

ВОЛОНТЕРСКИЙ ДОМ СОРОС КАЗАХСТАН



**КАК РАБОТАТЬ
С ВОЛОНТЕРАМИ**

ВОЛОНТЕРСКИЙ ДОМ СОРОС КАЗАХСТАН

КАК РАБОТАТЬ С ВОЛОНТЕРАМИ

Авторы:

**Малгоржата Очман
Навел Джордан**

**Перевел с английского
Ариур Мамытбеков**

**Алматы
1999**



ИНСТИТУТ ОТКРЫТОГО ОБЩЕСТВА



**ИНФОРМАЦИОННОЕ АГЕНТСТВО
СОЕДИНЕННЫХ ШТАТОВ АМЕРИКИ**



**ВОЛОНТЕРСКИЙ ДОМ
СОРОС КАЗАХСТАН**

ПРАВЛЕНИЕ ОБЩЕСТВЕННОГО ФОНДА «ВОЛОНТЕРСКИЙ ДОМ»

Исмаилова Х.

Какимжанова Г.

Кереева С.

Мамкова Н.

Шатов Е.

газета «Время»

НПО «ИРИС»

Шеврон Мунайгаз Инк.

Фонд «Сорос-Казахстан»

**Городское управление охраны
окружающей среды и природных
ресурсов**



Изготовлено в Фонде «XXI век»

Республика Казахстан, 480050, Алматы, пр.Желтоксан, 12

Подписано в печать 16.11.99.

Формат 84x108 1/16

Усл.печ.л. 4,18

Тираж 1000 экз.

Содержание

ВСТУПЛЕНИЕ	5
РАЗДЕЛ I	9
Определение волонтерского движения	9
Почему нам нужны волонтеры?	11
РАЗДЕЛ 2	14
Организация Волонтерского Центра	14
Изучение социального окружения	15
Направления деятельности	15
Потребности определяются с помощью исследования	16
Начальные рекламные шаги	16
Подготовка к созданию службы по распределению волонтеров	16
Обучающая программа для координаторов волонтеров	17
Набор волонтеров	18
Служба распределения волонтеров	18
Тренинг волонтеров	19
Банк данных	19
Заключение договоров	19
Реклама проекта	22
Пилотные проекты	22
РАЗДЕЛ III	24
Как работать с волонтерами в организации	24
Определение потребностей волонтеров	24
Почему люди хотят быть добровольцами?	24
Потребности организации	26
Индивидуальная волонтерская программа	26
Пример индивидуальной волонтерской программы	29
Координация волонтерской программы	32
Набор	32
Как обратиться к потенциальным волонтерам	33
Начальная ориентация потенциальных волонтеров	34
Процесс начального собеседования	34
Начальная ориентация и тренинг	35
Испытательный срок	35
Признание волонтера: вознаграждение и поощрение	36
Системы вознаграждения и поощрения волонтеров	36
Принципы выражения благодарности и поощрения	37
Поддержка мотивации и обязательства	38
Волонтеры как часть организации	39
Потребность персонального развития и достижения	39
Обеспечение поддержкой — создание атмосферы доверия и открытости	41
Важность четкого распределения ролей	42
Волонтерский штат против оплачиваемого штата	42
Возможные барьеры к сотрудничеству	43
Волонтеры — это партнеры, а не второсортные работники	44
Когда и как волонтер может быть уволен?	45
Можем ли мы расстаться без взаимных обид?	48
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	49
Устав волонтеров	50
ПРИЛОЖЕНИЯ	51

ВСТУПЛЕНИЕ

ПОЧЕМУ ВОЛОНТЁРСТВО?

Это именно тот вопрос, который чаще всего задает каждый, кто впервые слышит об идее волонтерства. Когда в 1993 году мы приступили к программе Волонтерский Центр, мы имели весьма общие и туманные представления о волонтерстве. Работая в различных организациях, мы имели возможность видеть, что люди часто не могут реализовать себя даже на своих рабочих местах, их мучает рутина и однообразие и поэтому они хотели бы утвердиться, делая нечто большее. Даже получив образование, молодые люди обычно почти не знают о «мире профессий», очень мало знают об организациях, о способах зарабатывания денег, о шансах получения работы. Когда же они находят работу, у них не остаётся времени для поиска других мест работы, где им могли бы предложить или больше или просто лучшие условия для удовлетворения своих интересов. В то же время люди старшего поколения и пенсионеры редко имеют возможность поделиться своим опытом и знаниями с молодёжью, остро ощущая от этого свою ненужность.

Каждый из нас сталкивается с огромным числом жизненных проблем и проблемы эти являются типичными для всех членов общества. Трудные условия существования вырабатывают в людях привычку выражать своё недовольство, жаловаться на несправедливости, с которыми они ежедневно сталкиваются. Наблюдая подобную реакцию людей, основатели Польского Волонтерского Центра начали задумываться о том, что нужно гражданам и пришли к выводу, что люди хотят быть вовлечёнными, быть по-настоящему членами своего общества, хотят активно воздействовать на всё, что их окружает; другими словами то, что нужно людям — это возможность стать волонтером.

Польша 90-х годов — это новая демократия в действии. Политические свободы дают право на создание новых партий или ассоциаций, выборы становятся настоящими. Банковский счёт отдельного индивида перестаёт быть чем-то необычным, всюду используются пластиковые деньги (карточки), любой желающий может подключиться к сети Интернет. Поляки стремятся к тому, чтобы перестать быть обществом, испытывающим благоговейный трепет перед прессой и руководствующимся в своём выборе рекомендациями СМИ — хороши они или плохи. В этой перемене играют свою роль неправительственные организации (НПО), именуемые иначе как третий сектор. Развитие третьего сектора, без сомнений, очень важно. НПО наращивает возможности влияния на происходящие события в обществе именно благодаря привлечению граждан-волонтёров. Таковой вкратце была обстановка, когда был создан первый Польский Волонтерский Центр. Всё указывает на то, что это была не просто очередная причуда на заграничный манер, мода на один сезон, а реальный отклик поляков на веление времени.

Многие спрашивают нас о том, что привлекательного в волонтерстве и как всё начиналось. Инициатором была Барбара Хансен, — полька по происхождению она долгое время жила за пределами Польши. В ходе многочисленных поездок по стране она пыталась заинтересовать различные организации возможностями работы с волонтерами. Но только лишь директор организации «Инициатива поддержки самопомощи» (Self-help Initiative Support office)-BORIS Павел Йордан в октябре 1993 г. решил рискнуть и приступил к новому проекту под названием «Волонтерский Центр». Он пригласил работать над выполнением программы Барбару Хансен — волонтера программы ООН по развитию и Малгоржату Очман — координатора BORIS-проект. Другие штатные работники BORIS тоже оказали поддержку и моральную и материальную.

Студенты из общества Социальное Предупреждение и общества Реабилитация помогли изыскать проекты и одна из студенток, Магда Янечек, наконец сколотила штат и написала первые тезисы «Мастера искусств» о волонтерах в Польше. Был создан Волонтерский Центр с целью развития волонтерства высокого уровня и получения поддержки со стороны различных учреждений. Фонд BORIS был основан прежде всего для координации этого проекта, тем временем множество НПО приложили свои усилия к привлечению людей доброй воли с различными навыками, готовых помогать, поддерживать друг друга.

К этому времени BORIS уже осуществил несколько тренировочных проектов для НПО, предоставлял индивидуальные советы и проводил консультации по управлению людскими ресурсами, а также по стратегическому планированию и написанию проектов. В дальнейшем BORIS составил огромную базу данных польских НПО, особенно тех, которые уже проводили общественную работу. Наконец BORIS имел хорошие деловые отношения с многими зарубежными организациями подобного рода. Этот опыт оказался решающим для выполнения проекта Волонтерский Центр.

Целью, положенной в основу проекта, было и остаётся расширение участия людей в общественной жизни и поиск способов более широкого удовлетворения нужд людей при помощи волонтерства. Для того, чтобы создать структуру, руководство и взаимосвязи, Волонтерский Центр основал фонды для профессионального управления волонтерской программой. Программа включает в себя целенаправленное вовлечение, отбор и обучение волонтеров, координацию исполнения и оценку. Волонтерский Центр целенаправленно работал над переоценкой людьми расхожего отрицательного мнения о волонтерстве и об общественной работе. К тому же команда, занятая в проекте, изыскивает способы повышения отзывчивости в людях к нуждам других, работает в направлении усиления гражданской ответственности и уважения к демократии путём решения таких задач:

- ◆ Определение роли и использование волонтеров некоторыми НПО Варшавы,
- ◆ Разъяснение идеи волонтерской работы среди правительственных организаций,
- ◆ НПО, СМИ, в сфере бизнеса путём показа выгод от работы с волонтерами,
- ◆ Внедрение программ, основанных на волонтерстве, в совместные проекты с другими организациями,
- ◆ Создание центра по распределению волонтеров,
- ◆ Основание фондов для волонтерского ресурсного центра (база данных),
- ◆ Сетевое общение с волонтерскими организациями мира с целью обмена идеями,
- ◆ Создание кодекса поведения волонтера.

В течение первого года Волонтерский Центр направлял деятельность на работу с организациями, желающих приобщить волонтеров к своим программам. Организациям, которые хотели получить волонтеров, посылались запросы о назначении координатора волонтеров, который должен быть обучен в Центре. Кроме того, организации должны были составить подробные планы работ, объясняющие, как будут использованы волонтеры. В свою очередь, Волонтерский Центр брал на себя ответственность по работе с людьми, которые хотели бы работать волонтерами. После собеседования и обучения эти люди направлялись в выбранные ими НПО.

К четвертому году работы по проекту в Центр обратилось 260 волонтеров и 80 НПО. К концу марта 1997 г. число организаций-партнеров достигло рекордной цифры благодаря «Public Relations» через газетные статьи (50), телепередачи (16) и радиоинтервью (18).

В дополнение к этому Волонтерский Центр накопил большой опыт обучения волонтеров различным навыкам и менеджменту. Центр организовал 64 тренерских курсов (656) часов, из них 11 курсов для 290 волонтеров и 53 курса для 1010 потенциальных координаторов. Это говорит о том, что люди реально обращаются в волонтерство. Важнейшим результатом проведенных тренингов и акций по развитию волонтерства стало учреждение

в 1996 г. волонтерских центров в других городах Польши: Познань, Гданьск, Катовице, Торунь, Островец светокржиски, Лодзь, Краков и Слупск.

Несколько центрально- и восточно-европейских стран также проявили заинтересованность к этому проекту, который был первым подобного рода в этом регионе. По мере развития проекта возникла необходимость в его самофинансировании. Ради этого проект Волонтерский Центр BORIS был преобразован в независимую ассоциацию под той же вывеской — Волонтерский Центр, Варшава.

Проект возглавляется тремя оплачиваемыми штатными работниками и штатом волонтеров. Техническую и финансовую поддержку оказывают воеводские «Welfare Bord», городская мэрия г. Варшавы, международные фонды, такие как «Rockefeller Brother Fund». Центр продолжает активные поиски поддержки у представителей местных властей в тех областях, где волонтерство развивается. Проект имеет свою эмблему, вид которой тоже способствует привлечению волонтеров и их сторонников. Эмблема выполнена в виде булавки, их носят все штатные сотрудники и волонтеры.

Адрес ассоциации:

Stowarzyszenie «Centrum Wolontariatu» ul. Nowolipie 9/11, 00-150 Warszawa

Phone: + 4822-6352773

Fax: + 4822-6354602

e-mail:

President: Malgorzata Ochman

Этот буклет о волонтерстве включает в себя как теоретический подход, так и описания практических методик и технических приёмов привлечения, поддержки и удержания волонтеров. Описанные в буклете идеи являются просто необходимыми для каждого, кто хочет работать по программам, использующим труд волонтеров в своих организациях. Буклет окажется особенно полезным в тех странах, где традиции волонтерства ещё не наработаны. Мы использовали кое-что из опыта организаций США и Великобритании и добавили наши собственные мысли и методики, чтобы сделать проект приемлимым для условий Польши.

Наш опыт работы с волонтерами огромен, волонтерство было и продолжает быть не самым скучным занятием. Опыт показал, что волонтеры обеспечивают организации различными ценными ресурсами и что само волонтерство является видом деятельности, которая исцеляет людей, решивших стать волонтерами.

**Малгоржата Очман
Павел Йордан**

РАЗДЕЛ I

ОПРЕДЕЛЕНИЕ ВОЛОНТЕРСКОГО ДВИЖЕНИЯ

Столь много времени было потрачено участниками семинаров Варшавского Волонтерского Центра в дискуссиях, темой которых был ответ на вопрос: **«Где может быть использован труд волонтеров?»**.

Наиболее часто повторяемый ответ звучал так: **«Волонтеры могут работать везде, на всех участках социальной сферы; везде, где люди не справляются сами со своей работой, везде, где они нужны — в экономических проектах, образовании, медицине»**. Эти ответы и позволили прийти к определению, которое гласит, что волонтеры работают везде, где они нужны, не только в социальной сфере, но и абсолютно во всех сферах человеческой деятельности.

Второй вопрос, который интриговал всех звучал так: **«Кто может стать волонтером?»**.

Стараясь не погружаться в детальное исследование человеческой личности, Варшавский Центр попытался определить, что важно в потенциальном волонтере, например, пол, возраст, образование, семейное положение, социальный статус и т.д. Наиболее часто повторяемый ответ гласит, что любой может стать волонтером при условии, что это взрослый человек, умудренный опытом, компетентный, ответственный, обладающий талантами и свободным временем, умственно здоровый и т.д. Конечно, Волонтерский Центр понимает, что этот ответ содержит слишком много требований и что на самом деле **ЛЮБОЙ**, кто осознанно заботится о благополучии других людей, может быть волонтером. Работать «осознанно» — означает наличие благожелательности, которое позволяет работать во благо других людей.

Конечно, это не означает, что все люди могут работать в организации все время. Ответ на вопрос о том, подходит ли волонтер организации, и вопрос о его трудоустройстве будет зависеть от конкретного проекта и личных качеств волонтера.

Третий вопрос, требующий ответа: **«Что отличает волонтера от других? Каковы особенности волонтеров?»**.

Два этих вопроса являлись самыми спорными во время семинаров и вызывали жаркие дебаты. Наиболее часто звучащий ответ содержал следующие качества: открытость, отзывчивость, умение работать в команде, добрая воля, профессионализм, неоплачиваемость (бескорытность)??, сильная мотивация, терпимость и т.д. На каждом семинаре создавался список таких качеств волонтеров, и каждый список имел тенденцию роста — включал все больше и больше пунктов, по сравнению с предыдущими.

Очевидно, что от волонтеров ожидают многого, и часто они представляются в виде каких-то особенных, даже идеальных индивидуумов. Такая идеализация волонтеров была бы утопией, и такие нереальные ожидания мешали бы организациям эффективно вовлекать и интегрировать волонтеров в свои программы. Два необходимых качества являются ключевыми для определения волонтеров: добрая воля и неоплачиваемость.

Очень важно, чтобы добровольная работа не была истолкована просто как благотворительность. Люди предлагают свое время и навыки из-за множества личных факторов, которые удовлетворяют их специфические, индивидуальные запросы. Однако во многих публичных заявлениях часто используется слово «благотворительный». В этом контексте это слово понято более правильно как «бесплатный». Но если разница между этими понятиями стирается, некоторые волонтеры могут обидеться, особенно те, кто руководствуется хорошими, но не благотворительными принципами. Надо запомнить, что привлечение волонтеров и использование их «доброй воли и талантов» требует понимания их мотивации.

Варшавский Волонтерский Центр твердо верит, что любой человек может стать волонтером, и что волонтеры могут быть вовлечены во все сферы жизни, везде, где требуется их помощь. Волонтерство означает: работа для других осмысленно, по своей доброй воле и бесплатно. К сожалению, внутри этих рамок многие виды поведения могут быть названы волонтерством, например, такой случай, когда муж помогает своей жене делать покупки. Очевидно, что речь идет об упрощении и неправильном понимании идеи волонтерства. Поэтому необходимо сделать поправку к ранее выведенному определению: работа, сделанная осознанно, по своей доброй воле и без всякой оплаты является волонтерством тогда, когда эта работа не направлена на благо собственной семьи, друзей, коллег. Мы заботимся о членах нашей семьи, потому что это входит в наши обязанности, мы помогаем нашим друзьям потому, что они наши друзья. Выполняя наш долг в рамках этих отношений, мы не являемся волонтерами.

Следовательно, определение, к которому пришел Варшавский Волонтерский Центр, выглядит следующим образом:

«Пребывание в роли волонтера означает бесплатное выполнение работы, которая направлена на благо других людей. Работа эта осмысленна и осуществляется вне рамок вашей семьи и семей ваших друзей. Любой человек может стать волонтером и в качестве волонтера работать во всех социальных сферах, везде, где требуется помощь, и при условии понимания, что не все волонтеры подходят для всех видов работы».

ПОЧЕМУ НАМ НУЖНЫ ВОЛОНТЕРЫ?

Задания, которые даются волонтерам, обычно ничем не отличаются от заданий, исполняемых штатными работниками. Однако обычно волонтеры воспринимаются либо как «ассистенты», либо как «поддерживающие ресурсы». Это восприятие достаточно ошибочное и оно может привести к упрощению роли волонтеров. Почему роль волонтеров не может быть более творческой и созидательной? Почему бы им не отвечать за **расширение сфер деятельности** организации предоставляемых услуг — **необходимая, достойная, обогащающая, расширяющая деятельность**, которая выходит за рамки оплачиваемой работы?

В развитии более творческого и новаторского подхода к разрешению проблем большую роль играют особые навыки и таланты волонтеров, а не профессиональный уровень штатных работников, чья активность связана с временными рамками, структурой организации, условиями работы. К тому же, как правило все штатные работники одного возраста и происхождения. Если же волонтерам дано творческое и созидательное задание, это может добавить разнообразия деятельности организации, особенно когда обязательства за исполнение работы возложены на волонтеров разного возраста, происхождения, с различными навыками — все это придает оригинальность и свежесть проектам и программам организации.

Задания для волонтеров могут быть самыми разнообразными и не лимитированными, особенно те задания, которые исполняются в пределах 8-часового рабочего дня, задания же, которыми волонтеры занимаются в другое время, могут быть осуществлены на выходных, после работы, раз в неделю, на каникулах, вечером, во время обеда и т.д.

Другое преимущество при работе с волонтерами состоит в том, что не всеми заданиями нужно заниматься в офисе. Некоторые задания могут исполняться на базе других организаций, в домах престарелых, религиозных организациях, дома у волонтера, другом офисе и даже на открытом воздухе.

Когда работе добровольцев дано широкое определение, выходящее за рамки «дополнения и поддержки» регулярной работы штатных работников, организации могут получить неограниченные ресурсы для развития и со-

здания новых идей, которые позволят реализовать миссии и программы организации.

Так почему же Волонтерский Центр использует труд волонтеров? Ниже приведено несколько причин.

- Волонтерам можно поручить работу, которая не является частью политики организации по набору служащих
- Не каждая работа оплачивается должным образом
- Они расширяют границы деятельности организации
- Они приносят с собой новые идеи, и их активность не ограничена рамками членства в организации
- Они формируют целую группу, куда входят индивидуумы, преданные организации
- Их присутствие в организации благотворно влияет на наш её имидж
- Они лично вовлечены в развитие и продвижение миссии организации в обществе
- Они занимаются сбором средств
- Их присутствие обеспечивает контроль общества за нашей деятельностью и поможет (может помочь)??? нам добиться доверия у общества

Этот список показывает, что будучи неофициальными лицами, волонтеры делают намного больше, чем это ожидается от людей, которые хотят заняться чем-то в свое свободное время.

Когда у организации спрашивают, почему они работают с волонтерами, наиболее часто упоминаемая причина — это недостаточные финансовые ресурсы. Действительно, огромное число НПО начинает свою деятельность, имея в своем штате только волонтеров. Затем, когда собирается достаточно денег, волонтеры становятся оплачиваемыми сотрудниками. Такие действия представляют собой шаг вперед в процессе развития организации. По этому сценарию штатные работники вступают в должности, которые формально были заняты им же в качестве волонтеров, и можно надеяться, что в число их обязанностей входит дальнейшее привлечение волонтеров для расширения и увеличения числа услуг, которые оказываются организацией.

Следуя такому типу мышления, прежде нужно найти способ для вовлечения волонтеров и только затем привлекать денежные средства. Представьте, что у организации имеется в наличии достаточное количество денег для финансирования любого количества работ, и что любая услуга может быть оплачена организацией. Должна ли организация в таком случае продолжать привлекать волонтеров? Положительный ответ очевиден, хотя бы по тем причинам, которые были упомянуты выше. Следующий пример показывает, что волонтер значит для организации гораздо больше, чем просто заполнение вакансий.

Некая организация руководит Рождественской программой, которая называется «Санта Клаус приходит на помощь», целью которой является доставка посылок с продуктами нуждающимся и одиноким людям. В эту

программу вовлечено большое число волонтеров, включая спонсоров и помощников Санта Клауса по распределению посылок. Все работают в духе доброй воли, что создает теплую, дружескую атмосферу искренней человеческой привязанности.

Если бы волонтеры были заменены оплачиваемыми сотрудниками, чья работа состояла бы в составлении списков нуждающихся, упаковке посылок и доставке их по назначению, проект потерял бы свой «благотворительный» характер. В таком случае это была бы официальная программа по распределению грантов определенным лицам в соответствии с установленными законами и положениями.

Этот случай демонстрирует важность признания того факта, что некоторые задания, обязательства и виды деятельности больше подходят для исполнения именно волонтерами, а не штатными сотрудниками, и что отсутствие денег не должно быть фактором для решения вопроса о привлечении волонтеров.

РАЗДЕЛ 2

ОРГАНИЗАЦИЯ ВОЛОНТЕРСКОГО ЦЕНТРА

СТОИТ ЛИ ВООБЩЕ СОЗДАВАТЬ ВОЛОНТЕРСКИЙ ЦЕНТР?

Варшавский Волонтерский Центр посещается большим количеством людей, интересующихся волонтерством. Некоторые из них хотят стать волонтерами, другим нужны волонтеры, еще одни хотели бы открыть подобные центры в своих странах. Последней группе очень интересно происхождение Варшавского Волонтерского Центра и как это все началось. Они хотят знать, действительно ли существуют люди, которые работают без оплаты, как организуется их работа. Эта книга, которая описывает опыт, успех, сомнения, неудачи и заботы Варшавского Волонтерского Центра, является попыткой ответить на эти вопросы и привлечь внимание как можно большего числа людей.

С самого начала нашего проекта мы на 100 % уверены, что существуют люди, которые хотят помочь и поддержать других «бесплатно». В то же самое время, есть те, кому нужна эта помощь и поддержка, вера в хорошие намерения волонтеров. Такое взаимное понимание и доверие является основой понятия волонтерства.

Очевидно, что люди расходятся в своих взглядах. Некоторые из них не разделяют наше видение и никогда не присоединяются к нам. Такие люди побывав у нас однажды, никогда не возвращаются вновь. Более того, даже некоторые нуждающиеся люди сомневаются в волонтерах, что мешает им получать помощь с их стороны. Они не понимают, почему волонтер при всех своих моральных качествах не занимается своей карьерой. Почему он го-

тов помогать другим, если у него есть семья и работа? Эти сомнения основываются лишь на предвзятом отношении, стереотипах и слухах.

Мы твердо верили, что наша цель была осуществима и реальна:

создание Волонтерского Центра, в самом сердце которого находилась бы служба по размещению волонтеров, т.е. такой организации, которая соответствует нуждам общества и заботится о благе всех людей путем использования талантов и навыков, предлагаемых волонтерами.

Ниже описываются шаги, предпринятые для создания Варшавского Волонтерского Центра. Эти самые шаги с поправкой на специфические особенности и культуру определенной страны могут быть повторены с целью создания подобного Центра.

ИЗУЧЕНИЕ СОЦИАЛЬНОГО ОКРУЖЕНИЯ

Цель Проекта — составление Плана Действий

Прежде всего, должна быть установлена основная цель и способы ее достижения. Для этого вам потребуется письменный План Действий. Целью Варшавского Волонтерского Центра является развитие гражданского участия в Варшаве. В данном случае гражданское участие трактуется как «чувствительность граждан к социальным проблемам, что ведет к повышению активности граждан и вовлечению их в процесс улучшения общего благосостояния общества».

Подобный проект может быть успешным при условии осуществления его на уровне местного сообщества.

Продуктивное и профессиональное волонтерство является формой гражданского участия в Варшаве. Через волонтерство члены общества могут влиять на свое окружение в конструктивной и эффективной манере. **Осознание и отклик на то, что происходит вокруг них выходит за рамки простой критики и бесполезных жалоб «все так плохо, никто ничего не делает для улучшения ситуации, людям нужна помощь, мы не можем решить наших проблем и т.д.».** С помощью волонтеров осознание и отклик ведут к действию.

НАПРАВЛЕНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Волонтерский Центр должен действовать в трех основных направлениях:
Служба размещения волонтеров. Целью центра является адресное распределение людей, желающих помочь другим, по организациям и учреждениям.

Реклама. Важность волонтерства должна быть донесена до общества. Придание понятию «общественная активность» нового значения и понимания является важным образовательным аспектом.

Пилотные проекты. Если волонтерство хорошо разрекламировано агентствам и организациям, особенно общественным, то должна быть установлена начальная модель проекта и должны проводиться тренинги персонала организаций-клиентов. В начале можно провести ознакомительные обучающие семинары. Если объектом работы является школа или больница, то должны проводиться долговременные программы, чтобы подготовить заведение к сотрудничеству с волонтерами.

ПОТРЕБНОСТИ ОПРЕДЕЛЯЮТСЯ С ПОМОЩЬЮ ИССЛЕДОВАНИЯ

С самого начала проводится опрос активных организаций, действующих на территории, выбранной Центром для своей деятельности. Целью опроса является развитие понимания деятельности существующих организаций и их методов использования волонтеров. Это прекрасная возможность для распространения информации о Центре и для рекламы его программ. Некоторые организации сразу же поймут, как деятельность Волонтерского Центра обеспечит их вовлечением большего числа волонтеров в их программы.

Опрос так же делает возможным встречи с местными лидерами, особенно с теми, кто представляет неправительственные, некоммерческие организации. Проводя опрос в Варшаве для Варшавского Волонтерского Центра, мы так же смогли установить виды деятельности, где задействованы волонтеры. Может быть полезным использование анкет для волонтеров и организаций (см. приложение 1, 2). В конечном счете, так же важно то, что опрос должен установить потребности общества.

НАЧАЛЬНЫЕ РЕКЛАМНЫЕ ШАГИ

Имидж Волонтерского Центра должен быть донесен до общественности и потенциальных партнерских организаций. Необходимо иметь хорошо написанный буклет Центра с логотипом, описывающий его цели и видение, сферы деятельности, спонсоров и т.д. Необязательно тратить большие средства на выпуск подобных буклетов, это не соответствовало бы имиджу Волонтерского Центра, как благотворительной организации. И, конечно, в этом буклете должны быть упомянуты представители власти и видные члены общества, оказывающие Центру поддержку. В сообщении должно говориться о том, что Центр является уважаемой организацией, за чью репутацию ругаются самые достойные граждане, и что Центру нужны волонтеры, готовые поддерживать и развивать деятельность данной организации.

ПОДГОТОВКА К СОЗДАНИЮ СЛУЖБЫ ПО РАСПРЕДЕЛЕНИЮ ВОЛОНТЕРОВ

Создание рабочих мест для волонтеров

Очень важно спланировать эту часть деятельности Волонтерского Центра должным образом, потому что существует достаточное количество лю-

дей, готовых добровольно предложить свое время и навыки, многие из этих людей подойдут для работы в Центре. У Волонтерского Центра будет важная задача в предоставлении волонтерам ответственной и значимой работы в местных организациях. Многих потенциальных волонтеров вы встретите во время проведения исследования. Одни услышат о Центре по радио, другие узнают о вас с помощью телевидения и рекламной компании в прессе. Это подчеркнет важность роли волонтеров, в работе в различных организациях во благо всего общества. Многие потенциальные волонтеры захотят узнать, как они смогут найти подобные организации.

На начальном этапе Варшавский Волонтерский Центр пригласил заинтересованные организации принять участие в наших обучающих семинарах. Мы попросили эти организации назначить координатора волонтеров, который бы мог участвовать в этой тренировочной программе. Некоторые организации были заинтересованы нашим проектом, они хотели побольше узнать о нем, но не торопились заключать соглашение о начале рабочих отношений. Другие приходили с четкими целями и ожиданиями, они знали, что они хотят от волонтеров, и знали точные временные рамки. Таким организациям, было предложено заполнить Формы Волонтерского Сервиса (см. приложение 4).

Третья группа представляла организации, которые не пожелали присутствовать на семинарах. Им казалось, что у них не было достаточно времени, или что у них уже накопился достаточный багаж знаний. Нами было принято решение не работать с такими организациями.

Принятая нами политика гласила, что Центр будет сотрудничать с организациями, у которых есть обученный по нашей программе координатор волонтеров, и с такой организацией, которая правильно заполнила Формы Волонтерского Сервиса.

ОБУЧАЮЩАЯ ПРОГРАММА ДЛЯ КООРДИНАТОРОВ ВОЛОНТЕРОВ

За годы деятельности Волонтерского Центра был разработан стандартный метод обучения волонтеров и координаторов. Каждый Волонтерский Центр должен готовить собственных тренеров, используя методику, которая признана эффективной и содержит в себе цели и идеалы Центра. Варшавский Волонтерский Центр предлагает регулярный тренинг, обеспечивает доступ к существующим ресурсам и накопленному опыту. Обычно после тренинга его участники признаются, что они не осознавали всей сложности вопроса, и что работа с волонтерами требует специальной подготовки и планирования. Очень часто можно услышать следующее: — «Я должен пересмотреть нашу волонтерскую программу, потому что я упустил некоторое очень важные детали». Участники семинаров приходят к выводу, что волонтеры не идеальны и что успехи и качество их работы зависит от того, насколько хорошо координатор управляет ими.

НАБОР ВОЛОНТЕРОВ

Средства массовой информации можно использовать как для рекламы проектов Центра, так и для того, чтобы все узнали о том, что нужны волонтеры. Те объявления, которые могут побудить людей пожертвовать своим временем и поделиться опытом, можно поместить в местной прессе, на радио и телевидении. Каждый заинтересованный человек может быть опрошен с помощью волонтерской анкеты (см. приложение 5).

Важно, чтобы в Волонтерском Центре до начала собеседования уже были определены потенциальные вакансии, которые могут быть предложены волонтерам. Эта информация нужна, потому что многие потенциальные волонтеры окончательно не определились в своих интересах. Обеспечение соответствия между потребностями организации и квалификациями волонтеров относится к обязанностям Центра.

СЛУЖБА РАСПРЕДЕЛЕНИЯ ВОЛОНТЕРОВ

Собеседование с волонтерами

Очень важно, чтобы первоначальное собеседование с потенциальным волонтером было проведено правильно. Ниже приведено несколько практических советов для собеседования.

Кто должен проводить опрос? Проводящий опрос должен иметь опыт работы с людьми. Наш опыт показывает, что люди среднего возраста вызывают доверие у людей всех возрастов.

Собеседование должно быть направлено на то, чтобы дать и получить информацию. Собеседование может быть проведено в дружеской форме, но оно не должно становиться просто болтовней. Тот, кто проводит его, должен вести беседу по заранее подготовленной программе, направленной на реализацию заранее определенных целей. Однако существует опасность того, что обе стороны могут невольно превратить собеседование в личную беседу. Ситуация, когда проводящий опрос позволяет потенциальному волонтеру чувствовать себя уверенно и свободно, помогает ему демонстрировать искреннюю заинтересованность и в то же время **контролирует ход опроса**. Подобная дискуссия не терпит интимного тона, проводящий опрос не должен останавливаться на вопросах личного плана, т.е. на вопросах, не имеющих отношения к исполнению волонтером его обязанностей. Также проводящий опрос не должен затрагивать вопросы, которые потенциальный волонтер находит трудными для обсуждения, так же ему не следует давать ненужные комментарии или высказывать свое личное мнение.

Результаты опроса не являются единственным критерием для принятия решения о пригодности волонтера. До принятия решения информация собранная во время опроса оценивается наряду с другими данными, результатами тестов и анкет. Опрос может служить индикатором того, насколько хорошо волонтер освоился в новой обстановке.

ТРЕНИНГ ВОЛОНТЕРОВ

После того, как кандидат успешно пройдет опрос и проверку, его следует пригласить на короткий обучающий семинар. Самым оптимальным временем для проведения подобного семинара является суббота, (с 10 до 15 часов). Волонтер должен получить общее представление о волонтерстве и своих обязанностях. Таким образом, возникает обратная связь с организацией.

БАНК ДАННЫХ

Вся информация о волонтерах и партнерских организациях должна быть записана, чтобы в любой момент она была доступной. Банк данных следует создавать по двум главным критериям: информация о волонтерах и об организациях. Вид банка данных будет зависеть от ресурсов. Банк данных Варшавского Волонтерского Центра представляет собой вручную записанную информацию на специально отведенных для этого формах. Формы хранятся в алфавитном порядке в двух отдельных файлах, обозначенных разными цветами: файл для волонтеров (см. приложение 10) и для организаций (см. приложение 11). Все интервью и предложения о предоставлении работы хранятся под определенными номерами, совпадающими с номерами в файлах. Эта информация может быть использована позже, при составлении компьютерной базы данных. Такая база данных особенно полезна для заинтересованных в подобной информации людей, и при значительном количестве волонтеров.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ ДОГОВОРОВ

Люди часто спрашивают, имеет ли смысл подписывать с волонтерами договор о сотрудничестве. Это может быть оправдано в определенных случаях. Пример такого договора разработал правовой совет при BORIS (см. приложение 12). Однако нужно предупредить, что слишком много бюрократии в обращении с волонтерами может привести к негативным последствиям.

В целом, ожидаемые от волонтеров личные качества можно свести к следующим пунктам:

ДЛЯ ВОЛОНТЕРА:

будьте уверены

Прислушайтесь к голосу своего сердца и помните, как сильно Вы хотите помочь другим людям.

будьте убеждены в своих взглядах

Не предлагайте свою помощь, если Вы не убеждены в ценности того, что Вы делаете.

будьте лояльны

Предлагайте и рекомендуйте, но не давите на других людей.

соблюдайте правила

Не критикуйте того, чего Вы не понимаете. В тех правилах, которые Вам кажутся иррациональными, может быть скрыта логика, вам не понятная.

говорите открыто

Спрашивайте, когда что-то не понятно. Не выясненные вопросы и не развеянные сомнения могут отвлечь Вас от основного, превратив Вас в проблемную личность.

всегда будьте готовы учиться

Любая работа содержит в себе познавательный компонент.

постоянно совершенствуйтесь

Продолжайте узнавать как можно больше об организации и о работе, которую Вы выполняете.

не противьтесь контролю и проверке

Вы выполните свою работу лучше, если Вы точно знаете, чего от Вас ждут.

будьте надежным

Работа — это обязательство. Выполняйте ту работу, которая входит в Ваши обязанности. Не давайте обещаний, которых Вы не можете сдержать.

будьте частью команды

Найдите свое место в команде. Одиночкам не удастся реализовать себя в нынешнем столь сложной социальной системе.

Очень важно, чтобы каждый Волонтерский Центр вырабатывал свои собственные правила для волонтеров в соответствии с их программами и целями. Примером таких правил может послужить кодекс поведения для волонтеров Спецл Олимпикс, спортивной организации созданной для умственно отсталых людей. Структуру Спецл Олимпикс формируют сами волонтеры. Более 500 тысяч волонтеров со всего света задействованы в его деятельности. Поскольку в этих соревнованиях участвует огромное количество спортсменов, подобные мероприятия должны быть хорошо организованы. Волонтеры, помогающие в проведении спортивных игр, придерживаются кодекса чести, приведенного ниже.

Кодекс чести волонтера, участвующего в Специальных Олимпийских Играх

Как волонтеру, Вам следует:

- 1) Брать на себя ответственность, связанную с Вашей позицией:
 - Исполнять все данные Вам поручения;
 - Присутствовать на всех обязательных встречах;
 - В случае если Вы не в состоянии справиться с заданием, найти себе замену.
- 2) Быть примером для других:
 - Воздерживаться от курения, употребления спиртных напитков, использования ненормативной лексики на время проведения Олимпийских Игр;
 - Быть благоразумным в личных делах, стараться вести себя в рамках общечеловеческих норм.
- 3) Соблюдать принципы спортивного поведения и сотрудничества:
 - Всегда помнить о Вашей миссии;
 - Поддерживать решения, принятые судьями и членами жюри, стараться воздерживаться от выражения несогласия;
 - Во время проведения церемоний относиться с уважением к их участникам и помогать другим демонстрировать подобное отношение;
 - Хвалить спортсменов за их достижения и поощрять их радость чужим успехам;
 - Поддерживать волонтеров и штатных работников.
- 4) Всегда заботиться о безопасности спортсменов:
 - Никогда не оставлять спортсменов без внимания;
 - Докладывать обо всех инцидентах и чрезвычайных происшествиях;
 - Быть внимательными к обстановке и людям, окружающим Вас, и немедленно докладывать о каждом потенциальном источнике риска.
- 5) Быть верным Вашей организации и помнить о Ваших обязанностях:
 - Искать конструктивные пути преодоления трудностей и возможных барьеров;
 - Все поступающие жалобы и предложения передавать служебным лицам, отвечающим за внесения изменений и инноваций;
 - Сохранять конфиденциальность информации о других людях, не взирая на то, являются ли они спортсменами, волонтерами или штатными работниками.
- 6) Пользоваться возможностями, связанными с пребыванием в роли волонтера:
 - Быть открытыми для новых идей и методов работы;
 - Использовать возможность научиться чему-либо новому от других людей;
 - Радоваться возможности изменить что-то к лучшему в жизни других людей;
 - Расширять границы своей деятельности, беря на себя роль руководителя и тренера.

РЕКЛАМА ПРОЕКТА

Как было сказано выше, должно быть выпущено краткое описание Вашей организации. Кроме этого, необходимо регулярное освещение деятельности Вашей организации по радио и телевидению, на страницах газет. Записи трансляций и газетные статьи лучше всего хранить в файлах, так же как и фотографии встреч, семинаров и работы волонтеров.

Празднование 5 декабря Дня Волонтера, впервые проведенного по инициативе ООН, может быть прекрасной возможностью для рекламы Волонтерского Центра. Во время этого торжественного события волонтерам Варшавского Волонтерского Центра вручаются различные сувениры с логотипом организации. События, подобные этому, являются возможностью пригласить авторитетных людей общества и благотворно повлиять как на статус организации, так и на статус самого события. Для подобного мероприятия необходимо активное и осязаемое вовлечение волонтеров и спонсоров. Очень важно задействовать как можно большее число волонтеров.

ПИЛОТНЫЕ ПРОЕКТЫ

Пилотные проекты создаются для представления волонтеров и их деятельности различным организациям и учреждениям, ранее не сталкивавшимся с подобным явлением. Примерами подобных учреждений могут быть школы, больницы, центры социальной защиты и т. д. Главной целью пилотного проекта является развитие системы ознакомления учреждений с добровольным трудом и для копирования этой модели в подобных организациях. Любой пилотный проект представляет собой эксперимент и играет роль подопытного кролика для исследования и апробации новых идей и систем. Преимущество пилотного проекта в том, что в нем больше поощряется действие и практика, нежели теория. Эти проекты являются вызовом, так как они есть чистой воды эксперимент. Ниже приведены некоторые советы, которые могут уменьшить риск неудачного исхода.

- Помните, что для проведения пилотного проекта необходимо всего лишь одно учреждение;
- Не старайтесь продвинуть проект в учреждении, если этому сопротивляются или если у вас возникло ощущение, что отсутствует добрая воля и желание осуществить этот проект;
- Проекты должны соответствовать действительным потребностям учреждения;
- Осуществление пилотных проектов возможно лишь в открытых для сотрудничества учреждениях, в которых царит творческий климат.

Следуя этим принципам, вы сможете избежать неудач и провалов, продвигая и развивая волонтерство в избранной организации. Ниже приводится краткое описание пилотного проекта, реализованного при помощи Центра Социальной Защиты в Золиборзе, северном районе Варшавы.

Этот центр был прекрасным партнером Варшавского Волонтерского Центра. Это был один из немногих польских центров, которому удалось показать разницу между реальным и номинальным центром социальной защиты. Это сделало его идеальным партнером для совместного проекта. Проект был задуман с целью использования труда волонтеров из местного сообщества не только традиционными способами, но и уникальным методом вовлечения их для оказания услуг по социальной защите, осуществляемых центром. Польские граждане не спешат становиться сторонниками активного подхода к созданию межличностных отношений, и их усилия по оказанию друг другу поддержки в рамках гражданской самопомощи неэффективны.

Этот волонтерский проект был задуман для установления связи между людьми, готовыми и желающими оказать помощь, и людьми, нуждающимися в этой помощи и поддержке. Варшавский Центр Золиборза играл связующую роль в этом процессе. Помощь, предлагаемая в рамках проекта, не является материальной.

Инновационный характер проекта отражается в:

- Преодолении стереотипного восприятия Центра Социальной Защиты, как источника только денежных пособий;
- Содействии установлению межличностных отношений и укреплению человеческой солидарности;
- Преодолении стереотипного представления о том, что социальная помощь оказывается лишь очень нуждающимся людям, и в демонстрации примеров оказания волонтерами услуг **всем**, кому нужна помощь, не взирая на социально-экономический статус;
- Привлечении рядовых граждан к оказанию помощи нуждающимся;
- Расширении спектра предоставляемых услуг за счет тех, которые нельзя купить ни за какие деньги. Это — человеческая доброта и отзывчивость.

Последующей целью проекта было:

- Предложение Золиборзскому Центру идеи привлечения волонтеров для работы в Центре;
- Подбор координатора волонтеров из штата Центра;
- Инструктаж штатных работников Центра;
- Проведение каждым социальным работником оценки потребностей;
- Сбор координатором запросов от социальных работников на размещение волонтеров;
- Встреча координатора с потенциальными получателями услуг волонтеров;
- Собеседование координатора с каждым получателем на его территории;
- Создание базы данных получателей;
- Набор волонтеров;
- Обработка заявок, поданных потенциальными волонтерами;
- Создание базы данных волонтеров;
- Подбор волонтеров согласно требованиям получателей;
- Обучение волонтеров;
- Проведение совместного интервью, в котором участвует волонтер, координатор и получатель;
- Мониторинг и исполнение.

РАЗДЕЛ III

КАК РАБОТАТЬ С ВОЛОНТЕРАМИ В ОРГАНИЗАЦИИ

ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПОТРЕБНОСТЕЙ ВОЛОНТЕРОВ

В каждом современном демократическом обществе существует огромное количество организаций и учреждений, стоящих на страже общественных ценностей. Каждая организация старается выполнить свою конкретную миссию, которая отражает ее приоритеты и выбранные цели, на осуществление и достижение которых направлены программы этой организации. Миссии могут быть самыми разными — это и помощь беспризорным и больным детям, и создание специальных программ для одаренных детей. Некоторые люди работают в этих организациях и получают плату за свои услуги. Другие же работают, руководствуясь своей доброй волей и желанием помочь людям, не требуя никакой платы.

ПОЧЕМУ ЛЮДИ ХОТЯТ БЫТЬ ДОБРОВОЛЬЦАМИ?

Этот вопрос был задан каждому человеку, который проходил собеседование в Варшавском волонтерском центре. Следующие цифры основываются на результатах опроса 170 человек.

Я хочу помочь нуждающимся людям	61%
Я надеюсь получить новые навыки	46%
Я хочу чем-то занять себя	41%
Для своего собственного удовлетворения	31%

Я хочу познакомиться с новыми людьми	29%
Я хочу вернуть свой долг людям	11%
Я преследую особую цель	7%
У меня есть свободное время	4%

Очевидно, что люди, которые становятся волонтерами, руководствуются самыми разными мотивами — они удовлетворяют свои личные потребности, например, поиск новых друзей, приобретение новых навыков, заполнение свободного времени. Или же их интересы совпадают с интересами определенной программы или движения. Некоторые же действуют, исходя из чистого альтруизма.

Для того, чтобы сформировать эффективную команду волонтеров, которым бы нравилась их работа, очень важно учитывать их интересы. Только при таком подходе волонтеры будут оказывать организации свои услуги. Очевидно, что у людей помимо желания зарабатывать деньги, есть другие ожидания.

Существует способ распределения человеческих потребностей, который представляет собой иерархическую систему, состоящую из нескольких уровней. Психолог Абрахам Маслоу создал пятиуровневую пирамиду, каждая ступень которой представляет определенную человеческую потребность. Его концепция Иерархии Потребностей базируется на теории, говорящей о том, что сначала надо удовлетворить предшествующий уровень потребностей и только затем переходить к следующему.

ИЕРАРХИЯ ПОТРЕБНОСТЕЙ (ПО МАСЛОУ)

Уровень 1	Психологический	Жажда, тепло, голод — самое важное до того, как человек начнет удовлетворять более высокие потребности;
Уровень 2	Безопасность	Защита от болезней, повреждений;
Уровень 3	Социальный	Дружба, чувство принадлежности, принятие;
Уровень 4	Самооценка	Самоуважение, статус, авторитет;
Уровень 5	Самореализация	Саморазвитие, внутренний рост.

Немногим удается удовлетворять все свои потребности, занимаясь каким-то одним видом деятельности, волонтерство же может быть средством для удовлетворения нескольких потребностей, возможно даже просто, как избавление от каждодневной рутины и скуки. Для самоутверждения и самореализации некоторым необходимо делать что-то важное и ценное. Волонтерство уникально в том плане, что люди, становясь волонтерами, действительно могут выбирать тот вид деятельности, который они считают важным. В этом случае многие личные потребности удовлетворяются, например, потребность объединения с другими или желание быть причастным к общему делу, а также потребность в самореализации. Это не подразумевает, что люди могут реализовать себя только через Волонтерство. Штат-

ные сотрудники также хотят верить в то, что их деятельность соотносится с их собственными ценностями, и некоторым удастся найти оплачиваемую работу, соответствующую их идеалам. Более того, волонтерство предоставляет возможность сделать выбор, независимо от личных финансовых потребностей. Это дает шанс поработать и получить опыт в тех видах деятельности, которые не связаны с оплачиваемой работой. Волонтерство дает возможность выбора той организации, которая лучше всего подходит их ожиданиям и интересам.

ПОТРЕБНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ

До того, как организация начнет планировать какую-либо работу с волонтерами, очень важно понимать, что принципиальным является удовлетворение целей и задач самой организации. Прежде всего, нужны люди, обладающие какими-то определенными навыками. Некоторые из этих людей могут работать на платной основе, другие могут работать, как волонтеры. Потребности и интересы организации должны оставаться базовым элементом, для удовлетворения которого и набирается платный и бесплатный персонал. Организация просто не может принять всех желающих, стремящихся стать волонтерами. Пока обе стороны — волонтеры и организация — не будут удовлетворять друг друга, между ними не будет отношений, основанных на доброй воле и согласии.

Некоторые НПО предполагают, что единственным условием для человека, желающего стать волонтером, является **готовность** и желание стать частью команды. Они игнорируют индивидуальные навыки и способность работать продуктивно и успешно в этой организации, а также не принимают во внимание совместимость ценностей организации и волонтеров.

Трудно представить долгосрочное сотрудничество между обеими сторонами, где волонтер смотрит с пренебрежением на цели и интересы организации, в которую он вливается. Часто мотивацией вступления в организацию является простое желание помочь ближнему и сделать что-нибудь полезное. **Принимая во внимание большое количество организаций, учреждений и волонтеров, становится ясно, что наивысшим приоритетом является правильное и гармоничное их соединение между собой.**

Часто волонтер точно не знает, каким видом работы он хотел бы заниматься. Поэтому менеджмент и координация волонтеров являются необходимыми условиями для достижения успеха. Это должно дополняться четким пониманием того, что потребности организации определяют, каких волонтеров необходимо привлечь. До того, как организация начнет поиск волонтера, требования к нему, основанные на потребностях организации, должны быть четкими и понятными.

ИНДИВИДУАЛЬНАЯ ВОЛОНТЕРСКАЯ ПРОГРАММА

Ввиду того, что существует очень много организаций, которые в свою очередь могут предложить множество различных заданий для волонтеров,

количество начальных идей о том, как начать волонтерскую программу, может быть значительным.

Этот процесс может быть упрощен, если мы будем думать о начале программы только с одним волонтером. Должны быть рассмотрены следующие 8 вопросов:

1. Какова потребность, которая может быть удовлетворена одним волонтером в нашей организации?

Спросите себя, что Вам действительно нужно, что другой человек мог бы сделать для Вас. Какие позиции могли бы выиграть от такого сотрудничества. Не старайтесь составить список потребностей целой организации, по которому могли бы быть распределены сотни волонтеров. Для начала попытайтесь определить потребность, которая могла бы быть удовлетворена всего лишь одним волонтером. Основная ошибка в наборе волонтеров — это неспособность четкого определения ваших потребностей и отсутствие точного их описания. Слишком многие из нас полагаются на инстинкты, веря, что они нас никогда не подведут.

«Мои инстинкты подскажут мне, куда назначить волонтера и где он подойдет лучше всего». Эта неопределенность часто ведет к тому, что волонтер занимается исполнением каких-то случайных и ненужных заданий. Такой подход не содержит обращения непосредственно к волонтеру и вряд ли ему будет интересно выполнять свое обязательство перед организацией. Действуя так, мы «начинаем с конца», то есть сначала у нас появляется волонтер, и только потом мы, анализируя ситуацию, ищем для него подходящее задание. **Потребность организации должна быть определена в первую очередь, и только затем подбирается волонтер с наиболее подходящими навыками и назначается на уже определенную должность.**

Необходимо, чтобы штатные работники, которые будут работать рука об руку с волонтерами в дальнейшем, были вовлечены с самого начала в определение этих потребностей и требуемых квалификаций волонтера. Если Вы, как лидер упустите из виду совместную оценку потребностей и не вовлечете других членов вашего коллектива в процесс принятия решения, Вы можете пострадать от последствий ваших ошибок в будущем.

Во-первых, есть очень большой риск принятия неправильного решения.

Во-вторых, волонтер может быть не принят в команду, как «легитимный», т.е. законный член, и восстановление разорванных рабочих отношений может стать невозможным. Чем лучше Вы определите обязанности волонтера, учитывая его навыки, таланты и исполнение, тем более точно сбудутся ваши ожидания.

2. Как описать обязанности и ответственность, связанные с удовлетворением этой потребности?

Как было сказано выше, — работа, исполнение которой ожидается от вашего волонтера, и то, как эта работа будет сделана, должно быть четко определено и описано. К тому же, временные рамки, отводимые для интеграции волонтера в организацию, должны быть определены заранее. Нет ничего хуже в командной работе, чем неопределенность в том, кто за что отвечает, и каковы полномочия

каждого члена команды. Поэтому необходимо, чтобы все аспекты вовлечения волонтеров были описаны наиболее точно, специфические задания определенных ролей штатных сотрудников ясны и понятны. Волонтеру важно точно знать каковы его обязанности и каковы обязанности других членов команды, внутри которых ему предстоит работать. Отсутствие четкого определения личной ответственности каждого, порождает хаос, конфликты и непонимание.

3. Как определить требуемые характеристики волонтера (возраст, пол, образование, навыки)?

Поскольку любой желающий может стать волонтером, всегда найдется человек неподходящий для выполнения определенного специфического задания. Точное определение ожидаемых обязанностей от волонтера автоматически фокусирует на подборе набора волонтеров на людей с требуемыми возможностями и навыками. Правильно набранных людей легче соотнести с миссией организации и получить наиболее подходящие навыки и квалификации. Это право и обязанность организации находить людей, которые с помощью своих умений и добродетелей удовлетворят потребности организации, став по-настоящему ценными приобретениями для нее. Только эти люди помогут организации достичь ее цели и задач. Также это право и обязанность каждого волонтера искать такую организацию, где он будет чувствовать себя комфортно, и где он сможет удовлетворить свои личные интересы. Обе стороны должны стремиться к удовлетворению.

4. Что касается ориентации и начального тренинга для волонтеров?

Природа волонтерской работы и границы ответственности, связанные с ней, определяют, что необходимо сделать, чтобы волонтер начал свою работу. Уровень сложности работы может варьироваться от простого наклеивания марок до проведения профессиональных консультационных сессий. Как определить специфические навыки, которые понадобятся волонтеру для осуществления того или иного задания. Какая информация, процессуальная или иная, может потребоваться для успешного выполнения работы. Например, Британский Гражданский Адвокатский Совет отводит как минимум 4 месяца для обучения волонтеров. Большинство заданий не требуют прохождения столь длительного тренинга, однако, исполнение даже самой простой работы нуждается в наличии какого-то уровня знаний полученных во время обучения. Этот аспект подготовки волонтеров должен также быть принят во внимание.

5. Что уже запланировано, чтобы обеспечить волонтера поддержкой?

Самый часто задаваемый волонтерами вопрос звучит так — «Кто мне поможет, если я буду нуждаться в помощи? К кому я смогу обратиться, если сложится такая ситуация, в которой мне потребуется поддержка?»

Координатор должен быть подготовлен для выполнения этой важной роли. Еще один тип поддержки, которая потребуется волонтеру, это снабжение его материально-техническими средствами, и предоставление ему рабочего места, а также предоставления ему доступа ко всему оборудованию организации, такому как ксерокс, компьютеры, телефонная сеть и т.д.

6. Что удержит волонтера в нашей организации?

Перед тем, как начать поиск волонтера, рассмотрите возможные причины, по которым волонтер предпочтет вашу организацию другой. Чем вы можете привлечь волонтера в вашу организацию. Это может быть что-то очень простое, например, дружеская атмосфера или работа, приносящая радость, или же получение опыта в престижной и нужной специальности. Каковы преимущества вашей организации и какую пользу может получить волонтер работая именно у Вас.

7. Как будет вознаграждено исполнение?

Способ, которым будет оценено и вознаграждено хорошее исполнение, не должен быть рассмотрен однобоко и поверхностно. Многие организации упускают из виду этот немаловажный мотивационный аспект управления волонтерами. Часто характер вознаграждения и признания достаточно прост и он будет определять остается ли волонтер в организации или уходит. Награждение является доказательством вашей способности признавать успех кого-то другого и что более важно, ценность этого успеха.

8. Где и как мы будем искать волонтера?

Как только потребность организации определена и все системы для интеграции волонтеров в вашу организацию подготовлены, может быть начата рекламная компания и набор волонтеров. Первой целью может быть создание Офиса по Размещению Волонтеров при Волонтерском Центре, а также создание списка волонтеров, имеющих опыт работы более года. Другие техники по набору волонтеров также описываются в этой книге.

Следующий этап — ознакомление с краткосрочной Индивидуальной Волонтерской Программой на конкретном примере. Это может оказаться полезным в обозрении компонентов, которые могут быть включены в Индивидуальные Волонтерские Программы вашей организации.

ПРИМЕР ИНДИВИДУАЛЬНОЙ ВОЛОНТЕРСКОЙ ПРОГРАММЫ

Варшавский Волонтерский Центр за годы своей деятельности приобрел значительный опыт по работе с добровольцами. Служба по размещению волонтеров является частью проекта. Организации, желающие использовать труд волонтеров и люди, желающие стать волонтерами, приходят в центр за помощью. Центр выполняет роль тренировочной базы для обеих групп. Как часть этой функции, координаторы приглашаются посещать тренинги по волонтерскому менеджменту в Центре. К тому же центр принимает участие в реализации определенных волонтерских программ.

Обученные волонтеры работают по этим программам в специальных организациях и учреждениях под руководством координатора, прошедшего тренинг в нашем центре. Одна из наших целей — это поощрение координаторов к созданию волонтерских групп поддержки, связанных с определенными организациями или программами. Это трудноосуществимая задача и иногда нелегко создать такие поддерживающие группы.

Мы заметили, что большинство волонтеров остаются в тесном контакте с Волонтерским центром. Мы пришли к выводу, что было бы неплохо создать в самом Центре волонтерскую группу поддержки — Волонтерский Клуб. Ведь волонтеры сталкиваются со множеством проблем, и Клуб мог бы быть местом для обмена идеями, обсуждения проблем, связанных с работой.

В клубе могли бы встречаться волонтеры, работающие в одной организации, а также те, кто задействован в подобных программах других организаций; здесь можно устроить праздник, отмечая событие, или просто порадоваться участию в социальной жизни. Наша задача — найти кого-либо, способного взять на себя ответственность за открытие такого клуба.

1. Определение потребности, которая может быть удовлетворена одним волонтером в Волонтерском Центре

Координация Волонтерского Клуба

2. Каковы обязанности и ответственность, связанные с этой потребностью?

- Выбрать вместе с членами коллектива даты встреч (день, час), которые будут проводиться как минимум раз в месяц.
- Составить список приглашаемых лиц.
- Работать со штатом по дополнению списка участников.
- Печатать и распространять приглашения
- Решать вопросы материально-технического характера, то есть выбрать среди штатных работников желающих отвечать за оплату счетов за чай, кофе, пирожные и т.д.
- Попросить помощь 2-3 волонтеров для осуществления работы
- Арендовать комнату для встреч, обеспечить ее стульями, посудой, салфетками.
- Найти ответственного за уборку после встреч.

Ожидаемое примерное число рабочих часов в неделю — 15, время отработки этих часов оговаривается.

3. Определение требуемых качеств волонтера

Возраст	Взрослые люди
Пол	Не важен
Образование	Как минимум высшее учебное заведение, опыт работы в офисе, организационные навыки
Личные качества	Общительность, наличие чувства юмора, лояльность центру
Продолжительность работы в волонтерском сервисе	Не меньше, чем один год, проведенный в Центре

4. Что делать с ориентацией и начальным тренингом для волонтера

- Представить волонтеру миссию и главные цели организации
- Объяснить работу офисного оборудования (факс, ксерокс, телефонная система)
- Познакомить волонтеров со штатом Центра, особенно с координатором волонтеров.
- Пригласить волонтеров на семинар, посвященный созданию команды.

5. Что уже запланировано, чтобы обеспечить поддержкой волонтера

- Предоставление рабочего места волонтеру, обеспечение его всем необходимым, в частности, канцелярскими принадлежностями
- Обеспечение помощью координатора в проблемной ситуации
- Подведение итогов каждой встречи в Волонтерском Клубе
- Создание дружеской атмосферы
- Чай, кофе, пирожные как выражение признательности

6. Что заставит волонтера остаться в организации

- Чувство единения с организацией и ее миссией
- Доброжелательное рабочее окружение
- Возможность развить организационные навыки

7. Что будет выступать в качестве вознаграждения

- Открытки, посылаемые ко дню рождения волонтера
- Устная благодарность и письмо признания, вручаемое во время празднования Дня Волонтера
- Приглашение присутствовать на встречах персонала
- Включение имени волонтера в ежегодный отчет
- Приглашение волонтера и членов его семьи на специальные мероприятия
- Участие волонтера в радио и телевизионных программах

8. Где и как мы будем искать этого волонтера

Первой целью может стать составление списка волонтеров, проработавших в Службе Размещения Волонтеров более одного года.

Изучение Волонтерской Программы на конкретном примере закончено.

Мы надеемся, что эта примерная программа, включающая восемь вопросов, дает Вам некоторое представление о начальных шагах, необходимых для интеграции волонтеров в работу вашей организации. Поняв это, мы сможем взглянуть на некоторые важные аспекты волонтерской программы более глубоко.

КООРДИНАЦИЯ ВОЛОНТЕРСКОЙ ПРОГРАММЫ

Роль координатора волонтеров очень важна, хотя она не всеми признается таковой.

Координатор должен отвечать следующим требованиям:

- Желание стать координатором
- Готовность и возможность работать с другими
- Умение работать с людьми
- Наличие времени для исполнения этой роли

К сожалению, большинство координаторов назначаются организациями без учета их личного согласия. Мы все понимаем что получается, когда кто-то из нас делает какую-либо работу, которая навязана ему кем-то другим. И, действительно, некоторым из назначенных координаторов не нравилось управлять другими и они чувствовали себя дискомфортно на позиции управляющего.

Более того, иногда, помимо управления волонтерами, координатор отвечает за выполнение других заданий. Координатору необходимо время для выполнения его нового задания, и если оно не предоставлено, то ни о каком управлении волонтерами не может быть и речи. К счастью, было найдено несколько координаторов, отвечающих всем требованиям.

Возможна следующая ситуация, когда руководитель какой-то небольшой организации берет на себя роль координатора волонтеров. В идеале координатором должен быть другой человек. У руководителей просто нет времени для дополнительных обязанностей.

Координатор несет ответственность за организацию волонтерской работы и обеспечивает ее выполнение с помощью контроля и наблюдения. Он должен уметь поддерживать в волонтерах чувство ответственности за выполняемые ими задания. Эта прямая обязанность координатора — ясно и четко сообщить волонтерам об их обязанностях и обязанностях других — как волонтеров, так и персонала. Координатор должен обеспечить волонтеров помощью и поддержкой в тот момент, когда они испытывают трудности, связанные с выполнением задания или рабочим окружением.

НАБОР

Разнообразие работ для волонтеров

Перед тем, как начать процесс набора, очень важно проанализировать различные формы и виды работ для волонтеров. Они могут повлиять на выбор определенной техники набора и процедур, связанных с этим.

Волонтеры могут работать индивидуально или в группе, это зависит от проекта, они могут работать на кратко- или долгосрочной основе. Примерами индивидуальных проектов могут стать следующие мероприятия:

— Авторитетный, высоко уважаемый член местного общества становится почетным членом организации. Его имя положительно повлияет на статус организации.

— Дети из Детского дома нуждаются в медицинском осмотре. Его проводит доктор на добровольной основе.

Примером периодического участия может стать участие в Специальных Олимпийских играх или организация Рождественских и иных программ.

Примером временного участия может стать программа, связанная с исполнением волонтера какого-то задания, например, создание компьютерной базы волонтеров для организации, и работа в качестве оператора в этой организации какое-то время для ввода и обработки информации

КАК ОБРАТИТЬСЯ К ПОТЕНЦИАЛЬНЫМ ВОЛОНТЕРАМ

Никто не сможет оказать вам помощь до тех пор, пока вы не объясните какая помощь вам нужна. Помните, каждый является потенциальным волонтером. Используйте все возможности — говорите с друзьями, коллегами, с друзьями ваших друзей, выпускайте плакаты, присутствуйте на собраниях целевых групп, выступайте по радио и телевидению. Дайте людям знать, что волонтерство — это шанс для вовлечения в важные программы и интересную деятельность.

Четко определенная задача для волонтерской работы является ключом для эффективного обращения к волонтерам при их наборе. Этот момент является очень важным. Определите работу, которая будет исполнена волонтером и подчеркните, каким образом его работа внесет вклад в общее дело. Тем людям, которые хотят готовить еду для бедных или пожилых, дайте понять, что они помогают решить саму проблему одиночества и бедности среди пожилых людей. Помощь стационарному больному — это не просто уход за ним, а предоставление ему возможности почувствовать себя Человеком. Очень важно помочь волонтеру увидеть его вклад во что-то большое и нужное, помочь ему участвовать в решении каких-то действительно серьезных проблем.

Послание по набору, направленное на поиск волонтеров для деятельности, не включающей в себя прямой контакт с «клиентом», например, работа в офисе, администрации и т.д. должно подчеркивать важность этой поддерживающей работы, имеющей решающее значение для решения проблемы в целом. Когда идет поиск волонтеров, согласных заниматься сбором денег по почте, объясните им, что достижение главной цели — помощь нуждающимся и неимущим, зависит от сбора средств и рекламных акций. Такой тип послания, направленный потенциальным волонтерам, чья деятельность будет заключаться в сборе средств, должен информировать их о том, что их вклад важен и необходим для осуществления главной цели проекта.

Необходимо помнить, что техника, используемая для набора волонтеров, будет зависеть от навыков и умений искомой персоны. Например, когда идет поиск волонтера для исполнения задания, требующего наличие специальных навыков или для работы по долгосрочной программе, например, работа со стационарными больными, лечение детей, больных аутизмом, ра-

бота с детьми из неблагополучных семей, исполнение обязанностей координатора волонтеров в организации, лучшим методом, возможно, будет непосредственное обращение к друзьям, коллегам, членам персонала.

В процессе поиска волонтера со специфическими навыками и личными качествами, опрашивание друзей и бывших коллег является весьма продуктивным видом поиска. Конечно, как только вероятный кандидат найден, следует провести собеседование на предмет понимания им целей работы.

НАЧАЛЬНАЯ ОРИЕНТАЦИЯ ПОТЕНЦИАЛЬНЫХ ВОЛОНТЕРОВ

Волонтеров, чьи навыки и качества соответствуют кампании по набору, следует пригласить на общую ориентацию. На этом ознакомительном семинаре должен быть описан сам проект, и представлены различные типы деятельности, подходящие для волонтеров. Волонтерам можно раздать анкеты со следующими вопросами: ваша мотивация, были ли раньше волонтером, предпочтительная работа, наличие свободного времени, любые ограничения: медицинские, транспортные, местоположение. Также необходимо будет получить информацию, относящуюся к возрасту, полу, образованию, профессиональной карьере, номеру телефона и адресу волонтера. Вы должны быть уверены, что волонтеры знают, когда эта информация может понадобиться центру.

В случае, если ведется набор группы волонтеров для краткосрочного проекта с простыми заданиями такими, как упаковка посылок, наклеивание марок на конверты и т.д., нет необходимости рассматривать каждого участника группы отдельно.

В данном случае, исходя из специфических потребностей, хорошим видом техники по набору будет организация групповой встречи со скаутами, школьниками, пожилыми людьми из Дома престарелых. На месте будет рассмотрена организация и определен тип требуемой работы, а имена всех заинтересованных и желающих помочь будут внесены в списки. Интервью с каждым индивидуумом не потребуется.

Другими видами техники рекрутирования могут быть: плакаты, статьи в прессе, радио-обращения, объявления, устные презентации, личное собеседование.

ПРОЦЕСС НАЧАЛЬНОГО СОБЕСЕДОВАНИЯ

Иногда лучше, чтобы набором занимался волонтер, а не оплачиваемый штатный сотрудник. Это может исключить трения при наборе, которые могут возникнуть из-за различной мотивации оплачиваемого персонала, заинтересованного в поиске бесплатной замены себе и передачи части ответственности за исполнение задания на плечи волонтера. Волонтер будет вне подозрения и мотивация, как опрашивающего, так и опрашиваемого будет схожей, облегчая общение.

Время и дата интервью должны быть определены. Некоторое время должно быть отведено для дружеской беседы за чашкой чая.

НАЧАЛЬНАЯ ОРИЕНТАЦИЯ И ТРЕНИНГ

Ознакомление и тренинг

Всем известно, что всякий, попадая в новое рабочее окружение, чувствует себя не очень комфортно. Организация может сделать минимальным это чувство дискомфорта путем планирования ознакомления волонтера со всеми аспектами работы и рабочего окружения. Не ограничивайте ориентацию только ознакомлением с обязанностями волонтера. Волонтер может почувствовать свою ненужность, его позиция может показаться ему незначительной, и что его не приветствуют, если вы поступите таким образом. Первоначальная ориентация должна начинаться с главного — цели организации и переходу к ознакомлению со структурой организации и программами и заканчивая спецификой волонтерских заданий. В этом случае, у волонтера должно быть свое место в команде. Ознакомление с организацией может быть начаться с ориентации, за которой следует объяснения целей и заданий, находящихся в стадии выполнения. Волонтер должен быть представлен, как новый член команды всем штатным сотрудникам, с которыми ему предстоит работать. Этот символический ритуал представления преследует несколько целей. Это говорит волонтеру: теперь вы легитимный член организации и несете такую же ответственность, как и другие участники команды. Создание дружеского климата откроет дверь в будущее сотрудничество.

После того, как организация и волонтер присмотрелись друг к другу, наступает время для детального описания работы и планов для последующего тренинга, который будет определяться характером задания и обязанностями, связанными с его выполнением. Если ответственность минимальна, потребуется меньше времени для тренинга. Существуют некоторые работы, требующие длительного обучения. Первоначальный обучающий период в Британском Совете Гражданских Адвокатов например, длится в среднем четыре месяца. Очень важно в этот период обеспечить волонтера поддержкой и помощью координатора. Координатору следует взять на себя ответственность по обеспечению волонтера рабочим местом, ознакомлению его с офисным оборудованием, и поддерживанию контакта с волонтером. Знаки внимания, такие, как вопросы «Все в порядке?», «У Вас есть все, что нужно?» и «Вы справляетесь с работой?» прибавят волонтеру чувства уверенности и комфорта.

ИСПЫТАТЕЛЬНЫЙ СРОК

Первым важным соглашением, заключаемым между волонтером и организацией должно быть определение длительности начального испытательного периода. Обе стороны должны быть способны завершить отношения в конце этого периода без каких-либо обид.

Испытательный период дает обеим сторонам возможность разобраться в том как могут быть решены возникающие проблемы, дает им время узнать друг друга и позволяет им создать наиболее подходящие условия

для завершения отношений, если это необходимо или желательно. Следующий случай показывает, что может произойти, если за время испытательного срока обе стороны не приходят к согласию.

К координатору волонтеров, работающих со стационарными больными, обратилась молодая женщина, желающая оказать свою помощь. Работа в этом отделении была сложной, требующей длительного периода обучения и твердости характера. Координатор, который был осведомлен о всей трудности работы, был очень прямолинеен и рассказал женщине все об этих трудностях. Тем не менее, женщина продолжала настаивать и была включена в число волонтеров. К несчастью, ни одна из сторон не упомянула о прохождении испытательного срока. После пары визитов, без какого-либо предупреждения волонтер перестала появляться в госпитале. Координатор был очень разочарован ее столь внезапным уходом. Прямолинейного и жесткого разговора в начале оказалось недостаточно. Только после того, как женщина начала работать, она осознала, что эта работа не для нее. Из-за своей настойчивости в желании получить эту работу ей было неудобно просто сказать «Извините, но я не справляюсь с этим заданием... не могли бы вы поручить мне какое-то другое дело?»

Очевидно, что такой тип задания требовал испытательного срока. Впрочем, как и все другие! Если бы был такой период, внезапный уход волонтера можно было бы предотвратить.

ПРИЗНАНИЕ ВОЛОНТЕРА: ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ И ПООЩРЕНИЕ

Признание работы волонтера с установленной системой вознаграждения является неотъемлемой частью волонтерского проекта. Вознаграждение обычно связано с денежным поощрением. Поскольку такой вид поощрения в работе с волонтерами не используется, должны быть найдены другие, не менее значимые способы. Обычно, при рассмотрении системы поощрения волонтеров, принимаются во внимание следующие соображения. Во-первых, существуют обычные методы поощрения людей, не взирая на то, являются ли они волонтерами или оплачиваемыми сотрудниками. Во-вторых, существуют определенные свойства личности каждого волонтера и их специфические потребности, которые должны быть учтены во время формирования системы поощрений и вознаграждений.

СИСТЕМЫ ВОЗНАГРАЖДЕНИЯ И ПООЩРЕНИЯ ВОЛОНТЕРОВ

Очевидно, что люди становятся волонтерами, чтобы удовлетворить свои личные потребности. Мы надеемся, что вам удалось установить эти потребности во время начального интервью.

Отношения между координатором и волонтерами являются очень важными. Создание дружеского климата вокруг волонтера, знание имени волонтера и других персональных деталей, специально отводимое время для дружеской беседы — все это является настоящим, правдивым и чистым признанием волонтера и ценности его вклада в дело организации.

В дальнейшем, установление партнерства между волонтерами и оплачиваемыми работниками, приглашение волонтеров на собрания штата, ознакомление волонтеров с ключевыми фигурами организации и с политикой организации будут являться эффективными способами поощрения и вознаграждения волонтеров. Однако, очень важно быть внимательным к пожеланиям, чувствам и особенностям характера волонтеров. Не все люди любят, когда их расхваливают перед огромной аудиторией и вручают дипломы. Не все любят, когда их коллеги по работе узнают о деятельности, осуществляемой ими вне рамок оплачиваемой работы. Не все любят давать интервью.

Координатор должен быть уверен, что волонтеры чувствуют, что их ценят и поощряют все время. Существует множество способов поощрения, например, вручение небольших подарков и выражение благодарности. Координатору следует организовывать ежегодное заседание, на котором вознаграждаются и поощряются успехи волонтеров. На подобные встречи следует приглашать как штат, так и волонтеров. Напоминая людям о выполняемой миссии, о структуре организации, о методах управления и признавая их вклад, вы значительно усиливаете их мотивацию. Поощряя волонтера на подобном мероприятии, вы позволяете ему увидеть всю организацию целиком и его работу, являющуюся частью деятельности всей организации. Это особенно важно в тот момент, когда волонтер выполняет какую-то рутинную работу. Взгляд на самого себя через увеличительное стекло ценностей и успехов всей организации, оказывает сильнейшее влияние на мотивацию волонтера.

Некоторые советы по поощрению волонтеров:

1. Празднование Дня Волонтера.
2. Презентация различных значков с логотипом организации.
3. Вынесение благодарности в ежегодном отчете.
4. Приглашения на официальные и неофициальные встречи.
5. Открытки ко дню рождения, юбилею и т.д.
6. Создание условий для самореализации волонтера и развития его навыков.

ПРИНЦИПЫ ВЫРАЖЕНИЯ БЛАГОДАРНОСТИ И ПООЩРЕНИЯ

Соблюдая следующие принципы, вы сделаете поощрение более эффективным.

1. Выражайте благодарность часто.
2. Старайтесь разнообразить способы поощрения.
3. Будьте искренними.
4. Помните, что поощрение должно быть пропорционально достижению волонтера.
5. Награждайте похожие достижения похожими способами.
6. Выражайте благодарность лично.
7. Поощряйте волонтера сразу после проделанной им работы.

8. Награждайте выполнение той работы, в осуществлении, которой ваша организация нуждается больше всего и той, выполнение которой по требуется в будущем.

Помните о различиях между льготами и поощрением. Если вы позволяете вашим волонтерам работать в тех же условиях, в которых работает ваш штат, то есть, предоставляете им обеденный перерыв, униформу, систему скидок, то вы используете очень мощный способ поощрения. Усиление мотивации каждого, благотворно влияет на весь рабочий климат и исполнение группой своей работы.

ПОДДЕРЖКА МОТИВАЦИИ И ОБЯЗАТЕЛЬСТВА

Осознание миссией

Ключом к успешному сотрудничеству с волонтерами является взятое ими на себя обязательство разделять миссию организации и ее цели. Если волонтеры принимают проблемы, которые организация пытается решить, соглашаются со всеми ценностями и принципами, которых организация придерживается и разделяют цели, поставленные организацией перед собой, то это действительно их мотивирует. Трудно представить такую ситуацию, когда волонтеры согласны брать на себя долгосрочное обязательство работать в организации, если они не видят значимости своего вовлечения.

Ценность каждого из обязательств определяется миссией. Однако, временами, трудно помнить о самой миссии из-за каждодневной рутины.

Приведем пример, подтверждающий это.

У организации X есть миссия по обеспечению качественного ухода за больными людьми в их собственных домах. На организацию работают 30 медицинских сестер и 20 волонтеров. Лозунг, привлекающий новых клиентов, такой «Наш пациент — наша высочайшая ценность». Но с течением времени медицинские сестры по разным причинам уделяют все меньше и меньше внимания пациентам, уровень сервиса падает.

Волонтеры, которые выполняют важную связующую роль между этой организацией и ее пациентами, поддерживая больных эмоционально, замечают спад в сервисе и информируют руководство. Но руководство ничего не меняет. Волонтеры видят растущую разницу между миссией и ее действительным осуществлением. Настоящей миссией этой организации стало не предоставление качественного ухода за больными, а увеличение числа пациентов, оплачивающих свое «лечение». Организация начинает терять волонтеров, которые являются реальной поддержкой и радостью больных людей.

Этот случай демонстрирует одну из проблем, с которыми организация сталкивается, пытаясь удержать волонтеров тогда, когда провозглашенные ценности, становятся пустыми словами. **Удержание волонтеров будет проблемой в том случае, если идеалы и ценности организации отличны от действительных приоритетов, которые видны в каждодневной работе организации.**

Это особенно верно для тех волонтеров, которые хотят чувствовать себя частью чего-то важного и полезного для общества, что они едины со всем коллективом в достижении общих целей. Именно по этой причине многие организации не хотят работать с волонтерами. Волонтеры являются формой общественного контроля, который определяет, верна ли организация своим ценностям и миссии.

ВОЛОНТЕРЫ КАК ЧАСТЬ ОРГАНИЗАЦИИ

Когда взятое на себя обязательство требует от волонтеров уделить часть своего времени и энергии организации, им необходимо чувствовать себя ее частью. Волонтеры хотят быть законными членами организации, иметь право голоса и возможность влиять на принятие решений. Интерес к точке зрения волонтеров и серьезное к ней отношение, позволяет волонтерам почувствовать свою важность.

Организация не может позволить себе политику невовлечения волонтеров в процесс принятия решений, как и не может исключить волонтеров из командной работы — даже если волонтеры не работают каждый день. Когда волонтеры приходят к вам с предложениями, которые помогут улучшить их работу, выслушивайте их очень внимательно. Не думайте, что для волонтеров простое исполнение заданий является конечным результатом их вклада в дело организации. Возможность повлиять на свою работу, даже в незначительной мере, имеет решающий мотивационный эффект. Это помогает им не только чувствовать себя частью организации, но и свою возможность повлиять на направление деятельности организации.

Каждому хочется верить в то, что работа, которую он исполняет, является важной, даже если она очень простая. Многим нравится выполнять простые задания, не ведущие к стрессовым ситуациям, но они любят, чтобы их работа была замечена и оценена. Исполнение самого простого задания вносит ценный вклад в выполнение организации ее задач и помогает ей в достижении успехов.

ПОТРЕБНОСТЬ ПЕРСОНАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ И ДОСТИЖЕНИЯ

Обращение к наблюдениям, проделанным Фридрихом Герцбергом, а именно к его классификации человеческих потребностей, разбитых им на две группы, может оказаться полезным.

В первую группу факторов, которые ослабляют мотивацию, входят:

- 1) чувство безопасности;
- 2) рабочие условия;
- 3) межличностные отношения;
- 4) деньги.

Герцберг утверждает, что ни один из этих факторов, сам по себе не оказывает воздействие на человеческую мотивацию. Их отсутствие, однако, влияет достаточно сильно.

Тем не менее, даже соблюдение самих этих условий не гарантирует лучшее выполнение работы. Например, наличие стола и стула вряд ли будет являться важным мотивационным аспектом или обеспечит нужный вам результат. Но отсутствие этой мебели может ослабить мотивацию волонтера.

К факторам, усиливающим мотивацию, относятся следующие:

- выполнение
- признание
- преодоление новых препятствий
- повышение ответственности
- рост и развитие

Работа будет рассматриваться как важная, если она удовлетворяет мотивационные потребности. Но даже при хороших рабочих условиях и окружении, скучная и незначительная работа вызовет апатию, равнодушие и отсутствие творческого подхода.

Наблюдение Герцберга подходит как к представителям оплачиваемого штата, так и к волонтерам. Термин «неоплачиваемый штат» по отношению к волонтерам должен использоваться очень осторожно, так как они воспринимаются как «заменяющие и вспомогательные», а не как равный штату высококвалифицированный ресурс. В вопросах, задаваемых штатным работникам и волонтерам, не должно быть существенных различий:

- Удовлетворяет ли Вас предлагаемая работа?
- Является ли работа важной?
- Содействует ли работа персональному развитию и развитию организации?

Многим волонтерам нравится работа в офисе. Это отвечает их требованиям по самореализации и они довольствуются этим. Проблемы начинаются, когда один из волонтеров берет на себя дополнительную ответственность и что чувствуют по этому поводу другие волонтеры. Тем, кто хочет отвечать за исполнение нескольких заданий, даже связанных с офисной работой, можно дать какое-нибудь дополнительное задание. Люди чувствуют себя ценными и поощряемыми, когда они уверены, что они на виду и что их ценят. В большинстве случаев работа волонтера, в отличие от оплачиваемой, представляет собой комбинацию случайных заданий и выполнение ответственных и интересных заданий, бросающих вызов волонтеру.

Очень важно, чтобы соотношение между вызовом, бросаемым способностями волонтера и его обязанностями было установлено так, чтобы оно не повергало волонтера в скуку или вело к отрицательным результатам. **Волонтерство может быть реальной возможностью для само развития, во-первых, путем улучшения специальных навыков и профессиональной квалификации и, во-вторых, путем предоставления волонтерам шанса для персонального роста и развития. Шанс удовлетворить самые разные потребности через волонтерство гораздо выше, чем через оплачиваемую работу. Волонтерство предлагает приоритет личных ценностей, таких, как искренние теплые отноше-**

ния с другими людьми во время совместного исполнения той работы, которая действительно направлена на благо общества.

Волонтерская работа дает людям шанс покинуть свои дома и сделать что-либо полезное вне рамок своего внутреннего, личного мира. Все вышеперечисленные возможности сильно усиливают мотивацию. Работая волонтерами, люди развивают навыки и умения, которые могут оказаться полезными в дальнейшей оплачиваемой работе — принцип, широко используемый в странах Запада.

ОБЕСПЕЧЕНИЕ ПОДДЕРЖКОЙ — СОЗДАНИЕ АТМОСФЕРЫ ДОВЕРИЯ И ОТКРЫТОСТИ

Очень часто в качестве мотивации волонтеров выступает желание встретить других людей и преодолеть чувство изоляции, желание занять себя чем-либо полезным. Также очень важным фактором, усиливающим мотивацию является желание почувствовать принадлежность к группе. Группа дает своим членам чувство единения и общности, чувство поддержки и безопасности. Группа удовлетворяет врожденную потребность людей быть среди тех людей, чьи ценности и цели полностью разделяемы. Сознание принадлежности к определенной группе с высокими стандартами и ценностями, придает чувство «уникальности». Поскольку труд волонтеров не вознаграждается деньгами, потребность в создании благожелательной атмосферы и уютного человеческого окружения становится сверх важной.

Постоянное общение и открытые межличностные отношения предотвратят неожиданный уход волонтеров. Поддержка общения и укрепление дружеских связей между волонтерами развивает обмен идеями, касающихся вопросов текущей деятельности и любой ситуаций, которая может сложиться и как-то повлиять на исполнение работы.

Поддерживающая роль координатора является решающей. Координатор должен вдохновлять волонтеров, предлагая им помощь, когда она необходима и особенно, когда волонтер испытывает затруднения. Для исполнения этой роли координатор должен находиться в постоянном контакте с волонтерами. Это может осуществляться через индивидуальные встречи или через проведение еженедельных групповых встреч со всем волонтерским персоналом. Предоставление и получение поддержки должно быть важнейшей задачей таких встреч. В таких программах, как индивидуальная терапия для детей, больных аутизмом, родители и волонтеры встречаются, чтобы обсудить прогресс и наметить план дальнейшей индивидуальной терапии.

Помните, что именно атмосфера в группе определяет, останется ли волонтер в организации, и поэтому серьезно относитесь к проведению периодических встреч волонтеров. Это время для спокойного обсуждения работы и личных вопросов за чашкой кофе. Такие встречи позволяют волонтерам понять, что они не просто «инструменты», которые использует организация; они почувствуют, что их вклад искренне приветствуется и признается.

Особенно важно поддерживать волонтеров, когда они знакомятся с командой, когда они являются новичками и когда у них нет уверенности в том,

чего от них ожидают. Недостаточно просто похвалить волонтера, когда все идет хорошо, не это является настоящим умением. Настоящее мастерство состоит в том, чтобы уметь помочь в кризисной ситуации и преподнести ее не как отрицательный результат, а как урок.

ВАЖНОСТЬ ЧЕТКОГО РАСПРЕДЕЛЕНИЯ РОЛЕЙ

Каждый волонтер в отдельности должен понимать пределы своей ответственности, связанной с исполнением задания. Также для них очень важно понимать ответственность каждого члена команды. Конфликты могут быть предотвращены, когда каждый знает, чего ожидают от других и от себя.

Ключ к успешной интеграции волонтеров состоит в том, чтобы поместить их в конструктивное окружение, где бы они почувствовали комфорт и возможность для самореализации.

Волонтеры не всегда точно знают, что они могут делать хорошо или что они хотели сделать, но они быстро находят тот вид деятельности, который им нравится больше всего. Кто-то добивается самосовершенствования, организуя различные мероприятия, другим нравится работать с людьми, еще одни предпочитают работать с компьютером. Чем больше волонтерам нравится делать что-либо, и делают они это осознанно, тем больше вероятность того, что они хорошо справятся со своей работой и что это принесет им признание и уважение других людей.

ВОЛОНТЕРСКИЙ ШТАТ ПРОТИВ ОПЛАЧИВАЕМОГО ШТАТА

Есть ли какие-либо различия между волонтерами и оплачиваемым штатом?

Существует множество различий и главное из них в том, что оплачиваемый штат получает деньги за свою работу, а волонтеры нет. Тем не менее, существуют категории, в которых обе группы делят одинаковую ответственность и получают одинаковую выгоду.

Удивительно, но даже руководители НПО иногда сопротивляются идее использования труда волонтеров. Они не чувствуют никакой реальной выгоды в работе с волонтерами. Иногда они просто чувствуют досаду на них. Такое восприятие исходит из общепринятого стереотипа, что материально оплачиваемые сотрудники больше заинтересованы в лучшем исполнении своей работы. Они не уходят потому, что им платят, и даже когда они чем-то недовольны, тот факт, что они получают материальное вознаграждение, удерживает их на своем рабочем месте. С другой стороны, у волонтеров нет такого фактора, который бы удерживал их.

«Я работаю здесь потому, что мне нравится деятельность и цели организации, а также люди, которые здесь работают. Как волонтер, я не обязан оставаться здесь, особенно если мне что-то не понравится».

Как следствие, многие организации могли бы получить выгоду от сотрудничества с волонтерами, если бы не считали, что легче работать с оплачиваемым персоналом. Утверждения, что единственной мотивацией оп-

лачиваемого персонала являются деньги и что волонтеры работают только из-за того, что им близка миссия организации, сильно преувеличенны. Оплачиваемые работники тоже хотят верить, что они партнеры и работают на благо организации. Неверный стиль управления заставит волонтеров уйти; оплачиваемые работники уйдут по тем же причинам. Из-за такого восприятия волонтеров, из-за их независимости, многие НПО отклоняют саму идею привлечения волонтеров.

Но на самом деле, организации могут получить большую пользу и выгоду, работая с волонтерами, и это нужно ясно понимать. Волонтеров можно привлекать на те позиции, которые никогда не были частью политики организации по набору служащих, с их помощью организация сможет добиться доверия у местного общества; волонтеры являются источником новых и свежих идей; они представляют собой группу людей, верных миссии организации, представляя эту самую миссию обществу и развивая ее; они также могут быть ценным ресурсом для сбора средств. Но до тех пор, пока руководство организации полностью не убеждено, что вовлечение волонтеров является приемлемой и полезной идеей, волонтеры не будут чувствовать себя комфортно и легко. Должно быть четкое понимание роли волонтеров и уникальности их вовлечения в организацию.

ВОЗМОЖНЫЕ БАРЬЕРЫ К СОТРУДНИЧЕСТВУ

Отношение оплачиваемого штата к волонтерам является очень важным аспектом, особенно важны такие факторы, как принятие волонтеров и готовность работать с ними. Волонтерская программа может закончиться до того, как она началась. Это случится в том случае, если штат не подготовлен должным образом. Вся организация, вся команда должна понимать пользу от волонтерской работы и ценить роль волонтеров в организации. Эти моменты нашли свое отражение в следующем примере.

Руководство госпиталя X решили начать работу с волонтерами, чтобы решить две проблемы:

- некоторое количество работы не выполнялось, так как у персонала не было достаточно времени для этого
- часы посещения для родителей были ограниченными. Поскольку дети очень сильно скучали в своих палатах, руководство решило, что больница могла бы пригласить нескольких волонтеров, чтобы они могли проводить время с детьми, развлекавая и играя с ними. Руководство проинформировало штат больницы на специально созванной встрече. До собрания, никто не был проконсультирован и предупрежден об особенностях волонтерского вовлечения. Решение руководства о предстоящем сотрудничестве с волонтерами было встречено молчанием.

Когда на следующий день, две молодые женщины-волонтера пришли в детскую палату, никто не поздоровался с ними и не объяснил им, что делать. Они почувствовали враждебность персонала, которому не была ясна роль волонтеров в сложившейся ситуации. Никто не предложил им чай или кофе,

и кто-то из штата даже потребовал показать разрешение на работу с детьми. Так прошел первый день.

Спустя несколько дней, волонтеры вернулись, принеся с собой необходимое разрешение, но на этот раз санитары их не пустили к детям, поскольку был тихий час. Опечаленные и разочарованные волонтеры перестали посещать детей.

ПОЧЕМУ ЭТО СЛУЧИЛОСЬ?

Отсутствие поддержки принятого решения со стороны персонала больницы стало причиной провала данного проекта. Сценарий, имевший место, ясно показал, что для успешной работы волонтеров и оплачиваемого персонала необходимо соблюдать два условия: 1) общее понимание всех аспектов программы и 2) принятие программы.

Никто не ждет со стороны персонала всеобъемлющего энтузиазма, но если волонтер почувствует враждебность, он не задержится в организации.

Каким должен бы быть подход в данном случае с госпиталем?

Руководителю следовало бы пригласить нескольких представителей персонала, для работы с ними с самого начала. Они бы увидели, какую пользу может принести эта новая идея госпиталю, людям, работающим в нем и детям, скучающим в своих палатах. Конечно, всегда есть определенный риск, связанный с приходом волонтеров в больничные палаты.

Персонал, работающий совместно с руководителем, мог бы определить насколько это рискованно и найти способы сделать этот риск минимальным. Таким образом, любая ситуация, в которой волонтеры оказались бы некомпетентными или показались бы конкурентами персоналу больницы, могла бы быть легко предотвращена или исправлена.

Еще одним значительным доводом против интеграции волонтеров является опасение персонала, что волонтеры могут быть еще одной формой контроля со стороны общества.

Все эти моменты могут улажены, если руководитель и проектная команда (которая не так и не была создана в случае с госпиталем) найдет время для неофициальной беседы, направленной на принятие новых людей в госпиталь. Вместе команда могла бы организовать общую ознакомительную встречу для всего персонала и потенциальных волонтеров. Эти приготовления облегчили бы запуск волонтерского проекта в госпитале, и волонтеры внесли бы свой вклад, имея действительно хорошие отношения с персоналом.

ВОЛОНТЕРЫ — ЭТО ПАРТНЕРЫ, А НЕ ВТОРОСОРТНЫЕ РАБОТНИКИ

Атмосфера, в которой волонтеры работают, не всегда является благоприятной. Координатор должен быть уверен, что оплачиваемый персонал понимает и ценит уникальные потребности и условия для успешной волонтерской программы. Координатор должен предотвращать любые признаки

неуважительного отношения к волонтерам и потому он должен оставаться в постоянном контакте как с волонтерами так и со штатом, чтобы снять напряженность, которая может возникнуть в их отношениях.

Равное обращение является ключом к партнерству, отсутствие финансового вознаграждения и тот факт, что волонтеры работают неполный рабочий день, не должен быть основанием для неуважительного отношения к волонтерам и их труду.

Помимо всего прочего, волонтеров нельзя воспринимать просто как возможность снижения затрат организации на выплату зарплат, что на самом деле порой и происходит, но это не должно быть главной причиной для использования труда волонтеров. Волонтеры не являются заместителями оплачиваемого персонала. Также их не следует назначать на задание, которое никто не хочет выполнять. Координаторы могут помочь продвинуть и развить идею-концепцию о том, что волонтеры являются равными членами команды; четкой демонстрацией этого, может быть вовлечение их во встречи и заседания, в процесс принятия решений и в отношения со штатом, строящиеся по принципу, что единая команда существует без разделения на «оплачиваемых» и «неоплачиваемых». До сих пор мы обсуждали возможные проблемы, возникающие по вине оплачиваемого персонала. Волонтеры также могут быть причиной конфликта.

Рассмотрим следующий пример.

Девушка волонтер пришла в организацию, которая работала с центром для проблемных детей, контролируя их и заботясь о них в течение дня. Девушка сказала, что она хотела бы помогать детям выполнять домашнюю работу. Ее приняли и она приступила к исполнению задания. Во время первоначального интервью координатор объяснил правила поведения в организации. Одно из правил гласило, что трудные подростки не имеют права входить в распивочные заведения, т.к. они часто используют эту возможность для того, чтобы покупать и пить спиртные напитки. Тем не менее, волонтер разрешила войти подросткам в подобное заведение, что привело к ожидаемому результату — подростки напились. Координатор попросил ее не делать этого больше и волонтер исполнила его просьбу. Очевидно, что волонтер нарушила одно из правил, принятых центром.

Она вышла за пределы своей компетентности и приняла решение, которое было явным нарушением принятого в центре кодекса поведения. Волонтеры не должны срывать работу организации. Начиная свою работу в организации, и имея определенные льготы, они, как и оплачиваемый персонал должны подчиняться внутренним правилам и кодексу поведения.

КОГДА И КАК ВОЛОНТЕР МОЖЕТ БЫТЬ УВОЛЕН?

Понимание и использование концепции партнерства «организация-волонтер».

Увольнение члена коллектива обычно не является приятной обязанностью. Даже в условиях оплачиваемого труда, менеджерам, которые сталки-

ваются с подобными ситуациями, часто нелегко принять решение об увольнении. Ситуация кажется более трудной, когда речь заходит о волонтерах. В конечном итоге, не пожертвовал ли волонтер своим временем, энергией и умениями без всякой оплаты? По этой же причине, мы чувствуем свой долг перед волонтерами и поэтому обращение с ними должно быть другим.

Как уже было сказано в этой книге — никто не работает за ничто. Этот факт очень сильно влияет на партнерство организации и волонтеров. Очевидно, что волонтеры получают что-то от организации, и с помощью организации удовлетворяют многие из своих потребностей. Когда эта концепция понятна людям, работающим с волонтерами, она может помочь устранить любое чувство вины, связанное с исправлением ошибок, допущенных волонтером или его увольнением.

Если у волонтера есть право разорвать отношения, то оно есть и у организации. В этом виде партнерства ни одна из сторон не имеет дополнительного влияния. Такой вид партнерства уравнивает интересы и права как организации, так и волонтеров.

Спасибо Вам за Вашу помощь, но...

Существует три основные ситуации, когда волонтеру следует сказать, что партнерство с ним должно быть прекращено.

Первая ситуация — время проведения первоначального собеседования.

На самом деле, это вряд ли можно назвать увольнением, т.к. волонтер еще не нанят. Во время интервью необходимо постоянно сравнивать интересы организации и волонтера. Если кандидат не подошел организации по какой-то причине, объясните ему это вежливо и понятно. Нет никакого смысла в попытках заставить людей заняться какой-либо работой, если они не справятся с ней в конечном итоге.

Лучше попытаться найти другое место в другой организации, где существует больше шансов на успех. Некоторые люди действительно являются квалифицированными специалистами, и им можно предложить другую работу в более подходящей организации. Но прежде всего нужно понимать, что волонтеры принимаются не из-за того факта, что они обращаются за работой. Если Вы согласитесь оставить тех волонтеров, для кого нет подходящей работы, у Вас не будет другого выбора, кроме как дать им «любую подходящую работу» и очень редко это будет иметь положительный результат. Очень трудно порой сказать: «Я думаю мы допустили ошибку и у нас нет ничего подходящего для Вас на данный момент», но сказать это необходимо.

Ситуация вторая — после испытательного срока.

Начинайте рабочие отношения с волонтером с установления определенного срока, после которого будет проведена дополнительная аттестация волонтера и его работы, и заключено новое обязательство. Если увольнение необходимо, эта договоренность будет способствовать менее конфликтному окончанию партнерства.

Начальный «испытательный срок» дает время, чтобы узнать друг друга. Волонтер может использовать этот период для исследования природы работы, для понятия уровня команды и опробовать свои навыки в исполнении

задания. Часто так случается, что волонтеры на начальном периоде не знают, нравится ли им работа или нет. Спустя некоторое время, они могут прийти к более определенному решению.

Для всего персонала организации одинаково важно разглядеть нового члена команды: это кто-то, с кем мы сможем работать? Будет ли работа сделана в соответствии с нашими стандартами? Демонстрирует ли волонтер готовность к сотрудничеству и принятию на себя ответственности? Если координатор получает негативные отклики о волонтере со стороны команды, и сам чувствует, что волонтер не вписывается в ряды команды, он должен сообщить об этом волонтеру не позднее окончания испытательного срока.

Ситуация третья — конфликт возникает после испытательного срока.

Проблемы также возникают после того, как волонтеры прошли успешно испытательный срок. Координатор может столкнуться с любой из следующих ситуаций:

- волонтер не справился со взятыми на себя обязательствами;
- волонтер не достиг поставленной цели;
- волонтер не способен справиться с порученной работой;
- волонтер нарушил одно или несколько правил и стандартов организации;
- он не способен работать в команде.

Заметив первые признаки кризисной ситуации, координатор должен информировать волонтера о том, что его метод исполнения задания неприемлем и рекомендовать ему более подходящий метод работы, который необходим для решения проблемы. Если же волонтер не реагирует должным образом, он может быть уволен из организации. Главная ответственность координатора состоит в том, чтобы помогать волонтерам работать успешно.

Существует три основных правила, которым координатор может следовать в конфликтной ситуации. Вот они:

1) при первых признаках того, что качество исполнения волонтером его работы ухудшается, вы должны встретиться с ним. Ниже приведены некоторые вопросы, которые могут быть заданы волонтерам:

- Каково Ваше отношение к этой работе?
- Что Вы чувствуете, исполняя ее?
- Как бы Вы хотели изменить ее?
- Чувствуете ли Вы себя достаточно квалифицированным и компетентным для этой работы?
- Чувствуете ли Вы себя уверенно, исполняя эту работу?
- Отнимает ли эта работа у Вас слишком много времени?

Координатору следует прислушаться к любому замечанию, способному объяснить причину снижения качества исполнения работы, и постараться найти путь к соглашению с волонтерами, которое позволит смягчить и улучшить ситуацию.

2) Если волонтер не последовал принятому соглашению, и качество его работы не изменилось к лучшему, координатор должен проинформиро-

вать волонтера о возможных последствиях, напомнив ему приемлемые стандарты исполнения и поставить его перед фактом, что он на пути к своему увольнению.

- 3) Если волонтер не изменил своего поведения, несмотря на предупреждения, обязанностью координатора является увольнение такого волонтера.

Трехшаговый подход является великолепным инструментом, который значительно снижает риск принятия неправильного решения.

Часто очень трудно судить о людях по первому впечатлению. Однако, личные проблемы волонтера не должны служить оправданием некачественной работы. Удержание волонтера или члена коллектива, у которого есть какие-то проблемы, отрицательно скажется на деятельности всей организации.

Если у человека есть проблемы, ему может быть предложена помощь, но не за счет организации. Подумайте о последствиях постоянного предоставления шанса исправиться.

Отдельное не исполнение привносит хаос в работу целой команды, так как другие члены команды видят отклонение от установленных правил и приходят к выводу, что такое поведение является разрешенным для всех. Не увольнение человека, у которого есть какие-либо проблемы, также является большим вопросом, поскольку ничто так не расстраивает, как возможность видеть различные правила, устанавливаемые для различных людей.

МОЖЕМ ЛИ МЫ РАССТАТЬСЯ БЕЗ ВЗАИМНЫХ ОБИД?

Если решение уволить волонтера принято, то может возникнуть другой вопрос — как это сделать. Умение «грациозно» уволить волонтера даже после конфликта с ним, является доказательством человечности и высокой квалификации координатора. Будьте готовы сказать: «Спасибо Вам за все, что Вы сделали, но к сожалению мы с Вами не сработались должным образом. Мы надеемся, что Вам повезет в другой организации».

Вежливое и деликатное прощание важно также для поддержания имиджа и статуса организации и сохранения достоинства координатора. Причина увольнения волонтера должна быть ясна всем членам организации. Необходимо также объяснить обстоятельства увольнения (когда это возможно). Увольнение не должно порождать слухи или ложные обвинения. Когда факты известны, у других волонтеров будет меньше оснований думать следующим образом:

«Если так поступили с этим волонтером, они могут также избавиться и от меня».

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Этот буклет затрагивает основные проблемы, касающиеся волонтерских программ. Пока существуют различия в культурах и организациях, некоторые факторы, способствующие достижению успеха остаются похожими во многих странах. Мы надеемся, что список таких факторов пригодится Вам при создании Ваших собственных волонтерских программ.

Важнейшими шагами на пути к созданию волонтерских программ являются:

- Развитие понятия «волонтер»
- Определение обязанностей волонтера в организации
- Понимание потребностей волонтеров и организаций
- Четкое осознание того, какой тип личности и какие навыки необходимы организации
- Наличие систем набора волонтеров
- Организация встреч в рамках привлечения волонтеров и проведение интервью
- Создание характеристик заданий и работ
- Координация тренингов волонтеров и оказание им поддержки
- Понимание миссии организации
- Поддержка волонтеров и наблюдение за их деятельностью
- Определение отношений между волонтерами и штатными работниками
- Развитие системы поощрения и награждения волонтеров
- Развитие системы увольнения волонтеров в определенных случаях

Все разделы этой книги могут быть суммированы в нижеприведенном уставе, основанном на Декларации о Правах Человека.

УСТАВ ВОЛОНТЕРОВ

Волонтерство доступно для всех людей, независимо от пола, расы, национальности, религии, политических убеждений, возраста или состояния здоровья. У каждого человека есть право быть волонтером. Волонтерство предоставляет возможность для использования индивидуальных навыков и опыта в новых областях, вовлечения в социальную жизнь и возможность повлиять на состояние общества. Волонтеру следует:

- Иметь четко определенные обязанности
- Сознать ответственность за выполнение задания;
- Знать за кого он несет ответственность и находиться в постоянном контакте с ними;
- Иметь возможность для внесения личного вклада в развитие программы, в которой он участвует. Тогда будут представлены нужды и интересы волонтеров;
- Выступать против любой возможности риска при выполнении задания;
- Работать в соответствии с этическими правилами поведения;
- Уметь получать удовольствие от работы;
- Отвечать требованиям гражданского кодекса поведения.

ОРГАНИЗАЦИИ, НАНИМАЮЩИЕ ВОЛОНТЕРОВ, ДОЛЖНЫ СОБЛЮДАТЬ СЛЕДУЮЩИЕ ПРАВИЛА:

- Должны соблюдаться существующие права волонтеров;
- Обязанности штатных работников и волонтеров должны дополнять друг друга;
- Волонтеры не должны назначаться на посты, ранее занимаемые оплачиваемыми работниками;
- Волонтерам не следует поручать задания, которые определяют политику организации по найму.
- Обе стороны, и волонтеры, и штатные работники, должны быть информированы о своих правах и обязанностях;
- Волонтерам не следует оплачивать расходы. Связанные с выполнением заданий;
- Интересы волонтеров и их моральные устои должны быть защищены от любого давления извне и они не должны быть вовлечены в деятельность, которая расходится с их моральными устоями и верой.

ПРИЛОЖЕНИЕ 1

Форма для опроса волонтеров

Анкета Волонтерского Центра для волонтеров

Название организации: _____

1. Как долго Вы проработали в качестве волонтера в этой организации? _____

2. Как Вы узнали об этой организации?

А) от друзей

Б) от членов семьи

В) из средств массовой информации

Г) из других источников (каких именно).

3. Почему Вы работаете в качестве волонтера? _____

4. Какова Ваша роль в организации? _____

5. Что Вам больше всего нравится в работе волонтера? _____

6. Что Вам больше всего не нравится в работе волонтера? _____

7. Что Вы получаете от работы в организации? _____

8. Что Вы даете организации? _____

9. Важна ли работа, которую Вы выполняете для общества? _____

А) да;

Б) нет;

В) затрудняюсь ответить.

Почему? _____

10. Каково Ваше мнение об общественной работе в стране? _____

11. Сколько часов в неделю Вы работаете в качестве волонтера? _____

12. Берете ли Вы на себя расходы, связанные с работой волонтера? _____

13. Думали ли Вы когда-нибудь о том, чтобы уйти из организации? _____

14. Чувствуете ли Вы себя частью команды в организации? _____

15. Есть ли человек в организации, с которым Вы обсуждаете свои проблемы, связанные с работой? _____

16. Знаете ли Вы случаи, когда организация отказалась от волонтера?

А) да; Б) нет.

Если да, в чем было дело? _____

17. Работали ли Вы в качестве волонтера в других организациях?

А) да; Б) нет.

Если да, то где? _____

18. Хотели бы Вы что-нибудь изменить в Вашей текущей работе?

А) да; Б) нет.

Если да, то что? _____

19. Как Вы оцениваете свою мотивацию работать в качестве волонтера в сравнении с мотивациями других членов организации? _____

Информация о волонтере:

Возраст 1) меньше 18; 4) 36-50;
 2) 18-27; 5) 51-65;
 3) 28-35; 6) 66 и более.

Образование:

1. начальное
2. техническое (какое)
3. общее среднее
4. среднее техническое (какое)
5. высшее
6. другие навыки

Есть ли у Вас оплачиваемая работа? А) да; Б) нет.

Если есть, то какая _____

Если нет, то Вы:

- 1) студент
- 2) не работаете по состоянию здоровья
- 3) безработный
- 4) на пенсии
- 5) другое

Замечания _____

Имя проводящего опрос _____

Дата _____

ПРИЛОЖЕНИЕ 2

Форма для опроса оплачиваемого штата

Анкета Волонтерского Центра для организаций

Данные об организации:

Название организации _____
Адрес _____
Номер телефона _____
Количество штатных работников _____
Общая информация (сфера деятельности, интересы) _____

Данные о волонтерах:

1. Сколько волонтеров в организации? _____
2. Есть ли в организации лицо, ответственное за волонтеров?
А) да; Б) нет; В) другое.
3. Проводятся ли с волонтерами подготовительные занятия?
А) нет; Б) да.

Если да, то какие? _____

4. Для какой работы нужны волонтеры? (Опишите суть деятельности) _____
5. Как привлекаются волонтеры? _____
6. Каковы критерии отбора волонтеров? _____
7. Есть ли у волонтеров четко определенные обязанности?
А) да; Б) нет; В) другое.
8. Кто распределяет задания волонтеров? _____
9. Дается ли оценка деятельности волонтеров?
А) нет; Б) да.

Если да, то опишите вашу систему оценки _____

10. Поощряются ли достижения волонтеров?
А) нет; Б) да

Если да, то опишите вашу систему поощрения _____

11. Каковы отношения между организацией и волонтерами? _____
12. Принимают ли ваши волонтеры участие в принятии решений?
А) да; Б) нет.

13. Были ли случаи, когда ваша организация отказывалась от волонтера?
А) нет; Б) да.

Если да, то в каком случае? _____

Замечания _____

Имя проводящего опрос _____

Дата _____

ЛИСТОВКА

Проблемы безработицы, отсутствия жилья, болезней, старости и социальной несостоятельности в Польше еще более усугубились, когда в стране начались реформы. Происходит обеднение государства, что ведет к ухудшению социального положения в стране, но в то же время побуждает к активности. Активность, направленная на строительство гражданского общества, должна получить всеобщую поддержку.

* * * * *

Центр Самопомощи вместе с ООН создали первый в Польше Волонтерский Центр, он был основан 1 октября 1993 года в Варшаве. Основной задачей этой организации является расширение и увеличение участия общественности в удовлетворении социальных нужд. Вот почему мы были вовлечены в создание волонтерской организации на профессиональном уровне, чья деятельность направлена на привлечение, отбор и подготовку волонтеров посредством контроля и управления.

Мы пытаемся устранить сложившийся стереотип об общественных активистах и волонтерах старых времен. Основатели Волонтерского Центра в Варшаве хотели бы, чтобы эта организация стала координатором, помогающим волонтерам и организациям (службой по распределению волонтеров).

* * * * *

- Мы оказываем поддержку тем, кто хочет помочь другим на волонтерской основе;
- Мы представляем волонтеров организациям;
- Мы помогаем организациям в создании программ по привлечению волонтеров;
- Мы осуществляем подготовку волонтеров посредством проведения периодических тренингов;
- Мы не проводим специализированного обучения — отдельные навыки получают на рабочих местах;
- Мы не страхуем волонтеров от несчастных случаев — это обязанность целевых организаций;
- Мы не покрываем расходы волонтеров, связанные с выполнением его заданий;
- Мы предлагаем консультации, помощь и поддержку.

Любой человек может стать волонтером!

ПРИЛОЖЕНИЕ 4

Анкета для распределения волонтеров

Название организации _____

Адрес _____ тел./факс _____

Профиль организации (чем занимается?) _____

Личность в рамках организации _____

Кому должны быть представлены предложения: _____

Дата/Время _____ тел: _____

Для какой работы нужны волонтеры? _____

Краткое описание работы: _____

Требуемое количество волонтеров: _____

Рабочее время: Пн. Вт. Ср. Чт. Пт. Сб. Вс

Планируются ли тренинги? _____

Особые требования (возраст, образование, навыки) _____

Адрес компании _____

Удобства (скидки и т.д.) _____

Планируете ли Вы страховать волонтеров от гражданской ответственности/ несчастных случаев? _____

Требуется ли удостоверение личности? _____

Требуется ли медицинское заключение? _____

ПРИЛОЖЕНИЕ 5

Форма для регистрации волонтеров

Фамилия _____

Имя _____

Адрес _____ индекс _____

Домашний тел. _____ контактный тел. _____

1. Имеете ли Вы постоянную работу?

А) нет;

Б) да.

Если нет, то Вы:

Школьник/студент

Студент колледжа

Не работаете по состоянию здоровья

Безработный

Пенсионер

Другое

Если да, то приведите:

Название организации

Адрес:

тел:

Ваше положение

Профессия

Работали ли Вы в качестве волонтера раньше?

А) да;

Б) нет;

В) затрудняюсь ответить.

Если да, то дайте краткое описание этой работы _____

3. Почему Вы хотите работать в качестве волонтера?

А) Хочу чем-нибудь заняться.

Б) Хочу встретить новых друзей

В) Хочу бороться за правое дело

Г) Для самореализации

Д) Хочу получить новые навыки

Е) Хочу помочь нуждающимся

Ж) Хочу отплатить свой долг перед другими людьми

З) Другое

4. Какую работу Вы бы хотели выполнять в качестве волонтера?

А) Работу с одним человеком

Б) Работу в команде

В) Независимую/с поддержкой работу в офисе/магазине т.д.

Г) Работу на дому

Д) Другое

5. Есть ли у Вас хобби или увлечения? _____

6. Сколько у Вас свободного времени?

ПН. ВТ. СР. ЧТ. ПТ. СБ. ВС

Любой день

Утром

Днем

Вечером

Замечания _____

7. Пожалуйста, назовите возможные ограничения в Вашей работе в качестве волонтера (например, географические, транспортные, умственные, физические и т.д.)

8. Как Вы узнали о нас?

А) от друзей;

В) радио/телевидение;

Б) пресса;

Г) из других источников (каких?)

Ваш возраст:

А) меньше 18;

Г) 36-50;

Б) 18-27;

Д) 51-65;

В) 28-35;

Е) 66 и более.

Образование:

А) начальное;

Б) Ученик средней школы (какой?)

В) техническое (какое?)

Г) общее среднее

Д) среднее техническое (какое?)

Е) студент (какой факультет?)

Ж) высшее (какое?)

З) другие навыки

Дата

Имя проводящего опрос _____

Замечания _____

СПИСОК ЗАДАНИЙ ДЛЯ ВОЛОНТЕРОВ

1. Посещение приюта для бездомных.
2. Распространение информационных бюллетеней.
3. Сбор средств для Центра.
4. Преподавание иностранных языков: английского, немецкого.
5. Организация/обслуживание конференций.
6. Забота о ребенке с умственными отклонениями: играть и гулять с ним.
7. Забота о ребенке во время занятий.
8. Присмотр за детьми с умственными отклонениями в бассейне.
9. Помощь 1-5-классникам при выполнении домашнего задания.
10. Психологическая помощь слепым и слабо видящим детям на индивидуальной основе.
11. Помощь по дому.
12. Помощь в благотворительных магазинах: контролировать, торговать, давать советы покупателям и т.д.
13. Работа в офисе: разбирать почту, отвечать на звонки, заполнять бланки, поддерживать связи с общественностью.
14. Психологическая помощь 4-летнему ребенку-паралитику.
15. Проведение лекций в школе.
16. Прогулки с женщиной-инвалидом.
17. Перевод текстов.
18. Посещение школ для детей с ослабленным зрением.
19. Со-управление журналистской студией в объединенной школе (школе для здоровых детей и детей с отклонениями).
20. Проведение лекций по психологической помощи детям.

ПРАКТИЧЕСКОЕ РУКОВОДСТВО ПО ПРОВЕДЕНИЮ ОПРОСА

Не забывайте о правилах вежливости:

- Представьтесь.
- Избегайте цветастых и запутанных фраз и комплиментов.
- Объясняйте, для чего нужен опрос.
- Дайте знать опрашиваемому, что Вы уже знаете о нем.
- Определите сколько времени занимает опрос.
- Ведите себя естественно, но в то же время будьте вежливы и соблюдайте формальности.
- Используйте слова, понятные опрашиваемому, избегайте использование сленга и жаргона, это не соответствует Вашему положению.
- Помните: ваша основная цель — это понять опрашиваемого.
- Не торопитесь делать выводы. Если Вы говорите с учителем или матерью, то это еще не значит, что этому человеку нравится работать с молодежью.

Темы обсуждения при проведении опроса:

Образование опрашиваемого, профессиональный опыт, мотивации, возможные ограничения, источники информации о Центре. При опросе используйте Приложение 5.

ПРАКТИЧЕСКИЕ СОВЕТЫ:

- Слушайте других людей
- Не обдумывайте в уме следующий вопрос, пока опрашиваемый отвечает на предыдущий вопрос.
- Обдумывайте, о чем действительно говорит опрашиваемый. Есть ли какие-нибудь выражения лица или положения тела, свидетельствующие о несоответствии мыслей и слов.
- Обращайте внимание на повторяемые фразы. Делает ли опрашиваемый ссылки на различные обстоятельства с проявлением идентичных эмоций. Прислушивайтесь к переменам в голосе.
- Стремитесь к ясности ради себя и ради опрашиваемого. Выражайтесь ясно и кратко. Опрашиваемому будет ясно, понимаете ли Вы его.
- Часты случаи, когда в одном предложении затрагиваются несколько разных тем. Решите для себя, что обсудить в первую очередь, а что оставить на потом. Тщательно обдумайте, почему опрашиваемый отвечает именно так, а не иначе, и почему он не может ответить на определенные вопросы. Постарайтесь добиться эмоциональной близости с опрашиваемым.

Постарайтесь оживить интервью, задавая открытые вопросы. Вопросы не должны быть слишком широкими. Например, не говорите: «Пожалуйста, расскажите о себе» или «Как у вас дела?». Лучше сказать: «Как Вы себя чувствуете, живя не со своей семьей?» или «Как на Вас отразился переезд?».

Открытые вопросы дают понять, что Вы хотите больше узнать. При этом достаточно однозначного ответа «да» или «нет».

Начинайте свои вопросы так:

Почему..?

Как..?

Что Вы думаете о..?

Что случилось..?

Не могли бы Вы подробнее рассказать о..?

Есть ли другие причины, почему Вы..?

Я надеюсь, я правильно поняла Вас. Но не могли бы вы объяснить, что Вы имели ввиду, говоря, что..?

Закрытые вопросы задаются, чтобы получить подробную информацию.

Начинайте их так:

Где..?

Что..?

Вы когда-нибудь..?

Когда..?

Избегайте вопросов, предполагающих готовый ответ.

В вашей интонации может прозвучать неодобрение:

Вы ведь согласны с этим?

Подбор слов может указывать на ваше мнение:

Вы ведь не побоитесь прийти сюда ночью, не так ли?

Замечания, выражающие недоверие или осуждение, могут лишить разговор искренности:

Значит вы встречались с замужней женщиной?

Используйте побуждающие и усиливающие фразы, чтобы вдохновить на разговор:

Да, я понимаю... Это интересно... О, в самом деле... Не могли бы вы побольше рассказать о..!

Молчание может иметь несколько функций. Молчание во время интервью дает возможность собраться с мыслями. Так же молчание вдохновляет опрашиваемого на действие.

Начинайте опрос с установленной темы. Начав с нейтральной темы, потом вы можете перейти к более сложной и проблемной теме. Меняйте тему в соответствии с предыдущим вопросом. Примером вводных выражений могут быть:

Это ведет нас к ... Можно подумать об этом в ситуации, когда...

Вам когда-нибудь случилось..?

Если вы видите, что опрашиваемый растерялся или расстроился, сразу же смените тему, чтобы вернуться к ней позже.

Вы должны быть тактичными, не растягивать вопросы. И тогда не будет причин для того, чтобы завалить опрашиваемого.