

Инструкции для работы с волонтерами



תשע"ד, 2014

Авторы: Мейрав Леви, Лиора Арнон, Ронит Бар

Содержание

| | |
|---|----|
| Предисловие..... | 3 |
| Часть 1: Процесс привлечения волонтеров и управления ими – Введение..... | 4 |
| 1. Что такое волонтерство?..... | 4 |
| 2. Управление деятельностью волонтера в рамках «жизненного цикла волонтера»..... | 5 |
| 3. Правила успешной работы с волонтерами..... | 6 |
| Часть 2: Средства управления волонтерами в рамках «жизненного цикла волонтера» | 8 |
| 1. Подготовка к организации приема волонтеров..... | 8 |
| 2. Оценка потребностей и возможностей..... | 9 |
| 3. Определение обязанностей и сферы деятельности волонтера..... | 10 |
| 4. Набор волонтеров..... | 13 |
| 5. Прием волонтеров | 15 |
| 6. Принятие волонтеров и устройство их на работу | 17 |
| 7. Удержание волонтеров | 22 |
| 8. Процесс обучения и сопровождения волонтеров | 22 |
| 9. Оценка и поддержка волонтеров | 23 |
| 10. Поощрение и вознаграждение волонтеров | 25 |
| 11. Церемония прощания с волонтерами в конце срока их деятельности | 27 |
| 12. Методики руководства волонтерами | 28 |
| 13. Вместо заключения – «жизненный цикл волонтера» для разных возрастов | 28 |
| Приложение: полезная статья о современной волонтерской деятельности | 30 |
| Примечания | 41 |

Предисловие

Привлечение к работе волонтеров накладывает ответственность, требует готовности и усилий. Мы верим, что решение принять участие в этой деятельности принесет пользу и вам как организации, и волонтерам, которые будут работать в общинных структурах.

Настоящее пособие подготовлено, чтобы помочь вам в профессионализации процесса приема и трудоустройства волонтеров в ваши структуры. Здесь сформулированы основные профессиональные принципы руководства и трудоустройства волонтеров. Этими принципами следует руководствоваться на разных стадиях привлечения волонтеров к деятельности. Цель пособия – предоставить информацию и базовые инструменты для подготовки и приема волонтеров и руководства ими в рамках организации.

Пособие предназначено для всех, кто хотел бы привлечь к работе волонтеров. Оно состоит из трех частей.

1. **В первой части** представлено краткое введение, касающееся волонтерской деятельности и руководства волонтерами, описаны этапы деятельности волонтеров в соответствии с «жизненным циклом волонтера» и перечислены правила, которыми следует руководствоваться для успешной работы с волонтерами.

2. **Во второй части** подробно описаны все указанные процессы и предоставляется практическая информация и советы.

3. **В третьей части** предлагается приложение – статья, посвященная теме нового волонтерства, позволяющая углубить знания.



Полезные инструменты для работы отмечены значком

Для удобства пособие обращается к читателю в мужском роде, однако оно, разумеется, предназначено для читателей обоих полов.

Приятного чтения!

1. Что такое волонтерство?

Волонтерство – это добровольное пожертвование собственного времени, усилий, профессионализма, знаний, репутации и / или связей, когда жертвователю трудится ради ближнего и общества, по доброй воле, не принимая оплаты за труд, в течение какого-то периода времени, которое волонтер прямо или косвенно посвящает деятельности на благо знакомых (за исключением родственников) и / или незнакомых людей, организаций, учреждений и движений, общины или окружающей среды. Следовательно, волонтер – это человек, трудящийся ради ближнего и общества по доброй воле, не получая материальной компенсации за волонтерскую деятельность.

Права волонтера

- Право, чтобы к нему относились как к партнеру, обладающему знанием и влиянием, а не только как к бесплатному помощнику
- Право получить работу, подходящую ему по умонастроению, предпочтениям, жизненному опыту, образованию, профессиональной подготовке и т. д.
- Право получить информацию об организации, в которой он трудится волонтером – о ее политике, работниках и целях.
- Право пройти подготовку для работы на новом посту, иметь возможность обратиться куда-то для получения поддержки, консультаций и советов.
- Право быть направленным в место, подготовленное для работы, и пользоваться уважением и поддержкой.
- Право попробовать себя в разных видах деятельности.
- Право высказывать собственное мнение, в том числе критическое, подавать советы и участвовать в планировании.
- Право на признание, слова благодарности, знаки уважения и продвижение

Обязанности волонтера

- Обязанность трудиться в рамках деятельности привлекавшей его организации.
- Обязанность действовать в соответствии с целями привлекавшей его организации.
- Обязанность защищать репутацию привлекавшей его организации и с честью представлять ее.
- Обязанность беречь и охранять имущество привлекавшей организации.
- Обязанность стремиться достичь высшего уровня профессионализма в избранном деле.
- Обязанность постоянно стремиться к повышению уровня профессионализма, участвуя в программах профессиональной подготовки и повышения квалификации, на личном уровне и на уровне организации.
- Обязанность уважать клиента и проявлять по отношению к нему внимательность, ответственность, безграничное терпение, не допускать дискриминации и соблюдать равенство между людьми.
- Обязанность сотрудничать с другими волонтерами этой организации, а также с ее штатными сотрудниками, проявлять по отношению к ним уважение, порядочность и справедливость.

2. Управление деятельностью волонтеров в рамках «жизненного цикла волонтера».

Укоренившееся представление о том, что волонтерство – это профессия, которой следует учиться и постоянно повышать квалификацию, влечет за собой идею о необходимости уделять внимание развитию и практике и наилучшим образом использовать возможность влияния, которую получают волонтеры благодаря связи между волонтерской организацией и привлекающей их общиной.

В этом разделе мы выделим основные профессиональные принципы привлечения к работе волонтеров, которые определяют различные этапы их работы и ценности, которым они привержены.

Процесс руководства волонтерами фактически начинается еще до того, как волонтер впервые приходит в программу или организацию. Этот процесс включает в себя несколько этапов – от подготовки к приему волонтеров до завершения их работы. О каждом из этих этапов будет подробнее рассказано ниже в данном руководстве.



3. Правила успешной работы с волонтерами

Организации / общине необходимо подготовиться к приему волонтеров. Такая подготовка включает в себя назначение ответственного по работе с волонтерами, который будет для них связующим звеном и к которому они смогут обращаться по всем вопросам, касающимся волонтерской деятельности. Ответственный по работе с волонтерами выстраивает план волонтерской деятельности, помогает распределить их по рабочим местам и осуществляет их поддержку в течение всего года. Назначение ответственного по работе с волонтерами, который будет уделять время управлению их деятельностью, поможет им почувствовать, что организация относится к волонтерам (как молодым, так и взрослым) с полной серьезностью.

Ответственный по работе с волонтерами должен выполнить следующее:

✓ **Четко обозначить задачи и обязанности волонтеров**

Волонтеры нуждаются в соответствующей подготовке и в контроле за их деятельностью. Кроме того, они заинтересованы в выполнении важной работы, приносящей пользу организации и общине. Чем яснее будет их задача и чем значительнее их деятельность для общины, тем большую ответственность они будут ощущать и тем больше у них будет желания помочь.

✓ **Провести личную беседу с каждым волонтером перед началом его работы**

Ответственный по работе с волонтерами обязан познакомиться с волонтером, узнать о его желаниях и о причинах, которые привели его к волонтерской деятельности в этой организации. Он обязан удостовериться, что волонтер понимает порученную ему задачу и ожидаемый результат, а также выслушать пожелания волонтера. В этот момент уместно также заключить с волонтером «психологический договор» - начать выработку у него чувства долга, а также дать ему ощутить помощь и поддержку на этом пути.

✓ **Вручить волонтеру программу подготовки**

Даже если речь идет о работе, которая, по мнению ответственного, не требует специальной подготовки, важно, чтобы для волонтера все же была разработана программа подготовки, пусть даже короткая. Профессиональная подготовка преследует две цели: возможность познакомить волонтера с организацией и выработать у него чувство сопричастности, а также предоставить волонтеру средства и методики, которые дадут ему возможность выполнить возложенную работу.

✓ **Дать волонтеру возможность проявить инициативу в рамках работы**

Многие волонтеры по своему характеру инициативны, активны и верят в свою способность изменить общество к лучшему. В связи с этим они часто вносят предложения, касающиеся улучшений в организации и реализации их деятельности. Осуществление таких предложений способно принести большую пользу им самим и многим другим людям. Если ответственный по работе с волонтерами прислушается к выдвинутым ими инициативам, то это поможет улучшить также и волонтерскую программу в целом. Поэтому он должен выделить время для беседы с волонтером.

✓ **Дать волонтерам почувствовать себя желанными и важными членами организации**

Ответственный по работе с волонтерами должен обеспечить, чтобы придя впервые на место работы, волонтеры познакомились с теми, кто уже работает там, и с устройством помещения (например, где находится кухня). Он должен создать приятную атмосферу, которая даст волонтерам почувствовать себя нужными и важными людьми.

✓ **Обеспечить волонтерам поддержку и помощь в работе**

Важно не только полагаться на неформальные беседы, но и создавать действующую систему поддержки, которая включает в себя периодические групповые и индивидуальные беседы. В процессе поддержки важно дать волонтерам возможность поднять волнующие их вопросы и обсудить препятствия, с которыми они сталкиваются в процессе работы, помочь им в преодолении трудностей, подбодрить и рассказать об успехах, об их личном прогрессе и удачах в процессе волонтерской деятельности, а также советоваться с ними и помогать им.

✓ **Дать волонтерам почувствовать, что их деятельность вызывает отклик и одобрение**

Каждый волонтер хочет чувствовать, что его работа успешна и значительна. Он нуждается в отклике на свою работу, чтобы знать, что он действует эффективно и влияет на общий ход процесса. Если волонтер ощущает себя успешным, удачливым, важным и влияющим на общее дело, то он будет стараться и дальше работать не хуже.

✓ **Удостовериться, что волонтеры получают компенсацию за свой труд**

Очень важно не воспринимать волонтеров как нечто само собой разумеющееся. Важно, чтобы волонтер чувствовал, что его ценят, что он достоин похвалы и признания. Компенсация не обязательно должна быть материальной. Иногда личная беседа и доброе слово являются лучшим вознаграждением. Любое действие, которое укрепляет у волонтера чувство причастности к общему делу, усилит в нем желание приложить еще больше сил к его реализации и может оказаться для него компенсацией за труд.

✓ **Распространить информацию о деятельности волонтеров**

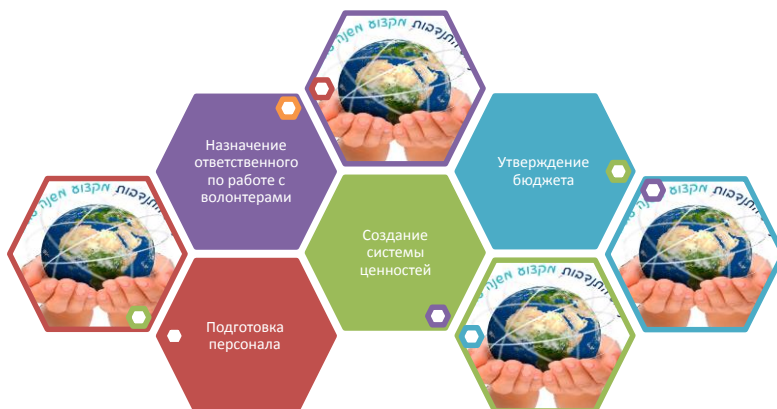
Важно, чтобы ответственный по работе с волонтерами опубликовал в соответствующих СМИ информацию о деятельности волонтеров, с тем чтобы все могли узнать о ней. Это пойдет на пользу самим волонтерам и поможет осуществлению целей, которые ставит задействовавшая их программа. Распространение такой информации способствует признанию труда волонтеров, и они заслужат благодарность со стороны широкой целевой аудитории.

✓ **Удостовериться, что ответственный по работе с волонтерами прекратил тесное сотрудничество с ними по завершении проекта**

Насколько важно тесно сотрудничать с волонтерами во время их работы, настолько же существенно проститься с ними на хорошей ноте, когда программа подойдет к концу, или когда закончится рабочий цикл. Процесс расставания, обставленный недолжным образом, может испортить впечатление, создававшееся целый год. Поэтому важно продумать его и организовать прощальное мероприятие, где волонтерам будет вынесена благодарность, и прозвучат заключительные речи.

1. Подготовка к организации приема волонтеров

Очень важно заранее спланировать вхождение волонтера в организацию. Цель этого планирования – направить и облегчить деятельность волонтеров, дать им ощущение важности и нужности их труда, с одной стороны, и позволить организации получить выгоду от их деятельности, с другой. Процесс организационной подготовки такого рода состоит из нескольких этапов:



✓ Назначение одного из сотрудников ответственным по работе с волонтерами

На первом этапе организация должна назначить одного из сотрудников ответственным по работе с волонтерами и руководству ими. Этот сотрудник будет осуществлять дальнейшие этапы, описанные в данной инструкции. Важно выбрать для этой цели сотрудника, который постоянно доступен, часто работает на местах, обладает управленческим опытом и способен найти общий язык с людьми разных возрастов. Организация обязана оплачивать сотруднику его работу в данной сфере.

✓ Построение системы ценностей

В процессе планирования важно понять, какова система ценностей, объединяющая волонтеров. Иным словами, необходимо определить общую ценность и пользу, которую принесет деятельность волонтеров. Дополнительной ценностью может оказаться «вливание свежей крови» в существующую структуру, помощь в обновлении отношения к потребителю («клиенту») и другие ценности, связанные с целями волонтерской организации, предоставляющей волонтеров для данной работы.

✓ Подготовка персонала

Подготовка и знакомство с разными работниками данной структуры, например, штатными сотрудниками и волонтерами со стажем, помогут в адаптации новых волонтеров. Знакомство с разными работниками должно привести к выяснению задач, которые призваны решить волонтеры. Оно укрепит основы деятельности волонтеров и поможет им справиться с трудностями, преодолеть препятствия или другие организационные сложности, а также даст понять, как именно добиться наилучших результатов от деятельности волонтеров.

✓ Построение бюджета для интеграции волонтеров в организацию

Привлечение волонтеров требует продуманности и привлечения ресурсов. Рекомендуется включить бюджет по привлечению волонтеров в общий бюджет организации и сделать бюджет волонтеров прозрачным. Правильный бюджет по привлечению волонтеров включает оплату труда штатных сотрудников (увеличение рабочих часов ответственного по работе с волонтерами), стоимость набора волонтеров, стоимость их подготовки, развозки (если волонтерам предоставляются подвозки), вознаграждения и мероприятий, внешней оценки деятельности волонтеров и программы в целом, логистические и организационные расходы, а также любые дополнительные расходы.



2. Оценка потребностей и возможностей

Следующий этап организационной подготовки заключается в оценке потребностей. Этот процесс позволит понять, как и на какие должности можно привлечь волонтеров и как включить

Бланк построения бюджета для привлечения волонтеров в организацию

| Параграф | Описание | Стоимость в год | Источник финансирования | Источник финансирования |
|---|---|-----------------|-------------------------|-------------------------|
| Персонал | Оплата часов работы ответственного по работе с волонтерами в соответствии с числом волонтеров | | | |
| Набор волонтеров | Рекламная кампания | | | |
| Подготовка и обучение | Лекторы, учебные материалы, профессиональные экскурсии, питание, помещение | | | |
| Транспортные расходы | Оплата транспортных расходов волонтерам (если это предусмотрено в политике организации) | | | |
| Вознаграждение и мероприятия | Подарки, торжественные мероприятия, почетные грамоты | | | |
| Внешняя оценка | Оценка деятельности волонтеров и волонтерской программы в целом | | | |
| Логистические и организационные расходы | Канцелярские товары, униформа, страховка и т. д. | | | |
| Дополнительные расходы | Разные расходы, связанные с деятельностью волонтеров в организации | | | |

их в существующие программы, а также какие возможности существуют у организации для привлечения волонтеров и выполнения этих задач. Для оценки потребностей следует дать ответ на ряд существенных вопросов.

Оценка потребностей и возможностей организации для привлечения волонтеров – вопросы, на которые следует ответить:

- Какие потребности организации может удовлетворить привлечение волонтеров?
- Какие потребности общины, не удовлетворенные на данный момент, можно удовлетворить с помощью привлечения волонтеров?
- Какие потребности потребителей («клиентов») организации или программы можно удовлетворить с помощью привлечения волонтеров?
- Каковы потребности волонтеров, которые может удовлетворить организация?
- Каковы существующие в организации возможности и ресурсы для развития программы привлечения новых волонтеров в организацию?
- Каковы необходимые организационные возможности для создания эффективной волонтерской сети в организации?
- Каковы организационные ограничения (логистические, бюджетные, кадровые), которые следует принимать во внимание при создании эффективной волонтерской сети?
- Каковы ограничения по деятельности волонтеров – какую работу нельзя им поручать?

Таблица определения потребностей

Приведенная ниже таблица является удобным инструментом для сотрудника, который желает систематизировать всю информацию, касающуюся потребностей. Она может стать основой для процесса определения потребностей в будущем.

| | Потребности | Решения | Разрыв между потребностями и предложением | Существующие ресурсы | Степень срочности |
|---|-------------|---------|---|----------------------|-------------------|
| Подразделение / отдел / группа в организации: | | | | | |
| Клиенты организации: | | | | | |
| Широкая общественность: | | | | | |

В рамках процесса организационной подготовки и оценки потребностей и возможностей организации для привлечения волонтеров следует также обратить внимание на юридические аспекты и вопросы, связанные с безопасностью, в отношении набора волонтеров, а также на физическую способность организации привлекать волонтеров с учетом возможных особых потребностей волонтеров.

3. Определение обязанностей и сферы деятельности волонтера

Очень важной частью процесса работы с волонтерами является стадия определения обязанностей. По большей части эта стадия становится частью разработки волонтерской программы (причем как новой, так и модифицированной).

Процесс определения сферы деятельности важен для всей волонтерской программы, поскольку он влияет на качество работы волонтера и на его шансы продолжить деятельность в данной сфере. Организации, которые не предлагают волонтерам «интересных профессий», испытывают трудности в наборе волонтеров. Современные волонтеры стремятся к такой работе, которая была бы разнообразна и позволяла бы им оказывать существенное влияние. Поэтому в процессе определения обязанностей волонтера мы должны уяснить точку зрения самого волонтера – чего он в действительности ищет в волонтерской деятельности.

Современные волонтеры хотят...

- ✓ увлекательной и интересной работы
- ✓ работы с ясными, но непростыми целями
- ✓ работы, дающей им возможность влиять и добиваться существенных результатов
- ✓ работы, которая позволяет им самостоятельно принимать решения о том, как добиться наилучших результатов
- ✓ работы, которая позволит им добиться успеха и прогресса, с достижимыми целями, дающей возможность применить их знания по работе с клиентами
- ✓ работы, которая ставит перед ними разнообразные задачи
- ✓ работы, которая допускает разные подходы и соответствует жизненным ценностям волонтеров

Оно формирует систему отношений и ясные границы деятельности, и оставляет волонтеру воз-

можность творчески поучаствовать в работе. Определение должно быть гибким и допускать изменения, которые может вносить волонтер, принявший на себя данные обязанности. Процесс определения обязанностей обусловлен видом деятельности волонтера. Поэтому для различных видов деятельности предполагаются различные определения – в соответствии с характером деятельности и конкретного волонтера.

Определение профиля волонтера

Определение обязанностей в структуре позволяет ответственному составить желаемый профиль волонтера, подходящего для требований данного вида деятельности. Профиль включает в себя целый ряд параметров: возрастная группа, пригодная для данной деятельности; личные знания, умения и навыки, обязательные для данной деятельности; необходимый опыт (если требуется); возможные факторы предпочтения того или иного кандидата.



Определение обязанностей включает следующие параметры:

| | |
|--|--|
| Наименование волонтерской деятельности | Желаемое название вида волонтерской деятельности |
| Цели работы | Ясное определение целей волонтерской работы. Цели должны быть непростыми, но осуществимыми |
| Задачи, которые необходимо решить для достижения этих целей | Определение задач, которые волонтер должен будет решить, чтобы добиться поставленных целей, с помощью данных ему общих рекомендаций и собственной инициативы. Это позволяет волонтеру добиться главной цели, разделив ее на выполнимые части. Задачи позволяют обучаться и добиваться целей, что способствует успеху деятельности. Задачи могут быть разнообразными. |
| Временные рамки | Время, требуемое для выполнения задач (количество часов в неделю или за весь период волонтерской работы). Следует найти способ приспособиться к нуждам волонтера – может ли он влиять на расписание своей работы? |
| Качества и способности, необходимые для выполнения работы | Определение способностей и личных качеств, которые должны в обязательном порядке присутствовать у волонтера в силу их важности для выполнения задач, поставленных работой. |
| Контроль, сопровождение и проверка | Определение длительности, частоты и углубленности процесса обучения, инструктажа и сопровождения волонтера, а также способ осуществления контроля. Следует определить схему формальной и неформальной обратной связи. |
| Вознаграждение | Определение возможной системы поощрения волонтера в процессе его деятельности, например тренинги, коллективные выходные дни, профессиональные курсы и т. д. |

Примерный бланк определения сферы деятельности:

| |
|---|
| Название волонтерской деятельности |
| «Старший брат» / «старшая сестра» для больных детей из общины (парная волонтерская деятельность) |
| Цели волонтерской деятельности |
| Моральная, социальная и педагогическая поддержка больных детей; осмысленное заполнение досуга. |
| Задачи, которые необходимо решить для достижения цели: |
| <ul style="list-style-type: none">• Осмысленное проведение свободного времени с больным ребенком• Развитие собственных социальных навыков в общении с ребенком, с тем чтобы он чувствовал себя комфортно, и ему было бы легче преодолеть трудности• Совместные игры, посещение развлекательных мероприятий, совместные прогулки• Помощь в овладении пропущенным из-за болезни учебным материалом |
| Временные рамки: |
| Волонтерская деятельность сроком не менее года, один раз в неделю в течение двух-четырёх лет. Максимальная гибкость в выборе рабочих дней и часов, однако, выбранные дни и часы должны быть постоянными. |
| Требования к волонтерской деятельности: |
| Личные качества: развитые навыки межличностного общения, способность к сопереживанию, душевная теплота, ответственность. Способности: способность оказать поддержку и помощь в учебе, способность создать комфортную и приятную обстановку, легкость в связи и обязательность. |
| Контроль, сопровождение и проверка |
| Контроль, сопровождение и проверка со стороны работников программы: <ul style="list-style-type: none">• Первичный инструктаж, состоящий из двух встреч по 5 часов каждая.• Личная беседа с волонтером один раз в полтора месяца.• Встреча волонтеров для обсуждения результатов, повышения квалификации и совместного отдыха раз в два месяца. |
| Получаемые преимущества: |
| <ul style="list-style-type: none">• Участие в общих мероприятиях, предназначенных для всех волонтеров и воспитанников, занятых в программе• Установление профессиональных социальных связей с другими волонтерами в программе• Укрепление чувства причастности к еврейской общине• Рекомендательное письмо, приложенное к личному резюме |
| Оценка: |
| Показатели успешности работы: <ul style="list-style-type: none">• Удовлетворенность воспитанника• Удовлетворенность семьи воспитанника• Удовлетворенность волонтера• Совершенствование социальных и учебных навыков воспитанника |

4. Набор волонтеров

Ответственный по работе с волонтерами должен осуществить набор волонтеров в соответствии с определенным профилем. Это позволит подобрать волонтеров, наилучшим образом подходящих к данной работе. Начиная планировать процесс набора волонтеров, следует обдумать следующие четыре вопроса:



Планирование процесс набора волонтеров:

| | |
|-------------|--|
| Где? | Где я смогу найти людей, соответствующих выработанному профилю волонтера? |
| Как? | Каким образом и как следует обращаться к этим людям? |
| Что? | Что именно мы хотим донести до людей, которых мы хотим пригласить для волонтерской работы? |
| Кто? | Кто будет заниматься набором волонтеров на практике? Каким должен быть человек, подходящий для задач рекрутинга? |

Средства набора волонтеров

| Способ набора | Распространение информации | Средства | Достоинства | Недостатки |
|---------------------------------------|---|--|---|--|
| Массовый | Использование популярных средств массовой информации для максимального охвата аудитории | Общинные СМИ, Доски объявлений, Социальные сети, Сайты общин в интернете | Эффективен, когда необходимо набрать большое количество волонтеров в относительно короткий срок | Неэффективен для набора волонтеров со специфическим профилем, то есть обладающих особыми навыками и качествами |
| Массовый целевой | Применение массового способа рекрутинга, но с ясным прицелом на определенную группу населения | Публикация в Фейсбуке, в группах, объединяющих людей сходных интересов. Объявление на общинных мероприятиях. Реклама на доске объявлений в клубе, где собираются люди с соответствующими интересами. | Эффективен, когда необходимо набрать большое количество волонтеров с не очень четко определенным профилем в относительно короткий срок. | Требует много времени и участия множества людей. Необходимо проверять, насколько волонтеры соответствуют заявленному профилю |
| Персональный целевой | Использование рекрутинговых методов, подразумевающих личное обращение, целевое обращение к людям, обладающим требуемым для волонтера профилем. | Сообщения в общинных кружках. Личные телефонные разговоры с членами общины. Рассылка электронных писем нужным членам общины. Личная встреча с нужными членами общины. | Дает гарантию, что обращение направлено людям, обладающим соответствующим профилем, и обеспечивает диалог между рекрутером и потенциальным волонтером. | Требует существенных временных затрат и хорошего знания общины |
| Способ «организованных кругов» | Использование базового рекрутингового подхода «поиск по рекомендации». Стимулирование действующих волонтеров организации приглашать туда знакомых и друзей. | Рассылка писем, телефонные разговоры, рассылка по электронной почте, домашние кружки, личные беседы «за чашкой кофе». | Гарантирует обращение к людям, соответствующим требуемому профилю и достойных доверия. Обеспечивает диалог между рекрутером и потенциальным волонтером. | Гомогенность организации (все ее участники схожи в социальном смысле). Требует существенных временных затрат. |

Самый эффективный способ набора волонтеров:

Самый эффективный способ набора волонтеров – это **целевое личное двустороннее обращение**, которое обеспечивает **диалог между потенциальным волонтером и рекрутером**, позволяет задавать вопросы, развеивать возникающие сомнения, давать разъяснения и проверять, насколько волонтер и организация подходят друг другу еще до этапа приема. Такая эффективность, в свою очередь, приводит к упрощению про-

После того, как выбран самый подходящий способ рекрутинга, необходимо сформулировать **наиболее удачное предложение**, благодаря которому потенциальному волонтеру станет полностью ясна его задача. Такое предложение обладает максимально возможными шансами убедить кандидата занять эту должность.

Предложение может распространяться в устном или письменном виде, оно может быть подробным или кратким, в зависимости от выбранного метода рекрутинга. Чем лучше сформулировано предложение, чем точнее оно попадает в цель, чем лучше оно излагает требования и содержание работы, уровень поддержки, пользу для каждого потенциального волонтера и опыт, который он может приобрести от этой работы, тем выше шанс успешного рекрутинга.

Хорошее и убедительное предложение содержит следующие компоненты:

- ✓ **Информацию** об организации, о ее деятельности, о программе и о конкретной работе, для которой ищут волонтера.
- ✓ Указание **потребностей** – в связи с важными ценностными и общественными целями, а также сообщение о способах, которыми волонтер может способствовать достижению этих целей.
- ✓ Описание **пользы от волонтерской деятельности** для волонтера и общины. **Что они получают от этого?**
- ✓ **Если речь идет о персональном обращении**, важно, чтобы предложение содержало объяснение, почему именно тот человек, к которому обращаются, особенно подходит для данной работы.

5. Прием волонтеров

Прием – это процесс, в ходе которого ответственный по работе с волонтерами проверяет, насколько потенциальный волонтер подходит для той работы, на которую он претендует, а программа соответствует его потребностям и интересам. Процесс приема волонтеров на работу обычно начинается с того, что кандидат в волонтеры заполняет анкету, после чего проходит интервью с ответственным лицом. Это позволяет познакомиться с потенциальным волонтером и найти самую подходящую именно для него работу.

Бланк приема волонтера экономит время на интервью и позволяет не задавать вопросов, касающихся анкетной информации. Можно разослать его человеку, интересующемуся волонтерской работой, заранее, чтобы он пришел на интервью с уже заполненной анкетой, или попросить его заполнить бланк перед началом интервью.



Бланк приема волонтера - Образец

Персональная информация:

Имя: _____ Фамилия: _____
Дата рождения: _____ Номер паспорта: _____
Адрес: _____ Город: _____ Индекс: _____
Домашний телефон: _____ Мобильный телефон: _____
Семейное положение: _____ Образование: _____

Занятость:

Профессия: _____
Место работы в настоящее время: _____ Должность: _____

Досуг:

Хобби: _____
Опыт волонтерской деятельности: _____
Участие в кружковой деятельности: _____
Сильные качества: _____

Интерес к волонтерской деятельности:

Почему вы хотите быть у нас волонтером? _____
Чего вы ожидаете от волонтерской деятельности?

Какой целевой аудитории вы хотели бы помогать, будучи волонтером?

Есть ли сфера волонтерской деятельности, которая особенно привлекательна для вас? _____

Сколько часов в неделю в среднем вы готовы отдавать волонтерской деятельности?

В какие часы / дни вы хотите работать? _____

Сколько времени вы хотите посвятить волонтерской деятельности? _____

Спасибо за сотрудничество

Цели личного интервью:

- Дать возможность программе / организации оценить кандидата на волонтерскую работу, а также его способность и желание выполнить возложенные обязанности
- Познакомиться с причинами, побудившими его на волонтерскую деятельность, чтобы принять их во внимание на будущее
- Дать возможность волонтеру лучше познакомиться с программой / организацией и своей работой
- Привести ожидания волонтера от работы в соответствие с реальностью; дать волонтеру всю возможную информацию о сути работы, о том, что ожидается от него и что он сам может ожидать от своей деятельности
- Оценить серьезность, профессионализм и амбиции. На интервью должно быть понятно, что программа сама отбирает кандидатов и относится к этому серьезно.

Даже если на интервью не осуществляется отбор, и организация берет в волонтеры всех обратившихся – все равно есть смысл провести предварительную беседу, которая позволяет лучше познакомиться с волонтером и его мотивами и понять, чего можно от него ожидать. Рекомендуется проводить частично структурированное интервью, где интервьюер задает заранее подготовленные вопросы, ответы на которые формируют общую картину.



Вопросы, которые следует задать в ходе интервью

| | |
|---|---|
| Общее знакомство | <ul style="list-style-type: none"> - Расскажите о себе. - Что привело вас к волонтерской деятельности? - Почему вы хотите быть волонтером в нашей организации? - Что заставило вас выбрать нашу организацию? Именно эту программу? |
| Имеющийся опыт (при необходимости) | <ul style="list-style-type: none"> - Были ли вы раньше волонтером? Расскажите о важном событии, связанном с этим опытом. - Расскажите о своем опыте в качестве волонтера. - Что доставило вам наибольшее удовольствие от предшествующего опыта волонтерской работы? |
| Вопросы для выяснения позиции | <ul style="list-style-type: none"> - Что заставило вас оставить волонтерскую работу? - Насколько важна для вас связь с клиентами? - Что вы знаете о наших клиентах? - Есть ли среди ваших знакомых волонтеры? Что вы думаете о них? |
| Вопросы для проверки соответствия должности (достоинства, недостатки, манера работы) | <ul style="list-style-type: none"> - Расскажите о своих успехах. - Каковы ваши самые сильные и более слабые стороны? - Как вы видите свое участие в общей работе? Что может представлять для вас проблему? Что может вас удовлетворить? - Как вы справляетесь со стрессовыми ситуациями? - Насколько важно для вас поддерживать связь с клиентами? - Насколько важна для вас независимость в работе? - Как вы поступите в ситуации... (случай из волонтерской практики)? |
| Обучение и развитие | <ul style="list-style-type: none"> - Насколько для вас важно приобрести новые знания и навыки в процессе волонтерской деятельности? - Насколько волонтерская деятельность важна для вашей карьеры? - Насколько и в какой области вы надеетесь продвинуться в рамках волонтерской деятельности? |
| Желаемый эффект | <ul style="list-style-type: none"> - Чего вы ждете от волонтерской деятельности? - Что может доставить вам удовлетворение в рамках волонтерской деятельности? - Сколько времени вы готовы уделить волонтерской деятельности? Есть ли у вас особенно напряженные периоды? - Как можно связаться с вами между периодами волонтерской деятельности? |

6. Принятие волонтеров и устройство их на работу.

У новых волонтеров очень плотный график. Поэтому процесс приема волонтеров должен быть профессиональным, тщательно спланированным, учитывающим загруженность волонтеров и отвечать их потребностям и их роли в организации.

Прием волонтера – это этап, на котором волонтер включается в структуру организации. Процесс социализации волонтера позволит ему познакомиться с принятыми порядками, целями организации и ощутить себя ее частью. Если прием прошел удачно и гладко, то волонтер захочет остаться в этой организации надолго и добиться вместе с ней успеха. В задачу ответственного по работе с волонтерами входит обеспечить каждому волонтеру, присоединяющемуся к программе, выполнение следующих этапов:



Обсуждение перспектив:

В процессе обсуждения с волонтером перспектив ответственное лицо должно предоставить ему полную информацию о содержании работы, о структуре волонтерской деятельности, о клиентах и о пользе, которую клиенты извлекают из работы волонтеров. Волонтер, со своей стороны, должен рассказать, чего он ждет от волонтерской деятельности, и предоставить информацию о своей способности включиться в заданную структуру на добровольных началах и выполнить работу. Эффективное обсуждение перспектив крайне важно для удержания волонтеров в организации.

Следующие инструменты помогут Вам подытожить результаты процесса. Процесс обсуждения перспектив включает в себя:

- сопоставление ожиданий от работы волонтера и работодателя
- сопоставление ожиданий волонтера и принимающей структуры
- сравнение ожиданий волонтера и ответственного по работе с волонтерами



| | Во- лон- тер | Ответственный по работе с волонтерами | Волонтерская организация |
|-----------------------------|--------------------|--|--------------------------|
| Во- лон- тер | | | |
| Во- лон- тер- ская | | | |

| | | | |
|--|--|--|--|
| орга- низа- ция | | | |
| От- вет- ствен- ный по ра- боте с во- лон- те- рами | | | |

Договор о волонтерской работе

Договор о волонтерской работе – это организационный инструмент, регулирующий взаимные базисные ожидания волонтера и волонтерской организации. Цель договора – ясно и надежно обозначить права и обязанности обеих участвующих сторон.



Договор о волонтерской деятельности содержит:

Настоящий договор заключается между волонтерской организацией (представитель: _____) и волонтером: _____

- Благодарность волонтеру за его безвозмездный труд
- Четкое описание работы
- ✓ Принципы волонтерской работы
- Политика организации по отношению к волонтерам
- ✓ Разъяснение прав волонтера
- Право на получение соответствующего работе обучения, инструкций, поддержки, сопровождения и отклика
- Право на признание, уважение и продвижение
- Право на получение благодарности за волонтерскую деятельность
- Право на получение страховки
- ✓ Разъяснение обязанностей волонтера
- Соблюдать правила и законы организации
- Действовать в соответствии с указаниями ответственного по работе с волонтерами
- Участвовать во встречах, предназначенных для подготовки, обучения и контроля в соответствии с целью встречи
- Соблюдать обязанности, касающиеся срока и регулярности волонтерской деятельности – следует детальное разъяснение сроков и регулярности
- Соблюдать договоренности, касающиеся испытательного срока (при наличии такового)
- Обязательно сообщать заранее об ожидаемой неявке или о желании выйти из программы
- ✓ Разъяснение того, что происходит в случае невыполнения обязательств или чрезвычайных ситуаций, возникающих в рамках волонтерской деятельности
- ✓ Личные данные и координаты другого лица, через которого можно связаться с волонтером
- ✓ Еще раз поблагодарить волонтера
- ✓ Подпись ответственного лица волонтерской структуры и подпись волонтера

Знакомство с волонтерской структурой (ориентация, устройство организации)

Программа ознакомления волонтера подразумевает его первичное знакомство с организацией. Это и есть настоящий прием и включение волонтера в систему отношений, существующую в организации. Цель ее – помочь волонтеру ощутить себя частью волонтерской организации и укрепить мотивацию, которая и привела его к решению стать волонтером.

Ориентация включает в себя:

- Изложение целей и ценностей волонтерской программы и ее задач
- Рассказ о важности и содержании волонтерских программ в работе организации и описание отношений между волонтерской программой и другими структурами, существующими в общине
- Знакомство с сотрудниками структуры и способом организации волонтеров, рассказ о надеждах, возлагаемых на волонтеров, в том числе о работе, которую им предстоит выполнять
- Информация о политике и правилах организации, а также о правах и обязанностях волонтеров

Первичная ориентация может занять целую встречу и даже больше, в зависимости от размера организации. Следует принимать во внимание ряд факторов:

- ✓ число участников и принимающих лиц
- ✓ место проведения мероприятия
- ✓ программа мероприятия
- ✓ время, необходимое для знакомства со всеми аспектами организации (например, цели и задачи организации, спонсоры, права и обязанности волонтера)
- ✓ сфера деятельности сотрудников, волонтеров со стажем и волонтеров, покидающих программу
- ✓ угощение

Организация процесса обучения

Обучение профессии – это процесс приобретения знаний, умений и навыков, важных для осуществления волонтерской деятельности. В отличие от знакомства с организацией или программой в целом, обучение должно точно соответствовать специфической работе, которую предстоит выполнять волонтеру, и поэтому оно должно быть целенаправленным и конкретным. Обучение оказывает важнейшее влияние и на укрепление корпоративного духа у волонтеров.

Вопросы, которые должен задать себе руководитель перед началом программы обучения:

- Какие знания должен получить волонтер?
- Какими умениями должен владеть / овладеть волонтер?
- Какие навыки должен усовершенствовать волонтер, чтобы преуспеть в выполнении своей задачи?
- С какими аспектами работы предстоит познакомиться?

При разработке программы обучения руководитель волонтерской структуры должен запланировать несколько важных аспектов: профессиональная подготовка к работе, социальная подготовка (сплочение группы) и подготовка руководителей.



Планирование программы подготовки волонтеров

Профессиональная подготовка к работе

| Область знаний | Знания / умения волонтера | Существующие проблемы | Ведущий | Продолжительность подготовки | Бюджет |
|--|---------------------------|--|-----------------------------------|------------------------------|--------------|
| Характерные черты одиноких престарелых людей | Частичные | Необходимо дать сведения о характерных чертах одиноких престарелых | Специалист в области геронтологии | 4 часа | 1000 шекелей |
| | | | | | |
| | | | | | |

Социальная подготовка – сплочение коллектива

| Область знаний | Знания / умения волонтера | Существующие проблемы | Ведущий | Продолжительность подготовки | Бюджет |
|-----------------------|---------------------------|---|---------------------------------------|------------------------------|-------------|
| Углубление знакомства | Частичные | Необходимо углубить знакомство между членами группы | Ответственный по работе с волонтерами | 2 часа | 500 шекелей |
| | | | | | |
| | | | | | |

Управленческая подготовка – знакомство с правилами работы в волонтерской организации

| Область знаний | Знания / умения волонтера | Существующие проблемы | Ведущий | Продолжительность подготовки | Бюджет |
|-----------------------------|---------------------------|--|---------------------------------------|------------------------------|-----------|
| Электронные отчеты о работе | Нет | Множество. Необходимо научиться заполнять отчеты о работе за смену | Ответственный по работе с волонтерами | Полчаса – для пробы | 0 шекелей |

Бланк контроля за процессом приема волонтера

Чтобы проконтролировать, что процесс приема волонтера осуществляется в надлежащем порядке, следует дать ответы на следующие вопросы:



| Деятельность | Да / нет | Чего не хватает |
|--|----------|-----------------|
| Сообщили ли вы сотрудникам и руководству, каковы дополнительные ценности в работе волонтеров в рамках волонтерской структуры? | | |
| Составили ли вы бюджет, включающий в себя различные статьи, связанные с волонтерами в организации? Например: стоимость подготовки, поощрения? | | |
| Подготовили ли вы коллектив (головную организацию, администрацию, наемных и добровольных работников) к появлению новых волонтеров в организации? | | |
| Поинтересовались ли вы мнением коллектива (головной организации, администрации, наемных и добровольных работников) по поводу появления новых волонтеров в организации? | | |
| Получили ли вы содействие коллектива в вопросе удовлетворения потребностей волонтеров, участвующих в волонтерской программе? | | |
| Распределили ли вы обязанности среди волонтеров и учли ли актуальные проблемы и потребности волонтеров? | | |
| Разработали ли вы эффективную стратегию набора волонтеров? | | |
| Применяли ли вы современные технологии в процессе набора волонтеров? | | |
| Подготовили ли вы волонтеров или наемных работников к процессу набора волонтеров? | | |
| Прибегали ли вы к помощи волонтеров в процессе набора дополнительных волонтеров? | | |
| Ясны ли вам мотивы волонтеров, набранных в волонтерскую программу? | | |
| Ясно ли волонтеру, в чем состоит его работа и соответствует ли она его способностям и возможностям? | | |
| Проведено ли ознакомление волонтера с организацией, ее целями и клиентской базой? | | |
| Проведена ли с волонтером беседа о чаяниях и надеждах волонтера? | | |
| Заключен ли с волонтером договор о волонтерской деятельности, разъясняющий права и обязанности волонтера? | | |
| Проведена ли подготовка (обучение) волонтера в соответствии с задачами волонтера? | | |
| Предоставили ли вы волонтеру первичные и обязательные средства и методики для выполнения работы? | | |
| Есть ли кто-то, кто приветствует волонтеров? | | |
| Есть ли кто-то, кто занимается решением проблем волонтеров? | | |

| | | |
|--|--|--|
| Интересовались ли вы у волонтера, доволен ли он в настоящий момент тем, как его приняли в организации? | | |
| Поблагодарили ли вы волонтера? | | |

7. Удержание волонтеров

Одна из наиболее существенных задач организации, желающей задействовать волонтеров, состоит в поддержании их мотивации на протяжении долгого времени. Логика говорит, что если волонтер пришел, чтобы пожертвовать своим временем в интересах других людей, то он будет выполнять свои обязательства с охотой, до тех пор пока в нем будет нужда. Вместе с тем, оказывается, что дело обстоит намного сложнее, поскольку причины, заставившие волонтера заняться волонтерской деятельностью, не обязательно совпадают с причинами, заставляющими его продолжить ее осуществление. Организация и руководитель волонтерской структуры могут серьезно повлиять на удержание волонтера в организации.

Удержание – это задача, которая является актуальной на всем протяжении цикла волонтерской жизни. Удержание волонтера – это **результат** качественной работы управляющей организации в самом начале работы волонтера (на самом деле, с первого дня, когда волонтер приходит в организацию) и результат того, как организация его встретила и как она с ним обращается. Можно сказать, что все этапы, описанные в данном пособии, являются частью процесс удержания волонтера. Вместе с тем, в «жизненном цикле волонтера» есть этапы, которые особенно важны для его удержания (см. подробности ниже, в разделах 8-10).

8. Процесс обучения и сопровождения волонтеров

Одна из вспомогательных задач ответственного по работе с волонтерами заключается в том, чтобы поддерживать и контролировать работу волонтеров в организации. Цель сопровождения и контроля – предоставить возможности и ресурсы, а также получить отдачу со стороны волонтера, проверить вклад волонтера в деятельность организации и удостовериться в том, что его работа соответствует возложенным на него задачам.

Волонтерам одновременно нужны забота, поддержка, инструктаж и наставления. Процесс сопровождения волонтеров подразумевает целый ряд параметров, определяемых волонтерской структурой (как профессиональных так и личных) для обеспечения волонтеру успешной и плодотворной деятельности в структуре, возможности научиться новым профессиям, получить новые навыки и развить свои способности.

Процесс сопровождения включает в себя:



✓ Инструктаж волонтеров

Инструктаж волонтеров подразумевает групповую поддержку, в ходе которой руководитель беседует с волонтерами о профессиональных и личных успехах, связанных с их де-

тельностью. Инструктаж является прямым продолжением процесса первичного обучения и подразумевает углубление знаний, умений и навыков, необходимых для выполнения работы, а также способствует разрешению возникающих проблем. Инструктаж позволяет участникам общаться на равных, делиться опытом, успехами и проблемами и вырабатывать общие решения.

✓ **Обучение волонтеров:**

Обучение волонтеров расширяет их знания в сфере волонтерской деятельности и / или в других областях. Оно отвечает потребности волонтеров в развитии и личном успехе, а также их желанию показать себя с лучшей стороны. Обучение может включать в себя разнообразные лекции и семинары, связанные по тематике со сферой волонтерской деятельности. Ключ к успеху программы обучения – соответствие запросам волонтерской группы и возможность обеспечить ощущение профессионального роста.

✓ **Индивидуальное сопровождение волонтеров**

Индивидуальное сопровождение осуществляется параллельно с процессами обучения и инструктажа волонтеров. В личной беседе в рамках индивидуального подхода волонтер может выразить себя и решить проблемы и трудности, возникающие лично у него и не обязательно совпадающие с проблемами других членов группы. В личной беседе можно услышать, как сам волонтер оценивает свои успехи, каковы его впечатления, чего ему не хватает и в какой поддержке он нуждается. Сопровождение также позволяет волонтеру отрефлексировать свою деятельность в рамках программы, оценить свои личные и профессиональные успехи и отклик на свои запросы. О поддержке и рефлексии мы подробнее расскажем ниже.

9. Оценка и поддержка

Для волонтеров очень важно ощущение того, что их работа значима, что они в состоянии выполнять ее еще лучше и что существует система критериев, по которым они могут оценить свои успехи или неудачи в ходе работы. Оценка как часть процесса сопровождения волонтеров касается их деятельности в рамках взятых на себя обязательств. Она также дает возможность поддержать друг друга, поскольку благодаря ей волонтер лучше знакомится с организацией и ее сотрудниками. Оценка и поддержка укрепляют у волонтера чувство профессионализма и дают ему ощущение того, что он делает нечто хорошее и важное.

Оценка обычно проводится в процессе личной беседы. Рекомендуется проводить такие беседы с волонтером, по крайней мере, один раз в полгода. Можно включить такую беседу в формат встречи для личной поддержки. Вместе с тем, важно заранее сообщить волонтеру, что на ближайшей личной встрече будет проведена оценка, чтобы он мог заранее подготовиться.

Правила эффективной личной беседы

- Беседа должна быть дружеской. Важно сохранять приятную и дружескую атмосферу, даже если у волонтера есть определенные слабые места в работе.
- Беседа всегда должна быть двусторонней. Нужно дать волонтеру возможность высказать свое мнение об организации и ее руководстве, а не ограничиваться обсуждением качества его работы.
- Беседа должна быть позитивной и конструктивной. Важно предоставить волонтеру существенную информацию о его успехах и о том, над чем ему следует работать. Для конструктивной и позитивной беседы необходимо:
 - Говорить о действиях, а не о личных качествах. Желательно не указывать на те или иные личные качества волонтера, а сосредоточиться на конкретных его действиях, влияющих на работу.
 - Приводить волонтеру конкретные примеры. Важно не теоретизировать, а точно указать, на что следует обратить внимание, используя конкретные примеры из деятельности волонтера.
 - Достичь согласия по фактическим вопросам: определенные ситуации допускают разные толкования. Важно удостовериться в том, что волонтер понимает все приведенные примеры, и дать ему возможность высказать свою позицию.

על שיחת המשוב להתייחס להישגי המתנדב, למידת הסיפוק של המתנדב מתפקידו, למערכות יחסיו של המתנדב עם שאר המתנדבים, עם איש הצוות האחראי עליו ועם כלל הצוות, ולמידת יכולתו של המתנדב לקבל

В ходе личной беседы необходимо затронуть такие вопросы, как успехи волонтера, его удовлетворение от своей работы, его отношения с другими волонтерами, с вышестоящим начальством и со всем коллективом, а также выяснить, насколько волонтер умеет принимать независимые решения и действовать самостоятельно.

Бланк оценки и поддержки волонтера



Фамилия и имя волонтера: _____ Срок волонтерской работы: _____
 Должность: _____ Дата оценки: _____

1. Цели работы:

| | Неудовлетв. | | Удовлетв. | | Отлично |
|----------|-------------|---|-----------|---|---------|
| 1. _____ | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. _____ | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. _____ | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

2. Отношения на работе:

| | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|
| А. Отношения с другими волонтерами | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Б. Отношения с сотрудниками | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| В. Отношения с клиентами | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Г. Соблюдение графика и своевременное окончание работы | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Д. Инициативность | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Е. Гибкость | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

3. Замечания ответственного по работе с волонтерами по указанным вопросам:

4. Замечания волонтера по указанным вопросам:

5. Лучшее достижение за период оценки:

6. Основной аспект, нуждающийся в исправлении, улучшении или изменении, с рекомендациями:

7. Каково в целом ощущение волонтера от пребывания на волонтерской работе? Какие изменения в сфере возложенной на него ответственности или в правилах дадут ему возможность лучше работать в организации?

8. Каковы основные цели, которых следует достичь волонтеру в период между данной аттестацией и следующей?

1. _____
2. _____
3. _____

9. Планируемая дата следующей оценки _____

Подписи:

Ответственный по работе с волонтерами: _____ Дата: _____

Волонтер (по желанию): _____ Дата: _____

10. Поощрение и вознаграждение волонтеров

Поощрение дает волонтеру ощущение того, что его вклад значим и ценим, а также отвечает другим запросам, с которыми волонтер пришел в программу.

Чтобы привлечь людей к волонтерской деятельности и удержать их на длительное время, очень важно внимательнейшим образом проанализировать факторы и желания, которые лежат в основе их стремления принять участие в работе волонтерской организации. Такой анализ даст организации возможность наилучшим образом удовлетворить чаяния волонтеров с помощью системы поощрений, видоизменяющейся от года к году. Этот ответ, в свою очередь, повлияет на укрепление желания волонтеров остаться в программе надолго.

Как выявить потребности и чаяния волонтеров?

- Можно спросить волонтера во время интервью и ознакомительной беседы о причинах, заставивших его стать волонтером
- Можно постараться понять причины и потребности волонтера в ходе его волонтерской работы
- Можно спросить об этих факторах у волонтера в процессе поддержки
- Можно прибегнуть к помощи анкеты для выявления чаяний волонтеров (раздав ее во время курса)

Важно помнить, что поощрение не обязательно должно быть материальным. Доброе слово, похвала проделанной работе или интересная лекция тоже могут быть существенным поощрением. Самый главный вопрос, который следует задать в этой связи – что нужно волонтеру? Если мы имеем ответ на этот вопрос, то легче подобрать подходящее поощрение. Волонтеру, который стремится завязать социальные контакты, подарком станет праздник. Волонтеру, который хочет повысить свои шансы на трудоустройство, полезной станет профессиональная подготовка.

Создание системы поощрения, соответствующего потребностям волонтера

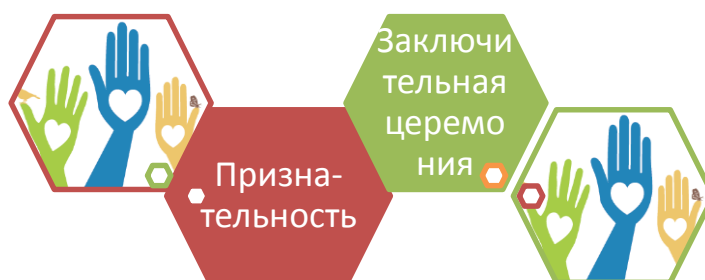
Проведя выяснение потребностей волонтера, необходимо выстроить систему поощрения, соответствующего чаяниям различных волонтеров. В таблице, приведенной ниже, представлены примеры разнообразных возможных чаяний и поощрений, которые могут хорошо удовлетворять эти чаяния. Важно обратить внимание на то, что все указанные поощрения нематериальны, а многие из них соответствуют правилам руководства волонтерами, описанным в настоящем пособии.

| Возможные потребности / чаяния | Примеры подходящих поощрений |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Потребность добиться уважения, признания и благодарности | <ul style="list-style-type: none"> • Публикация с сообщением о деятельности волонтеров в общинных средствах массовой информации, в местной нееврейской прессе, в том числе ролики в Youtube • Благодарственные письма по результатам определенной работы, мероприятия перед праздником или по иному поводу (если они проводятся видным лицом или организацией) • Устроение торжественной церемонии, ежегодная раздача грамот или специальных призов • Рекомендательное письмо работодателю |
| <ul style="list-style-type: none"> • Потребность почувствовать свои возможности и влияние | <ul style="list-style-type: none"> • Привлечение волонтеров к принятию решений • Проведение периодических личных бесед, позволяющих волонтеру высказать свои советы организации • Предоставление возможности и платформы для влияния, развитие творческих способностей и инициативности волонтера |
| <ul style="list-style-type: none"> • Потребность чувствовать собственную значимость и полезность • Потребность помогать тем, с кем я работаю • Потребность решать волнующие меня проблемы общины | <ul style="list-style-type: none"> • Периодические групповые или личные встречи, посвященные деятельности и ее ценности • Сообщение о результатах деятельности организации и ее успехах • Рассказы о личных победах, одержанных благодаря деятельности волонтеров организации |
| <ul style="list-style-type: none"> • Потребность познать себя • Потребность познать сферу своей волонтерской деятельности | <ul style="list-style-type: none"> • Сеансы групповой или индивидуальной рефлексии • Различные виды обучающей деятельности: лекции, семинары, экскурсии и конференции • Раздача волонтерам разнообразных публикаций, связанных со сферой их деятельности |
| <ul style="list-style-type: none"> • Потребность укрепить умения и навыки, которые помогут в дальнейшем | <ul style="list-style-type: none"> • Назначение волонтера на должность, которая позволяет ему развить умения и навыки • Поддержка и рефлексия, указывающие волонтеру, какие навыки он развил • Обучение и инструктаж, которые влияют на развитие навыков • Предоставление рекомендательных писем и свидетельств об окончании курсов, которые пригодятся в последующем трудоустройстве |
| <ul style="list-style-type: none"> • Потребность встречаться с людьми и заводить новых друзей • Потребность быть частью коллектива других волонтеров | <ul style="list-style-type: none"> • Деятельность по укреплению групповой сплоченности (экскурсии, праздники, совместное времяпрепровождение) • Создание группы волонтеров организации в социальных сетях • Предоставление возможности помочь другим на групповом, а не индивидуальном уровне |
| <ul style="list-style-type: none"> • Потребность чувствовать причастность к организации | <ul style="list-style-type: none"> • Раздача знаков принадлежности (например, футболок, книг, брелоков и т. п.) • Общее празднование дней рождения и других праздников волонтеров • Процесс ориентации, знакомящий волонтера со структурой организации и ее программами |

11. Церемония прощания с волонтерами в конце срока их деятельности

То, каким образом волонтер расстается с волонтерской организацией, значительно влияет на его мнение о ней, на его отношение к волонтерской деятельности вообще и к работе в данной конкретной организации в частности.

Ответственный по работе с волонтерами должен внимательно отнестись к прощанию с каждым волонтером и оставить у волонтеров приятное ощущение о работе в общине. Планируя церемонию прощания, он должен принять во внимание такие факторы, как оценка и признательность.



✓ Оценка по окончании работы

Цель оценки по окончании деятельности – позволить волонтеру взглянуть на путь, пройденным им за время волонтерской работы. Эта оценка чаще всего – хорошая возможность помочь волонтеру обдумать и охарактеризовать то, чему он научился за этот период. Также в этот момент важнее всего получить отклик от самого волонтера: что он думает о самой программе, о руководстве ею, об организации работы, о задаче, которую он выполнял и т. д. Такого рода отклик дает информацию, существенную для продолжения деятельности и для будущих программ.

✓ Признательность

Это самый распространенный способ расставания с волонтерами. Если речь идет о запланированном заранее прощании с несколькими волонтерами (например, когда школьники или студенты не могут больше быть волонтерами в связи с началом учебного года), выражение признательности в конце работы может быть частью специально организованной церемонии или мероприятия. Оно должно включать в себя раздачу благодарственных дипломов по случаю окончания периода деятельности. Даже если волонтер уходит лишь ненадолго, желательно облечь выражение признательности в некую церемонию, провести заключительную личную беседу и вручить подарок. Необходимо дать группе волонтеров возможность попрощаться с уходящим волонтером на общей встрече.

12. Методики руководства волонтерами

Как социальная сеть может помочь в процессе руководства волонтерами?

Социальные сети могут оказаться существенным подспорьем для организаций, которые руководят волонтерами или используют их в работе. Можно сказать, что интернет – это арена, на которой различные коллективы, как молодежные, так и взрослые, общаются и функционируют с гораздо большим удобством для себя, а также поддерживают связь друг с другом днем и ночью. Поэтому социальные сети вполне можно превратить в эффективное средство связи. Социальные сети позволяют:

А. Набирать волонтеров – большое преимущество социальных сетей состоит в том, что они являются механизмом распространения информации среди множества людей с большой скоростью, особенно в рамках метода «из уст уста». Члены организации могут привлекать своих «друзей» из социальных сетей к процессу набора волонтеров, когда организация начнет рекрутинг, распространять информацию среди знакомых, которые также, в свою очередь, оповестят своих друзей. Это позволит обратиться к максимально широкому кругу потенциальных волонтеров за очень короткое время и при относительно небольших затратах энергии и усилий. Кроме того, можно даже заниматься целевым набором волонтеров, обращаясь в специальные группы в Фейсбуке, посвященных тем или иным темам.

Б. Поддерживать связь с нынешними волонтерами – группа в Фейсбуке, группа в WhatsApp или на любой другой популярной платформе, созданная для волонтеров, работающих в одной программе, дает возможность оперативно информировать их о новостях, а также регулировать совместные действия или распределять обязанности.

В. Признательность и благодарность волонтерам – социальные сети предоставляют удобную платформу, где можно дополнительно выразить признательность волонтерам, как во всеуслышание и публично (на главной странице организации), так и более частным образом (в закрытой группе). Любая публикация, которая описывает деятельность волонтера и рассказывает о вкладе этого волонтера, сопровождаемая фотографией или кратким отзывом, может сильно повысить его мотивацию.

Г. Фиксация и хранение информации – сведения, опубликованные в сети, не стираются и не теряются. Они могут стать удобным источником информации о работе, способом хранения данных и их последующей демонстрации.

Волонтерские организации могут предложить волонтерам, особенно молодым, дополнительные волонтерские задачи, связанные с модерированием группы в социальной сети: поскольку это сфера, в которой молодые люди чувствуют себя уверенно, часто они в состоянии внедрить последние достижения и поддерживать на высшем уровне страницу организации на выбранной платформе.

13. Вместо заключения – «жизненный цикл волонтера» для разных возрастов

В общественной реальности сегодняшнего дня, когда технологический и социальный прогресс происходит с огромной скоростью, возникают значительные различия в мировоззрении, языке, манере общаться, привычках, ментальности и в поведенческих кодах между людьми разных возрастов. Исследования показали, что люди разных возрастных групп приходят к волонтерской деятельности по разным причинам и ждут от своей работы разных результатов. Поэтому способы руководства их волонтерской деятельностью, очевидно, тоже должны быть различными.

В таблице ниже описываются три главных возрастных группы: подростки и молодежь, люди среднего возраста и пожилые люди. Для каждой из групп указаны факторы, привлекающие их к волонтерской деятельности, чего они ждут от этой работы, а также методы и привлечения и удержания этой категории населения. Таблица основана на сведениях, приведенных в данном руководстве. Таким образом, она систематизирует и подытоживает сказанное выше.

| | Причины волонтерства | Надежды на волонтерство | Способы рекрутинга | Способы удержания |
|-----------------------------|--|--|---|---|
| Подростки и молодежь | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Волонтерская деятельность как способ изменить общину и общество в целом ✓ Волонтерская деятельность как способ помочь будущей карьере ✓ Волонтерская деятельность как способ познакомиться с новыми людьми ✓ Волонтерская деятельность как способ осмысленного многочасового пребывания в социальных сетях | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Интересная и стимулирующая волонтерская работа, отвечающая личным потребностям и дающая быстрый результат <ul style="list-style-type: none"> ✓ Гибкость, разнообразие и свобода выбора ✓ Привлечение технологий в волонтерскую работу ✓ Периодическая волонтерская деятельность или работа через интернет <ul style="list-style-type: none"> ✓ Быстрое продвижение и возможность выполнять несколько задач одновременно ✓ Лояльность целям и задачам, а не организации ✓ Активная общественная деятельность ✓ Волонтерская работа должна помочь развить умения и помочь будущей профессии | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Особенно эффективен набор через социальные сети: Фейсбук, Твиттер, ролики в Youtube ✓ В предложении работы следует говорить: <ul style="list-style-type: none"> ○ о задачах, а не об организации ○ о преимуществах волонтерского опыта в будущей деловой / профессиональной карьере ○ о том, что волонтерская работа предоставляет массу возможностей для общения ○ о гибкости, разнообразии и возможности выполнять всевозможные задачи | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Увлекательные и стимулирующие задачи с быстрым получением результата <ul style="list-style-type: none"> ✓ Использование технологических достижений ✓ Возможность карьерного роста и продвижения в организации - возможность довольно быстрого продвижения ✓ Использование социального «клея»: группы, состоящие из равных людей для предотвращения утечки кадров ✓ Поддержка, помощь, рефлексия – процессы, помогающие волонтеру почувствовать собственную значимость и личный успех |
| Взрослые люди | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Волонтерская деятельность как способ связи с общиной и усиления контактов с ней ✓ Волонтерская деятельность как средство помочь нынешней карьере и развить новые способности ✓ Волонтерская деятельность как метод воспитания детей (модель для подражания) ✓ Волонтерская деятельность как средство саморазвития, расширения знаний и умений ✓ Волонтерская деятельность как способ жить в соответствии с ценностями, в которые я верю | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Деятельность, ограниченная временными рамками: начало – середина – конец ✓ Гибкость, разнообразие и свобода выбора ✓ Волонтерская работа с видимым и существенным результатом ✓ Удобный стиль работы, связанный с принципиальными жизненными ценностями (семейное волонтерство, волонтерство в бизнесе) ✓ Профессионализм и эффективность волонтерской деятельности, помогающие карьерному росту | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Рекрутинг посредством социальных сетей, электронной почты, через работу, общинные центры и детские образовательные учреждения (детские сады и школы) ✓ В предложении работы следует говорить: <ul style="list-style-type: none"> ○ о гибкости и удобстве волонтерской работы ○ о контактах, которые можно завязать с руководством общины ○ о важности волонтерской работы в педагогическом смысле и в качестве образца для воспитания детей ○ представлять волонтерскую работу как осмысленный способ проведения досуга | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Рекомендации, профессиональные дипломы, грамоты ✓ Гибкость в графике ✓ Признание и благодарность за труд ✓ Личный и профессиональный прогресс ✓ Возможность заниматься волонтерской деятельностью вместе с членами семьи |
| Пожилые люди | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Волонтерская деятельность как способ достичь важных мне целей и добиться перемен ✓ Волонтерская деятельность как способ «вернуться в общество» ✓ Волонтерская деятельность как средство связи с общиной ✓ Волонтерская деятельность как средство поддержания здоровья и качества жизни ✓ Волонтерская деятельность как средство качественного проведения времени ✓ Волонтерская деятельность как средство познакомиться с новыми людьми и явлениями | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Чувство значимости от волонтерской работы: ощущение того, что ты способен оказать влияние ✓ Независимая работа ✓ Способность проявить себя, свои сильные стороны и свои способности ✓ Профессионализм и эффективность ✓ Стабильность работы и организации | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Набор по методу «Приведи друга», через клубы пенсионеров, общинные центры, кружки, общинные газеты ✓ В предложении работы следует говорить: <ul style="list-style-type: none"> ○ о целях организации и о населении, которому помогает организация - непосредственная связь между волонтерской деятельностью и целями организации ○ особенно подчеркнуть возможность найти новую среду общения ○ подчеркнуть вклад волонтерской деятельности в укрепление и строительство общины | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Признание и благодарность за волонтерскую работу ✓ Создание чувства причастности к организации ✓ Важные задачи, а также самостоятельность в работе ✓ поэтапная оценка успеха - способ понять, важна ли волонтерская деятельность для человека, а также изменяет ли она его жизнь ✓ Общие мероприятия |

Новое отношение к волонтерской деятельности в XXI веке

Многочисленные социальные, демографические, политические и экономические перемены оказывают влияние на волонтерскую деятельность. Увеличение продолжительности жизни превратило нас в потребительское общество, привыкшее к широчайшему выбору. Прогресс в сфере технологии и социальных сетей, изменения в манере проводить досуг, перемены во взглядах на семью и общество – все это и многое другое оказывает влияние на сферу волонтерской деятельности.

Возможно, что самым значительным и важным социальным изменением, коснувшимся волонтерской деятельности, стал отказ западного общества от коллективных ценностей в пользу индивидуальных. Можно было бы предположить, что этот переход должен нанести решающий удар волонтерскому движению, поскольку волонтерская деятельность по самой своей сути, основана на общинности, альтруизме и коллективизме. Вместе с тем, мы видим, что волонтерство не только не претерпело такого удара, но даже переживает в последние десятилетия подъем по всему миру. Однако подъем, свидетелями которого мы являемся, на самом деле, свидетельствует о возникновении другого, нового волонтерства, такого, с которым мы раньше не были знакомы.

Многочисленные профессионалы, работающие в сфере волонтерской деятельности в разных странах, уже двадцать лет говорят, что опасаются «ветра перемен». В их волонтерские организации все чаще приходят «другие» волонтеры». Волонтеры с чаяниями и требованиями, о которых раньше даже не слыхивали; волонтеры, которые требуют принципиально изменить все привычные практики управления. Говорят, что руководить волонтерами сегодня гораздо сложнее, чем было раньше.

Исследования деятельности на местах, проводившиеся в последние годы, приводят к выводу о том, что действительно, волонтер XXI века отличается от волонтера предшествующих эпох. Перемены и испытания, выпавшие на долю общества, повлияли и на многие факторы, касающиеся волонтерства: причины, по которым люди приходят к волонтерству, организации, к которым они предпочитают примыкать, работа, которую они хотят выполнять и уровень обязательств, которые они готовы взять на себя.

Это любопытное явление имеет огромное значение для всех, кто занимается сегодня организацией волонтерской деятельности, поскольку существует значительная потребность в изучении наиболее эффективных способов работы с волонтерами в XXI веке. Но прежде чем вырабатывать новые практики, сначала необходимо хорошенько понять, каковы они, новые волонтеры, и что такое новое волонтерство. Такое углубленное знакомство позволит нам выработать новые методы и гарантировать всем участникам наилучшие впечатления от волонтерской работы.

Многие волонтеры XXI века готовы выполнять волонтерскую работу, но делая ее по своим законам и правилам, а не по нашим. Так что нравятся нам новые порядки или нет, у нас нет другого выбора, кроме как признать их существование и приспособиться по мере возможности к новой реальности и новым волонтерам.

Сравнение классического и нового волонтерства¹

Уже в 1997 году исследователи отметили существенные изменения, происходящие в волонтерской деятельности. Трое нидерландских ученых были первыми, кто выделил различия между «классическим» и «новым» волонтерством или, правильнее сказать, между классическим и новым волонтерством. Эта классификация совершенствовалась на протяжении многих лет, и сегодня принято рассматривать волонтерство как вариацию широкого спектра от классического до нового, причем в большинстве случаев нужно говорить не о «классическом» или о «новом» волонтерстве в полном смысле слова, а о многоаспектном сочетании признаков обоих этих явлений.

Эти две модели – классического и нового волонтерства – исследователи сравнили по нескольким критериям: культура, выбор организации, выбор сферы волонтерской деятельности, выбор вида деятельности, продолжительность и степень взятых на себя обязательств и система отношений с клиентом. Гастингс (Hustinx, 2001) отразил результаты сравнительного исследования двух моделей волонтерства в приведенной ниже таблице:

| | | |
|--|---------------------------|--------------------|
| | Классическое волонтерство | Новое волонтерство |
|--|---------------------------|--------------------|

| | | |
|---|---|--|
| Культура | Тождественна с традиционными культурными нормами коллективизма | Индивидуализм |
| Выбор организации | На основании традиционной культурной идентификации; предпочтение отдается ясной иерархической структуре | На основании личных интересов; предпочтение отдается децентрализованным структурам |
| Связь с избранной организацией | Прочные связи – высокая лояльность, безусловные, основаны на «братстве» членов организации | Связи непрочные, зависят от обстоятельств, основаны на личной привязанности к проекту / организации |
| Выбор сферы волонтерской работы (поле деятельности) | На основании традиционной культурной идентичности, выбор прост и ясен | На основании личного опыта, диалог между локальным и глобальным |
| Выбор вида деятельности | На основании традиционной культурной идентичности и потребностей организации. Идеализм | На основании компромисса между личными предпочтениями и потребностями организации. Прагматичное взвешивание цены и пользы |
| Продолжительность и степень принятых на себя обязанностей | Долгосрочное, постоянное волонтерство | Краткосрочное, непостоянное / эпизодическое волонтерство |
| Система отношений с клиентами | Односторонняя, альтруизм | Двусторонняя |

Теперь расскажем подробнее о различиях между двумя моделями, выделенных на основании данных критериев:

В целом, можно определить классическое волонтерство как стабильное и последовательное, тогда как новое волонтерство как плохо прогнозируемое, прерывистое и непоследовательное. Классическое волонтерство черпает вдохновение из коллективной идентичности и предпочитает традиционные сферы, а новое волонтерство обусловлено личными предпочтениями и интересами.

Культура волонтеров: культурный контекст, на основании которого классические волонтеры приходят к волонтерской деятельности – это коллективный контекст, теснейшим образом связанный с общинной жизнью, идеологией, религией, статусом и гендерными категориями. Эти волонтеры отталкиваются от традиционного набора общинных работ и заранее ясных и определенных задач – они становятся волонтерами, потому что это часть их обязанностей как членов общины, и остаются волонтерами, пока община нуждается в них.

Новые волонтеры выросли в культуре, проникнутой индивидуализмом, и поэтому они уже не идентифицируют себя с устойчивыми культурными структурами, характерными для классического волонтерства. В связи с этим свобода выбора и личные предпочтения пришли на смену идеологии и общинному духу, и теперь именно они определяют содержание волонтерской деятельности для новых волонтеров.

Выбор организации: логичным следствием культурного контекста становится выбор организации для волонтерской деятельности. Классический волонтер в данном случае находится под влиянием, главным образом, культурной идентичности и коллективизма. Классический волонтер, скорее всего, выберет организацию в соответствии с потребностями общины, религиозными верованиями и идеологией, которой он придерживается. Кроме того, культурный контекст также является следствием идеологии, в которой были воспитаны эти волонтеры: воспитание с опорой на авторитет, четкая семейная иерархия – существенные компоненты его картины мира. В связи с этим, такие

волонтеры предпочитают организацию, которая соответствует их религиозным верованиям и принятой идеологии, организацию, которая обеспечит им знакомую обстановку, с четкой иерархией и авторитетным руководством. Связав себя с организацией, классические волонтеры будут относиться к ней с высокой степенью лояльности.

Новые волонтеры тоже проявляют лояльность, но не по отношению к конкретной организации, а по отношению к конкретной цели. Подобно потребителям, они выбирают организацию в соответствии со своими интересами и отдают предпочтение той, которая обеспечит самую увлекательную, с их точки зрения, работу. В соответствии с этим, когда их интересы меняются, они также легко меняют организацию, в которой трудятся волонтерами. Новые волонтеры чувствуют отвращение к забюрократизированной иерархии и упорно предпочитают более свободные структуры, для которых характерна относительно размытая иерархия, где каждый член может влиять на процесс принятия решений.

Связь с выбранной организацией: Классические волонтеры проявляют высокую преданность выбранной ими организации. Их привязанность к структуре часто базируется на «товариществе» - чувстве принадлежности к организации и идентификации себя с ней. Принадлежность на основе ощущения товарищества еще более повышает для них важность волонтерской деятельности, в которой они видят часть устоявшейся социальной структуры. Высокая преданность выражается также в равных отношениях между волонтером и организацией – их связь не зависит от степени заинтересованности или от системы отношений между волонтером и организацией. Волонтер сохраняет верность организации, поскольку принадлежит к ней и является ее членом.

А новые волонтеры предпочитают гибкие связи с организацией, для которой они работают, основанные на кратковременных обязательствах. Они не становятся членами товарищества, поскольку их больше интересуют цели, чем сама организация. Приверженность целям конкретной программы или проекта важнее для них, чем структура. По этой причине отношения между ними и организацией обусловлены внешними факторами: если они почувствуют, что организация не соответствует их ожиданиям, если они решат, что выполняемая ими работа не способствует достижению цели, ради которой они пришли в организацию, или если они сочтут, что с ними поступили несправедливо, они встанут и уйдут без лишних размышлений, в другую организацию, которая в большей степени отвечает их чаяниям.

Выбор сферы деятельности и целевой аудитории: Процесс выбора сферы деятельности у классических волонтеров обусловлен не только коллективной культурой, но также религиозными, политическими и традиционными ценностями, которыми они дорожат. Для них важны социально-экономические, политические и традиционные религиозные коды. Классическое волонтерство основано на Галахе или на этике, поскольку мы все равны перед Богом и Его величием. Человек слаб из-за болезни, которой он страдает, а значит наш долг – помочь ему.

Для новых волонтеров дело обстоит совсем не так. На смену традиционной коллективной идентичности пришла индивидуальная идентичность, основанная на самосознании и самоидентификации. Новые волонтеры предпочитают работать с иммигрантами, потому что среди их родственников есть иммигранты, и они хорошо знают, каково им приходится, или решат работать с жертвами насилия, потому что когда-то сами пережили насилие такого рода. Другие новые волонтеры в состоянии много сделать в той сфере, которая их интересует: волонтерство в области охраны окружающей среды – самый лучший пример в этой области. В этом отношении глобальное распространение информации делает возможным сотрудничество между деятелями на местах и теми, кто работает на глобальном уровне, без посредства обычной связи. Отсюда ясно, что для новых волонтеров деятельность на местах тесно переплетена с решением глобальных задач и всеобщая солидарность – важный фактор привлекающий их: «Думай глобально, действуй локально!»

Выбор вида деятельности: Классический волонтер в первую очередь выберет такой вид волонтерской деятельности, который отвечает целям и потребностям организации и общины в силу своей лояльности организации и приверженности ее целям.

Вместе с тем, новые волонтеры все время стремятся к достижению равновесия между целями организации и своими личными предпочтениями. Поскольку процесс индивидуализации наложил на них свой отпечаток, новые волонтеры стремятся к такой деятельности, которая одновременно поможет их личному прогрессу, как то: самореализации, карьерному продвижению в будущем, а также достижению целей, которые важны лично для них. Эти волонтеры будут продолжать работу, если ощутят, что **выгода** от их волонтерской деятельности **больше, чем трудности** и **цена**, которую приходится платить. Поэтому принято говорить, что они смотрят на волонтерскую деятельность через призму сравнения цены и пользы. Некоторые из аргументов пользы, с их точки зрения, прагматичны, и они выбирают работу не по идеологическому принципу, а по принципу удобства, соответствия их жизненным ценностям и т. п.

Продолжительность и степень принятых на себя обязанностей: Поскольку лояльность – важная ценность для классических волонтеров, они по большей части сохраняют преданность одной организации на долгосрочной основе и неуклонно выполняют взятые на себя обязательства.

Новые волонтеры, наоборот, ищут возможностей краткосрочной волонтерской работы, предоставляющей им возможность выбирать сферу деятельности и организацию. Они не заинтересованы в тесной связи с одной только организацией, а предпочитают заранее определенный круг обязанностей, которые относительно легко выполнить.

Система отношений с клиентами: Классические волонтеры, как уже было сказано, руководствуются, главным образом, альтруистической идеологией, которая нередко связана с религиозной этикой самопожертвованием во благо других людей. Поэтому у них выстраивается односторонняя система отношений с людьми, которым они помогают, когда волонтеры не ждут никакого участия клиента. Отношения «помощник – тот, кому помогают» ясны и определены.

Новые волонтеры рассматривают отношения с получателями благотворительной помощи как двустороннюю систему отношений, где каждая сторона в процессе волонтерской работы что-то отдает и что-то получает взамен, и каждая сторона остается в выигрыше.

Новые волонтеры – новые надежды²

В предыдущем разделе мы провели тщательное сравнение классического и нового волонтерства. Так в чем же смысл волонтерской деятельности на сегодняшний день? Чего на самом деле ожидают люди, которые сегодня становятся волонтерами?

Можно сказать, что главная концепция, подвергшаяся изменению, касается профессионализма: волонтеры сегодняшнего дня ожидают от организаций большего профессионализма, и одновременно сами организации ждут более профессиональных волонтеров. В действительности, речь идет об обоюдном процессе, в котором обе стороны что-то отдают и получают. Обязательства порождены тем, что организации нужен волонтер на постоянной основе, который в состоянии выполнять серьезную и осмысленную работу, а волонтеру нужно, чтобы организация, на которую он работает, видела в нем сотрудника, заинтересованного в том, чтобы обеспечить клиентам организации наилучшее обслуживание.

Чтобы организация могла начать работу с новым волонтером, следует иметь в виду, что он приступает к работе, имея определенные ожидания:

- ✓ Новому волонтеру всегда не хватает времени: у него множество своих дел и поэтому он нуждается в некоторой гибкости, чтобы приспособить волонтерскую деятельность к своему обычному распорядку.
- ✓ Новый волонтер не хочет «затыкать дыры» в организации – его интересует работа, наполненная смыслом, в рамках которой он может повлиять и серьезно изменить существующее положение, а также самостоятельно добиться ощутимых успехов
- ✓ Новый волонтер знает только то, с чем он пришел в организацию, и видит в волонтерстве пожертвование – времени, умений и знаний – в пользу организации. Поэтому он ждет, что организация выяснит его способности и умения и поможет ему применить их в рамках волонтерской деятельности.
- ✓ Вследствие сказанного выше, новый волонтер стремится к профессиональной независимости и нуждается в ней – он не хочет, чтобы за ним следили по мелочам (micro-management), а предпочитает, чтобы ему дали возможность применить творческое мышление, столь характерное для нашего столетия – оригинальные приемы и высокотехнологичные, новаторские методики для решения задач, ради которых волонтер пришел к этой деятельности.
- ✓ Новому волонтеру нужны довольно быстрые результаты, а если их нет немедленно, то он ждет, что организация оценит эффективность его работы в целом. Он хочет трудиться в эффективной и действенной организации, которая все время поддерживает его.

Следствия нового волонтерства

До настоящего момента мы изучали новое волонтерство, различные его характеристики и свойства. Можно предположить, что многочисленные профессионалы, прочитав эти строки, почувствовали, что хотя описанные характеристики кажутся им знакомыми, существует значительная проблема в реализации необходимых изменений в тех местах, где работают волонтеры.

Большая часть пути по преодолению этих трудностей усложняется пониманием того, что перемены происходят, и нам от них никуда не скрыться. Новые волонтеры уже появились, и организации, заинтересованные в наборе волонтеров и в их удержании на протяжении долгого времени, вынуждены выработать новые стратегии, чтобы приспособиться к этим переменам. Эти стратегии многокомпонентны и напрямую связаны с процессами руководства волонтерами в организации. В этом разделе нам предстоит сосредоточиться на ряде глобальных явлений, которые важно осознать, чтобы лучше приспособиться к новым волонтерам – волонтерам XXI века. В число этих глобальных явлений входят профессионализация, изменение образа волонтера, гибкость и смена парадигмы.

А. Профессионализация

В начале статьи, когда мы касались чаяний новых волонтеров, мы упомянули, что главное изменение состоит в том, что волонтеры ищут профессиональные организации, а организации – профессиональных волонтеров. Нет никаких сомнений, что профессионализация – один из важнейших процессов, который следует осмыслить в связи с новым волонтерством, причем эта профессионализация касается как самих волонтеров, так и привлекающих их организаций.

Чтобы удовлетворить самые разнообразные чаяния, столь характерные и типичные для новых волонтеров, несомненно, следует отнести к руководству волонтерами как к самостоятельной сложной профессии. Смысл профессионального управления волонтерами состоит в профессиональном отношении к волонтерам как к человеческому ресурсу, которым следует руководить, предоставляя ему максимальное внимание, в построении логичных рабочих процессов совместно с волонтерами, а также в холистическом отношении к руководству волонтерами в организации.

Во многих местах в мире наблюдается трансформация отношения к управлению волонтерами. Если раньше эту задачу поручали одному из штатных сотрудников в качестве дополнительной рабочей обязанности, то теперь приходит понимание того, что в каждой организации, привлекающей к работе волонтеров, должен быть профессиональный сотрудник, главная обязанность которого –

руководить волонтерами в организации. Это понимание проистекает из убеждения о том, что для того, чтобы волонтеры эффективно работали, ими необходимо эффективно управлять и помогать им, а это тоже требует подготовки и профессионализма.

Профессионализация руководителей волонтерской деятельности подразумевает приспособление методов управления волонтерами в сфере определения обязанностей, набора, приема и удержания волонтеров в соответствии с интересами новых волонтеров. С одной стороны, нельзя требовать излишнего профессионализма, чтобы не отнимать у волонтеров такие важные для них характеристики волонтерской деятельности, как гибкость, творчество или независимость. Однако необходимо предоставить все это волонтерам в рамках хорошо администрируемой структуры, в которой в любой момент ясно содержание процесса и желаемые результаты.

Дополнительным важным моментом является то, что профессионализация волонтерства и управления волонтерами не означает превращения волонтерской деятельности в аналог любой работы по найму. Наоборот, ее смысл в том, что волонтерами руководят таким способом, который лучше всего подходит именно волонтерам, причем современным волонтерам, с тем чтобы повысить эффективность их деятельности и уменьшить риск негативных влияний или потери интереса к работе.

Б. Трансформация образа волонтерства³

В ходе многочисленных исследований, проводившихся в последние годы в разных странах Запада, было выяснено, что имидж волонтерства не изменился, хотя сами волонтеры изменились. В глазах широкого круга людей волонтерство во многих случаях до сих пор считается односторонней «благотворительной» работой с нуждающимися, которую выполняют образованные люди, выходцы из среднего и высшего класса, у которых есть свободное время и желание сделать что-то для других.

Поскольку господствует именно такое представление о волонтерской деятельности, потенциальным «новым волонтерам» трудно поверить, что им удастся найти желаемое в рамках существующих волонтерских организаций. Они полагают, что от волонтерской работы многого ждут, но реальность не в состоянии удовлетворить их ожидания.

Как исследователи, так и специалисты по волонтерству согласны, что в этом случае необходимо изменить отношение к волонтерской деятельности, что волонтерству нужен новый имидж, и основные споры идут по поводу того, каким должен быть этот новый имидж. Важно ли сосредоточиться на молодой целевой аудитории и подчеркивать, что волонтерство – это удобно, весело и полезно для карьерного роста? Или же стоит обращаться к молодым пенсионерам – указывая на то, что волонтерская деятельность в состоянии изменить общество и что она в то же время предоставляет прекрасную среду для общения? Или изменение образа волонтерства должно привести к тому, что мы будем обращаться к самой широкой аудитории, в том числе к тем, кто сейчас не занимается волонтерством?

Похоже, что ответ довольно прост – для изменения образа волонтерства необходимо все вышеперечисленное одновременно. В современной многоаспектной реальности нельзя бросить один призыв и ждать, что он окажет влияние на всех людей, разных возрастов и разных культур. В пропаганде волонтерства больше чем в любом другом деле нужны динамичность и разнообразие.

Вклад тех, кто управляет волонтерами, будет состоять в открытии новых рабочих мест, важных и пользующихся спросом, допускающих гибкое отношение к работнику, а также в усилении внимания к уже существующим у волонтера навыкам и к тем навыкам, которые ему еще предстоит развить. Таким образом, руководители волонтеров реально повлияют на позитивное изменение образа волонтерства в глазах множества людей, ищущих новых возможностей. Кроме того, у руководителей есть возможность представить в новом свете преимущества волонтерской работы. До сих пор волонтерство воспринимается большей частью населения как жертвование своим временем ради

обездоленных. Но теперь вполне можно подчеркнуть двусторонний характер современного волонтерства: когда клиент становится самостоятельным участником работы и вместе с волонтером делает одно и то же дело, от которого выигрывают они оба. Другими словами, клиенты тоже могут многое пожертвовать. Нужно превратить клиентов из объектов помощи в оказывающих ее.

В. Гибкость

Одно из основных существующих сегодня препятствий в процессе набора волонтеров – это время. «У меня нет времени» - вот главная причина, которую указывают люди, которые не занимаются сейчас волонтерской деятельностью, объясняя, почему они не становятся волонтерами. Другое препятствие – страх людей в связи с тем, что требования волонтерских организаций слишком высоки, и они не смогут удовлетворить их.

Одна из самых существенных тенденций в мире волонтерства, порожденная описанными изменениями, это тенденция к эпизодическому волонтерству: возможность краткосрочной или даже однократной волонтерской деятельности, которая позволяет волонтеру более свободно выбирать сферу деятельности (об эпизодическом волонтерстве речь пойдет ниже). Вместе с тем, очевидно, что эпизодическое волонтерство – не единственное решение проблемы времени, преследующей новых волонтеров. До сих пор есть волонтеры, которые хотят трудиться в одной организации на протяжении долгого времени, но они нуждаются в гибкости и возможности вписать волонтерскую деятельность в свой напряженный рабочий график.

Из анализа современного волонтерства, а также из исследований, проводившихся в последние годы, ясно, что чем больше гибкости позволяет организация волонтерам, которые в ней трудятся, тем больше ее шансы набрать волонтеров для работы.

Гибкое волонтерство – это возможность волонтерства, построенная таким образом, чтобы отвечать потребностям, умениям и жизненным обстоятельствам самого волонтера. Гибкое волонтерство использует максимум того, что волонтер способен пожертвовать организации в зависимости от своих обстоятельств. При этом гибкое волонтерство требует от руководителей и организаторов работы изменения в мышлении и планировании: смысл гибкого волонтерства – это организация таких рабочих мест, которые можно «подогнать» под потребности волонтера, пришедшего в организацию с определенным набором ожиданий. Проблема состоит в том, как видоизменить существующее «рабочее место» и сделать задачу более гибкой.

Проявление гибкости по отношению к волонтерству может предоставить массу новых возможностей для волонтеров, желающих принять участие в работе. Именно потому, что у каждого волонтера свои жизненные обстоятельства, не существует единого подхода, который подошел бы каждому из них. Работа должна соответствовать умениям, навыкам и временным возможностям потенциального волонтера. Гибкость в оценке того, что каждый должен и хочет получить от волонтерской деятельности и от собственных возможностей и какие навыки он хочет развить, приведет к тому, что работа будет лучше соответствовать волонтеру. Один из важнейших факторов, определяющих, что волонтер останется на своем месте, определяется формулой: «Правильная работа - правильному волонтеру».

Возможности для внедрения концепции гибкого волонтерства

«Я готов приходить каждую неделю, но в разные дни и в разные часы».

Так говорят волонтеры, готовые взять на себя долгосрочные обязательства, но желающие вписать волонтерскую деятельность в свой повседневный распорядок и приспособить его к собственному плотному графику, а не наоборот. Они готовы обещать приходить один раз в неделю, а иногда даже чаще, но при условии, что это не будет фиксированный день и час. Они готовы приходить и выполнять работу каждый раз, когда у них появится время для этого в течение недели. Такие волонтеры готовы выполнять долгую, рутинную работу, которая не привязывает их к определенному времени или месту. Есть целый ряд возможностей для такого рода гибкого волонтерства: **работа по сменам**, которая позволяет волонтеру договариваться о смене раз в неделю, в зависимости от его свободного времени, или **работа на самостоятельной должности** – когда волонтер может выполнять задачу в свободное время, не будучи привязанным к определенным дням и часам. Например, волонтер, ответственный в организации за связи с общественностью или распределение, волонтер в библиотеке, который приходит и разбирает книги в любое время, когда ему удобно. Разумеется, такие волонтеры не подходят для работы, которая требует присутствия людей на постоянной основе: они не могут быть воспитателями, работать в группе и т. п.

«Я работаю всю неделю, поэтому могу выполнять волонтерскую работу только по выходным».

Бывают волонтеры, у которых очень плотный график в рабочие дни, и они не могут уделять время волонтерской работе, но ищут возможности делать что-то в выходные дни – в пятницу или в субботу. Большинство волонтерских организаций действительно не могут ничего им предложить, поскольку их деятельность разворачивается только в рабочие дни. Важно принять во внимание, что если организация начнет работать по выходным, это привлечет к ней массу новых волонтеров. Речь идет о волонтерах, которые, вполне возможно, согласятся работать на постоянной основе (скорее всего, не каждые выходные, но, по меньшей мере, одни выходные в месяц). В этом случае следует решить, что какой-то деятельностью организация будет заниматься раз в месяц по выходным, если такой вариант соответствует целям организации и потребностям клиентов и если это возможно с точки зрения ресурсов. Это допущение может привлечь в организацию новых волонтеров.

«Я все время очень занят, поэтому могу заниматься волонтерской работой только на каникулах».

Как и волонтеры «выходного дня», такие волонтеры тоже ищут возможности проявить себя лишь в свободное время, но здесь речь идет о нескольких днях в году, например, во время праздничных каникул. Такие волонтеры ищут одноразовой, эпизодической работы, которую можно выполнить во время каникул (в это время редко бывает возможность для волонтерства). Для волонтеров, у которых есть семья, полезной окажется возможность семейного волонтерства, которая позволит им качественно провести время вместе в полезной, осмысленной и важной с педагогической точки зрения деятельности.

«Я хочу выполнять существующую задачу, но предпочел бы разделить ее с другим волонтером».

Есть волонтеры, которые готовы взять на себя выполнение существующей в организации задачи, которая кажется им очень интересной, но они ограничены во времени. Творческий подход поможет в распределении обязанностей по решению этой задачи среди нескольких волонтеров. Разделение обязанностей может привлечь немало волонтеров к выполнению важной работы, которая приведет к существенным результатам, однако они не в состоянии уделить столько времени, чтобы выполнить эту работу в одиночку. Примером такой деятельности может служить работа, построенная на ротации волонтеров (проведение уроков в классе, когда каждый волонтер продолжает учебный процесс, начатый его предшественником), или работа, ответственность за выполнение которой распределяется среди нескольких волонтеров, но они решают при этом одну задачу.

Г. Смена парадигмы

Последний этап в глобальном процессе привлечения нового волонтерства состоит в смене парадигмы. Похоже, что даже профессионалы в области волонтерской деятельности нередко придерживаются концепций, относящихся к классическому, а не к новому волонтерству.

Во-первых, следует преодолеть представление о том, что индивидуализм и эгоизм, которые считаются характерными для нового волонтерства, вытеснили альтруизм и желание людей пожертвовать чем-то ради общины. В свете всего написанного о новом волонтерстве нам нужно по-новому осмыслить противопоставление эгоизма и альтруизма. На самом деле, надо рассматривать эгоизм и альтруизм как два крайних проявления одного феномена. Волонтеры не «рождаются альтруистами», они могут занять любую позицию на отрезке между чистым альтруизмом и чистым эгоизмом. И одно не исключает другого. Наоборот, в реальности оказывается, что когда волонтер доволен и удовлетворяет свои эгоистические потребности, альтруистические позывы в нем только укрепляются.

Отказ от этой парадигмы диктует масштабные изменения в отношении к волонтерам и в степени нашей готовности увидеть в них целевую аудиторию, желающую удовлетворить собственную потребность в волонтерской деятельности, а не только пойти навстречу нуждам общины и общества в целом. Признав это, мы придем к гораздо более значительному числу волонтеров, заинтересованных в работе с организацией. Нужно лишь понять их точку зрения.

Кроме этого, смена парадигмы необходима организациям, которые видят в новых волонтерах волонтеров, на которых нельзя положиться в долгосрочной перспективе. Нет никаких сомнений, что в свете всего написанного о новом волонтерстве, организации, полагающиеся на долгосрочных или постоянных волонтеров, вынуждены заново искать способы привлечь таких людей. Вместе с тем, это вовсе не значит, что обязательные и постоянные волонтеры скоро вообще исчезнут из мира. Совсем не так. На самом деле, исследования и практический опыт работы на местах доказывают, что правильная работа с одноразовыми волонтерами порождает и создает постоянных волонтеров, если предоставить тем, кто пришел ненадолго, пути развития и процветания, подходящие для них.

Обязательства, ограниченные кратким сроком, призваны создать чувство сопричастности и породить гораздо более существенные обязательства со стороны волонтера. Причина этого заключается в том, что люди склонны понимать «кто они» через свое поведение. В тот момент, когда человек согласился выполнить одноразовую работу для волонтерской организации, он начинает рассматривать себя как «человека дающего» или «волонтера». Если волонтера примут для одноразовой работы и он вынесет из этой работы положительный опыт, то будет сделан первый шаг к тому, чтобы он признал себя участником этой организации. Это значит, что когда в следующий раз организации понадобится его помощь, он вспомнит, что считает себя ее членом, и почувствует потребность сказать «да».

Одна из распространенных в мире моделей работы с новыми волонтерами характеризуется вниманием к разным факторам. Это модель Flexivol, описание которой во многих смыслах станет прекрасным завершением этой статьи.

Модель управления новыми волонтерами – модель FLEXIVOL⁴

Название модели Flexivol представляет собой аббревиатуру из нескольких важных компонентов волонтерской программы, хотя сама по себе идея строгой программы совершенно не привлекательна для волонтеров XXI века:

- **Flexibility – Гибкость**

Все написанное выше о новых обстоятельствах и требованиях нынешних волонтеров, приводит к тому, что им тяжело найти время и взять на себя обязательства волонтерской деятельности. Вместе с тем, они знают множество способов проводить свободное время, и волонтерству приходится вступать в нелегкое соревнование. Сегодняшние волонтеры хотят почувствовать, что у них есть право на спонтанный выбор, в том числе, когда они уже стали волонтерами. Поэтому данная модель предоставляет им возможность гибко подходить к волонтерской работе, о чем мы подробно говорили в данной статье.

- **Legitimacy – Легитимация**

Цель легитимации – развеять отрицательные стереотипы, связанные с волонтерской деятельностью, и превратить ее в легитимный способ проведения времени, часть нормального жизненного цикла, убедить, что волонтерство – это «круто». Поднять статус волонтерства можно, с самого юного возраста воспитывая в детях сознание важности волонтерской деятельности, а также продвигая положительный образ волонтерской работы и волонтера. Если этим займется много людей, то мы увидим, что волонтерство – это вполне нормально и даже «круто».

- **Ease of access – Доступность волонтерской работы**

Повышение доступности волонтерской деятельности, расширение возможностей для волонтерской работы. Одна из известных трудностей волонтерства – это тот факт, что многие люди признаются, что не знают, как стать волонтером. Преодоление этого препятствия станет для многих из них приятной новостью. Чем больше будет информации, чем больше сообщений о деятельности, чем больше людей, к которым можно обратиться для получения более подробной информации о волонтерской работе, тем больше новых волонтеров придет работать с вами. Информацию рекомендуется распространять с помощью современных средств связи.

- **Experience – Важный опыт и впечатления**

Волонтерская деятельность должна предоставлять шанс овладеть новыми навыками, добиваться новых целей, предоставлять выбор вида деятельности и обогащать опытом в специфических областях знания. Новых волонтеров интересует получение опыта и умений, которые помогут им в личном и профессиональном развитии в будущем. Волонтерство должно позволять людям принимать участие в увлекательной работе, содействующей развитию новых умений, поиску возможностей для карьерного роста и набору соответствующего опыта.

- **Incentives – Поощрение**

Разные виды поощрения способствуют привлечению новых волонтеров в мир волонтерской деятельности. Поощрения должны быть ощутимыми, например: рекомендательные письма и почетные грамоты, которые удостоверяют опыт, полученный волонтерами, и подчеркивают их успехи, и которые можно предъявить работодателям в будущем. Оплата накладных расходов также может помочь в поиске волонтеров.

- **Variety – Разнообразие возможностей**

Разнообразие предложенных вариантов волонтерской работы поможет привлечь к этой деятельности разных волонтеров с различными интересами, целями, ограничениями и предпочтениями. Следует предлагать разные варианты не только видов работы, но и уровня ответственности и объема обязанностей. В рамках стремления к разнообразию стоит предложить разные пути развития и профессионального роста.

- **Organization – Управление волонтерами**

Организация должна выработать одновременно эффективный и неформальный способ управления. Нужно обеспечить спокойную обстановку, в которой люди будут чувствовать, что в них нуждаются и их ценят. Новые волонтеры стремятся к тому, чтобы их ценили и правильным образом поддерживали, но им совсем не нравится, когда ими слишком манипулируют или следят за каждым их шагом, создавая препятствия работе.

- **Laughs – Смех**

Существенная потребность современных волонтеров к личному успеху не идет ни в какое сравнение с их желанием получать удовольствие от волонтерской деятельности. Волонтерская работа должна приносить радость, быть приятной и привлекательной. Волонтеры дольше останутся на своем посту, если он им нравится, в том числе благодаря хорошей компании.

Примечания:

¹ Содержание данного раздела основано на следующих работах:

- Eisner, D., Grimm Jr, R. T., Maynard, S., & Washburn, S. (2009). The new volunteer workforce. *Retrieved October, 3, 2011.*
- Evans, E., & Saxton, J. (2005). The 21st Century volunteer. *London, The Scout Association*
- Hustinx, L. (2001). Individualisation and new styles of youth volunteering: An empirical exploration. *Voluntary Action, 3(2), 57-76.*
- <http://vannw.org/professional-development/creating-volunteer-opportunities-for-21st-century-volunteers>

² McKee, J. R., & McKee, T. W. (2008). *The New Breed: Understanding & Equipping the 21st-century Volunteer.* Group

³ Содержание данного раздела основано на работе:

- Evans, E., & Saxton, J. (2005). The 21st Century volunteer. *London, The Scout Association*

⁴ Gaskin, K. (1998). Vanishing volunteers: Are young people losing interest in volunteering. *Voluntary Action, 1(1), 33-43*