

МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ОРГАНИЗАЦИИ РАБОТЫ С ВОЛОНТЕРАМИ*

Прежде чем начинать набор волонтеров и тем более работу с ними, необходимо определиться с миссией волонтеров и программы, в которой они будут задействованы.

Миссия. Первый шаг любой волонтерской программы – определение потребности учреждения и миссии волонтерской программы.

Есть ли у вас ясное представление о том, кто такой волонтер? Кто, по вашему мнению, становится волонтером? Какова роль добровольцев в вашем учреждении? Необходимо подготовить описание того, для чего вашему учреждению нужны добровольцы, данное описание нужно довести до сведения всех специалистов учреждения, чтобы каждый знал с какой целью вы хотите привлечь добровольцев.

Вот некоторые примеры:

- расширить сферу ваших услуг;
- обогатить существующую программу;
- привлечь общественность, чтобы получить поддержку вашей работы;
- обучить потенциальных сотрудников и добровольцев и т.д.

Примерные вопросы, которые следует при этом учесть:

- Какие аспекты деятельности учреждения мы могли бы расширить?
- На какие программы/проекты/услуги, необходимые нашим клиентам, у нас не хватает ресурсов, но которые мы могли бы осуществить?
- Какую дополнительную помощь могли бы получить наши сотрудники?
- Какие аспекты нашей работы можно выполнить по-другому, если бы у нас были необходимые навыки и время?
- Как волонтеры могут нам помочь в реализации нашей миссии?

На эти вопросы должны ответить все сотрудники, включая руководство.

После определения миссии учреждения и миссии волонтеров необходимо проанализировать всю информацию. Провести встречу с руководством и сотрудниками, внести предложения по поводу волонтерских позиций (обязательно примите эту информацию во внимание при разработке волонтерской программы).

К основным компонентам волонтерской программы относятся:

- Четкое определение миссии учреждения (и волонтерской программы).
- Координатор.
- Правила и нормы (желательно).
- Место (физическое или в Интернете).
- Финансирование.
- Поддержка сотрудников, руководства, спонсоров и клиентов.
- Стратегия набора.

- Стратегия ориентации и обучения волонтеров.
- Стратегия куратора и удержания.
- Стратегия оценки (желательно).
- Система сохранения и классификации данных.

Остановимся на основных моментах, которые необходимо учесть при разработке программы.

1) Управление программой

Поскольку добровольческая программа включает множество разнообразных аспектов и деталей, необходимо иметь конкретного человека, отвечающего за то, чтобы дела шли хорошо. Объем работы такого человека не следует недооценивать. Им может быть сотрудник на полную ставку, сотрудник на неполную ставку, волонтер.

Сфера ответственность руководителя добровольческой программы включает:

- работа с руководством и сотрудниками учреждения с целью определения потребностей учреждения в волонтерах и создания вакансий для волонтеров;
- планирование программы по набору добровольцев и координация их работы;
- определение, в каких областях деятельности будут использоваться добровольцы;
- описание работы для каждой добровольческой должности;
- собеседования, отбор добровольцев;
- планирование, ориентация и обучение добровольцев;
- ведение повседневной регистрации работ добровольцев;
- распространение информации о программе среди общественности;
- поддержка добровольцев во время работы по мере необходимости;
- поддержка связей;
- ориентировка персонала, подбор непосредственных руководителей добровольцев;
- планирование и координация стратегии и процесса кураторства и поощрения;
- оценка хода добровольческой программы;
- определение способов развития и улучшения программы;
- трансляция успехов и результатов программы руководству, СМИ, клиентам и т.д.

Многие из этих задач могут быть выполнены во взаимодействии с комитетом или группой планирования.

2) *Создание группы планирования*

Создание группы планирования не только распределит рабочую нагрузку, но и привлечет представителей групп, на которые может распространяться добровольческая программа. Такое привлечение оказывает огромную помощь в создании ясного понимания целей и задач программы. В группу планирования могут входить представители:

- руководства, трудового коллектива;

- профессионалов, высококвалифицированных работников;
- членов учреждения с различными степенями ответственности;
- действующих добровольцев, добровольцев в прошлом;
- подопечных или потребителей ваших услуг;
- других заинтересованных членов общества с необходимым опытом и знаниями.

3) *Задачи*

Задачи программы должны быть четко сформулированы, иметь конкретные сроки исполнения, не слишком длительные. Выполнение этих задач – это та деятельность, посредством которой достигается конечная цель. Они могут также подсказать вам принципы оценки вашей программы по истечению некоторого времени, давая понятие о том, что означает успех в конкретной ситуации.

Примеры задач, решаемых в ходе выполнения программы:

- число набранных добровольцев;
- объем добровольческого времени в часах (на одного добровольца, на месяц, на отдел и т.д.);
- число и виды выполняемых работ;
- уровень завершенности конкретных проектов по заданию;
- объем обучения;
- процентная доля подопечных или объем услуг, в которых будет оказана помощь;
- уровень развития каждого из элементов программы;
- степень удовлетворенности добровольцев, персонала, администрации, подопечных и т.д.

На этапе формирования задач следует установить конкретный день для собрания по предварительной оценке деятельности.

4) *Описание обязанностей*

Определение роли волонтеров, разработка их должностных обязанностей, вопросы коммуникации и отчетности во многом зависят от моделей организации работы волонтеров, используемых учреждением.

Модель «Предоставление услуг»

- Роль волонтеров – предоставление услуг уязвимым людям.
- Сотрудники отвечают за набор, обучение и супервизию волонтеров.
- Взаимная ответственность сотрудников и волонтеров четко оговорена.
- Обучение волонтеров является структурированным и обязательным.
- Мотивация волонтеров – приобретение новых навыков и возможность перехода на оплачиваемые должности.

Модель «Помощники»

- Услуги клиентам предоставляются в основном сотрудниками.

- Роль волонтеров – помогать сотрудникам, чтобы те могли более эффективно использовать свое рабочее время.
- Обучение волонтеров проводится от случая к случаю, по мере необходимости, чаще всего включает практическое обучение конкретным навыкам на рабочем месте.
- Набор волонтеров осуществляется через личный контакт с теми, кто хочет помогать.

Модель «Активисты»

- Нет оплачиваемых сотрудников, которые руководят работой волонтеров.
- Волонтеры самостоятельно определяют деятельность и свои роли в зависимости от своих потребностей, интересов и возможностей.
- Волонтерская работа предоставляет возможность для персонального и профессионального роста.

Модель «Сотрудники»

- Сотрудники и волонтеры выполняют одни и те же функции и работают вместе.
- Основное различие в том, что сотрудники уделяют больше времени работе, чем волонтеры.
- И сотрудники и волонтеры одинаково привержены миссии, цели и ценностям учреждения.
- В качестве мотивации доминируют личный пример, а не административное воздействие.

Определившись с тем, какую модель работы с волонтерами вы используете, можно переходить к крайне важному моменту организации работы волонтеров: к составлению описания работы/должностных обязанностей волонтера. Данный документ четко регулирует ожидания и требования каждой из сторон. В нем определены:

- должность волонтера в программе;
- требования, знания и навыки, которыми должен обладать волонтер для выполнения работы;
- система взаимоотношений волонтера с сотрудниками и клиентами;
- объем времени, который необходим для выполнения работы;
- система обучения волонтера, контроля и оценки его деятельности.

Необходимо потратить некоторое время на то, чтобы детально рассмотреть, что будут делать добровольцы, какие навыки им потребуются, где они будут работать и с кем. Первым шагом будет краткое описание тех заданий, которые добровольцы могут выполнять для учреждения. Задания должны соответствовать общим целям учреждения и добровольческой программы.

Следует продумать продолжительность и график работы добровольцев.

Составьте четкое описание работы для каждой должности, которая будет занята добровольцем, его ответственность. Это даст определение того, что учреждение может ожидать от добровольца и что доброволец может ожидать от учреждения.

Определите позицию, с которой будет работать волонтер.

Они бывают:

- долгосрочные/краткосрочные;
- самостоятельная работа/командная работа;

- присутствие специальных навыков у волонтера(ов) / без особых навыков;
- временные рамки/длительность.

Описание волонтерских позиций:

- название позиций;
- цель;
- примеры заданий/обязанностей;
- длительность/период работы в организации;
- примерное время работы (часы / месяц);
- график работы /(по желанию волонтеров, в конкретные часы);
- рабочее место (если в этом есть необходимость);
- навыки и задания;
- подготовка и обучение;
- преимущества;
- куратор.

При создании волонтерских позиций, подумайте, что в них может привлечь потенциальных волонтеров. Опишите позиции, которые будут привлекательны по нескольким причинам.

Основные положения, входящие в описание работы:

- название должности, предназначение работы и ее связь с общими задачами;
- обязанности и ответственность, включая описание оборудования, на котором придется работать, или персональные требования, как неразглашение информации;
- навыки, квалификация или опыт, который требуется для выполнения работы;
- особые характеристики, например то, что работа может быть выполнена инвалидом, или группой друзей, или семьей, или на дому;
- количество рабочих часов в неделю и предполагаемая продолжительность месяцев;
- непосредственный руководитель, перед которым будет нести ответственность доброволец;
- какие расходы будут возмещаться;
- как будет произведено ориентирование;
- представляемое обучение;
- даты первоначального написания и последующих пересмотров описания работы.

Помните, что описание работы несет смысл договора или соглашения между добровольцем и организацией. Оно защищает права добровольца, но и дает возможность персоналу или организации предъявить к нему требования, если он не выполняет свои обязанностей.

5) *Ведение учета*

Прежде чем приглашать добровольцев, необходимо подготовить анкету. Позднее можно создать компьютерную базу.

Анкета, которую заполняет доброволец, придя к вам в учреждение, дает вам начальную информацию об этом человеке.

Следует вести записи о качестве работы добровольца. Это необходимо для оказания поддержки добровольца, такой как поощрение, продвижение до того, как ему надоеет текущая работа, рекомендация для его включения в состав участников семинаров и курсов. Кроме того, при поступлении на оплачиваемую работу, многие волонтеры будут ссылаться на свой добровольческий опыт, и вам придется отвечать на вопросы о том, как доброволец справлялся со своей работой, готовить характеристики.

Информация, которая может быть включена в личные данные добровольца:

- анкета;
- описание каждой работы, которую выполнял доброволец;
- оценка качества работы добровольца;
- прохождение курсов обучения и реабилитации;
- количество отработанных часов (возможно, эту запись удобнее вести в едином таблице);
- дополнительная деятельность, такая, например, как посещение собраний по планированию, подготовка ежегодных собраний;
- поощрения.

б) Кто будет проводить собеседование?

Подумайте о том, кто будет проводить собеседование с добровольцами, рассказывая ему о вашем учреждении, возможностях добровольческой работы, кто будет определять, подходит ли доброволец на данную позицию. Сколько времени потребует проведение собеседований? Хорошо проводить собеседования могут не только руководители добровольческой программы, но и оплачиваемый персонал, либо сами добровольцы, но они должны предварительно получить хорошую подготовку.

Некоторые качества, опыт и навыки, которые должны иметь люди, проводящие собеседования с добровольцами:

- знание учреждения и того, чем будут заниматься добровольцы;
- умение свободно общаться с людьми различных уровней культуры, возрастов, уровней образования или экономического положения;
- возможность принять мнение людей с различными социальными взглядами, образом мыслей, политическими или религиозными убеждениями, с различным прошлым;
- умение внимательно выслушать, понять собеседника;
- умение понять реакцию, сомнения, невысказанные пожелания другого человека;
- возможность сосредоточиться на цели собеседования, направлять разговор, сохраняя при этом чуткость и доброжелательность;
- умение выявить скрытые возможности и сильные стороны;
- иметь добровольческий опыт.

Примерные вопросы для собеседования:

1. Какой опыт и навыки позволяют утверждать вам, что вы являетесь идеальным кандидатом на данную позицию?
2. Что бы вы хотели получить от данной работы?
3. Что в этой работе вам наиболее интересно?
4. Какой график работы вас устроил бы больше всего?
5. Есть ли у вас опасения, связанные с этой работой?
6. Чем вы больше всего любите заниматься в свободное время?
7. Есть ли что-то, чему вы всегда хотели научиться?
8. Какими вещами еще талантами/способностями вы обладаете?

7) Набор волонтеров

√ Набор (от англ. recruitment) – определение потребностей, волонтерских позиций, целевой аудитории, поиск, набор и распределение.

√ Набор (волонтеров) – это мобилизация сообщества для достижения целей вашего учреждения.

Основные шаги по развитию эффективной кампании набора волонтеров:

1. Определить, почему ваше учреждение хочет привлечь волонтеров.
2. Создать волонтерские позиции и задания.
3. Разработать и внедрить план набора.

Вопросы для подготовки набора

- Что нужно сделать учреждению?
- Кто будет этим заниматься?
- Где мы будем их искать?
- Как мы с ними свяжемся?

Типы волонтеров

- долгосрочные;
- краткосрочные/эпизодические.

Долгосрочные волонтеры, характеристики:

- работают примерно в одно и то же время;
- работают в учреждении уже какое-то время;
- хорошо знают учреждение;
- более надежны и добросовестны;
- ими легче руководить;
- переданы учреждению и его делу;

- более независимы и нуждаются в тщательном контроле;
- могут выполнять различные задания;
- новые возможности и задачи;
- могут сопротивляться изменениям и появлению новых волонтеров;
- их голос больше учитывается;
- сами ищут учреждение или продвинуты изнутри;
- необходимы для любой волонтерской программы.

Долгосрочные волонтеры, примеры:

1. Студентка колледжа, приходит каждое воскресенье на шесть часов для организации досуга детей младшего возраста.
2. Преподаватель на пенсии, приходит раз или два в неделю, помочь бесплатной столовой в течение нескольких лет.
3. Волонтер с опытом и стажем координирует волонтерскую программу.

Краткосрочные волонтеры, характеристики:

- волонтеры на одно определенное мероприятие и для различных мероприятий, но на короткое время;
- полезны для крупных, но одиночных мероприятий;
- требуют решения краткосрочных задач (2 – 4 часа), направленных на результат;
- общий интерес к организации или проблеме;
- задания должны быть интересными и развлекательными;
- задания могут быть выполнены разными людьми;
- их нужно активно набирать;
- требуют гибкости подхода;
- для них нужны хорошо описанные задачи с четко определенным временем и ожидаемыми результатами.

Краткосрочные волонтеры, примеры:

1. Волонтеры собирают наборы для оказания помощи семьям, оказавшимся в ТЖС.
2. Графический дизайнер работает волонтером над разработкой брошюры учреждения.

Эффективный набор волонтеров

1. Отражает необходимость вашего учреждения в волонтерах и одновременно вызывает интерес у потенциальных волонтеров к вашему учреждению, его клиентам и проблемам, которые оно решает.
2. Привлекает «правильных» волонтеров.
3. Отвечает нуждам учреждения и одновременно заинтересовывает потенциальных волонтеров.

Стратегия набора волонтеров

1. Визуальные/печатные материалы.
2. Мероприятия.
3. Личный набор.
4. СМИ/Интернет.
5. Другое.

Визуальные/печатные материалы

1. Флаеры.
2. Брошюры.
3. Постеры.
4. Адресная рассылка (почта, e-mail)

1. Флаеры

- одна страница;
- недорого;
- легко создать и изменить;
- возможно часто обновлять информацию.

2. Брошюры

- более дорогой и более формальный печатный формат;
- содержит общую информацию об учреждении, миссию, историю, основные направления и проекты.

3. Постеры

- дорого;
- более наглядно и привлекательно;
- труднее вносить изменения – нужен профессиональный дизайнер.

Флаеры, брошюры и постеры хороши для мероприятий, которые предполагают участие большого числа волонтеров без специальных навыков. Размещайте флаеры, брошюры и постеры там, где ваша целевая аудитория увидит информацию.

4. Адресная рассылка (почта, e-mail)

- объявления рассылаются по списку рассылки;
- e-mail лучше, дешевле, быстрее;
- проверяйте e-mail регулярно и отвечайте в течение двух дней.

5. Мероприятия

- публичные выступления;
- дни открытых дверей;
- мероприятия, посвященные чествованию волонтеров;
- крупные мероприятия;
- ориентации.

8) Чествование/похвала волонтеров

- используйте мероприятия, посвященные чествованию волонтеров, для набора (пригласите друзей и семью волонтеров, население);

- коротко расскажите о возможностях для новых волонтеров в вашем учреждении (не только после того, как отметите работу уже существующих волонтеров).

Укажите на преимущества

- Скажите им, что они получают от этой работы/опыта.
- Проанализируйте вашу аудиторию и поймите, какие мотивы ими движут (обратитесь именно к ним, создайте разные объявления для этой аудитории).
- Подумайте о том, что еще в вашем учреждении может привлечь (обратите внимание на действующих волонтеров).
- Делайте акцент на успех (роль волонтера, используйте результаты/истории успеха/фотографии).

9) *Ориентация и обучение волонтеров*

Почему ориентация и обучение?

Успешная волонтерская программа – программа, где волонтеров обучают и ориентируют должным образом.

Обучение и ориентация:

- готовят волонтера к предстоящей работе и помогают предотвратить чувство замешательства, неподготовленности, некомпетентности;
- позволяют избежать потенциальных конфликтов и недопонимания;
- дают возможность узнать больше о волонтерах.

Ориентация волонтеров:

- процесс подготовки волонтера к работе в вашем учреждении;
- позволяет волонтерам успешно влиться в учреждение.

Части ориентации:

- мотивационная;
- системная;
- социальная.

1. Мотивационная часть – почему я должен здесь работать?

Мотивационная часть дает информацию о (об):

- миссии и ценностях учреждения;
- клиентах учреждения;
- истории учреждения;
- предоставляемых программах и услугах;
- финансировании, развитии, стратегии, планах на будущее.

2. Системная часть – как я тут буду работать?

Системная часть дает информацию о (об):

- структуре учреждения;
- отделениях, оборудовании;

- волонтерской программе и ее роли в учреждении;
- структуре волонтерской программы, требованиях, нормах, требованиях к волонтерам и бонусам, рабочем месте, любых карманных расходах и как с ними быть, руководстве для волонтеров (если есть) и т.д.;
- обучении, поддержке и признании;
- оценке качества работы;
- вопросах безопасности и здоровья;
- временных графиках организации (часы работы, ключевые даты программ, праздники, главные мероприятия).

3. Социальная часть – где мое место по отношению к другим?

Социальная часть:

- обсуждение того, насколько волонтер вписывается в волонтерскую программу, мероприятия и миссию учреждения;
- информация об организационных моментах, кураторстве волонтеров, описание культуры и ожидаемого поведения в учреждении;
- знакомство с сотрудниками, приветственное мероприятие (сделайте этот аспект ориентации неформальным).

Обучение волонтеров может быть представлено в виде схемы, которая представлена тремя вилами обучения: формальное обучение, тренировка и текущее обучение. Внутри каждого из них могут быть использованы любые методы обучения: лекция, чтение, дискуссия; кинолекторий; беседа со специалистом; деловая игра; изучение конкретных случаев (рис. 1).

Формальное обучение

Этот вид обучения используется в самом начале деятельности волонтера (добровольца), когда надо теоретически подготовить его к выполнению конкретной работы. Независимо от того, какая работа будет выполняться, формальное обучение имеет два уровня: первый – описание функциональных обязанностей, второй – распределение ролей и ответственности.

На первом уровне добровольцу сообщается:

- что необходимо делать в ходе работы;
- чего нельзя делать;
- что надо делать, оказавшись в конкретной/сложной ситуации.

ВАЖНО! Поделиться с добровольцем накопленным опытом, рассказать о том, как его предшественники решали те или иные проблемы, с которыми они сталкивались в ходе работы.

На втором уровне формального обучения добровольцу необходимо сообщить:

- долю ответственности в выполнении общей работы, так как вместе с ним те же задачи решают штатные сотрудники и другие волонтеры (добровольцы);
- кто будет контролировать его работу (руководитель организации, координатор программы, непосредственный руководитель);
- кому, в какой форме он должен докладывать о проделанной работе.

Тренировка

Перед началом работы этот вид обучения помогает добровольцу приобрести практические навыки. В процессе работы тренировки помогают усовершенствовать полученные навыки.

В ходе тренировки тренер:

- демонстрирует навыки, которые следует освоить или улучшить;
- наблюдает за добровольцем, использующим эти навыки;
- осуществляет обратную связь и анализ.

Тренировка оказывает добровольцу, как улучшить работу, обсуждение помогает понять – как этого добиться. Используя эту модель обучения, вы дадите возможность волонтерам (добровольцам) отточить свои действия, доведя их до автоматизма.

Текущее обучение

Текущее обучение осуществляется в процессе всей деятельности волонтера (добровольца) и включает в себя запланированное и ситуационное обучение.

Запланированное текущее обучение способствует постоянному повышению квалификации волонтера (добровольца) и зависит от того, какую работу ему предполагается выполнять.

Ситуационное обучение невозможно спланировать, оно применяется для разбора проблемных ситуаций, возникающих в ходе деятельности. Руководитель может помочь добровольцу осознать то, что происходит, акцентируя внимание на следующих моментах:

- Определение проблемы (что идет не так? Что происходит?).
- Определение причины проблемы (почему возникла проблема? Что эту проблему вызывает? Какие факторы привели к возникновению проблемы?).
- Определение альтернативы (какие другие выходы имеются в данной ситуации? Что ещё мы можем сделать? Пробовали ли вы такой способ действий?).
- Определение лучшего способа действий (каковы сильные и слабые стороны каждого варианта? Что вы можете сделать для решения проблемы?).

Задача руководителя в разборе проблемных ситуаций – дать добровольцу возможность выдвигать свои решения.

Резюмируя все вышесказанное, необходимо сказать о том, что не бывает готовых волонтеров (добровольцев), даже высококвалифицированный специалист нуждается в грамотной ориентации и обучении.

При организации и непосредственно работы с волонтерами необходимо придерживаться следующих этапов:

1. Планирование работы с волонтерами.
2. Привлечение волонтеров.
3. Собеседование с волонтерами.
4. Разработка описания работы волонтеров.

5. Ориентация и обучение.
6. Поддержка и супервизия волонтеров.
7. Признание деятельности волонтеров.
8. Оценка волонтерской программы и деятельности волонтеров.

Использование данных методических рекомендаций позволит, на наш взгляд, обеспечить качественную подготовку волонтеров и разработать эффективную волонтерскую программу.

*по материалам БУ ХМАО – Югры «Методический центр развития социального обслуживания».

РИС. 1 Модель обучения волонтеров

