

ПРАВИТЕЛЬСТВО МОСКВЫ  
КОМИТЕТ ОБЩЕСТВЕННЫХ СВЯЗЕЙ И МОЛОДЁЖНОЙ ПОЛИТИКИ ГО-  
РОДА МОСКВЫ

Государственное бюджетное учреждение города Москвы  
«Ресурсный центр по развитию и поддержке волонтёрского движения  
«Мосволонтёр»

К.А. КОНДАРАНЦЕВА  
А.Г. КИЛИНА  
Н.С. КУРГАНКИНА  
А.К. ЛЕВИТ  
А.В. МЕДВЕДЕВА  
А.Р. РЮМИН

## **ПЯТЬ КЛЮЧЕЙ ЭФФЕКТИВНОЙ РАБОТЫ С ВОЛОНТЁРАМИ ВЕРСИЯ 2.0**

Москва  
2023

УДК 364.2:005  
ББК 60.94  
П99

П99 Кондаранцева К.А., Килина А.Г., Курганкина Н.С., Левит А.К., Медведева А.В., Рюмин А.Р. Пять ключей эффективной работы с волонтерами. Версия 2.0 – М.: ГБУ города Москвы «Мосволонтер», 2023 – 134 с.

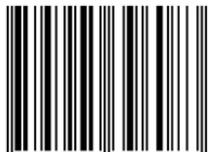
Данное методическое пособие является описанием актуальных технологий, универсальных методов и рекомендаций в вопросах организации и сопровождения деятельности волонтерских движений в образовательных организациях, а также в социально ориентированных некоммерческих организациях и коммерческих организациях, реализующих волонтерские инициативы и программы корпоративного добровольчества, в системе Стандарта по организации волонтерской деятельности «5 ключей успешной волонтерской программы».

Систематизация и отбор методов и кейсов, используемых в данном методическом пособии, реализованы на опыте Ресурсного центра «Мосволонтер», партнерских некоммерческих организаций, волонтерских объединений города Москвы и благотворительных фондов.

В пособии представлены практические рекомендации по основным этапам работы с волонтерскими группами в части привлечения, сопровождения деятельности, подготовки, мотивации и поощрения добровольцев.

Издание ориентировано на руководителей волонтерских центров образовательных, некоммерческих и коммерческих организаций, руководителей волонтерских корпусов на мероприятиях, лидеров волонтерских объединений, слушателей программ дополнительного профессионального образования, а также волонтеров, которые хотят в будущем создать своё волонтерское объединение.

ISBN 978-5-905396-08-3



9 785905 396083 3-08-3

УДК 364.2:005  
ББК 60.94

© Кондаранцева К.А., Килина А.Г.,  
Курганкина Н.С., Левит А.К.,  
Медведева А.В., Рюмин А.Р. 2023  
©ГБУ города Москвы «Мосволонтер», 2023





## **Дорогие друзья!**

Команда Волонтеров Москвы постоянно развивается и расширяется, и мы искренне рады, что с каждым годом всё больше москвичей готовы внести свой вклад в добрые и значимые для города дела.

Волонтерство предоставляет для жителей множество возможностей, чтобы проявить себя. Но важно понимать, что это ответственное и важное дело, требующее максимальной самоотдачи от каждого, в частности, от организаторов волонтерской деятельности в различных учреждениях и на городских мероприятиях. Сегодня они создают все условия, необходимые для эффективной помощи добровольцев, а также помогают создать прочную основу для волонтерского сообщества Москвы.

Наше методическое пособие призвано сформировать основные стандарты, которые помогут структурировать и систематизировать работу с волонтерами, а также разобрать сложные и актуальные ситуации, связанные с развитием добровольческой деятельности в организациях.

Уверена, что методическое пособие станет поддержкой как для опытных организаторов, так и для тех, кто только начинает свой путь в волонтерстве.

**Екатерина Драгунова**  
**Председатель Комитета общественных связей**  
**и молодежной политики города Москвы**



## **Дорогие друзья!**

Волонтерство сопровождает нас ежедневно, это не просто занятие в свободное время, а настоящее призвание: быть частью большой команды, сопереживать, помогать, организовывать сообщества. Ресурсный центр «Мосволонтер» при поддержке Комитета общественных связей и молодежной политики города Москвы совместно с нашими друзьями и партнерами стремится к тому, чтобы добровольчество стало образом жизни для каждого из нас, ведь добрые поступки можно совершать ежедневно.

Развитие волонтерского движения в некоммерческих, образовательных организациях и корпоративной сфере помогает объединить людей делами, которые приносят пользу обществу. Это позволяет сформировать важные ценности по отношению к окружающим людям, природе, животным, а также даёт возможность принять участие в крупных событиях и стать частью общественной и социальной жизни города.

Добровольчество — это возможность быть автором позитивных изменений: на базе любой организации можно создать волонтерский центр, набрать команду и начать помогать, а как это сделать — мы готовы рассказать! Быть организатором волонтерской деятельности непросто, но именно благодаря вашему труду сообщество волонтеров Москвы настоящее, смелое, ответственное.

Искренне верю, что методическое пособие станет надёжным инструментом в руках организаторов волонтерской деятельности во всей стране и поможет в развитии нашего общего дела!

**Александр Левит**  
**Директор Ресурсного центра «Мосволонтер»**

## СОДЕРЖАНИЕ

<b>Вместо пролога</b> .....	<b>8</b>
<b>Введение</b> .....	<b>10</b>
<b>Организация волонтерской деятельности</b> .....	<b>16</b>
Основные принципы .....	18
Волонтер и доброволец .....	22
Волонтерская программа .....	26
Компас по участию горожан в волонтерской сфере .....	28
Основные акценты .....	34
<b>Ключ 1 — Привлечение</b> .....	<b>38</b>
<b>Ключ 2 — Подготовка</b> .....	<b>60</b>
<b>Ключ 3 — Сопровождение волонтерской деятельности</b> .....	<b>76</b>
<b>Ключ 4 — Мотивация</b> .....	<b>96</b>
<b>Ключ 5 — Поощрение</b> .....	<b>116</b>
<b>Вместо эпилога</b> .....	<b>128</b>
<b>Список источников и литературы</b> .....	<b>129</b>



## ВМЕСТО ПРОЛОГА

Данное пособие является обновлённой версией первоначального издания.

Что же изменилось? Всё просто — мир освоил онлайн-формат (дистанционные коммуникации).

Мировое событие — пандемия COVID-19 — заставила волонёрское сообщество в кратчайшие сроки перестроиться и пересмотреть многие аспекты:

- **привлечение и подготовка** — где-то полностью, где-то частично перешли в онлайн-формат (например, рекрутинг волонтеров/ общий бриф к мероприятию);
- **сопровождение** — дистанционные формы коммуникаций потребовали усиления гигиены общения в разных мессенджерах между всеми участниками процесса, более четких, прописанных инструкций, а также новой системы контроля;
- **мотивация горожан** — общая изоляция помимо ограничений дала и новые мотивы, возможности, обеспечив существенный приток волонтеров среди работающих граждан (тем самым повысился средний возраст и в целом скорректировался общий портрет московского волонтера);
- **мотивация и поддержка сотрудников волонёрской организации/движения** — ранее остававшаяся на второстепенных ролях, также вышла на первый план (остро встал вопрос восстановления внутренних ресурсов организаторов волонёрской деятельности: сфера, наполненная рисками эмоционального выгорания, еще больше накалилась за счёт сверхурочной работы, условий неопределённости и перестраивания в постоянно изменяющихся условиях);
- формы и виды **поощрения** также пришлось адаптировать под новые обстоятельства.

Городская жизнь наладилась, изоляционные ограничения были сняты, но «пандемийное наследие» сильно укрепилось во всех сферах жизни (и в волонёрстве, и в госсекторе, и в бизнесе, и в образовании). Изменения коснулись перевода части деятельности на онлайн-формат.

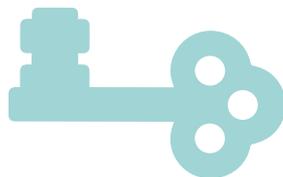
Многие по достоинству оценили возможности удалённых форматов коммуникации — ведь это очень экономит время (не надо ехать в офис или на место учёбы, а значит можно успеть больше). Главное при таком формате — бесперебойная работа сети Интернет при подклю-

чении с личного компьютера/телефона. Для организаций такой формат позволил привлекать специалистов и волонтеров не только из своего, но и из других городов, при этом не неся дополнительные затраты на проезд, проживание и т.д.

Но до сих пор спорным остаются концентрация внимания и контроль за качеством получения информации участниками на дистанционных встречах. Особенно вызывают настороженность так называемые «чёрные окна» (когда участник встречи сидит с выключенными камерой и звуком). Это подталкивает организаторов к созданию дополнительных методов и инструментов проверки качества получаемой волонтером информации. Одновременно с этим ситуация стимулирует организаторов проводить онлайн-встречи более ярко и содержательно (за счёт привлечения харизматичных спикеров, тщательной подготовки контента, использования игровых платформ и т.д.).

В любом случае уклад жизни невосвратно изменился, а нам всем остаётся только это принять и грамотно использовать новые возможности и обстоятельства.

В данной версии 2.0 мы сохранили основные идеи, но добавили актуальную информацию, а также новые кейсы и примеры.



## ВВЕДЕНИЕ

Добровольческие организации, благотворительные фонды — то, без чего нельзя представить жизнь Москвы. Развитие добровольческого движения в современной Москве — это важная составляющая экономических, социокультурных и общественных преобразований, происходящих в столице. Волонтерское движение — это сплоченная команда добровольцев, для которых нет чужих бед и проблем и есть одно общее дело. Уровень организации волонтерской деятельности — это усилия, направленные на проектирование ориентированной на личность человека городской среды. Волонтерская деятельность имеет для города и горожан тройное значение:

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

Перечисленные аспекты придают добровольчеству важное значение в области формирования новой городской среды, а также в области человеческих отношений. Основа этих отношений — ответственное и творческое участие в организации пространства, где живут наши семьи, друзья и люди, которые в нас нуждаются. Новая городская среда — это благоустройство общественных пространств, их комфортность и безопасность, новые возможности для развития образовательной сферы, социально-ответственного бизнеса и т.п.

При первом приближении можно выделить следующих участников добровольческого движения:

### **1. Те, кто нуждается в какой-либо помощи — благополучатели.**

То есть физические лица, группы людей, организации, общество в целом, в интересах которых осуществляется деятельность.

- Это могут быть горожане с разными сложными жизненными ситуациями, попавшие в неблагоприятные обстоятельства. В зависимости от своей жизненной позиции, такие люди либо «молча» стараются справиться своими усилиями, не привлекая

намеренно сторонней помощи, либо обращаются к соседям, в государственные службы, в благотворительные организации;

- В помощи могут нуждаться животные. Всем известны проблемы, касающиеся бездомных животных (кошек, собак и др.), животных, содержащихся в приютах. В помощи волонтеров нуждаются иногда и домашние питомцы (в период пандемии волонтеры помогали с выгулом собак, а иногда и кошек, горожанам, обязанным находиться на самоизоляции);
- Нужна помощь волонтеров в сохранении окружающей нас природы (анализ экологии, чистота окружающей среды и благоустройство территорий);
- Одна из задач — сохранение культурного и исторического наследия страны (проведение культурно-просветительских мероприятий, благоустройство и реставрация памятников культуры, артефактов и др.).

**2. Организации, оказывающие помощь «официально» (закреплено законодательством РФ):** государственные городские учреждения (департаменты, комитеты, подведомственные им бюджетные организации и т.д.) оказывают помощь нуждающимся по профилю своей деятельности:

- или на постоянной основе, например, социальные службы — у них регулярная забота о подопечных;
- или точно на основании официально поступающих запросов о помощи/поддержке (например, сопровождение городского мероприятия/сбор гуманитарной помощи в случае какого-либо ЧП или стихийного бедствия).

### **3. Горожане, готовые помочь безвозмездно и добровольно.**

Действуют стихийно (по велению сердца/по ситуации). Начиная от простых проявлений знаков культуры и воспитания другим людям (уступить место в автобусе/придержать дверь/помочь подняться по лестнице и т.п.), заканчивая участием в различных проектах на добровольных началах.

Когда такая помощь переходит в постоянную потребность, то человек ищет единомышленников и становится частью волонтерской системы: остаётся волонтером в добровольческом движении, становится частью волонтерской группы или проходит соответствующее обучение и продолжает деятельность более профессионально в качестве сотрудника соответствующей волонтерской организации.

Сюда же можно отнести и инициативы представителей бизнеса с точки зрения локальных общественных задач. Например, булочная производит бесплатную раздачу хлеба в качестве помощи малоимущим. Как правило, за такими решениями стоит конкретный человек, который перераспределяет часть своих ресурсов/товаров на благотворительные нужды. Кто-то делает это периодически, у кого-то плотно входит это во внутреннюю корпоративную культуру (высшая форма — корпоративное волонтерство), а кто-то на этой основе выстраивает социально-ответственный бизнес.

Есть ещё одна форма организации, в которой также действуют все бизнес-процессы, только не предусмотрена прибыль — это **некоммерческие организации (НКО)**. Их формируют неравнодушные люди/группы людей, объединённые одной целью — оказывать помощь конкретной категории благополучателей. Их специализация, как правило, узкая, поэтому и ценится взаимодействие между НКО из разных направлений деятельности. Например, НКО, направленная на поддержку культурных ценностей и традиций страны, часто проводит соответствующие творческие и просветительские мастер-классы. Другая НКО, занимающаяся поддержкой детей-сирот, формирует новую программу, в которой принять участие может первая. Таким образом, обогащаются все стороны: одна НКО получает новую целевую аудиторию (ЦА) для расширения своих идей, вторая НКО получает от специалистов разного профиля бесплатную поддержку в части интересного наполнения своей программы. Благополучатели получают бесценное внимание к ним и расширение своего кругозора, повышение культуры. Принцип партнёрства подразумевает, что НКО и благополучатели работают совместно для достижения общих целей.

Не стоит забывать про **волонтерские центры**, где собираются активисты добровольческого движения. За счёт организации своей деятельности они ведут уже не стихийную, а системную деятельность. Волонтерские центры, как правило, выполняют локальные задачи, которые имеют разные масштабы (так, например, во время подготовки волонтерского корпуса к ЧМ-2018 в России были созданы волонтерские центры, объединённые общей целью, но отдельные по организации в разных городах; классический пример таких центров, это те, что создаются и функционируют при вузах, ссузах и общеобразовательных учреждениях).

Участие волонтеров в деятельности некоммерческих организаций имеет важные преимущества для НКО. Повышается потенциал неком-

мерческих организаций, осуществляются программы и мероприятия, которые приносят пользу обществу. В свою очередь, участникам добровольчества даёт возможность участвовать в событиях и проектах, отражающих их интересы. Кроме того, добровольчество помогает развивать навыки. Оно может стать первым шагом на пути к профессиональной карьере.

Таким образом, волонёрское участие — это улица с двусторонним движением. И грамотная организация работы здесь имеет ключевое значение.

Как мы видим уже из этого небольшого перечисления, существуют разные формы организованной добровольческой деятельности. И их объединяет главное: достижение социально ориентированных целей. Любая из форм, так или иначе, является организатором волонёрской деятельности — человек может действовать, выступая от лица организации в своём учреждении/районе/городе или как физическое лицо, индивидуально.

Главная особенность волонёрских центров в том, что помимо поиска, отбора, подготовки и сопровождения волонёров, они являются связующим звеном между различными участниками процесса, описанными выше (благополучатели, госучреждения, бизнес, горожане).

Тут-то и кроется главный талант организатора добровольческой деятельности: совместить нужное и важное дело помощи нуждающимся с созданием и удержанием волонёрского корпуса под эту задачу, а также вовлечение госсектора и бизнеса для тиражирования лучших практик и усиления своих ресурсов.

Своё истинное значение добровольчество приобретает как раз тогда, когда уровень организации, а также личностные и профессиональные качества организаторов и их деятельность соответствуют заявленным высоким целям.

В качестве технологии и стандарта для организации эффективной волонёрской деятельности в некоммерческих организациях (НКО) мы предлагаем «5 ключей успешной волонёрской программы». Они были разработаны с учетом опыта ведущих волонёрских организаций города Москвы.

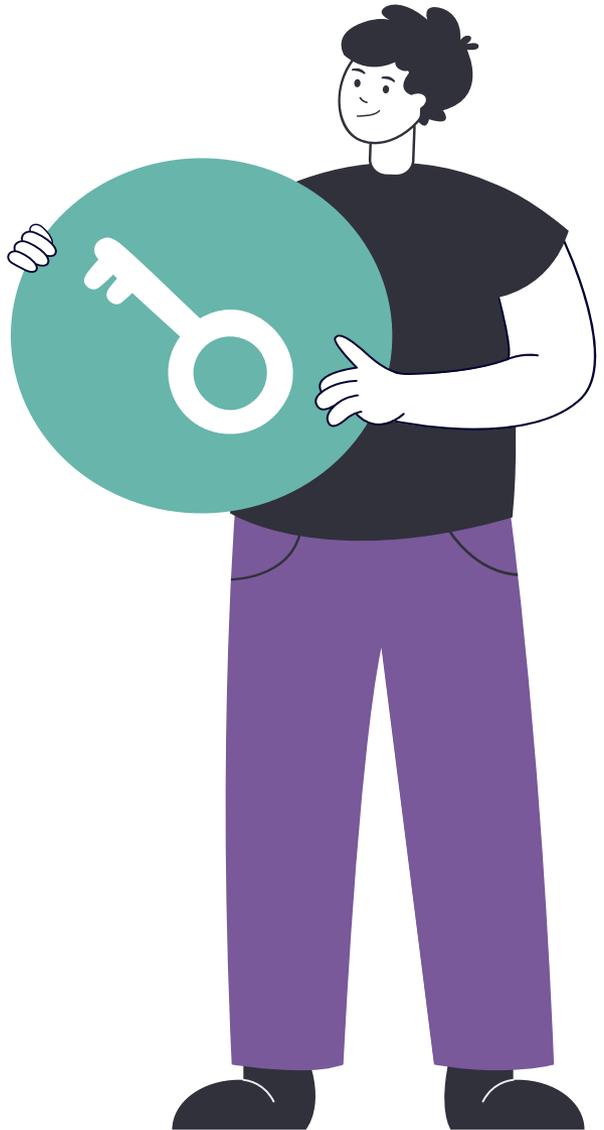
**«5 ключей успешной волонёрской программы» были созданы, чтобы помочь некоммерческим организациям:**

- структурировать свою работу с волонёрами, сделать её более осознанной и организованной;

- разрабатывать и применять эффективные стратегии и практики участия добровольцев;
- вовлекать добровольцев в активности и корректно удерживать их;
- обеспечивать соблюдение прав добровольцев, их поддержку и сопровождение;
- добиваться максимальных результатов от волонтерского участия;
- открыть для себя новые горизонты организационной деятельности.

**«5 ключей успешной волонтерской программы» базируются на следующих принципах:**

- участие волонтера должно быть продумано и спланировано;
- участие волонтера должно соответствовать ценностям, целям и задачам организации (если их нет, то надо сначала обязательно их сформировать и убедиться, что все сотрудники вашей организации их принимают и разделяют);
- эффективное участие требует должного организационного руководства;
- добровольцы имеют права, которые включают в себя право помогать в безопасной и благоприятной среде с соответствующей инфраструктурой и эффективными методами управления;
- добровольцы несут ответственность за свои действия в рамках организации, они должны уважать ее ценности;
- чтобы быть эффективными (несмотря на то что деятельность не подразумевает под собой прибыли, а часто и вовсе не оплачивается), организаторы добровольческой деятельности, их сотрудники и волонтеры должны обязательно иметь компетенции, соотносимые с подобными у сотрудников оплачиваемых должностей в коммерческой сфере.



# **ОРГАНИЗАЦИЯ ВОЛОНТЁРСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**



## ОСНОВНЫЕ ПРИНЦИПЫ

«30 или 40 джентльменов сделают добровольно больше, чем 100, которых к этому принуждают» — Джон Смит

### Добровольческая/волонтерская деятельность

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

Закон г. Москвы от 12.07.2006 № 38

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

Добровольческое служение имеет высокую экономическую значимость для государства. Благодаря этой деятельности решаются многие социальные проблемы, которые не были учтены расходными частями бюджета местных сообществ, национальных и международных программ.

В то же время добровольческая деятельность имеет огромное нравственное значение. Возможность участвовать в жизни общества, исполнить свой гражданский долг, а также наладить контакты с другими людьми придает добровольческой деятельности значение важнейшего ресурса демократического развития общества и личностного роста граждан.

Добровольческая деятельность должна сохранять свой нравственный характер, чтобы не превратиться в инструмент экономического и политического манипулирования. В этой связи процесс организации должен строиться на четко определенных принципах.

#### 1. Добровольность

**Каждый человек вправе участвовать в волонтерской деятельности по собственному свободному волеизъявлению.** Человек также вправе отказаться от участия в добровольческой деятельности (даже если он уже является действующим активным волонтером).

**Решение о принятии участия в добровольческой деятельности не может быть сделано под прямым или косвенным давлением.** Например, отказ от участия в волонтерской деятельности не должен не-

гитивно отразиться на оценке основных обязанностей человека (трудового договора, гражданской ответственности).

Общественная работа, в отличие от добровольческой деятельности, может носить обязательный характер. Например, необходимость выполнения общественных работ (дежурство на кухне, дежурство в жилых помещениях, уборка общих территорий, благоустройство мест общего пользования, обеспечение безопасности) может быть условием совместной жизнедеятельности. Участие в общественной работе может даже быть одним из условий трудового договора. Добровольческая деятельность не может быть оговорена как обязанность и должна сохранять свой свободный характер.

**Принцип добровольности не отрицает наличия определенных обязательств.** Необходимо учесть все обязательства, которые человек должен принять на себя для эффективного выполнения добровольческой деятельности. Эти обязательства должны быть оговорены специальным договором или добровольческим контрактом. При необходимости они могут иметь юридическую силу. К таким обязательствам относятся:

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

## 2. Бескорыстность

**Добровольческая деятельность не должна преследовать корыстных целей.** Основные цели волонтерской деятельности — помощь другим людям и собственное нравственное совершенствование. Выполнение добровольческой деятельности не должно быть условием материального благосостояния человека.

**Добровольческая деятельность не должна носить скрытый корыстный характер.** Например, корысть может заключаться в желании использования общения с людьми, от которых зависит материальное благосостояние человека или возможности доступа к выгодной ему коммерческой или иной информации. Скрытая корыстная мотивация, прежде всего, должна быть предметом самоанализа волонтера и не должна стать ведущей при его решении участвовать в добровольческой деятельности.

**Добровольческая деятельность не должна являться основ-**

**ной трудовой занятости.** В отличие от основной трудовой занятости добровольческая деятельность не должна выполнять роль источника доходов, необходимых для удовлетворения естественных человеческих потребностей (еда, жильё, одежда и прочее). По отношению к основной трудовой занятости она должна иметь дополняющий характер.

**Добровольческая деятельность может способствовать удовлетворению личностных потребностей добровольца, значимых для него.** К таким потребностям относятся:

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

**Добровольческая деятельность допускает возможность материального поощрения в этически допустимых пределах.** Материальное поощрение добровольца не должно стать скрытой формой его корыстных интересов. Прежде всего, материальные формы поощрения добровольца должны носить личностно-значимый или символический характер.

К личностно-значимым формам поощрения относятся возможности для личностного роста и развития (книги, обучающие курсы, участие в образовательных и личностно-развивающих программах).

К символическим формам материального поощрения могут быть отнесены сувениры и подарки, имеющие символическую ценность и не имеющие значительной материальной стоимости, а также благодарности и грамоты за участие в мероприятиях.

**Добровольческая деятельность может предполагать компенсацию естественных затрат.** К естественным затратам относятся затраты на питание, проживание, проезд и другие виды расходов.

### 3. Социальная значимость

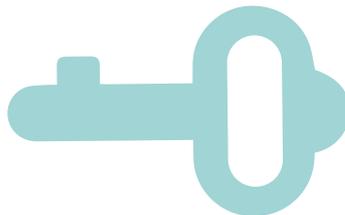
**Востребованность и соответствие актуальным потребностям развития.** Добровольческая деятельность должна носить характер, отвечающий целям и потребностям местного сообщества, национальным интересам и принципам развития мирового сообщества. Общественная значимость добровольческой деятельности определяется ее актуальностью, своевременностью и эффективностью.

**Законность добровольческой деятельности должна иметь безусловный характер.** Какими бы благими побуждениями не руководствовались участники волонтерской деятельности, их противоправные действия не могут быть оправданы. Строгое следование требованиям закона, правилам и нормам, принятым в жизни местного сообщества — необходимое условие.

**Гуманизм целей и задач добровольческой деятельности придаёт им общечеловеческое значение.** Цели и задачи добровольческой деятельности не должны быть направлены на решение проблем отдельных организаций или объединений. Такая добровольческая работа может потерять своё нравственное значение для общества.

**Организация добровольческой деятельности должна быть подчинена демократическим принципам.** Волонтерская деятельность — важный ресурс развития демократических институтов. Характер деятельности, ее цели и средства реализации должны в полной мере соответствовать демократическим нормам.

**Участие в добровольческой деятельности должно осознаваться как активная гражданская позиция.** Участие в волонтерской деятельности должно стать осознанной обязанностью каждого ответственного гражданина, стать нормой в обществе.



## ВОЛОНТЁР И ДОБРОВОЛЕЦ

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

Федеральный закон «О благотворительной деятельности и добровольчестве (волонтерстве)» от 11.08.1995 № 135-ФЗ (последняя редакция)

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

Закон г. Москвы от 12.07.2006 № 38

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

Добровольческая деятельность — прекрасная возможность для полноценного личностного роста добровольца.

**К основным мотивам участия в волонтерских программах относятся:**

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

**Организация добровольческой деятельности должна учитывать индивидуальные особенности волонтеров:**

- их интересы и способности;

- потребности и возможности;
- пол и возраст;
- особенности социального развития;
- мотивы участия в деятельности.

**Добровольцы занимаются волонтерством бескорыстно и по собственному волеизъявлению.** Организаторы волонтерской деятельности не могут прибегать к традиционным для профессиональной занятости методам поощрения или порицания. Уровень зарплаты, премии, трудовые выговоры, материальные вычеты и штрафы НЕ применимы в добровольческой деятельности.

Организаторы, прежде всего, должны апеллировать к чувству ответственности, мотивировать и вдохновлять добровольцев собственным примером. Однако организаторы несут ответственность за последствия действий добровольцев, поэтому они должны уметь предотвращать любые спорные ситуации (особенно те, в которых может быть нанесён вред делу или окружающим). Если у организатора возникают сомнения в действиях добровольца, необходимо установить испытательный срок и провести с добровольцем соответствующие подготовительные мероприятия и психологическую работу. Волонтерство, как и любое другое дело, требует определённых навыков и компетенций и может подойти не каждому.

**Добровольцы, принимая на себя ответственность за ту или иную деятельность, рассчитывают на учет их мнения.** Организаторы должны видеть в добровольцах равных участников общей деятельности. Они должны считаться с их мнением и интересами. Но при этом уметь держать нужную дистанцию, не переходить в панибратство, ведь они в первую очередь лидеры в глазах волонтеров.

Единственным ограничением может служить уровень компетенций добровольцев, но и в этом случае им должна быть предоставлена вся информация о характере выполняемой деятельности.

**Добровольцы инициативны, активны и рассчитывают на собственное их характеру участие в деятельности.** Как правило, добровольцы имеют высокое социальное развитие. Они могут и хотят принимать на себя ответственность, инициативно относятся к доверенному им делу. Организаторы должны быть готовы к делегированию добровольцам определенных полномочий. Уровень сложности не должен превышать потенциальные возможности добровольца, но и не должен быть ниже его возможностей (иначе есть риски демотивировать волонтера).

**Добровольцы мотивированы в большей степени на результат своей деятельности, а не на процесс.** Добровольцы часто надеются в короткий срок получить видимые результаты. Поэтому характер деятельности должен иметь относительно краткосрочный период достижения результата (краткий период подведения промежуточных итогов и оценки эффективности).

Добровольческая деятельность, требующая продолжительных усилий для получения видимых результатов, может негативно сказаться на мотивации добровольцев. Её необходимо в таком случае подогревать промежуточными успехами/важностью происходящего/будущими значимыми результатами.

**Добровольцы оставляют за собой право прекратить участие в волонёрской деятельности.** Добровольческая деятельность должна учитывать частые «кадровые перестановки». Всегда должна быть возможность в короткий срок заменить того или иного добровольца без ущерба для самой деятельности. Также необходимо учитывать возможность временного перерыва в помощи каждого участника: например, на время выпускных экзаменов/студенческой сессии/дачного сезона и т.д.

**Добровольцы рассчитывают на снисходительные оценки их деятельности, болезненно относятся к критике в свой адрес.** Отношение организаторов к участникам должно быть бережным, тактичным. Оценка добровольческого труда должна содержать анализ сильных и слабых сторон личностного развития добровольца, побуждать его к дальнейшему совершенствованию.

Оценка личностного развития добровольца — основной инструмент мотивационного воздействия. Доброволец должен чётко представлять критерии успешности своей деятельности, те риски, которые могут возникнуть при её выполнении, личностные трудности, с которыми он может столкнуться. Главное, помнить, что обратную связь по своим зонам развития он должен получать не применимо к своей личности, а только касаясь его действий.

Добровольцы имеют больше личных мотивов для участия в деятельности. В отличие от профессиональной занятости волонтеры в большей степени ориентируются на такие личностно-значимые мотивы, как общественное признание, приобретение полезных навыков. Организаторы должны понимать мотивацию привлеченных добровольцев и способствовать удовлетворению их потребностей. Отклик должен начинаться

с момента прочтения поста/информации о поиске волонтеров (этап привлечения), продолжаться — на этапе подготовки, контролироваться — на этапе сопровождения и заканчиваться соответствующей обратной связью или поощрением.



# ВОЛОНТЁРСКАЯ ПРОГРАММА

Волонтерская программа описывает все этапы управления волонтерской деятельностью в организациях и учреждениях.

## **Миссия волонтерской программы охватывает:**

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

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

Как и всякая профессиональная деятельность, волонтерская программа циклична и включает в себя базовые элементы, которые являются ключевыми для достижения наших целей и задач минимальными усилиями, но с максимальным результатом и сохранением всех ценностных смыслов.

## **Цикл волонтерской программы** выглядит следующим образом:

- Привлечение
- Подготовка
- Сопровождение
- Мотивация
- Поощрение

Все эти элементы тесно связаны между собой и усиливают действие и значение друг друга.

В нашей книге мы подробно рассмотрим каждый из этапов (5 ключей).

## **Они применимы:**

- 1. как в краткосрочной перспективе:** например, участие волонтерского корпуса в разовом мероприятии,
- 2. так и в долгосрочной перспективе,** будь то:
  - 2.1.** регулярная волонтерская деятельность в связи с особенностями помощи благополучателям (например, подопечные в казенных домах нуждаются в регулярных встречах и закрепленных за ними волонтерах, так как постоянная смена лиц плохо на них сказывается);

- 2.2.** регулярная работа организаторов над созданием, расширением и экологичным удержанием постоянного волонтерского пула (например, организация помогает в разовых мероприятиях, но они проходят на регулярной основе и по разным тематикам).



## КОМПАС ПО УЧАСТИЮ ГОРОЖАН В ВОЛОНТЁРСКОЙ СФЕРЕ

Эта шпаргалка-компас поможет хоть и условно, но быстро сегментировать целевую аудиторию (ЦА) и понять, какие организационные шаги необходимо предпринять.

Также с помощью этого компаса вы сможете понять, на каком условном уровне находится ваша организация. Если совсем в начале своего пути, тогда данное пособие будет вашей дорожной картой — отображение стратегии развития, этапы, цели и сроки реализации задач. Если вас уже можно назвать профессионалом, наша книга поможет создать чек-лист того, что уже сделано и что ещё нужно для осуществления новых задач и/или коллабораций.

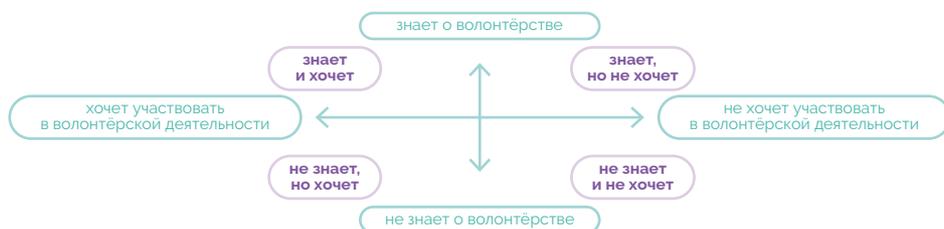
### Общий взгляд на горожан и их вовлечённость в волонтерскую деятельность

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

- 1. Знания о волонтерстве** — знания о правах и обязанностях волонтеров, их деятельности, возможностях участия в различных направлениях волонтерской деятельности и организациях. Знания о том, кому, как, где и зачем помогать, а также о преимуществах участия и т.п.
- 2. Желание участвовать в волонтерской деятельности** — показатель непосредственного участия в волонтерской деятельности.

Взяв за основу эти два критерия, мы выделили 4 образные группы горожан.

- I.** Не знают, но хотят.
- II.** Знают и хотят.
- III.** Знают, но не хотят.
- IV.** Не знают и не хотят.



Данная классификация помогает наглядно представить себе целевые группы, с которыми приходится иметь дело в волонтерском сообществе<sup>1</sup>.

Давайте подробнее рассмотрим их и выделим первостепенные шаги организатора добровольческой деятельности по отношению к той или иной группе.

### **I. Не знают, но хотят**

**Портрет:** это горожане, которые, как правило, знают о волонтерстве, но не знают, куда обратиться за дополнительными разъяснениями и не видят возможности приобщиться к добровольческой деятельности. Их желание остаётся на уровне «можно попробовать» или «хочу делать хорошее, но не знаю как и где».

**Что делать:** перевести их во вторую группу («знает и хочет»).

#### **Ключевые инструменты взаимодействия:**

- Информировать (через просветительские программы, выставки, форумы, СМИ, социальные сети, социальную рекламу и т.п.) о том, кто такие волонтеры, что такое волонтерская деятельность, как стать волонтером, какие направления и функции есть, в чём польза, и, по возможности, оставлять контакты, где они могут узнать что-то больше или сразу зарегистрироваться (сайты, страницы в соцсетях, контактные адреса и телефоны);
- Погружать в тематику через привлечение в конкретные мероприятия, не требующие профильных навыков (лучше один раз попробовать, чем сто раз услышать);
- Делать открытые общие занятия, приглашать обучаться в профильных, просветительских и обучающих программах, посвященных конкретному направлению (возможность заранее примерить на себя роль волонтера, но при этом ни к чему не обязывающая).

### **II. Знают и хотят**

**Портрет:** самая благодарная категория для организаций, сопряженных с волонтерской деятельностью. Как правило, это горожане, которые уже участвуют в волонтерской деятельности и имеют позитивный опыт участия. Это мотивирует их участвовать дальше (наращивать количество часов участия или побуждает развиваться и расти в других направлениях).

<sup>1</sup> Данная матрица рассматривается с точки зрения регулярной волонтерской деятельности, но опосредованно ее также можно рассматривать для анализа поведения горожан, занимающихся импульсивными добрыми делами, являющимися частными случаями проявления добровольчества.

**Что делать:** заботиться о них и развивать, сохраняя в этой категории как можно дольше (ведь именно они являются костяком волонтеров в вашей организации).

### **Ключевые инструменты взаимодействия:**

- Обучать с погружением новичков и сопровождать их (чем качественнее сопровождение, тем больше вероятность удержания новоиспеченного волонтера) — в данном случае подразумевается добрый контроль с применением наставничества, обратной связи;
- Развивать волонтеров как по горизонтали (предлагать им новый функционал, например, сопровождение VIP-делегаций вместо регистрации или давать возможность поучаствовать в другом направлении, например, экологическом вместо спортивного), так и по вертикали (пробовать себя в роли тим-лидера, координатора, менеджера);
- Повышать квалификацию действующих волонтеров (создавать кадровый резерв). Вы можете ставить проверенных волонтеров на более высокие управленческие позиции. Сопровождение здесь тоже важно, но тотальный контроль уже не нужен, поскольку опытные добровольцы уже понимают специфику, у них налажена связь с сотрудниками НКО или благотворительных организаций, что способствует конструктивному диалогу;
- Контроль мотивации — необходимо вовремя замечать спады мотивации и поддерживать волонтеров, «подкидывая нужное топливо» — психологическую поддержку, мотивацию, возможности личностного роста и т.п.;
- Благодарить, поощрять волонтеров — всем приятно, когда их труд ценится и признается другими;
- Наиболее активным и опытным добровольцам можно предложить перейти на постоянную работу штатным сотрудником вашего НКО. Можно рекомендовать его своим партнерам в качестве эксперта на их проекты. При желании человека начать собственное дело в волонтерской среде — снабдить его справочной и юридической литературой, помочь с регистрацией юридического лица или ИП.

### **III. Зная, но не хотят**

**Портрет:** рассмотрим сначала главные причины, по которым горожане не хотят участвовать в волонтерской деятельности:

1. Нет времени даже на свои основные дела. Есть внешние сложности (например, проживают далеко территориально от мест проведения мероприятий или трудно физически по состоянию здоровья).
2. Просто нет заинтересованности в волонтерской деятельности (совсем другие приоритеты).
3. Участвовали и получили негатив или эмоциональное выгорание (в т.ч. последствия неправильной работы с волонтером).

**Что делать:** направить усилия на их перевод во вторую группу («знает и хочет»).

**Ключевой инструмент взаимодействия:** мотивация во всех ее проявлениях — необходимо вызвать желание у горожан, чтобы они в итоге попали в группу «знает и хочет».

Как это сделать? Например, информировать о не самых стандартных возможностях волонтерской деятельности — совмещении её с работой/учебой; показать возможности сделать добро в районе проживания/в своём доме; открывать для волонтера новые направления, не требующие сильных эмоциональных и физических затрат.

При ответе «нет времени» можно замотивировать горожанина, показав ему возможность найти это время. Если горожанин хочет проводить свободное время с семьей, можно предложить ему семейное волонтерство/если много проводит на работе, то корпоративное волонтерство. Также можно предложить онлайн-формы участия.

Опыт, приобретенный обществом во время пандемии COVID-19, наглядно показал эти возможности. Ключевой момент привлечения оказался в проработанной схеме «канала входа» для новеньких:

- контакты организаций, где можно узнать о волонтерстве и записаться в волонтеры, оказались у человека в шаговой доступности;
- четко прописанный и опубликованный функционал помогал быстрее находить отклик.

Заинтересованность горожанин может приобрести, обнаружив интересное для него мероприятие или сверхценные нематериальные выгоды. Здесь необходимо расширять кругозор потенциальных волонтеров. Они могут не знать о тех направлениях волонтерской деятельности, которые им действительно были бы интересны и актуальны (например, вместо событийного человека может привлечь медиа-волонтерство).

Разочаровавшихся в волонтерской деятельности людей можно вновь замотивировать путем возвращения доверия. Для этого стоит выяснить, с чем конкретно было связано его разочарование, и предоставить ему разумные объяснения случившемуся, при необходимости принести извинения (если оказалось неправомерное психологическое давление или срыв тайминга мероприятия и т.п.). В случае, связанном с причинами личного характера, необходимо просто подождать, пока человек разберет свои накопившиеся дела, при возможности оказать ему помощь нематериального плана, содействовать их скорейшему разрешению. В ситуации возникновения эмоционального выгорания направить в центр психологической помощи. Но ни в коем случае не упускать его из виду, поддерживая контакт.

#### **IV. Не знают и не хотят**

**Портрет:** горожане, которые, как правило, ничего не знают о волонтерах, кроме самого слова, и чаще всего владеют некорректной информацией о волонтерской деятельности («да их либо заставляют, либо им платят», «нечем им больше заняться» и т.д.).

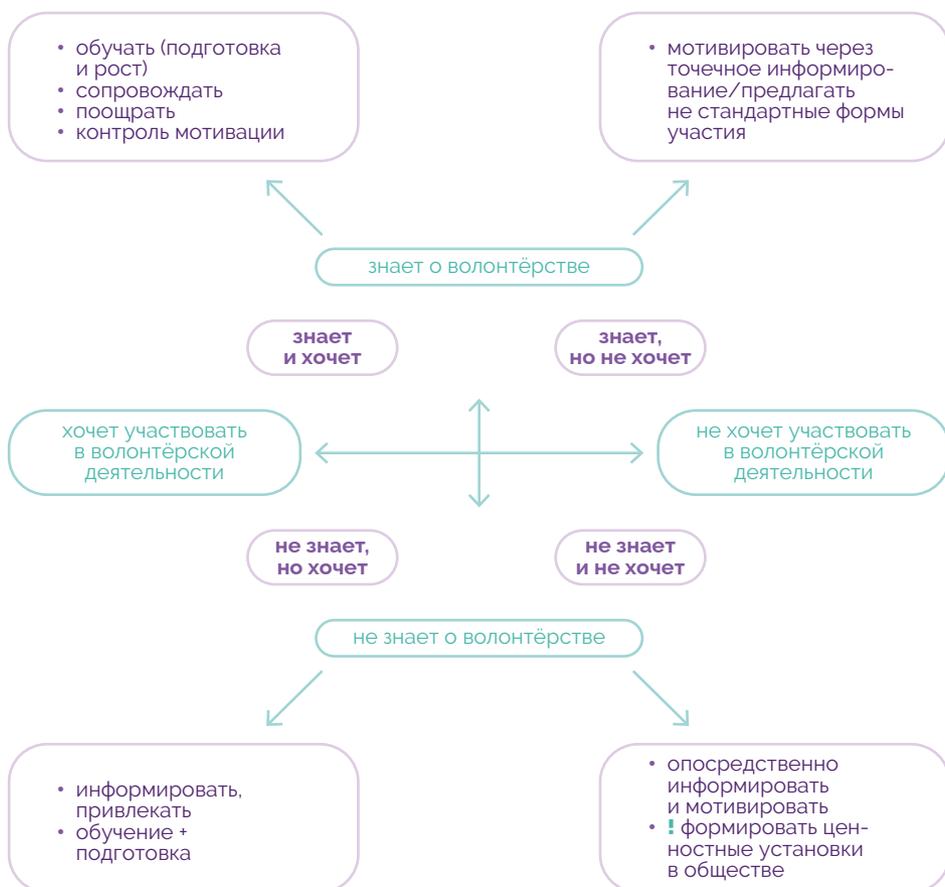
**Что делать:** понять, простить и не бороться. Мнение таких горожан очень трудно изменить. Это не означает, что в данной категории собрались исключительно злые и бездушные люди. Просто у них совершенно другое ценностное поле/радикально другой жизненный опыт. Любое ваше действие, скорее всего, приведет к негативной реакции и даже противодействию.

#### **Ключевые инструменты взаимодействия:**

- Просто оставьте им информацию. Лучшее, что вы можете сделать — это дать им возможность принять решение самим. Не тратьте время и силы, лучше перенаправьте их на предыдущие три категории, пользы будет в разы больше.
- Ценности и взгляды у горожан из четвертой категории могут меняться под действием личных событий, и тогда на них также смогут подействовать инструменты, применяемые к первой и третьей группам.
- Решение кроется в формировании ценностных установок в обществе. Необходимо сделать волонтерство стандартным для общества, чем-то даже обыденным и привычным для каждого горожанина (нормой жизни). Такая задача по умолчанию стоит перед всеми сопричастными к волонтерской деятельности.

Опять же, благодаря пандемии мы увидели, как резко у многих изменилось отношение к волонтерской деятельности. Это дало существенный приток новичков волонтеров. А хорошо проработанная организаторами волонтерской деятельности схема привлечения и дальнейшего сопровождения волонтеров с подкреплением положительных результатов (практически ежедневная статистика о том, кому волонтеры оказали поддержку) помогла из просто желающих «лишь бы не сидеть дома» создать волонтеров с искренним неподдельным интересом и большой активностью.

Краткая инструкция по руководству к действию выглядит следующим образом.



# ОСНОВНЫЕ АКЦЕНТЫ

Если вы только начинаете свой путь, то этот раздел позволит вам сфокусироваться на первостепенных моментах волонтерства. И, не откладывая, начать свой путь к успеху, осваивая подробности этой деятельности.

Если же вы опытный организатор, то наше методическое пособие поможет вам систематизировать и актуализировать ваш опыт.

## 1 КЛЮЧ — ПРИВЛЕЧЕНИЕ

### 1.1. Привлекательный образ организации.

- Чем мы привлекаем?
- Чем известна организация и известна ли?

### 1.2. Места волонтерской занятости

- К чему мы привлекаем?
- Хватает ли ресурсов, соблюдено ли соотношение количества «рабочих» мест и привлекаемых волонтеров?

### 1.3. Целевые группы

- Кого мы привлекаем?
- Можете ли вы описать портрет своего идеального волонтера на тот или иной функционал?
- Нужны ли дополнительные партнеры?

### 1.4. Стратегии привлечения и информации

- Как мы привлекаем?
- Развиваем ли свой бренд/продвигаем узнаваемость?
- Каким образом, через что?

### 1.5. Акции и мероприятия по привлечению

- Где мы вовлекаем?
- Кто вовлекает?
- Через кого идет привлечение?

### 1.6. Требования и соответствия

- Как не допустить ошибки в процессе привлечения и на этапе отбора?

- Сквозной ли линией следуют требования к кандидату?
- Как человеку дать понять, что та или иная форма волонтерского участия не для него?
- Как правильно предложить человеку подходящую ему форму?

## **2 КЛЮЧ — ПОДГОТОВКА**

### **2.1. Подготовка к волонтерской деятельности**

- Как ведется подготовка, начиная со старта?
- Осмысление, мотивация и командообразование

### **2.2. Подготовка по позициям и ролям, индивидуальная траектория подготовки**

- По каким волонтерским функциям требуется подготовка и как выстроить индивидуальную траекторию подготовки?

### **2.3. Компетентностная подготовка по целевым группам**

- Какие компетенции необходимы волонтерам и как они формируются?

### **2.4. Просветительская и тренерская работа**

- Кто может быть тренером: вы сами, партнёры или привлечённые тренеры?
- Какие форматы лучше использовать?

### **2.5. Подготовка к профессиональным видам деятельности**

- Как партнёры участвуют в подготовке волонтеров по направлениям/функционалу волонтерской деятельности?
- Какие программы подготовки существуют?

## **3 КЛЮЧ — СОПРОВОЖДЕНИЕ**

### **3.1. Информация и коммуникация с волонтерами**

- Как взаимодействовать?
- До всех ли доведена цепочка коммуникации (на горизонтальном и вертикальном уровнях)?

### **3.2. Координация и наставничество**

- На кого ориентироваться?
- К кому можно обратиться?

### **3.3. Структура и позиция**

- Кто и что делает?
- У всех ли есть нужные контакты?
- Все ли знают свою роль на месте и в общей структуре?

### **3.4. План и контроль**

- Когда и где делать?
- Кто осуществляет эти функции?

### **3.5. Оценка, обратная связь**

- «Отслеживание»
- Корректировка
- Разбор ошибок, фиксация успешных кейсов

## **4 КЛЮЧ — МОТИВАЦИЯ**

### **4.1. Личностное развитие волонтеров**

- Как волонтер развивается и достигает цели?

### **4.2. Имидж и статус волонтерской деятельности**

- Кто признает волонтеров?
- Как к ним относится общество?
- Стереотипы негативные или позитивные?

### **4.3. Включенность и причастность**

- Как волонтерская деятельность помогает быть включенным в образование, профессию, общение, жизнь города?
- Какие преимущества даёт в этих сферах?

### **4.4. Мотивация волонтеров**

- Как удовлетворяются мотивы волонтерской деятельности?

## 5 КЛЮЧ — ПООЩРЕНИЕ

### 5.1. Сертификаты

- Обучающие, событийные мастер-классы и др.

### 5.2. Поощрительные мероприятия и события

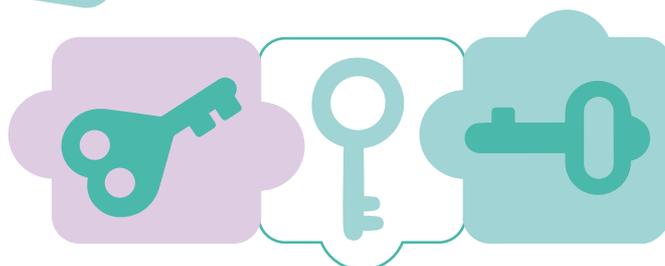
- Как поощрять волонтеров при наличии бюджета и при его отсутствии?
- Большие праздники и скромные: душевные чаепития, турпоходы, совместное посещение музеев и др.
- Как в этом могут помочь партнёры?

### 5.3. Награды

- Собственные награды
- Районные/окружные/федеральные

### 5.4. Бонусы и скидки

- Сувениры
- Бесплатные билеты



# КЛЮЧ 1

ПРИВЛЕЧЕНИЕ

Привлечение для волонтерской программы — это поиск союзников и партнёров, которые разделяют цели программы и средства их достижения. Это касается и общих принципов волонтерской деятельности, и конкретных условий помощи.

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

Иными словами, текст нашего обращения, места поиска, возможные получаемые бонусы должны соответствовать портрету того, кто нам нужен, а также давать нужную конкретику, а не быть просто красивыми лозунгами. Чем грамотнее начало, тем меньше ресурсов тратится в дальнейшем (на повторные действия или исправление допущенных ошибок).

## К ЧЕМУ МЫ ПРИВЛЕКАЕМ?

### Факты

- 1.** Деятельность, в которую вовлечены добровольцы, является основным фактором привлекательности для 70% волонтеров. Остальные 30% начинают заниматься волонтерством по другим причинам (например, приходят с друзьями за компанию).
- 2.** Когда в США в 2001 году началась кампания по привлечению волонтеров (реклама, призывы, акции и мероприятия), откликнулось не так много людей, как ожидалось. Тогда по заказу Корпорации национального и общественного служения было проведено социологическое исследование, чтобы понять, что произошло. Более 80% респондентов сказали, что они слышали призыв и полностью разделяют ценности добровольчества. Но из полученной информации никто из них не смог ответить на простой вопрос: «Где и как они могут начать волонтерскую деятельность?».

### Аргументы

- 1.** Хотите привлечь добровольцев? Предложите им деятельность, в которой очевидным образом кто-то нуждается, но кроме добровольцев её некому выполнить. Внутренне на ваш призыв человек должен получить для себя ответ «Зачем?»;
- 2.** Чтобы полезная деятельность не потеряла своей привлекательности, помните о принципе минимакса: за минимальное время — максимальный результат. Фокусируйте внимание добровольцев на итоговой цели/общей миссии, напоминайте им о ней;
- 3.** Не бюрократизируйте помощь добровольцев, сделайте её предельно простой и прозрачной;
- 4.** Не превращайте волонтерскую помощь в хаос, обеспечьте волонтера четкими инструкциями (желательно в письменном виде или в виде инфографики);
- 5.** Опирайтесь на таланты, интересы и способности волонтера, дайте ему возможность максимально раскрыться в той деятельности, которую вы организовали;
- 6.** Экономическая независимость, социальная компетентность, профессиональная квалификация, мотивационная готовность и наличие свободного времени являются основными ресурсами добровольца, на которые следует опираться, организуя добровольческие рабочие места;

- 7.** Сначала создайте или, по крайней мере, обоснуйте добровольческие рабочие места, а потом привлекайте волонтеров. Точно ли вам нужно столько волонтеров? Какой функционал они будут выполнять? Всем ли хватит рабочих инструментов, мест? Не будет ли простоя?
- 8.** Создавая добровольческие рабочие места, необходимо представлять добровольческий потенциал, ресурсы волонтеров;
- 9.** Оценивайте потребности сообщества, но не забывайте про возможности добровольцев. И наоборот;
- 10.** Требования и соответствия — важный ориентир для самих волонтеров. Они должны заранее понимать, к чему им следует готовиться. Подходят ли они для предлагаемого функционала компетентно? А по характеру, эмоционально?
- 11.** Мотивационная готовность волонтеров — это их энергия и энтузиазм. Если организаторы смогут поддержать и грамотно направить волонтеров, это позволит им приобрести все необходимые для деятельности компетенции;
- 12.** Договорные отношения — это не столько документ, сколько процесс, в ходе которого менеджер волонтерской программы и потенциальный участник могут по пунктам обсудить, что может организация предложить волонтеру, а что ей может дать волонтер взамен;
- 13.** Дисциплина (как трудовая, так и информационная) — это мера уважения к общему делу. Её недостаток приводит к разочарованию и тех, кто ее соблюдает, и тех, кто ее нарушает;
- 14.** Для волонтера договор — это признание того, что к осуществляемой им деятельности он относится с полной серьезностью и свои обязательства готов подтвердить публично;
- 15.** Следует помнить о том, что нет плохих добровольцев, но есть конкретные виды функционала, которые подходят не для всех.
- 16.** Особое значение имеет организация добровольческих рабочих мест. Рабочие места волонтеров следует организовывать так же, как и профессиональные места.

# ЧЕМУ ДОЛЖНО СООТВЕТСТВОВАТЬ ДОБРОВОЛЬЧЕСКОЕ РАБОЧЕЕ МЕСТО?

## **Востребованность**

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

## **Ресурсная обеспеченность**

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

Понятие ресурсного обеспечения рабочего места волонтера включает:

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

## **Защищённость и безопасность**

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

Отдельный акцент стоит сделать про погодные условия: организаторы должны предусмотреть варианты дождя/холода и постараться минимизировать эти факторы (при возможности перенести мероприятие под крышу, обеспечить участников необходимой экипировкой, горячим питанием и т.п.).

## **Эффективность**

Эффективность добровольческого рабочего места не может рассматриваться только с позиции экономической выгоды. В это понятие необходимо включать воспитательный, образовательный, социальный и культурный эффекты.

## **Квалифицированность**

Квалификация — это степень подготовленности работника к выполнению работы. Важно, чтобы подготовленность волонтера и квалифи-

кционные требования рабочего места соответствовали друг другу. Добровольцы должны привлекаться либо к помощи, которая не требует специальных навыков, либо к помощи, в выполнении которой у них уже есть необходимый профессиональный опыт (яркий пример — волонтеры-медики).

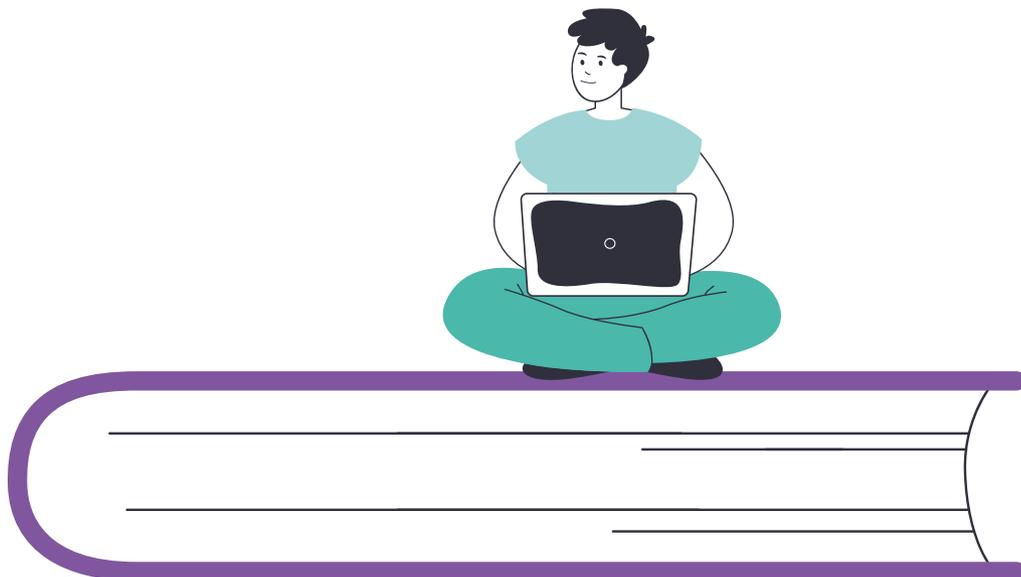
### **Технологичность**

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

Всё должно быть доступно и ясно. При необходимости следует провести дополнительное обучение.

### **Эргономичность**

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



## Руководство к действию

- 1.** Оцените потребности сообщества/благополучателей в добровольческой занятости;
- 2.** Исследуйте и обоснуйте внутри своей организации потребность в количестве добровольческих рабочих мест;
- 3.** При создании волонёрских мест коррелируйте ваши потребности в добровольцах с ресурсами и пожеланиями самих добровольцев;
- 4.** При составлении волонёрской программы описывайте конкретные действия/функционал и соответствующие им компетенции, чтобы волонёры смогли оценить свои возможности, соотнести их с требованиями;
- 5.** Выстраивайте партнёрские отношения с другими организациями из вашей сферы, госсектора, бизнеса, чтобы обеспечить рабочие места добровольцев необходимыми ресурсами. При этом помните, что это должен быть двусторонний интерес и стратегия «win-win» (взаимное уважение);
- 6.** Просто и чётко опишите технологию добровольческой деятельности и рабочую навигацию для каждого добровольца;
- 7.** Продумайте все аспекты, связанные с проживанием, сохранением здоровья и безопасностью волонёров на их рабочих местах;
- 8.** Позаботьтесь об обеспечении нужд добровольцев (проезд, питание, санитарно-гигиенические нормы);
- 9.** Подумайте о том, как вы будете оценивать помощь добровольцев, чтобы сориентировать их в эффективности конкретных действий;
- 10.** Защитите добровольческую деятельность от злоупотреблений. Волонёры не должны выполнять деятельность платных сотрудников, а также дублировать деятельность штатных сотрудников. Партнёрские организации не должны прикрываться статусом волонёров, чтобы уйти от уплаты налогов;
- 11.** Демонстрируйте волонёрам результаты их труда (благодарные благополучатели, удачно завершённые проекты, позитивные изменения в обществе);
- 12.** Проговаривайте с волонёрами требования и соответствия для различных видов деятельности, чтобы каждый доброволец чётко представлял, что он может и должен делать;

- 13.** Доверяйте коллективу вопрос о степени готовности участников группы;
- 14.** Предупреждайте заранее о трудностях и проблемах, с которыми волонтеры могут столкнуться, чтобы не создавать иллюзию легкости деятельности, а также не вводить их в заблуждение;
- 15.** Заключайте с волонтерами договоры (в особенности на те виды помощи, которые требуют повышенного уровня подготовки и ответственности);
- 16.** Предусмотрите различные виды деятельности, чтобы ни один волонтер не остался без задания. При этом задание должно быть со смыслом и оправдано.

### Вопросы для размышления

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

# ЧЕМ МЫ ПРИВЛЕКАЕМ?

## Факты

1. В начале 2000-х годов в Норвегии при поддержке правительства была проведена кампания по привлечению добровольцев (реклама на телевидении, баннеры и растяжки на улицах). Через некоторое время провели опрос среди участников национальной волонтерской программы. Оказалось, что рекламу видели только 5% добровольцев, но это были самые активные участники, именно они привели за собой всех остальных.
2. По данным Фонда общественного мнения около 80% россиян считают, что заниматься благотворительностью (в том числе волонтерством) необходимо, но только 7% из них доверяют благотворительным фондам, подозревая их или в мошенничестве, или в неэффективности<sup>2</sup>.
3. В Сингапуре чиновникам предоставляется специальный неоплачиваемый отпуск на три дня, чтобы они могли заниматься волонтерской деятельностью.

## Аргументы

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

### **Рассказывайте всё о своей волонтерской деятельности**

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

При этом рекомендуется различать рабочую страницу и личную, не смешивая их между собой.

После оформления рабочего аккаунта попросите кого-то со стороны (лучше того, кто очень далек от волонтерства), дать честную обратную связь о том, что он смог почерпнуть из увиденного, что первое бросилось ему в глаза. К чему нужно стремиться: человек с первого взгляда должен понять, чем занимается организация, чем полезна, интересна и как к ней присоединиться (контакты и ссылка на регистрацию).

### **Научитесь говорить правду о волонтерской деятельности**

Если вы проводите лекции о вреде алкоголизма, то не надо всем рассказывать, что вы спасаете мир от страшной зависимости. Вы про-

<sup>2</sup> Богомолова Е. Благотворительность вошла в моду? Российская газета - Федеральный выпуск №7196 (30) от 10 февраля 2017 года

сто повышаете осведомленность тех, с кем работаете. Если вы проводите конкурс плаката против наркотиков, то не пытайтесь подсчитать, сколько наркоманов «слезет с иглы» благодаря вашей деятельности. Просто скажите, что вы хотите выразить свою личную убежденность в том, что наркотики — это зло. Когда организация утверждает, что она спасает мир от глобальной экологической катастрофы, а пришедший волонтер узнает, что его задача — сортировка мусора, ему будет сложно понять, каким же образом он спасает мир. Не лучше ли сразу сказать, что вы сортируете мусор и верите в то, что это отодвигает глобальную экологическую катастрофу?

Родителям не нужно воспитывать детей по специальной программе, надо начать с себя, заняться самовоспитанием и саморазвитием, тогда дети возьмут с них пример. Для волонтерской организации это означает необходимость целенаправленных действий по формированию корпоративной и организационной культуры. А для менеджеров волонтерского движения это еще и необходимость серьезного отношения к своим особым профессиональным компетенциям, понимания механизмов и принципов современного общественного устройства.

### **Начните формирование позитивных норм взаимности со своей волонтерской группы**

Нормы взаимности должны начинаться с самой организации. Если внутри вашей группы отношения строятся на принципах взаимного уважения, тактичного отношения, терпения и взаимопомощи, то вы и без пафосных плакатов окажетесь привлекательными для всех, кто попадет в вашу сферу. Если вы устанавливаете определенные правила поведения, то вы первые, кто должен их безукоризненно соблюдать.

Также данный опыт полезен тем, что даёт почувствовать себя тем, кого ты зовешь на помощь. В свою очередь, примерив эту роль на себя, начинаешь понимать, что демотивирует, что нужно исправить, а что, наоборот, добавить и усилить.

### **Доброжелательный PR**

На имидж современных российских НКО губительное влияние оказывает деятельность в стиле агрессивного маркетинга (например, аргументация «только мы делаем хорошие дела, остальные о них лишь рассказывают и прикрываются нами»). Важно писать только о своих проектах, достижениях.

Очень важно строить свои отношения с госструктурами и другими организациями, понимая, что вы делаете общую работу, осознавая, в чём вы дополняете и усиливаете работу других, а в чём они дополняют вас.

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

## Руководство к действию

- 1. Презентационная программа волонтерской организации и социальная реклама.** От того, как, где и кому вы рассказываете о вашей работе, зависит то, кто к вам присоединится. Если писать общие посты в стиле «мы помогаем приютам для животных», то скорее к вам придут работники приютов, но не волонтеры.
- 2. Ясность целей.** Ставьте четкие и лаконичные цели и задачи. Сделать мир добрее — вдохновляющее стремление, однако, что конкретно вы для этого делаете?
- 3. Миссия организации.** Определившись с целями, опишите миссию вашей организации. Каким вы видите результат вашей деятельности, какими силами и средствами вы хотите его достичь, какие для этого требуются условия? Будьте искренними, избегайте общих стереотипных фраз.  
**Если же у вас ещё не прописана миссия, то обязательно сделайте это.** Именно она даёт вдохновение, мотивацию, а главное, способствует комплексному выстраиванию своей деятельности.
- 4. PR волонтерской организации/программы.** Постройте взаимоотношения со своими партнёрами, с государственными организациями, с родственными объединениями, с людьми, к которым обращена ваша работа. Четко определите свою скромную роль, но амбициозные цели.
- 5. Программа формирования корпоративной культуры.** Уделите особое внимание тому, что вы представляете из себя как коллектив — это важно и для вашего личностного самочувствия, и для общего дела. А также способствует профилактике синдрома эмоционального выгорания.
- 6.** Заведите свои особые традиции, к примеру, проводите специальные летучки и мероприятия, на которых вы будете обсуждать только успехи и обмениваться благодарностями, создайте фото-аллею

благодарностей из портретов волонтеров и ваших фотографий с мероприятий.

- 7. Развитие организационной культуры.** Как организована работа с документами, как четко вы планируете свою деятельность, как относитесь к своему времени и времени ваших клиентов? Ваш уровень организационной компетентности — проявление уважения к людям.
- 8. Повышение компетентности.** Постоянное саморазвитие, интерес к происходящим изменениям, современным тенденциям, действия по самосовершенствованию — это то, что убеждает других в том, что вы — не случайные люди в добровольческой деятельности. Очень многое из коммерческой сферы применимо и к волонтерской деятельности.
- 9. Бренд организации.** Сегодня это визуальный паспорт, по которому люди узнают вашу организацию и «считывают» вашу ценностную программу. Этому стоит уделить серьезное внимание. Он может проявиться и запомниться, в том числе, через логотип организации, конкретные цвета или предметы, которые ассоциируются с ней. Всё это также способствует продвижению организации. Пример: говоря про яблоко, многие вспомнят не фрукт, а компанию.

### Вопросы для размышления

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

# КОГО МЫ ПРИВЛЕКАЕМ?

## Факты

Портрет московского волонтера имеет женское лицо. Средний возраст — 26 лет, с высшим образованием и трудоустроенный.

### ПОРТРЕТ ВОЛОНТЁРА МОСКВЫ 2022

2476 респондентов приняли участие с 26 июня по 25 сентября в анкетировании на сайте Ресурсный центр «Мосволонтер»

**26 лет**

средний возраст добровольца

в 2021 году средний возраст волонтера — 29 лет



**70,9%**

**29,1%**



**87,9%**

респондентов рекомендуют принимать участие в волонтерских мероприятиях друзьям и семье

#### Уровень образования

**43,8%**

высшее

**41,4%**

в процессе обучения

**14,8%**

общее и среднее профессиональное

#### Кто занимается волонтерской деятельностью?

**38,9%**

работающие люди

**30%**

студенты

**17,1%**

школьники

**14%**

не работающие люди

#### Частота волонтерского участия

**60,1%**

несколько раз в неделю/месяц/квартал

**20,5%**

один раз в несколько лет

**19,4%**

несколько раз в год

#### В какой социальной сети волонтер проводит больше всего времени?

**53,6%**

**46,4%**



Telegram



ВКонтакте

## Аргументы

Если мы привлекаем волонтеров из конкретной целевой группы, это не значит, что мы хотим ограничить чьи-то возможности.

Если мы проводим дискотеку для пожилых, то это не означает, что туда не пустят молодёжь. Но если молодые люди хотят слышать одну музыку, а пожилые — другую, то нам придется выбирать какую-то одну категорию. И в данном случае приоритет тем, на кого изначально был ориентирован проект.

### Обычно выделяют три основные возрастные группы:

- Студенческие волонтеры,
- Работающие волонтеры, 21-23+,
- «Серебряные» волонтеры, 55+ (пенсионный и предпенсионный статус).

Основные группы делятся на подгруппы. Например, для студенческого волонтерства могут быть выделены следующие подгруппы:

- дети;
- школьники;
- студенты вузов и ссузов;
- молодые исследователи и специалисты.

В силу объективных возрастных особенностей подобное разделение способствует созданию оптимальных условий привлечения и сопровождения волонтеров в их добровольческой деятельности. При этом добровольцы всех возрастов должны иметь возможность взаимодействовать друг с другом, дополнять и усиливать действия друг друга, обмениваться опытом и энергией.

Важно хорошо изучить тех, кто получает от вас волонтерскую помощь (благополучателей), чтобы выстроить тактичные и уважительные отношения с ними.

Вы должны уметь общаться с любой целевой группой в привычной и понятной для них форме.

Уважая чужие религиозные, национальные и культурные традиции, мы не отказываемся от своих. Напротив, мы демонстрируем гуманистический и доброжелательный характер собственной культуры.

Понимая особенности взаимодействия, например, с людьми с инва-

лидностью, мы можем скорректировать свои действия естественным образом и оказать качественную и нужную им помощь (например, открывая дверь самостоятельно перемещающемуся незрячему, необходимо сказать вслух, что вы открыли дверь, иначе получится «медвежья услуга», потому что человек будет дезориентирован).

### Руководство к действию

- 1.** Сформулируйте миссию вашей волонтерской организации/ программы так, чтобы она была понята всем группам, к которым обращена (и самим волонтерам, и благополучателям, и партнерам). В то же время стремитесь формулировать так, чтобы каждый думал, что вы обращаетесь к нему лично;
- 2.** Каждая цель волонтерской программы должна быть разработана с учетом основных особенностей целевых групп, с которыми вы именно взаимодействуете (условно, если из пяти нужных вам групп присутствует только три, сделайте акцент именно на них);
- 3.** Готовьте волонтеров к работе с различными группами населения, чтобы их предложение о помощи всегда было выражено в уважительной форме и проявлено в необходимых действиях;
- 4.** Лучший способ формирования межпоколенческого и межкультурного взаимодействия — это волонтерская программа с участием представителей самых разных социальных и возрастных групп;
- 5.** Умение установить контакт, поддержать дружеское общение и деловое взаимодействие с самыми разными людьми — одна из важнейших социальных компетенций волонтеров, требующая специальной программы формирования и развития, а также закрепления в повседневной практике.

### Вопросы для размышления

- 1.** В какой степени надо подстраиваться под аудиторию? Не проще ли оставаться самим собой?
- 2.** На каком языке разговаривать с молодежной аудиторией? А как вести себя с «серебряными» волонтерами?
- 3.** Чему уделять внимания больше — тому, как привлечь, или тому, что собственно мы можем предложить?

## КАК И ГДЕ МЫ ПРИВЛЕКАЕМ?

### Факты

- Для аудитории большую ценность представляет не конкретная информация, а авторитетное мнение об этой информации;
- По мнению социологов, из 100% заинтересованных участников деятельности полноценно в нее включаются не более 20%;
- Не существует сформированных мест, в которых бы в ожидании находились волонтеры, куда можно в любой момент прийти и сказать: «Мне, пожалуйста, 20 человек на завтрашнее мероприятие».

### Аргументы

- Поиск волонтеров — важная часть волонтерской программы. Добровольцы не приходят сами. Люди должны быть уверены, что их ждут и в них нуждаются.
- Необходимо формировать и лояльно удерживать «свою аудиторию»/комьюнити, и этот процесс должен быть постоянным, непрерывным для стабильного осуществления деятельности.

### Стратегии привлечения волонтеров

Три основных метода приема как работников, так и волонтеров — это набор, подбор и отбор.

**Набор** — метод, в рамках которого приглашаются все желающие принять участие в добровольческой работе при соблюдении определенных условий.

Как правило, набор происходит в несколько этапов: собеседование, тестирование, специальные формы опроса. Если все пройдено успешно, то может быть установлен испытательный срок, необходимый для выяснения, соответствует ли кандидатура заявленным возможностям.

**Подбор** осуществляется путем выбора из определенной целевой группы.

Например, среди студентов того или иного вуза, тех, кто в наибольшей степени соответствует требованиям, предъявляемым к добровольцам. Подбор необходим в ситуации, когда рабочих мест мало, они престижны, а уровень требований высок или имеет специфический характер (например, требуется музыкальный слух/умение грамотно составлять тексты).

**Отбор** может быть частью набора.

Кандидаты отбираются из числа уже приглашенных. Отбор не обязательно должен носить конкурсный характер. Он может осуществляться

по определенным субъективным критериям (психологическая совместимость будущих членов одной команды, прогноз потенциального личностного роста кандидатов, определенные индивидуальные данные, которые не могут стать предметом открытого конкурса).

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

### **Мероприятия по привлечению**

Для более эффективного приема добровольцев следует организовывать мероприятия, которые:

- во-первых, позволят добровольцам лучше понять, что от них потребуется;
- во-вторых, помогут организаторам наилучшим образом направить усилия добровольцев в нужное русло (в соответствии с индивидуальными особенностями и потребностями).

Все мероприятия можно условно разделить на три группы:

- обращение к аудитории (выступление, организация выставки рабочих мест, презентация);
- личный контакт (собеседование, ответы на вопросы);
- информирование (публикации в СМИ и социальных сетях, информационные витрины).

### **Что должно учитываться в информационном сообщении добровольцам?**

#### **Целевая группа (ЦА)**

Прежде всего, необходимо определить целевую группу, к которой будет обращена информация, и выявить особенности этой группы:

- 1.** возраст;
- 2.** образование;
- 3.** пол;
- 4.** индивидуальные интересы и способности.

Ориентируясь на особенности этой группы, следует выбрать:

- 1.** источники информирования (газеты, объявления в школе или

вузе, Интернет, радио, телевизионное обращение, городская реклама и т.д.);

2. стиль обращения (молодёжный, весёлый, серьёзный, призывающий и т.д.);
3. форму получения обратной связи (телефон, электронная почта, почтовый адрес и т.д.).

### **Информационное сообщение**

Информация должна доноситься чётко и адресно. Реклама волонтерской деятельности в полной мере должна соответствовать ее характеру и содержанию. В информационном сообщении должны быть отражены следующие сведения:

- обращение к адресату или целевой группе;
- причина возникновения обращения;
- ожидаемый результат;
- что требуется от потенциальных добровольцев;
- куда обратиться за подробной информацией;
- при наличии: даты, сроки и время.

### **Особенности работы с целевой группой:**

1. Помните, что вы имеете дело не с наемными рабочими, а с теми, кто действует в силу своих убеждений и ценностей. Люди должны понимать, что если им отказывают, то это происходит ради защиты их собственных интересов.
2. Продумайте разнообразные позиции, чтобы никто из заинтересовавшихся не остался без дела. В конце концов, люди могут просто распространять информацию о вашей деятельности дальше, в том числе через «сарафанное радио», мессенджеры, Интернет и др.
3. Организуйте акции по привлечению (совместные игры, фестивали, интерактивные выставки). Любое мероприятие по привлечению волонтеров должно иметь для них самостоятельную пользу и интерес.
4. Программа по привлечению — это не просто поиск новых членов волонтерской программы, это возможность поговорить с людьми о том, что для вас и для них действительно ценно.

## Руководство к действию

- 1.** Разработайте программу по поиску и привлечению добровольцев, из которой будет понятно, сколько волонтеров вам необходимо. При планировании заложите чуть больше (всегда могут случиться причины, по которым отобранные волонтеры изменят свои приоритеты и откажутся от участия в мероприятии, например, не отпустили с работы или поставили серьезный экзамен);
- 2.** Составьте социально-психологический портрет идеального добровольца, которого вы хотите привлечь, и вы поймете, где его искать;
- 3.** Попробуйте составить обращения к потенциальным добровольцам, исходя из особенностей их целевой группы;
- 4.** Разработайте карту локации потенциальных волонтерских групп в вашем районе/городе;
- 5.** Проанализируйте предпочтительные информационные каналы вашей целевой группы и разработайте соответствующие формы размещения информации;
- 6.** Разработайте типовую схему собеседования (скрипт), форму волонтерского резюме, анкету добровольца. Автоматизируйте процесс;
- 7.** Используйте в качестве акций то, что интересно вашей аудитории — игра, тренинг, собрание у самовара, рэп-баттл и т.п.;
- 8.** Об условиях организации помощи волонтер должен знать: продолжительность мероприятия, условия и сервисы, функционал и требования к опыту, возможные сложности.

## Вопросы для размышления

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

## КЕЙСЫ ПРИВЛЕЧЕНИЕ

### Кейс

Волонтер Анастасия несколько лет помогала в детском доме. Она занималась с воспитанниками по школьной программе. В этом году все её подопечные выпустились, а младшим ребятам помощь репетитора пока не требуется, в то же время потребность помогать у нее сохраняется. Что вы можете предложить Анастасии?

На вашем мероприятии есть большой спектр сервисов для добровольцев. В него входит перелет, проживание, питание, экипировка, сувениры от партнёров, билеты на культурные мероприятия и спортивные состязания, транспортные карты на автобус, дополнительное обучение. Что из этого вы включите в описание вакансии при привлечении добровольцев?

### Решение

Есть несколько возможных вариантов, которые можно проработать и предложить Анастасии.

**Вариант 1.** При наличии системы наставничества над выпускниками детских домов она может стать старшим другом для одного из выпускников и продолжить взаимодействие.

**Вариант 2.** Подобрать альтернативные виды помощи для младших воспитанников детского дома, например, Анастасия может проводить увлекательные занятия и игры для детей, играть в настольные игры, учить простым бытовым навыкам.

**Вариант 3.** Предложить сменить фокус внимания с детей из детского дома на детей из неблагополучных или многодетных семей, которым также зачастую нужна помощь с уроками.

Важно, предлагая альтернативные варианты, учитывать возможности и желания волонтера, а также наличие релевантных задач.

На этапе привлечения стоит указать сервисы, которые наиболее важны для волонтера — это трансфер, проживание и питание. Также можете указать наличие экипировки.

Все остальные сервисы вы можете озвучивать уже на этапе отбора. Это позволит отсеять тех, кто в качестве мотивации к участию в вашем событии использует обогащение через сувениры и прочие приятные бонусы. К сожалению, и такое случается. Обезопасьте себя, рассказав на этапе привлечения только о главном, а второстепенные сервисы заложите в мотивационную программу.

Вам необходимо набрать волонтерский корпус на крупное международное мероприятие в культурной сфере.

Как вы выстроите коммуникационную кампанию, какие каналы для привлечения добровольцев будете использовать?

Для привлечения большого количества добровольцев необходимо использовать все возможные информационные каналы, в том числе местные, региональные и федеральные СМИ, социальные сети вашей организации и партнёров, официальные письма на образовательные организации, запросы в корпоративные команды.

Основной упор стоит сделать на профильные вузы, ссузы, группы ВК, телеграм-каналы, связанные с международным сотрудничеством и сферой культуры.

Также информацию можно разместить в учреждениях культуры вашего города.

В ваш волонтерский центр обратились сотрудники психоневрологического интерната (ПНИ) с просьбой помочь в проведении мероприятия на их территории.

Какие вопросы вы зададите сотрудникам ПНИ, чтобы грамотно составить коммуникационную кампанию и подобрать волонтеров?

При взаимодействии с сотрудниками ПНИ уточните, в чем конкретно нужна помощь волонтеров, какими качествами и специфическими навыками они должны обладать. Уточните, с кем предстоит волонтерам контактировать, со взрослыми или детьми, людьми с физическими, психическими или ментальными особенностями? Также важно уточнить допустимый возраст волонтеров (16+, 18+, 21+ в зависимости от требований учреждения), нужны ли медицинские документы, например, медицинская книжка или справка.

Для привлечения добровольцев необходимо составить портрет волонтера и определить, какими качествами он должен обладать для такой работы.

Не забывайте и о психологической готовности волонтеров к оказанию помощи людям с инвалидностью, уточните у кандидатов, готовы ли они к такой работе.



# КЛЮЧ 2

ПОДГОТОВКА

Программа подготовки волонтеров — это, прежде всего, диалог, который мы устанавливаем с нашими участниками. Процесс подготовки:

- формирует пространство общих ценностей, единого информационного поля;
- помогает выстроить личностные и рабочие приоритеты;
- мотивирует, поддерживает командный дух.

Международный опыт предлагает затрачивать на процесс подготовки не менее 20% времени от всего объема волонтерской программы. Это те инвестиции организации в волонтеров, которые не только непосредственно влияют на качество волонтерской деятельности, но и повышают качество человеческих ресурсов, а соответственно и оказываемой помощи.

Процесс подготовки волонтеров имеет свою специфику и требует профессионального сопровождения. Обучение волонтеров не может быть просто заимствованием программ профессиональной подготовки или тренингов личностного роста. Это область, которая сочетает традиционные подходы с особыми характеристиками волонтерской деятельности. А также любая подготовка должна учитывать и быть «подстроенной» под конкретное предстоящее мероприятие или деятельность.

## ДЛЯ ЧЕГО ВАЖНА И НУЖНА ПОДГОТОВКА?

Добровольчество — это готовность отдавать время и силы, а также принимать на себя повышенную ответственность.

Подготовка волонтера включает в себя мотивацию, развитие профессиональных навыков и социальные компетенции. Обучающая программа для волонтеров может стать частью бренда организации, ее узнаваемым популярным продуктом.

Волонтер до стадии подготовки уже прошел несколько этапов: зарегистрировался, пришел и, скорее всего, был на рекрутинге. Значит так или иначе он замотивирован. Главное — эту мотивацию сохранить и преумножить. Ошибочно полагать, что добровольцу хватит его первоначального запала до конца. Необходимо подогревать интерес уже с первых шагов и хотя бы постепенно, но начинать удовлетворять его личные мотивы (подробнее про мотивацию смотри в ключе 4. Мотивация).

### **Что может быть актуально, важно и следует добавить в обучение:**

- общение и знакомство друг с другом, новые контакты через игровые практики;
- новые знания/открытия — это может быть короткий исторический или культурный экскурс в тему или небольшой, но актуальный тренинговый блок/практические знания;
- дать попробовать сделать/потренироваться на практике вместо только теории;
- раскрыть роль и важность волонтеров в общей картине предстоящего мероприятия/деятельности;
- обозначить главные правила, права и обязанности волонтера, этикет;
- обозначить запрещенные действия (мат, курение на рабочей площадке и т.д.);
- возможность пригласить интересного спикера или знаменитость (как со стороны организаторов-партнеров, так и со стороны благополучателей);
- при завершении мероприятия сделать групповую фотографию или короткое эмоциональное видео на память и т.д.

### **Аргументы**

- Волонтерская программа подразумевает ответственные и осознанные действия;

- Система подготовки волонтеров — это не просто процесс обучения, это важнейший инструмент для построения действующей социальной сети. Взаимодействие волонтеров в процессе обучения формирует корпоративную и организационную культуру добровольчества как движения;
- Современные обучающие продукты и программы (особенно в сфере неформального образования) являются популярной формой социального взаимодействия;
- Волонтерские обучающие программы могут включать универсальные социальные компетенции и сами по себе выступать как волонтерское предложение;
- Навыки, полученные добровольцами, имеют ценное значение для карьеры и личностного роста;
- Волонтерский менеджмент — один из лучших социальных лифтов для лидеров сообществ.

Социальное образование реализуется в школах и вузах (факультативы и мастер-классы), в системе корпоративного обучения (тренинги и обучающие программы), в НКО и организациях, сопряженных с волонтерской деятельностью (учебные центры и сети социальной практики).

Программы обучения могут быть как узконаправленными (под конкретные направления и виды деятельности), так и общими (как экскурс, показывающий имеющиеся возможности, направления, но без детального погружения и нюансов).

### **Вопросы-шпаргалки, которые помогут выстроить траекторию подготовки:**

- Для чего собирается волонтерский корпус? На какой срок? Его предназначение?
- Зачем привлекаются волонтеры? Какими будут их основные задачи?
- К чему необходимо подготовить волонтеров? Чему они должны научиться?
- Что будет входить в план подготовки помимо обучения? Какие это мероприятия и какая задача каждого из них?

### **Подготовка может проходить в разных формах:**

- «живой» инструктаж непосредственно перед началом выполне-

ния рабочих функций на мероприятии (надо убедиться, что волонтеры знают, куда и зачем они пришли);

- инструктаж при помощи специализированных памяток (в них наглядно и подробно должно быть описано, что и как необходимо делать);
- функциональное обучение (под конкретное мероприятие) — волонтерам доносится общая информация о мероприятии, миссии, целях, необходимых функциях к выполнению, системе коммуникаций и т.д.;
- наставничество (к опытному волонтеру приставляется «новенький», и в процессе деятельности происходит передача знаний и опыта);
- периодическое обучение в течение года (повышение квалификации в выбранном направлении, управленческие программы обучения).

#### **В настоящее время обучение активно проводится:**

- **Офлайн-формат.** Когда все участники собираются вместе на единой площадке, и происходит живой контакт;
- **Онлайн-формат.** Когда участники «собираются» вместе на специализированной онлайн-платформе, и происходит виртуальный контакт;
- **Дистанционное обучение.** Когда участники самостоятельно в своем темпе проходят обучающий курс, в конце которого может быть предусмотрен как просто проверочный тест, так и онлайн встреча-зачет с координатором.

Давайте сравним основные плюсы и минусы.



	Оффлайн обучение	Онлайн обучение	Дистанционное обучение
 <b>Эмоциональный заряд</b>	Максимальный	Средний, низкий	Низкий
 <b>Вовлечённость аудитории/ контроль</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Можно оценить оперативно (хоть и субъективно), глядя на слушающих</li> <li>+ Фокус аудитории держать проще</li> <li>+ Можно контролировать</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Трудно оценить, особенно если выключены камеры, «чёрные окна»</li> <li>+/- Фокус необходимо удерживать за счёт постоянных активностей (например, голосовалка или чат)</li> <li>- Трудно контролировать</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+/- Максимальная, так как самостоятельное изучение, или же минимальное, если сразу обучение бросается/ откладывается в долгий ящик</li> <li>+/- Для более легкого усвоения материала требует доступного дизайна/ видео</li> <li>+/- Контролируется только итоговый результат</li> </ul>
 <b>Скорость/ время</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+/- Привязан к определённому времени, необходимо заранее встраивать в свой график</li> <li>- Тратится время на дорогу</li> <li>+ Хорошо, если место обучения в популярной или центральной локации, можно спланировать другие дела в той же точке</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+/- Привязан к определённому времени, необходимо заранее встраивать в свой график</li> <li>+ Не тратишь время на дорогу</li> <li>+/- Можно совмещать с дорогой/ другими монотонными делами, но важно тогда не отвлекаться</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+/- Выбираешь сам, можно проходить частями</li> </ul>
 <b>Качество обучения</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+/- Хоть и субъективно, но можно приблизительно оценить визуально по реакции участников</li> <li>+ Так как все находятся в одном пространстве, то даже если слушатель отвлекался, то всё равно на «подкорке» у него что-то останется после обучения</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- В основном «Кот в мешке»</li> <li>+ Сразу выделяются по-настоящему активные и заинтересованные (через участие в диалоге, дополнительных комментариях по делу в чате и т.д.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Трудно оценить (на финальном тесте можно попасть в правильные ответы наугад или попросить пройти кого-то другого вместо себя)</li> </ul>
 <b>Ресурсы</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+/- Нужна площадка с необходимым количеством мест, расположением сидений, оборудованием и т.д.</li> <li>+/- Участие спикеров, находящихся в вашем городе</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+/- Нужна онлайн платформа, для повышения активности нужны также дополнительные программы</li> <li>+ Спикеры могут быть из любой точки мира</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+/- Изначально существенно вложиться в подготовку, но разово</li> </ul>

## **Наиболее распространённые форматы обучения**

**Деловая игра** — поиск оптимального решения путем моделирования рядовой жизненной ситуации и правил поведения участников. Обычно деловая игра проводится в четыре этапа:

- 1 этап — ознакомление участников с целями, задачами и условиями игры;
- 2 этап — инструктаж относительно порядка проведения игры;
- 3 этап — разделение участников на несколько ролевых групп;
- 4 этап — анализ, оценка процесса и результатов игры.

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

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

**Ротация кадров** — перемещения волонтеров с одного функционального места на другое (горизонтальные), чтобы добровольцы могли ознакомиться различными производственными задачами организации.

**Тренинг** — систематическая тренировка или совершенствование определенных навыков добровольцев. Существуют разные тренинги: тренинг делового общения, тренинг продаж, перцептивный тренинг, поведенческий тренинг, тренинг чувствительности, ролевой тренинг, видеотренинг, тренинг компетентности и др.

**Лекция** — систематическое последовательное изложение материала, какого-либо вопроса.

**Мастер-класс** — конкретное занятие по совершенствованию практического мастерства, проводимое специалистом в определенной области.

### **Основные аспекты обучающей программы:**

- ценностно-мотивационный — осознание ценностей и основных понятий волонтерства;
- компетентностный — социальные компетенции и общекультурные компетенции, обусловленные программой деятельности;

- профессиональный — первичные профессиональные компетенции;
- программный или объектный — непосредственная работа;
- организационный (менеджерский) — подготовка для волонтеров, которые берут на себя ответственность за группы волонтеров или организацию деятельности.



## Руководство к действию

- 1.** Волонтерская программа должна опираться на план подготовки волонтеров;
- 2.** В организации, которая работает более чем со ста волонтерами, необходимо наличие подготовленного организатора по работе с волонтерами;
- 3.** Определяйте потребности в знаниях и навыках, необходимых для выполнения той или иной функции, предоставляйте добровольцам возможности для профессиональной подготовки и повышения квалификации;
- 4.** Анализируйте, какие обучающие курсы и программы полезны для ваших волонтеров;
- 5.** Выясните, какие обучающие волонтерские программы могут быть полезны и актуальны разным возрастным группам;
- 6.** Разработайте собственную обучающую программу, сообразуясь с конкретными добровольцами;
- 7.** Попробуйте оформить ваши тренинговые продукты как брендовый продукт;
- 8.** Участвуйте в обучающих программах партнеров;
- 9.** Проводите с добровольцами необходимую программу подготовки, касающуюся выполнения их функций и обязанностей.

## Вопросы для размышления

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

# ПОДГОТОВКА К ПРОФЕССИОНАЛЬНЫМ ВИДАМ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

## Какими навыками должен обладать волонтер?

Волонтеры не проходят полноценную профессиональную подготовку, поэтому к сложным видам деятельности следует привлекать только тех, кто уже обладает соответствующими компетенциями. При этом волонтеры могут и должны осваивать первичные и универсальные профессиональные компетенции, связанные с задачами конкретной программы. Особое внимание должно быть уделено оценке компетенций, чтобы грамотно сформулировать цели и задачи, а также распределить обязанности.

### Факты

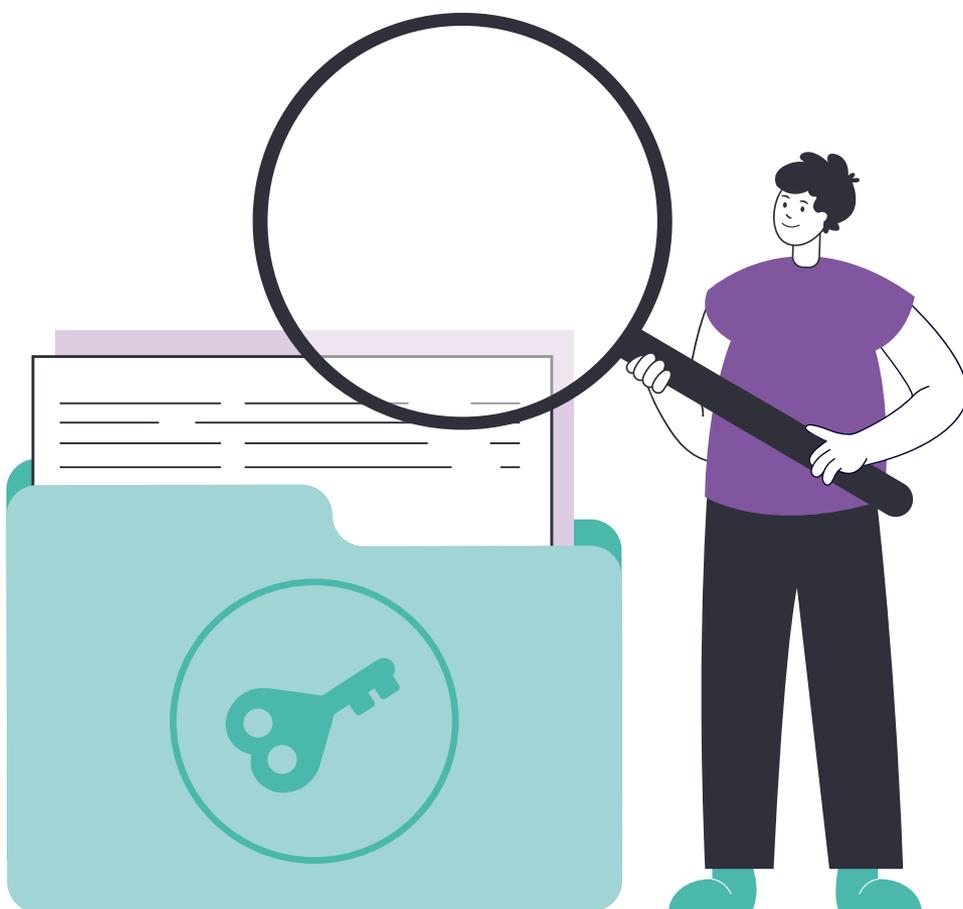
- В Германии участие волонтеров в социальной педагогике, в работе с детьми и подростками по месту жительства привело к тому, что на сегодняшний день только 20% необходимых позиций в этой сфере занимают оплачиваемые специалисты, а остальные 80% — это волонтеры.
- В Европейском Союзе именно волонтеры приняли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

### Аргументы

- Участие волонтеров в сферах медицины, образования, социальной защиты, общественной безопасности существенным образом повышает эффективность специалистов, позволяет им увеличить перечень услуг и помочь большему количеству людей;
- Участие волонтеров в работе профессиональных организаций и учреждений — это показатель их открытости;

- Волонтерство можно рассматривать как профессиональные пробы. Это касается не только молодых людей, но и тех, например, кто планирует сменить профессию (в любом возрасте);
- Компетенции волонтеров — это инструмент, при помощи которого они достигают своих целей;
- Мотивационная готовность волонтеров — это их энергия и энтузиазм. Задача организаторов — поддержать этот настрой и направить энергию волонтеров в нужное русло.

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



## Руководство к действию

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

## Вопросы для размышления

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

## ТРЕНЕРСКАЯ РАБОТА В ВОЛОНТЁРСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Тренер/Наставник необходим волонтерам, чтобы сопровождать их и оценивать работу.

### **Факт**

В Великобритании существуют региональные центры по аккредитации программ волонтерской подготовки. Эти же центры сертифицируют тренеров по своим стандартам. Для получения документа о соответствии проводится специальное тестирование.

### **Аргументы**

- Тренер отвечает не за деятельность волонтеров, а за их эффективную подготовку;
- Наставник — это специалист, к которому волонтер может обратиться в связи с возникшими затруднениями (в рабочей сфере есть такое понятие как buddy (товарищ, напарник) — опытный сотрудник, помогающий адаптироваться новичку);
- Для организации волонтерской деятельности тренинговая работа имеет ключевое значение и требует качественных технологий и специалистов.

### **Подходы к тренерской работе**

На первом этапе запуска официальной программы обучения необходимо понять, кто именно будет ее запускать:

- Некоторые организации имеют специальных сотрудников по обучению. Обычно это организации, которые проводят тренинги в течение всего года.
- У организации может быть сотрудник, в обязанности которого входит координация новых волонтерских тренингов.
- В небольших организациях вся подготовка может проводиться одним сотрудником-добровольцем, которого на время освобождают от основных обязанностей.
- Это может быть и приглашенный специалист (представитель Ресурсного центра, представитель другой организации, схожей по роду деятельности, эксперт и др.). Он может работать на добровольной основе или за вознаграждение.
- Можно также поощрять опытных волонтеров быть тренерами.

Тренер должен иметь богатый практический опыт в транслируемой им теме. Организатору при этом необходимо помнить, что перед трене-

ром надо ставить конкретную задачу (например, результаты, к которым вы хотите прийти).

### Руководство к действию

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

### Вопросы для размышления

- 1.** Каким образом следует сертифицировать тренерские курсы для волонтерских организаций?
- 2.** Кто именно нужен для подготовки волонтеров — тренер, наставник, инструктор?
- 3.** Каким требованиям должны соответствовать тренеры и наставники волонтерских программ?
- 4.** Какие стандарты качества необходимы для волонтерских программ?
- 5.** Какие подходы HR-менеджмента можно использовать в волонтерских программах?



# КЕЙСЫ ПОДГОТОВКА

## Кейс

Елизавета ежегодно участвует в организации концерта ко Дню народного единства, каждый раз она помогает в рассадке VIP-гостей на трибуны.

В этом году она также подала заявку и уточняет, можно ли пропустить обучение, потому что она и так всё знает.

Как вы поступите?

## Решение

Елизавета является опытным волонтером, и ее знания вы можете применить для обучения других волонтеров. Вы можете привлечь её к проведению инструктажа для новеньких, предложить ей рассказать о своём опыте участия, сложных кейсах, с которыми она сталкивалась.

В случае, если Елизавета не может присоединиться к общему обучению именно в конкретные даты, вы можете проинструктировать ее отдельно, отправить информацию для ознакомления с особенностями проведения мероприятия этого года.

Вам предстоит подготовить волонтеров к помощи на складе гуманитарной помощи. Каким навыкам выделите больше внимания?

Помощь в сортировке гуманитарной помощи не требует специфических навыков, но важно, чтобы волонтер был внимательным, аккуратным и соблюдал систему сортировки и раскладки товаров.

Отдельное внимание стоит уделить технике безопасности, особенно при взаимодействии с вспомогательным оборудованием и инвентарем (рохлей, степлером, паллетами, погрузчиком и т.д.).

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

Необходимо ознакомить волонтеров с основными правилами взаимодействия с людьми с инвалидностью. Особое внимание стоит уделить работе с коляской, особенностями перемещения человека из коляски и в коляску.

В качестве практики можно пригласить человека в инвалидной коляске либо смоделировать похожую ситуацию и отработать перемещение и ситуации подъема/спуска по лестнице и т.д.

Необходимо затронуть психологические и этические аспекты, проработать сложные ситуации.

На мероприятии много функций и в управлении каждой принимают участие по одному менеджеру функции и несколько тим-лидеров. Сколько и каких обучений нужно провести для подготовки всего волонтерского корпуса?

Все волонтеры мероприятия должны обладать базовой информацией о событии, его истории, цели, тематике, участниках, клиентских группах и порядке проведения.

Этому необходимо уделить время на общем обучении всех волонтеров, включая менеджеров и тим-лидеров.

Также отдельно по функциям необходимо проработать навыковое обучение и обучение/инструктаж на объекте.

Дополнительно для тим-лидеров и менеджеров стоит провести подготовку по управленческим компетенциям, отдельно от всех волонтеров.

Для помощи в хосписе требуется волонтер на постоянной основе. Вы выбрали кандидата, который готов приезжать раз в неделю и помогать в хосписе. Какую подготовку ему организуете и кого привлечете для обучения?

Подготовка для помощи в хосписе требует тщательного подхода, волонтер должен быть готовым встретиться с подопечными хосписа, врачами, сиделками, родственниками паллиативных больных, другими волонтерами и качественно взаимодействовать с каждым. В подготовку обязательно включается психологическое сопровождение, погружение в принципы оказания паллиативной помощи, рассказ о ценностях хосписа и правилах поведения, взаимодействия с пациентами.

К обучению стоит привлечь персонал хосписа и координатора волонтеров при его наличии.

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

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

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

Необходимо включить информацию:

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

# КЛЮЧ 3

**СОПРОВОЖДЕНИЕ  
ВОЛОНТЁРСКОЙ  
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**



## КАК ВЗАИМОДЕЙСТВОВАТЬ В ПРОЦЕССЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ?

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

### Принципы эффективной коммуникации

- Конкретность;
- Заинтересованность;
- Осознанность;
- Позитив;
- Открытость;
- Толерантность;
- Комфорт;
- Эмпатия.

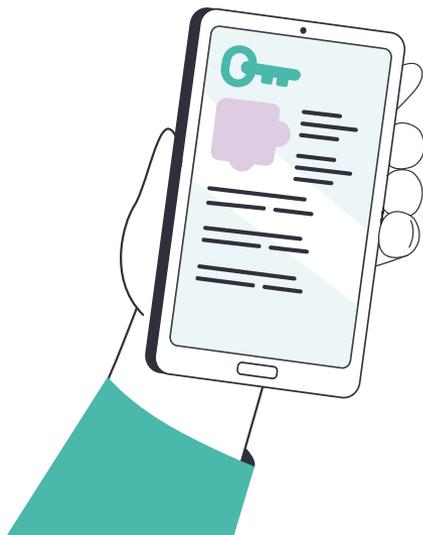
### Аргументы

**Коммуникация — это активный процесс с обратной связью.**

Выбор каналов коммуникации — важнейшее условие для сохранения оперативности взаимодействия.

### Каналы коммуникации

Необходимо пользоваться тем каналом связи, который удобен для соответствующей целевой аудитории и доступен для нее. Каналы легко определяются по принципу включенности волонтеров в уже существующие. Например, для «серебряных» волонтеров — это мобильная телефонная связь, а для подростков и взрослых — мессенджеры или социальные сети.



## Руководство к действию

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

## Вопросы для размышления

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



# КТО И КАК РУКОВОДИТ ВОЛОНТЁРСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ?

## Аргументы

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

## Позиции для сопровождения деятельности (иерархия волонтерского корпуса):

### ○ **Организационное руководство деятельностью**

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

### ○ **Менеджер, организатор**

Отвечает за организацию деятельности, условия труда и распределение обязанностей.

### ○ **Координатор**

Подчиняется организатору. Координирует деятельность в определенном направлении или на определенном участке деятельности.

### ○ **Тим-лидер**

Волонтер, координирующий действия группы добровольцев. Подчиняется менеджеру или координатору.

### ○ **Волонтер**

Выполняет задачи, поставленные тим-лидером. Больше всех напрямую взаимодействует с благополучателями.

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



## ОСНОВНЫЕ ФУНКЦИИ РУКОВОДСТВА ВОЛОНТЁРСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ

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

### **Направление/вектор**

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

### **Поддержка**

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

### **Оценивание**

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

### **Взаимодействие**

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



### Руководство к действию

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

Примеры управленческих процессов, в которых может принимать участие волонтер/доброволец:

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

### Вопросы для размышления

- 1.** Как сохранить инициативность добровольцев в процессе деятельности, как не «подавить» их своим руководством?
- 2.** Что считать результатом добровольческой работы в большей степени — эффективность добровольческого труда или личностный рост добровольцев?
- 3.** Какие показатели и критерии оценки эффективности и результативности добровольческого труда?

## НА ЧТО ОРИЕНТИРОВАТЬСЯ В ОРГАНИЗАЦИИ ВОЛОНТЁРСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ?

### Аргументы

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

### Руководство к действию

#### План волонтерской деятельности

Элементы плана	Содержание	Действия
Целеполагание	Цели и задачи	<p>Постановка целей должна описывать изменения и результаты, которые могут быть достигнуты в процессе деятельности.</p> <p>Важно учитывать, что они должны быть четко измеряемыми.</p> <p>Задачи должны описывать этапы помощи и шаги по достижению общей цели.</p>

Ожидаемые результаты	Оценка показателей эффективности помощи	<p>Это могут быть:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• явления и эффекты, некие изменения, на которые мы ориентируемся,</li> <li>• услуги, соответствующие общепринятым стандартам и описаниям услуг,</li> <li>• внутренние показатели и критерии, которые принимаются всеми участниками помощи,</li> <li>• верифицируемые технологические показатели выполненной помощи.</li> </ul>
Оценка ресурсных возможностей	Распределение ресурсов	Описав цели и задачи, необходимо оценить имеющиеся ресурсы (человеческие, материальные, административные, временные и т.д.) и в соответствии с ними скорректировать масштаб помощи.
Программа деятельности	Технологии и методы помощи	На данном этапе необходимо понять, какие технологии и методы помощи будут оптимально соответствовать поставленным задачам и имеющимся ресурсам.
Функциональные обязанности	Описание функциональных обязанностей	Оценив масштаб и ресурсы, используемые методы и подходы, необходимо оценить кадровые потребности с учётом функциональных требований к участникам команды.
Формирование команды	Команда набирается с учетом функциональных требований	В зависимости от масштаба проекта деятельности мы исходим либо из уже имеющейся команды, либо из необходимости привлечения новых людей.
Распределение ответственности	Распределяется между членами сформированной команды	Это важный элемент планирования, обеспечивающий осознание всеми участниками общих целей и задач, способов их достижения, характера взаимодействия.

График работ/ дорожная карта	Временное распределение осуществляемой помощи	График помощи должен быть реалистичным. Необходимо учитывать синхронность этапов и мероприятий, условия помощи, целевые установки. От жёсткости соблюдения графика помощи зависит эффективность всей программы.
Контроль и анализ	Способы контроля и методы анализа	<p>Контроль нужен для оперативной оценки качества оказанной помощи, соответствия графику, эффективности выполнения функциональных обязанностей.</p> <p>Важно обеспечить всех участников методиками самооценки. Также необходимо уделить особое внимание контролю соответствия работ тем технологиям и методикам, которые используются в соответствии с планом (технологический контроль). Еще один важнейший аспект контроля — это соблюдение техники безопасности.</p>
Отчет	Заключительный этап реализации плана	<p>План помощи можно считать завершённым только в том случае, когда подготовлен и принят отчет.</p> <p>Статистический отчет готовится в соответствии с ожидаемыми результатами помощи и показателями их оценки.</p> <p>Аналитический отчет готовится с учетом мнений и оценок всех участников помощи и характеризует все аспекты помощи, оказавших существенное влияние на достижение поставленных целей и задач.</p> <p>Особую ценность представляют перспективные рекомендации, сделанные на основе проделанной помощи.</p>

### Вопросы для размышления

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

## КАК ФОРМИРУЕТСЯ ВолонтерСКАЯ КОМАНДА?

**Волонтерская команда** — это группа единомышленников, разделяющих общие ценности и цели.

**Структура волонтерской команды** — это совокупность связей, которые образуются внутри группы, на основе которых может быть организовано оптимальное групповое взаимодействие.

**Позиции в волонтерской группе** — это функциональные роли в связи с целями и задачами группы.

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

«Секрет удачного выбора сотрудников прост — надо находить людей, которые сами хотят делать то, что бы вам хотелось от них» — Ганс Селье

### Аргументы

Волонтерская команда, в отличие от команд профессиональной занятости, в большей степени учитывает комплементарность<sup>3</sup> членов малой группы. Комплементарность — это неосознанная симпатия к одним людям и антипатия к другим. Организатор подбирает команду, исходя из их приверженности общей задаче. В итоге люди в команде действуют как одно целое, дополняя друг друга и достигая единой цели.

Для формирования комплементарной команды важна не только психологическая совместимость, но и диверсификация возможностей членов команды, которая позволяет им выполнять широкий спектр задач. Позиции в команде не могут быть раз и навсегда заданными, они меняются в зависимости от ситуации.

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

Для соблюдения оперативной связи друг с другом часто используются групповые чаты. Чтобы информация там действительно оставалась оперативной и по существу, необходимо работать над гигиеной общения

<sup>3</sup> Комплементарность (от лат. completus - полный) - соответствие, составление с чем-то другим некоего нового объекта, имеющего новые свойства.

и этикетом всех участников команды. Для этого можно создавать собственные памятки и при создании чата первым делом направлять туда правила общения. Пример представлен ниже.

## ЭТИКЕТ В ВОЛОНТЁРСКИХ ЧАТАХ

### 1 Соблюдайте время тишины



с **22:00** до **9:00** во время подготовки к проектам.

с **23:00** до **6:00** в день проекта и за сутки до.

! Убедитесь, что ваш вопрос стоит чужого времени

! Прежде чем задать вопрос, поищите ответ в чате, в памятке или направленных материалах

! Обращайтесь к собеседнику по имени

! Пишите без ошибок

! Если собеседник долго не отвечает на срочный вопрос, позвоните ему, если вопрос не срочный, дождитесь ответа

! Здравойтесь, начиная переписку



### 2 Никогда не отправляйте голосовые сообщения в общие чаты



### 3 Не пишите капслоком, некоторые воспринимают это как крик



### 4 Если не можете ответить на сообщение сразу, возьмите паузу, но не забудьте сообщить об этом



### 5 Помните о цели чата. Мемы, гифки и картинки оставьте для личного переписок, в общих чатах они недопустимы



### 6 Старайтесь вложить свою мысль в одно сообщение



### 7 Всегда отвечайте на сообщения, чтобы другие видели, что вы ознакомились с информацией



### 8 Сохраняйте нужные документы и памятки сразу



### 9 Предупреждайте об изменении своих планов, как только об этом узнали. Но надеемся, таких ситуаций не будет

## Руководство к действию

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

## Вопросы для размышления

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



## КАКИЕ ПОДХОДЫ И СПОСОБЫ ИСПОЛЬЗУЮТСЯ ДЛЯ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ ВОЛОНТЁРСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ?

«Для меня, когда я был ребенком, волонтерство было последним, о чем я думал. Когда я вижу, как дети делают это сейчас, это поражает меня. Это очень впечатляет, это даёт им что-то продуктивное делать, в отличие от неприятностей. Для них взять тайм-аут в таком молодом возрасте замечательно. Думаю, всем детям нужно немного времени на волонтерство» — Дерек Джитер, всемирно известный бейсболист

### Аргументы

- В современной волонтерской практике наиболее распространенный способ организации деятельности — это социальный проект. Проектный подход позволяет достигать видимых результатов в краткосрочной перспективе, используя минимальные ресурсы.

При разработке подходов необходимо учитывать важные особенности волонтерской деятельности:

### **Добровольчество носит дополнительный по отношению к основной профессиональной деятельности характер.**

При помощи добровольцев не могут быть выполнены задачи, требующие постоянного профессионального участия. Добровольческая работа должна дополнять уже существующие ресурсы трудовой деятельности.

### **Добровольческая деятельность требует более четкой регламентации.**

- Добровольцы обладают меньшими компетенциями, чем профессионалы, поэтому их участие в процессе должно быть строго регламентировано;
- Инструктирование добровольцев должно быть тщательным и подробным;
- Технологические карты деятельности добровольцев должны содержать четкие указания и достаточный объем профессиональной информации;
- Расписание трудовой деятельности, временная разбивка технологических операций, определение последовательности технологических операций должны помочь добровольцам планировать свою работу;
- Распределение трудовой ответственности должно быть для добровольцев личностным выбором;

- Работа с добровольцами не терпит авральных методов организации. Организация взаимодействия участников, слаженность и взаимопомощь в работе способны повысить эффективность деятельности.

### **Добровольцам нужно ответственное руководство.**

Организаторы принимают на себя ответственность за деятельность добровольцев в большей степени, чем за деятельность профессиональных работников.

### **Добровольцам необходимо руководство, которое будет воспитывать и мотивировать.**

Организаторы должны грамотно проводить воспитательную работу, содействовать личностному росту и развитию добровольцев, направлять и вдохновлять их.

### **Добровольцы должны быть защищены в той же степени, что и профессионалы.**

К основным формам защиты деятельности добровольцев относятся:

- юридическая и правовая защита;
- обеспечение безопасности деятельности;
- медицинское обеспечение;
- контроль за соблюдением техники безопасности;
- создание необходимых условий труда;
- социальная защищенность.

### **Добровольчество носит преимущественно краткосрочный характер.**

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

### **Добровольчество не должно быть помехой для основной профессиональной деятельности специалистов.**

Организаторы добровольческой деятельности должны строить работу таким образом, чтобы добровольцы не дублировали действия профессиональных работников, не создавали помех и ответственно использовали общие рабочие места.

## Руководство к действию

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

## Вопросы для размышления

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

## КЕЙСЫ СОПРОВОЖДЕНИЕ

### Кейс

Вам на мероприятие требуется помощь 200 волонтеров.

На вечер перед мероприятием у вас по спискам 220 человек, утром в первый день мероприятия пришло только 80 человек. Как вы поступите?

Вам предстоит сопровождение волонтерского корпуса музея истории и культуры в течение месяца. Каждый будний день по 3 волонтера должны выходить на вечернюю смену и помогать сотрудникам в проведении мастер-классов для посетителей, а в выходные волонтеры будут не только помогать на мастер-классах, но и проводить экскурсии и выдавать информационные материалы.

Необходимое количество волонтеров на каждые выходные определяется в четверг. Как вы выстроите взаимодействие с волонтерами?

### Решение

Недостаток волонтеров может повлечь за собой сложности в организации мероприятия. Рекомендуем распределить имеющихся волонтеров по самым важным функциям, где без них не обойтись.

После запуска мероприятия важно связаться с волонтерами, которые обещали прийти и не пришли, уточнить у них причины неявки.

Если мероприятие длится несколько дней, можно поднять резерв, чтобы закрыть потребность в волонтерах в другие дни.

Вы можете построить расписание на будние дни заранее и иметь по одному волонтеру в резерве на случай непредвиденной ситуации.

Всех волонтеров, готовых помогать, стоит включить в единый чат или канал, через который вы сможете информировать их о потребностях в помощи в выходные дни.

В середине недели вы можете проводить опрос, кто потенциально готов помочь в выходные и на каком функционале. По результатам опроса у вас будет сформирован предварительный пул волонтеров.

После того как вы получите информацию по потребностям в волонтерах на выходные, вы сможете пригласить изъявивших желание и распределить их по дням.

Если кому-то придется отказать в эти выходные, вы можете договориться с ними и поставить их в основной состав на следующие.

Волонтер, который должен был поехать помочь одинокой бабушке с уборкой в квартире, позвонил вам и сообщил, что не сможет приехать по уважительной причине.

Бабушка очень ждёт помощи именно сегодня. Как вы поступите?

Свяжитесь с бабушкой и расскажите о том, что волонтер сегодня приехать не сможет, по возможности, договоритесь о переносе встречи, объясните ситуацию. Если бабушка настаивает на волонтерской помощи именно сегодня, уточните, в чем конкретно нужна помощь и почему важно это сделать быстро и срочно. В случае, если вы понимаете, что помощь действительно важна сейчас, постарайтесь оперативно подобрать другого волонтера.

Поговорите с волонтером, который не смог выйти к бабушке, сообщите ему, что вы перенесли встречу или привлекли на помощь другого волонтера.

В процессе организации работы с волонтерами вам необходимо проработать документы, регламентирующие привлечение добровольцев к оказанию помощи семьям в трудной жизненной ситуации (ТЖС), а также настроить систему ознакомления волонтеров с правилами участия в акции. Опишите, какие документы вы бы включили в обязательные и как выстроили бы работу с добровольцами.

Для организации волонтерской помощи семьям в ТЖС стоит в комплект документов включить договор с волонтером, соглашение о неразглашении персональных данных семьи, полученных в ходе оказания волонтерской помощи, согласие на обработку персональных данных волонтера.

Также стоит подумать о кодексе волонтера и правилах взаимодействия с семьей.

Все документы должны быть подписаны до начала оказания помощи и регламентировать взаимодействие сторон.

В случае включения помощи детям без сопровождения родителей нужны отдельные договоры между родителями и волонтером с указанием зон ответственности за ребенка.

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

Как распределить форму между волонтерами?

Необходимо распределить форму наиболее равномерно. Например, можно разделить форму по функциям. Тогда волонтеры, выполняющие одинаковую работу, будут в одинаковых комплектах.

Можно дать право выбора и самим волонтерам, но в этом случае процесс экипировки займёт больше времени.



# КЛЮЧ 4

МОТИВАЦИЯ



**«Мотивация — это процесс, начинающийся с физиологической или психологической нехватки, или потребности, которая активизирует поведение или создаёт побуждение, направленное на достижение определенной цели или вознаграждения»** — Топоркова Елена Павловна  
«Анализ понятия «Мотивация» в контексте социального управления»

В добровольчестве мотивация и поощрение — два процесса, которые тесно связаны между собой.

При построении работы с добровольцами важно учитывать широкий спектр возможных мотивов и потребностей, которые ими движут. Каждый доброволец приходит помогать, имея определенные ценности и цели.

Они могут быть как альтруистическими и идеалистическими, так и материальными, сфокусированными на своё развитие. Мотивация в процессе оказания помощи сильно зависит от того, оправдываются ли ожидания от участия в добровольческой деятельности или нет.

С введением особых условий пандемийного периода в 2020 году чаша весов между событийным добровольчеством и адресной помощью резко перевесила в сторону последней. В условиях самоизоляции гражданам нашей страны, особенно пожилым людям, потребовалась поддержка добровольцев в доставке продуктов и лекарств, выгуле домашних животных, проведении досуговых мероприятий и помощи с уроками для школьников. Также многим людям потребовалась психологическая поддержка, к которой также подключились волонтеры — они могли просто поговорить с одинокими людьми или же оказать профессиональную психологическую помощь.

С одной стороны, в условиях отсутствия событийных, спортивных и культурных мероприятий мотивация волонтеров к добровольческой помощи существенно снизилась. С другой стороны, нашлись те, кто очень быстро переквалифицировался в волонтеры адресной помощи и стал помогать на складах гуманитарной помощи, в больницах, выполнял заявки от граждан, находящихся в самоизоляции.

Так почему же некоторых активных ранее волонтеров пандемия заставила «отойти от дел», а других, не имеющих опыта волонтерства до пандемии, наоборот активно включиться?

Всё дело в мотивации и потребностях людей. Если до пандемии добровольцы находили для себя задачи «по душе», где можно расти, развиваться, приобретать друзей, общаться с разными людьми и ярко про-

водить время, то во время пандемии эти возможности сильно сузились. И остро встала тема одиночества: каждый на себе смог прочувствовать как это: не иметь возможности посещать мероприятия, встречаться с друзьями и весело проводить время. У многих людей произошла переоценка ценностей, на первый план встала помощь нуждающимся и реализация собственной потребности в общении и признании через личный вклад в помощь людям.

До пандемии большую часть добровольцев составляли студенты и школьники старших классов, ведь у них было главное — время и желание активно действовать и развиваться, также активными добровольцами являлись «серебряные» волонтеры, для которых важно проводить свободное время с пользой для себя и окружающих.

Во время пандемии практически все волонтеры 55+ оставались дома и выпали из активной жизни, некоторые из них смогли освоить онлайн сферу и продолжили коммуникацию, часть же вернулась к активной деятельности только после отмены самоизоляции.

Зато активизировалась рабочая молодёжь и люди среднего возраста (от 23 до 55 лет). Раньше у них из-за работы и семейной реализации не оставалось времени на активность, с наступлением самоизоляции и удалённой работы появилось свободное время. Появилось желание быть полезным и иметь обоснование на свободный выход из дома. Так они включились в волонтерское сообщество, и многие остались в нем и после пандемии. Люди осознали, что через добровольчество получили больше возможностей, чем просто «выход из дома».

Чтобы понимать все процессы, которые происходят с мотивацией людей на проектах и на длительном взаимодействии и правильно выстроить работу, нужно начать «с азов», а именно изучить саму мотивацию как функцию личности человека.

**Мотивация бывает внутренней и внешней.** Первая продиктована желанием человека сделать свою жизнь более разнообразной и содержательной, а вторая отражает потребность получить публичное одобрение.

Новички обычно руководствуются внешними мотивами, а постоянные волонтеры — внутренними.

Также мотивация бывает:

- 1. глобальной** (связанной с базовыми ценностями человека);
- 2. контекстуальной** (учитывающей то, с чем мы имеем дело в данный момент);

**3. ситуационной** (формирующейся под влиянием временных ограничений и других обстоятельств).

Добровольцы наделяют личностным смыслом цели и задачи волонтерской деятельности, а общий гуманистический характер этой деятельности служит объединению волонтерского движения.

Глобальная мотивация, как правило, не сильно меняется в процессе жизни человека.

Контекстуальная мотивация включается при контакте человека с определенной тематикой или группой единомышленников, а также зависит от того, что конкретно в этот момент хочет получить человек.

Ситуационная мотивация как раз и привела новых волонтеров в период пандемии, так как люди оказались вынуждены искать способы проявляться, быть полезным, общаться и разнообразить свою жизнь в условиях изоляции.

При рассмотрении классификации и объединения людей в группы по типам мотивации существует несколько систем. В данном методическом пособии мы предлагаем вам ознакомиться с двумя классификациями. Первая лучше отражает мотивацию добровольцев в социальной сфере и адресной помощи, вторая охватывает событийное добровольчество и более широко все сферы оказания добровольческой помощи.

## **КЛАССИФИКАЦИЯ 1.**

### **СОЦИАЛЬНЫЕ МОТИВАЦИОННЫЕ ФАКТОРЫ**

#### **Реализация личного потенциала**

Проявление своих способностей и возможностей, осуществление деятельности во благо других людей — эти мотивы должны быть ведущими для волонтера с данным типом мотива. Важно, чтобы человек осознал свой внутренний потенциал и то, что он приносит в добровольческую деятельность на благо общества.

#### **Общественное признание, чувство социальной значимости**

Людям необходимо получать положительный отклик и благодарность со стороны окружающих, утверждаться в собственных глазах, ощущать свою причастность к большому делу. Основа данной мотивации — потребность человека в высокой оценке со стороны окружающих. Именно этот мотив приводит к участию в значимых социальных проектах, где задействовано большое количество единомышленников.

### **Самовыражение и самоопределение**

Возможность проявить себя, заявить о своей жизненной позиции, найти своё место в обществе. В добровольчестве принято воспринимать человека толерантно, то есть таким, какой он есть. Каждый может найти дело по душе и применить свои таланты, будь то художественная роспись стен в хосписе или помощь в социализации собак, живущих в приюте.

### **Профессионализация**

Добровольческая деятельность позволяет школьникам и студентам сориентироваться в различных видах профессиональной деятельности, получить реальное представление о предполагаемой будущей профессии или выбрать направление профессиональной подготовки. Добровольческая деятельность помогает приобрести полезные навыки, которые могут пригодиться в дальнейшей жизни.

### **Приобретение полезных социальных и практических навыков**

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

### **Возможность общения**

Добровольчество позволяет найти единомышленников, получить дружескую поддержку, а также отклик от благополучателей, будь то помощь в онлайн или офлайн-формате.

### **Приобретение опыта ответственного лидерства и социального взаимодействия**

Добровольческая деятельность даёт возможность проявить себя в различных ролях, в том числе в управленческих, а также приобрести навыки исполнительской деятельности и попробовать себя в роли лидера.

### **Способность выразить гражданскую позицию**

Выразить гражданскую позицию активной деятельностью — важнейшее условие социализации и личностного развития.

### **Выполнение общественного долга**

Потребность в исполнении общественного долга свидетельствует о высокой мотивации. «Кто если не я?» — часто встречающаяся мотивация в условиях социальных кризисов.

## КЛАССИФИКАЦИЯ 2.

### МОТИВЫ СОБЫТИЙНЫХ ВОЛОНТЁРОВ МОЖНО ОБЪЕДИНИТЬ В СЛЕДУЮЩИЕ ПЯТЬ НАПРАВЛЕНИЙ<sup>4</sup>:

#### 1. «Мотив достижения»

Люди, у которых преобладает этот мотив, хотят видеть результат своих трудов, интересуются крупными и значимыми событиями, им важна реализация личностного потенциала — их нельзя назвать командными игроками.

Чтобы поддержать данную мотивацию, необходимо создать условия для осознания человеком собственного внутреннего потенциала, определения личной миссии.

Мотив достижения подразумевает под собой наличие у волонтера стремления к успеху в выбираемой деятельности, который выражается в достижении неких высоких результатов, а также выполнении какой-либо деятельности ради подкрепления установленных стандартов компетентности.

Для волонтера с данным видом мотива важен личностный рост и достижение успеха в волонтерской деятельности путем достижения конкретного результата.

Вопросы от волонтера, по которым можно распознать признаки «Мотива достижения»:

— Расскажите о системе роста в вашей организации, могу ли я занять роль тим-лидера или менеджера функции?

— Смогу ли я приобрести навыки, необходимые для личностного роста и развития?

— Я бы хотел принять участие в тренингах, чтобы прокачать свои навыки, могу ли я это сделать?

— Каких результатов вы хотите достичь по итогу акции?

— Каковы мои зоны роста?

#### 2. «Социальный мотив»

Те люди, которые имеют этот мотив, стремятся быть приятными и значимыми для окружающих людей. Это командные игроки, которым важно помогать людям и получать слова благодарности взамен. Благодаря этому

<sup>4</sup> Килина А.Г., Кондранцева К.А. «Путеводитель по миру волонтерства», М.: ГБУ г. Москвы «Мосволонтер», 2018 36 © Ресурсный центр «Мосволонтер»

волонтер может утвердиться в собственных глазах, ощутить сопричастность к общественно полезному делу.

Данный вид мотива подразумевает, что движущей силой выполнения человеком какой-либо деятельности является получение одобрения и принятия со стороны руководителя и группы, подтверждения своей ценности в глазах окружающих.

Для людей с данным видом мотива ключевыми являются отношения внутри команды, взаимоотношения, выстроенные как внутри группы, так и между группой и руководителем. Поэтому мотивировать к деятельности в целом (и более активному ее осуществлению в частности) нужно построением дружного коллектива, команды, в которой человеку предстоит выполнять свои задачи/организацией совместного досуга/поддержкой и признанием, которые существуют как внутри команды, так и в отношениях «руководитель команды — участник команды».

Вопросы от волонтера, по которым можно распознать признаки «Социального мотива»:

- С кем я буду помогать в команде, а можете меня поставить с...?
- Давайте организуем совместный поход в кино, посиделки и пр.?
- Какие традиции есть в команде?

### **3. «Процессный мотив»**

Данный вид мотива предполагает, что человека интересует не получение им каких-либо привилегий или поощрений по результатам помощи, а возможность участвовать в самом процессе, выполнять активные действия, вносить в результате своей деятельности изменения в окружающий мир, быть их источником. Первоочередными являются действия, которые волонтер выполняет в ходе помощи, сама деятельность как таковая. Чем интереснее для волонтера та помощь, которую ему предстоит выполнять, тем большие результаты будут достигнуты в итоге.

Вопросы от волонтера, по которым можно распознать признаки «Процессного мотива»:

- Могу ли я сам выстроить свою помощь или предложить, как улучшить процесс?
- Какой будет график?
- В чём конкретно состоит моя задача?
- Что нам предстоит делать?

#### **4. «Мотив вознаграждения»**

Есть и такие волонтеры, кому важно получать бонусы за проделанную помощь, будь это небольшие сувениры или бесплатные билеты куда-либо. Это может быть получение грамоты или благодарственного письма, билетов в театр/кино/музей, различного рода абонементов, поощрений в виде поездок в другие города и т.д. Человек с мотивом вознаграждения при перспективе что-либо получить быстро включается в помощь, но в случае отсутствия вознаграждения он также быстро выключится.

Деятельность будет тем более привлекательна для человека с данным видом мотива, чем больше возможных бонусов он за неё получит. Если при вовлечении волонтера в свою деятельность, вы понимаете, что его движущий мотив — вознаграждение, как можно более полно опишите, что «материального» и реально ощутимого он получит в результате выполнения помощи. Получение ещё больших бонусов побудит его к продолжению деятельности и совершению «подвигов».

Вопросы от волонтера, по которым можно распознать признаки «Мотива вознаграждения»:

- Какие бонусы я могу получить?
- Что нужно сделать, чтобы получить больше бонусов?
- Когда мы получим форму, сувениры, благодарности?

#### **5. «Идейный мотив»**

Люди с идейным мотивом — основная целевая аудитория, потенциально готовая стать волонтерами, так как они готовы помогать ради миссии и сделают всё ради идеи. С такими волонтерами необходимо разговаривать открыто, выкладывая все плюсы и сложности деятельности. Если вы донесете до них важность выполнения волонтерской задачи, то найдете в них основного партнера и большую поддержку, так как они помогают на принципе альтруизма.

Идейный мотив характеризует полное совпадение целей волонтерской организации и группы с личными целями волонтера. Иными словами, в случае, если цели организации будут безусловно «цеплять» волонтера, он будет выполнять любую деятельность для достижения совместных целей.

Вопросы от волонтера, по которым можно распознать признаки «Идейного мотива»:

- Какие цели и ценности у вашей организации?

- Кому мы помогаем, и как это изменит их жизнь?
- Смогу ли я в своей деятельности искренне и открыто утверждать ценности, которые для меня очень важны?
- Как я могу помочь достичь миссию?
- Принесу ли я пользу?

Для построения качественной работы организатору добровольческой деятельности важно продумать **портрет добровольца** не только в части навыков и компетенций, но и в разрезе мотивов.

### **Для построения портрета вам помогут следующие вопросы:**

- С какой целью волонтер приходит в вашу организацию?
- Какие потребности волонтера будут закрыты во время добровольческой деятельности?
- Совпадают ли ценности волонтера с ценностями вашей организации?
- Что вы как организатор готовы предоставить добровольцу, а что нет?

### **Также стоит ответить себе на вопросы:**

- Готова ли организация предоставлять стимулирующие сервисы и создавать мотивационную программу для добровольцев?
- Какие ресурсы потребуются для поддержания мотивации волонтеров?
- Что смогут волонтеры получить во время оказания добровольческой помощи?
- На основе анализа ответов на данные вопросы вы можете перейти к процессу подготовки мотивационной составляющей работы с добровольцами.

## КОНЦЕПЦИЯ ПРОГРАММЫ МОТИВАЦИИ

Пандемия завершилась и в нашу жизнь вновь вернулись события, которые требуют волонтерского участия. Во время подготовки крупных волонтерских корпусов стоит составить концепцию программы мотивации, включающую в себя:

- цель и основные принципы;
- формы мотивации волонтеров;
- мотивирующие условия;
- описание сервисов и видов поощрения.

Для работы с волонтерами на ежедневной основе такая концепция также не будет лишней. Она может описывать возможности организаторов и действия, которые будут предприниматься для создания благоприятной атмосферы и условий для оказания добровольческой помощи.

Мотивационная программа помогает наладить прочные связи в волонтерской команде, обеспечить информирование и возможность участия волонтеров в мероприятиях, проводимых организатором, создать условия для восстановления сил и полноценного отдыха в дни проведения мероприятий, а также вариантов досуга в нерабочее время.

**Концепция программы мотивации** — документ, который описывает рекомендации по мотивации, признанию и поощрению волонтеров, созданию системы удержания и мотивации необходимого количества волонтеров в рамках мероприятия и определяет порядок поощрения добровольцев.

**Основная цель мотивационной программы** — это создание устойчивой системы привлечения, удержания волонтеров и побуждения их к эффективной и ответственной деятельности до и во время оказания добровольческой помощи.

### **Наличие системы мотивации помогает организатору:**

- усилить привлекательность и увеличить спрос на волонтерские вакансии;
- укрепить желаемые действия волонтера до, во время и после оказания помощи;
- снизить и предотвратить отказы от участия и текучку;
- увеличить вовлеченность волонтера;
- активировать волонтеров в период снижения количества задач.

### **Для создания устойчивой и открытой системы мотивации необходимо учитывать:**

- мотивы участия волонтеров в добровольческой деятельности;
- особенности и интересы добровольцев;
- возможности организатора в предоставлении сервисов и поощрений;
- особенности системы управления и коммуникации с волонтерами;
- возможность привлечения партнеров организатора и предоставления от них материальных и нематериальных видов поощрения волонтеров.

### **Возможные форматы мотивации:**

**Мероприятия постоянного действия** — информирование и коммуникация, рейтинговые системы, обеспечение сервисами (питание, обеспечение трансфером, экипировкой и т.п.). Такие мероприятия могут нести развлекательный характер, пропагандировать активный и здоровый образ жизни, формировать у волонтеров понимание важности их миссии, а также дают возможность в неформальной обстановке познакомиться с другими волонтерами, организатором волонтерской деятельности и благополучателями.

Примеры: балльно-рейтинговая система, основанная на учете индивидуальных и командных достижений волонтеров в период подготовки и проведения мероприятия. Оценивается соблюдение дисциплины, выполнение функциональных обязанностей, количество отработанного времени, проявление инициативы и проактивности, прочие аспекты волонтерской деятельности; Конкурс «Волонтер недели» — рейтинг волонтеров, проводимый координатором еженедельно с целью выявления и награждения лучших представителей волонтерского корпуса и мотивации остальных волонтеров к улучшению качества своей деятельности.

**Мероприятия-награды** — специальные мероприятия для волонтеров, тренинги и мастер-классы, обучающие программы ограниченного доступа в офлайн и онлайн-форматах.

Примеры: обучающие мероприятия для управленческого состава (тим-лидеров и функциональных координаторов), направленные на формирование и продвижение корпоративной культуры волонтеров и развитие управленческих качеств добровольцев; встречи с известными

людьми, медийными личностями, закрытые мероприятия; церемония признания вклада волонтеров.

**Мероприятия-развлечения** — активности на объектах, активности в перерывах между сменами, в свободное от задач время. Культурно-развлекательные мероприятия, проводимые с целью знакомства волонтеров друг с другом, формирования командного духа и доброжелательной атмосферы. Данные мероприятия могут проходить как в офлайн, так и в онлайн-форматах.

Примеры: настольные игры, головоломки, викторины, загадки, квезты, проводимые силами волонтеров-тренеров или организаторов, партнёров, подопечных, благополучателей.

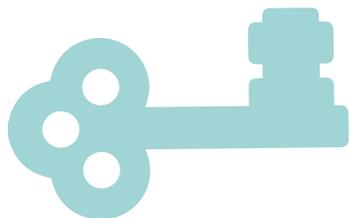
**Предметы-награды** — сувенирная продукция, билеты на события, скидки, льготы, сертификаты, благодарственные письма.

Примеры: уникальная экипировка с символикой организатора или мероприятия, сувенирная продукция, бонусная программа с предоставлением бесплатных билетов для посещения театров, музеев, галерей, концертных площадок, спортивных комплексов и др.

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

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

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



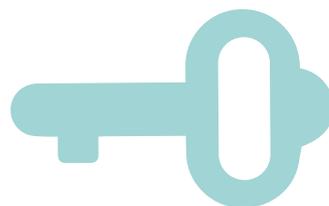
# КАРЬЕРНАЯ МОТИВАЦИЯ ВОЛОНТЁРОВ

## Факты

- На современном рынке труда реальная карьера начинается с 15 лет;
- Всё больше людей преклонного возраста осваивает новые форматы деятельности после выхода на пенсию.

Волонтерская деятельность предоставляет прекрасные возможности для приобретения и развития профессиональных навыков:

- Профессионализация молодёжи (молодой человек может на практике смоделировать своё профессиональное поведение, попробовать себя в различных профессиональных ролях и в дальнейшем осознанно совершить выбор направления);
- Возможность приобретения первичного профессионального опыта и компетенций;
- Прообраз бизнеса (дело, которое волонтер начинает, исходя из собственных интересов и потенциальных возможностей, в которое он вкладывает душу и силы, со временем может стать его личным бизнесом);
- Профессиональная помощь обществу, pro bono волонтерство<sup>5</sup> (работа профессиональных специалистов на добровольческих началах является наиболее эффективной);
- Сохранение личностного и профессионального потенциала после выхода на пенсию (волонтерство — это реальная возможность для ветеранов труда приносить пользу обществу, например, в компании «Боинг» каждый четвёртый пенсионер остаётся в компании добровольцем).



<sup>5</sup> «Pro bono» — оказание профессиональной помощи благотворительным, общественным и иным некоммерческим организациям на безвозмездной основе.

## ДЕМОТИВАТОРЫ

Помимо выстраивания системы мотивационных мероприятий и создания мотивирующих условий организатору необходимо обратить внимание на предупреждение появления и ликвидацию демотивирующих факторов, мешающих волонтерам качественно выполнять возложенные на них задачи.

### **К основным демотивирующим факторам можно отнести:**

— Некорректное планирование численности волонтеров и, как следствие, незанятость волонтеров во время их смены на мероприятии. В такой ситуации волонтер перестает чувствовать себя нужным и теряет стимул помогать;

— Выполнение волонтерами бессмысленной помощи, когда их действия не меняют качество жизни благополучателей и не приносят пользы на мероприятии;

— Неквалифицированная добровольческая помощь, когда волонтеров используют в качестве бесплатной рабочей силы и подменяют платный персонал (грузчиков, уборщиков, выстраивание из волонтеров живых барьеров, заполнение ими пустых мест в зрительных залах);

— Пренебрежение к волонтерскому труду, низкая или несвоевременная оценка значимости работы, выполняемой волонтерами, приводит к ощущению ненужности;

— Невыполнение организаторами волонтерской деятельности и/или организаторами мероприятия заявленных условий, в том числе условий труда и отдыха, предоставляемых сервисов, иных обещаний. По итогу такого взаимодействия волонтер теряет доверие к организатору, которое будет сложно восстановить;

— Некачественные сервисы для волонтеров (невкусное питание, некрасивая, нефункциональная форма, отсутствие места для отдыха и др.);

— Игнорирование волонтеров, их прав, потребностей и интересов, отсутствие возможности обратиться за помощью к старшему, к организатору;

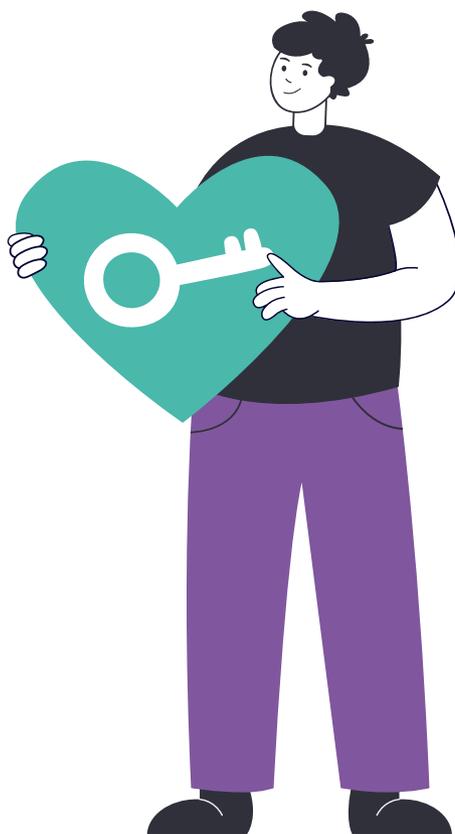
— Несоблюдение единых критериев оценки в отношении волонтеров, несправедливые наказания и поощрения, когда по итогу одинакового вклада одного волонтера поощряют, а второго — нет;

— Необоснованные претензии, конфликтные ситуации, создание ощущения, что «волонтер должен».

Наличие демотивирующих факторов влечёт за собой появление ряда

организационных и репутационных рисков, снижение вовлеченности волонтеров, и, как следствие, ухудшение качественного уровня организации волонтерской деятельности.

Помимо мотивации добровольцев рекомендуем помнить также и о мотивации сотрудников, которые задействованы в работе с добровольцами. Для предупреждения выгорания следует проводить психологические чек-апы, беседы, при необходимости привлекать психологов и разбирать сложные ситуации в работе. Возросшая нагрузка пагубно влияет на физические и моральные силы у всех, но в случае, если мотивация упадет у сотрудников, то некому будет помочь с мотивацией добровольцам. Помните правило в самолете — «сначала маску надеваем на себя, потом — на другого».



## Руководство к действию

- 1.** Помогайте волонтерам проявлять себя в различных видах деятельности;
- 2.** Учитывайте социальные мотивы волонтеров для организации эффективной деятельности;
- 3.** Принимайте во внимание индивидуальные интересы волонтеров;
- 4.** Определяйте мотивы добровольцев и степень их удовлетворенности;
- 5.** Дискутируйте с волонтерами о ценностях и смыслах вашей общей деятельности;
- 6.** Предусмотрите меры, препятствующие злоупотреблениям в волонтерской деятельности;
- 7.** Формируйте корпоративную и организационную культуру волонтерского движения;
- 8.** Заботьтесь о собственной мотивации и мотивации коллег.

## Вопросы для размышления

- 1.** Какие принципы, ценности и личностные смыслы объединяют участников волонтерского движения?
- 2.** Как выявлять мотивы добровольцев, как их учитывать в работе?
- 3.** Надо ли бороться со «скрытыми» мотивами участия (например, с корыстью)?
- 4.** Как учитывать разнохарактерные запросы схожих по возрасту и статусу добровольцев?
- 5.** Как поддерживать мотивацию у себя и коллег?
- 6.** Как связаны мотивы и интересы добровольцев с ценностями организации?

## КЕЙСЫ МОТИВАЦИЯ

### Кейс

Вы заметили, что взрослый волонтер Игорь в последнее время всё чаще отказывается от задач, а если и приезжает, то помогает как-то вяло, без охоты, хотя ранее он с радостью отзывался и оказывал помощь. Что вы предпримете?

### Решение

Важно поговорить с Игорем с глазу на глаз, чтобы понять причины спада активности.

Возможно, произошли какие-то жизненные обстоятельства, которые выбивают его из колеи, могут быть сложности со здоровьем.

Не стоит исключать и то, что, возможно, произошёл какой-либо конфликт с другими волонтерами или благополучателями, в результате которого Игорь чувствует себя ненужным или чужим в коллективе.

Также, может быть, просто ему перестало нравиться выполнять тот функционал, который вы предлагаете.

Причины могут быть абсолютно разные, важно их выяснить и, по возможности, устранить.

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

Можно собрать всех волонтеров в конце смены и пообщаться с ними на тему того, какие случаи нетерпимости и хамства они встречали в своей практике. Необходимо выяснить, как другие волонтеры реагируют на схожие ситуации.

Марина должна понять, что работа с людьми, находящимися в сложной жизненной ситуации, предполагает вероятность такого исхода. Однако ничего страшного в них нет.

Дополнительно можно прибегнуть к помощи психолога.

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

Дети дают много энергии и эмоций. Они могут сделать поделки для волонтеров и торжественно вручить их на одной из встреч.

Можно организовать благодарственные письма от детей и сотрудников детского дома, совместный отдых детей и волонтеров или специальные соревнования.

Также вы можете организовать мастер-классы между волонтерами, онлайн-встречи, игры, проведение совместного досуга.

Для мотивационной кампании волонтерского корпуса крупного спортивного мероприятия выделены билеты на хоккей, несколько сувениров от хоккейной команды и флаеры для бесплатного похода на каток. Только сложность в том, что волонтеров больше, чем билетов, сувениров и флаеров.

Как вы встроите данные бонусы в систему мотивации?

На крупных событиях с большим волонтерским корпусом о мотивационной программе стоит подумать заранее. Волонтеры должны понимать, кто и за что получает дополнительные бонусы.

Например, билеты на хоккей получают только отличившиеся на своем функционале, таких волонтеров будет всего по одному — два с каждого направления. Сувениры будут разыграны за самые выдающиеся достижения (самое большое количество добровольческой помощи, выходов на смену без опозданий, лучшее волонтерское фото и т.п.). Флаеры на каток получают все волонтеры, преодолевшие отметку в X часов. Так система мотивации будет работать на ее повышение, а также будет понятна и адекватно восприниматься волонтерами как бонус, а не как обязательный сервис.

Студент Илья собирает футболки с различных мероприятий. Если на мероприятии выдают футболку, которой у него нет, то он с радостью регистрируется и с полной отдачей отрабатывает это мероприятие. Если же на мероприятии нет новой футболки, то он не участвует в нем.

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

Если Илья всегда отлично справляется с поставленными задачами, то можно сделать его тим-лидером.

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



# КЛЮЧ 5

ПООЩРЕНИЕ



## Кем и как признается добровольческий вклад?

### Аргументы

- Поощрение в волонтерской деятельности — это, прежде всего, признание важности добровольчества, понимание его ценности и влияния на развитие общества.
- Признание добровольческих усилий происходит на международном, национальном, региональном, местном и корпоративном уровнях. Но не менее важно признание добровольчества обыкновенными людьми.
- На глобальном уровне существует **государственная система признания** — система наград и иных форм поощрения, реализуемая на федеральном и региональном уровнях. Также к глобальному уровню можно отнести признание вклада волонтеров в социально-экономическое развитие муниципалитета, города или региона.
- **Корпоративное признание** — поощрение активного добровольческого участия самими волонтерскими организациями с привлечением партнеров и благополучателей.

### Руководство к действию

- Важное значение имеет просветительская деятельность, которая популярно объяснит ценности и цели волонтерства. Необходимо продвигать понимание ценности волонтерской деятельности.
- Важны регулярные церемонии признаний, в ходе которых выносятся благодарности волонтерам за их труд и рассказывается о результатах их деятельности широкой аудитории.

## Как ведется учет добровольческих усилий?

### Аргументы

**Личная книжка волонтера (ЛКВ)** — это система записи и учёта достижений волонтеров. Также её можно рассматривать как новое карьерное портфолио, в котором учтены добровольческий опыт, гражданские и социальные компетенции.

Достижения волонтеров — это измеряемые и оцениваемые показатели эффективной работы волонтеров. Как правило, учитываются часы волонтерской работы, оказанные услуги, реализованные проекты.

Благодаря учету часов в электронной или бумажной ЛКВ становится возможным осуществление оценки и признания вклада волонтеров в со-

циально-экономическое развитие страны. Также благодаря информации о мероприятиях и роли добровольца, которые фиксируются в ЛКВ, можно отследить развитие добровольца и его добровольческий опыт.

### Руководство к действию

- 1.** ЛКВ прикрепляется к конкретному человеку, а не к организации;
- 2.** Выдача ЛКВ — ответственный процесс, который должны осуществлять уполномоченные ресурсные центры, например в Москве Ресурсный центр «Мосволонтёр»;
- 3.** Ведение ЛКВ должно быть защищено от злоупотреблений.

### Вопросы для размышления

- 1.** Как не превратить ЛКВ в бухгалтерский документ, скрупулезно учитывающий каждое волонёрское действие ради самой процедуры учета?
- 2.** Как сделать ЛКВ узнаваемой и престижной?



# КАК ПООЩРЯТЬ ВОЛОНТЁРОВ

## Аргументы

Волонтёры не получают материального вознаграждения за свой труд и вправе рассчитывать на моральную поддержку. Узнаваемая в обществе система морального поощрения волонтёров — это уважение к волонтёрской работе, признание её важности и ценности.

Организатор волонтёрской деятельности вправе разработать и использовать систему материальных и нематериальных стимулов, которая может включать в себя разнообразные мероприятия и действия.

**Поощрение добровольцев должно соответствовать следующим принципам:**

1. Публичность и открытость.
2. Поддержка мотивации и поощрение личностного роста.
3. Создание дополнительных условий для личностного роста.
4. Учет достижений в добровольческой деятельности при карьерном продвижении/карьерный рост добровольцев.

Для охвата волонтёров с различными мотивами в систему стоит включать стимулы, отвечающие потребностям и ценностям людей с различными видами мотивации, так, чтобы каждый мог найти что-то для себя.

**Возможные виды нематериального поощрения (включая в систему поощрений, но не ограничиваясь ими):**

- бесплатное обучение (подготовка волонтёров и тим-лидеров, дополнительные курсы бесплатного изучения английского языка и участия в языковых обучающих проектах и т.п.);
- возможность направить волонтёров на участие в крупных всероссийских и международных событиях в России и за рубежом для представления организации и обмена опытом с добровольцами из других регионов;
- возможность получить консультационную поддержку по организации инициатив самих добровольцев, отвечающих целям и ценностям организации;
- возможность участия в Церемониях признания вклада добровольцев по итогам крупных мероприятий, или в течение года по кварталам;
- вручение сертификатов/благодарственных писем, подтверждающих участие в волонтёрской деятельности и за длительный вклад в

развитие добровольческого движения или организации;

- предоставление возможности бесплатного пользования услугами социокультурных, спортивных и иных учреждений — партнёров организатора;
- предоставление возможности бесплатного участия в тренингах, мастер-классах, в культурно-массовых, досуговых, командообразующих и других мероприятиях;
- предоставление возможности бесплатного участия во встречах с руководством организации, амбассадорами, попечителями, с известными, популярными, высокопоставленными персонами, спортсменами, артистами и др.;
- предоставление волонтерам рекомендательных писем, характеристик от организатора волонтерской деятельности с целью формирования профессионального портфолио и в качестве поддержки для участия в грантовых конкурсах или при приеме на работу;
- публикация информации о волонтерах, об их деятельности и достижениях в социальных сетях и средствах массовой информации, поздравления с Днём рождения и другими значимыми датами;
- размещение информации о лучших волонтерах по итогам дня, недели, месяца или по итогу конкретного мероприятия на информационных стендах, досках почёта, в социальных сетях и на других информационных ресурсах.

### **Возможные виды материального поощрения:**

- вручение лучшим волонтерам и тим-лидерам сувениров, атрибутов и знаков отличия;
- вручение уникальной сувенирной продукции с символикой волонтерской организации или мероприятия, партнёров;
- предоставление льгот и скидок от партнёров организации или конкретного мероприятия;
- предоставление транспортных карт, сим-карт для связи, топливных карт для использования как во время оказания добровольческой деятельности, так и вне ее.

В программу поощрения стоит привлекать партнёрские организации из различных сфер, чтобы усилить ее. Каждый партнёр может внести свой

посильный вклад.

### **Предлагаемый список партнёров:**

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

**Образовательные организации** — поощрение собственных волонтерских программ, образовательные услуги для активных волонтеров, исследовательская помощь.

**Корпорации** — внутрикорпоративное признание усилий волонтеров, ресурсы для эффективной волонтерской работы, специализированные рабочие места, стажировки.

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

**Местные и городские власти** — репутация, публичное признание деятельности, всесторонняя поддержка волонтерской работы на местном уровне.

**В качестве оснований для поощрения волонтеров** во время добровольческой деятельности могут выступать:

- своевременное и качественное выполнение волонтерских обязанностей;
- особые заслуги волонтера, способствующие повышению качества оказания помощи благополучателям или клиентским группам мероприятий;
- длительность участия волонтера в программах организации;
- действия волонтера/тим-лидера, менеджера, благодаря которым устранены риски возникновения демотивирующих факторов для команды волонтеров и др.

### **Также важно определить порядок поощрения:**

- Как часто, в какое время и каким образом организация будет поощрять волонтеров;
- Кто именно будет вести контроль за сбором информации о волонтерах и их заслугах;

Это может быть сотрудник организации, координатор, менеджер, тим-лидер по итогам волонтерской смены или какого-то временного промежутка (например, по итогам недели);

- Как предоставляется информация — через бланки, таблицы, ходатайства и т.п.;
- Кто принимает решение по предоставлению поощрения?;
- С какой периодичностью будут проводиться поощрения (например, во время длительного мероприятия поощрение можно проводить ежедневно, выделяя несколько добровольцев, отличившихся во время смены, и организовать Церемонию признания вклада добровольцев по итогу мероприятия).

Важно помнить, что поощрение — это необязательная часть работы с добровольцами, в отличие от **предоставления обязательных сервисов** (трансфер, питание, экипировка и инвентарь, необходимый для осуществления добровольческой деятельности).

Организатор вправе вносить изменения и расширять или сужать перечень видов материальных и нематериальных видов поощрения волонтеров.

Также организатор вправе лишить волонтера какого-либо поощрения в случае, если волонтер нарушил условия гражданско-правового договора, заключенного с организатором, или его действия порочат ценности организатора или добровольческого движения в целом.



### Руководство к действию

1. Не забывайте благодарить волонтеров за их вклад;
2. Проводите регулярно церемонии признания;
3. Разработайте собственную систему поощрения волонтерских усилий;
4. Выстраивайте и поддерживайте программы партнерских отношений с теми, кто разделяет ваши принципы и ценности;
5. Не рассматривайте партнеров только как дарителей, воспринимайте их целевые задачи со всей серьезностью.

### Вопросы для размышления

1. Что можно считать активной волонтерской работой?
2. Как сделать так, чтобы награды и поощрения не стали основным стимулом для работы?
3. Как сделать систему волонтерских наград узнаваемой и пользующейся уважением в обществе?
4. Как убедить партнеров в том, что следует поощрять и поддерживать волонтеров?
5. Как учесть в волонтерской программе интересы партнеров?
6. Как сделать так, чтобы поощрения партнеров не выглядели как материальный стимул для волонтеров?



## КЕЙСЫ ПООЩРЕНИЕ

### Кейс

Вы хотите как-то выделить волонтеров, которые оказывают вам постоянную помощь в рекрутинге и подборе добровольцев на различные события. Какие способы поощрения вы используете?

Подходит к завершению длительный волонтерский проект, проходивший летом. Вам предстоит расстаться с волонтерами, так как все разъедутся по своим городам. Как вы устроите прощание и поощрение?

### Решение

Волонтеры-рекрутеры помогают подобрать волонтеров на различные события и являются незаменимыми помощниками. При поощрении можно использовать как материальные стимулы, так и нематериальные.

Так, например, вы можете поощрить их уникальным мерчем и сувенирами, оборудованием, которое позволит им улучшить качество проведения интервью, а также как и другим волонтерам выдать билеты в театр или на концерт.

В том числе это могут быть совместные встречи, благодарственные письма, возможности обучиться у профессиональных HR-специалистов и повисить свою квалификацию.

Для завершения длительных проектов и поощрения волонтеров можно устроить Церемонию признания вклада волонтеров с чувством тех, кто наиболее отличился, а также с возможностью каждому вспомнить весь проект, зафиксировать радостные моменты в памяти через фотографии и видео, получить удовольствие от общения вне функционала, дать возможность обменяться контактами, чтобы у каждого волонтера осталось что-то на память. Завершить мероприятие можно совместным квестом или концертом.

Крупное мероприятие подошло к завершению, у вас подготовлены благодарственные письма и мини-сувениры для всех волонтеров. Время на вручение ограничено, каждому отдельно вручить подарки не получится. Как вы поступите?

Вы можете подключить к процессу поощрения тим-лидеров и менеджеров функций, чтобы каждый вручил благодарности и сувениры своим волонтерам.

Также вы можете использовать игровые механизмы. Например, раздать благодарственные письма всем волонтерам вперемешку и дать задание найти того, кому принадлежит благодарность, вручить её и поблагодарить за участие в мероприятии. При таком варианте важно, чтобы каждый волонтер получил свою благодарность, а лишние вернулись к организатору.

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

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

Можно выпустить специальный репортаж, пост в социальных сетях.

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

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



## ВМЕСТО ЭПИЛОГА

Данное методическое пособие не является универсальным ответом на все вопросы, которые возникают в процессе организации волонтерской деятельности. Это приглашение к диалогу, совместному размышлению, поиску ответов и постановке новых вопросов.

**Вместе мы сможем помочь тем, кто нуждается в помощи, и поддержать тех, кто не мыслит своей жизни без помощи другим людям.**



## СПИСОК ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ

1. Богомолова Е. Благотворительность вошла в моду? Российская газета – Федеральный выпуск №7196 (30) от 10 февраля 2017 года.
2. Закон г. Москвы от 12.07.2006 № 38 «О взаимодействии органов государственной власти города Москвы с негосударственными некоммерческими организациями» [Электронный ресурс] – Режим доступа: // URL: <https://www.mos.ru/authority/documents/doc/8226220/?ysclid=labe4fyeqf135546963> (дата обращения: 10.11.2022).
3. Килина А.Г., Кондаранцева К.А. Путеводитель по миру волонтерства. – М.: ГБУ города Москвы «Мосволонтер», 2018. – 112 с.
4. Радько И.В. Методические рекомендации по развитию добровольческой (волонтерской) деятельности молодежи в средних профессиональных учебных заведениях Российской Федерации. – М.: РИЦ МГГУ им. М.А. Шолохова, 2015. – 64 с.
5. Решетников О.В., Швец И.Ю., Ширшова И.В., Кондаранцева К.А. 5 ключей успешной волонтерской программы. – М.: ГБУ города Москвы «Мосволонтер», 2018. – 110 с.
6. Сикорская Л.Е. Организация добровольческой деятельности в городской среде: учебно-методическое пособие. – М.: Изд-во Национального ин-та бизнеса, 2008. – 211 с.
7. Федеральный закон от 11.08.1995 № 135-ФЗ «О благотворительной деятельности и благотворительных организациях» (ред. от 05.05.2014) [Электронный ресурс] – Режим доступа: // URL: <http://pravo.gov.ru/proxy/ips/?docbody=&nd=102037027&ysclid=labe80fe wn706960704> (дата обращения: 10.11.2022).









