



# 5

# Как организовать работу ДОБРОВОЛЬЦЕВ В НКО

Часть 2:  
**Сопровождение работы  
добровольцев**



Благотворительное общество "НЕВСКИЙ АНГЕЛ"

Санкт-Петербург  
2012 год

**ПРАКТИЧЕСКАЯ БИБЛИОТЕЧКА КООРДИНАТОРА ДОБРОВОЛЬЦЕВ**

**КАК ОРГАНИЗОВАТЬ  
РАБОТУ ДОБРОВОЛЬЦЕВ  
В НКО**

*Часть 2  
Сопровождение  
работы добровольцев*



**Благотворительное общество «НЕВСКИЙ АНГЕЛ»**

**Санкт-Петербург  
2012**

**Практическая библиотечка координатора добровольцев: сборник методических и практических рекомендаций, выпуск 1: в 25 ч. /**  
под общ. ред. В.А.Лукьянова и С.Р.Михайловой.  
СПб: ООО «МультиПроджектСистемСервис», 2012.  
ISBN 978-5-903811-30-4

**Ч. 5: Как организовать работу добровольцев в НКО, часть 2:  
Сопровождение работы добровольцев**  
/ Авторы: В.А.Лукьянов, С.Р.Михайлова / - 32 с.  
ISBN 978-5-903811-35-9 (ч. 5)

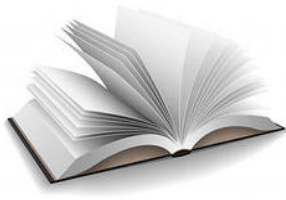
Сборник подготовлен и издан в ходе реализации Программы «Вектор добровольчества – уверенность» Санкт-Петербургской региональной благотворительной общественной организации «Благотворительное общество «Невский Ангел» в 2012 году, при поддержке Министерства экономического развития Российской Федерации (субсидия из федерального бюджета на государственную поддержку социально ориентированных некоммерческих организаций в соответствии с Соглашением № С-1113-АК/Д19 от 22.12.2011).

Издание предназначено для информационной и методической поддержки работы руководителей и специалистов социально ориентированных некоммерческих организаций и Добровольческих центров. Материалы издания будут также полезны руководителям государственных и муниципальных учреждений социальной сферы, специалистам общеобразовательных, средних специальных и высших учебных заведений, организующих внеучебный и воспитательный процесс молодежи, а также государственным и муниципальным служащим, участвующим в процессе поддержки деятельности социально ориентированных некоммерческих организаций.

**Распространяется бесплатно**

ISBN 978-5-903811-35-9 (ч. 5)  
ISBN 978-5-903811-30-4

© СПб ОО «Благотворительное общество  
«Невский Ангел», 2012  
© ООО «МультиПроджектСистемСервис», 2012



*В брошюре «Как организовать работу добровольцев в НКО, часть 2 «Сопровождение работы добровольцев» предлагаются теоретические основы и практические методы сопровождения работы добровольцев в НКО. В брошюре рассматриваются такие важные для руководителей добровольческих программ, организаторов (координаторов) вопросы, как поддержка работы добровольцев, мониторинг и оценка работы добровольцев, удержание добровольцев, признание, поощрение и продвижение добровольцев, роль организатора добровольной работы при реализации добровольческих программ.*



## СОДЕРЖАНИЕ:

1. Поддержка работы добровольцев.....	5
2. Мониторинг и оценка работы добровольцев.....	9
3. Удержание добровольцев.....	17
4. Признание, поощрение и продвижение добровольцев.....	20
5. Роль организатора добровольной работы при реализации добровольческих программ.....	25



## 1. ПОДДЕРЖКА РАБОТЫ ДОБРОВОЛЬЦЕВ

Работать с постоянно меняющейся группой людей необыкновенно сложно. Все мы стремимся к тому, чтобы добровольцы работали в наших организациях как можно дольше. Особенно, когда мы уже много вложили сил и средств в их привлечение, подготовку и обучение.

Что нужно сделать, чтобы сопровождать работу добровольцев в Вашей организации? Какая поддержка им необходима?

Одна группа студентов добровольцев, получавшая разнообразную поддержку благотворительной организации на протяжении трех лет, проводила ежегодные уличные опросы молодежи по вопросам добровольчества в период Весенней Недели Добра и участвовала во многих мероприятиях организации, осуществляя разнообразные виды работ. Фотография группы стала одним из символов Весенней Недели Добра в Санкт-Петербурге. В настоящее время группа сохранилась, количество ее участников увеличилось, группа ведет самостоятельную деятельность на базе ВУЗа и детского приюта, сохранив сотрудничество с благотворительной организацией.

Когда добровольцы пришли в организацию, Ваш девиз:  
«ВНИМАНИЕ, ДОВЕРИЕ, ПОДДЕРЖКА!»

В любом начинании каждому человеку требуется поддержка. Для добровольца эта поддержка является опорой его работы в организации. Для организации – поддержка добровольца – создание гарантий его верности целям организации и честной работы.

Одним из эффективных методов поддержки добровольцев является наставничество, помощь опытных сотрудников, экспертов. Поддержка известных людей, общественных лидеров придает добровольцам уверенность в своих силах, дает понимание значимости их работы, идей и начинаний для общества.



Следите за возникающими проблемами в работе добровольцев и создайте возможности их обсуждения с участием опытных добровольцев, сотрудников, специалистов. Эффективным методом поддержки является открытие Лектория для добровольцев. Приглашая для выступлений и бесед с добровольцами специалистов (психологов, юристов, специалистов по социальной работе, руководителей НКО), Вы расширяете информационное поле Ваших добровольцев, повышаете их квалификацию, и содействуете выяснению волнующих их вопросов. Если добровольцы участвуют, или организуют акцию, обязательно проведите «разбор полетов», попросите их сделать презентацию для тех, кто не участвовал.

Организуйте сами, или предложите добровольцам организовать «Клуб добровольцев» в вашей организации. Совместные встречи, чаепития, праздники, дискуссии, встречи с интересными людьми создадут общность, в которой каждому станет теплее и комфортнее. Не забывайте про фирменный стиль, символику, оформление мероприятий Клуба. Помните, групповые мотивации, порой бывают сильнее индивидуальных! Перечень основных причин и методов предоставления поддержки добровольцам представлены в таблице 1.

Таблица 1	
<b>Причины и методы предоставления поддержки добровольцам в НКО</b>	
<b>Для чего добровольцу необходима поддержка?</b>	<b>Методы предоставления поддержки добровольцам:</b>
Чтобы понять правила, по которым организована его работа	Правильное информирование, инструктаж, договор, супервизии, наставничество ...
Чтобы начало его работы стало событием	Торжественный «акт принятия в добровольцы», представление коллективу, подготовка рабочего места, плакат-поздравление на стенде ...

Чтобы подтвердить необходимость его работы	Привлечение к участию в планировании и определении задач, критериев, методов; обратная связь с клиентами, итоги, благодарность, похвала ...
Чтобы оценить результаты своего труда	Внимание, мониторинг, оценка, участие в подведении итогов ....
Чтобы понять и обозначить свой статус и получить полномочия	Вакансия, должность, обязанности, договор, удостоверение ....
Чтобы научиться новому делу, получить новые навыки	Инструктаж, тренинг, обучающий курс, консультация, работа дублером, наставничество, помощь экспертов ...
Чтобы чувствовать уважение окружающих к работе, которую он выполняет	Внимание, похвала, признание и поощрение, встречи с клиентами и партнерами ...
Чтобы решать собственные проблемы и помогать «самому себе»	Предоставление услуг специалистов, услуг и ресурсов организации, информационная поддержка, подбор адекватных видов работ и полезных мероприятий ...
Чтобы убедиться в том, что он все делает правильно, или справиться с трудной ситуацией, возникшей в работе	Супервизии, наставничество, консультации, участие в подведении итогов, обмен опытом с другими ...
Чтобы справиться со страхом, или усталостью	Участие в работе клуба добровольцев, обмен опытом с другими добровольцами и сотрудниками, перевод на другую работу, наставничество, отдых, неформальные мероприятия ...
Чтобы разрешить конфликтную ситуацию с коллегами	Супервизии, наставничество, обучение, участие в принятии решений, поддержка специалистов (напр. психолога) ...
Чтобы почувствовать одобрение своим действиям	Внимание, похвала, признание и поощрение, встречи с клиентами и партнерами, формальные, специальные и неформальные мероприятия ...





Чтобы его работа не превратилась в рутину	Постоянные новые ориентиры и привлекательные планы в рамках его ответственности, придание уверенности в будущем организации и его роли, участие в ярких неформальных событиях, дружеская поддержка членов коллектива ...
Чтобы расширять свою деятельность, или изменять ее	Постоянный контакт с координатором, супервизии, обучение, информирование о перспективах и возможностях, планах и изменениях ....
Чтобы проявить собственную инициативу и творчество	Создание механизмов и процедур для стимулирования предложений, инициатив и действий, контакт с координатором и персоналом, привлечение к новым проектам ....
Чтобы чувствовать причастность к общему делу	Привлечение к участию в общих собраниях, планировании, итоговых мероприятиях, «разборе полетов», «оперативкам» и общим действиям ...
Чтобы его добровольческую деятельность поняли и приняли близкие и друзья	Обеспечение возможности приглашать близких и друзей на мероприятия организации, в т.ч. на традиционные, оказание полезных услуг, публикации в СМИ, именные благодарственные письма, отчеты, дипломы, награды ...
Чтобы достойно закончить/прекратить свою добровольную работу	Создать ритуал (процедуру) расставания и благодарения при любых обстоятельствах ...

Осуществление поддержки добровольцев и их удержание в организации – это важный и ответственный элемент работы с добровольцами и профилактики синдрома эмоционального выгорания. Для этой работы необходимо планировать не только время координатора, но и время других членов штатного персонала и основной команды. Учтите это при планировании, в том числе финансовом.

## 2. МОНИТОРИНГ И ОЦЕНКА РАБОТЫ ДОБРОВОЛЬЦЕВ

Добровольцы могут работать в разных местах, с разными целевыми группами, осуществлять различные действия и виды работ. Но всегда работа добровольцев должна быть в поле внимания организации, контролироваться и оцениваться.

Доволен ли доброволец своей работой? Довольны ли клиенты организации работой добровольца? Что изменилось в организации в связи с работой добровольца? Как зависит решение задач организации от работы добровольца? На пользу организации работает доброволец, или во вред? Доброволец исполняет порученные ему обязанности, или действует по своему усмотрению? Как Вы узнаете об этом?

Работа добровольцев должна постоянно контролироваться. Для каждого человека важно, чтобы его работу замечали. Для каждой организации важно, чтобы люди, работающие в ней, двигались к общей цели, а не в разные стороны. В этом поможет организация системы учета добровольной работы, использование методов осуществления мониторинга и разработка критериев оценки эффективности, как работы добровольцев, так и работы с добровольцами.

Каждой добровольческой организации необходимо разработать свою систему наблюдения, контроля и оценки работы добровольцев. Организуйте систему учета добровольческой работы, рабочего времени добровольцев. Следите, чтобы каждый доброволец был закреплен за определенной сферой деятельности, программой, проектом, акцией.

Сводки или отчеты о работе, наблюдения координаторов добровольцев, обсуждения на собраниях – все это поможет контролю. Однако наиболее эффективна обратная связь с самим добровольцем. Есть ли у него трудности, нужно ли что-либо дополнительное для клиентов Вашей организации, с которыми он работает? Возможно, он устал, или хочет изменить вид деятельности, пройти дополнительное обучение, или



реализовать новую идею? Как Вы узнаете об этом, если в Вашей организации работает 300 добровольцев? Назначайте координаторов по работе с добровольцами второго уровня. Их может быть несколько, в т.ч. из числа добровольцев, особенно если добровольная работа носит групповой характер.

Проводите опросы, анкетирование Ваших добровольцев. Не забывайте анкетировать и Ваших клиентов, узнавая у них о работе добровольцев. Для осуществления мониторинга потребуются не столько финансовые затраты, сколько временные и организационные. Предусмотрите это при планировании.

Оценка работы добровольцев подразумевает, во-первых, определение степени участия добровольца в процессе реализации программы, проекта, выявление проблем и конфликтных ситуаций, реагирование на них, нахождение способов их решения способов профилактики. Во-вторых, в ходе оценки анализируется, как работа самого добровольца, так и работа с добровольцами организации в лице координатора/организатора добровольной работы и других лиц, ответственных за организацию добровольной работы в НКО.

Оценка менеджмента добровольческих программ происходит внутри организации - внутренняя оценка. Она производится, главным образом, координатором работы добровольцев и обсуждается на общих собраниях. Оценка производится и руководством организации. При этом могут использоваться количественные показатели участия добровольцев в работе организации (например, собираются статистические данные о числе добровольцев и количестве отработанных ими часов), представленные в таблице (табл. 2).

### Количественные критерии оценки эффективности работы добровольцев и работы с добровольцами в НКО

<b>Работа добровольцев:</b>	<b>Работа с добровольцами:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Количество чел./часов, отработанных добровольцами</li> <li>▪ Объемы помощи, которая оказана добровольцами клиентам организации</li> <li>▪ Условная стоимость труда добровольцев организации и услуг, оказанных добровольцами</li> <li>▪ Количество проведенных добровольческих акций</li> <li>▪ Количество клиентов, которым добровольцы оказали помощь</li> <li>▪ Количество/объем ресурсов, привлеченных добровольцами</li> <li>▪ Количество действующих добровольческих групп</li> <li>▪ Количество добровольцев, действующих в качестве координаторов, тренеров, наставников</li> <li>▪ Количество добровольцев, вступивших в члены организации</li> <li>▪ Количество добровольцев, которых привлекли сами добровольцы</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Количество привлеченных добровольцев</li> <li>▪ Количество свободных добровольческих вакансий</li> <li>▪ Количество соглашений, оформленных добровольцами</li> <li>▪ Количество добровольцев, которые расторгли отношения с организацией</li> <li>▪ Количество добровольцев, прошедших специальную подготовку и обучение</li> <li>▪ Количество добровольцев работающих на постоянной основе</li> <li>▪ Количество добровольцев работающих на разовой основе (вызов, или приглашение)</li> <li>▪ Количество решений принятых на основе предложений добровольцев</li> <li>▪ Количество специальных мероприятий для добровольцев</li> <li>▪ Количество добровольческих программ, акций</li> <li>▪ Количество публикаций в СМИ о работе добровольцев</li> </ul>



	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Количество добровольцев, которые были поощрены (получили дипломы, награды и т.п.)</li> <li>▪ Количество добровольцев, которые приняты в члены организации, в состав руководящих органов, в состав персонала и пр.</li> </ul>
--	---

Совершенно не обязательно весь год считать все эти цифры. Но если Вы возьмете за основу несколько параметров, которые Ваша организация считает важными, Вы получите полезную статистику. Кроме этого, проводится и качественный анализ, при котором оцениваются достижения организации в связи с работой добровольцев, личное развитие добровольцев, рост их квалификации и ответственности, отношения между добровольцами и штатными сотрудниками. Такой качественный анализ можно проводить с участием представителей Наблюдательных и Попечительских советов организации или совместно с представителями дружественных организаций. Качественные критерии оценки эффективности работы добровольцев представлены в таблице 3.

Таблица 3	
<b>Качественные критерии оценки эффективности работы добровольцев и работы с добровольцами в НКО</b>	
<b>Работа добровольцев:</b>	<b>Работа с добровольцами:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Программы и проекты, реализованные с участием добровольцев</li> <li>▪ Виды и формы помощи и услуг, которые оказаны добровольцами клиентам организации (на</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Какие добровольческие вакансии были заполнены</li> <li>▪ Какие добровольческие вакансии остались свободными</li> <li>▪ Какие причины</li> </ul>



постоянной и разовой основе)

- Виды работ, осуществленных добровольцами (на постоянной и разовой основе)

- Тематика, содержание и результаты проведенных добровольческих акций

- Целевые группы клиентов, которым добровольцы оказали помощь

- Наименование ресурсов, привлеченных добровольцами

- Классификация действующих добровольческих групп, их задачи

- Описание опыта, который передавали добровольцы, действующие в качестве координаторов, тренеров, наставников

- Имена добровольцев, вступивших в члены организации

- Имена добровольцев, которых привлекли сами добровольцы

ухода из организации указали добровольцы, которые расторгли с ней отношения по собственной инициативе

- Какие формы подготовки и обучения добровольцев осуществлялись организацией (какие оказались наиболее эффективными)

- Какие виды работ осуществляют добровольцы, действующие на постоянной основе и на разовой основе

- Какие инициативы и предложения добровольцев были реализованы организацией

- Какие специальные, формальные и неформальные мероприятия были проведены для добровольцев

- Перечень публикаций в СМИ о работе добровольцев

- Имена добровольцев, которые были поощрены организацией, либо по ее представлению (получили дипломы, награды и т.п.)



Качество менеджмента добровольческих программ определяется с помощью ответов на вопросы (например, имели ли добровольцы и клиенты возможность принимать участие в процессе планирования и принятия решений? В какой степени добровольцы заинтересованы принимать участие в процессе принятия решений?).

Внешняя оценка концентрируется на оценке организационной структуры, существующей в организации для обеспечения управления добровольческими программами. Полезно, если ее проводят лица, которые не работают в организации и, таким образом, независимы и объективны. Комбинация обоих методов делает оценку более правдивой и точной. При этом важно, чтобы результаты оценки были представлены сотрудникам и клиентам, спонсорам и общественности в наглядной форме.

Как часто при составлении годовых отчетов о деятельности наших организаций, мы мучительно вспоминаем, сколько добровольцев работало с нами в течение года, что и как они делали?! Оценка работы добровольцев не должна быть приурочена к годовому отчету. Это работа, внимание которой уделяется постоянно в течение года.

Если в Вашей организации выстроена система контроля и отчетности, у Вас не будет проблем при подведении итогов. Контроль работы – это не обидно! Контроль дает основания полагать, что работа добровольца важна и необходима. Некоторые методы осуществления мониторинга работы добровольцев и работы с добровольцами представлены в таблице 4.



**Методы осуществления мониторинга  
в области добровольчества в НКО**

<b>Методы осуществления мониторинга работы добровольцев</b>	<b>Методы осуществления мониторинга работы с добровольцами</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Анализ отчетов добровольцев</li> <li>▪ Анализ сводных отчетов координаторов о работе добровольцев</li> <li>▪ Анкетирование добровольцев относительно их удовлетворенности своей работой</li> <li>▪ Анализ индивидуальных рабочих планов добровольцев</li> <li>▪ Опросы клиентов относительно работы добровольцев</li> <li>▪ Ведение табелей учета рабочего времени добровольцев</li> <li>▪ Собеседования с добровольцами</li> <li>▪ Аттестация добровольцев</li> <li>▪ Сбор и анализ неофициальной информации (например, мнение клиентов и партнеров)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Анализ отчетов координаторов по работе с добровольцами</li> <li>▪ Анкетирование координаторов по работе с добровольцами</li> <li>▪ Анкетирование добровольцев относительно их удовлетворенности работой в организации</li> <li>▪ Анализ исполнения планов программ и проектов с участием добровольцев</li> <li>▪ Собеседования с добровольцами</li> <li>▪ Анализ объемов и результатов обучения добровольцев</li> <li>▪ Анализ результатов специальных поддерживающих мероприятий для добровольцев</li> <li>▪ Анализ количества и качества неформальных мероприятий для добровольцев</li> </ul>



Методик оценки социально-экономической эффективности добровольной работы в НКО достаточно много. Однако пока ни одна не признана государством и некоммерческим сектором в качестве полноценной. Самый простой способ определить экономическую эффективность - это сравнить затраты на организацию добровольной работы и условную стоимость работ, выполненных добровольцами. Более подробную информацию по оценке эффективности работы добровольцев можно найти:

1. Брошюра «Пособие по организации добровольной помощи и услуг в некоммерческих организациях и государственных учреждениях социальной сферы силами молодежи. Технологии, Опыт, Статьи, Аналитические материалы». СПб, 2010.

ISBN 978-5-903811-08-3

© СПб ОО «Благотворительное общество «Невский Ангел», 2010

© «МультиПроджектСистемСервис», 2010

Раздел 3: Подходы к определению социальной и экономической оценке эффективности добровольного труда, стр. 60 - 79 (<http://www.kdobru.ru/read/documents>);

2. Библиотека ресурсов – статьи по оценке и эффективности добровольчества (<http://translate.google.ru/translate?hl=ru&langpair=en|ru&u=http://www.energizeinc.com/art/subj/prog.html>) - зарубежные материалы.

### 3. УДЕРЖАНИЕ ДОБРОВОЛЬЦЕВ

Будьте готовы к тому, что добровольцы будут уходить из Вашей организации. Это будет происходить постоянно, из года, в год. Несмотря на то, что Вы в них много вложили и, по Вашему мнению, сделали все, чтобы они остались, они уходят и имеют право уйти без объяснения причин. Добровольцы часто уходят по причинам, не связанным с организацией и ее деятельностью!

Почему добровольцы уходят из организации? Почему они остаются? Как их удержать? Стоит ли их удерживать?

Высокая текучесть добровольцев всегда невыгодна для организации и для ее клиентов. Поэтому следует понимать и устранять причины, которые вынуждают людей отказаться от добровольческой деятельности. Особенно, если срок работы добровольцев, как правило, короткий. Почему же добровольцы прекращают свою работу в НКО? В качестве причин добровольцы обычно указывают следующие:

- работа в организации могла бы быть организована лучше;
- от них слишком многого ожидали;
- добровольная работа занимала слишком много времени;
- они остались наедине с возникшими проблемами и не получали ожидаемой поддержки;
- они чувствовали себя под давлением из-за социальных обязанностей;
- им казалось, что их «используют».

Чаще всего, добровольцы указывают на то, что их усилия не всегда были оценены, или были оценены не объективно.

Что можно сделать, чтобы предотвратить подобные ситуации? Как можно способствовать долгосрочной работе добровольца?

Как уже говорилось, к организации предъявляется требование соответствовать мотивам и ожиданиям добровольцев. С самого начала важно, чтобы доброволец сам определил, что он будет делать, сколько времени он может работать. Чрезмерную нагрузку добровольцев можно



предотвратить, передавая им задачи и ответственность постепенно и при этом советуясь с самими добровольцами. Организация должна постоянно реагировать на потребности добровольцев. Иногда полезно, чтобы добровольцы меняли сферу деятельности, чтобы приобретали новый опыт и новые навыки, получали новую информацию и контакты. Очень важно создавать стимулы для добровольцев, такие как, например, обучение и повышение квалификации внутри и вне организации, компенсация затрат, регулярные супервизии, а также признание и поощрение.

Кроме того, в организации должен быть создан такой климат, при котором каждый доброволец может ощущать свою значимость и уважение к самому себе.

Тревогу вызывает следующее высказывание добровольца: «Я всего лишь доброволец». Оно свидетельствует о том, что в такой организации добровольцы чувствуют себя лишь малоценными помощниками. Тогда, как добровольцы и штатные сотрудники должны рассматриваться как равные.

Добровольцы долгое время сотрудничают с организацией, если они могут идентифицировать себя с ее Миссией и основной командой. Наряду с чувством общности, для добровольцев важно испытывать и чувство исключительности/особенности.

Добровольцы остаются, если:

- удовлетворяются их индивидуальные и социальные потребности;
- оправдываются их ожидания;
- открываются новые перспективы;
- возникают новые стимулы.

Планы работы Вашей организации не должны мешать творчеству добровольцев. Включите в план работы «День добровольческих идей и предложений» и Вы узнаете, как много видят и могут предложить Ваши добровольцы, как много ресурсов они могут привнести для совершенствования и развития работы организации. Поддерживайте Ваших добровольцев в их начинаниях, не сдерживайте инициативу по пустякам. Дайте добровольцам дополнительные ресурсы для реализации их идей, и они увеличат их во много раз.



Удержать добровольцев в организации поможет только искреннее внимание к ним и их работе, доверие и поддержка инициативы. Вовремя изменить работу, дать совет, или помочь, предоставить дополнительные возможности, или обучить, познакомиться с другими людьми и по-человечески поддержать – все это Ваша ответственность за то, чтобы люди не уходили из организации, не уносили обиду за невнимание к ним, к их работе и потребностям. **Добровольцы должны получать радость от работы в организации.**

Обратите внимание на то, что методы привлечения и подготовки добровольцев также могут являться и методами поддержки!

Итак, при недостаточной поддержке организации и неадекватной оценке достижений добровольцев, люди иногда принимают поспешное решение прекратить добровольную работу. Удержание – шаг, необходимый в таких случаях. Чаще всего он требуется при недостаточном признании и реализуется дополнительным мотивированием.

Основные причины необходимости дополнительного мотивирования добровольцев следующие:

- Неадекватная оценка своих возможностей;
- Неразрешенность собственных проблем;
- При оказании помощи другим, слабое включение компонента «помощи себе самому»;
- Недостаточное внимание и признание достижений со стороны организации;
- Усталость, синдром эмоционального выгорания, болезнь;
- Страхи, депрессия;
- непонимание близких и друзей;
- Конфликты с коллегами, клиентами;
- Недостаточность опыта;
- Недостаточность знаний, квалификации;
- Изменение/ослабление первоначальной мотивации.

**Помните!** Внимание к человеку, к его нуждам, потребностям и интересам – главный способ поддержки! Никакие методы и технологии работы с добровольцами не заменят человеческих отношений. Удержать добровольцев в организации поможет, прежде всего, искреннее внимание, интерес, доверие и уважение к ним и их работе.



## 4. ПРИЗНАНИЕ, ПООЩРЕНИЕ И ПРОДВИЖЕНИЕ ДОБРОВОЛЬЦЕВ

Признание и поощрение добровольцев – обязанность организации, в которой они работают. Как Ваша организация исполняет эту обязанность? Какие особые формы признания добровольной работы приняты у Вас? Как поощряют добровольцев в Вашей организации сегодня? Как Вы хотели бы поощрять добровольцев? Что для этого необходимо?

Признание служит важным мотивом для добровольческой деятельности и эффективным методом поддержки. Отчасти оно высказывается неформально. Добровольцы получают признание непосредственно от потребителей социальных услуг. Несмотря на то, что это самое непосредственное и эффективное признание, его недостаточно.

Штатные сотрудники должны в своей ежедневной работе уважать и ценить труд добровольцев. Это должно выражаться не только в слове «Спасибо». Признание особенно необходимо там, где добровольцы работают самостоятельно, берут на себя ответственность, участвуют в принятии решений и рассматриваются как равноправные партнеры штатных сотрудников.

Наряду с признанием, организация должна создавать для добровольцев материальные и нематериальные стимулы, которые заключаются в формальном признании добровольцев. Это участие в оперативках и собраниях, в процессе планирования и принятия решений, возможность обучения и повышения квалификации. Это компенсация расходов, скидки при посещении мероприятий, дисконтные карты и полезные льготные услуги, выдача сертификатов, свидетельств, удостоверений и предоставление рекомендаций, вынесение благодарности в ежегодных отчетах и на специальных мероприятиях, предоставление возможности завязывать новые контакты и т.д.

Признание работы добровольцев в организации нельзя рассматривать вне социального контекста и государственной



социальной политики. Все большее значение приобретает признание добровольческой деятельности государством. Поэтому организация, использующая труд добровольцев обязана заботиться и о стимулировании и о поощрении добровольцев со стороны государства и общества.

Возможно, Вы представите Ваших добровольцев на конкурс «Лучший доброволец года», или на «Национальную общественную награду в области добровольчества»?

Поощрение – важный аспект в работе с добровольцами. Не обязательно оно должно выражаться в материальных предметах, ценных подарках и т.д. Гораздо важнее человеческое и общественное признание. Проявите творческий подход и найдите свою особую форму поощрения добровольцев, подходящую именно Вашей организации. Сделайте акт признания и поощрения добровольцев традицией. Например, торжественно благодарите Ваших добровольцев каждый год в Международный День Добровольцев 5 декабря, рассылайте благодарственные письма Вашим добровольцам вместе с годовым отчетом о деятельности организации. Благодарственные письма и дипломы, балы и праздники, подарки и поездки, казалось бы, требуют больших финансовых затрат. Однако всё это может стать предметом успешного фандрайзинга. Не забывайте учитывать это при планировании.

Поощрения добровольцев можно разделить на формальное и неформальное. Торжественное публичное вручение диплома, специального знака отличия – это формальное поощрение. Букет цветов в день рождения и маленький капустник для именинника – неформальное внимание и поощрение. Бесплатные путевки на отдых для группы добровольцев – формальное поощрение. Вечеринка по поводу успешно проведенной акции – неформальное поощрение.

Необходимо помнить, что формальное и неформальное поощрение оказывают разное воздействие на людей. Хорошо если организация постоянно использует оба вида поощрений. Перечень способов поощрений добровольцев представлен в таблице 5.



**Способы поощрения добровольцев в НКО**

Благодарственное письмо от лица организации	Книга в подарок (авторитетных людей/специалистов с автографом)
Диплом «За вклад в . . . .»	Приглашение на концерт/в театр
Участие в дне благодарения добровольцев 5 декабря	Выполнение ответственного задания с передачей больших полномочий
Участие в престижном семинаре, на значимой Конференции	Командировка в другой город/страну на семинар/конференцию для обмена опытом
Качественное обучение с выдачей соответствующего диплома/сертификата	Издание собственной статьи о социальных проблемах, добровольной работе, благотворительности . . .
Рекомендация для специального обучения, оплата обучения	Реализация идеи, проекта, обеспечение инициативы ресурсами
Встреча с интересными и известными людьми	Бесплатная путевка на отдых
Поездка за рубеж на стажировку в родственную организацию	Абонемент в бассейн, тренажерный зал
Фотография на стенде, в брошюре, буклете, на сайте . . .	Проведение бесплатного медицинского обследования или лечения
Статья в прессе, выступление на радио, TV	Привлечение к участию в принятии решений, планировании, новый статус
Сувениры к праздникам и ценные подарки к юбилею	Имя в книге памяти организации
Оплата поездки по историческим и св. местам	Индивидуальные (именные) средства труда)
Назначение организатором, старшим группы, наставником	Специальная рабочая форма с символикой
Представление к наградам и номинирование к участию в конкурсах	Знаки отличия и награды

### ***Ориентиры для выбора способов поощрения:***

- по мотивационной ориентации добровольцев (личные и социальные потребности, индивидуальные и групповые мотивы);
- по ценностным ориентирам добровольцев и организации (важные для организации и добровольца даты, праздники, достигнутые результаты);
- по срокам добровольной работы (добровольцы, работающие долгое или короткое время).

### ***Правила поощрения:***

- Выбирайте виды и способы поощрений, но обязательно поощряйте;
- Поощряйте добровольцев часто и периодически;
- Делайте это по-разному;
- Делайте это с уважением;
- Отмечайте личность, а не работу;
- Поощряйте соответственно значению достижения;
- Поощряйте одинаково за одинаковые достижения;
- Используйте индивидуальные подходы.

Если вы замечаете, что доброволец готов взять на себя дополнительную ответственность, или реализовать собственную идею, проект, программу, что он готов провести исследования, что он лидер, то продвигайте его, назначайте на новую вакансию, или создайте ее для него. Продвижение – это одна из форм признания и поощрения.

### ***Продвижение добровольца – это:***

- Новая должность;
- Ответственность более высокого уровня;
- Делегирование больших полномочий, в т.ч. участие в принятии решений более высокого уровня;





- Возможность передавать опыт и обучать;
- Рекомендации для профессионального и карьерного роста;
- Представительство от организации на конференциях, семинарах и т.д.;
- Включение в состав штатного персонала;
- Выдвижение в состав руководящих органов организации.

Продвижение Ваших добровольцев может существенно повлиять на рост Вашей организации. Поощряйте ответственную инициативу, продвигайте своих добровольцев, и Вы увидите, как растет Ваша организация.

Формируйте, укрепляйте и берегите традиции. Успешное мероприятие, акция, ситуация может стать в коллективе Вашей организации приятной традицией. Люди будут ожидать ее повторения и с радостью готовиться принять участие. Традиционные мероприятия, праздники, встречи создают атмосферу общности и привлекательное индивидуальное лицо Вашей организации. В такой организации добровольцы чувствуют себя ее частью и остаются надолго.



## 5. РОЛЬ ОРГАНИЗАТОРА ДОБРОВОЛЬНОЙ РАБОТЫ ПРИ РЕАЛИЗАЦИИ ДОБРОВОЛЬЧЕСКИХ ПРОГРАММ

Главная задача координатора работы добровольцев состоит в планировании, координации и совершенствовании процесса менеджмента добровольческих программ. Как правило, координация работы добровольцев требует особых способностей и квалификации.

Организатор добровольной работы - это не просто специалист по поддержке и консультированию добровольцев, он занимает промежуточную позицию между руководством организации, штатными сотрудниками и добровольцами. Квалификация координатора добровольческих программ подразумевает знания и опыт работы с клиентами организации, знания и навыки применения нефинансовых методов мотивирования людей. Он должен быть в состоянии представлять интересы добровольцев перед организацией и за ее пределами и интересы организации перед добровольцами, а также поддерживать связь с местными инициативными группами, добровольческими центрами, другими организациями, национальными и международными добровольческими ассоциациями. Иногда бывают важны природные таланты человека, например, артистические способности.

Учитывая значительный объем работы руководителя организации, именно координатор работы с добровольцами должен и может:

- Выявлять опасения персонала и обеспечивать профилактику конфликтов;
- Обучать персонал для работы с добровольцами;
- Находить сильные позитивные аргументы в пользу участия добровольцев;
- Разработать систему взаимных прав и ответственности;
- Вовлекать добровольцев в деятельность



организации;

- Привлекать персонал к отбору и собеседованию с добровольцами;
- Обучать добровольцев и организовывать их обучение;
- Стимулировать добровольческие программы и акции, поощрять добровольцев;
- Стимулировать совместные неформальные встречи и мероприятия персонала и добровольцев;
- Организовывать обмен информацией о делах и достижениях персонала и добровольцев;
- Поощрять сотрудников, эффективно работающих с добровольцами;
- Создавать благоприятный климат в организации для добровольцев.

***Ответственность координатора перед организацией*** требует целого списка обязанностей. Как правило, координатор:

- формирует из общих потребностей организации задания для добровольцев и добровольческие вакансии,
- организует и проводит кампании по набору добровольцев,
- составляет план работы добровольцев в организации, в том числе и по финансовым затратам,
- организует отбор добровольцев,
- дает сотрудникам организации общие рекомендации по работе с добровольцами,
- участвует в разрешении конфликтных ситуаций «доброволец–персонал, доброволец - организация»,
- отвечает за соблюдение добровольцами правил техники безопасности,
- рекомендует лучших добровольцев для поощрения,
- формирует заявки на обучение добровольцев,
- участвует в информационных собраниях и представляет интересы добровольцев,



- участвует в тактическом и стратегическом планировании,
- присутствует при утверждении годовых отчетов и представляет разделы отчета "работа добровольцев" и "работа с добровольцами",
- присутствует при утверждении программ/проектов,
- участвует в принятии решений и многое другое.

Координатор очень важен для добровольцев. Кто он - старший брат, друг, начальник, затейник, мама, или добрый наставник? Очевидно, что все эти и многие другие роли приходится в разной степени играть координатору.

### ***Ответственность координатора перед добровольцами***

также содержит значительный спектр ответственностей и обязанностей. Он осуществляет множество действий и несет значительную ответственность на своих плечах:

- предоставляет добровольцам информацию об организации,
  - формирует обязанности каждого добровольца,
  - создает хорошую рабочую атмосферу,
  - дает видение и ориентиры общей цели и задач организации,
  - выявляет мотивы и ожидания добровольцев,
  - мотивирует и вдохновляет добровольцев,
- поддерживает у добровольцев сплоченность и заинтересованность в работе,
- привлекает добровольцев к участию в разработке новых проектов и планировании работ,
  - поддерживает и развивает творческие инициативы добровольцев,
  - организует отдых добровольцев,
  - организует клубную работу для добровольцев,
  - ведет за собой, показывает пример и становится личным другом,



- сохраняет конфиденциальность личных сведений о добровольцах,
- следит за нагрузкой добровольцев и регулирует ее,
- выявляет потребности в обучении и организует обучение добровольцев,
- обеспечивает рабочие места и расходные материалы для добровольной работы,
- контролирует работу добровольцев и осуществляет оценку работы добровольцев.

Кроме этого, организация добровольной работы в НКО - это та область работы, где непременно потребуются *труд души!* Особенно заметна эта потребность в добровольческой деятельности, направленной на помощь людям с ограниченными возможностями.

Организатор/координатор по работе с добровольцами, безусловно, должен иметь лидерские качества. Только лидер способен организовать творческую работу людей, да еще и бесплатную работу!

В Российской Федерации возрастает потребность в квалифицированных кадрах для организации добровольной работы. Для подготовки и повышения квалификации координаторов по работе с добровольцами реализуются разнообразные образовательные и тренинговые программы.

Представители органов власти стали проявлять искренний интерес к деятельности добровольческих организаций, особенно тех, которые способны предоставлять качественные и устойчивые социальные услуги, в т.ч. с участием добровольцев.

Будущее вашего дела зависит от тех добровольцев, которых вы привлекли, и от обстановки, которую вы создали для их работы. Уже сегодня поставьте перед собой цель - творчески подойти к созданию эффективно работающего добровольческого коллектива.



## **Ваше главное достояние - это добровольцы.**

Их работа зависит не от уровня заработной платы, а от уровня удовлетворения их интересов, индивидуальных и социальных потребностей. Именно они непосредственно общаются с клиентами, разрабатывают новые проекты и помогают вам развивать организацию. По ним судят об уровне культуры организации и о том, чем вы занимаетесь.

Как руководитель работы с добровольцами вы хотите, чтобы они работали как можно более эффективно, чтобы добровольческий коллектив был сплоченным. В идеале вы представляете себе добровольца, преданного интересам организации, ее росту, делающего все возможное для ее успеха. Все это достижимо, при условии, если вы сами приложите максимум усилий.

Ваши основные обязанности - это привлечь, отобрать и мотивировать добровольцев, обеспечить стимулы для их хорошей работы, воспитать, обучить и поощрять добровольцев. Вы можете создать атмосферу эффективной творческой работы, организовать коллектив людей, объединенных стремлением решать задачи организации с минимальными издержками. Иногда Вам необходимо стать настоящим волшебником!

Посмотрим на портрет «идеального» координатора добровольной работы. Идеально подходит на эту должность человек, который:

- Понимает и разделяет Миссию, цели, ценности и культуру своей организации;
- Имеет собственные жизненные цели и ценности;
- Знает, понимает и верит в дело, которому служит;
- Общителен и коммуникабелен;
- Умеет владеть собой и преодолевать страхи, имеет силу воли и терпение;
- Спокойно реагирует на возникающие проблемы и трудности;
- Способен брать на себя инициативу и работать самостоятельно;



- Способен активизировать других и работать в коллективе;
- Имеет административные способности;
- Ориентируется на качественное обслуживание подопечных/клиентов;
- Умеет решать собственные проблемы;
- Имеет знания и навыки для разрешения конфликтов между людьми и группами.

### *Несколько слов о культуре ...*

Мы постоянно становимся свидетелями разного уровня культуры организаций. Сразу бросается в глаза и поражает то, что делается иначе, чем мы привыкли. Культура организации отражает принятые в ней ценности и стоящие перед ней задачи, а также среду, созданную специально для их решения. Культура организации - это совокупность человеческих ресурсов, которыми она располагает, ценностей и этики сложившейся общности-среды и методов достижения поставленных целей.

НКО необходимо взаимное обогащение. С этой целью можно обмениваться опытом в области развития добровольчества между собой. Важно щедро делиться с коллегами выработанными технологиями организации работы с добровольцами и обучающими программами, достижениями по преодолению проблем и результатами работы над ошибками. Этому содействует практическое сотрудничество, совместные проекты, в т.ч. образовательные, взаимные стажировки.

Одинаково важно не нарушать сложившихся культурных традиций и не выходить за рамки имеющихся ресурсов. Для этого необходима соответствующая среда, в которой реализуются принятые в организации ценности и понимание потребностей работающих в ней людей. Только тогда любые изменения будут проходить гладко, а развитие идти поступательно.



**Помните!** Добровольная работа позволяет человеку, расти и совершенствоваться. Это главное вознаграждение за добровольную работу. Но поскольку он работает в Вашей организации, помогая ей решать поставленные задачи, организация обязана думать о поощрении своих добровольцев.

**Обеспечение любой системы, особенно в сфере «человек-человек» всегда трудозатратно.** Это совершенно не означает «неподъемность» трудозатрат, но ориентирует организаторов на постоянный труд и служение человеку. Эффективность и устойчивость системы организации работы с добровольцами, безусловно, зависит от объема и квалификации кадровых ресурсов, иногда и от объема финансовых средств. Поэтому целесообразно выбирать приоритеты и оптимизировать систему управления в соответствии с задачами и возможностями организации (группы). Мотивация организатора (координатора) добровольцев, его личностные и профессиональные качества могут играть решающую роль для НКО в этой работе.

---





**Практическая библиотечка координатора добровольцев: сборник методических и практических рекомендаций, выпуск 1: в 25 ч.**


**Ч. 5: Как организовать работу добровольцев в НКО, часть 2:  
Сопровождение работы добровольцев**

Под редакцией В.А. Лукьянова и С.Р. Михайловой

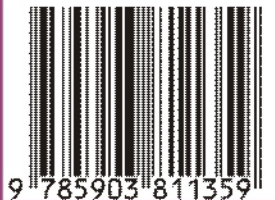
Подписано в печать 5.12.2012. Формат 60x84/16.  
Усл. печ. л. 2.0. Тираж 1000 экз. Заказ № 202 - 5

Издано в ООО «МультиПроджектСистемСервис» (МПСС)  
197110, Санкт-Петербург, ул. Большая Зеленина, д.29, лит. Б, пом. 3Н  
Отпечатано в ООО "Типография Принт-сервис",  
194044, Санкт-Петербург, Пироговская наб., д.17, лит. А, корпус 6



ПРАКТИЧЕСКАЯ БИБЛИОТЕЧКА  **КОординатора ДОБРОВОЛЬЦЕВ**  
Программа "Вектор добровольчества - УВЕРЕННОСТЬ"

ISBN 978-5-903811-35-9



9 785903 811359