



КОМИТЕТ ОБЩЕСТВЕННЫХ  
СВЯЗЕЙ  
ГОРОДА МОСКВЫ



МОСВОЛОНТЁР

# 5 КЛЮЧЕЙ УСПЕШНОЙ ВОЛОНТЁРСКОЙ ПРОГРАММЫ

Стандарты волонёрского участия



УДК 364-1/-7(075)  
ББК 60.94я7  
П99

П99 **Решетников О.В., Швец И.Ю., Ширшова И.В., Кондаранцева К.А.**

**5 ключей успешной волонтерской программы.**

– М.: ГБУ города Москвы «Мосволонтер», 2018. – 110 с.

Методическое пособие представляет собой описание Стандарта по организации волонтерской деятельности «5 ключей успешной волонтерской программы».

Издание ориентировано на решение практических вопросов организации эффективной волонтерской программы в любом из направлений волонтерской деятельности.

Предложенные авторами универсальные пошаговые рекомендации по привлечению, подготовке, сопровождению, мотивации и поощрению волонтеров помогут создавать и структурировать волонтерские программы. Использование эвристических методов при подаче материала позволят читателям найти интересные и нестандартные решения в организации добровольческой деятельности, а также выявить возможные точки роста в этой сфере.

При разработке пособия были использованы и обобщены материалы, кейсы, лучшие практики по волонтерскому менеджменту российских и зарубежных центров добровольчества

ISBN 978-5-6040840-7-6



9 785604 084076

УДК 364-1/-7(075)  
ББК 60.94я7

ISBN 978-5-6040840-7-6

©Решетников О.В., Швец И.Ю., Ширшова И.В., Кондаранцева К.А., 2018.

©ГБУ города Москвы «Мосволонтер», 2018.

©Издательство ООО «МИНУТА ПРИНТ МЕДИА», 2018.





## Дорогие друзья!

Волонтерское движение Москвы – это сплочённая команда добровольцев, для которых нет чужих бед и проблем и есть одно общее дело. И ничто не объединяет людей, как стремление приносить пользу людям и обществу. Самые юные московские добровольцы учатся в наших школах, самые старшие ещё 60 лет тому назад открывали первый Всемирный фестиваль молодёжи и студентов в Москве.

Волонтеры Москвы занимаются самыми разными добрыми делами: они ухаживают за пожилыми и больными людьми, они заботятся о сиротах и детях с особенностями развития, помогают в поисках пропавших граждан, они заботятся о нашей природе. Без вас не обходится ни одно знаковое событие, которое проходит в нашем городе и в нашей стране, начиная от Всероссийского дня донора до Вахты памяти. Весь мир запомнил замечательные улыбки приветливых и внимательных городских волонтеров Москвы на Кубке Конфедераций FIFA 2017 и XIX Всемирном фестивале молодёжи и студентов.

Должен сказать: то, что вы стараетесь сделать лучше нашу жизнь, что вы помогаете тем, кто нуждается в защите и помощи, что вы делаете наш город лучше, краше и добрее – это наше общее дело. Мы – одна команда. Я с вами, дорогие мои!

Ваш Мэр Сергей Собянин

*С.Собянин*





## АГЕНТСТВО СТРАТЕГИЧЕСКИХ ИНИЦИАТИВ

Автономная некоммерческая организация «Агентство стратегических инициатив по продвижению новых проектов» (далее – Агентство) по итогам рассмотрения методического пособия на тему: «5 ключей успешной волонтерской программы» (далее - Пособие) сообщает. Пособие представляет собой методические рекомендации по организации волонтерской деятельности для некоммерческих организаций в городе Москве по пяти основным направлениям: привлечение, удержание, сопровождение волонтерской деятельности, мотивация и поощрение волонтеров. На основе опыта волонтерских организаций города Москвы разработаны «Стандарты волонтерского участия» по указанным направлениям.

Каждый раздел пособия сопровождается кейсами и решениями, а также содержит тематический блок «Руководство к действию», позволяющий систематизировать практику волонтерской деятельности некоммерческой организации. Примеры, используемые в Пособии, охватывают событийное, серебряное, медийное, социальное и другие направления добровольчества. Пособие разработано с позиций недопустимости дублирования добровольцами действий профессиональных работников, уделено особое внимание мотивации волонтеров в отличие от профессиональных работников.

На основании изложенного Агентство считает целесообразным тиражирование Пособия в рамках региональных программ подготовки и обучения организаторов добровольческой (волонтерской) деятельности, а также использование материалов Пособия в целях подготовки должностных лиц и сотрудников государственных и муниципальных учреждений, осуществляющих взаимодействие с добровольческими (волонтерскими) организациями.

**Заместитель директора направления Н.С. Кремнёва**



# СОДЕРЖАНИЕ

|  |     |
|--|-----|
| Ключ 1 ПРИВЛЕЧЕНИЕ                             | 19  |
| Ключ 2 ПОДГОТОВКА                              | 41  |
| Ключ 3 СОПРОВОЖДЕНИЕ ВОЛОНТЁРСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ | 57  |
| Ключ 4 МОТИВАЦИЯ                               | 75  |
| Ключ 5 ПООЩРЕНИЕ                               | 89  |
| РЕЗЮМЕ СТАНДАРТЫ ВОЛОНТЁРСКОГО УЧАСТИЯ         | 103 |



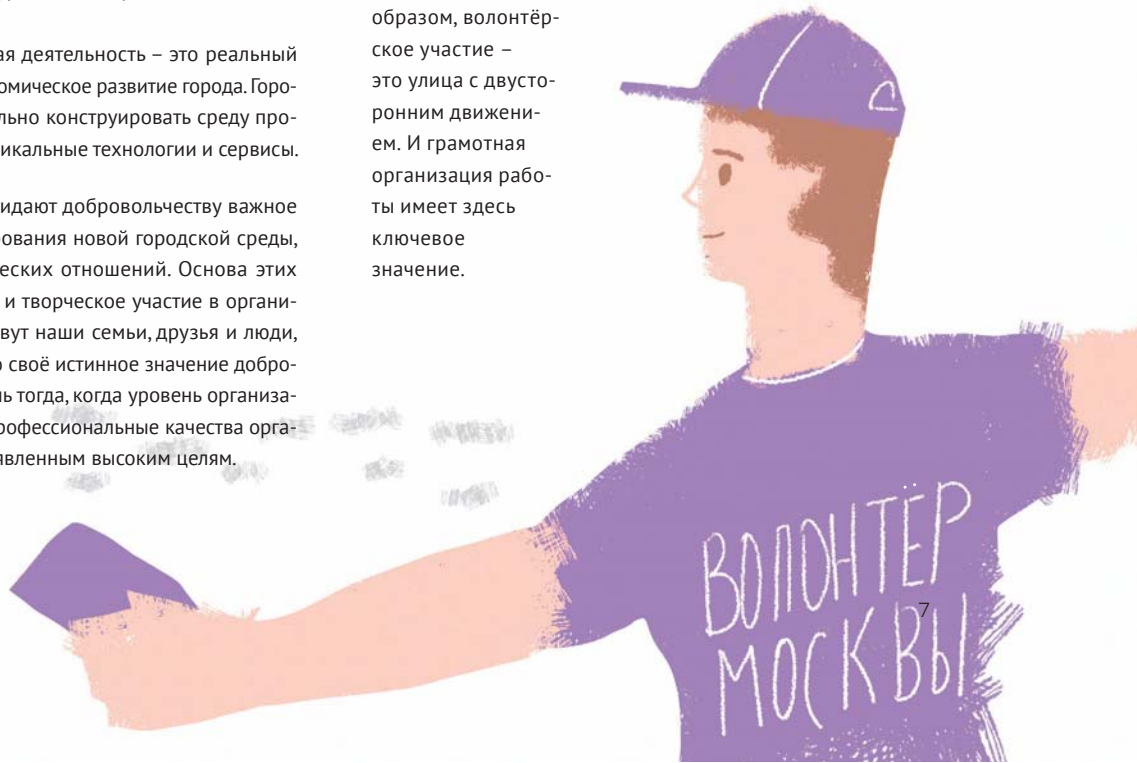
# К В В А ВВЕДЕНИЕ

Развитие добровольческого движения в современной Москве – это важная составляющая преобразований, происходящих в городе. Уровень организации волонтерской деятельности – это усилия, направленные на проектирование лично ориентированной городской среды. Волонтерская деятельность имеет для города и горожан тройное значение.

- Во-первых, это возможность сделать отношения горожан по-настоящему добрососедскими, придать им глубокий личный смысл. Это называется приобретением социального капитала.
- Во-вторых, это уникальная возможность для активных граждан поработать с единомышленниками, взять на себя ответственность за то, что происходит в городе. Это строительство зрелого гражданского общества.
- В-третьих, волонтерская деятельность – это реальный вклад в социально-экономическое развитие города. Горожане могут самостоятельно конструировать среду проживания и создавать уникальные технологии и сервисы.

Перечисленные аспекты придают добровольчеству важное значение в области формирования новой городской среды, а также в области человеческих отношений. Основа этих отношений – ответственное и творческое участие в организации пространства, где живут наши семьи, друзья и люди, которые в нас нуждаются. Но своё истинное значение добровольчество приобретает лишь тогда, когда уровень организации, а также личные и профессиональные качества организаторов соответствуют заявленным высоким целям.

Участие волонтеров в деятельности некоммерческих организаций имеет важные преимущества. Повышается потенциал некоммерческих организаций, осуществляют программы и мероприятия, которые приносят пользу обществу. В свою очередь, волонтерам добровольчество даёт возможность участвовать в событиях и проектах, отражающих их интересы. Кроме того, добровольчество помогает развивать навыки. Оно может стать первым шагом на пути к профессиональной карьере. Таким образом, волонтерское участие – это улица с двусторонним движением. И грамотная организация работы имеет здесь ключевое значение.





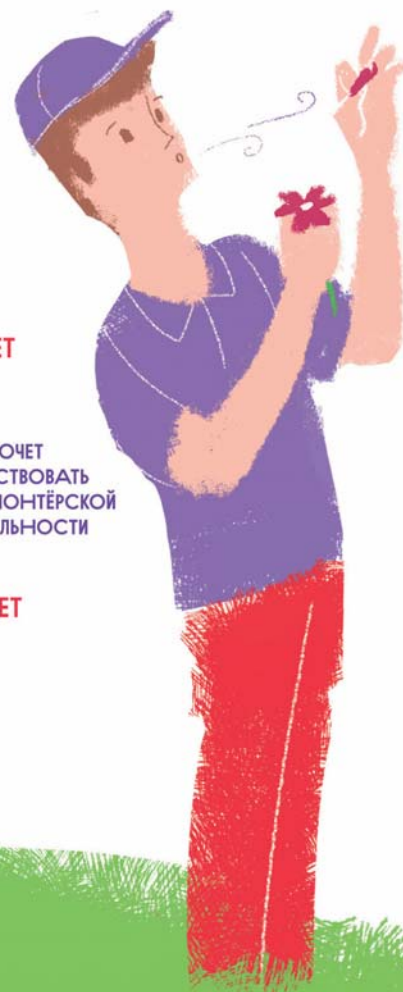
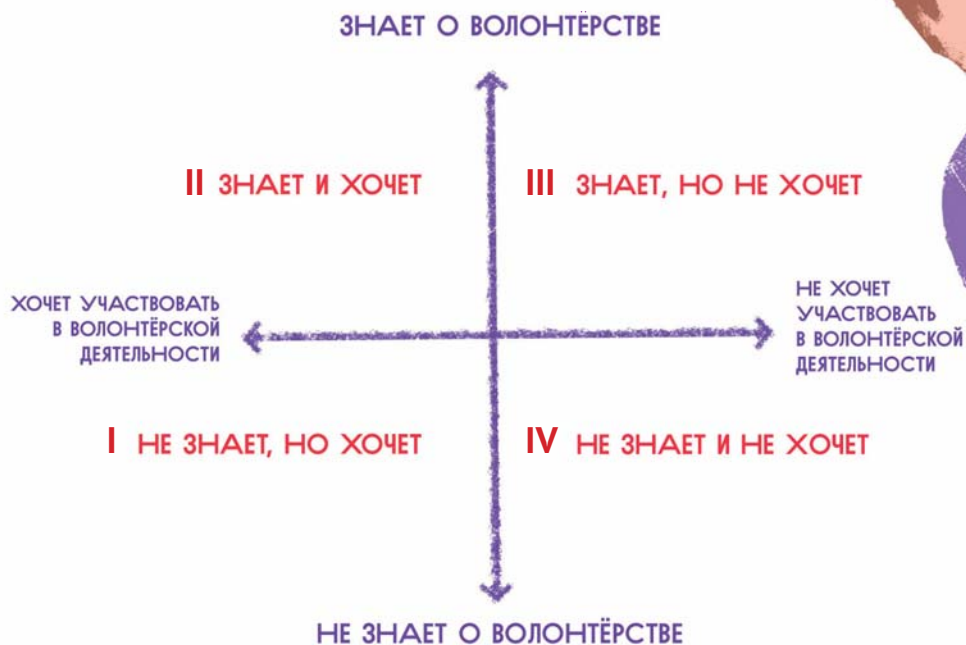
## ОБЩИЙ ВЗГЛЯД НА ГОРОЖАН И ИХ ВОВЛЕЧЁННОСТЬ В ВОЛОНТЁРСКУЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ

Для понимания вовлечённости горожан в волонёрскую деятельность мы рассмотрим простую схему. Она строится на основании двух критериев:

1. Знания о волонёрстве – знания о правах и обязанностях волонёров, их деятельности, возможностях участия в различных направлениях волонёрской деятельности. Знания о том, кому, как и зачем помогать, о преимуществах участия и т.п.

2. Желание участвовать в волонёрской деятельности – показатель непосредственного участия в волонёрской деятельности.

Взяв за основу эти два критерия, мы выделили 4 образные группы горожан (рис. 1).



I. Не знают, но хотят.

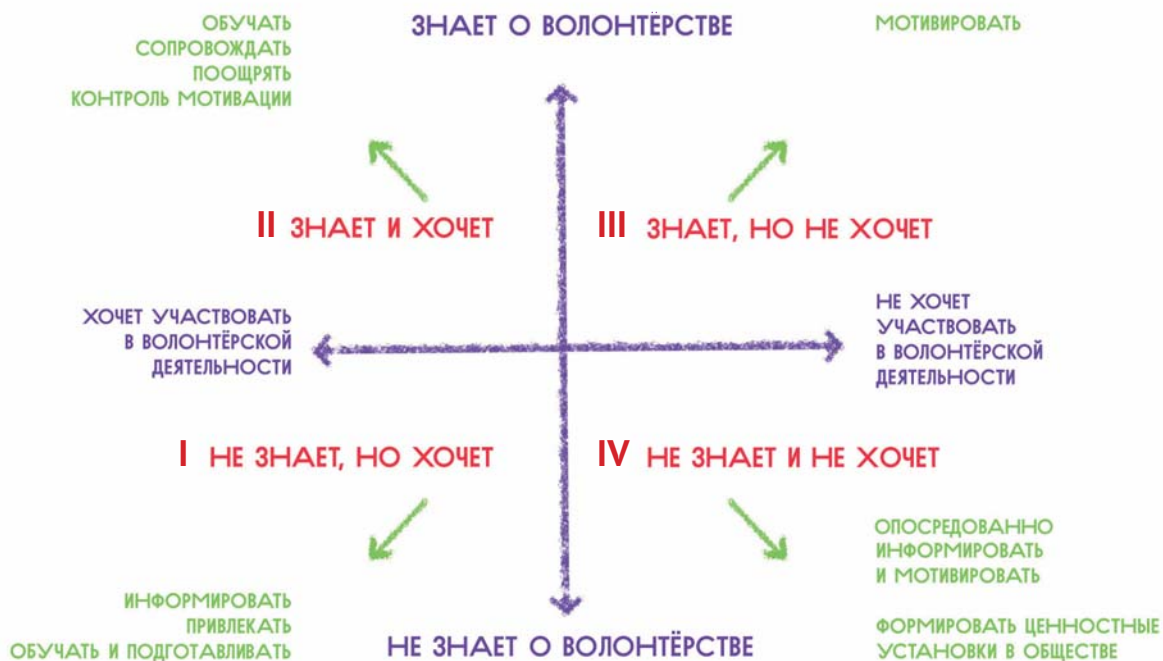
III. Знают, но не хотят.

Данная классификация помогает наглядно представить себе целевые группы, с которыми приходится иметь дело в волонтерском сообществе.

II. Знают и хотят.

IV. Не знают и не хотят.

Краткая инструкция по взаимодействию выглядит следующим образом (рис. 2).



## 1. НЕ ЗНАЮТ, НО ХОТЯТ

Это горожане, которые, как правило, знают о волонтерстве, но чем конкретно надо заниматься, и что за люди участвуют в таких программах, они не слышали. Их желание остаётся на уровне «можно попробовать» или «хочу делать хорошее, но не знаю как и где». На данном этапе необходим перевод во вторую группу («знает и хочет»).

Главные инструменты работы:

- информирование (о том, кто такие волонтеры и что такое волонтерская деятельность) через просветительские программы, выставки, форумы, СМИ, социальные сети, социальную рекламу и т.п.;
- информирование и привлечение под конкретные мероприятия, не требующие профильных навыков (лучше один раз попробовать, чем сто раз услышать);
- обучение в профильной просветительно-образовательной программе, посвящённой конкретному направлению (возможность заранее примерить на себя роль волонтера).

## 2. ЗНАЮТ И ХОТЯТ

Самая благодарная категория для организаций, сопряжённых с волонтерской деятельностью. Как правило, это горожане, которые уже участвуют в волонтерской деятельности.

Главные инструменты работы:

- обучение новичков и их дальнейшее сопровождение (чем качественнее сопровождение, тем больше вероятность удержания новоиспечённого волонтера);
- повышение квалификации постоянных волонтеров (создание кадрового резерва). Вы можете ставить проверенных волонтеров на более высокие управленческие позиции. Сопровождение здесь тоже важно, но тотальный

контроль уже не нужен, поскольку «старички» уже понимают специфику, у них налажена связь с сотрудниками, что способствует конструктивному диалогу;

- контроль мотивации (необходимо вовремя замечать спады мотивации и поддерживать волонтеров);
- поощрение волонтеров (всем приятно, когда их труд ценится и признаётся другими).

## 3. ЗНАЮТ, НО НЕ ХОТЯТ

Нужно выделить главные причины, по которым горожане не хотят участвовать в волонтерской деятельности.

1. Нет времени или есть внешние барьеры (работа, семья, хобби, учёба).
2. Нет заинтересованности.
3. Эмоциональное выгорание или демотивация (в т.ч. последствия неправильной работы с волонтером).

Главным инструментом воздействия на данную категорию будет являться мотивация во всех её проявлениях – необходимо вызвать желание у горожан, чтобы они в итоге попали в группу «знает и хочет».

Заинтересованность горожанин может приобрести, увидев стоящее, на его взгляд, мероприятие или сверхценные для него нематериальные выгоды. Вполне возможно, он просто не знает о тех направлениях волонтерской деятельности, которые ему действительно были бы интересны. При отсутствии времени можно замотивировать горожанина, показав ему возможность найти это время (если горожанин хочет проводить свободное время с семьёй, можно предложить ему семейное волонтерство). «Обжёгшихся» волонтеров можно вновь замотивировать путём возвращения доверия. В случае личного временного коллапса необходимо просто подождать, пока человек разберёт свои накопившиеся дела, но ни в коем случае не упускать его из виду.



#### 4. НЕ ЗНАЮТ И НЕ ХОТЯТ

Это те горожане, которые, как правило, владеют некорректной информацией о волонтерской деятельности («волонтеры-дурачки», «нечем вам больше заняться» и т.д.). Мнение таких горожан очень трудно изменить. Это не означает, что в данной категории собрались исключительно злые и бездушные люди. Просто у них совершенно другое ценностное поле. Любое ваше действие, скорее всего, приведёт

к негативной реакции. Лучшее, что вы можете сделать, это оставить таких людей в покое. Не тратьте время и силы, лучше перенаправьте их на предыдущие три категории.

Решение кроется в формировании ценностных установок в обществе. Необходимо сделать волонтерство модным, чем-то даже обыденным и стандартным для каждого горожанина. Такая задача по умолчанию стоит перед всеми сопричастными к волонтерской деятельности.

В качестве технологии и стандарта для организации эффективной волонтерской деятельности в некоммерческих организациях мы предлагаем «5 ключей успешной волонтерской программы». Они были разработаны с учётом опыта ведущих волонтерских организаций Москвы.

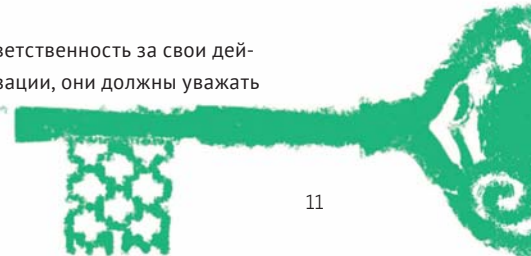
### «5 КЛЮЧЕЙ УСПЕШНОЙ ВОЛОНТЕРСКОЙ ПРОГРАММЫ»

БЫЛИ СОЗДАНЫ, ЧТОБЫ ПОМОЧЬ  
НЕКОММЕРЧЕСКИМ ОРГАНИЗАЦИЯМ:

- добиваться максимальных выгод от волонтерского участия;
- разрабатывать и применять эффективные стратегии и практики участия добровольцев;
- вовлекать добровольцев в активности;
- обеспечивать соблюдение прав добровольцев, их поддержку и сопровождение.

БАЗИРУЮТСЯ  
НА СЛЕДУЮЩИХ ПРИНЦИПАХ:

- участие волонтера должно быть продумано и спланировано;
- участие волонтера должно соответствовать ценностям, целям и задачам организации;
- эффективное участие требует должного организационного руководства;
- добровольцы имеют права, которые включают в себя право работать в безопасной и благоприятной среде с соответствующей инфраструктурой и эффективными методами управления;
- добровольцы несут ответственность за свои действия в рамках организации, они должны уважать её ценности.



# ДОБРОВОЛЬЧЕСКАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ. ОСНОВНЫЕ ПРИНЦИПЫ

## ДОБРОВОЛЬЧЕСКАЯ/ВОЛОНТЁРСКАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ

«...Добровольческая деятельность (волонтерство) – добровольная безвозмездная социально значимая деятельность добровольцев (волонтеров), реализуемая гражданами самостоятельно и/или по поручению негосударственной некоммерческой организации...»

*Закон г. Москвы от 12.07.2006 № 38*

*«О взаимодействии органов государственной власти города Москвы с негосударственными некоммерческими организациями»*

Добровольческое служение имеет высокую экономическую значимость. Благодаря этой деятельности решаются многие социальные проблемы, которые не были учтены расходными частями бюджета местных сообществ, национальных и международных программ. В то же время добровольческая деятельность имеет огромное нравственное значение. Возможность исполнить свой гражданский долг, а также наладить контакты с другими людьми, придаёт добровольческой деятельности значение важнейшего ресурса демократического развития общества и личностного роста граждан. Добровольческая деятельность в любых обстоятельствах должна сохранять свой нравственный характер, дабы не превратиться в инструмент экономического и политического манипулирования. В этой связи процесс организации должен строиться на чётко определённых принципах.

### 1. ДОБРОВОЛЬНОСТЬ

КАЖДЫЙ ЧЕЛОВЕК ВПРАВЕ УЧАСТВОВАТЬ В ДОБРОВОЛЬЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПО СОБ-

СТВЕННОМУ СВОБОДНОМУ ВОЛЕИЗЪЯВЛЕНИЮ. Человек также вправе отказаться от участия в добровольческой деятельности.

РЕШЕНИЕ О ПРИНЯТИИ УЧАСТИЯ В ДОБРОВОЛЬЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НЕ МОЖЕТ БЫТЬ СДЕЛАНО ПОД ПРЯМЫМ ИЛИ КОСВЕННЫМ НАЖИМОМ. Например, отказ от участия в добровольческой деятельности не должен негативно отразиться на оценке основных обязанностей человека (трудового договора, воинского долга или гражданской ответственности).

ОБЩЕСТВЕННАЯ РАБОТА, В ОТЛИЧИЕ ОТ ДОБРОВОЛЬЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ, МОЖЕТ НОСИТЬ ОБЯЗАТЕЛЬНЫЙ ХАРАКТЕР. Например, необходимость выполнения общественных работ (дежурство на кухне, дежурство в жилых помещениях, уборка общих территорий, благоустройство мест общего пользования, обеспечение безопасности) может быть условием удовлетворения бытовых потребностей. Участие в общественной работе может даже быть одним из условий трудового



договора. Добровольческая деятельность не может быть оговорена как обязанность и должна сохранять свой свободный характер.

**ПРИНЦИП ДОБРОВОЛЬНОСТИ НЕ ОТРИЦАЕТ НАЛИЧИЯ ОПРЕДЕЛЁННЫХ ОБЯЗАТЕЛЬСТВ.** Необходимо учесть все обязательства, которые человек должен принять на себя для эффективного выполнения добровольческих работ. Эти обязательства должны быть оговорены специальным договором или добровольческим контрактом. Они могут иметь юридическую силу (при необходимости). К таким обязательствам относятся:

- **МАТЕРИАЛЬНЫЕ** (если добровольцу необходимо пользоваться и распоряжаться материальными ресурсами);
- **ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ** (в случае необходимости строгого выполнения профессиональных требований);
- **ЭТИЧЕСКИЕ** (при необходимости особо соблюдать этические нормы и требования).

## 2. БЕСКОРЫСТНОСТЬ

**ДОБРОВОЛЬЧЕСКАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ НЕ ДОЛЖНА ПРЕСЛЕДОВАТЬ КОРЫСТНЫХ ЦЕЛЕЙ.** Основные цели добровольческой деятельности – помощь другим людям и собственное нравственное совершенствование. Выполнение добровольческой деятельности не должно быть условием материального благосостояния человека.

**ДОБРОВОЛЬЧЕСКАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ НЕ ДОЛЖНА НОСИТЬ СКРЫТЫЙ КОРЫСТНЫЙ ХАРАКТЕР.** Деятельность не должна осуществляться в расчёте на карьерный рост.



Скрытый корыстный характер также может заключаться в возможности общения с людьми, от которых зависит материальное благосостояние человека, или возможности получения коммерческой или иной выгодной информации. Скрытая корыстная мотивация, прежде всего, должна быть предметом самоанализа добровольца и не должна стать ведущей при его решении участвовать в добровольческой деятельности.

**ДОБРОВОЛЬЧЕСКАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ НЕ ДОЛЖНА ЯВЛЯТЬСЯ ОСНОВНОЙ ТРУДОВОЙ ЗАНЯТОСТЬЮ.** В отличие от основной трудовой занятости добровольческая работа не должна выполнять роль источника доходов, необходимых для удовлетворения естественных человеческих потребностей (еда, жильё, одежда и прочее). По отношению к основной трудовой занятости она должна иметь дополняющий характер.

**ДОБРОВОЛЬЧЕСКАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ МОЖЕТ ПРЕДПОЛАГАТЬ КОМПЕНСАЦИЮ ОРГАНИЗАТОРАМИ ЕСТЕСТВЕННЫХ ЗАТРАТ.**

К естественным затратам относятся затраты на питание, проживание, проезд и другие виды расходов.

**ДОБРОВОЛЬЧЕСКАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ МОЖЕТ СПОСОБСТВОВАТЬ УДОВЛЕТВОРЕНИЮ ЛИЧНОСТНО ЗНАЧИМЫХ ПОТРЕБНОСТЕЙ ДОБРОВОЛЬЦА.** К таким потребностям относятся:

- получение специальных навыков (тренинги и курсы);
- организация общения добровольцев (клубные встречи, экскурсии, лагерные слёты);
- личностное и творческое развитие (участие в творческих конкурсах, работа в творческих мастерских и проектах).

ДОБРОВОЛЬЧЕСКАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ДОПУСКАЕТ ВОЗМОЖНОСТЬ МАТЕРИАЛЬНОГО ПОощРЕНИЯ В ЭТИЧЕСКИ ДОПУСТИМЫХ ПРЕДЕЛАХ. Материальное поощрение добровольца не должно стать скрытой формой его корыстных интересов. Прежде всего, материальные формы поощрения добровольца должны носить лично значимый или символический характер. К лично значимым формам поощрения относятся возможности для личного роста и развития (книги, обучающие курсы, участие в образовательных и лично развивающих программах). К символическим формам материального поощрения могут быть отнесены подарки, имеющие символическую ценность и не имеющие значительной материальной стоимости.

### 3. СОЦИАЛЬНАЯ ЗНАЧИМОСТЬ

ВОСТРЕБОВАННОСТЬ И СООТВЕТСТВИЕ АКТУАЛЬНЫМ ПОТРЕБНОСТЯМ РАЗВИТИЯ. Добровольческая деятельность должна носить характер, отвечающий целям и потребностям местного сообщества, национальным интересам и принципам развития мирового сообщества. Общественная значимость добровольческой деятельности определяется её актуальностью, своевременностью и эффективностью.

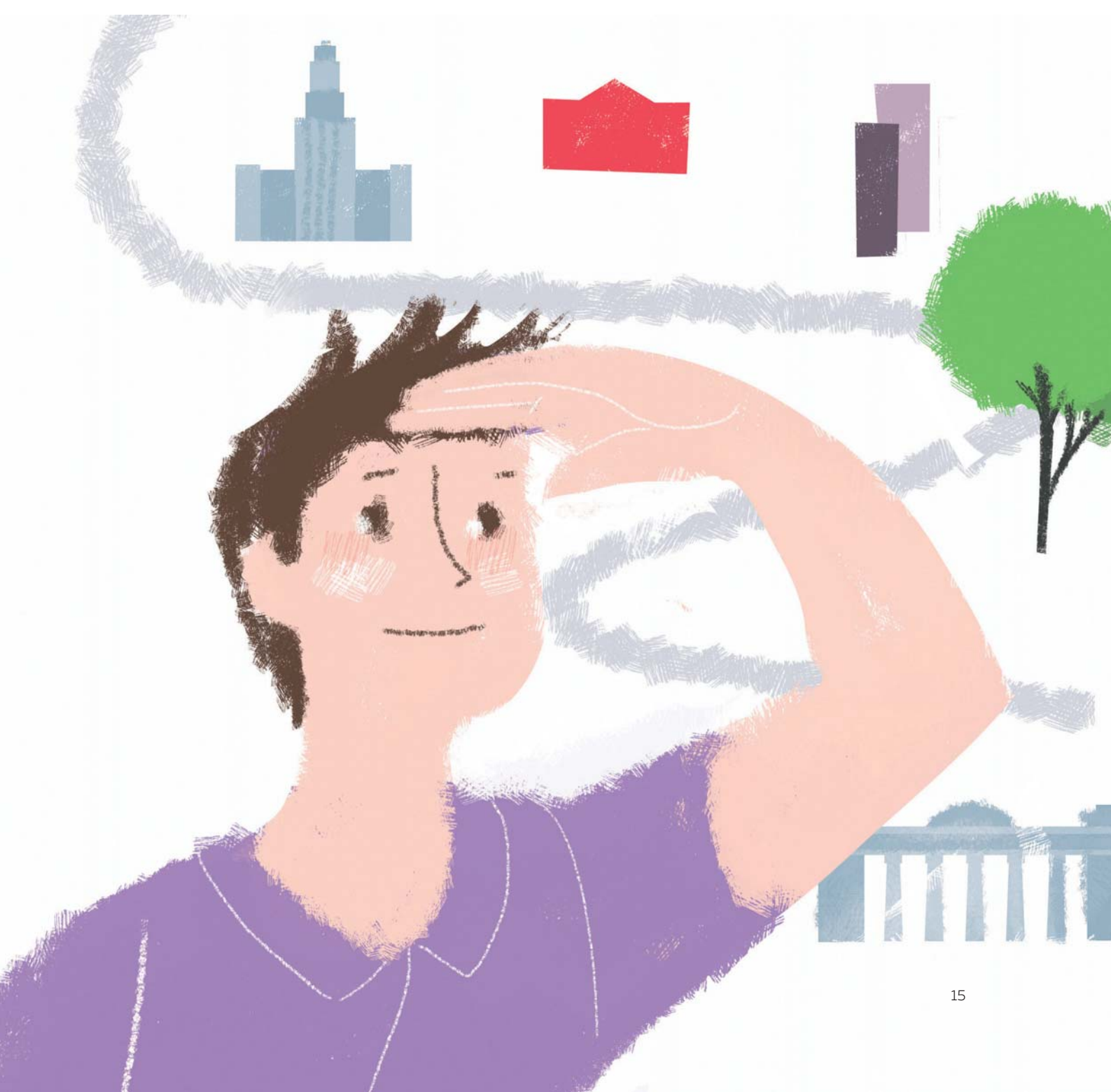
ЗАКОННОСТЬ ДОБРОВОЛЬЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ДОЛЖНА ИМЕТЬ БЕЗУСЛОВНЫЙ ХАРАКТЕР. Какими бы благими побуждениями не руководствовались участники добровольческой деятельности, их противоправные действия не могут быть оправданы. Строгое следование требованиям закона, правилам и нормам, принятым в жизни местного сообщества, – необходимое условие.

ГУМАНИЗМ ЦЕЛЕЙ И ЗАДАЧ ДОБРОВОЛЬЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРИДАЁТ ИМ ОБЩЕЧЕЛОВЕЧЕСКОЕ ЗНАЧЕНИЕ. Цели и задачи добровольческой деятельности не должны быть направлены на решение проблем отдельных организаций или объединений. Такая добровольческая работа может потерять своё нравственное значение для общества.

ОРГАНИЗАЦИЯ ДОБРОВОЛЬЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ДОЛЖНА БЫТЬ ПОДЧИНЕНА ДЕМОКРАТИЧЕСКИМ ПРИНЦИПАМ. Добровольческая деятельность – важный ресурс развития демократических институтов. Характер деятельности, её цели и средства реализации должны в полной мере соответствовать демократическим нормам.

УЧАСТИЕ В ДОБРОВОЛЬЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ДОЛЖНО ОСОЗНАВАТЬСЯ КАК АКТИВНАЯ ГРАЖДАНСКАЯ ПОЗИЦИЯ. Участие в добровольческой деятельности должно стать осознанной обязанностью каждого ответственного гражданина, его патриотическим долгом.







# ДОБРОВОЛЬЦЫ/ВОЛОНТЁРЫ

«...Добровольцы – физические лица, осуществляющие благотворительную деятельность в форме безвозмездного выполнения работ, оказания услуг (добровольческой деятельности)...»

*Федеральный закон от 11.08.1995 № 135-ФЗ (ред. от 05.05.2014) "О благотворительной деятельности и благотворительных организациях"*

Добровольческая деятельность – это прекрасная возможность для полноценного личностного роста добровольца. К основным мотивам участия в волонтерских программах относятся:

- самореализация;
- общественное признание, чувство социальной значимости;
- самовыражение и самоопределение;
- профессиональное ориентирование;
- приобретение полезных социальных и практических навыков;
- возможность общения, взаимодействия с единомышленниками;
- приобретение опыта ответственного лидерства и социального взаимодействия;
- способность выразить гражданскую позицию;
- выполнение общественного и религиозного долга;
- организация свободного времени.

Организация добровольческой деятельности должна учитывать индивидуальные особенности добровольцев: их интере-

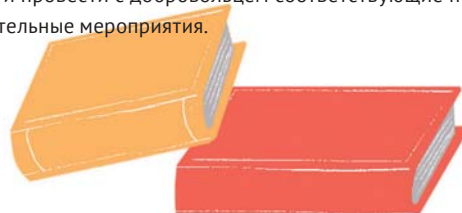
«...Добровольцы (волонтеры) – граждане, безвозмездно осуществляющие добровольческую деятельность в интересах благополучателя, в том числе в интересах благотворительной организации...»

*Закон г. Москвы от 12.07.2006 № 38 "О взаимодействии органов государственной власти города Москвы с негосударственными некоммерческими организациями"*

сы, потребности, способности, пол, возраст, особенности социального развития, мотивы участия в деятельности.

ДОБРОВОЛЬЦЫ ЗАНИМАЮТСЯ ВОЛОНТЕРСТВОМ БЕСКОРЫСТНО И ПО СОБСТВЕННОМУ ВОЛЕИЗЪЯВЛЕНИЮ. Организаторы волонтерской деятельности не могут прибегать к традиционным для профессиональной занятости методам поощрения или порицания. Уровень зарплаты, премии, трудовые выговоры, материальные вычеты и штрафы не применимы в добровольческой деятельности. Организаторы, прежде всего, должны апеллировать к чувству ответственности, мотивировать и вдохновлять добровольцев собственным примером.

Однако организаторы несут ответственность за последствия действий добровольцев, поэтому они должны уметь предотвращать любые спорные ситуации (особенно те, в которых может быть нанесён вред делу или окружающим). Если у организатора возникают сомнения в действиях добровольца, необходимо установить испытательный срок и провести с добровольцем соответствующие подготовительные мероприятия.





**ДОБРОВОЛЬЦЫ, ПРИНИМАЯ НА СЕБЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ЗА ТУ ИЛИ ИНУЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ, РАССЧИТЫВАЮТ НА УЧЁТ ИХ МНЕНИЯ.** Организаторы должны видеть в добровольцах равных участников общей деятельности. Они должны считаться с их мнением и интересами. Единственным ограничением может служить уровень компетенций добровольцев, но и в этом случае им должна быть предоставлена вся информация о характере выполняемой деятельности.

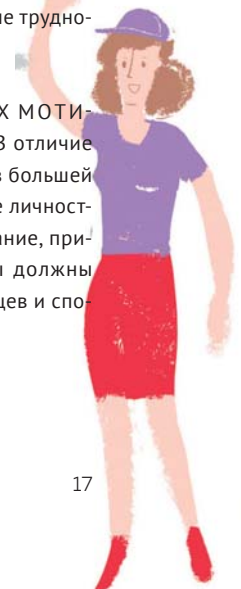
**ДОБРОВОЛЬЦЫ ИНИЦИАТИВНЫ, АКТИВНЫ И РАССЧИТЫВАЮТ НА СВОЙСТВЕННОЕ ИХ ХАРАКТЕРУ УЧАСТИЕ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ.** Как правило, добровольцы имеют высокое социальное развитие. Они могут и хотят принимать на себя ответственность, инициативно относятся к доверенному им делу. Организаторы должны быть готовы к делегированию добровольцам полномочий. Уровень сложности не должен превышать потенциальные возможности добровольца, но и не должен быть ниже его возможностей.

**ДОБРОВОЛЬЦЫ МОТИВИРОВАНЫ В БОЛЬШЕЙ СТЕПЕНИ НА РЕЗУЛЬТАТ СВОЕЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ, А НЕ НА ПРОЦЕСС.** Добровольцы часто надеются в короткий срок получить видимые результаты. Поэтому характер работы должен иметь относительно краткосрочный период достижения результата (краткий период подведения промежуточных итогов и оценки эффективности). Добровольческая деятельность, требующая продолжительных усилий для получения видимых результатов, может негативно сказаться на мотивации добровольцев.

**ДОБРОВОЛЬЦЫ ОСТАВЛЯЮТ ЗА СОБОЙ ПРАВО ПРЕКРАТИТЬ РАБОТУ.** Добровольческая деятельность должна учитывать частые кадровые перестановки. Всегда должна быть возможность в короткий срок заменить того или иного добровольца без ущерба для самой деятельности. Также необходимо учитывать возможность перерыва во время работы добровольцев (например, на время студенческой сессии).

**ДОБРОВОЛЬЦЫ РАССЧИТЫВАЮТ НА СНИСХОДИТЕЛЬНЫЕ ОЦЕНКИ ИХ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ, БОЛЕЗНЕННО ОТНОСЯТСЯ К КРИТИКЕ В СВОЙ АДРЕС.** Отношение организаторов к участникам должно быть бережным, тактичным. Оценка добровольческого труда должна содержать анализ сильных и слабых сторон личностного развития добровольца, побуждать его к дальнейшему совершенствованию. Оценка личностного развития добровольца – основной инструмент мотивационного воздействия. Доброволец должен чётко представлять критерии успешности своей деятельности, те риски, которые могут возникнуть при её выполнении, личностные трудности, с которыми он может столкнуться.

**ДОБРОВОЛЬЦЫ ИМЕЮТ БОЛЬШЕ ЛИЧНЫХ МОТИВОВ ДЛЯ УЧАСТИЯ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ.** В отличие от профессиональной занятости добровольцы в большей степени ориентируются в своей работе на такие личностно значимые мотивы, как общественное признание, приобретение полезных навыков. Организаторы должны понимать мотивацию привлеченных добровольцев и способствовать удовлетворению их потребностей.



# ВОЛОНТЁРСКАЯ ПРОГРАММА

## МИССИЯ И ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ПОДХОДЫ

Волонтёрская программа описывает все этапы управления волонтёрской деятельностью в организациях и учреждениях.

Миссия волонтёрской программы охватывает:

- ценности, которые мы демонстрируем и утверждаем;
- нормы общественных отношений, которые мы продвигаем;
- технологии, которыми мы пользуемся.

Волонтёрский менеджмент объединяет все эти составляющие в единое гармоничное целое, вдохновляя и направляя людей, но при этом обеспечивая их современными эффективными технологиями и методами.

Как и всякая профессиональная деятельность, волонтёрская программа циклична и включает в себя базовые элементы, которые являются ключевыми для достижения наших целей и задач минимальными усилиями, но с максимальным результатом и сохранением всех ценностных смыслов. Цикл волонтёрской программы выглядит следующим образом:

- Привлечение;
- Подготовка;
- Сопровождение;
- Мотивация;
- Поощрение;

Все эти элементы тесно связаны между собой и усиливают действие и значение друг друга. В нашей книге мы подробно рассмотрим каждый из этапов.

# КЛЮЧ 1

## ПРИВЛЕЧЕНИЕ

Привлечение для волонтерской программы – это поиск союзников, разделяющих её цели, а также средства их достижения. Очень важно, чтобы люди, к которым мы обращаемся, четко понимали, что им предстоит делать. Это касается и общих принципов волонтерской деятельности, и конкретных условий работы.

В некотором смысле для процесса вовлечения важно не то, как много людей мы можем повести за собой, а чтобы пришли те, к кому программа обращена. Поэтому особое значение имеет, как программа описывается, где и по каким каналам распространяется информация.



# К ЧЕМУ МЫ ПРИВЛЕКАЕМ?




## ☆ ФАКТЫ

1. Деятельность, в которую вовлечены добровольцы, является основным фактором привлекательности для 70% волонтеров. Остальные 30% начинают заниматься волонтерством по другим причинам (например, приходят с друзьями за компанию).
2. Когда в США в 2001 году началась кампания по привлечению волонтеров (реклама, призывы, акции и мероприятия), откликнулось не так много людей, как ожидалось.

Тогда по заказу Корпорации национального и общественного служения было проведено социологическое исследование, чтобы понять, что произошло. Более 80% респондентов сказали, что они слышали призыв и полностью разделяют ценности добровольчества. Но никто из них не смог ответить на простой вопрос: где и как они могут начать волонтерскую работу.

## 🗨 АРГУМЕНТЫ

1. Хотите привлечь добровольцев? Предложите им деятельность, в которой очевидным образом кто-то нуждается, но, кроме добровольцев, её некому выполнить.
2. Чтобы полезная деятельность не потеряла своей привлекательности, помните о принципе минимакса: за минимальное время – максимальный результат.
3. Не бюрократизируйте работу добровольцев, сделайте её предельно простой и прозрачной.
4. Не превращайте волонтерскую работу в хаос, обеспечьте волонтера четкими инструкциями.
5. Опирайтесь на таланты и интересы волонтера, дайте ему возможность раскрыться в той деятельности, которую вы организовали.
6. Наличие свободного времени, экономическая независимость, социальная компетентность, профессиональная квалификация и мотивационная готовность являются основными ресурсами добровольца, на которые следует опираться, организуя добровольческие рабочие места.
7. Сначала создайте или, по крайней мере, обоснуйте добровольческие рабочие места, а потом привлекайте волонтеров.
8. Создавая добровольческие рабочие места, необходимо представлять добровольческий потенциал, ресурсы волонтеров.
9. Оценивайте потребности сообщества, но не забывайте про возможности добровольцев. И наоборот.

- 
10. Требования и соответствия – важный ориентир для самих волонтеров. Они должны заранее понимать, к чему им следует готовиться.
  11. Мотивационная готовность волонтеров – это их энергия и энтузиазм. Если организаторы смогут поддержать и направить волонтеров, это позволит им приобрести все необходимые для работы компетенции.
  12. Договорные отношения – это не столько документ, сколько процесс, в ходе которого менеджер волонтерской программы и потенциальный участник могут по пунктам обсудить, что может организация предложить волонтеру, а что ей может дать волонтер взамен.
  13. В любой деятельности есть много подводных камней, именно им следует уделить особое внимание.
  14. Дисциплина – это мера уважения к общему делу. Её недостаток приводит к разочарованию и тех, кто её соблюдает, и тех, кто её нарушает.
  15. Для волонтера договор – это признание того, что к осуществляемой им деятельности он относится с полной серьезностью и свои обязательства готов подтвердить публично.
  16. Следует помнить о том, что нет плохих добровольцев, но есть конкретные виды работ, которые подходят не для всех.

Особое значение имеет организация добровольческих рабочих мест. Рабочие места волонтеров следует организовывать так же, как и профессиональные места.



# ЧЕМУ ДОЛЖНО СООТВЕТСТВОВАТЬ ДОБРОВОЛЬЧЕСКОЕ РАБОЧЕЕ МЕСТО?

## ВОСТРЕБОВАННОСТЬ

Рабочее место добровольца должно быть создано под социально значимые цели и востребовано с позиций социальной политики, общественных интересов, гражданского понимания.

## РЕСУРСНАЯ ОБЕСПЕЧЕННОСТЬ

Характерная для прошлого история, когда на субботники приходили сотни людей, а рабочими инструментами могли быть обеспечены лишь единицы, является ярким примером того, как недостаток ресурсного обеспечения может дискредитировать любую хорошую идею. Понятие ресурсного обеспечения рабочего места добровольца включает:

- материальные и технические условия выполнения добровольческой работы;
- обеспеченность необходимыми инструментами и расходными материалами;
- восполнение естественных затрат добровольцев (затраты, связанные с участием в работе: питание, проезд, проживание);
- возможности для коммуникационного и информационного обеспечения добровольческой работы.

## ЗАЩИЩЁННОСТЬ И БЕЗОПАСНОСТЬ

Добровольческое рабочее место должно быть защищено во всех отношениях (и с точки зрения права, и с точки зрения медицины). В данном случае следует ориентироваться на требования государственного законодательства о труде.

## ЭФФЕКТИВНОСТЬ

Эффективность добровольческого рабочего места не может рассматриваться только с позиции экономической выгоды. В это понятие необходимо включать воспитательный, образовательный и социальный эффекты. При этом любая добровольческая работа должна иметь чёткие показатели и критерии своей трудовой эффективности.

## КВАЛИФИЦИРОВАННОСТЬ

Квалификация – это степень подготовленности работника к выполнению работы. Важно, чтобы подготовленность добровольца и квалификационные требования рабочего места соответствовали друг другу. Добровольцы должны привлекаться либо к работе, которая не требует специальных навыков, либо к работе, в выполнении которой у них уже есть профессиональный опыт.

## ТЕХНОЛОГИЧНОСТЬ

Рабочее место добровольца должно быть обеспечено необходимыми инструкциями (картами, справочными материалами), а сами технологические процессы должны быть удобны для изучения добровольцами и просты в освоении.

## ЭРГОНОМИЧНОСТЬ

Рабочее место добровольца должно быть удобным для работы и соответствовать современным требованиям.



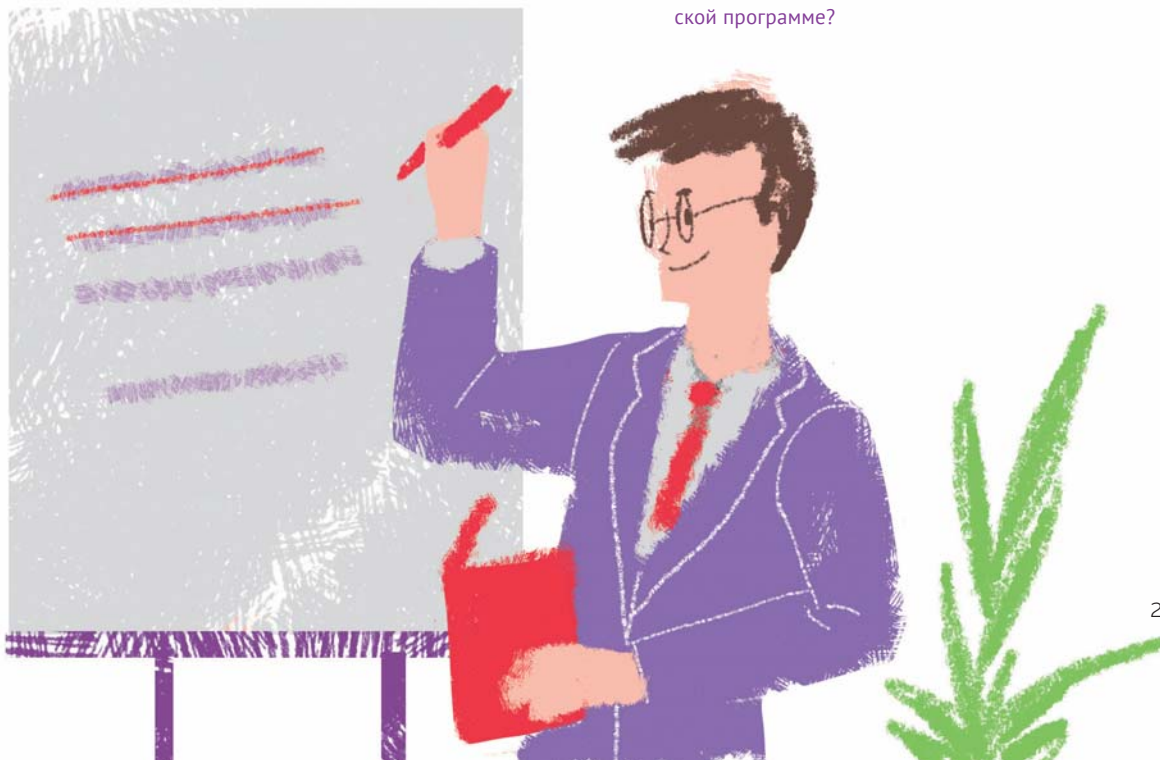


# РУКОВОДСТВО К ДЕЙСТВИЮ

- 1 Оцените потребности сообщества в добровольческой занятости.
- 2 Исследуйте и обоснуйте потребность в добровольческих рабочих местах.
- 3 При создании волонтерских мест коррелируйте ваши потребности в добровольцах с ресурсами самих добровольцев.
- 4 При составлении программы описывайте конкретные действия и соответствующие им компетенции, чтобы волонтеры смогли оценить свои возможности.
- 5 Выстраивайте партнерские отношения, чтобы обеспечить рабочие места добровольцев необходимыми ресурсами.
- 6 Просто и четко опишите технологию добровольческой деятельности и рабочую навигацию для каждого добровольца.
- 7 Продумайте все аспекты, связанные с жизнью, здоровьем и безопасностью добровольцев на их рабочих местах.
- 8 Позаботьтесь об обеспечении нужд добровольцев (проезд, питание, санитарные услуги).
- 9 Подумайте о том, как вы будете оценивать работу добровольцев, чтобы сориентировать их в эффективности конкретных действий.
- 10 Защитите добровольческую работу от злоупотреблений. Волонтеры не должны выполнять работу платных сотрудников и бессмысленно повторять то, что уже делают штатные сотрудники. Партнерские организации не должны прикрываться статусом волонтеров, чтобы уйти от уплаты налогов.
- 11 Демонстрируйте волонтерам результаты их труда (благодарные благополучатели, удачно завершённые проекты, повысившаяся эффективность деятельности служб и организаций).
- 12 Обсуждайте с волонтерами требования и соответствия для различных видов деятельности, чтобы каждый доброволец четко представлял, что он может и должен делать.
- 13 Доверяйте коллективу вопрос о степени готовности участников группы.
- 14 Предупреждайте заранее о трудностях и проблемах, с которыми волонтеры могут столкнуться, чтобы не создавать иллюзию лёгкости работы.
- 15 Заключайте с волонтерами договоры (в особенности на те виды работ, которые требуют повышенного уровня подготовки и ответственности).
- 16 Предусмотрите различные виды деятельности, чтобы ни один доброволец не остался без задания.

# ВОПРОСЫ ДЛЯ РАЗМЫШЛЕНИЯ

- 1 Нужен ли специальный закон, регламентирующий создание волонтерских рабочих мест и защищающий добровольцев?
- 2 Для одной работы необходимы профессиональные специалисты, а для другой – волонтеры. Где проходит граница между этими видами занятости?
- 3 Каково должно быть соотношение «спонтанных» и «системных» добровольцев, работающих в НКО и в государственных учреждениях?
- 4 Как поддерживать трудовую дисциплину в отсутствие материальных стимулов?
- 5 Как организовать контроль за злоупотреблениями, чтобы не пришлось создавать комиссии по контролю за контролёрами?
- 6 Как объяснить волонтеру, что предложенные им услуги не нужны, чтобы не снизить его волонтерскую мотивацию?
- 7 Насколько четко должны быть прописаны требования к волонтерской деятельности?
- 8 Как помочь волонтеру оценить соответствие своих умений предлагаемым видам работ?
- 9 Какие способы контроля дисциплины и дисциплинарные меры могут быть использованы в волонтерской программе?



# ЧЕМ МЫ ПРИВЛЕКАЕМ?

## ☆ ФАКТЫ

1. В начале 2000-х годов в Норвегии при поддержке правительства была проведена кампания по привлечению добровольцев (реклама на телевидении, баннеры и растяжки). Через некоторое время провели опрос среди участников национальной волонтерской программы. Оказалось, что рекламу видели только 5% добровольцев, но это были самые активные участники, именно они привели за собой всех остальных.
2. По данным Фонда общественного мнения, около 80%

россиян считают, что заниматься благотворительностью (в том числе волонтерством) необходимо, но только 7% из них доверяют благотворительным фондам, подозревая их или в мошенничестве, или в неэффективности.

3. В Сингапуре чиновникам предоставляется специальный неоплачиваемый отпуск на три дня, чтобы они могли заниматься волонтерской работой.

## 🗨 АРГУМЕНТЫ

1. Информация о волонтерской деятельности должна подаваться по тем каналам, где она будет наилучшим образом воспринята целевыми группами.

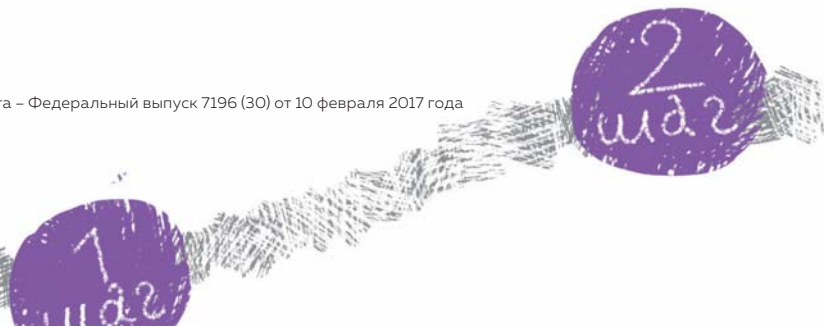
## НАУЧИТЕСЬ ГОВОРИТЬ ПРАВДУ О ВОЛОНТЕРСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Если вы проводите лекции о вреде алкоголизма, то не надо всем рассказывать, что вы спасаете мир от страшной зависимости. Вы просто повышаете осведомленность тех, с кем работаете. Если вы проводите конкурс плаката против наркотиков, то не пытайтесь подсчитать, сколько наркоманов слезет с иглы благодаря вашей деятельности. Просто скажите, что вы хотите выразить свою личную убежденность в том, что наркотики – это зло. Кор-



## РАССКАЗЫВАЙТЕ ВСЕМ О СВОЕЙ РАБОТЕ

Присутствие в социальных сетях, а также в медийном пространстве должно быть организовано таким образом, чтобы все знали, что и зачем вы делаете, какие ценности продвигаете.





да организация утверждает, что она спасает мир от глобальной экологической катастрофы, а пришедший волонтер узнаёт, что его задача – сортировка мусора, ему будет сложно понять, каким же образом он спасает мир. Не лучше ли сразу сказать, что вы сортируете мусор и верите в то, что это отодвигает глобальную экологическую катастрофу?

2. Родителям не нужно воспитывать детей по специальной программе, надо просто заниматься самовоспитанием и саморазвитием, тогда дети возьмут с них пример. Для волонтерской организации это означает необходимость целенаправленных действий по формированию корпоративной и организационной культуры. А для волонтерских менеджеров это ещё и необходимость серьёзных отношений к своим особым профессиональным компетенциям, понимания механизмов и принципов современного общественного устройства.

#### НАЧНИТЕ ФОРМИРОВАНИЕ ПОЗИТИВНЫХ НОРМ ВЗАИМНОСТИ СО СВОЕЙ ВОЛОНТЕРСКОЙ ГРУППЫ

Нормы взаимности должны начинаться с самой организации. Если внутри вашей группы отношения строятся на принципах взаимного уважения, тактичного отношения, терпения и взаимопомощи, то вы и без пафосных плакатов окажетесь привлекательными для всех, кто попадёт в вашу сферу.

#### ДОБРОЖЕЛАТЕЛЬНЫЙ PR

На имидж современных российских НКО губительное влияние оказывает деятельность в стиле агрессивного маркетинга («только мы делаем добрые дела, остальные о них лишь рассказывают и прикрываются нами»). Очень важно строить свои отношения с другими организациями, понимая, что вы делаете общую работу, осознавая, в чём вы дополняете и усиливаете работу других, а в чём они дополняют вас.

3. Чиновники многих стран сами занимаются волонтерством. Согласно призывам ООН, через волонтерскую работу государственные чиновники лучше понимают нужды и чаяния людей, на благо которых должна быть направлена государственная политика. Необходимо вовлекать чиновников в волонтерскую деятельность, если мы хотим, чтобы она стала привлекательной.

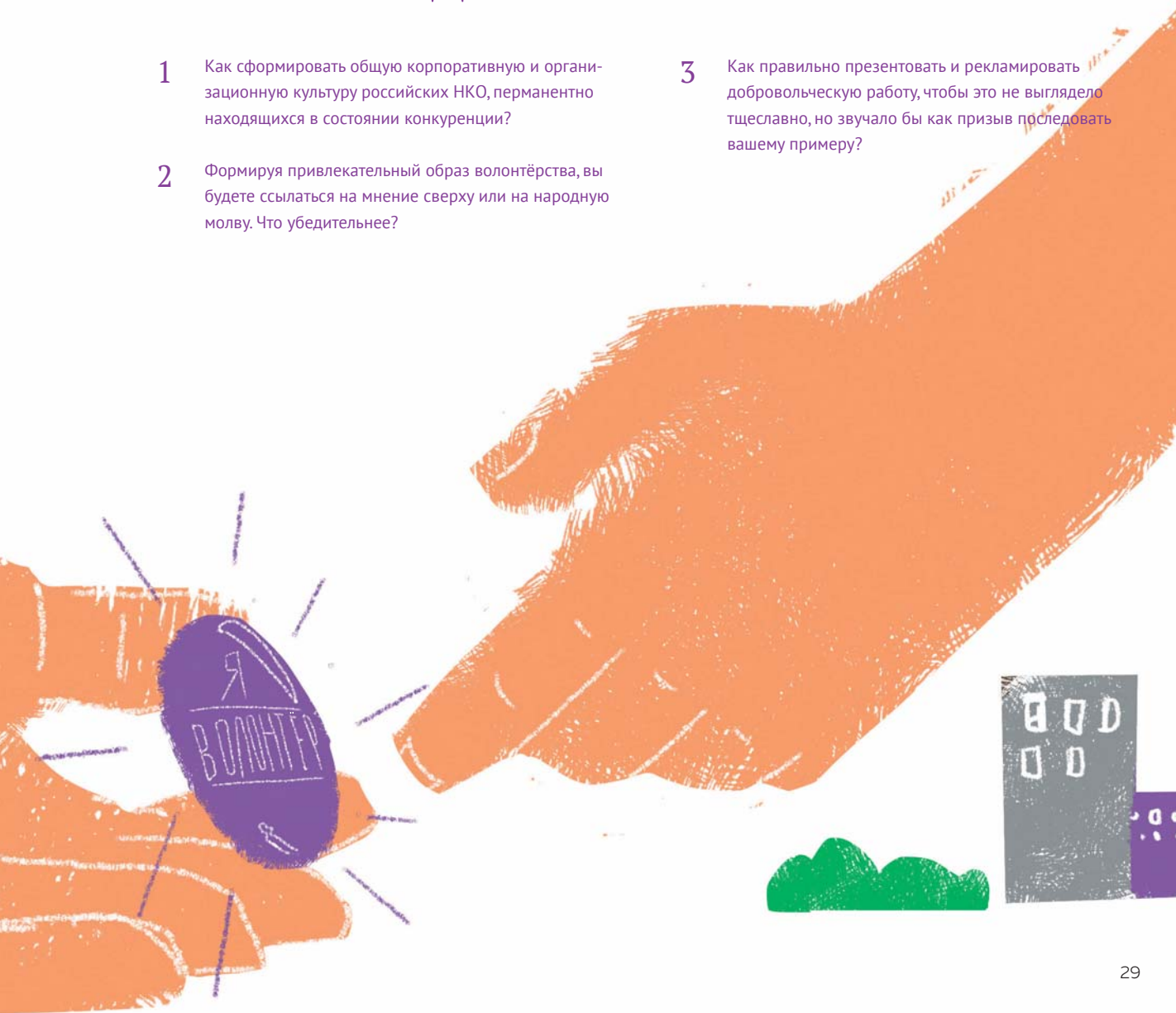


# РУКОВОДСТВО К ДЕЙСТВИЮ

- 1** **ПРЕЗЕНТАЦИОННАЯ ПРОГРАММА ВОЛОНТЁРСКОЙ ГРУППЫ И СОЦИАЛЬНАЯ РЕКЛАМА.** От того, как, где и кому вы рассказываете о вашей работе, зависит, кто к вам присоединится.
- 2** **ЯСНОСТЬ ЦЕЛЁЙ.** Ставьте чёткие и лаконичные цели и задачи.
- 3** **МИССИЯ ОРГАНИЗАЦИИ.** Определившись с целями, опишите миссию вашей организации. Каким вы видите результат вашей деятельности, какими силами и средствами вы хотите его достичь, какие для этого требуются условия? Будьте искренними, избегайте общих стереотипных фраз.
- 4** **PR ПРОГРАММЫ ИЛИ ОРГАНИЗАЦИИ.** Постройте взаимоотношения со своими партнёрами, с государственными организациями, с родственными объединениями, с людьми, к которым обращена ваша работа. Чётко определите свою скромную роль, но амбициозные цели.
- 5** **ПРОГРАММА ФОРМИРОВАНИЯ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ.** Уделите особое внимание тому, что вы представляете из себя как коллектив. Это важно и для вашего личного самочувствия, и для общего дела.
- 6** **РАЗВИТИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ.** Как организована работа с документами, как чётко вы планируете свою деятельность, как относитесь к своему времени и времени ваших клиентов? Ваш уровень организационной компетентности – проявление уважения к людям.
- 7** **ПОВЫШЕНИЕ КОМПЕТЕНТНОСТИ.** Постоянное саморазвитие, интерес к происходящим изменениям, действия по самосовершенствованию – именно это убеждает других в том, что вы не случайные люди в добровольческой деятельности.
- 8** **БРЕНД ОРГАНИЗАЦИИ.** Сегодня это визуальный паспорт, по которому люди узнают вашу организацию и «считывают» вашу ценностную программу. Этому стоит уделить серьёзное внимание.

# ВОПРОСЫ ДЛЯ РАЗМЫШЛЕНИЯ

- 1 Как сформировать общую корпоративную и организационную культуру российских НКО, permanently находящихся в состоянии конкуренции?
- 2 Формируя привлекательный образ волонтерства, вы будете ссылаться на мнение сверху или на народную молву. Что убедительнее?
- 3 Как правильно презентовать и рекламировать добровольческую работу, чтобы это не выглядело тщеславно, но звучало бы как призыв последовать вашему примеру?



# КОГО МЫ ПРИВЛЕКАЕМ?

## ☆ ФАКТЫ

Женщины-добровольцы оказались активнее мужчин, а среди возрастных групп лидерами оказались люди 35-44 лет. Граждане от 45 до 54 лет заняли второе место.<sup>1</sup> Трудоустроенные добровольцы помогли некоммерческим организациям чаще, чем безработные волонтеры.<sup>2</sup> Наименее актив-

ными оказались молодые люди в возрасте от 16 до 24 лет.<sup>3</sup> С учётом количества часов волонтерской работы в год активность выглядит следующим образом: ветераны от 65 лет – 94 часа в год, дети до 16 лет – 52 часа в год, взрослые от 45 до 64 лет – 52 часа в год, молодые люди от 16 до 25 лет – 36 часов в год.<sup>4</sup>

1 <https://mosvolonter.ru/n/2017/07/K7u1Py>

2 <https://mosvolonter.ru/n/2017/07/K7u1Py>

3 Volunteering in the United States. Bureau of Labor Statistics <https://www.bls.gov/news.release/volun.toc.htm>

4 Volunteering in the United States. Bureau of Labor Statistics <https://www.bls.gov/news.release/volun.toc.htm>

## 🗨 АРГУМЕНТЫ

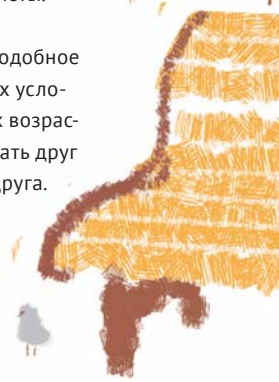
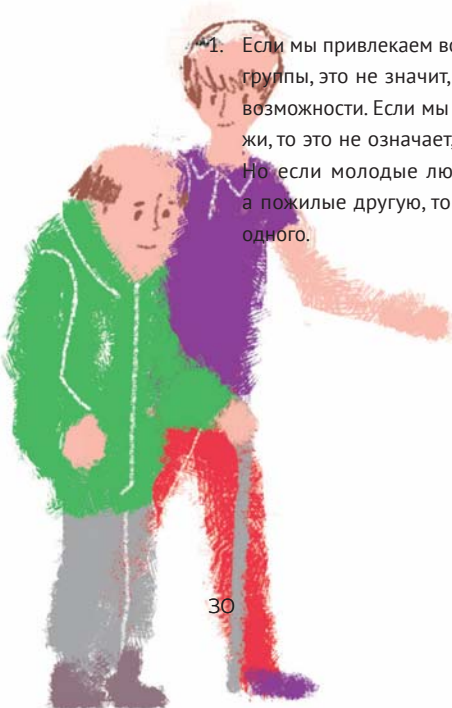
1. Если мы привлекаем волонтеров из конкретной целевой группы, это не значит, что мы хотим ограничить чьи-то возможности. Если мы проводим дискотеку для молодёжи, то это не означает, что туда не пустят пенсионеров. Но если молодые люди хотят слышать одну музыку, а пожилые другую, то нам придётся выбирать кого-то одного.

2. Обычно выделяют три основные возрастные группы:

- обучающиеся волонтеры (школьники, студенты и др.),
- работающие волонтеры,
- серебряные волонтеры (ветераны и др.).

Основные группы делятся на подгруппы. Например, для студенческого волонтерства могут быть выделены следующие подгруппы: дети, школьники, студенты вузов и колледжей, молодые исследователи и специалисты.

В силу объективных возрастных особенностей подобное разделение способствует созданию оптимальных условий для добровольцев. При этом волонтеры всех возрастов должны иметь возможность взаимодействовать друг с другом, дополнять и усиливать действия друг друга.



3. Важно хорошо изучить тех, кто получает от вас волонтерскую помощь, чтобы выстроить тактичные и уважительные отношения.

Целевыми группами могут быть:

- религиозные и национальные группы;
- группы, которые различаются по уровню материальной обеспеченности;
- группы людей с ограниченными возможностями.

Вы должны уметь общаться с любой целевой группой в привычной и понятной для них форме. Уважая чужие религиозные, национальные и культурные традиции, мы не отказываемся от своих. Напротив, мы демонстрируем гуманистический и доброжелательный характер собственной культуры.





## РУКОВОДСТВО К ДЕЙСТВИЮ

- 1 Сформулируйте миссию вашей волонтерской программы так, чтобы она была понята всем группам, к которым обращена. В то же время стремитесь формулировать так, чтобы каждый думал, что вы обращаетесь к нему лично.
- 2 Каждая цель волонтерской программы должна быть разработана с учётом основных особенностей целевых групп.
- 3 Готовьте волонтеров к работе с различными группами населения, чтобы их предложение о помощи всегда было выражено в уважительной форме.
- 4 Лучший способ формирования межпоколенческого и межкультурного взаимодействия – это волонтерская программа с участием представителей самых разных социальных и возрастных групп.
- 5 Умение установить контакт, поддержать дружеское общение и деловое взаимодействие с самыми разными людьми – одна из важнейших социальных компетенций волонтеров, требующая специальной программы формирования и развития, а также закрепления в повседневной практике.



# ВОПРОСЫ ДЛЯ РАЗМЫШЛЕНИЯ

- 1 В какой степени надо подстраиваться под аудиторию? Не проще ли оставаться самим собой?
- 2 На каком языке разговаривать с молодёжной аудиторией?
- 3 Чему уделять внимания больше: тому, как привлечь, или тому, что собственно мы можем предложить?

# КАК И ГДЕ МЫ ПРИВЛЕКАЕМ?



## ☆ ФАКТЫ

1. Для аудитории большую ценность представляет не конкретная информация, а авторитетное мнение об этой информации.
2. По мнению социологов, из 100% заинтересованных участников деятельности полноценно в неё включаются не более 20%.

## 🗨 АРГУМЕНТЫ

1. Поиск добровольцев – важная часть волонтерской программы. Добровольцы не приходят сами. Люди должны быть уверены, что их ждут и в них нуждаются.

## СТРАТЕГИИ ПРИВЛЕЧЕНИЯ ДОБРОВОЛЬЦЕВ

Три основных метода приёма волонтеров – это набор, подбор и отбор.

**НАБОР** – метод, в рамках которого приглашаются все желающие принять участие в добровольческой работе при соблюдении определённых условий. Как правило, набор происходит на конкурсной основе. Добровольцы проходят необходимые этапы конкурса: собеседование, тестирование, специальные формы опроса. После успешно пройденного конкурса может быть установлен испытательный срок, необходимый для выяснения, соответствует ли кандидатура заявленным возможностям.

**ПОДБОР** осуществляется путём выбора из определённой целевой группы (например, среди студентов того или иного вуза) тех, кто в наибольшей степени соответ-

ствует требованиям, предъявляемым к добровольцам. Подбор необходим в ситуации, когда рабочих мест мало, они престижны, а уровень требований высок или имеет специфический характер (например, требуется музыкальный слух).

**ОТБОР** может быть частью набора. Кандидаты отбираются из числа уже приглашённых. Отбор не обязательно должен носить конкурсный характер.

Он может осуществляться по определённым субъективным критериям (психологическая совместимость будущих членов одной команды, прогноз потенциального личностного роста кандидатов, определённые индивидуальные данные, которые не могут стать предметом открытого конкурса).

2. Места, где ведётся привлечение добровольцев, должны быть удобны, в первую очередь, потенциальным добровольцам. Организаторам волонтерской деятельности следует самим идти к добровольцам, а не ждать, что к ним придут.





## МЕРОПРИЯТИЯ ПО ПРИВЛЕЧЕНИЮ

Для более эффективного приёма добровольцев следует организовывать мероприятия, которые, во-первых, позволят добровольцам лучше понять, что от них потребуется; во-вторых, помогут организаторам наилучшим образом направить усилия добровольцев в нужное русло (в соответствии с индивидуальными особенностями и потребностями). Все мероприятия можно условно разделить на три группы: обращение к аудитории (выступление, организация выставки, презентация), личный контакт (собеседование, ответы на вопросы), информирование (публикации в СМИ и социальных сетях, информационные витрины).

Что должно учитываться в информационном сообщении добровольцам?

## ЦЕЛЕВАЯ ГРУППА

Прежде всего, необходимо определить целевую группу, к которой будет обращена информация, и выявить особенности этой группы: возраст, образование, пол, индивидуальные интересы и способности.

Ориентируясь на особенности этой группы, следует выбрать:

- источники информирования (газеты, объявления в школе или институте, интернет, радио, телевизионное обращение и т.д.);
- стиль обращения (молодёжный, весёлый, серьёзный, призывающий и т.д.);
- форму получения обратной связи (телефон, электронная почта, почтовый адрес и т.д.).

## ИНФОРМАЦИОННОЕ СООБЩЕНИЕ

Информация должна доноситься чётко и адресно. Реклама социальной работы в полной мере должна соответствовать её характеру и содержанию. В информационном сообщении должны быть отражены следующие сведения:

- обращение к адресату или целевой группе;
  - причина возникновения обращения;
  - ожидаемый результат;
  - что требуется от потенциальных добровольцев;
  - куда обратиться за подробной информацией.
3. Помните, что вы имеете дело не с наёмными рабочими, а с теми, кто действует в силу своих убеждений. Люди должны понимать, что если им отказывают, то это происходит ради защиты их собственных интересов.
  4. Продумайте разнообразные позиции, чтобы никто из заинтересовавшихся не остался без дела. В конце концов, люди могут просто распространять информацию о вашей деятельности дальше.
  5. Организуйте акции по привлечению (совместные игры, фестивали, интерактивные выставки). Любое мероприятие по привлечению волонтеров должно иметь для них самостоятельную пользу и интерес.
  6. Программа по привлечению – это не просто найм новых членов, это возможность поговорить с людьми о том, что для вас действительно ценно.



# РУКОВОДСТВО К ДЕЙСТВИЮ

- 1 Разработайте программу по поиску и привлечению добровольцев, из которой будет понятно, сколько волонтеров вам необходимо.
- 2 Составьте социально-психологический портрет идеального добровольца, которого вы хотите привлечь, и вы поймёте, где его искать.
- 3 Попробуйте составить обращения к потенциальным добровольцам, исходя из особенностей их целевой группы.
- 4 Разработайте карту локации потенциальных волонтерских групп в вашем районе.
- 5 Проанализируйте предпочтительные информационные каналы вашей целевой группы и разработайте соответствующие формы размещения информации.
- 6 Разработайте типовую схему собеседования, форму волонтерского резюме, анкету добровольца.
- 7 Используйте в качестве акций то, что интересно вашей аудитории: игру, тренинг, «собрание у самовара», рэп-баттл и т.п.



# ВОПРОСЫ ДЛЯ РАЗМЫШЛЕНИЯ

- 1 Как сделать так, чтобы не остались обиженными откликнувшиеся на призыв, но оказавшиеся уже лишними или не вполне подходящими?
- 2 Как привлечь именно тех, кто вам необходим, чтобы не отговариваться от тех, кто заинтересовался, но совершенно не «вписывается» в ваш проект?



## КЕЙС

## РЕШЕНИЕ

**1** Волонтер Валера три года проработал в приюте для животных. На днях приют закрыли. Валера не знает, чем теперь ему заняться. Что вы можете ему предложить?

Можно помочь Валере найти другой похожий проект, где его навыки и опыт будут полезны. Также Валера может попробовать себя в других направлениях волонтерства.

**2** Вашему проекту нужны волонтеры-школьники, готовые приезжать по субботам в Дом ветеранов железной дороги. Где вы будете их искать и как привлекать?

**Где искать?**  
Необходимо провести анализ партнеров и выявить тех, к кому можно обратиться (профориентационные школы или партнеры, которые уже работают с волонтерами в данном направлении).

**Как привлекать?**  
У волонтеров будет уникальная возможность пообщаться с профессионалами в данной среде. Тем, кто хочет работать в железнодорожной отрасли, будет интересно пообщаться с людьми, проработавшими в ней много лет.

**3** Необходимо за короткое время набрать волонтеров для работы на конференции. Что вы будете делать?

В первую очередь, необходимо понять, какая категория волонтеров и с какими интересами нужна (в зависимости от темы и специфики конференции). После этого необходимо понять, какие информационные каналы близки данной категории. Например, если это студенты, нужно использовать все социальные сети (специальные группы). В качестве партнеров можно привлечь профильные вузы и ссузы.

**4** Вы набрали на мероприятие в два раза больше волонтеров, чем нужно. Как определить, кто должен участвовать в мероприятии?

Необходимо провести собеседования. По результатам можно будет отобрать волонтеров из числа наиболее компетентных и заинтересованных.

## КЕЙС

## РЕШЕНИЕ

5

Вас пригласили на волонтерский урок в школу, чтобы вы рассказали школьникам о своём опыте. Вам нужно привлечь этих ребят в волонтерскую деятельность. О чём вы расскажете?

Чтобы ребята могли понять суть волонтерской деятельности и захотели стать волонтерами, необходимо показать им весь спектр возможностей и направлений. Примеры и истории из личной практики помогут сделать рассказ ещё интереснее.

6

Вы узнали, что в подмосковном лесу потерялся ребёнок. Нужно срочно набрать волонтеров, готовых отправиться на его поиск. Где вы будете их искать? Какими качествами они должны обладать?

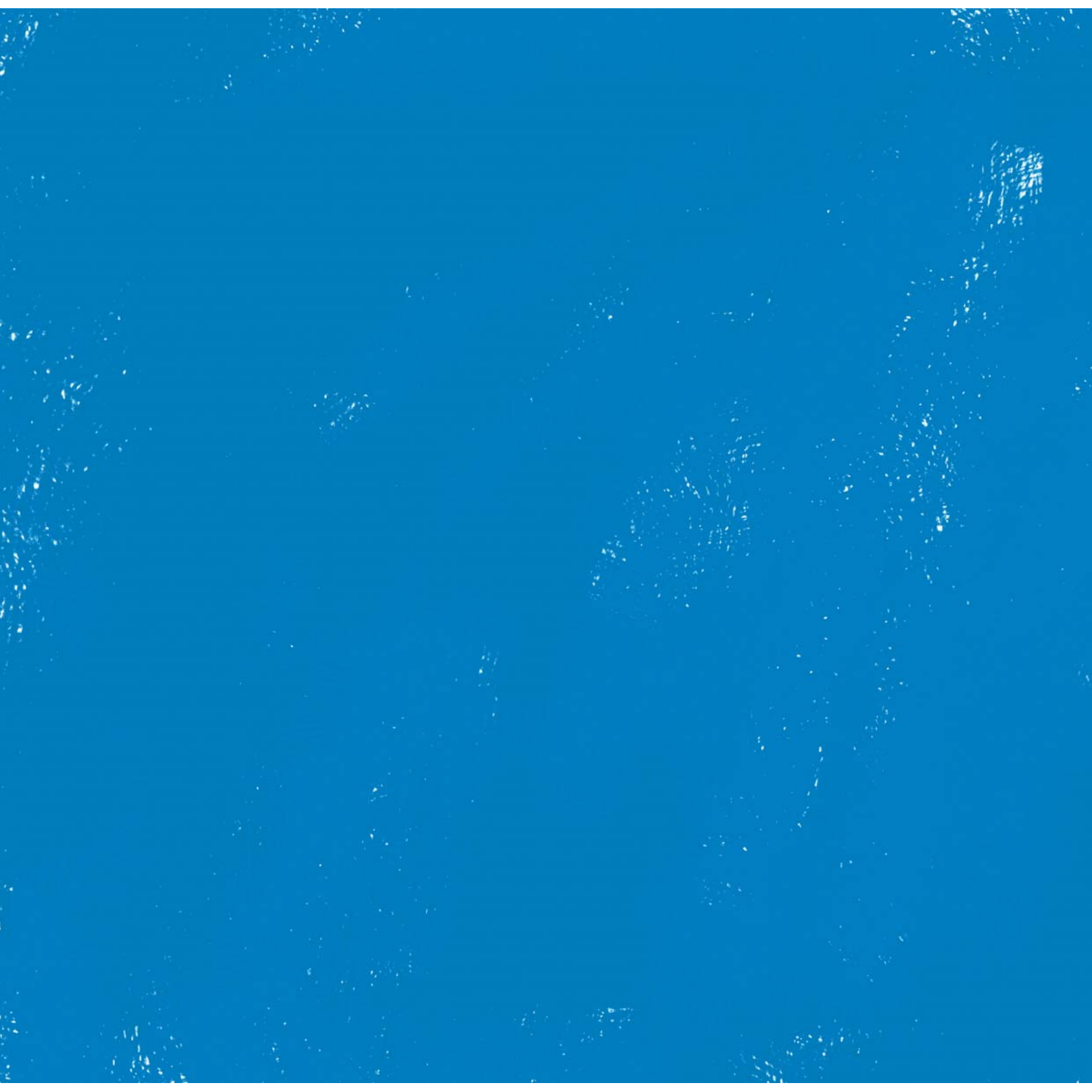
Можно обратиться в поисковые отряды, волонтерские центры вузов.

Основной акцент нужно делать на поиске волонтеров старше 18 лет (желательно мужского пола). Девушки и парни младше 18 лет могут помочь с распространением информации, набором волонтеров-поисковиков. Основные требуемые качества – собранность, внимательность, стрессоустойчивость, выносливость.

Умение оказывать первую медицинскую помощь – большой плюс. Желателен опыт спасательных работ.







# КЛЮЧ 2

## ПОДГОТОВКА

Программа подготовки волонтеров – это, прежде всего, диалог, который мы устанавливаем с нашими участниками. Процесс подготовки мотивирует, формирует пространство общих ценностей, помогает выстроить личностные и рабочие приоритеты, поддерживает командный дух. Международный опыт предлагает затрачивать на процесс подготовки не менее 20% времени от всего объема волонтерской программы. Это те инвестиции организации в волонтеров, которые не только непосредственно влияют на качество волонтерской деятельности, но и повышают качество человеческих ресурсов. Процесс подготовки волонтеров имеет свою специфику и требует инновационных социальных технологий и профессионального сопровождения. Обучение волонтеров не может быть просто заимствованием программ профессиональной подготовки или тренингов личностного роста. Это область, которая сочетает традиционные подходы с особыми характеристиками волонтерской деятельности.



# ДЛЯ ЧЕГО ВАЖНА И НУЖНА ПОДГОТОВКА?

## ☆ ФАКТ

Добровольчество – это готовность отдавать время и силы, а также принимать на себя повышенную ответственность. Подготовка добровольца включает в себя мотивацию, развитие профессиональных навыков и социальные компетенции. Обучающая программа для волонтеров может стать частью бренда организации, её узнаваемым популярным продуктом.

## 🗨 АРГУМЕНТЫ

1. Волонтерская программа подразумевает ответственные и осознанные действия.
2. Система подготовки волонтеров – это не просто процесс обучения, это важнейший инструмент для построения действующей социальной сети. Взаимодействие волонтеров в процессе обучения формирует корпоративную и организационную культуру добровольчества как движения.
3. Современные обучающие продукты и программы (особенно в сфере неформального образования) являются популярной формой социального взаимодействия.
4. Волонтерские обучающие программы могут включать универсальные социальные компетенции и сами по себе выступать как волонтерское предложение.

Когда вы проводите первый обучающий тренинг с потенциальными волонтерами, сколько бы он ни длился, какие бы цели вы на нём ни ставили, для 80% участников он будет носить мотивационный характер. Не пытайтесь при этом на одной встрече рассказать обо всём сразу. Главное, чтобы участники смогли определиться, для чего им всё это. Сформулируйте кратко и чётко ответ на этот вопрос, в итоге все будут в выигрыше.

5. Навыки, полученные добровольцами, имеют ценное значение для карьеры и личностного роста.
6. Волонтерский менеджмент – один из лучших социальных лифтов для лидеров сообществ.

Социальное образование реализуется в школах и вузах (факультативы и мастер-классы), в системе корпоративного обучения (тренинги и обучающие программы), в НКО и организациях, сопряжённых с волонтерской деятельностью (учебные центры и сети социальной практики). Программы обучения могут быть как узконаправленными (под конкретные направления и виды деятельности), так и общими (показывающими все имеющиеся возможности, но без детального рассмотрения).

## КАК МОЖЕТ ПРОХОДИТЬ ПОДГОТОВКА:

- «живой» инструктаж непосредственно перед началом выполнения функций (надо убедиться, что волонтеры знают, куда и зачем они пришли);
- инструктаж при помощи специализированных памяток (в них наглядно и подробно должно быть описано, что и как необходимо делать);
- функциональное обучение (под конкретное мероприятие) – волонтерам доносится общая информация о мероприятии, миссии, целях, а также необходимых функциях к выполнению;
- наставничество (к опытному волонтеру приставляется «новенький», и в процессе работы происходит передача знаний и опыта);
- периодическое обучение в течение года (повышение квалификации в выбранном направлении, управленческие программы обучения).



## НАИБОЛЕЕ РАСПРОСТРАНЁННЫЕ ФОРМАТЫ ОБУЧЕНИЯ

Деловая игра – поиск оптимального решения путём моделирования хозяйственной ситуации и правил поведения участников. Обычно деловая игра проводится в четыре этапа:

### ЭТАП 1

Ознакомление участников с целями, задачами и условиями игры

### ЭТАП 2

Инструктаж относительно порядка проведения игры

### ЭТАП 3

Разделение участников на несколько ролевых групп

### ЭТАП 4

Анализ, оценка процесса и результатов игры

**ИНСТРУКТИРОВАНИЕ** – мягкий способ организационного воздействия, заключающийся в разъяснении обстановки, задач, возможных трудностей и в предостережении от возможных ошибок.

**КЕЙС-МЕТОД, ИЛИ МЕТОД СИТУАЦИЙ** – техника обучения, использующая описания реальных ситуаций. Обучающиеся должны проанализировать ситуацию, разобраться в сути проблем, предложить возможные решения и выбрать лучшее из них. Различают полевые ситуации, основанные на реальном фактическом материале, и кресельные (вымышленные) кейсы.

**РОТАЦИЯ КАДРОВ** – перемещения волонтеров с одного функционального места на другое (горизонтальные), чтобы добровольцы могли ознакомиться с различными производственными задачами организации.

**ТРЕНИНГ** – систематическая тренировка или совершенствование определённых навыков добровольцев. Существуют разные тренинги: тренинг делового общения, поведенческий тренинг, тренинг чувствительности, ролевой тренинг, видео-тренинг, тренинг компетентности и др.





## ГЛАВНЫМИ РАЗДЕЛАМИ ОБУЧАЮЩИХ ПРОГРАММ МОГУТ БЫТЬ:

### СОДЕЙСТВИЕ УДЕРЖАНИЮ

Удовлетворение индивидуальных и профессиональных целей каждого волонтера.

### ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ВОЛОНТЕРОВ

Хорошо обученные волонтеры обеспечивают высокое качество работы и повышают ценность волонтерских программ в целом.

### УЛУЧШЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОГО КАЧЕСТВА

Высококвалифицированные волонтеры значительно улучшают качество услуг, предоставляемых организациями.

### УВЕЛИЧЕНИЕ ЗНАНИЙ УЧАСТНИКОВ

Волонтеры узнают больше о сообществе, которому они помогают, и о том, что такое добровольческое служение.

### РАСШИРЕНИЕ ВЗГЛЯДОВ И ПЕРСПЕКТИВ

Обучение ведёт к осознанию возможностей, гражданских ценностей и более широкому пониманию того, как отдельные люди и сообщества взаимосвязаны.

### СОДЕЙСТВИЕ ПОЖИЗНЕННОМУ ВОВЛЕЧЕНИЮ

Волонтеры получают навыки, необходимые для успешного ведения деятельности, что приводит к пожизненной приверженности и гражданскому участию.

# РУКОВОДСТВО К ДЕЙСТВИЮ

- 1 Волонтерская программа должна опираться на план подготовки волонтеров.
- 2 В организации, которая работает более чем со ста волонтерами, необходимо наличие подготовленного организатора по работе с волонтерами.
- 3 С добровольцами необходимо проводить программу подготовки, касающуюся выполнения их функций и обязанностей.
- 4 Основные аспекты программы:
  - **ЦЕННОСТНО-МОТИВАЦИОННЫЙ** – осознание ценностей и основных понятий волонтерства;
  - **КОМПЕТЕНТНОСТНЫЙ** – социальные компетенции и общекультурные компетенции, обусловленные программой деятельности;
  - **ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ** – первичные профессиональные компетенции;
  - **ПРОГРАММНЫЙ ИЛИ ОБЪЕКТНЫЙ** – непосредственная работа;
  - **ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ (менеджерский)** – подготовка для волонтеров, которые берут на себя ответственность за группы волонтеров или организацию деятельности.
- 5 Определяйте потребности в знаниях и навыках, необходимых для выполнения той или иной функции, предоставляйте добровольцам возможности для профессиональной подготовки и повышения квалификации.
- 6 Рассуждайте о том, какие обучающие курсы и программы полезны для ваших добровольцев.
- 7 Выясните, какие обучающие волонтерские программы могут быть полезны разным возрастным группам.
- 8 Разработайте собственную обучающую программу, сообразуясь с конкретными добровольцами.
- 9 Попробуйте оформить ваши тренинговые продукты как брендовый продукт.
- 10 Участвуйте в обучающих программах партнеров.



# ВОПРОСЫ ДЛЯ РАЗМЫШЛЕНИЯ

- 1 В какой форме (очной или заочной) будут интересны волонтерские курсы горожанам?
- 2 Как сочетать личностный рост и обучение в тренинговых программах?
- 3 Какие просветительские программы с участием волонтеров востребованы в обществе?
- 4 В какой момент волонтерский менеджмент перестаёт быть частью волонтерства и становится профессиональной деятельностью?
- 5 Как встраивать неформальное волонтерское движение в формальную систему современного российского образования?
- 6 Каким образом в добровольческом движении должны поддерживаться стандарты корпоративной и организационной культуры?





# ПОДГОТОВКА К ПРОФЕССИОНАЛЬНЫМ ВИДАМ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

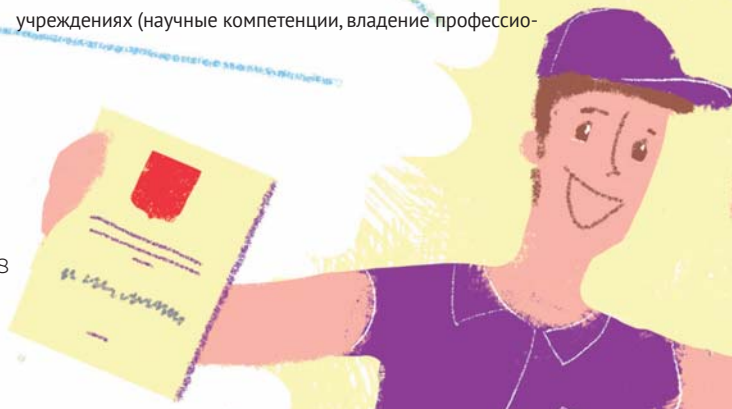
## КАКИМИ НАВЫКАМИ ДОЛЖЕН ОБЛАДАТЬ ВОЛОНТЁР?

Волонтеры не проходят полноценную профессиональную подготовку, поэтому к сложным видам деятельности следует привлекать только тех, кто уже обладает соответствующими компетенциями. При этом волонтеры могут и должны осваивать первичные и универсальные профессиональные компе-

тении, связанные с задачами конкретной программы. Особое внимание должно быть уделено оценке компетенций, чтобы грамотно сформулировать цели и задачи, а также распределить обязанности.

### ☆ ФАКТЫ

1. В Германии участие волонтеров в социальной педагогике, в работе с детьми и подростками по месту жительства привело к тому, что на сегодняшний день только 20% необходимых позиций в этой сфере занимают оплачиваемые специалисты, а остальные 80% – это волонтеры.
2. В Европейском Союзе именно волонтеры приняли на себя большую часть ответственности и реальной работы с прибывающими мигрантами.
3. Традиционные навыки формируются в образовательных учреждениях (научные компетенции, владение профессиональными технологиями и методиками и т.д.). Их обычно называют *hard skills* (жесткие, базовые навыки). Но в современной профессиональной деятельности также востребованы навыки общения, работы в команде и т.п. Такие навыки называются *soft skills* (мягкие, вторичные).
4. Опрос, проведенный среди ведущих российских предпринимателей, показал, что 90% из них поставили умение общаться с людьми на первое место из всех качеств и навыков, необходимых для успешной профессиональной деятельности.



## А Р Г У М Е Н Т Ы

1. Участие волонтеров в сферах медицины, образования, социальной защиты, общественной безопасности существенным образом повышает эффективность специалистов, позволяет им увеличить перечень услуг и помочь большому количеству людей.
2. Участие волонтеров в работе профессиональных организаций и учреждений – это показатель их открытости.
3. Волонтерство можно рассматривать как профессиональные пробы. Это касается не только молодых людей, но и тех, например, кто планирует сменить профессию.
4. Компетенции волонтеров – это инструмент, при помощи которого они достигают своих целей.
5. Мотивационная готовность волонтеров – это их энергия и энтузиазм. Задача организаторов – поддержать этот настрой и направить энергию волонтеров в нужное русло.

Идеальная среда для формирования социальных компетенций – это сочетание мотивации, обучения и практики.

### МОТИВАЦИЯ

- |   |                          |
|---|--------------------------|
| 1. Убеждение в актуальности.            | мотивационная готовность |
| 2. Актуализация личностной потребности. | ценностная осознанность  |
| 3. Ценностное приятие.                  | рефлексивное приятие     |
| 4. Рефлексия.                           |                          |

### ОБУЧЕНИЕ

- |                     |                                |
|---------------------|--------------------------------|
| 5. Информирование.  | информационная осведомлённость |
| 6. Осведомлённость. |                                |
| 7. Ориентирование.  |                                |
| 8. Тренинг.         |                                |
| 9. Саморазвитие.    |                                |

### ПРАКТИКА

- |   |                         |
|---|-------------------------|
| 10. Учебная практика, практическая ориентированность учебного процесса. | практическое применение |
| 11. Моделирующая практика.  |                         |
| 12. Реальная деятельность.  |                         |

# РУКОВОДСТВО К ДЕЙСТВИЮ

- 1 Волонтерская программа должна иметь обучающий модуль.
- 2 Обучающий модуль должен проходить в форме активной коммуникации и мотивировать волонтеров.
- 3 Волонтерскую программу нужно описывать конкретными действиями и соответствующими им компетенциями.
- 4 Формируйте программу развития социальной компетентности волонтеров.
- 5 Чётко формулируйте необходимые соответствия для каждого вида деятельности, чтобы люди могли самостоятельно оценить свою готовность и свои возможности.
- 6 Программа развития навыков и компетенций должна учитывать баланс тренинговой подготовки и практической работы.
- 7 Организовывать волонтерские группы нужно таким образом, чтобы участники могли обучать друг друга в процессе.
- 8 Программу обучения волонтеров профессиональным навыкам следует строить в коллаборации с профессиональными организациями.
- 9 Часть обучения может быть передана на аутсорсинг.
- 10 Профессиональные виды волонтерской деятельности всегда носят дополняющий характер и осуществляются под руководством профессиональных организаций.



# ВОПРОСЫ ДЛЯ РАЗМЫШЛЕНИЯ

- 1 Как понять, когда волонтеры реально помогают профессионалам, а когда они создают помехи для работы?
- 2 Кто и как должен определять степень профессиональной ответственности непрофессиональных волонтеров?
- 3 Что важнее: мотивация или компетентность?
- 4 Компетентность формируется в процессе работы, но к работе не всегда можно допустить некомпетентных людей. Как быть?
- 5 Кто в большей степени должен оценивать уровень готовности волонтера – организатор или сам волонтер?



# ТРЕНЕРСКАЯ РАБОТА В ВОЛОНТЁРСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

## ☆ ФАКТЫ

В Великобритании существуют региональные центры по аккредитации программ волонтерской подготовки. Эти же центры сертифицируют тренеров по своим стандартам.

*Наставник необходим волонтерам, чтобы сопровождать их и оценивать работу.*

Для получения документа о соответствии проводится специальное тестирование.

## 💬 АРГУМЕНТЫ

1. Тренер отвечает не за деятельность волонтеров, а за их эффективную подготовку.
2. Наставник – это специалист, к которому волонтер может обратиться в связи с возникшими затруднениями.
3. Для организации волонтерской деятельности тренинговая работа имеет ключевое значение и требует качественных технологий и специалистов.

## ПОДХОДЫ К ТРЕНЕРСКОЙ РАБОТЕ

На первом этапе запуска официальной программы обучения необходимо понять, кто именно будет её запускать. Некоторые организации имеют специальных сотрудников по обучению. Обычно это организации, которые проводят тренинги в течение всего года. У организации может быть сотрудник, в обязанности которого входит координация новых волонтерских тренингов. В небольших организациях вся подготовка может проводиться одним сотрудником-добровольцем, которого на время освобождают от основных обязанностей. Это может быть и приглашенный специалист (представитель Ресурсного центра, представитель другой организации,

схожей по роду деятельности, эксперт и др.). Он может работать на добровольной основе или за вознаграждение. Можно также поощрять опытных волонтеров быть тренерами.

Тренер должен иметь богатый практический опыт в преподаваемой им сфере. Организатору при этом необходимо помнить, что перед тренером надо ставить конкретную задачу (например, результаты, к которым вы хотите прийти).

# РУКОВОДСТВО К ДЕЙСТВИЮ

- 1 Определите уровни компетенций, согласно которым вы будете готовить волонтеров. На этом этапе станет понятно, может ли организация взять обучение на себя или будет делегировать эту задачу внешнему тренеру.
- 2 Готовьте собственных тренеров и наставников из числа опытных волонтеров.
- 3 Заключайте партнёрские соглашения для подготовки тренеров и наставников высшего уровня.

## ВОПРОСЫ ДЛЯ РАЗМЫШЛЕНИЯ

- 1 Каким образом следует сертифицировать тренерские курсы для волонтерских организаций?
- 2 Кто именно нужен для подготовки волонтеров – тренер, наставник, инструктор?
- 3 Каким требованиям должны соответствовать тренеры и наставники волонтерских программ?
- 4 Какие стандарты качества необходимы для волонтерских программ?
- 5 Кто может стать системным партнером для подготовки тренеров волонтерских программ в Москве?
- 6 Какие подходы HR-менеджмента можно использовать в волонтерских программах?



## КЕЙС

## РЕШЕНИЕ

1

Серебряный волонтер Оксана Евгеньевна уже три года работает на проекте «Ночь искусств». В этом году она снова планирует принять в нём участие, но просит включить её в списки волонтеров без обучения. Как вы поступите в данной ситуации?

Необходимо объяснить Оксане, что она должна познакомиться с новой командой, узнать подробности предстоящей работы (условия могли измениться). Если вы давно знакомы с Оксаной и уверены в ней, можно сделать исключение (направить волонтеру полную информацию по предстоящим работам нужно будет в любом случае).

2

Для сопровождения группы инвалидов по зрению нужно подготовить волонтеров. Какие навыки должны освоить волонтеры? Какие форматы обучения можно использовать?

Необходимо ознакомить волонтеров с основными правилами взаимодействия с инвалидами по зрению. В качестве практики можно пригласить инвалида по зрению на тренинг либо смоделировать похожую ситуацию (например, завязать глаза одному из участников). Необходимо затронуть психологические и этические аспекты, проработать сложные ситуации, понять особенности физического и вербального взаимодействия, изучить терминологию.

3

Волонтер по уважительной причине пропустил обучение и просит рассмотреть другие варианты подготовки к мероприятию. Что вы можете ему предложить?

Волонтер может приехать на индивидуальный инструктаж или получить необходимую информацию по почте. Он может пройти скайп-обучение или начать работу с куратором (опытным тим-лидером), бывшим на обучении.

4

Временные рамки проекта не позволяют провести обучение волонтеров очно. Необходимо разработать пакет информационных материалов к мероприятию. Что бы вы включили в этот пакет?

Информацию о мероприятии, его целях и задачах, а также об организаторах. Информацию о волонтерском корпусе, его задачах, функциях, графике и условиях работы. Информацию об особенностях проекта и его целевой аудитории, о требованиях к знаниям и навыкам волонтеров.

5

В городе состоится крупное событие. Волонтеры должны наблюдать за безопасностью и помогать медицинскому персоналу. Какие навыки им необходимо развить для выполнения этой задачи?

Внимательность и концентрацию, ответственность, навыки оказания первой доврачебной помощи, стрессоустойчивость.

## КЕЙС

**6** В детскую клиническую больницу на праздник ко Дню защиты детей требуются три волонтера-фотографа. Что необходимо знать волонтерам в данном случае?

## РЕШЕНИЕ

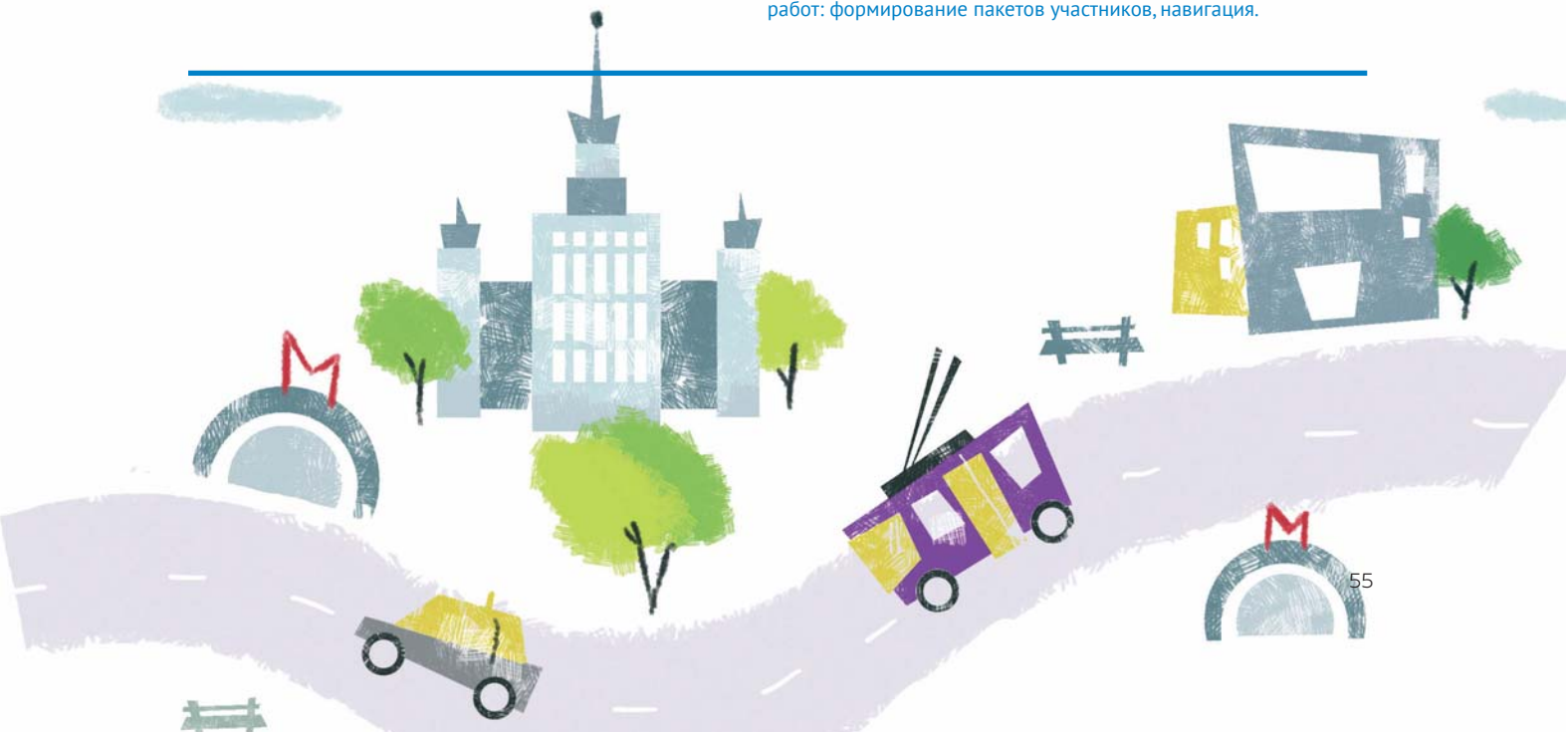
Волонтеры должны знать, о чём можно разговаривать с детьми и какие темы лучше не обсуждать (диагнозы, например). Они должны быть проинструктированы, что можно фотографировать, а что нельзя. Дополнительно волонтеры должны тщательно изучить правила нахождения на территории лечебного учреждения.

**7** Сергей болен ДЦП. Он хочет быть волонтером и помогать людям. Какие направления волонтерской деятельности вы можете ему предложить?

Сергей может принимать участие во всех направлениях волонтерской деятельности, кроме следующих:

- общественная безопасность (физически ему сложно будет справиться);
- донорство.

Сергею можно доверить работу, где нужно меньше разговаривать (в случае ограничений по речи) и меньше писать (если есть сложности с мелкой моторикой). Примеры допустимых работ: формирование пакетов участников, навигация.







КЛЮЧ 3  
СОПРОВОЖДЕНИЕ  
ВОЛОНТЁРСКОЙ  
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ



# КАК ВЗАИМОДЕЙСТВОВАТЬ В ПРОЦЕССЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ?

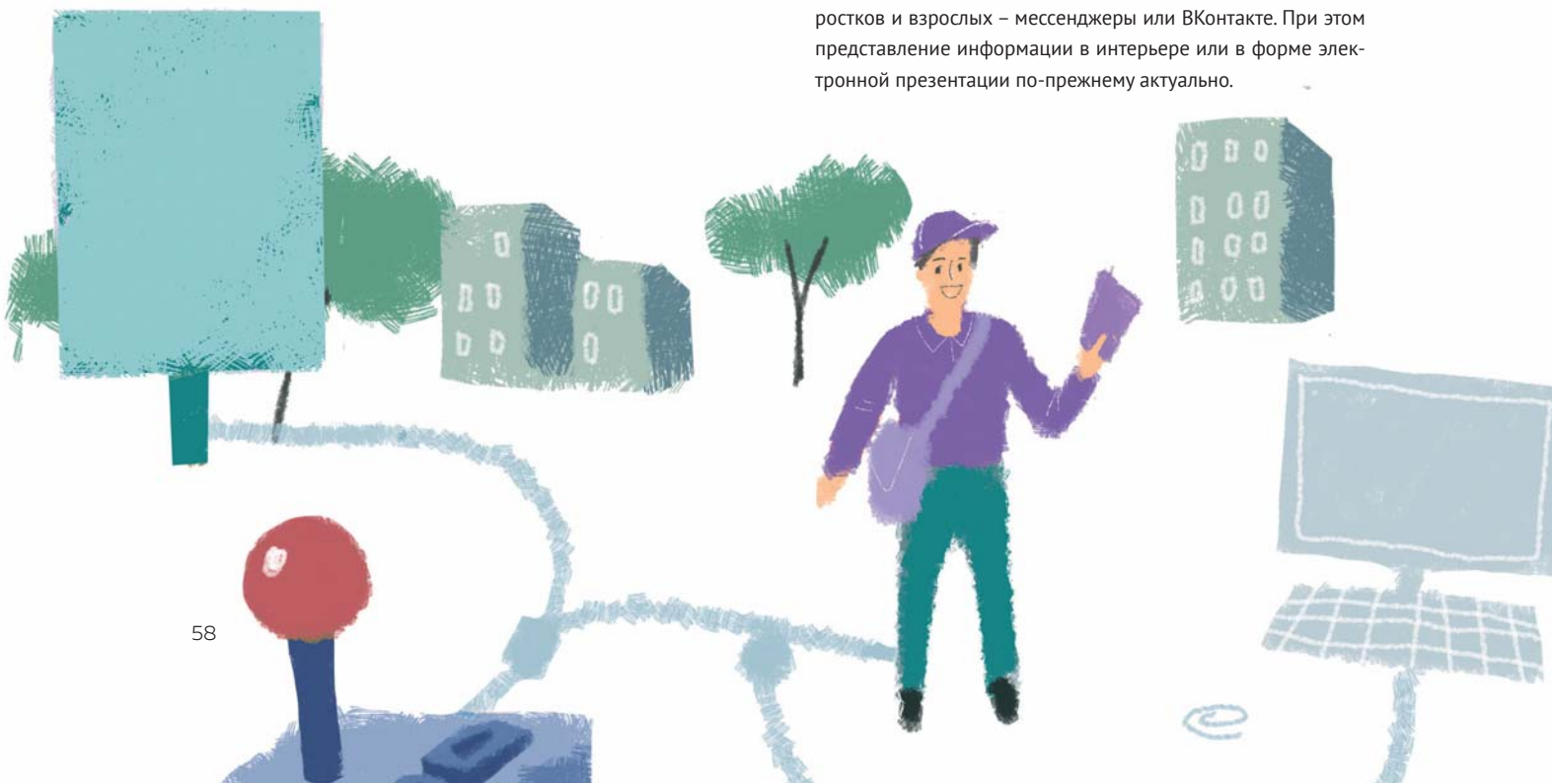
Эффективная коммуникация позволяет свести к минимуму потери смысла. Информационная коммуникация становится более эффективной, когда между адресатами существует эмпатия, т.е. они понимают и чувствуют психоэмоциональное состояние друг друга.

## ☆ АРГУМЕНТЫ

Коммуникация – это активный процесс с обратной связью. Выбор каналов коммуникации – важнейшее условие для сохранения оперативности взаимодействия.

## КАНАЛЫ КОММУНИКАЦИИ

Необходимо пользоваться тем каналом связи, который удобен для соответствующей целевой аудитории и доступен для неё. Каналы легко определяются по принципу включённости волонтеров в уже существующие. Например, для серебряных волонтеров – это мобильная телефонная связь, а для подростков и взрослых – мессенджеры или ВКонтакте. При этом представление информации в интерьере или в форме электронной презентации по-прежнему актуально.

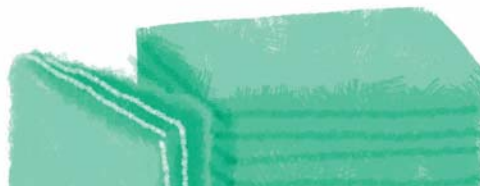


# РУКОВОДСТВО К ДЕЙСТВИЮ

- 1 Выстраивайте коммуникационный план волонтерской программы с учётом каналов коммуникации, опираясь на предпочтения участников программы.
- 2 Добивайтесь предельной лаконичности и конкретности информации.
- 3 Анализируйте, используя обратную связь с волонтерами, их осведомлённость и осознанность на каждом значимом этапе работ.
- 4 Выстраивайте коммуникационный план с партнёрами (с СМК, спонсорами, государственными органами, населением, благополучателями волонтерской помощи и т.д.).
- 5 Выстраивайте внутреннюю иерархическую систему информации – срочно, важно, информация к размышлению, информация для всех или для отдельных групп и т.д.

# ВОПРОСЫ ДЛЯ РАЗМЫШЛЕНИЯ

- 1 Какие каналы коммуникации оптимальны для конкретной волонтерской группы?
- 2 Как выстроить единое информационно-коммуникационное пространство для волонтеров?
- 3 Существует ли специфика информационного обеспечения волонтерской деятельности?
- 4 Как обеспечить надёжную и быструю обратную связь менеджера и волонтеров в процессе деятельности?



# КТО И КАК РУКОВОДИТ ВОЛОНТЁРСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ?

*«Каждый человек имеет своё специфическое призвание, или миссию жизни. <...> В этом он не может быть заменён, и его жизнь не может повториться. Таким образом, задача каждого человека уникальна, как и его конкретные возможности для её реализации».*

*Виктор Франкл*

## А Р Г У М Е Н Т Ы

1. Для организации волонтерской деятельности необходимо стратегическое планирование и управление. Руководство принимает на себя всю полноту ответственности за деятельность волонтеров.
2. Организационное руководство непосредственно связано с выполнением профессиональных менеджерских функций и требует профессионального уровня ответственности и компетентности. Руководство деятельностью волонтеров включает в себя все традиционные этапы, циклы и функции современного менеджмента.
3. Несмотря на то, что волонтеры работают без материального вознаграждения, эффективность их работы необходимо справедливо оценивать.
4. Отдельные функции руководства и сопровождения могут быть вынесены на аутсорсинг.

## ПОЗИЦИИ ДЛЯ СОПРОВОЖДЕНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

**ОРГАНИЗАЦИОННОЕ РУКОВОДСТВО ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ** – рабочий процесс, с помощью которого организация направляет и контролирует свои действия, а также реагирует на требования и ожидания участников. Руководство устанавливает должностные обязанности, правила поведения, а также разрабатывает документы, которые используются организациями для достижения поставленных задач.

**КООРДИНАТОР** подчиняется организатору. Координирует деятельность в определённом направлении или на определённом участке работы.

**ТИМ-ЛИДЕР** – волонтер, координирующий действия группы добровольцев. Подчиняется менеджеру или координатору.

Как правило, чем выше должность, тем больше объём имеющейся информации для принятия максимально корректных и верных управленческих решений. Чем ниже уровень ответственности, тем информации меньше (и тем более она специфична).

**МЕНЕДЖЕР, ОРГАНИЗАТОР** отвечает за организацию деятельности, условия труда и распределение обязанностей.

## ОСНОВНЫЕ ФУНКЦИИ РУКОВОДСТВА ВОЛОНТЁРСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ

Руководство добровольцами предполагает развитие мотивации личностного роста и профессиональной компетентности. Обе составляющие дополняют друг друга и являются взаимовлияющими. Основным фактором мотивации является отношение самих руководителей к своим обязанностям.

### НАПРАВЛЕНИЕ

Руководство должно постоянно следить за профессиональным и личностным ростом подопечных. Доброволец должен осознавать выбранные им цели как собственный ответственный выбор и воспринимать руководителей как советчиков, способных поделиться собственным опытом и видением ситуации развития.

### ПОДДЕРЖКА

Поддержка добровольцев выражается в поощрении, оценивании, координации, направлении, мотивировании, обмене опытом и других необходимых действиях.

### ОЦЕНИВАНИЕ

Понять, готов ли доброволец к осуществлению деятельности, можно с помощью различных диагностических (тесты, опросы и т.п.) и аналитических методик (обсуждения, семинары, практикумы), а также путём непосредственного наблюдения за работой (профессиональный анализ, самоанализ).

### ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ

Руководители добровольцев должны относиться к своей деятельности, как к организации работы с единомышленниками. Отношения с добровольцами необходимо строить как с равными.



## РУКОВОДСТВО К ДЕЙСТВИЮ

Добровольцы должны иметь возможность участия во всех управленческих процессах, за счёт этого у них будет повышаться заинтересованность в процессе, будет расти мотивация.

Примеры управленческих процессов, в которых может принимать участие волонтер:

- |   |                                      |    |  |
|---|--------------------------------------|----|--|
| 1 | Оценка ситуации и выявление проблем. | 7  | Организация деятельности.                              |
| 2 | Оценка ресурсных возможностей.       | 8  | Реализация целей и задач.                              |
| 3 | Постановка целей и задач.            | 9  | Контроль и оценка эффективности.                       |
| 4 | Планирование.                        | 10 | Подведение итогов.                                     |
| 5 | Решение кадровых вопросов.           | 11 | Анализ.  |
| 6 | Принятие решений.                    | 12 | Дальнейшее планирование на основе данных анализа и др. |

## ВОПРОСЫ ДЛЯ РАЗМЫШЛЕНИЯ

- |   |   |   |   |
|---|---|---|---|
| 1 | Как сохранить инициативность добровольцев в процессе деятельности, как не подавить их своим руководством?                                 | 3 | Каковы показатели и критерии оценки эффективности и результативности добровольческого труда?                                  |
| 2 | Что считать результатом добровольческой работы в большей степени – эффективность добровольческого труда или личностный рост добровольцев? | 4 | Этичность использования добровольческого труда при нематериальном стимулировании – в каких случаях это возможно и необходимо? |

# НА ЧТО ОРИЕНТИРОВАТЬСЯ В ОРГАНИЗАЦИИ ВОЛОНТЁРСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ?

*Чтобы выполнить большой и важный труд, необходимы две вещи: ясный план и ограниченное время.*

*Элберт Грин Хаббард*

## А Р Г У М Е Н Т Ы

1. План работы – это основной документ, регулирующий организацию волонтерской деятельности. Он включает в себя конкретные мероприятия, их временную синхронизацию, показатели качества и формы их контроля.
2. Формирование плана работ – это особая форма коммуникации, в процессе которой наилучшим образом формулируются цели всех участников процесса (команды волонтеров, благополучателей, партнеров, спонсоров). Важнейший фактор эффективного плана – это распределение функциональных обязанностей и ответственности участников работ.
3. Выполнение всех элементов плана – основа успешной работы, но простор для оперативного реагирования на возникающие ситуации должен оставаться всегда.
4. Контроль выполнения плана волонтерских работ носит, прежде всего, координирующий характер. Успешность этого контроля во многом будет зависеть от реалистичности критериев работы и от соответствующих им способов оценки. Оценка качества выполняемых работ обязательно должна включать самоанализ и групповое обсуждение.





# РУКОВОДСТВО К ДЕЙСТВИЮ

## ПЛАН ВОЛОНТЁРСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

| ЭЛЕМЕНТЫ ПЛАНА                   | СОДЕРЖАНИЕ  | ДЕЙСТВИЯ  |
|----------------------------------|---|---|
| 1. ЦЕЛЕПОЛАГАНИЕ                 | Цели и задачи   | Постановка целей должна описывать изменения и результаты, которые могут быть достигнуты в процессе деятельности. Важно учитывать, что они должны быть чётко измеряемыми. Задачи должны описывать этапы работы и шаги по достижению общей цели   |
| 2. ОЖИДАЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ          | Оценка показателей эффективности работ                | Это могут быть явления и эффекты, некие изменения, на которые мы ориентируемся, услуги, соответствующие общепринятым стандартам и описаниям услуг, внутренние показатели и критерии, которые принимаются всеми участниками работ, или верифицируемые технологические показатели выполненных работ |
| 3. ОЦЕНКА РЕСУРСНЫХ ВОЗМОЖНОСТЕЙ | Распределение ресурсов                                | Описав цели и задачи, необходимо оценить имеющиеся ресурсы и в соответствии с ними скорректировать масштаб работ  |
| 4. ПРОГРАММА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ        | Технологии и методы работ                             | На данном этапе необходимо понять, какие технологии и методы работ будут оптимально соответствовать поставленным задачам и имеющимся ресурсам   |
| 5. ФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ ОБЯЗАННОСТИ    | Описание функциональных обязанностей                  | Оценив масштаб и ресурсы, используемые методы и подходы, необходимо оценить кадровые потребности с учётом функциональных требований к участникам команды  |
| 6. ФОРМИРОВАНИЕ КОМАНДЫ          | Команда набирается с учётом функциональных требований | В зависимости от масштаба проекта деятельности мы исходим либо из уже имеющейся команды, либо из необходимости привлечения новых людей  |

|                                  |   |   |
|----------------------------------|---|---|
| 7. РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ОТВЕТСТВЕННОСТИ | Распределяется между членами сформированной команды | Это важный элемент планирования, обеспечивающий осознание всеми участниками общих целей и задач, способов их достижения, характера взаимодействия   |
| 8. ГРАФИК РАБОТ                  | Временное распределение осуществляемых работ        | График работ должен быть реалистичным. Необходимо учитывать синхронность этапов и мероприятий, условия работы, целевые установки. От жёсткости соблюдения графика работ зависит эффективность всей программы  |
| 9. КОНТРОЛЬ И АНАЛИЗ             | Способы контроля и методы анализа                   | Контроль нужен для оперативной оценки качества выполненных работ, соответствия графику, эффективности выполнения функциональных обязанностей. Важно обеспечить всех участников методиками самооценки. Также необходимо уделить особое внимание контролю соответствия работ тем технологиям и методикам, которые используются в соответствии с планом (технологический контроль). Ещё один важнейший аспект контроля – это соблюдение техники безопасности                                     |
| 10. ОТЧЁТ                        | Заключительный этап реализации плана                | План работы можно считать завершённым только в том случае, когда подготовлен и принят отчёт. Статистический отчёт готовится в соответствии с ожидаемыми результатами работ и показателями их оценки. Аналитический отчёт готовится с учётом мнений и оценок всех участников работ и характеризует все аспекты работ, оказавших существенное влияние на достижение поставленных целей и задач. Особую ценность представляют перспективные рекомендации, сделанные на основе проделанной работы |

## ВОПРОСЫ ДЛЯ РАЗМЫШЛЕНИЯ

- 1 Как сочетать демократические подходы к формированию плана деятельности с жёсткими требованиями целей и условий работ?
- 2 Как организовать процесс принятия решений, чтобы в него были вовлечены все участники команды,
- 3 но при этом всё не вылилось в долгосрочную дискуссию «о цвете черенков лопат»?
- 3 Как сделать так, чтобы контроль не превратился в бесконечные придирки друг к другу, а строился на самоконтроле членов команды?

# КАК ФОРМИРУЕТСЯ ВОЛОНТЁРСКАЯ КОМАНДА?

**СТРУКТУРА ВОЛОНТЁРСКОЙ КОМАНДЫ** – это совокупность связей, которые образуются внутри группы, на основе которых может быть организовано оптимальное групповое взаимодействие.

**ПОЗИЦИИ В ВОЛОНТЁРСКОЙ ГРУППЕ** – это функциональные роли в связи с целями и задачами группы.

**КОМАНДООБРАЗОВАНИЕ** – важный процесс групповой организации, формирующий общие групповые цели и установки, поддерживающий в группе доверительные отношения, выстраивающий оптимальные схемы и цепочки группового взаимодействия.

*Секрет удачного выбора сотрудников прост – надо находить людей, которые сами хотят делать то, что бы вам хотелось от них.*

*Ганс Селье*

## А Р Г У М Е Н Т Ы

Волонтерская команда, в отличие от команд профессиональной занятости, в большей степени учитывает комплементарность\* членов малой группы, ведь она формируется с учётом общих интересов. Для формирования комплементарной команды важна не только психологическая совместимость, но и диверсификация возможностей членов команды, которая позволяет им выполнять широкий спектр задач. Позиции в команде не могут быть раз

и навсегда заданными, они меняются в зависимости от ситуации.

Оптимальный размер команды – 7–9 человек. Несколько волонтерских команд объединяются в волонтерскую группу.

\*КОМПЛЕМЕНТАРНОСТЬ (от лат. completus – полный) – соответствие, составление с чем-то другим некоего нового объекта, имеющего новые свойства.



# РУКОВОДСТВО К ДЕЙСТВИЮ

- 1 Необходимо иметь чёткий план действий с упором на формирование команды.
- 2 Описывать позиции в группе нужно тщательно, чтобы добровольцы могли эффективно распределить роли между собой.
- 3 Важно поддерживать позитивные групповые процессы.

## ВОПРОСЫ ДЛЯ РАЗМЫШЛЕНИЯ

- 1 Что важнее при формировании команды – дружеские отношения или функциональные требования?
- 2 Как руководить волонёрской группой, чтобы не подавить инициативность её членов?
- 3 Как выстраивать взаимодействие команд в большой волонёрской группе, чтобы это не вылилось в «социалистическое соревнование», но при этом мотивировало участников?
- 4 Как обучать координаторов команд, чтобы не превращать их в «маленьких вождей»?
- 5 Командообразование – это специальный процесс подготовки или естественное следствие практической работы?
- 6 Всегда ли волонёры должны быть объединены в команды? В каких случаях это нецелесообразно?
- 7 Какие команды эффективнее – разнородные или однородные (по возрасту, образованию, полу, волонёрскому опыту и т.д.)?





# КАКИЕ ПОДХОДЫ И СПОСОБЫ ИСПОЛЬЗУЮТСЯ ДЛЯ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ ВОЛОНТЁРСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ?



## А Р Г У М Е Н Т Ы

1. В современной волонтерской практике наиболее распространённый способ организации деятельности – это социальный проект. Проектный подход позволяет достигать видимых результатов в краткосрочной перспективе, используя минимальные ресурсы.
2. При разработке подходов необходимо учитывать важные особенности волонтерской деятельности:

**ДОБРОВОЛЬЧЕСТВО НОСИТ ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЙ ПО ОТНОШЕНИЮ К ОСНОВНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ХАРАКТЕР.** При помощи добровольцев не могут быть выполнены задачи, требующие постоянного профессионального участия. Добровольческая работа должна дополнять уже существующие ресурсы трудовой деятельности.

**ДОБРОВОЛЬЧЕСКАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ТРЕБУЕТ БОЛЕЕ ЧЁТКОЙ РЕГЛАМЕНТАЦИИ.** Добровольцы обладают меньшими компетенциями, чем профессионалы, поэтому их участие в процессе должно быть строго регламентировано.

- Инструктирование добровольцев должно быть тщательным и подробным.
- Технологические карты деятельности добровольцев должны содержать чёткие указания и достаточный объём профессиональной информации.
- Расписание трудовой деятельности, временная разбивка технологических операций, определение последовательности технологических операций должны помочь добровольцам планировать свою работу.
- Распределение трудовой ответственности должно быть для добровольцев личным выбором. Работа с добровольцами не терпит авральных методов организации.
- Организация взаимодействия участников, слаженность и взаимопомощь в работе способны повысить эффективность деятельности.

**ДОБРОВОЛЬЦАМ НУЖНО ОТВЕТСТВЕННОЕ РУКОВОДСТВО.** Организаторы принимают на себя ответственность за деятельность добровольцев в большей степени, чем за деятельность профессиональных работников.



ДОБРОВОЛЬЦАМ НЕОБХОДИМО РУКОВОДСТВО, КОТОРОЕ БУДЕТ ВОСПИТЫВАТЬ И МОТИВИРОВАТЬ. Организаторы должны грамотно проводить воспитательную работу, содействовать личностному росту и развитию добровольцев, направлять и вдохновлять их.

ДОБРОВОЛЬЦЫ ДОЛЖНЫ БЫТЬ ЗАЩИЩЕНЫ В ТОЙ ЖЕ СТЕПЕНИ, что и профессионалы. К основным формам защиты деятельности добровольцев относятся:

- ЮРИДИЧЕСКАЯ И ПРАВОВАЯ ЗАЩИТА;
- ОБЕСПЕЧЕНИЕ БЕЗОПАСНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ;
- МЕДИЦИНСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ;
- КОНТРОЛЬ ЗА СОБЛЮДЕНИЕМ ТЕХНИКИ БЕЗОПАСНОСТИ;
- СОЗДАНИЕ НЕОБХОДИМЫХ УСЛОВИЙ ТРУДА;
- СОЦИАЛЬНАЯ ЗАЩИЩЁННОСТЬ.

ДОБРОВОЛЬЧЕСТВО НОСИТ ПРЕИМУЩЕСТВЕННО КРАТКОСРОЧНЫЙ ХАРАКТЕР. При планировании добровольческой деятельности необходимо обратить внимание на то, что эта деятельность не может носить характер постоянной профессиональной занятости.

ДОБРОВОЛЬЧЕСТВО НЕ ДОЛЖНО БЫТЬ ПОМЕХОЙ ДЛЯ ОСНОВНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СПЕЦИАЛИСТОВ. Организаторы добровольческой деятельности должны строить работу таким образом, чтобы добровольцы не дублировали действия профессиональных работников, не создавали помех и ответственно использовали общие рабочие места.



## РУКОВОДСТВО К ДЕЙСТВИЮ

- 1 Сформулируйте чёткие принципы организации деятельности, которые будут понятны всем участникам.
- 2 Сформируйте проектный портфель волонтерской программы.
- 3 Привлекайте к разработке технологий деятельности профессионалов.
- 4 Создавайте проектные лаборатории, оказывающие помощь в разработке волонтерских проектов под специальные задачи.
- 5 Развивайте компетенции, необходимые для проектной работы.
- 6 Выработайте методы управления проектами с учётом специфики волонтерской программы.
- 7 Выстраивайте проектное и технологическое сопровождение волонтерской деятельности.



# ВОПРОСЫ ДЛЯ РАЗМЫШЛЕНИЯ

- 1 В чём заключается специфика волонтерских проектов по сравнению с общими подходами к социальным проектам?
- 2 В чём специфика волонтерских социальных технологий?
- 3 Кто должен контролировать соблюдение общих принципов волонтерской деятельности?
- 4 Какие методы профессиональной деятельности не в полной мере соответствуют волонтерской?
- 5 Как организовывать обмен опытом волонтерских команд и групп?
- 6 Как и каких профессиональных специалистов надо привлекать для разработки волонтерских технологий?
- 7 Чему волонтеры могут учиться у бизнеса, а чему бизнес может поучиться у волонтеров?



## КЕЙС

## РЕШЕНИЕ

1

Вы набрали 500 волонтеров на мероприятие. В день проведения вы узнали, что организаторы подготовили только половину комплектов формы (жилетки, футболки, толстовки и сумки на 250 человек), вторую половину сделать не успели. Как распределить форму между волонтерами?

Необходимо распределить форму наиболее равномерно. Например, можно разделить форму по функциям. Тогда волонтеры, выполняющие одинаковую работу, будут в одинаковых комплектах. Можно дать право выбора и самим волонтерам, но в этом случае процесс экипировки займёт больше времени.

2

Иван более года участвует в волонтерских событиях различного уровня. Ему всего 16 лет, но он очень хочет стать тим-лидером. Есть опасения, что он не справится с такой ответственностью. Что вы можете ему предложить?

Можно сделать его стажёром – тим-лидером при опытном менеджере. В случае стрессовой ситуации последний поддержит новичка.

3

Волонтер Ольга Александровна просит звонить ей перед каждым новым мероприятием, так как не умеет пользоваться компьютером, но хочет быть в курсе всех активностей. У вас очень много насущных проблем более сложного уровня. Как вы решите эту ситуацию?

Необходимо делегировать эту задачу тим-лидеру, в чьей команде будет Ольга Александровна, либо опытному активному волонтеру. В перспективе можно направить Ольгу Александровну на курсы компьютерной грамотности, чтобы она смогла улучшить навыки владения компьютером.

**4** На соревнованиях по футболу среди школьников Москвы будет работать волонтерский корпус из 100 человек.

На мероприятие зарегистрировались и прошли обучение 130 человек (40 школьников, 20 студентов и 70 серебряных волонтеров). На навигацию гостей необходимо поставить 40 волонтеров, на раздачу сувенирной продукции – 60 волонтеров. За два дня до мероприятия оказалось, что сувенирную продукцию будут раздавать организаторы соревнований, но нужны волонтеры на трибуны (20 человек) и на подбор мячей (20 человек). Ещё 20 волонтеров должны раздавать воду. Необходимо срочно перераспределить волонтеров по функциям. Каким образом вы это сделаете? Какие особенности волонтеров важно при этом учитывать?

Функция подбора мячей требует определённой выносливости и активности, поэтому на неё лучше не ставить волонтеров старшего возраста (лучше всего подойдут школьники). Если раздавать воду необходимо возле стационарной точки, можно взять волонтеров любого возраста. Если необходимо носить воду, придётся учитывать физические возможности и утомляемость (лучше всего подойдут студенты). На трибунах могут возникать конфликтные ситуации, поэтому лучше туда поставить более опытных работников (серебряных волонтеров). Оставшиеся волонтеры займутся навигацией. 30 человек будут в резерве.

**5** Вы заметили, что волонтер Игорь в последнее время стал менее приветливым, особенно в общении с пожилыми людьми в пансионате труда ветеранов. Вы пообщались с ним и выяснили, что его удручает положение людей в пансионате. Он не знает, чем ещё может им помочь, поэтому очень расстроен. Что вы можете сделать в этой ситуации?

Необходимо провести ещё одну беседу с Игорем, чтобы вместе подумать, как можно улучшить ситуацию. Можно привлечь психолога для поддержки волонтера.



# КЛЮЧ 4

## МОТИВАЦИЯ

Мотивация и поощрение – два процесса, которые тесно связаны между собой. Все согласны с тем, что поощрение мотивирует работников. Но важно помнить о том, что лучшее поощрение – это удовлетворённая мотивация. Для добровольцев это утверждение справедливо вдвойне. Волонтёрами движут социальные мотивы и нравственные ценности. Их мотивация сильно зависит от того, оправдываются ли их ожидания.

Вопросы, которые по-настоящему мотивируют добровольцев:

- Принесут ли они пользу?
- Смогут ли они реализовать свой личностный потенциал?
- Будут ли они в команде единомышленников?
- Смогут ли они приобрести необходимые для личностного роста и развития навыки?
- Смогут ли они в своей деятельности искренне и открыто утверждать ценности, которые для них очень важны?

Сохранение добровольческой мотивации во многом зависит от того, как организована деятельность и совпадают ли её цели с волонтёрскими ожиданиями.



# КАКОВЫ МОТИВЫ ВОЛОНТЁРСКОГО УЧАСТИЯ?



*Лучший способ найти себя – это потерять себя в служении другим.*

*Махатма Ганди*

## А Р Г У М Е Н Т Ы

Забота о близких – привычное дело для всех нас. Добровольчество же выводит человека за пределы личных миров, культивирует интерес к посторонним людям, учит примерять чужие ситуации на себя. Мотивация волонтеров бывает внутренней и внешней. Первая продиктована желанием человека сделать свою жизнь более разнообразной и содержательной, а вторая отражает потребность избежать наказания (или получить публичное одобрение). Новички обычно руководствуются внешними мотивами, а постоянные волонтеры – внутренними. Также мотивация бывает глобальной (связанной с базовыми ценностями человека), контекстуальной (учитывающей то, с чем мы имеем дело в данный момент) и ситуационной (формирующейся под влиянием временных ограничений и других обстоятельств). Добровольцы наделяют личностным смыслом цели и задачи волонтерской деятельности, а общий гуманистический характер этой деятельности служит объединению волонтерского движения.

Угрозы личностным смыслам волонтерской деятельности катастрофически сказываются на эффективности волонтерских программ. Формализм, корыстные побуждения, злоупотребления, пренебрежение личностными ценностями разрушают саму основу добровольчества.

Важно учитывать, что мотивация волонтеров несколько отличается от мотивации обычных работников. В волонтерской работе нет:

- материального вознаграждения;
- жёсткого иерархического подчинения;
- регламентированной ответственности;
- жёсткого ограничения функциональных обязанностей.

Указанные факторы, с одной стороны, затрудняют администрирование, а с другой – высвобождают творческий и личностный потенциал волонтеров.

## КАКОВЫ СОЦИАЛЬНЫЕ МОТИВАЦИОННЫЕ ФАКТОРЫ?

### РЕАЛИЗАЦИЯ ЛИЧНОСТНОГО ПОТЕНЦИАЛА

Проявление своих способностей и возможностей, осуществление деятельности во благо других людей – эти мотивы должны быть ведущими для волонтера. В данном случае важно, чтобы человек осознал свой внутренний потенциал.

### ОБЩЕСТВЕННОЕ ПРИЗНАНИЕ, ЧУВСТВО СОЦИАЛЬНОЙ ЗНАЧИМОСТИ

Людям необходимо получать положительное подкрепление со стороны окружающих (особенно от вышестоящих), утверждаться в собственных глазах, ощущать свою причастность к большому делу. Основа данной мотивации – потребность человека в высокой оценке со стороны окружающих.

## САМОВЫРАЖЕНИЕ И САМООПРЕДЕЛЕНИЕ

Возможность проявить себя, заявить о своей жизненной позиции, найти своё место в системе общественных отношений – всё это может дать человеку добровольческая работа.

## ПРОФЕССИОНАЛИЗАЦИЯ

Добровольческая работа позволяет молодым людям (от 14 до 21) сориентироваться в различных видах профессиональной деятельности, получить реальное представление о предполагаемой будущей профессии или выбрать направление профессиональной подготовки. Добровольческая работа помогает приобрести полезные навыки, которые могут пригодиться в дальнейшей жизни.

## ПРИБРЕТЕНИЕ ПОЛЕЗНЫХ СОЦИАЛЬНЫХ И ПРАКТИЧЕСКИХ НАВЫКОВ

Добровольческая деятельность позволяет приобрести полезные навыки, напрямую не относящиеся к профессиональному выбору человека, но важные для жизни в целом. К ним можно отнести навыки работы с компьютером и другими видами техники, строительные навыки, навыки межличностного взаимодействия.

## ВОЗМОЖНОСТЬ ОБЩЕНИЯ

Добровольческая работа позволяет найти единомышленников, получить дружескую поддержку.

## ПРИБРЕТЕНИЕ ОПЫТА ОТВЕТСТВЕННОГО ЛИДЕРСТВА И СОЦИАЛЬНОГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ

Добровольческая работа даёт возможность проявить себя в различных моделях социального взаимодействия, а также приобрести навыки исполнительской деятельности и попробовать себя в роли лидера.

## СПОСОБНОСТЬ ВЫРАЗИТЬ ГРАЖДАНСКУЮ ПОЗИЦИЮ

Выразить гражданскую позицию не просто декларированием собственных взглядов, но активной деятельностью – важнейшее условие социализации и личностного развития.

## ВЫПОЛНЕНИЕ ОБЩЕСТВЕННОГО ДОЛГА

Потребность в исполнении общественного долга свидетельствует о высокой мотивации.

**В волонтерской программе участвуют люди с разными социальными мотивами – это естественная ситуация. Социально значимые мотивы не противоречат друг другу.**

## РУКОВОДСТВО К ДЕЙСТВИЮ

- 1 Учитывайте социальные мотивы участников для организации эффективной деятельности.
- 2 Принимайте во внимание индивидуальные интересы волонтеров.
- 3 Определяйте мотивы добровольцев и степень их удовлетворённости.
- 4 Дискутируйте с волонтерами о ценностях и смысле вашей общей деятельности.
- 5 Предусмотрите меры, препятствующие злоупотреблениям в волонтерской деятельности.
- 6 Формируйте корпоративную и организационную культуру волонтерского движения, которая будет способствовать его консолидации на общих ценностях и принципах.



# ВОПРОСЫ ДЛЯ РАЗМЫШЛЕНИЯ

- 1 Какие злоупотребления разрушают ценностный смысл добровольчества?
- 2 Какие принципы, ценности и личные смыслы объединяют участников волонтерского движения?
- 3 Как выявлять социальные мотивы добровольцев?
- 4 Надо ли бороться со скрытыми мотивами участия (например, с корыстью)?
- 5 Как учитывать разнохарактерные запросы схожих по возрасту и статусу добровольцев?
- 6 Как связаны социальные мотивы и интересы добровольцев?





# КАК СОДЕЙСТВОВАТЬ МОТИВАЦИИ ЛИЧНОСТНОГО РОСТА И РАЗВИТИЯ ВОЛОНТЁРОВ?



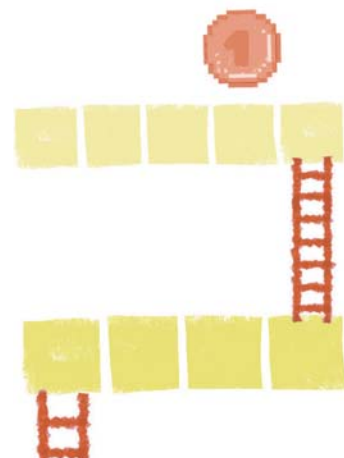
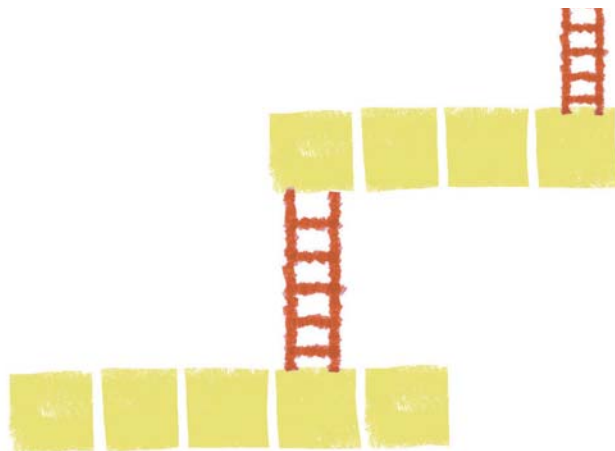
## А Р Г У М Е Н Т Ы

1. Личностный рост – общий мотив волонтеров. Деятельность должна быть построена таким образом, чтобы в ней смогли проявить свои таланты и умения все участники.
2. Волонтеры нуждаются в поддержке в процессе деятельности. Организаторы должны помогать добровольцам в построении индивидуальной программы личностного роста, вместе с ними намечать пути и оценивать эффективность результатов.
3. Волонтеры очень внимательно относятся к тому, чтобы их работа не потеряла личностный и ценностный смысл. Собственная польза для них напрямую зависит от той пользы, которую они могут принести другим людям.
4. Успех волонтерской деятельности зависит от того, в какой степени добровольцы смогли реализовать свой личностный потенциал.

## ПРОГРАММА ПРОГРЕССИВНОГО ЛИЧНОСТНОГО РОСТА

Доброволец может вести программу прогрессивного личностного роста. Такая программа включает в себя плани-

рование целей и задач личностного роста по различным направлениям и анализ эффективности их достижения.



## ЛИЧНЫЙ ПРОГРЕССИВНЫЙ ПЛАН:

- учитывает индивидуальные интересы, способности, склонности, особенности и условия для развития;
- опирается на предыдущие достижения добровольца и ориентируется на его личные цели;
- предполагает поэтапную реализацию плана (с анализом достигнутых результатов на каждом этапе);
- прост и понятен, имеет чёткие показатели достижения результатов;
- соответствует целям социального служения;
- соответствует возможностям добровольца.

Анализ направлений личностного развития добровольца включает:

- цели;
- ожидаемый результат;
- способы достижения;
- показатели оценки роста;
- формы мониторинга.



## РУКОВОДСТВО К ДЕЙСТВИЮ

1 Помогайте волонтерам строить индивидуальные планы личностного роста.

2 Рассматривайте волонтерскую программу как условие личностного развития.

## ВОПРОСЫ ДЛЯ РАЗМЫШЛЕНИЯ

1 Как помогать волонтерам с различными ценностями строить общее смысловое пространство?

2 Как помочь каждому волонтеру осознать свои уникальные индивидуальные личные цели?

# КАРЬЕРНАЯ МОТИВАЦИЯ ВОЛОНТЁРОВ

## ☆ ФАКТЫ

1. По прогнозам рекрутинговых аналитиков, в ближайшем будущем необходимо будет обновлять свои карьерные позиции и профессиональные навыки на 100% каждые пять лет.
2. На современном рынке труда реальная карьера начинается с 15 лет.
3. Всё больше людей преклонного возраста осваивают новые формы деятельности после выхода на пенсию.

## 💬 АРГУМЕНТЫ

Волонтерская деятельность предоставляет прекрасные возможности для приобретения и развития профессиональных навыков. В этом ключе можно выделить семь основных значений добровольческой деятельности:

### ПРОФЕССИОНАЛИЗАЦИЯ МОЛОДЁЖИ

Молодой человек может на практике смоделировать своё профессиональное поведение, попробовать себя в различных профессиональных ролях и осознанно совершить выбор направления.

### ВОЗМОЖНОСТЬ ПРИОБРЕТЕНИЯ ПЕРВИЧНОГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОПЫТА, ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ

Ни одно рекрутинговое агентство не ищет выпускников школы с пятёрками по химии или выпускников вузов с красными дипломами. Всем нужны трудолюбивые, ответственные, инициативные и творческие сотрудники.

Добровольческий труд помогает школьникам и студентам проявить эти качества.

### ПРООБРАЗ БИЗНЕСА

Дело, которое доброволец начинает, исходя из собственных интересов и потенциальных возможностей, в которое он вкладывает душу и силы, со временем может стать его личным бизнесом.

### ЗАМЕЩЕНИЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ ПОЗИЦИЙ, УЧЁТ В ШТАТНОМ РАСПИСАНИИ УЧРЕЖДЕНИЙ И ОРГАНИЗАЦИЙ

В социальных службах многих стран добровольцы дополняют усилия профессионалов, расширяют возможности социальных служб и организаций. Для эффективного участия добровольцев необходимо подходить к организации их труда профессионально, в том числе создавая добровольческие рабочие места, которые включаются в штатное расписание учреждения.

## ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ПОМОЩЬ ОБЩЕСТВУ

Работа профессиональных специалистов на добровольческих началах является наиболее эффективной. Профессионал в возрасте 35–50 лет, который 1-2 часа в неделю бесплатно оказывает свои услуги общественным и благотворительным организациям, вносит значительный вклад в социально-экономическое развитие. Так, например, в США вклад таких добровольцев сопоставим с работой 170 000 сотрудников с полной трудовой занятостью в течение года.

## СОХРАНЕНИЕ ЛИЧНОСТНОГО И ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ПОТЕНЦИАЛА ПОСЛЕ ВЫХОДА НА ПЕНСИЮ

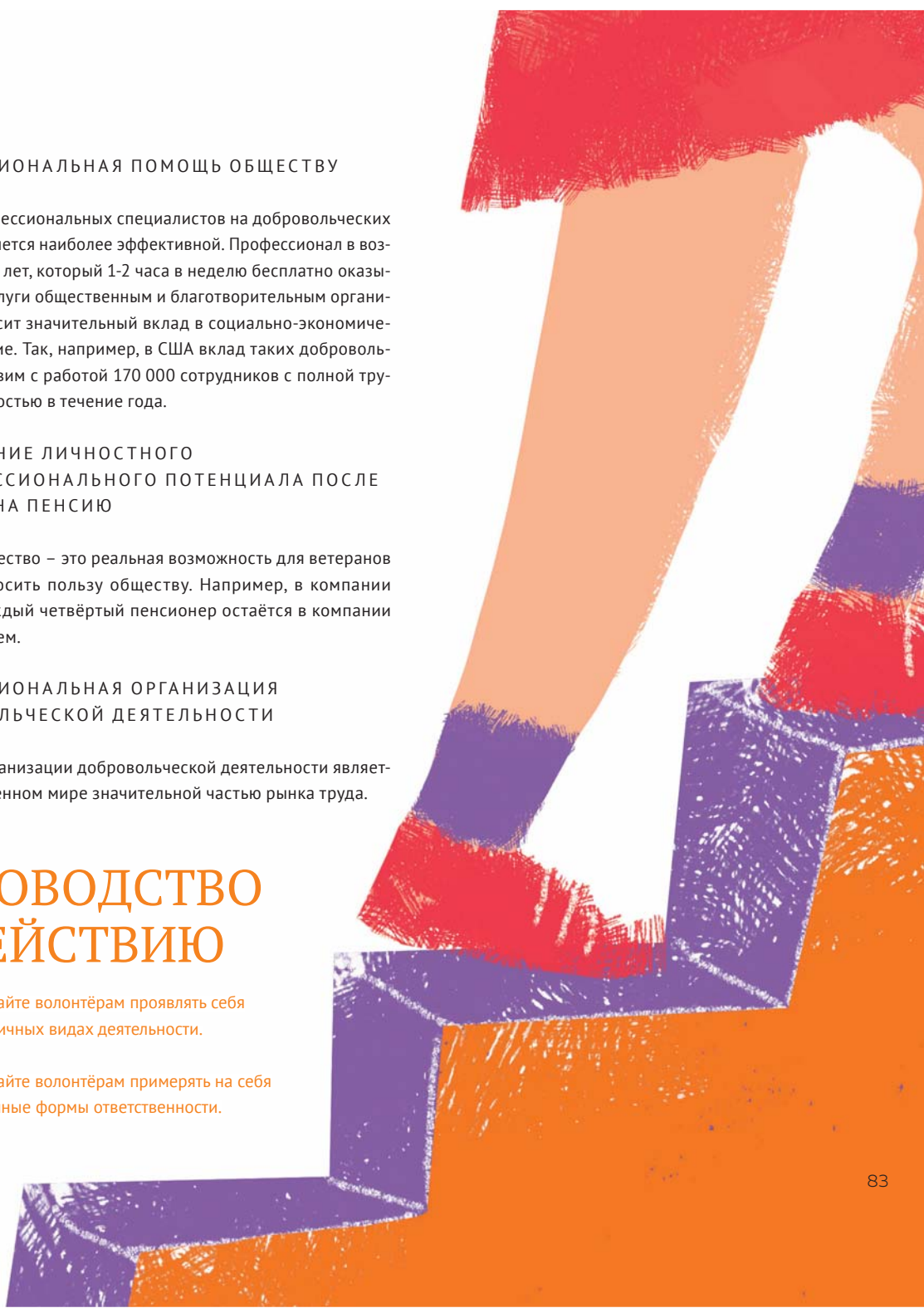
Добровольчество – это реальная возможность для ветеранов труда приносить пользу обществу. Например, в компании «Боинг» каждый четвёртый пенсионер остаётся в компании добровольцем.

## ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ ДОБРОВОЛЬЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Процесс организации добровольческой деятельности является в современном мире значительной частью рынка труда.

# РУКОВОДСТВО К ДЕЙСТВИЮ

- 1 Помогайте волонтерам проявлять себя в различных видах деятельности.
- 2 Помогайте волонтерам примерять на себя различные формы ответственности.



# КАК ОБРАЗ ОРГАНИЗАЦИИ МОТИВИРУЕТ К УЧАСТИЮ В ВОЛОНТЁРСТВЕ?

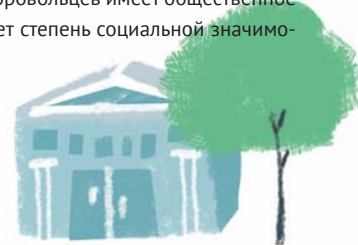


*Поведение – это зеркало, в котором  
каждый показывает свой образ.*

*Иоганн Вольфганг фон Гёте*

## А Р Г У М Е Н Т Ы

1. Образ волонёрской программы (её имидж) должен соответствовать той целевой группе, на которую эта программа ориентирована.
2. Узнаваемость программы – важный элемент.
3. Особую ценность для добровольцев имеет общественное мнение, которое отражает степень социальной значимости деятельности.



## И М И Д Ж

Имидж добровольческой деятельности включает следующие составляющие:

**МИССИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ** – цели и задачи участников, ожидаемый результат, направленность организации и её ценностные ориентиры.

**ОБЩЕСТВЕННОЕ МНЕНИЕ** – впечатление, которое деятельность производит на членов местного сообщества, и оценочные суждения, которые были вызваны данной деятельностью.

**БРЕНД** – внешние узнаваемые символы и атрибуты деятельности, её стиль и характерные особенности образа.

**ВНУТРЕННЯЯ КУЛЬТУРА** – стиль межличностных отношений, эмоционально-психологический климат, принятые формы взаимоотношений среди участников, доверие и открытость участников деятельности по отношению друг к другу.

**ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА** – взаимоотношения, установившиеся между организаторами и участниками деятельности, степень общей организованности, трудовая дисциплина, порядок и системность в деятельности.

**НРАВСТВЕННЫЙ КЛИМАТ** – принятые участниками деятельности нравственные ценности.

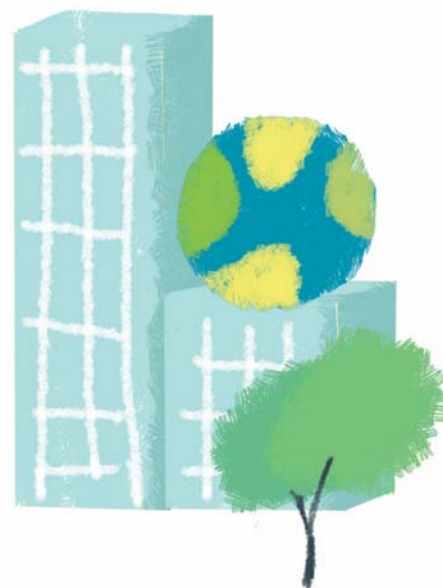
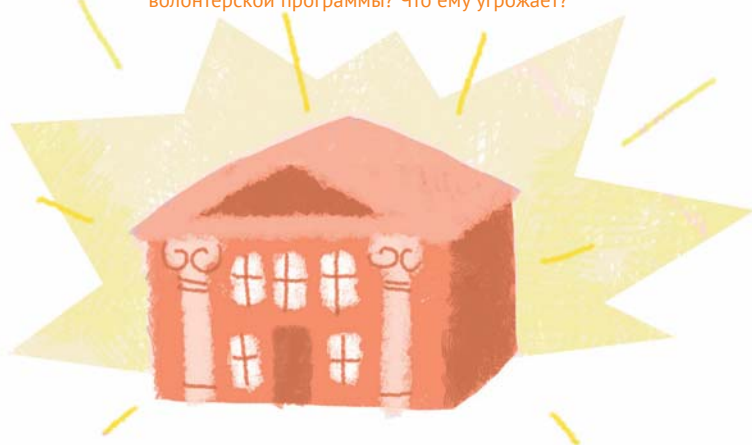
# РУКОВОДСТВО К ДЕЙСТВИЮ



- 1 Чтобы оценить собственную программу, обращайтесь за помощью к партнёрам (так вы получите взгляд со стороны).
- 2 Уделяйте должное внимание организационной культуре.
- 3 Стройте ваши корпоративные связи и отношения, опираясь на ценности добровольческого служения.

## ВОПРОСЫ ДЛЯ РАЗМЫШЛЕНИЯ

- 1 Как найти баланс между внешней выразительностью волонёрской программы и её внутренним ценностным содержанием?
- 2 Как строить организационную и корпоративную культуру в ситуации, когда вы работаете с партнёрами, имеющими собственные взгляды на ситуацию?
- 3 Из чего складывается репутационный капитал волонёрской программы? Что ему угрожает?



## КЕЙС

## РЕШЕНИЕ

1

Настя стала волонтером в десятом классе. За два года она посетила более ста мероприятий. Успешно сдав экзамены и получив дополнительные баллы к ЕГЭ за волонтерскую деятельность, Настя поступила в тот вуз, который хотела. В начале сентября её пригласили быть волонтером на Дне города, но Настя отказалась, поскольку ей нужно было учиться. Как мотивировать Настю для дальнейшего участия в волонтерских мероприятиях?

Необходимо выяснить у Насти, что ей нравилось в волонтерской деятельности и почему она не готова заниматься ею сейчас. Если Настя не успевает по времени, можно предлагать ей мероприятия, которые проходят в выходные или каникулы. Если же она была волонтером только ради баллов к ЕГЭ, то есть вероятность того, что ей не интересно волонтерство как явление.

2

Галина Петровна – серебряный волонтер со стажем. Она хочет, чтобы её подруга Наталья Ивановна тоже стала волонтером, но не знает, как её уговорить. Наталья Ивановна всю жизнь работала с людьми и устала от постоянного общения. Какие проекты и направления вы бы посоветовали Наталье Ивановне?

Можно предложить те проекты, где нет постоянного прямого взаимодействия с людьми. Галине Петровне нужно узнать, что больше всего нравится Наталье Ивановне, и предложить ей подходящий род деятельности.

3

Студент Игорь собирает футболки с различных мероприятий. Если на мероприятии выдают футболку, которой у него нет, то он с радостью регистрируется и с полной отдачей отрабатывает это мероприятие. Если же на мероприятии нет новой футбол-

ки, то можно сделать его тим-лидером. Если же вы планируете обучать тим-лидеров, то нужно подумать, стоит ли тратить ресурсы на Игоря, ведь он не будет участвовать в тех мероприятиях, где нет футболок. В данном случае вы рискуете.

ки, то он не участвует в нём. На ближайшем мероприятии всем волонтерам выдадут кепки, а футболки достанутся только тим-лидерам и менеджерам. Дадите ли вы Игорю возможность попробовать себя в роли тим-лидера, зная, что ему важна именно футболка?

4

Вы постоянно посещаете с волонтерами детский дом. Ваш проект не имеет финансирования. Какие способы нематериальной мотивации вы можете предложить волонтерам?

Дети дают много энергии и эмоций. Они могут сделать поделки для волонтеров и торжественно вручить их на одной из встреч. Можно организовать благодарственные письма от детей и сотрудников детского дома, совместный отдых детей и волонтеров или специальные соревнования.

5

Волонтера Марину очень сильно обидел один из доброполучателей на акции помощи бездомным. Марина расстроилась и решила, что больше не будет работать на таких акциях. Как убедить Марину остаться?

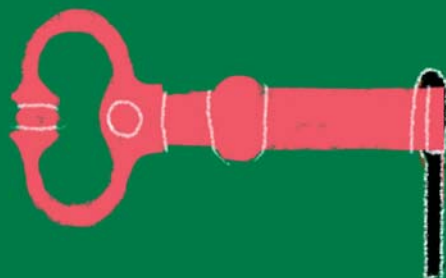
Можно собрать всех волонтеров в конце смены и пообщаться с ними на тему того, какие случаи нетерпимости и хамства они встречали в своей практике. Необходимо выяснить, как другие волонтеры реагируют на схожие ситуации. Марина должна понять, что работа с людьми, находящимися в сложной жизненной ситуации, предполагает возникновение таких случаев. Однако ничего страшного в них нет. Дополнительно можно прибегнуть к помощи психолога.





# КЛЮЧ 5

## ПОЩРЕНИЕ



# КЕМ И КАК ПРИЗНАЁТСЯ ДОБРОВОЛЬЧЕСКИЙ ВКЛАД?

## ☆ ФАКТ

Мировой опыт показывает, что в тех сообществах, где в добровольчество и благотворительность вовлечено не менее 30% населения, в среднем удовлетворяется 20%

потребностей местного населения в социальных услугах. Так, например, в Канаде совокупные усилия добровольцев и благотворителей обеспечивают 4% ВВП страны.

## 💬 АРГУМЕНТЫ

1. Поощрение волонтерских усилий – это, прежде всего, признание важности добровольчества, понимание его ценности.
2. Признание добровольческих усилий происходит на международном, национальном, региональном, местном и корпоративном уровнях. Но не менее важно признание добровольчества обыкновенными людьми.
3. Государственная система признания – институализация статуса волонтерского участия через систему наград и иных форм поощрения. Признание волонтерства на национальном уровне создаст возможности и для меж-

дународной интеграции. Важный шаг – это признание вклада волонтеров в социально-экономическое развитие города. ООН рекомендует всем странам включать в показатели национального развития оцениваемый вклад добровольцев.

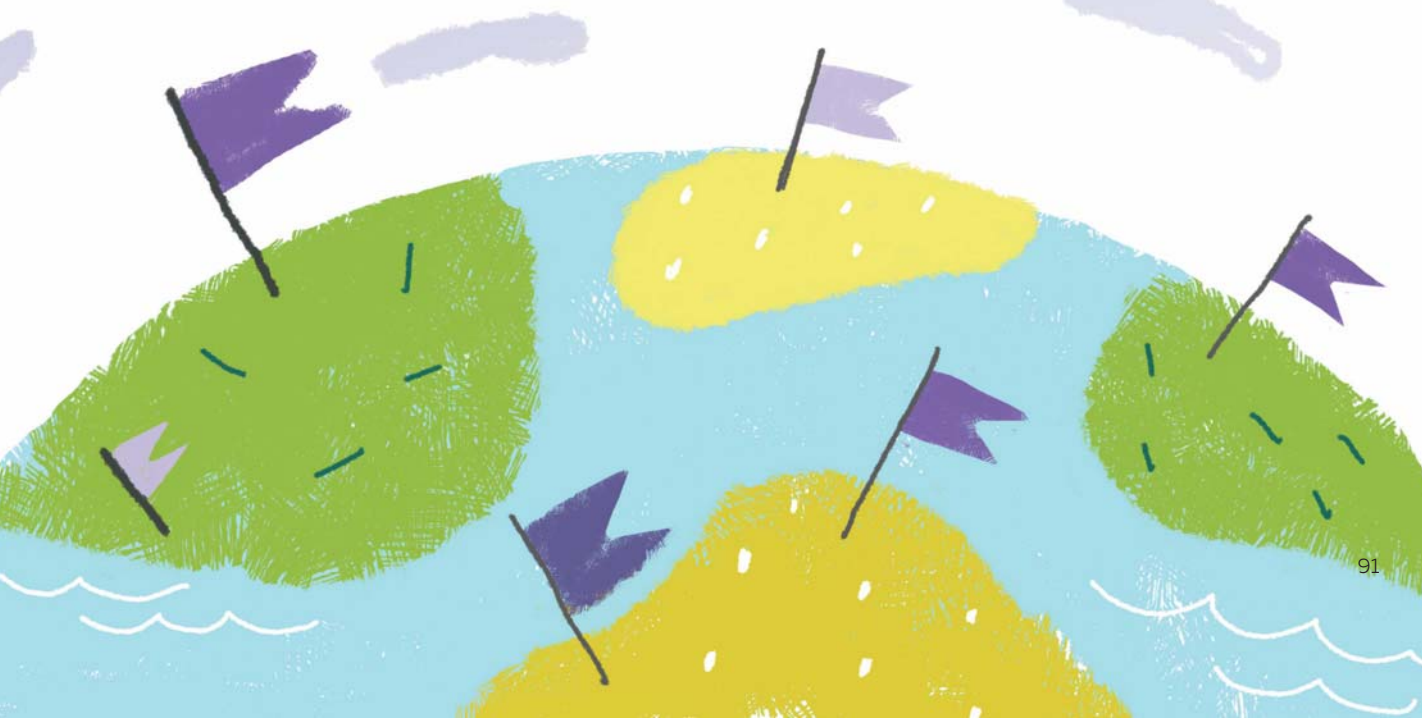
4. Корпоративное признание – поощрение активного добровольческого участия самими волонтерскими организациями.

# РУКОВОДСТВО К ДЕЙСТВИЮ

- 1 Необходимо продвигать понимание ценности волонтерской деятельности, делая акцент на её роли и значении в современных социальных и экономических отношениях.
- 2 Важное значение имеет просветительская деятельность, которая популярно объяснит ценности и цели волонтерства.
- 3 Важны регулярные церемонии признаний, в ходе которых выносятся благодарности волонтерам за их труд и рассказывается о результатах их деятельности широкой аудитории.

## ВОПРОСЫ ДЛЯ РАЗМЫШЛЕНИЯ

Как оценивать эффективность волонтерской деятельности – в стоимости услуг, в затраченных часах, в средней стоимости часа работ или иным способом?



# КАК ВЕДЁТСЯ УЧЁТ ДОБРОВОЛЬЧЕСКИХ УСИЛИЙ?

## А Р Г У М Е Н Т Ы

Личная книжка волонтера (ЛКВ) – это система записи и учёта достижений волонтеров.

Цель ЛКВ – оценка и признание вклада волонтеров в социально-экономическое развитие Москвы. Это необходимо для эффективного управления ресурсной поддержкой городских программ добровольческой деятельности.

### Достижения волонтеров

Это измеряемые и оцениваемые показатели эффективной работы волонтеров.

Как правило, учитываются часы волонтерской работы, оказанные услуги, реализованные проекты.

### ЛКВ – ЭТО ДЕКЛАРАЦИЯ ЦЕННОСТНОЙ СИСТЕМЫ ВКЛАДА ДОБРОВОЛЬЦЕВ

Формы социального признания усиливают значимость волонтерства.

### ЛКВ – ЭТО СИМВОЛИЧЕСКАЯ ОСНОВА ВКЛАДА ДОБРОВОЛЬЦЕВ В РАЗВИТИЕ МОСКВЫ

Один из основных признаков продвигаемого социального продукта – узнаваемый бренд. Он напрямую согласуется с той жизненной стратегией, которой он адресован. Для продвижения бренда используются социальный маркетинг и социальный менеджмент.

## ЛКВ – ЭТО ПЕРСОНАЛЬНАЯ ИДЕНТИФИКАЦИЯ

Анализ больших массивов личных данных – эффективный инструмент управления.  
Персональная идентификация лежит в основе построения коммуникаций.

## ЛКВ – ЭТО ПРИЗНАНИЕ ВКЛАДА ДОБРОВОЛЬЦЕВ В ОБЩЕСТВЕННУЮ КОНСОЛИДАЦИЮ

Социальный капитал – фундамент социально-экономического развития.  
Построение в обществе доверительных отношений.  
Формирование и развитие социальных сетей с позитивными нормами взаимности.

## ЛКВ – ЭТО НОВЫЙ ПОДХОД К НР И ЧЕЛОВЕЧЕСКОМУ КАПИТАЛУ

Это новое карьерное портфолио, в котором учтён добровольческий опыт, гражданские и социальные компетенции.

## ЛКВ – ЭТО В БУДУЩЕМ СЕРВИСЫ ДЛЯ ВОЛОНТЁРОВ

Какие конкретно услуги могут быть предложены активным гражданам, компенсируя время и силы, потраченные на участие. Какие услуги необходимы для включения в активное участие  
Какая ресурсная поддержка, программная и адресная, требуется для повышения эффективности волонёрской деятельности  
Взаимосвязь с другими инфосистемами – «Активный гражданин», НКО и т.д.



## РУКОВОДСТВО К ДЕЙСТВИЮ

- 1 ЛКВ прикрепляется к конкретному человеку, а не к организации.
- 2 Выдача ЛКВ – ответственный процесс, который должны осуществлять уполномоченные ресурсные центры.
- 3 Ведение ЛКВ должно быть защищено от злоупотреблений.

## ВОПРОСЫ ДЛЯ РАЗМЫШЛЕНИЯ

- 1 ЛКВ будет иметь реальное значение для каждого волонтера, если она будет признаваться значимыми партнерами. Кто может стать таким партнером?
- 2 Как не превратить ЛКВ в бухгалтерский документ, скрупулезно учитывающий каждое волонтерское действие ради самой процедуры учёта?
- 3 Как сделать ЛКВ узнаваемой и престижной?



# ПРИМЕРЫ

- 1 Представляйте ваших волонтеров для получения городских наград и благодарностей.
- 2 Сообщайте об успехах волонтеров в печатной и электронной прессе.
- 3 Вручайте благодарственные сертификаты так, чтобы это запомнилось – с рассказом и презентацией.
- 4 Вручайте благодарности волонтерам на событиях и мероприятиях тех организаций, которым они помогли.
- 5 Сообщайте об успехах волонтеров в их организации – школы, колледжи, университеты, корпорации.
- 6 Делайте благодарности от имени тех, кому оказана помощь – это особенно приятно.
- 7 Продумывайте уникальные награды и премии, чтобы подчеркнуть индивидуальный вклад активных волонтеров.
- 8 Вручайте премии «закулисным» волонтерам, те кто обычно не в центре внимания, но проводит большую работу для общего успеха.
- 9 Особо поощряйте добровольцев-рекрутеров, тех, кто привлекает и приводит в организацию новых активных волонтеров.
- 10 Ask a Volunteer – чаще спрашивайте и обращайтесь к самим волонтерам, чтобы узнать их мнение и услышать их пожелания.



# КАК ПООЩРЯТЬ ВОЛОНТЁРОВ?

*Добровольцам не платят не потому, что они никчёмны, а потому, что они бесценны.*

*Шерри Андерсон, канадский писатель*

## ☆ А Р Г У М Е Н Т Ы

Волонтёры не получают материального вознаграждения за свой труд и вправе рассчитывать на моральную поддержку. Узнаваемая в обществе система морального поощ-

рения волонтёров – это уважение к волонтерской работе, признание её важности и ценности.

## МОРАЛЬНОЕ ПООЩРЕНИЕ ДОБРОВОЛЬЦЕВ ДОЛЖНО ВКЛЮЧАТЬ СЛЕДУЮЩИЕ ПУНКТЫ:

- публичность и открытость;
- поддержка мотивации личностного роста;
- создание дополнительных условий для личностного роста;
- учёт достижений в добровольческой деятельности при карьерном продвижении.

### МАТЕРИАЛЬНЫЕ АТРИБУТЫ МОРАЛЬНОЙ ПОДДЕРЖКИ:

- специальные знаки;
- грамоты и благодарности;
- галерея почёта;
- церемонии признания.

### ПООЩРЕНИЕ ЛИЧНОСТНОГО РОСТА:

- образовательные/обучающие услуги;
- книги;
- театры;
- экскурсии;
- музеи.

### КАРЬЕРНЫЙ РОСТ ДОБРОВОЛЬЦЕВ:

- учёт добровольческого опыта в карьерном портфолио;
- приобретение управленческих компетенций;
- приобретение навыков работы с клиентами;
- актуализация потенциала карьерного роста.

# РУКОВОДСТВО К ДЕЙСТВИЮ

- 1 Не забывайте благодарить волонтеров за их работу.
- 2 Проводите регулярно церемонии признания.
- 3 Разработайте собственную систему поощрения волонтерских усилий.

# ВОПРОСЫ ДЛЯ РАЗМЫШЛЕНИЯ

- 1 Что можно считать активной волонтерской работой?
- 2 Как сделать так, чтобы награды и поощрения не стали основным стимулом для работы?
- 3 Как сделать систему волонтерских наград узнаваемой и пользующейся уважением в обществе?



# КАК ПАРТНЁРЫ МОГУТ ПОДДЕРЖИВАТЬ ВОЛОНТЁРСКУЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ?

*В эпоху, когда участие и партнёрские отношения с гражданским обществом всё чаще признаются незаменимыми, очевидно, что во всём мире растёт потенциал для развития и обновления сотрудничества.*

*Кофи Аннан*

## ☆ А Р Г У М Е Н Т Ы

Взаимодействие с партнёрами – это источник дополнительных (материальных и нематериальных) ресурсов для органи-

зации олонтёрской деятельности, а также возможность для продвижения общих ценностей и принципов.

## П Л Ю С Ы П А Р Т Н Ё Р С Т В А С Р А З Н Ы М И О Р Г А Н И З А Ц И Я М И

СМИ – информационная поддержка мероприятий, репортажи с места событий, благодарственные сюжеты, привлечение внимания к значимым для волонтеров проблемам, продвижение ценностей добровольческого служения.

работы, специализированные рабочие места .

ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ОРГАНИЗАЦИИ – поощрение собственных волонтерских программ, образовательные услуги для активных волонтеров, исследовательская помощь.

НКО – реализация совместных проектов, использование материальной и нематериальной баз организации социальной деятельности, проведение общих церемоний признания.

КОРПОРАЦИИ – внутрикорпоративное признание усилий волонтеров, ресурсы для эффективной волонтерской

МЕСТНЫЕ И ГОРОДСКИЕ ВЛАСТИ – репутация, публичное признание деятельности, всесторонняя поддержка волонтерской работы на местном уровне.

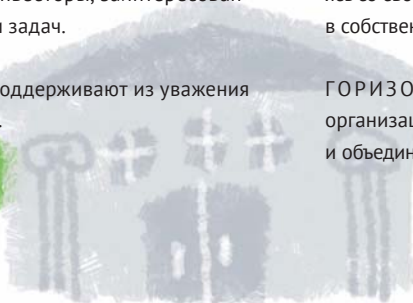
## Т И П Ы П А Р Т Н Ё Р О В

СТЕЙКХОЛДЕРЫ – партнёры, заинтересованные в совместной деятельности, соинвесторы, заинтересованные в реализации общих целей и задач.

СПОНСОРЫ – партнёры, которые поддерживают, соотносясь со своими корпоративными ценностями, и заинтересованы в собственной репутации.

МЕЦЕНАТЫ – лица, которые поддерживают из уважения к ценностям, которые разделяют.

ГОРИЗОНТАЛЬНЫЕ ПАРТНЁРЫ – другие волонтерские организации и программы, заинтересованные в кооперации и объединении усилий.



# РУКОВОДСТВО К ДЕЙСТВИЮ

- 1 Выстраивайте и поддерживайте программы партнёрских отношений с теми, кто разделяет ваши принципы и ценности.
- 2 Не рассматривайте партнёров только как дарителей, воспринимайте их целевые задачи как свои собственные.
- 3 Постройте прогрессивный план проектирования и конструирования партнёрских отношений.

## ВОПРОСЫ ДЛЯ РАЗМЫШЛЕНИЯ

- 1 Как убедить партнёров в том, что следует поощрять и поддерживать волонтёров?
- 2 Как учесть в волонёрской программе интересы партнёров?
- 3 Как сделать так, чтобы поощрения партнёров не выглядели как материальный стимул для волонёров?



## КЕЙС

## РЕШЕНИЕ

1

Тим-лидер Олеся участвует во всех мероприятиях. Вы довольны её работой и хотите наградить за старания. Какие варианты поощрения вы можете предложить?

Можно отправить её на курсы повышения квалификации, выдвинуть на конкурс «Доброволец года», отметить особой сувенирной продукцией, которой нет у других волонтеров, выдать грамоту/благодарность/рекомендации, пригласить к разработке какой-либо программы наряду с сотрудниками.

2

Команда из 20 человек три дня трудилась на детском фестивале. Вы хотите поблагодарить их. Какой вариант поощрения вы выберете?

Необходимо подобрать такую награду, чтобы волонтеры смогли почувствовать важность каждого и команды в целом. Можно предложить им совместное времяпрепровождение (каток, парк развлечений и т.п.).

3

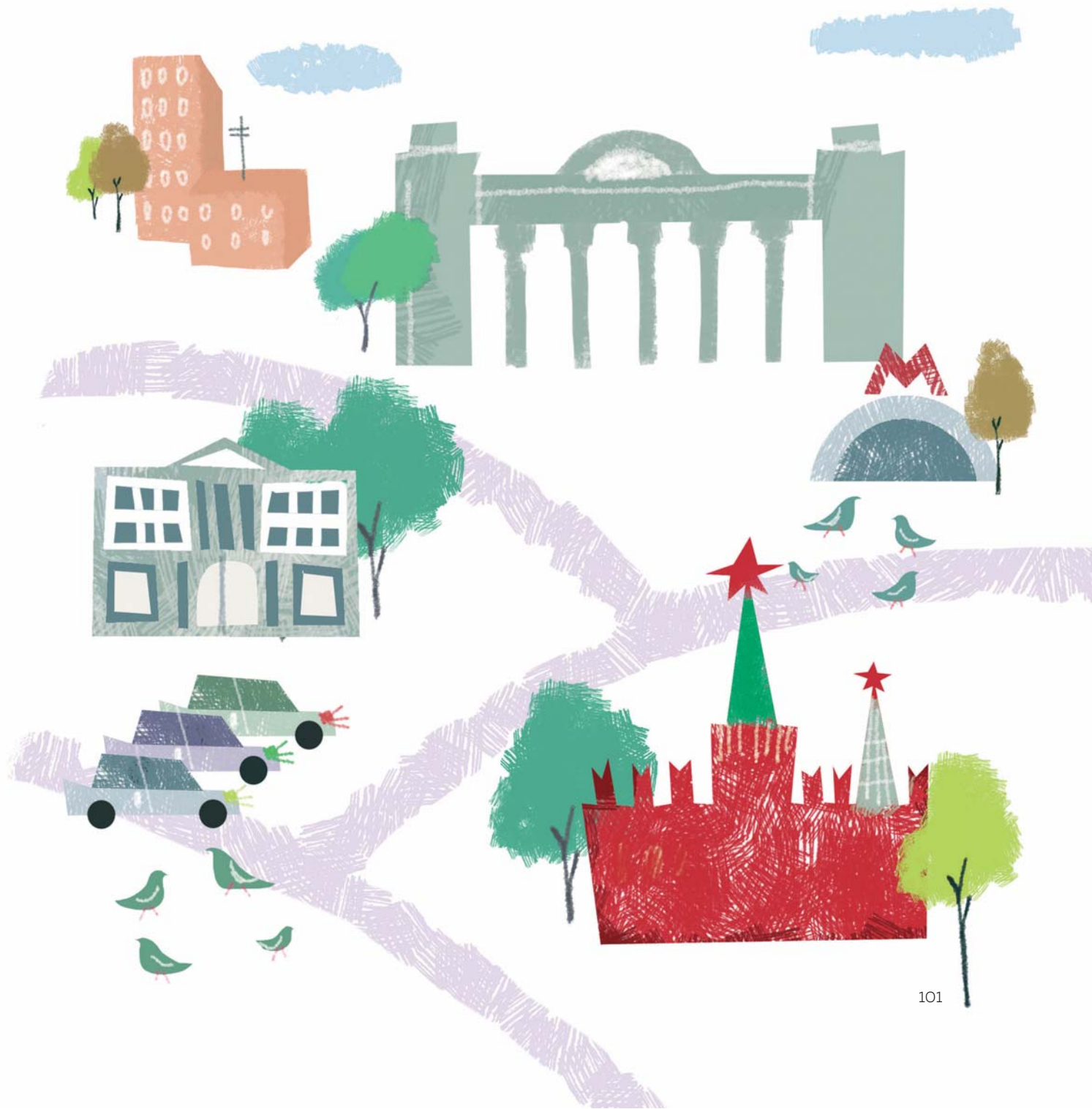
Волонтеры акции «Миллион деревьев» высадили более 100 деревьев за день. Как вы можете отблагодарить их (материально и нематериально)?

Вручить экосувениры (например, карандаши с семенами), назвать аллею в честь волонтеров или просто поставить в парке табличку «Эту аллею посадили волонтеры».

4

Два волонтера целый день трудились в аэропорту Шереметьево, встречали ветеранов, прилетевших в столицу на вручение грамот. Ребята отлично справились с задачей, и вы хотите особо отметить их заслуги. Как вы это сделаете?

На общем чествовании волонтеров можно отдельно отметить этих ребят или написать о них специальный репортаж в социальных сетях.





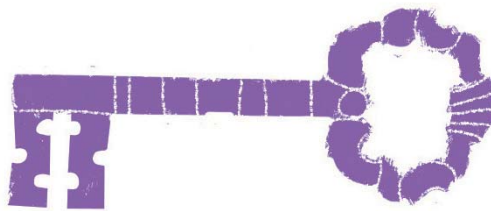
# РЕЗЮМЕ

## СТАНДАРТЫ ВОЛОНТЁРСКОГО УЧАСТИЯ

Разрабатывая это методическое пособие, мы постоянно задавались вопросами. Каков «золотой» стандарт волонтерского участия в Москве? Как оценить успешность организации, работающей по описанным нами ключевым процессам? В результате мы сформулировали основные стандарты для некоммерческих организаций, которые должны помочь структурировать и систематизировать работу с волонтерами, а также определить возможные точки роста в этой сфере.



# КЛЮЧ 1. ПРИВЛЕЧЕНИЕ

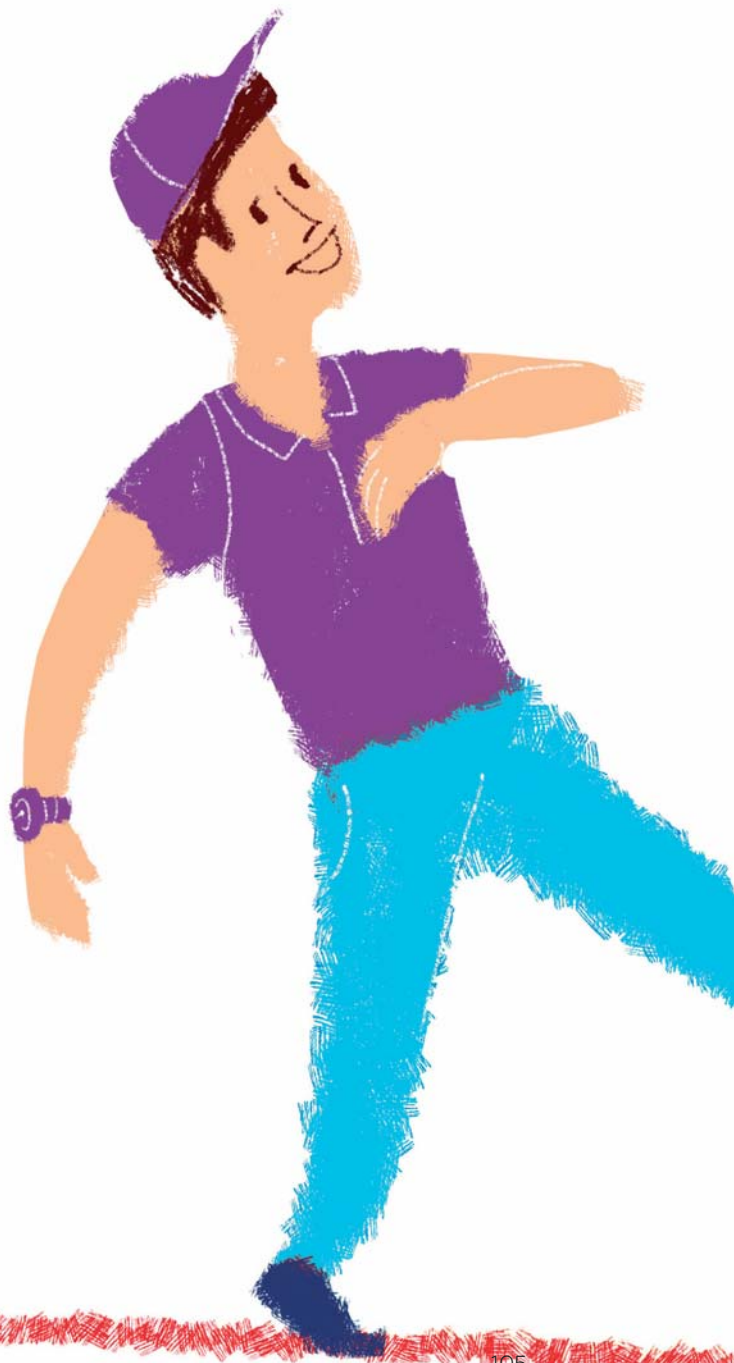


1. Организация публично заявляет о своих намерениях, целях и готовности к добровольческой деятельности.
2. Добровольческие вакансии способствуют достижению целей и задач организации (и это зафиксировано в их описании).
3. Добровольческие вакансии приемлемы для сообщества, потребителей услуг и других заинтересованных сторон, с которыми сотрудничает организация. Эти вакансии и специальные мероприятия привлекают нужных людей (с соответствующими навыками и разнообразным опытом).
4. Организация применяет плановый подход для привлечения волонтеров.
5. Потенциальным добровольцам предоставляется вся необходимая информация об организации, о функциях, выполняемых добровольцами, о процессе найма и отбора.
6. Определён ответственный сотрудник, который контактирует с потенциальными добровольцами на протяжении всего процесса найма и отбора. Заявителям сообщают о результатах отбора.
7. Добровольцы отбираются с учётом соответствия их интересов и навыков, необходимых для осуществления той деятельности, к которой они привлекаются.
8. Добровольцы проходят процедуру проверки с целью обеспечения охраны и безопасности потребителей услуг, штатных сотрудников, самих добровольцев и организации.
9. Изменения в процесс привлечения добровольцев вносятся на справедливой и последовательной основе.
10. В организации существуют прозрачные процедуры для изменения функции или характера участия добровольца, а также для прекращения работы с ним. Любые проблемы незамедлительно идентифицируются, регистрируются и рассматриваются.

## КЛЮЧ 2. ПОДГОТОВКА



1. Добровольцы проходят обучение, если это необходимо. Проводится инструктаж относительно их функций и обязанностей. Добровольцы получают необходимую информацию (об организации, о роли добровольцев в её деятельности, о правах и обязанностях, о том, какой вклад в достижение целей и задач организации вносят они сами).
2. Ориентировочные требования для всех волонтерских вакансий определены и задокументированы. Они успешно применяются на практике.
3. Знания и навыки добровольцев подвергаются анализу для выявления потребностей в поддержке и развитии. По мере необходимости появляются новые добровольческие вакансии и возможности для развития.
4. Определяются потребности в знаниях и навыках, необходимых для выполнения той или иной функции. Добровольцам предоставляются возможности для профессиональной подготовки и повышения квалификации с целью удовлетворения данных потребностей.
5. Если это необходимо, добровольцы проходят специальное обучение по технике безопасности.



## КЛЮЧ 3. СОПРОВОЖДЕНИЕ



1. Добровольцы чувствуют поддержку. Это позволяет им эффективно выполнять свои функции и обязанности. Волонтеры поддерживают контакты с координаторами/менеджерами организации. Регулярно проводится мониторинг деятельности добровольцев.
2. Ответственность за руководство и управление добровольческой деятельностью в организации четко определена и аргументирована.
3. Правила и процедуры, касающиеся добровольцев, доведены до всех сотрудников организации. Они понимают их и следуют им.
4. Процессы управления рисками в организации применяются и к системе добровольческой деятельности в организации. Волонтеры знают о потенциальных рисках. Для управления и смягчения факторов риска добровольцев поддерживают и мотивируют.
5. По добровольческой деятельности ведётся специальная отчётность. Организация документирует и внедряет процессы, которые соответствуют законодательству о персональных данных, для безопасного управления личной информацией добровольцев. Организация ведёт документы по волонтерскому вкладу, достижениям и признанию Личная книжка волонтера .
6. Предусмотрены процедуры по регулированию взаимоотношений с учреждениями-партнёрами в рамках совместной деятельности с привлечением добровольцев (регламенты, договоры, соглашения).
7. Добровольческие вакансии определены, задокументированы и доведены до сведения всех заинтересованных сторон. Определена взаимосвязь между функциями волонтеров и сотрудников организации (их различия для всех участников процесса очевидны).
8. Вакансии пересматриваются с учётом мнения добровольцев и штатных сотрудников.
9. Предусмотрены правила и процедуры, позволяющие эффективно управлять всеми аспектами добровольческой деятельности.
10. Добровольцы имеют возможность высказать своё мнение относительно системы добровольческой деятельности в организации. В организации существует система получения обратной связи от волонтеров. Данные собираются, анализируются и используются для оценки степени удовлетворённости добровольцев. Волонтерам предоставляется возможность внести свой вклад в прозрачность деятельности и развитие организации.

## КЛЮЧ 4. МОТИВАЦИЯ

1. Руководство и штатные сотрудники организации осознают, каким образом добровольцы приносят пользу организации, потребителям услуг и сообществу. Сотрудники организации могут сформулировать преимущества добровольческой деятельности. Руководство организации, сотрудники и волонтеры совместно участвуют в оценке добровольческого вклада.
2. Добровольцы регулярно получают информацию о позитивном влиянии их деятельности и о ценности их вклада в общую работу.

## КЛЮЧ 5. ПООЩРЕНИЕ

1. В организации ценят и поощряют добровольцев, а также признают их положительное воздействие на организацию, потребителей услуг и сообщество. Организация планирует и проводит мероприятия по признанию вклада добровольцев. В организации фиксируется опыт волонтерской деятельности (в том числе и в Личной книжке волонтера) для возможного участия добровольцев в бонусных и других поощрительных программах.
2. Организация выдвигает своих добровольцев для участия в конкурсах и получения региональных и государственных наград.
3. Поощрение добровольцев соответствует выполняемой ими работе и основано на уважении их культурных ценностей и мировоззрения.



# ГЛОССАРИЙ

**АКЦЕПТОР ВОЛОНТЁРСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ** –  
получатель волонтерских услуг (благополучатель).

**БЕНЧМАРКИНГ** –  
принцип заимствования успешных практик для собственной деятельности.

**ВЕНЧУРНАЯ ФИЛАНТРОПИЯ** –  
Венчурное (рискованное) предпринимательство вкладывается (материально и нематериально) в построение сильных социальных организаций и проектов.

**ВИН-ВИН (WIN-WIN)** –  
принцип построения партнёрских и конкурентных отношений в стиле «победитель-победитель». Проигравших тут нет, все получают только преимущества.

**ВОЛОНТЁРЫ (ДОБРОВОЛЬЦЫ)** –  
граждане, безвозмездно осуществляющие добровольческую деятельность в интересах благополучателя.

**ВОЛОНТЁРСТВО (ДОБРОВОЛЬЧЕСКАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ)** –  
добровольная и безвозмездная социально значимая деятельность, реализуемая гражданами самостоятельно или по поручению негосударственной некоммерческой организации.

**ВОЛОНТЁРСКАЯ ЗАНЯТОСТЬ** –  
конкретные формы участия физических лиц в добровольческой деятельности с описанием их функциональных обязанностей и персональных требований, периодов деятельности, условий труда и ожидаемых результатов работы.

**ВОЛОНТЁРСКАЯ ПРОГРАММА** –  
программа, которая описывает все этапы и циклы управления волонтерской деятельностью в организациях и учреждениях.

**ВОЛОНТЁРСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ** –  
вид социального управления, процесс организации добровольческой деятельности.

**ВОЛОНТЁРСКИЙ ПРОЕКТ (СОЦ. ПРОЕКТ)** –  
краткосрочная организация деятельности волонтеров, построенная на принципах социального проектирования. При этом классический социальный проект не всегда организовывается и реализуется исключительно волонтерскими усилиями.

**ДОБРОВОЛЬЧЕСКОЕ РАБОЧЕЕ МЕСТО** –  
описание необходимой ресурсной обеспеченности различных форм волонтерской занятости.

**КАСТОМИЗАЦИЯ** –  
процесс индивидуализации поставляемых продуктов и услуг с учётом интересов и потребностей клиентов.

**КЛЮЧ** –  
Понятие «ключ» рассматривается через ранжирование условий эффективной организации деятельности. Для волонтерской деятельности ключевыми факторами являются элементы цикличного последовательного системного процесса управления волонтерской деятельностью.

#### КОУЧИНГ –

помощь обучаемому в самостоятельном достижении своих целей.

#### КОЛЛАБОРАЦИЯ –

партнёрство разнонаправленных организаций, в рамках которого создаются новые продукты и услуги.

#### КРАУДСОРСИНГ –

использование материальных и нематериальных ресурсов людей, находящихся в социальных сетях.

#### МИССИЯ –

видение ожидаемого идеального результата организации и путей его достижения.

#### ОМНИКАНАЛЬНОСТЬ –

объединение различных каналов коммуникации с клиентом в единый общий канал.

#### ПРЕОДЕР ЭКОНОМИ (PREORDER ECONOMY) –

предзаказанная экономика. Выпуск продуктов осуществляется только после того, как на них получен заказ. Это исключает перепроизводство, сохраняет ресурсы (в том числе экологические).

#### РАСПРЕДЕЛЁННОЕ ЛИДЕРСТВО –

принцип, согласно которому каждый член команды может быть лидером в чём-то.

#### РИЛЕЙШНЛ ГУДЗ (RELATIONAL GOODS) –

нематериальные продукты, которые поддерживают коммуникацию, социальные отношения.

#### СТАРТАП –

перспективные бизнес-модели, которые строились на платформе инновационных продуктов и технологий. Сейчас так обозначают многие инновационные проекты небольших компаний, команд, отдельных разработчиков (в том числе и социальные). Особенность российской системы поддержки стартапов состоит в том, что их в большей степени поддерживают не венчурные компании, а государство.

#### СОЦИОМАРКЕТИНГ –

некоммерческий маркетинг, целью которого является не финансовая прибыль, а продвижение общественно полезных идей и ценностей (безопасность на дорогах, охрана окружающей среды, ограничение продажи оружия, экономия энергии, волонтерство и т.д.).

#### AGILE (ЭДЖАЙЛ) –

подход к менеджменту, который строится на принципах:

- люди и взаимодействие важнее процессов и инструментов;
- работающий продукт важнее исчерпывающей документации;
- сотрудничество с заказчиком важнее согласования условий контракта;
- готовность к изменениям важнее следования первоначальному плану.

# БЛАГОДАРНОСТИ

Благодарим всех вас, кто поддерживал и помогал нам в создании этой книги. Именно вы, ваше участие, содействие и заинтересованность вдохновляли и направляли нас.

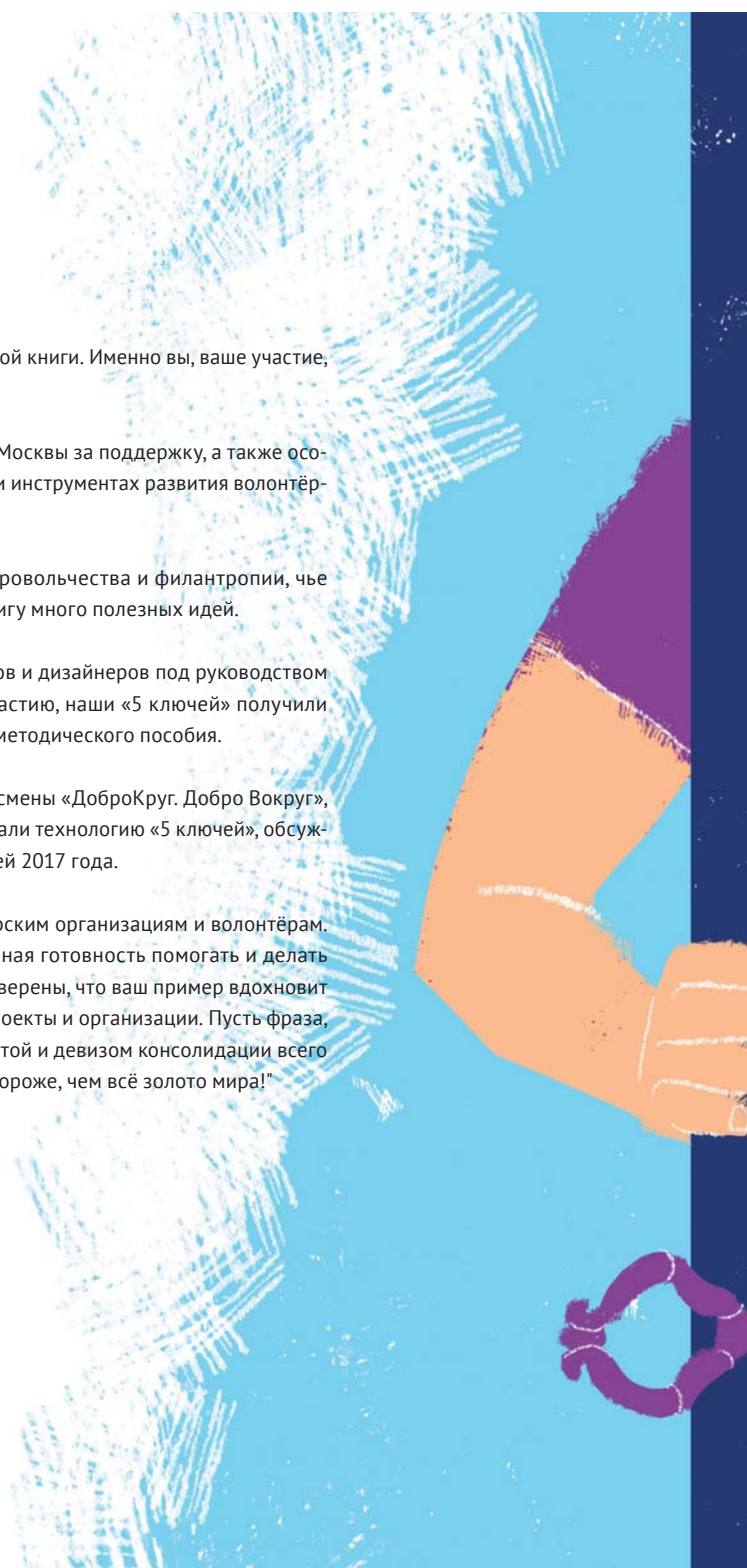
Мы глубоко признательны Комитету общественных связей города Москвы за поддержку, а также особое внимание и заинтересованность в прогрессивных технологиях и инструментах развития волонтерства в столице.

Особая благодарность нашим партнёрам-экспертам в сфере добровольчества и филантропии, чье системное видение и инновационные подходы привнесли в эту книгу много полезных идей.

Нам было необыкновенно приятно работать с командой редакторов и дизайнеров под руководством Натальи Цымбаленко. Именно благодаря вашему творческому участию, наши «5 ключей» получили свой неповторимый стиль, ожили и вышли за рамки стандартного методического пособия.

Огромное спасибо всем нашим партнёрам - участникам выездной смены «ДоброКруг. Добро Вокруг», которые с неизменным энтузиазмом и заинтересованностью постигали технологию «5 ключей», обсуждали и делились с нами своими идеями в течение трёх осенних дней 2017 года.

Но самое главное – мы выражаем свое восхищение всем волонтерским организациям и волонтерам. Именно ваше бескорыстное служение, открытые сердца, постоянная готовность помогать и делать нашу любимую столицу добрее и душевнее вдохновляют нас. Мы уверены, что ваш пример вдохновит и других людей стать волонтерами и создать свои волонтерские проекты и организации. Пусть фраза, которая часто ходит в наших совместных разговорах, станет крылатой и девизом консолидации всего потенциала добра столицы - "Волонтеров много не бывает, и они дороже, чем всё золото мира!"



## ВМЕСТО ЭПИЛОГА

*Данное пособие не является универсальным ответом на все вопросы, которые возникают в процессе организации волонтерской деятельности. Это приглашение к диалогу, совместному размышлению, поиску ответов и постановке новых вопросов. Вместе мы сможем помочь тем, кто нуждается в помощи, и поддержать тех, кто не мыслит своей жизни без помощи другим людям.*

*Мы всегда открыты для новых идей. Если у вас есть предложения по улучшению работы с волонтерами, присылайте их на почту Ресурсного центра «Мосволонтер» [info@mosvolonter.ru](mailto:info@mosvolonter.ru) с темой письма «5 ключей».*

*Надеемся, что это пособие станет отправной точкой для построения всемирно известных волонтерских программ, поддержит существующие волонтерские объединения и в целом поможет добровольческому движению.*

*С уважением,*

*О.В. Решетников, И.Ю. Швец, И.В. Ширшова, К.А. Кондаранцева*



для заметок

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---



Москва, Волгоградский  
проспект, д. 145, корп. 2  
info@mosvolonter.ru  
+7 (499) 722-69-90  
www.mosvolonter.ru