
- Необходимые для работы ресурсы - степень готовности рабочего места, соответствие и наличие необходимых инструментов и материалов выполняемой работе. Обратная связь - оценка деятельности добровольца, т.е. определение степени успешности работы, необходимости каких-либо изменений.
- Личные качества - характеристики личности, которые остаются за рамками профессиональных требований.
- Конфликт интересов - возможность отрицательного влияния на выполнение или результат определенной работы из-за прямой или косвенной личной заинтересованности. Например, это очень важно для добровольцев, которые являются членами экспертных советов по распределению грантов.
- Достаточный объем стимулирования - средства, направленные на удержание добровольца в организации. Если внимательно рассмотреть таблицу, то можно составить функциональные обязанности координатора добровольцев, определить степень вовлеченности добровольцев, обязанности других сотрудников, руководителя организации по отношению к добровольцам.

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

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

Координатор добровольцев:

- Если координатор профессионально выполняет свою работу, то работающему добровольцу ясны цели и задачи организации.
- Доброволец знает, что он может с возникающими вопросами обратиться к руководителю организации.
- Добровольцу понятны основные приоритеты управления в организации.
- Добровольцу хватает времени на выполнение работы.
- Добровольцу известно о событиях, происходящих в организации.

Организация благоприятного взаимодействия между оплачиваемыми сотрудниками и добровольцами.

Очень важно, чтобы большинство сотрудников вашей организации поняли необходимость работы добровольца. Иначе работе добровольца может помешать негативный настрой оплачиваемых сотрудников организации. Тогда без предварительной работы с персоналом не обойтись.

На вопрос: "Почему возникает недовольство добровольцами со стороны оплачиваемого персонала?" можно дать несколько ответов. Например, вот какие опасения возникают в некоммерческих организациях:

Личного характера:

- необходимость четкого планирования работы для обеспечения ею добровольцев;

РАБОТА С ДОБРОВОЛЬНЫМИ ПОМОЩНИКАМИ

- возникновение неких моральных обязательств перед человеком, который работает бесплатно;
- конкуренция со стороны добровольца;
- нежелание затратить свое время на обучение добровольца.

Организационного характера:

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

Если существуют опасения, следовательно, есть определенные предпосылки к возникновению конфликта. Если же конфликт уже возник, то следует использовать принцип быстрого реагирования на конфликтную ситуацию. Не стоит ждать, когда конфликт рассосется сам по себе.

Итак, что же необходимо делать для профилактики возникновения конфликтов между оплачиваемыми сотрудниками и добровольцами?

1. Постарайтесь выявить негативные факторы, которые сотрудники связывают с появлением добровольцев. Работать будет легче, зная, что можно предложить сотруднику в ответ на его опасения.
2. Не нужно переубеждать людей красивыми словами, а тем более насильно заставлять их работать с добровольцами. Постарайтесь взять сотрудников к себе в союзники, попробуйте увлечь их общим с добровольцами делом, наглядно показав преимущества сотрудничества. Маленькое, но конкретное дело лучше, чем большая красивая речь.
3. Попробуйте добровольческий труд приравнять к денежному эквиваленту, т.е. покажите реальную экономию денег.
4. Следующим шагом может стать показ учета невозмещенных расходов добровольцев, то есть их личных расходов, за которые они могли бы требовать, но не требуют оплаты. Например, расходы на проезд, телефон, какие-то канцелярские принадлежности.

Проведите предварительное анкетирование, чтобы выяснить, какую работу персонал готов поручить добровольцам.

Покажите сотрудникам организации, что наиболее эффективно они могут сделать важную и любимую работу, передав часть своих функций добровольцам. Возможно, поле этого и удастся определить перспективный фронт работы.

Работа с добровольцем должна быть добровольной. Тех сотрудников, кто боится отдать часть своих обязанностей, опасаясь некомпетентности, следует привлекать к отбору добровольцев.

Важным условием профилактики конфликтов и хорошим способом удержания добровольцев является разработка процедуры взаимодействия персонала с добровольцами. В ней должно быть указано, в каких работах могут участвовать добровольцы, а в каких нет, степень их компетенции при принятии решений.

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

Особо следует отметить роль руководителя организации в работе с добровольцами. Руководитель своим личным примером должен поддерживать добровольцев. Благодарственные письма и вручение подарков - в сфере его компетенции.

Итак, персонал и добровольцы:

- Разработайте процедуру взаимодействия персонала с добровольцами.
- Выявите личные и организационные опасения персонала, связанные с добровольцами.
- Постарайтесь взять персонал в союзники к добровольцам, вместе планируйте как развитие добровольческой программы, так и размещение добровольцев на рабочих местах
- Проведите конкретное мероприятие, которое покажет полезность добровольцев.

РАБОТА С ДОБРОВОЛЬНЫМИ ПОМОЩНИКАМИ

- Покажите денежный эквивалент добровольческого труда.
- Покажите не востребуемые затраты добровольцев в денежном эквиваленте.
- Проведите обучение персонала работе с добровольцами.
- Поощряйте сотрудников, которые хорошо работают с добровольцами, а также самих добровольцев.
- Хорошо сплачивает людей не только общая работа, но и совместный досуг. Организуйте неформальные мероприятия, в которых участвуют как оплачиваемые сотрудники, так и добровольцы.
- Руководитель организации должен поддерживать добровольцев.

Почему добровольцы уходят?

Важно не только знать, почему люди становятся волонтерами, важно и понимать, почему они уходят. Ваша задача не заканчивается, когда вы набрали волонтеров. На протяжении всего мероприятия, кампании, деятельности вам нужно трудиться, чтобы волонтеры работали продуктивно, чтобы они были довольны своей работой и заинтересованы в ней. Ниже приводятся несколько причин, по которым люди уходят из кампании, и идеи, помогающие избежать этого

- *Сгорают на работе* - на добровольных помощников могут взвалить слишком много ответственности слишком рано, или, может быть, вы всегда полагаетесь на одних и тех же волонтеров.
- *Отторжение* - во многих кампаниях получается ситуация "мы и они" - штатный персонал против добровольных помощников, добровольные помощники, которые работают вместе годами против новичков.
- *Нет роста* - скучная и однообразная работа, нет роста.
- *Нет признания* - добровольные помощники не чувствуют признания своей работы.
- *Внутренний конфликт* - никто не хочет работать в напряженной обстановке
- *И другое.*

Мотивирование добровольцев и способы их удержания в организации.

Доброволец активно работает в вашей организации, оставаясь при этом временным членом вашего коллектива. Наступает момент, когда работа, порученная добровольцу, сделана. Но вы хотите, чтобы он продолжил свое сотрудничество с вашей организацией. Может быть и другая ситуация: доброволец неохотно выполняет порученную ему работу. В обоих случаях добровольцу может потребоваться дополнительное мотивирование, т.е. актуализация его мотиваций, которые он мог бы реализовать с помощью добровольческого труда в вашей организации.

Одним из эффективных способов мотивирования добровольцев является объединение вклада добровольца с вкладом других сотрудников организации в успешную деятельность организации. То есть нужно помочь добровольцу испытать общий с вашей организацией успех. Мероприятия по подведению итогов должны быть регулярными, и это касается не только круглых дат. После каждого значимого события - идет "разбор по горячим следам". Разбор эффективен тем, что сразу же позволяет показать успехи и то, что требует улучшения, оценить работу, наметить планы на будущее. Подводить итоги необходимо, используя позитивный подход, говоря не о просчетах, а о требуемом улучшении. Участие добровольца в общеорганизационных мероприятиях не только приобщает добровольца к деятельности организации, но и может сделать его более ответственным за поручаемую работу. Человек - существо социальное, ему необходима причастность к какой-либо группе, организации.

Обратная связь от организации к добровольцу по поводу оценки выполненной им работы - хороший способ показать заинтересованность как в добровольце, так и в его труде. Удержание тесно связано также и с контролем.

Лучший мотивировщик и скрытый, ненапряженный контролер - ежедневный разговор с глазу на глаз между координатором добровольцев и добровольцем.

Некоторые люди готовы выполнять различную работу, но в конкретных организациях.

Престижность организации и поставленных ею целей - важный фактор, влияющий на удержание

РАБОТА С ДОБРОВОЛЬНЫМИ ПОМОЩНИКАМИ

добровольца. Но при этом не следует забывать, что представления о престижности у разных людей различны. Вы можете вспомнить много случаев, когда организации с великолепными целями и внешне очень привлекательные не пользовались устойчивым "спросом", то же может случиться и с вами, если вы не сможете показать добровольцу реальность поставленных целей. В этом очень хорошо поможет рассказ об организации: о ее успехах и неудачах. Если это сделает руководитель организации или ее лидер, то это только повысит имидж организации в глазах добровольца, который почувствует заботу о себе. Человек хочет быть исключительным и неповторимым. Нужно дать ему это почувствовать.

Многое зависит и от личности самого руководителя. Заботясь об имидже руководителя, мы заботимся и об имидже организации в целом. Плохо сваливать только на него проблемы организации. Давайте будем укреплять доверие к лидеру, повышать его авторитет. Конечно, как и везде, это должен быть определенный баланс, не нужно создавать культ личности.

Мотивации человека могут измениться через какой-то срок после его первого прихода в организацию. Возможно, что появление добровольца было вызвано потребностью нового общения. Через какое-то время он захочет реализовать себя в самостоятельном проекте. Все это необходимо учесть. Учесть динамику изменения мотиваций к добровольческому труду. Сегодня хорошо привлечь к исполнению работы, а завтра вместе создать новый проект. Еще один способ удержания добровольца - это привлечение к совместному планированию. Следующим шагом может быть право на самостоятельное решение в рамках его проекта.

Одним из важнейших способов удержания добровольца является своевременное признание его заслуг. Сразу же вспоминается великолепное правило: "Хорошая похвала - публична и долговечна, а хорошая взбучка - индивидуальна и моментальна."

Похвала может быть прямая и косвенная.

Прямая похвала выражается в словах признательности, в благодарственном письме к родственникам, в праздновании годовщины работы добровольца в организации, в рекомендательном отзыве.

Косвенная или скрытая похвала не менее сильна, чем прямая. Они могут успешно соседствовать. Косвенную похвалу можно почувствовать, когда в коллективе не делается различий между оплачиваемыми сотрудниками и добровольцами; когда создаются возможности для повышения квалификации; предоставляется возможность выступления в средствах массовой информации; когда добровольцы привлекаются к принятию решений и планированию; когда у добровольца есть возможность выступать в качестве представителя организации в каких-либо мероприятиях, во время которых, общаясь с другими людьми, доброволец почувствует себя приобщенным к большому и важному делу.

Итак, похвала должна быть своевременная, индивидуальная, искренняя и публичная.

Большую роль в удержании добровольца играет существующая внутриорганизационная культура. Одной из ее составляющих являются определенные формальные и неформальные традиции, например:

1. в организации отмечают дни рождения добровольцев;
2. руководитель организации, независимо от ее размеров, вовлечен в процесс взаимодействия с добровольцами;
3. добровольца сразу же знакомят с организацией, с сотрудниками, с принятыми правилами;
4. добровольцы участвуют во внерабочих мероприятиях, которые проводятся в организации, наравне с оплачиваемыми сотрудниками;
5. в итоговом отчете (годовом) отмечается вклад добровольцев;
6. добровольцев поздравляют с Международным днем добровольцев - 5 декабря.

Итак, удержание добровольцев и признание их заслуг:

- Давайте поможем добровольцу испытать общий с вашей организацией успех.
- Доброволец может участвовать в общем планировании.

РАБОТА С ДОБРОВОЛЬНЫМИ ПОМОЩНИКАМИ

- Постарайтесь показать престижность группы и поставленных перед ней целей;
- Покажите реальность поставленных целей.
- Поделитесь историей вашей организации: ее успехами и неудачами.
- Дайте человеку почувствовать себя исключительным и неповторимым.
- Предоставьте право на самостоятельное решение в пределах компетенции.
- Учитывайте динамику изменения мотивации к добровольческому труду.
- Не забывайте своевременно признать заслуги и поощрить добровольцев.

Разработка правил взаимодействия организации с добровольцами.

Для того чтобы разработать эффективные, востребованные, а главное, выполняемые правила работы с добровольцами, необходимо:

1. Опирайтесь на базовые ценности, которые есть в организации, например, на ее миссию.
2. Опирайтесь на принцип свободного выбора в добровольческой деятельности, который может быть также отнесен к базовым ценностям.
3. Учитывать то, что добровольцы имеют определенные мотивы. «Помогая окружающим, Вы помогаете прежде всего ... себе!».

Для разработки правил привлекаются те сотрудники, которые соприкасаются в своей работе с добровольцами. В качестве экспертов важно привлечь добровольцев, уже работающих в организации.

Разработку проекта правил или положения необходимо поручить рабочей группе во главе с координатором добровольцев. После подготовки проекта его необходимо утвердить на общем собрании всех сотрудников.

Правила следует разрабатывать, опираясь, с одной стороны, на видение взаимодействия организации и добровольцев, а с другой - на уже существующие факты, определяющие это взаимодействие. Например, рассматривая ту или иную ситуацию, которая возникала в организации, следует в правила взаимодействия внести создание таких условий, которые минимизировали бы негативные последствия или развивали благоприятные факторы.

Факторы успеха правил о взаимодействии с добровольцами:

- В разработку и экспертизу документа должно быть вовлечено большинство сотрудников и добровольцев;
- Основу правил составят реальные и прогнозируемые прецеденты благоприятного взаимодействия организации и добровольцев.

Оценка деятельности добровольцев и мероприятий, связанных с их деятельностью.

Мониторинг и оценка являются важнейшими составляющими процесса работы с добровольцами. Они позволяют не только отследить соответствие реальной деятельности запланированной, но и определить, почему развитие проекта происходит именно таким образом, а не иначе. Оценка позволяет определить, насколько достигнуты заявленные результаты, какова эффективность выполняемой работы. Организации, игнорирующие мониторинг и оценку, подобны путешествующим без поводыря слепо-глухим актерам, которые не воспринимают окружающий их мир и реакцию публики.

Мониторинг - это постоянный процесс отслеживания деятельности и сопоставления ее результатов с запланированными.

Оценка - анализ данных мониторинга или данных, полученных в момент проведения оценки, который отвечает на вопросы, почему проект развивается именно так, и дает рекомендации к изменению деятельности по проекту в целях его улучшения. Оценка дается по конечному или промежуточному результату проекта.

Процесс оценки определяется доступностью текущей информации о проекте и наличием запланированных показателей (критериев), относительно которых и производится оценка проекта. Если показатели, в соответствии с которыми производятся мониторинг и оценка, определены неверно, т.е. оценивается не то, что оказывает действительное влияние, то это может негативно

РАБОТА С ДОБРОВОЛЬНЫМИ ПОМОЩНИКАМИ

сказаться не только на оценке, но и на выполнении проекта в целом. Проекты, в рамках которых работают добровольцы, не являются исключением.

Существуют несколько уровней оценки:

1. Самооценка выполнения своих проектов непосредственно сотрудниками организации.
2. Оценка проекта или организации внешними оценщиками, которые могут быть привлечены для проведения оценки как самой организацией, так и каким-то внешним заинтересованным лицом, например фондом, выделившим организации грант.
3. Оценка неформальная, которую делают для себя лица, на которых проект как-то оказывает влияние. После такой оценки не пишутся отчеты, но может сформироваться определенное мнение, оказывающее на организацию влияние. Во время проведения самооценки добровольческих программ организация может руководствоваться различными критериями:
 - объем выполненной добровольцами работы;
 - количество повторных заявок от клиентов;
 - время выполнения работы;
 - приток новых добровольцев;
 - увеличение числа добровольцев после выполнения работы;
 - сохранение «старых» добровольцев;
 - общественная привлекательность фронта работы;
 - видимый результат;
 - участие в добровольческой деятельности популярных людей и значимых (референтных) групп;
 - узнаваемость организации или лидера в обществе;
 - выполнение работы в соответствии с запросом;
 - уровень профессионализма в работе;
 - психологическое удовлетворение сотрудников организации от работы с добровольцами;
 - и другие.

Выбираемый для оценки критерий напрямую зависит от той цели, которую преследует организация, привлекая к своей работе добровольцев. Но если эти цели как-то систематизировать, то можно выделить следующие:

1. Решение определенной проблемы сообщества с привлечением неоплачиваемых человеческих ресурсов.
2. Решение определенной проблемы внутри организации, например в области кадровой политики.
3. Создание определенного имиджа у организации, привлекающей добровольцев, например, имиджа массовой организации.
4. Решение определенной проблемы добровольца, например, доброволец входил в какую-то группу риска, и добровольческий труд выполняет профилактическую функцию.

Исходя из поставленной цели, определяется набор критериев, на основании которых происходит оценка. Так, например, для цели «Создание у организации, привлекающей добровольцев, имиджа массовой добровольческой организации» могут подойти следующие критерии:

- количество постоянных добровольцев в организации; количество освещенных в СМИ акций, в которых принимают участие добровольцы;
- количество клиентов, получающих услуги от добровольцев;
- участие известных личностей в качестве добровольцев организации.

Для каждого критерия вводятся точка отсчета и определенное значение, в соответствии с которым и будет производиться оценка.

Есть достаточно простые критерии, например «работа выполнена в соответствии с запросом». Параметры, которые определяют этот критерий, - «да» или «нет». При этом очень важно иметь четкое описание запроса на работу. Другие критерии нужно раскрывать, например «видимый результат». Для того, чтобы определить его, следует знать: видимый для какой группы, с какого момента можно считать, что результат видим, что такое результат.

Если мы говорим об оценке эффективности, то следует четко понять, что стоит за словом

РАБОТА С ДОБРОВОЛЬНЫМИ ПОМОЩНИКАМИ

эффективность. Так, например, под оценкой эффективности добровольческой программы могут быть заложены три типа эффективности:

1. Социальная, т.е. влияние программы на решение социальных проблем;
2. Экономическая, т.е. отношение вложенных в добровольческую программу средств по отношению к денежному выражению добровольческого труда;
3. Программная, т.е. соответствие заявленных и полученных в рамках программы результатов. Может включать как социальную, так и экономическую оценку эффективности.

При выборе критериев оценки социальной и программной эффективности следует непосредственно опираться на заявленные цели и ожидаемые результаты программы.

подготовлено Фондом «Социальных Инвестиций» в рамках проекта «Усиление гражданской активности маргинализированных женщин в Российской Федерации» при финансовой поддержке Фонда Демократии ООН (supported by the United Nations Democracy Fund)

Тольятти 2011г.

