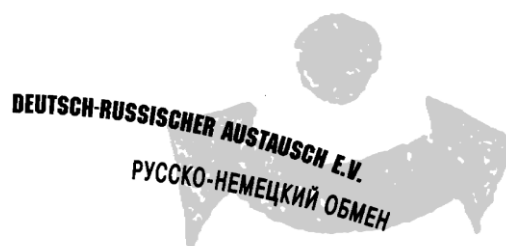
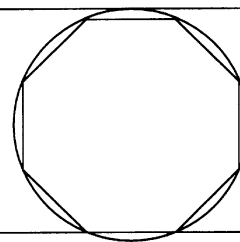


ROBERT BOSCH STIFTUNG



**Кристиане Бидерман**

**Координация работы добровольцев и  
менеджмент волонтерских программ в  
Великобритании**

**Перевод:**

**Мария Санникова**

**Ингрид Мюллер**

# Содержание

<b>1. ПРЕДИСЛОВИЕ</b> .....	<b>4</b>
<b>2. ВВЕДЕНИЕ</b> .....	<b>5</b>
<b>3. РАЗВИТИЕ КУЛЬТУРЫ ВОЛОНТЕРСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В ВЕЛИКОБРИТАНИИ</b> .....	<b>7</b>
3.1. "ЗОЛОТОЙ ВЕК" .....	7
3.2. УСИЛЕНИЕ СОЛИДАРНОСТИ И ВЗАИМНОЙ ПОМОЩИ .....	7
3.3. НА ПЕРВЫЙ ПЛАН ВЫХОДЯТ ОРИЕНТАЦИЯ НА МЕСТНОЕ СООБЩЕСТВО И УЧАСТИЕ ГРАЖДАН 8	8
3.4. ПОДЪЕМ В 60-ЫХ ГОДАХ.....	8
3.5. СОЗДАНИЕ ИНФРАСТРУКТУРЫ ДЛЯ ВОЛОНТЕРСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ .....	9
3.6. ВОЛОНТЕРСКАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ДОПОЛНЯЕТ ПРОФЕССИОНАЛЬНУЮ СОЦИАЛЬНУЮ РАБОТУ 11	11
3.7. ВОЛОНТЕРСКОЕ ДВИЖЕНИЕ ВОЗЬМЕТ НА СЕБЯ ЗАДАЧИ СОЦИАЛЬНОГО ГОСУДАРСТВА.....	11
3.8. БЕЗРАБОТИЦА И ВОЛОНТЕРСТВО .....	12
3.9. ДОБРОВОЛЬНОСТЬ КАК ВЫСШИЙ ПРИНЦИП.....	13
3.10. ОБЩИЕ ЗАДАЧИ ГОСУДАРСТВЕННОГО, ДОБРОВОЛЬЧЕСКОГО И БИЗНЕС СЕКТОРОВ .....	14
3.11. НОВОЕ ЛЕЙБОРИСТСКОЕ ПРАВИТЕЛЬСТВО И ВОЛОНТЕРСТВО.....	15
<b>4. НОВЕЙШИЕ ТЕНДЕНЦИИ</b> .....	<b>16</b>
4.1. ВОЛОНТЕРСКАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ, ПОДДЕРЖИВАЕМАЯ РАБОТОДАТЕЛЕМ .....	16
4.2. ВОЛОНТЕРОМ МОЖЕТ СТАТЬ КАЖДЫЙ.....	17
<b>5. ВОЛОНТЕРСКАЯ РАБОТА В ВЕЛИКОБРИТАНИИ В КОНКРЕТНЫХ ПРИМЕРАХ</b> <b>17</b>	
5.1. СРАВНИТЕЛЬНЫЕ ДАННЫЕ .....	17
5.2. ПОЧЕМУ ЛЮДИ РАБОТАЮТ ДОБРОВОЛЬНО?.....	18
5.3. СВЯЗЬ ВОЛОНТЕРСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ С ОРГАНИЗАЦИОННЫМИ СТРУКТУРАМИ В ВЕЛИКОБРИТАНИИ.....	20
5.4. О ВЗАИМООТНОШЕНИЯХ ВОЛОНТЕРОВ И ШТАТНЫХ СОТРУДНИКОВ .....	20
<b>6. МЕНЕДЖМЕНТ ВОЛОНТЕРСКИХ ПРОГРАММ В СФЕРЕ СОЦИАЛЬНОЙ РАБОТЫ В ВЕЛИКОБРИТАНИИ</b> .....	<b>21</b>
6.1. ВОЛОНТЕРСКИЙ ТРУД: ВАЖНЫЙ РЕСУРС ДЛЯ СОЦИАЛЬНОЙ РАБОТЫ .....	21
6.2. МЕНЕДЖМЕНТ ВОЛОНТЕРСКИХ ПРОГРАММ: ОБЗОР .....	22
6.3. МЕНЕДЖМЕНТ ВОЛОНТЕРСКИХ ПРОГРАММ: ОСОБАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ И ОСОБЫЕ ЗАДАЧИ ДЛЯ ШТАТНЫХ СОТРУДНИКОВ.....	24

6.4.	ОЦЕНКА ПОТРЕБНОСТЕЙ И ПЛАНИРОВАНИЕ ВОЛОНТЕРСКИХ ПРОГРАММ .....	25
6.5.	ОПРЕДЕЛЕНИЕ ОБЯЗАННОСТЕЙ И КРУГА ЗАДАЧ .....	27
6.6.	ПРИВЛЕЧЕНИЕ ВОЛОНТЕРОВ .....	28
6.7.	КАЖДЫЙ ЛИ МОЖЕТ СТАТЬ ВОЛОНТЕРОМ? .....	30
6.7.1.	<i>Разрешение на волонтерскую деятельность</i> .....	30
6.7.2.	<i>Собеседование</i> .....	30
6.7.3.	<i>Подписание договора</i> .....	31
6.8.	ОРИЕНТИРОВАНИЕ, ОБУЧЕНИЕ И ПОВЫШЕНИЕ КВАЛИФИКАЦИИ ВОЛОНТЕРОВ .....	32
6.8.1.	<i>Ориентирование через вводный курс</i> .....	32
6.8.2.	<i>Обучение и повышение квалификации волонтеров</i> .....	33
6.9.	КОНСУЛЬТАЦИИ И СУПЕРВИЗИИ .....	33
6.10.	ПРИЗНАНИЕ - "ПЛАТА" ЗА ВОЛОНТЕРСКИЙ ТРУД .....	35
6.11.	ПОДДЕРЖКА ДОЛГОСРОЧНОЙ ВОЛОНТЕРСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ .....	36
6.12.	ОЦЕНКА .....	36
6.13.	ШТАТНЫЕ СОТРУДНИКИ И ВОЛОНТЕРЫ: СОТРУДНИЧЕСТВО ВОЗМОЖНО .....	37
<b>7.</b>	<b>ИТОГИ .....</b>	<b>39</b>
7.1.	КОНТАКТНЫЕ АДРЕСА .....	40

## 1. Предисловие

В немецком языке, как и в русском, существует несколько понятий, эквивалентных английскому слову Volunteering - это добровольная деятельность, общественно-полезная работа, гражданская активность. Это языковое разнообразие указывает на то, что мы должны выяснить, какое значение мы придаем обозначенным явлениям, и какие функции они имеют.

С одной стороны, речь идет о социально-политической реставрации. Предъявляющее чрезмерные требования государство хотело бы отдать большую часть ответственности, которую оно в прошлом с таким удовольствием брало на себя, самим участникам социальных конфликтов или самим людям, затронутым какой-нибудь социальной проблемой. Это также связано с процессом устранения неравенства в обществе эмансипации.

С другой стороны, речь идет о смене ценностей в социальной работе. Традиционный тип деятельности для общего блага, а также традиционное разделение ролей между профессионалами и любителями, кажется, уже исчерпали себя. Профессионалам не хватает добровольных помощников. При этом проявляется своеобразное противоречие:

Эмпирические данные показывают, что мотивация к общественно-полезной деятельности не понижается. Организации, занимающиеся социальной работой (а также политические партии) напротив жалуются, что уже почти не осталось желающих помочь "штатным сотрудникам".

Ясно одно: многие новые формы добровольной социальной деятельности значительно отличаются от классической модели. Новым, по масштабам и качеству, являются постоянные переходы от работы добровольцем к работе штатным сотрудником, от профессиональной - к любительской деятельности, от помощи другим - к самопомощи.

Новым является и уровень требований, которые добровольцы и любители предъявляют в их социальной активности к структурам, с которыми они работают.

Все новейшие исследования "новой добровольной работы" показывают, что часто речь идет о "договорных конструкциях", связанных с определенной проблемой, целью, задачей, стабильность которых во многом зависит от эффективности и успеха при реализации стоящих в начале договора мотивов и целей. Часто инициативы терпят крах еще на подготовительном этапе, когда не удается, найти вид деятельности, удовлетворяющий представлениям. Государственные и общественные организации, заинтересованные в таком сотрудничестве, часто бывают неприятно удивлены, обнаружив, что бесплатные ресурсы добровольцев имеют вполне определенную цену - это высококвалифицированная поддержка и координация работы, заключающаяся в совместном определении цели, планировании, преодолении организационных трудностей, формировании чувства успеха и общности.

Добровольцы - не только помощники при оказании социальных услуг. Они одновременно сами являются очень взыскательными потребителями определенных социальных услуг, которые можно охарактеризовать, как возможность занять себя в социальной сфере, как возможность помочь (другим или себе самому). Все свидетельствует о том, что здесь возникает новая сфера социальной работы или неприбыльного менеджмента, которой присуща своя специфика. При этом нужно меньше думать о новых отделах в организациях и новых штатных расписаниях. В данный момент речь идет, прежде всего, о том, чтобы определить проблемы и задачи и чтобы делегировать ответственность за их решение определенным специалистам. Социальная работа в Германии уже находится на этом этапе. Рабочие материалы, находящиеся у вас в руках, помогают как понять существующие тенденции, так и организовать практическую работу. Автор не скрывает от нас, что мотивом ее тщательного и активного исследования является интерес к развитию и перспективам волонтерской деятельности в Германии.

Рассматривая зарубежный опыт, нужно объективно оценивать особенности и условия, существующие в Германии. Время покажет, является ли возможным и целесообразным и простое перенесение в Германию "английской модели". Но эта модель задает нам направление, содержит методические приемы, и, прежде всего, делает ясным то, что повышение значения деятельности волонтеров в социальной сфере тесно связано с изменением в профессиональных структурах, а также в установках и компетенциях штатных сотрудников, работающих с добровольцами.

Доктор Клаус Шпилер,  
руководитель исследования

## 2. Введение

Volunteering является часто употребляемым понятием не только в англоязычных странах, но и во всем мире. В немецком языке ему соответствуют понятия добровольная работа, общественно-полезная деятельность, добровольная гражданская активность.

В исследовании Eurovol-Studie волонтерская деятельность определяется как: "...деятельность или работа которая по доброй воле выполняется одним человеком для другого человека (исключая членов одной семьи), без оплаты (в крайнем случае за маленькое вознаграждение и/или возмещение расходов)." Среди европейских стран один из наибольших показателей числа добровольцев среди населения наблюдается в Великобритании. Исследование Eurovol-Studie показало, что в 1994 году 27% населения Великобритании занималось волонтерской деятельностью, в то время как в Германии эта цифра составляет только 16%. Люди добровольно работают в социальной, культурной, политической, экономической сферах, а также в области охраны окружающей среды. В Великобритании одной из основных сфер деятельности

добровольцев традиционно является социальная работа. Хотя как раз в последние годы наблюдается повышение интереса добровольцев и к другим сферам, таким, например, как спорт и защита окружающей среды. В Великобритании волонтеры имеют большое поле деятельности: от помощи ближним, до участия в гражданских инициативах и группах взаимопомощи. Работа волонтером воспринимается как возможность участвовать в общественной жизни. Добровольческая деятельность, в этой связи, означает принятие личной ответственности за других и за сообщество в целом.

Примечательно, что большая социальная значимость волонтерства признается как широкими слоями населения, так и деятелями политики и экономики. Хотя организации должны искать новые пути привлечения волонтеров и работы с ними. С одной стороны, в Великобритании наблюдается изменение характера волонтерской деятельности. Мотивы, по которым люди добровольно работают, изменились. Традиционно волонтеры были "альтруистами", которые годами бескорыстно помогали одной и той же организации. Это представление не соответствует образу сегодняшнего волонтера. Он работает, чтобы приобрести опыт, специальные навыки, знания и/или личные контакты. Во многих случаях волонтерская деятельность рассматривается как прямой путь к оплачиваемой работе.

С другой стороны, индивидуализация, старение населения и возрастающее число работающих женщин обуславливают то, что перед организациями стоят новые требования к работе с волонтерами.

Кроме того, социально-политическим развитием обуславливается то, что волонтерский труд активно используется в государственных социальных службах. Существуют опасения, что из-за передачи государством заказов общественным организациям, например на общественно-полезные работы по месту жительства, на волонтеров будет возлагаться слишком много задач, или вообще их труд потеряет характер добровольности.

Этой тенденции противостоят давно сложившиеся, но актуальные и сейчас традиции волонтерской деятельности. Благодаря им развилась инфраструктура, которая поддерживает работу волонтеров и защищает их интересы, например, следит за соблюдением принципа добровольности. При этом основные задачи и функции берут на себя так называемые посреднические организации как, например, Национальный центр волонтерской работы (The National Centre for Volunteering (NCV)), Национальный совет волонтерских организаций (National Council for Voluntary Organisations (NCVO)) и сеть волонтерских агентств (Volunteer Bureaux), которые объединены в головной организации Национальной ассоциации волонтерских агентств (National Association of Volunteer Bureaux (NVAB)).

Сегодня в Великобритании применяются многочисленные новые методы работы с волонтерами. Одним из таких новшеств является менеджмент волонтерских программ, который вносит большой вклад в развитие волонтерского движения. На местах в общественных и государственных организациях координация работы волонтеров осуществляется координатором работы волонтеров - специально принятым для этого

штатным сотрудником. Координация работы волонтеров включает в себя планирование волонтерской программы, привлечение, обучение, повышение квалификации, поддержку, супервизии волонтеров, оценку их деятельности, содействие сотрудничеству волонтеров со штатными сотрудниками, а также оценку всех этих этапов. Ключевую функцию при этом имеет руководство организации (правление и дирекция). Оно ответственно за создание необходимых материальных предпосылок и содействие штатным сотрудникам, координирующим работу волонтеров.

Цель данных рабочих материалов состоит, прежде всего, в том, чтобы познакомить читателя с культурой волонтерской деятельности в Великобритании, с тем, как планируется, организуется и координируется работа волонтеров.

### **3. Развитие культуры волонтерской деятельности в Великобритании**

#### **3.1. "Золотой век"**

19 век вошел в британскую историю как "золотой век" волонтерской деятельности.

Руководимые мотивами филантропии и христианской добродетели, многие представители среднего и высшего классов вовлекались в социальную работу, чтобы бороться с катастрофической бедностью. Возникло большое число общественных (благотворительных) организаций. Многие до сих пор существующие общественные организации были основаны именно тогда. Типичным для того времени было и движение общин (Settlement-Movement), которое возникло в рабочих кварталах Лондона, из-за нечеловеческих условий жизни населения. Основатель этого движения, пастор С.А. Барнет, использовал волонтерскую работу студентов, которые жили по соседству с обнищавшим населением рабочих кварталов. Целью было улучшить условия жизни местных жителей и способствовать межклассовой соседской самоорганизации и взаимной помощи. В 1884 году в Лондоне в Тойнби-холле была основана первая община. Там оказывалась как материальная, так и нематериальная помощь, так, например, были организованы образовательные курсы для взрослых, каникулы в деревне для детей и поддержка еврейских переселенцев. Движение общин быстро распространялось. В Лондоне и других промышленных городах Великобритании возникли многочисленные общины. Сегодня в Великобритании существует широкая сеть центров встреч по месту жительства и соседских ассоциаций.

#### **3.2. Усиление солидарности и взаимной помощи**

На положительное отношение британского населения к волонтерству, которое до сих пор играет существенную роль, повлияли, прежде всего, обе мировые войны. Вследствие военных событий и связанной с ними нуждой, человеческие отношения

характеризовались солидарностью и взаимной помощью. Из-за этого в обществе установилось мнение, что волонтеры решают важные общественные задачи.

### **3.3. На первый план выходят ориентация на местное сообщество и участие граждан**

После войны правительство лейбористской партии начало политику консолидации и развития британского социального государства. Из-за расширения государственных структур, которые должны были в полной мере оказывать социальные услуги, волонтерская деятельность все больше оттеснялась из сферы социальных услуг.

При этом в основном исходили из того, что государственные структуры якобы удовлетворяют все требования, при этом общественные организации, а вместе с ними и волонтеры, становятся якобы излишними. При такой социальной политике имидж волонтерской деятельности ухудшился, поскольку добровольцы пытались оказывать социальные услуги, которые государственные организации могли оказать лучше.

Эта тенденция - рассматривать волонтеров как помощников-любителей и по возможности заменять их профессиональной рабочей силой, изменилась в 60-х годах. Недостатки социального государства стали очевидными. Вскоре обнаружилось, что государственные организации не в состоянии предоставлять все социальные услуги. После этого сфера адресных социальных услуг вновь в основном была передана общественным организациям, потому что они обладали многолетним опытом в сфере социальной работы. С одной стороны, общественным организациям были непосредственно переданы задачи государственных структур. С другой стороны, волонтерским организациям была передана еще одна дополнительная функция, они должны были покрывать дефицит государственных организаций и бюрократических структур за счет участия граждан и ориентации на местное сообщество.

### **3.4. Подъем в 60-ых годах**

В 1962 году Государственное ведомство здравоохранения ввело программу по поддержке занятости добровольцев в больницах и создало оплачиваемые рабочие места для координаторов волонтерских услуг служб. Их задачей было привлечение волонтеров и координация их работы.

Одновременно в 60-х годах возникли многочисленные инициативные группы и организации, которые привлекали молодежь к добровольной работе. Они были основаны потому, что большая часть населения Великобритании была затронута возрастающими проблемами молодежи, такими, например, как безработица, усиливающийся конфликт поколений, всемирное движение протеста. Работая добровольно, молодые люди получали возможность наполнить жизнь новым содержанием. В это время возникла Волонтерская служба по месту жительства (Community Service Volunteers (CSV)).



Волонтерская служба по месту жительства - сегодня: CSV предлагает молодым людям от 16 до 35 лет по всей стране возможности заняться волонтерской деятельностью в таких сферах как социальная работа, образование, охрана окружающей среды, средства массовой информации и волонтерские инновации. Ежегодно CSV предоставляет возможность более чем 63000 молодых людей активно участвовать в общественной жизни.

### **3.5. Создание инфраструктуры для волонтерской деятельности**

Вызванное тремя экспертными отчетами, в 70-ых годах началось создание инфраструктуры, поддерживающей волонтерскую деятельность. Отчет Сибома (1968) был инициирован правительством лейбористской партии и в основном исследовал реорганизацию государственных учреждений. В качестве главной задачи государственных структур отчет рассматривает привлечение волонтеров. При этом должен соблюдаться принцип ориентации услуг на местное сообщество. Отчет Сибома предлагал привлекать граждан к планированию, организации и оказанию социальных услуг, чтобы покрыть потребности, компенсировать недостатки и мобилизовать новые ресурсы. Кроме того, привлечение волонтеров должно было устранить размежевание между сотрудниками социальных организаций и их клиентами.

Об отношении между добровольными и штатными сотрудниками в отчете Сибома говорится следующее: "Мы не выступаем за то, чтобы штатные сотрудники заменялись волонтерами. Мы напротив предполагаем, что они, в рамках учреждения и при определенной степени подготовки, могут выполнять многие задачи, которые не нужно выполнять штатным сотрудникам и которые, возможно, могут быть лучше выполнены именно волонтерами."

Непосредственно за отчетом Сибома дискуссия о волонтерской деятельности была продолжена отчетом Авеса (1969). Отчет Авеса был составлен независимой комиссией. Это исследование было посвящено роли волонтерской деятельности и вызвало структурные изменения в добровольческом секторе. Отчет Авеса требовал обязать штатных сотрудников координировать и поддерживать волонтеров, работающих в социальных службах.

Выдержка из отчета Авеса: "В каждой службе, где заняты добровольцы, организации их работы должна быть предана определенная форма. Под организацией мы понимаем создание системы, в рамках которой и с помощью которой добровольцы получают возможность выполнять свою работу в широком смысле слова эффективно, без помех, приемлемо для клиентов, для них самих и для организаций, где они заняты.... Везде, где используется помощь добровольцев, в организационной структуре должен быть один или несколько сотрудников, которые занимаются организационной работой или менеджментом волонтерских программ..."

Отчет Авеса заложил основу характеристики профессии "координатора работы волонтеров". Еще одним позитивным следствием отчета Авеса стало основание в 1973 году независимого волонтерского центра Великобритании (с 1996 года - Национальный

центр волонтерской работы (National Centre for Volunteering)). Среди прочего, с помощью волонтерского центра в 70-ых годах началось создание национальной сети волонтерских агентств.

Национальный центр волонтерской работы - сегодня: главной задачей Национального центра волонтерской работы является лоббирование интересов волонтерских организаций. Он представляет волонтерское движение в государственных и коммерческих структурах, а также на политическом и международном уровнях. Открытое высказывание точки зрения о социально-политических тенденциях и практических проблемах, информационная служба, исследовательская и просветительская работа, публикации на тему волонтерской деятельности являются центральными сферами работы этой организации. Национальный центр волонтерской работы располагает самой большой специализированной библиотекой по теме "Волонтерская деятельность в Европе".

Волонтерские агентства - сегодня: они выступают как контактные бюро для людей, которые хотят работать добровольно. Консультации и направление таких людей в организации, где нужна их помощь, является главной задачей волонтерских агентств. В Великобритании существует региональная сеть волонтерских агентств. Их общая численность в Англии, включая членов в Уэльсе и Северной Ирландии, составляет 343. Они объединены под крышей Национальной ассоциации волонтерских агентств (National Association of Volunteer Bureaux (NAVВ)). Волонтерские агентства метко называют "биржей труда волонтеров".

В 1978 году был опубликован независимый отчет Вольфенден. Отчет Вольфенден явился вехой в истории общественных организаций и повлиял на их значение в британском обществе.

Отчет Вольфенден требовал того, чтобы государство финансировало посреднические и координационные организации для волонтеров. В качестве главной задачи этим посредническим организациям предписывалось развитие добровольческих организаций, координация работы инициативных групп и организаций, оказание услуг общественным организациям, а так же их представительство в государственном секторе и на политических мероприятиях. Они должны были пропагандировать деятельность добровольческого сектора и способствовать улучшению сотрудничества между государственным и добровольческим секторами. Таким образом, благодаря отчету Вольфенден, на национальном уровне эта роль была отдана Национальному совету волонтерских организаций. Подобной работой занимается и Национальный центр волонтерской работы. Обе организации среди прочего финансируются из государственных средств министерства внутренних дел.

Национальный совет волонтерских организаций - сегодня: "Голос добровольческого сектора", таким образом, рекламирует себя Национальный совет волонтерских организаций. Он является головной организацией для инициативных групп, проектов и организаций добровольческого сектора. Он лоббирует интересы добровольческого сектора и предлагает информационные и консультационные услуги

НГО. Организации получают особую поддержку в вопросах менеджмента и фандрайзинга. В настоящее время Национальный совет волонтерских организаций насчитывает 700 организаций-членов.

### **3.6. Волонтерская деятельность дополняет профессиональную социальную работу**

Не считая фазы консолидации социального государства, до середины 70-ых годов волонтерское движение было относительно независимо от влияния политических партий. В период экономического роста волонтерская деятельность должна была дополнять социальные услуги государственного сектора.

Вторая половина 70-ых характеризуется значительными экономическими проблемами, которые во многом были вызваны нефтяным кризисом. Таким образом, наметился конец экспансии социального государства. Чтобы противостоять этой тенденции, правительство лейбористов с одной стороны начало сокращение государственного бюджета, а с другой стороны - усиленную мобилизацию волонтеров, чтобы обеспечивать социальные услуги на прежнем уровне.

Из-за этого штатные сотрудники и профсоюзы стали критически относиться к волонтерскому движению. Штатные сотрудники опасались, что недостаток рабочей силы в сфере социальных услуг, связанный с сокращением бюджета, будет компенсироваться за счет волонтеров. В 1975 Волонтерский центр Великобритании в "Рекомендациях об отношениях между волонтерами и оплачиваемыми неквалифицированными сотрудниками" ясно выразил свое мнение по этому вопросу: работа добровольцев должна дополнять работу оплачиваемых сотрудников, но не заменять ее.

### **3.7. Волонтерское движение возьмет на себя задачи социального государства**

Важным поворотным пунктом в развитии добровольческого сектора является "Зима недовольства" 1978/1979 годов и, связанная с ней, отставка правительства лейбористов. После того, как правительство возглавила консервативная партия во главе с премьер-министром Маргарет Тетчер, послевоенной политике социального государства был положен конец. Правительство консерваторов видело причину экономического кризиса в политике социального государства, проводимой лейбористами, которая с их точки зрения привела "... к неправильному распределению ресурсов, сокращению личной ответственности и культивации зависимого населения". Главная мысль консерваторов заключалась в том, что государственные социальные службы являются бюрократичными, неэффективными, социалистическими и не оставляют никакого пространства для личной ответственности, в то время как общественные организации независимы, гибки, требуют меньших затрат и способствуют развитию взаимопомощи и личной ответственности.

Эта новая оценка волонтерской деятельности была ясно выражена в обращении премьер-министра Маргарет Тетчер по поводу ежегодной конференции Королевской женской волонтерской службы в январе 1981:

"Как бы ни богата была Великобритания..., нет возможности и средств, которые бы позволили государственным социальным службам удовлетворять те потребности, которые Вы, будучи волонтерами, сейчас удовлетворяете... Я считаю, что движение добровольцев является ядром нашего общего обеспечения социальной защищенности; государственным социальным службам отводится поддерживающая функция, там где она необходима, там где нужно устранить дефицит общественных организаций, чтобы помочь помощникам... Готовность мужчин и женщин к добровольческой деятельности служит значительным вкладом в сохранение свободы. Она обеспечивает заботу о ближних, независимую от политики. Она дает мужчинам и женщинам необходимую независимость удовлетворять потребности по своему желанию, независимо от государственного социального обеспечения".

Социальное государство подверглось радикальной политике реформ, которая исходила из абсолютно экономических принципов. Новые стратегии социальной работы подразумевали введение рыночных механизмов, чтобы стимулировать конкуренцию для повышения эффективности и понижения цен, чтобы расширить спектр предлагаемых услуг и свести до минимума затраты государства.

Социально-политическое определение роли волонтерства, которое дополняет государственные социальные услуги, в корне изменилось. Теперь государственные структуры должны были дополнять волонтерское движение.

### **3.8. Безработица и волонтерство**

В конце 70-ых начале 80-ых начался сильный рост безработицы из-за продолжающегося экономического кризиса. Летом 1981 социальные последствия массовой безработицы выразились в волнениях в Лондоне, Бристоле и Ливерпуле.

Правительство консерваторов прореагировало на эти события, среди прочего, введением программ поддержки волонтерских организаций. С помощью этих программ отчасти должна была быть решена проблема безработицы, безработные получали возможность получать новые знания и навыки и одновременно выполнять общественно-полезную работу. Чтобы поддержать волонтерскую деятельность безработных в 1982 году Министерством здравоохранения и социальной защиты была начата программа "Возможности для волонтерской деятельности".

Возможности для волонтерства "Возможности для волонтерской деятельности" - сегодня: В рамках этой государственной программы поддерживаются организации добровольческого сектора и группы взаимопомощи, которые содействуют развитию волонтерского движения. Программой руководит консорциум 12 общественных объединений, одним из них является, например, Национальный центр волонтерской работы. Из средств, выделяемых на срок до 3 лет, финансируется ставка координатора работы волонтеров, а так же покрываются расходы на обучение и повышение

квалификации волонтеров и сопутствующие расходы. В 1996 году Соседской ассоциации Ханли Кроуч в Лондоне было предоставлено 18000 фунтов стерлингов. Финансовые средства этой программы стали вторым по величине источником доходов центров встреч по месту жительства. С помощью этого проекта 54 волонтера смогли осуществлять работу с детьми и подростками в этой части города.

Дополнительно были введены и другие программы, которые должны были привлечь людей, долгое время бывших безработными, к общественно-полезным работам и, таким образом, снова интегрировать их в рынок труда.

Волонтерский центр Великобритании и Национальный совет волонтерских организаций подвергли критике эту политику: "...добровольческий сектор используется как свалка для одной из серьезнейших проблем на рынке труда".

Этой программой был поставлен вопрос о различии между неоплачиваемым добровольным трудом и низкооплачиваемой работой.

В результате чего Волонтерский центр Великобритании в 1983 году опубликовал Хартию по волонтерской работе. Эта Хартия и в наши дни представляет собой программный документ волонтерского движения. Наряду с декларированием права каждого гражданина заниматься волонтерской деятельностью, подчеркивается, что волонтеры и штатные сотрудники должны не конкурировать, а дополнять работу друг друга и получать пользу от этого сотрудничества.

Выдержка из Хартии по волонтерской работе (1983): "Как волонтеры, так и оплачиваемые сотрудники должны знать, какие задачи они могут лучше всего выполнить. Каждый должен ценить важность труда другого, поддерживать его и не пытаться мешать другому или стараться его заменить. В частности, правила поведения должны отвечать как коллективным интересам оплачиваемых сотрудников, которые представлены профсоюзами или профессиональными ассоциациями, а также коллективным интересам волонтеров".

К концу 80-ых острые дискуссии о волонтерской деятельности и безработице прекратились. С одной стороны, привлечение добровольцев больше не концентрировалось только на безработных, а распространилось дальше.

С другой стороны, с 1988 года число безработных стало сокращаться, и на первый план вышли другие проблемы.

### **3.9. Добровольность как высший принцип**

Политика, начатая Маргарет Тетчер, продолжалась и в 80-ых годах. Ситуация в 90-ых характеризуется политикой социальной рыночной экономики. Государство по-прежнему брало на себя минимум ответственности за оказание социальных услуг, в то время как ими занималась плюралистическая система социальных служб. При этом, общественным организациям передавались функции государственных социальных служб. Поэтому правительство консерваторов имел особый интерес в поддержке волонтерского движения, которое оно рассматривало как возможность снижения расходов.

В 1990 году Министерство внутренних дел правительства консерваторов высказало свое мнение о волонтерском движении следующим образом: "Правительство заинтересовано в развитии волонтерского движения, поскольку, с одной стороны, это желаемая деятельность, а с другой стороны, это очень выгодный способ оказывать желаемые услуги."

В этой связи, одной из наиболее обсуждаемых тем 90-ых годов стал патронаж по месту жительства. Волонтерские организации стали играть значительную роль в обслуживании нуждающихся в заботе и уходе людей вне социальных учреждений. Уже с 70-ых годов существовали многочисленные проекты, как, например, патронажные службы, которые занимались уходом за больными по месту жительства.

Сегодня уход за больными на дому сталкивается с реорганизацией государственных служб. Вследствие Акта государственного ведомства здравоохранения и патронажа 1990 года, государственные социальные службы постепенно сокращают объем своих услуг и делегируют свои задачи на договорной и коммерческой основе добровольческим и коммерческим организациям.

С передачей оказания социальных услуг коммерческим службам и общественным организациям ожидается обострение конкуренции. И существует опасность, что волонтеры проиграют в этой конкурентной борьбе.

Противоположная точка зрения выражается в Концепции активного гражданского участия правительства консерваторов.

Суть этой концепции состоит в том, что индивидуум в демократичном обществе помимо прав имеет и свои обязанности, такие, например, как добровольная работа на благо общества.

Критические голоса замечают, что Концепция активного гражданского участия восходит к филантропическим мотивам средних и высших слоев общества в 19 веке, но тогда люди не требовали от правительства решения социальных проблем, а сами решали их. Практическое применение Концепция активного гражданского участия нашла в программе принца Уэльского, в рамках которой молодые люди работали в течение 12-18 месяцев в сфере ухода за нуждающимися на дому.

В ответ на это Волонтерский центр Великобритании выдвинул принцип добровольности. "Мы считаем, что люди, которые занимаются волонтерской деятельностью, сделали этот выбор лично и добровольно, и не нуждаются для этого в законах, налогах или каких-либо других предписаниях со стороны государства. Мы признаем, что существует множество способов побуждать людей к добровольной работе, которые противоречат принципу свободного выбора".

### **3.10. Общие задачи государственного, добровольческого и бизнес секторов**

Для дальнейшего развития волонтерского движения в 1994 году была принята программа "Измените все к лучшему. Общая стратегия волонтерской деятельности в Великобритании". Эта программа, финансируемая из государственного бюджета, была

разработана для организаций государственного, добровольческого и бизнес секторов. Эта программа рассматривает волонтерское движение как очень важный элемент развития демократии, посредством которого граждане берут на себя ответственность за сообщество. Центральным пунктом программы является поддержка волонтерского движения через мобилизацию всех потенциалов, которые содействуют участию граждан. Главным требованием программы является привлечение маргинальных групп, таких как представители национальных меньшинств, инвалиды, пенсионеры. Особое внимание уделяется также интеграции волонтерской работы в систему образования и созданию возможностей участия в ней для молодежи. Следующей важной составной частью программы является создание благоприятных условий для волонтерской деятельности. Помимо сотрудничества между тремя секторами, предусматривается расширение региональных посреднических организаций, финансируемых из государственных целевых программ, и даже проведение национальных общественных кампании по привлечению волонтеров с активным участием средств массовой информации.

"Измените все к лучшему" сопровождается целевой программой, в рамках которой финансируются проекты, использующие на местном уровне инновативные методы привлечения волонтеров.

Председатель Волонтерского центра Великобритании Андреа Кельмансон комментирует программу "Измените все к лучшему. Общая стратегия волонтерской деятельности в Великобритании" следующим образом: "В марте 1994 правительство вплотную занялось волонтерским движением: оно начало инициативу "Измените все к лучшему". Благодаря этой инициативе волонтеры стали центральным пунктом повестки дня в организациях государственного, общественного и бизнес секторов. Еще рано судить об успехе данного предприятия, но сам факт появления такой программы нельзя недооценивать. Первая задача разработчиков программы - создать национальную стратегию развития волонтерского движения, уже давно подлежала исполнению, и она была выполнена в самый подходящий момент, который и изменил все к лучшему".

### **3.11. Новое лейбористское правительство и волонтерство**

После смены правительства в мае 1997 и связанной с этим политикой премьер-министра Тони Блейра и нового правительства лейбористов, новым лейтмотивом стали ответственность за сообщество и социальное сотрудничество.

На повестке дня нового правительства, конечно же, стоит поддержка волонтерского движения. Еще будучи оппозиционной партией, лейбористы требовали создания национальной Гражданской службы (Citizens' Service) для молодых людей, которая стала известна как Волонтеры тысячелетия. Сейчас представление о гражданской службе для молодых людей изменилось.

В 1996 году Дэвид Блункетт, сейчас секретарь Министерства образования и занятости, сформулировал следующие принципы привлекательной для волонтеров успешной программы:

- добровольное участие
- поддержка местных проектов на национальном уровне
- качественные мероприятия по повышению квалификации
- открытость для каждого
- отсутствие попыток заменить добровольцами штатных сотрудников
- активное привлечение к разработке проектов молодых людей
- одобрение
- никаких финансовых убытков из-за волонтеров.

Гражданская служба - не новая идея в Великобритании. В рамках различных программ, проводимых Службой волонтеров по месту жительства (CSV), а также Трестом волонтеров имени принца, ежегодно тысячи молодых людей добровольно работают в различных проектах. Служба волонтеров по месту жительства (CSV) уже несколько лет занимается гражданской службой .

В центре дискуссии находится вопрос, целесообразно ли вводить программу, которая создаст новую сеть поддерживающих организаций, как, например, форумы развития общин (Community Development Forums), или все же более децентрализованная, плюралистическая и многосторонняя гражданская служба более привлекательна для молодежи. Разделяющие последнее мнение считают, что гражданская служба, которая имеет уже сложившуюся структуру, может заниматься, кроме социальных услуг, и проектами в сфере культуры, спорта и проведением различных акций.

Новое правительство лейбористов поставило себе цель до 2000 года привлечь 100 тысяч добровольцев в программу Волонтеры Тысячелетия.

## **4. Новейшие тенденции**

### **4.1. Волонтерская деятельность, поддерживаемая работодателем**

Благодаря сотрудничеству промышленных, торговых предприятий, банков с общественными организациями, работодатели поощряют волонтерскую деятельность своих сотрудников. "Типичный" волонтер, поддерживаемый работодателем, пару часов в месяц работает в социальных организациях, занимаясь фандрайзингом или оказывая адресную помощь. Одновременно работодатели получают стимул вступить в правление общественной организации или стать консультантом по недвижимости. Большие фирмы, кроме того, имеют специалиста, координирующего волонтерскую деятельность штатных сотрудников. Другие фирмы присуждают призы организациям, в которых работают их сотрудники (примерно от 100 до 500 фунтов стерлингов). Кроме того, объявляются конкурсы на организацию с лучшей волонтерской программой. Этот тип добровольной работы, концепция которого была разработана в США еще в 80-ых годах, начал внедрять Волонтерский центр Великобритании. Благодаря общественным кампаниям, а также созданию национальной и региональной сетей, он переживает



сильный подъем. Преимущества для фирмы заключается, прежде всего, в создании положительного имиджа, а также в повышении идентификации сотрудников с рабочим местом и, как следствие этого, повышении сознательности и производительности.

Преимущества для добровольческого сектора очевидны: квалифицированные волонтеры, хорошие отношения с фирмами и хорошие возможности для рекламы организации.

## **4.2. Волонтером может стать каждый**

На основании законодательства о равных возможностях в 80-е годы возникли законы, которые первоначально относились только к рынку труда.

Основной принцип равных возможностей заключается в том, что каждый имеет равные права на участие в жизни общества. Под равными возможностями подразумевается также, что организация не должна подвергаться дискриминации отдельных людей или группы лиц, будь то из-за их расы, цвета кожи, этнического или национального происхождения, веры, пола, семейного положения, религиозных убеждений, классовой принадлежности, физических недостатков или сексуальной ориентации.

Постепенно принципы равных возможностей распространились и на волонтерское движение. Сегодня они относятся к стандартам работы социальных организаций. Эти принципы действуют не только для штатных сотрудников, но так же и для добровольцев. Особенно возможность заниматься волонтерской деятельностью должна быть обеспечена для маргинальных групп. Дополнительно эта возможность закреплена правом каждого гражданина работать добровольно.

Чтобы обеспечить равные возможности заниматься волонтерской деятельностью для всех, необходимо не только тщательно разработать принципы равных возможностей для всех, но и применять их на практике в каждой конкретной организации. Сферы применения принципов равных возможностей очень разнообразны, например, за их соблюдением следят на собеседованиях и заседаниях. Создаются возможности для работы инвалидов; психически больные люди получают больше личной поддержки; информационные материалы, плакаты и т.д. переводятся на разные языки, чтобы как можно больше людей получили возможность работать волонтерами. Решающим критерием для оценки качества социальных услуг является то, какие шаги были предприняты для обеспечения равных возможностей и насколько успешны они были.

## 5. Волонтерская работа в Великобритании в конкретных примерах

### 5.1. Сравнительные данные

Сегодняшние волонтеры, бывшие волонтеры, люди, которые никогда не были волонтерами, описывают волонтерскую деятельность как: "...время, посвященное бесплатному труду на благо других ... человеку необходимо сделать выбор, тратить ли на это время и если да, то каким видом деятельности заниматься. Чтобы применить способности деятельность должна быть определенным образом организована. "Основные сферы интересов волонтеров - это социальная работа, а также спорт, политика, досуг. Кроме того, добровольцы часто работают в сфере охраны окружающей среды, защиты животных, помощи развивающимся странам и в религиозных общинах. Волонтерская работа все больше привязывается к определенной теме. Новейшие тенденции в добровольческой деятельности - это проблематика ВИЧ/СПИД, охрана окружающей среды, предотвращение преступности.

Типичные виды деятельности волонтеров в социальной сфере:

- уход за больными, пожилыми людьми и инвалидами на дому и в специализированных учреждениях
- уход за умирающими в хосписах
- работа с заключенными в тюрьмах и помощь им после выхода из тюрьмы
- работа с детьми и молодежью, например, в детских садах, школах, группах свободного времени, молодежных клубах
- помощь представителям этнических меньшинств через консультирование и сопровождение при посещении чиновников
- помощь бездомным
- сбор средств и пр.

Самые частые виды деятельности волонтеров - это сбор средств, работа в комиссиях и комитетах, преподавание и обучение.

Добровольная работа занимает примерно 2,5 часа в неделю.

Что касается соотношения полов, то нет существенного различия в количестве мужчин и женщин. Но мужчины больше, чем женщины заняты в таких областях, как спорт, работа в правлениях организаций, консультирование. Женщины же, в свою очередь, чаще работают в таких областях как фандрайзинг, работа с детьми, школьное образование, здравоохранение и социальные услуги общего характера.

Наибольшее количество волонтеров находится в возрасте от 35 до 44 лет. В свою очередь люди в возрасте от 65 до 74 лет больше, чем другие возрастные группы, посвящают времени волонтерской работе. Наибольший рост числа волонтеров отмечается в возрастных группах от 18 до 24 лет и от 45 до 65 лет.

Добровольцы в основном работают в общественных организациях. Они работают в местных организациях и филиалах национальных организаций. В

Великобритании наибольшее в Европе число волонтеров работает в национальных общественных организациях.

В государственных организациях волонтеры занимаются непосредственным оказанием социальных услуг.

## 5.2. Почему люди работают добровольно?

Ответ на этот вопрос не просто интересно знать, но и очень важно знать, чтобы понять волонтеров и суметь оправдать их ожидания.

В Национальном центре волонтерской работы мы получили следующие ответы:

"Многие люди признают, что добровольческая деятельность предлагает:

- возможность личного роста и самореализации
- возможность применить свои знания, навыки и опыт, познакомиться с новыми людьми, адаптироваться в новом месте жительства
- рост самосознания, возможность научиться новому и расширить круг интересов,
- и даже возможность подготовить себя к новой карьере
- понять трудности других и улучшить качество жизни других и себя самого."

Сегодня волонтеры не имеют имиджа "альтруистов". Это вполне законно извлекать из добровольческой деятельности выгоду для себя, а не только помогать другим из бескорыстия.

У волонтеров есть масса мотивов, которые могут изменить их "волонтерскую" карьеру.

Центральным мотивом все же остается сама деятельность, направленная на помощь другим, на основе чувства ответственности за сообщество и/или из религиозных убеждений.

Из высказывания одного волонтера: "Быть добровольцем значит, что ты отдаешь что-то сообществу и чувствуешь себя его частью".

Кроме того, важную роль играют такие личные причины и потребности, как чувство собственной значимости, потребность быть нужным другим или делать что-то особенное, не находиться в стороне от общественной жизни, узнавать новых людей, набираться опыта для дальнейшей трудовой деятельности и просто интересно проводить время.

В исследовании Eurovol-Studie на первом месте среди мотиваций (у 39% опрошенных) стояли "личные причины - собственные потребности". 34% опрошенных ответили: "У меня было свободное время " и 32% указали "Потребность в чувстве общности с людьми". Мотив "Я хотел познакомиться с новыми людьми " встречается у 15% опрошенных.

У молодых людей особенно выражен мотив приобрести новые знания, умения, опыт. Это связано с тем, что волонтерская деятельность воспринимается как прямой путь к постоянной работе. В Великобритании при поиске работы или поступлении в ВУЗ немаловажно указать, что ты работал в качестве добровольца в соответствующей

сфере. В социальной сфере принято, что в документах о приеме на работу указывается продолжительность и род волонтерской деятельности, которые рассматриваются как опыт практической работы.

Исследование "Ценность волонтерской работы" показало, что большинство руководящих сотрудников 500 ведущих фирм Великобритании убеждены в том, что кандидат, указавший в своем заявлении об опыте волонтерской работы, более сознателен, обладает хорошими навыками коммуникации и работы в команде.

Из высказывания волонтера:

"Прежде всего я хотел получить опыт. Для того, чтобы устроиться на работу нужно иметь опыт и немного образования."

О возможности поработать добровольцем чаще всего узнают через личные контакты - от родственников, друзей, знакомых. В исследовании Национальный обзор волонтерской деятельности в Великобритании за 1991 г. большинство опрошенных ответили, что они стали добровольцами, потому что их попросили. Ответ "Кто-то попросил меня помочь" дали 51% участников исследования. 49% ответили "Я сам предложил свою помощь".

Для успешной координации работы волонтеров и особенно для привлечения новых волонтеров решающую роль играет знание того, почему люди не хотят быть добровольцами. В качестве оснований были названы: нехватка времени, чрезмерные требования и финансовая нагрузка. Особого внимания заслуживает высказывание граждан о том, что они не занимаются добровольной деятельностью, так как никто их об этом не просил. Добровольцы часто прекращают свою деятельность из-за переездов, приема на постоянную работу, перегрузок и потери интереса к волонтерской деятельности.

### **5.3. Связь волонтерской деятельности с организационными структурами в Великобритании**

Жизнеспособность общественных организаций в Великобритании зависит от волонтеров. Характерно, что большая часть сотрудников работает на добровольной основе.

К тому же более двух третей организаций ежегодно имеют в штате более 20 волонтеров и около одной трети более 100 волонтеров.

Руководство организацией осуществляется выборным правлением. Члены правления работают только на добровольной основе и бесплатно. Правления общественных организаций в Великобритании чаще всего состоят из 11-20 человек. Кроме того, управляющую и координирующую функцию часто выполняет исполнительный директор (координатор).

Штатный персонал в организациях состоит из полностью или частично занятых сотрудников. Свыше половины общественных организаций имеют более одной полной оплачиваемой ставки. В национальных общественных организациях работает более 10 штатных сотрудников.

Примером использования волонтерской работы в государственных структурах является отдел по работе с волонтерами в Кройдоне в Лондоне: государственные социальные службы городского района Кройдон организовали специальный отдел по работе с волонтерами. Он занимается исключительно координацией и поддержкой волонтеров, работающих в государственных социальных службах, например, семейные службы, работа в больницах и патронаж на дому душевно и физически больных, а также пожилых людей. По данным на 31.01.1995 в этом отделе работали 1083 волонтера. В отделе работает один менеджер, 8 координаторов работы волонтеров и два администратора. Годовой бюджет, из которого финансируются заработная плата сотрудников, текущие расходы, и выплаты волонтерам, составляет 250 000 фунтов стерлингов.

#### **5.4. О взаимоотношениях волонтеров и штатных сотрудников**

Отношения волонтеров и штатных сотрудников определяются давней и своеобразной традицией волонтерской работы в Великобритании.

Эти традиции обосновывают и разделяемое большинством мнение, что волонтерство вносит существенный и профессиональный вклад в жизнь общества. Такую позицию сознательно разделяют многие волонтеры и это является объяснением того, почему волонтеры не заменяются профессионалами.

Кроме того, распространено мнение, что профессиональная социальная работа дополняется работой волонтеров, для того, чтобы клиент был оптимально обеспечен социальными услугами.

Среди штатных сотрудников распространено мнение, что волонтерский труд является ценным дополнением работы профессионалов, добровольцы не могут быть заменены штатными сотрудниками, и наоборот. Волонтеры рассматриваются скорее не как конкуренты, а как ценное дополнение, и, не смотря на меры экономии, необходимость волонтеров не подлежит сомнению.

Отдел по работе с волонтерами в Кройдоне сформулировал свою цель для привлечения волонтеров в государственные социальные службы следующим образом: "...улучшить качество жизни клиентов социальных служб и дополнить спектр услуг, оказываемых штатными сотрудниками. Добровольцы должны быть центральной, а не дополнительной частью системы социального обеспечения".

Конфликтов в практике взаимодействия между штатными сотрудниками и волонтерами почти не наблюдается. С одной стороны, освобождающиеся рабочие места не занимают волонтерами. Отдел по работе с волонтерами установил в правилах своей работы, что в случае забастовки штатных сотрудников, вместо них для оказания социальных услуг не будут использоваться добровольцы.

С другой стороны, штатные сотрудники, особенно организаторы работы волонтеров, вносят значительный вклад в развитие волонтерского движения. И, уже упомянутое, признание штатными сотрудниками важности работы волонтеров значительно влияет на общественную оценку волонтерской деятельности.

Остается заметить, что, конечно, в сотрудничестве штатных сотрудников и волонтеров бывают трудности. Штатным сотрудникам, координирующим работу волонтеров, оказывается постоянная методическая поддержка. Так, Национальный центр волонтерской работы наряду с другими образовательными мероприятиями предлагает курсы повышения квалификации по таким темам, как взаимоотношения штатных сотрудников и волонтеров, введение в менеджмент волонтерских программ и пр.

## **6. Менеджмент волонтерских программ в сфере социальной работы в Великобритании**

### **6.1. Волонтерский труд: важный ресурс для социальной работы**

Волонтеры, благодаря своей квалификации, личному опыту, навыкам, компетенции, интересам могут многое дать организации. Они, проявляя инициативу, готовность попробовать новое, высказывая критику, не позволяют организации находиться в застое. Ценность представляет их жизненный опыт и их связь с потребителями социальных услуг, а также с местным сообществом. Волонтеры обогащают организацию, потому, что они имеют много контактов и могут привлечь пожертвования. Они делают организацию известной и побуждают других заняться волонтерской деятельностью. Благодаря волонтерам, организации могут оказывать своим клиентам более качественные услуги.

Высказывание одного штатного сотрудника:

"...рассматривай волонтеров как первопроходцев! Они могут делать новаторскую работу. Что-то совсем новое, то, что штатный сотрудник не обязательно должен делать из-за четко предписанных должностных обязанностей".

Не в последнюю очередь волонтеры являются экономическим ресурсом. Так как волонтеры работают бесплатно, на организацию ложится меньшая финансовая нагрузка. И как раз потому, что оплата услуг волонтеров отсутствует, организациям необходимо в ответ что-то предлагать волонтерам. Волонтерская работа выполняется не даром и она не бесплатна! Чтобы эффективно использовать этот ресурс, организациям необходимо создавать поддерживающие структуры. Они должны обеспечить волонтеров такой работой, которая полезна, которая их удовлетворяет, приносит им радость, соответствует их ожиданиям и мотивам.

Чтобы удовлетворить это главное требование, в Великобритании начали применять менеджмент волонтерских программ, концепция которого была разработана в США.

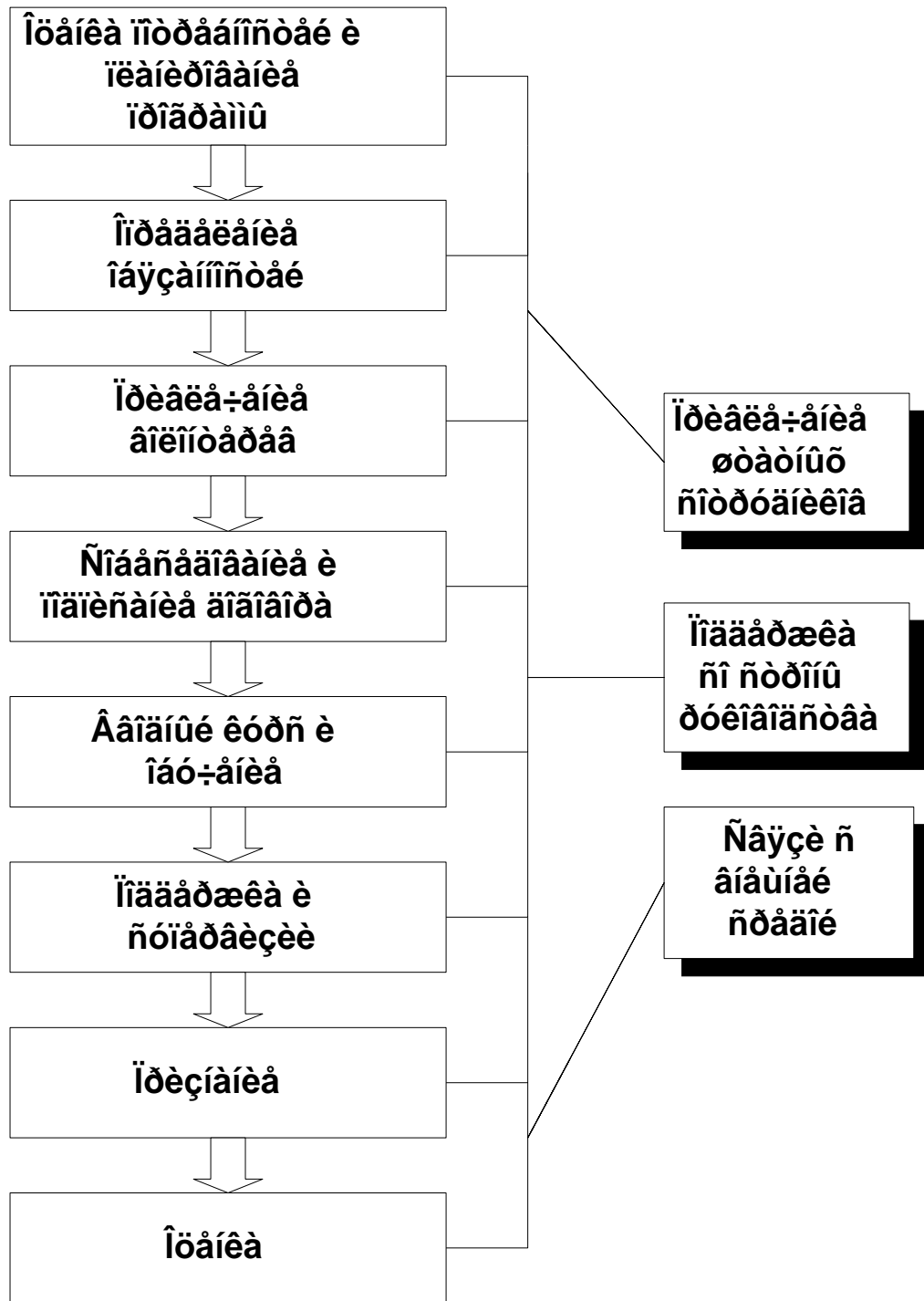
### **6.2. Менеджмент волонтерских программ: обзор**

В двух словах, менеджмент волонтерских программ - это планирование, организация, координация работы волонтеров. Он включает в себя следующие этапы:

- Оценка потребностей и планирование программы
- Определение обязанностей
- Привлечение волонтеров
- Собеседование и подписание договора
- Вводный курс и обучение
- Поддержка и супервизии
- Признание
- Оценка

В менеджменте волонтерских программ участвует руководство организации, координатор волонтерских программ, штатные сотрудники и даже активные волонтеры (а также клиенты). Кроме того, его успех зависит от общественного признания и поддержки.

# Ìòäíèà ìòðäáííñòáé è îëàíèðîáíèà îðîãðàííù



Главной предпосылкой эффективного менеджмента волонтерских программ является профессиональное, уважительное отношение руководства организации к волонтерам. Оно характеризуется следующими критериями: принятие - волонтеры приветствуются, их работа является одной из составных частей философии



организации; уважение - признается, что волонтер вносит свой вклад в развитие организации.

### **6.3. Менеджмент волонтерских программ: особая ответственность и особые задачи для штатных сотрудников**

Отправным пунктом является то, что работа с волонтерами представляет собой самостоятельную задачу менеджмента. Чтобы соответствовать этим требованиям, менеджмент волонтерских программ, ответственность и круг задач поручается штатному сотруднику - координатору работы волонтеров. Для него существует ставка, оплачиваемая из государственных средств или средств доноров. Главная задача координатора работы волонтеров состоит в планировании, координации и совершенствовании процесса менеджмента волонтерских программ. Как правило, координация работы волонтеров требует больше квалификации, чем руководство персоналом штатных сотрудников. Координатор работы волонтеров - это не просто специалист по поддержке и консультированию волонтеров, он занимает промежуточную позицию между руководством организации, штатными сотрудниками и волонтерами. Квалификация координатора волонтерских программ подразумевает знания и опыт работы с клиентами организации. Он должен быть в состоянии представлять интересы волонтеров, а также поддерживать связь с местными инициативными группами, другими организациями, национальными ассоциациями.

Должностные обязанности координатора работы волонтеров в центре встреч по месту жительства (сравнимом с соседским объединением):

- Соседская ассоциация Хэнли Кроуч (HANLEY CROUCH COMMUNITY ASSOCIATION (HCCA))
  - Координатор работы волонтеров
  - Должностные обязанности
  - Рабочее время: 21 час в неделю
  - Зарплата: Шкала 6, 16000 фунтов стерлингов в год

Главной задачей координатора работы волонтеров является привлечь не менее 40 добровольцев, обучить их, и оказать поддержку тем, кто участвует в текущем интеграционном проекте ассоциации, т.е. дать возможность молодым людям с проблемами в учебе и дивиантным поведением принять участие в деятельности центра встреч по месту жительства.

Координатор работы волонтеров должен поддерживать отношения как с родителями, так и с кураторами таких детей и подростков через создание поддерживающей структуры для добровольцев центра встреч Хэнли Кроуч.

Основные задачи:

1. Поддерживать контакты с местными чиновниками, добровольцами, соседскими группами, чтобы находить добровольцев для проектов.

2. Подбирать для добровольцев различные виды деятельности, которыми могут заниматься как нормальные дети и подростки, так и дети, и подростки с проблемами в учебе и дивиантным поведением.
3. Поддерживать тесную связь с сотрудниками НССА и с опекунами инвалидов - клиентов НССА.
4. Поддерживать контакт с маргинальными группами, у представителей которых нет возможности заниматься волонтерским трудом или иметь оплачиваемую работу, как, например, беженцы или люди, долгое время не имеющие работы.
5. Соблюдать принципы равных возможностей на всех сферах деятельности.
6. Разработать программу вводных мероприятий и тренингов для добровольцев, которая соответствует потребностям отдельных людей и групп, пользующихся услугами центра.
7. Обеспечить волонтеров достаточным количеством супервизий, проводимых сотрудниками НССА или координатором работы волонтеров.
8. Под контролем сотрудника, ответственного за финансы, организовать кассу для небольших пожертвований и управлять финансовыми средствами, выделенными на проект.

Второстепенные обязанности:

1. При необходимости посещать заседания правления и оперативки сотрудников НССА.
2. Соблюдать санитарные нормы и правила техники безопасности НССА.
3. Выполнять общую для всех офисную работу.

71% британских организаций предлагает волонтерам возмещение расходов. 69% волонтеров имеют возможность освоения специальности в ходе работы, 50% - регулярного повышения квалификации, 45% - возможность повышения квалификации вне организации. Регулярная поддержка и супервизии волонтеров проводят три четверти британских организаций.

#### **6.4. Оценка потребностей и планирование волонтерских программ**

Активные люди сами предлагают свой добровольный труд какой-либо организации или их просят помочь. Достаточно часто организации принимают волонтеров, не думая о последствиях своих действий и не проведя соответствующую подготовку. С одной стороны, это может спровоцировать неприятие волонтеров штатными сотрудниками, так как они чувствуют, что к ним предъявляются чрезмерные требования. С другой стороны, волонтеры могут испытать разочарование, поскольку они не чувствуют, что их знания и навыки востребованы.

Поэтому работа с волонтерами - это не спонтанные действия, ей должны предшествовать размышления и подготовка. Начать следует с определения потребностей и планирования волонтерской программы.

Фаза планирования позволяет руководству организации и штатным сотрудникам выяснить свои ожидания от работы волонтеров. Она дает возможность уже заранее устранить неясности и проблемы, исключить возможность конкуренции штатных сотрудников с волонтерами. Чтобы при планировании учесть различные интересы, в разработке волонтерской программы участвуют представители различных подразделений организации: члены правления, исполнительный директор, штатные сотрудники, активные волонтеры и, кроме того, клиенты.

На этом этапе исходным пунктом является вопрос: "Почему организация хочет привлечь или привлекает волонтеров?" Чтобы ответить на него, все занятые планированием волонтерских программ, должны иметь общую точку зрения на волонтерскую деятельность.

Пример одной точки зрения:

"...признает значительность вклада, который волонтеры, с одной стороны, вносят в социальную работу, выполняемую организацией, а, с другой стороны, в развитие волонтерского движения..."

Кроме того, важно определить статус волонтеров в организации. Уже на этом этапе закладывается основа отношений между волонтерами и штатными сотрудниками:

"Хотя волонтеры не являются штатными сотрудниками организации и не получают зарплаты, только в редком случае им компенсируются затраты, в организациях к ним относятся как к равноправным партнерам штатного персонала."

Помимо этих общих договоренностей, на стадии планирования необходимо определить потребности в волонтерской работе. Предпосылкой для этого является ясность задач, планов, целей организации. Какие услуги оказывает или собирается оказывать организация клиентам? На основании этого могут высказываться конкретные ожидания всех участвующих. Может выясниться, что помощь волонтеров нужна в каком-то определенном проекте (например, Клуб пенсионеров), для выполнения определенной задачи (например, транспортные услуги) или при открытии новой области задач (например, фандрайзинг). Выясняются задачи и сферы деятельности, которые фактически полностью берут на себя волонтеры. Уже на этом этапе определяются задачи и происходит распределение обязанностей.

Кроме того, разрабатывается регламент и организационные технологии: принципы равенства возможностей, обязанности неразглашения тайны, санитарные нормы и правила техники безопасности, страхования, должностные обязанности, разрешение на работу с волонтерами, а также критерии оценки менеджмента волонтерских программ.

Работа волонтеров не только приносит выгоду организации, она должна быть также полезна для самих волонтеров. Успешная волонтерская программа предусматривает права волонтеров или обязанности организации по отношению к

волонтерам. Они заключаются в обеспечении ставки координатора работы волонтеров, мероприятий по поддержке, супервизий, обучения и повышения квалификации, право участия в принятии решения вплоть до возмещения расходов и страхования. Чтобы успешно реализовать программу на практике, необходимо предварительно оценить имеющиеся в наличии финансовые, временные и человеческие ресурсы организации.

Национальный центр по волонтерской работе рекомендует сформулировать все эти договоренности в форме конкретной волонтерской политики. Она является основой для эффективного сотрудничества руководства организации, штатных сотрудников, волонтеров и клиентов.

## **6.5. Определение обязанностей и круга задач**

Определение круга задач позволяет использовать труд волонтеров как на пользу им самим, так и на пользу организации. На переднем плане стоит задача учитывать, при определении круга задач, мотивацию волонтера. Волонтер должен иметь возможность получать радость от работы, завязывать личные контакты, учиться новому. Необходимо исключать факторы, которые снижают мотивацию или ведут к отказу от волонтерской деятельности.

Необходимо способствовать самостоятельной и ответственной деятельности волонтеров, если волонтеры выполняют лишь подготовительную, "черновую" работу, интерес к волонтерской деятельности теряется.

Волонтерская работа - это возможность личного роста и волонтеры должны получить положительный опыт. Определение круга задач подразумевает формулирование требований и целей. Этим также дается импульс к успеху. Волонтеры должны знать, что они вносят значительный вклад в социальную работу.

Выдержка из описания задач добровольного сотрудника молодежного клуба: "При работе с молодежью, индивидуально или в группе, необходимо повышать их доверие к самим себе и другим, развивать их коммуникативные навыки..."

Волонтерская деятельность является ценным дополнением работы штатных сотрудников и наоборот. Определить круг задач - означает создать регламент для сотрудничества штатных сотрудников и волонтеров. Посредством формулирования круга задач определяются компетенции штатных сотрудников и волонтеров. Ясно определяются роли обеих сторон. Волонтеры и штатные сотрудники равноправно работают вместе, но имеют различные сферы ответственности.

Высказывание члена правления одной общественной организации "...прежде всего, необходимо четко определить роли добровольцев и штатных сотрудников, чтобы каждый знал, что делает другой. Я думаю, что полезно иметь четко сформулированные должностные обязанности волонтеров и должностные обязанности штатных сотрудников".

К определению конкретных задач и ответственности волонтеров координатор работы волонтеров привлекает штатных сотрудников. С самого начала ответственность за координацию работы волонтеров передается им. Штатные сотрудники могут поручать

волонтерам такие задания, которые они уже давно хотели выполнять в рамках своих проектов, но на которые никогда не хватало времени или не было людей, имеющих необходимые для выполнения этих заданий навыки. Главное правило заключается в том, что волонтерам не должны передаваться задания, которые не хочется делать штатным сотрудникам, которые они считают скучными.

По этим критериям выбираются задачи для волонтеров, которые затем письменно формулируются в виде должностной инструкции. Должностная инструкция, как правило, содержит следующие разделы:

- название должности волонтера (например, сотрудник школьного клуба)
- род деятельности
- задачи, конкретные обязанности
- цели и результаты, которые должны быть достигнуты
- требования, навыки, знания и/или квалификация
- часы работы и общее время работы в организации
- место работы
- права волонтера или обязанности организации
- польза для волонтера (обучение, повышение квалификации, возмещение расходов, сертификат, страховка, присмотр за детьми и пр.)

Необходимо принимать во внимание, что должностные инструкции, несмотря на четко заданный формат, могут изменяться в зависимости от потребностей волонтеров. Для волонтера могут формулироваться новые обязанности, более соответствующие его компетенции.

## **6.6. Привлечение волонтеров**

Как можно привлечь людей к добровольной неоплачиваемой работе?

Обычно к волонтерской деятельности побуждают личные контакты - с членами семьи, друзьями и знакомыми.

Кроме того, этой цели служат листовки, плакаты, объявления в общественных местах, объявления в газетах, информационные мероприятия, сообщения в прессе, на радио и телевидении. Существенную роль играют волонтерские агентства, которые распределяют волонтеров в соответствующие организации.

Чтобы привлечь потенциальных волонтеров, организация должна разработать рекламную стратегию.

Главное в этой стратегии - так сформулировать обращение, чтобы заинтересовать потенциальных волонтеров и представить интересы организации и ее клиентов. При этом не имеет значения, передается ли это сообщение через личный контакт или в какой-либо другой форме.

При составлении обращения главное заключается в том, чтобы выяснить мотивацию к волонтерской деятельности и сделать соответствующее предложение.

Выдержка из плаката НССА:

"Вы хотите работать с детьми и подростками? Получить новые знания? Повысить свою квалификацию и шансы на получение работы?"

Потенциальным волонтерам должно быть ясно, что своей добровольческой деятельностью они принесут пользу. Необходимо также рассказать о задачах волонтера и пользе, которую он принесет клиентам, а также о том, что ожидает организация от волонтера.

Объявление Деполт траста (Depault Trusts) в газете для бездомных "Биг Исью" (Big Issue):

"Мы организовали ночной приют в Воксхолле, который пользуется большим спросом. Нам нужны волонтеры, заинтересованные нашей работе... Добровольцы могут помогать в приготовлении и раздаче еды, беседовать с подростками, оказывать им психологическую поддержку".

Что организация может предложить волонтерам? В обращении должны быть упомянуты материальные и нематериальные поощрения. Для потенциальных волонтеров должно быть ясно, что добровольческая деятельность полезна для них самих, например, возможность повышения квалификации, получения сертификата и т.д.

Выдержка из плаката НССА:

"Мы можем предложить компенсацию издержек, профессиональное обучение, регулярные консультации, льготные билеты на все мероприятия, проводимые центром, сертификат и рекомендации добровольцам, проработавшим более 3 месяцев".

Кроме того, устраняются факторы, которые препятствуют людям заниматься волонтерской деятельностью. При этом важную роль играет компенсация издержек волонтерам.

Выдержка из плаката НССА:

"Дорого ли это быть волонтером? Мы по договоренности обязательно возместим расходы всем добровольцам, участвующим в проекте".

Необходимо устранять опасения, связанные с волонтерской работой, такие, как страх общения с клиентами организации или сомнения в собственных способностях. Эти сомнения легче всего рассеять, показав потенциальным волонтерам, что организация компетентна в проблематике. Стоит подчеркнуть, что организация проводит интенсивные и регулярные образовательные курсы, консультации, супервизии.

Выдержка из плаката НССА:

"Я никогда раньше не работал с детьми и подростками - для нас это не проблема, мы считаем, что никогда не поздно начать приобретать опыт. Мы поддержим Вас в Вашей работе, предложив образовательные семинары... Кроме образовательных мероприятий мы оказываем регулярные консультации и проводим супервизии..."

Как уже было сказано, личные контакты играют очень важную роль в привлечении волонтеров. Недостатком при использовании неформальных контактов является то, что обращение не доходит до представителей маргинальных слоев. Поэтому установление контактов с этими группами людей является неотъемлемой

частью рекламных кампаний. Такие контакты можно установить с помощью адресной посылки штатных сотрудников или добровольцев к этим людям и/или с помощью информационных мероприятий в учреждениях, которые посещают данные группы людей. Кроме того, эффективным является использование листовок и плакатов в общественных местах и обращения в средствах массовой информации.

Трудности в привлечении к волонтерской деятельности представителей этнических меньшинств, например, из-за языковой проблемы, могут быть устранены переводом обращения на соответствующий язык и подготовкой специальных информационных материалов.

Выдержка из плаката НССА:

"Английский - не мой родной язык?... Несмотря на это мы очень заинтересованы в привлечении волонтеров, родной язык которых не английский, и мы поддержим тех, кто уже учит английский."

И, наконец, потенциальных волонтеров можно информировать через рекомендации, регламенты, правила работы в организации.

Выдержка из плаката НССА:

"Прежде чем Вы начнете работу, нам необходимо две личных рекомендации и справка из полиции о Вашей благонадежности".

Дополнительно привлечению волонтеров служат объявления о работе контактного бюро или координатора работы волонтеров.

## **6.7. Каждый ли может стать волонтером?**

В результате эффективной рекламной кампании различные люди проявляют интерес к волонтерской деятельности. После публикации одного объявления в межрегиональной газете, соседская ассоциация Хэнли Кроуч получила 155 запросов на 40 запланированных мест волонтеров. Организации должны оказывать социальные услуги тем или иным группам клиентов и обеспечивать высокое качество своей работы.

Потенциальные волонтеры или кандидаты приносят не только свои знания, навыки, компетенцию, они также имеют свои ожидания и потребности.

Как могут быть определены и удовлетворены эти различные интересы?

### **6.7.1. Разрешение на волонтерскую деятельность**

Чтобы защитить потребителя социальных услуг, организация требует от кандидата выполнения ряда формальных предписаний. Как правило, необходимо написать заявление, заполнить анкету, предоставить две рекомендации и справку из полиции о благонадежности.

### **6.7.2. Собеседование**

За организацию собеседования ответственен координатор работы волонтеров, но в нем обязательно участвуют штатные сотрудники и даже активные волонтеры. Это является хорошей предпосылкой для эффективной работы волонтеров и штатных

сотрудников и предотвращает субъективные и необоснованные оценки. Главной задачей собеседования является знакомство, взаимное выяснение потребностей и ожиданий. Кандидат рассказывает о своих мотивах, ожиданиях, умениях, компетенции. Организация выясняет мотивы и оценивает, насколько кандидат подходит для выполнения определенного круга задач и к коллективу. Следует заметить, что уже во время собеседования кандидат должен решить для себя, подходит ли ему организация и то, что она предлагает. Поэтому необходимо на собеседовании четко описать сферу задач, ожидания организации и то, что организация может предложить волонтерам.

Посредством этого обмена происходит взаимная оценка. Часто собеседование носит консультационный характер, представленный круг обязанностей не соответствует ожиданиям кандидата, кажется, что он не подходит к коллективу, он компетентен в другой сфере или для него может быть определен совсем другой круг обязанностей. Подобные ситуации должны учитываться при проведении собеседований и из них должен быть найден приемлемый для обеих сторон выход.

Возможно, кандидат будет не принят на работу. Если претендентов слишком много или компетенция кандидата не востребована в организации, то его обязательно нужно передать другим организациям, например, в волонтерское агентство. В основном, отказ кандидату в добровольцы возможен только тогда, когда существует угроза безопасности клиентов, например, если стало известно о противоправных действиях кандидата по отношению к целевой группе. Но решение о непринятии кандидата должно быть принято не одним человеком, а согласовано с руководством организации и с другими сотрудниками.

### **6.7.3. Подписание договора**

Отношения между организацией и волонтером закрепляются в соглашении, имеющем характер договора. В нем определяются права и обязанности обеих сторон. Такое соглашение способствует успешному сотрудничеству волонтера и организации. В договоре фиксируется обязанность организации оказывать поддержку волонтеру: например, посредством обучения и повышения квалификации, супервизий возмещения расходов и страховки. В свою очередь, волонтеры обязаны регулярно работать, не разглашать конфиденциальную информацию и т.д.

Пример соглашения:

Проект Маркфильд

Соглашение о волонтерской деятельности

Проект Маркфильд заключил соглашение с \_\_\_\_\_. Начало \_\_\_\_\_ . Испытательный срок - один месяц. Дата \_\_\_\_\_ Время \_\_\_\_\_

Проект Маркфильд обязан:

1. Предоставлять волонтеру необходимую информацию, помощь и организовать обучение, чтобы он успешно выполнил свои задачи в проекте.



2. Обеспечить волонтера профессиональными супервизиями и поддержкой.
3. Уважать способности, честь и индивидуальные потребности волонтера и способствовать удовлетворению личных потребностей волонтера.
4. Проводить собрания, на которых волонтер может высказать свое мнение, замечания, идеи об улучшении работы организации.

Волонтер обязан:

1. Соблюдать режим работы или заранее предупреждать сотрудников об его изменениях.
2. Эффективно использовать время и ресурсы, которые представляются ему проектом.
3. Активно способствовать воплощению основных принципов организации и работать в рамках этих принципов и разбираться в них.
4. Участвовать в оценке и обсуждении мероприятий, семинаров, тренингов .

Условия труда волонтера аналогичны условиям труда штатных сотрудников.

Подпись \_\_\_\_\_ (волонтер)

Подпись \_\_\_\_\_ (сотрудник проекта)

Центр семьи, который оказывает услуги, способствует равенству возможностей, участию в общественной жизни и интеграции инвалидов.

## **6.8. Ориентирование, обучение и повышение квалификации волонтеров**

### **6.8.1. Ориентирование через вводный курс**

В начале своей работы волонтеры проходят вводный курс, который, как правило, является обязательным. Цель вводного курса заключается в том, чтобы волонтеры получили представление о своей деятельности в организации. Вводный курс облегчает волонтеру понимание того, как он может применить себя, свои навыки и компетенции в организации, а также какие правила, технологии работы и предписания существуют в организации. Волонтеру необходимо познакомиться с миссией, задачами и обязательствами организации. Вводный курс помогает развить чувство общности с организацией.

Составные части вводного курса:

- Подготовка и проведение вводного курса координатором работы волонтеров с привлечением штатных сотрудников, членов правления, уже работающих в организации волонтеров и клиентов.
- Знакомство с миссией, принципами, задачами и обязательствами организации

- Передача основных знаний о целевой группе организации
- Информация о рабочих процессах, технологиях, санитарных нормах и правилах техники безопасности
- Дискуссия о процессе и технологиях менеджмента волонтерских программ - о праве участия в принятии решений и о праве участвовать в определении задач с самого начала
- Знакомство волонтера с помещением и оборудованием организации
- Введение в социальный контекст организации - приветствие волонтеров; штатные сотрудники и волонтеры знакомятся друг с другом
- Выдача справочника волонтера, в котором описана волонтерская программа.

### **6.8.2. Обучение и повышение квалификации волонтеров**

Целью обучения и повышения квалификации волонтеров является подготовка их к квалифицированной и самостоятельной работе и, тем самым, обеспечение высокого качества оказываемых услуг, которые отвечают интересам клиентов.

Волонтерская деятельность это не просто бескорыстная помощь другим, добровольцы преследуют и собственные интересы, такие как личное развитие, получение новых знаний, навыков, умений - часто необходимых для будущей профессиональной деятельности. Обучение и повышение квалификации также подразумевает социальные аспекты - такие как знакомство с другими сотрудниками и развитие хороших отношений между волонтерами.

Вводный курс является основным элементом в обучении и повышении квалификации. Его дополняют внутриорганизационные тренинги, подготовка которых также является задачей координатора работы волонтеров. Цель внутриорганизационного обучения и повышения квалификации заключается в том, чтобы подготовить волонтера к практической деятельности. Оно затрагивает следующие аспекты:

1. Передача информации и знаний, которые относятся к сфере задач
2. Обучение навыкам, необходимым для выполнения задач
3. Размышление о личном отношении к волонтерской деятельности.

Процесс обучения основывается на использовании в качестве элементарного учебного материала уже имеющегося у волонтера опыта, например, из профессиональной деятельности или из повседневной жизни.

Выдержка из рекомендаций для координаторов работы волонтеров и штатных сотрудников: "Они (добровольцы) могут многое предложить и обучение должно быть увлекательным для всех участников".

Для такого рода обучения очень подходит методика групповой работы, которая, среди прочего, предусматривает ролевые игры, обсуждение примеров из жизни.

Очень полезны дискуссии, доклады экспертов, обмен опытом с уже давно работающими волонтерами и/или клиентами, а также посещения других учреждений и работа в них.

Кроме того, волонтерам предлагается обучение и повышение квалификации вне организации - курсы, семинары, мастерские и другие образовательные мероприятия. Их темы могут быть различными, от очень специфических "Работа в сфере ВИЧ и СПИД", до достаточно общих - компьютерные курсы, обучение работе с молодежью. За участие волонтера в таких образовательных мероприятиях платит организация.

Участие в образовательных мероприятиях вне организации подтверждается сертификатом или документом о получении квалификации, например, в сфере работы с молодежью.

## **6.9. Консультации и супервизии**

Оказание поддержки - это обязанность организации по отношению к волонтерам и право волонтеров.

Уже с начала деятельности волонтерам необходимы консультации и поддержка, которая должна быть предусмотрена в организационной структуре организации.

Контактным лицом для всех важных вопросов волонтера является координатор работы волонтеров, в то время как в ежедневной работе волонтеру помогают штатные сотрудники.

Условия работы волонтера определяются регламентом работы волонтеров, принципами равных возможностей, санитарными нормами, правилами техники безопасности, возмещения расходов и признанием.

Поддержка волонтеров предусматривает следующее:

- Консультирование - объяснить волонтеру, как поступать в той или иной ситуации
- Обеспечить волонтера информацией, необходимой в определенной ситуации, например, правовые предписания
- Непосредственная работа - так организовать работу волонтеров, чтобы предотвратить чрезмерные нагрузки
- Обучение и повышение квалификации - передать волонтерам знания и навыки
- Изменения в системе - оказывать влияние и изменять организационные условия, чтобы создать благоприятные условия для работы волонтеров
- Личная поддержка - помочь волонтеру определить проблему и найти решение для нее
- Содействие взаимной поддержке - способствовать установлению контактов и взаимопомощи между волонтерами
- Постоянная поддержка - организовать обратную связь с волонтером, узнавать его мнение о работе.

Реализация эффективной поддержки очень зависит от климата в организации, от того, как свободно он может попросить о помощи.

Волонтер охотно воспользуется поддержкой, если координатор работы волонтеров и штатные сотрудники регулярно предлагают возможности для диалога с волонтером. С одной стороны, таким образом, волонтеру оказывается уважение и одобрение его работы, с другой стороны, волонтер получает стимул сразу же рассказывать штатным сотрудникам о возникающих у него трудностях. В общении должно быть как можно меньше барьеров.

Предложения НССА: "Всем добровольным сотрудникам в Хэнли Кроуч рекомендуется посетить хотя бы 2 консультации и супервизии, чтобы обсудить и обдумать свою работу. Если Вам необходимы дополнительные встречи, их можно организовать".

Особую форму коммуникации представляют собой супервизии. Главная задача координатора волонтерских программ состоит в том, чтобы регулярно проводить супервизии с волонтерами. Беседу ведет координатор волонтерских программ или штатный сотрудник. На супервизиях обсуждаются события, связанные с конкретной работой и с опытом волонтера. Они также представляют собой оценку работы волонтера и в результате способствуют изменению и улучшению ситуации. В ходе непринужденной беседы волонтер должен оценить свою деятельность и поставить себе цели. Одновременно выявляются проблемы, которые волонтер не осознает сам - "эффект сгорания". Совместно решается, как изменить ситуацию, если, например, волонтер недостаточно загружен или перегружен, то можно предложить ему участие в другом проекте, уменьшить или увеличить возлагаемую на него ответственность.

## **6.10. Признание - "плата" за волонтерский труд**

Признание служит важным мотивом для волонтерской деятельности. Отчасти оно высказывается неформально. Волонтеры получают признание непосредственно от потребителей социальных услуг. Хотя это самое непосредственное и эффективное признание, его недостаточно.

Высказывание волонтера:

"...когда ты проводишь заседание молодежного клуба и в конце все говорят: "До свидания! И большое спасибо!" Это, пожалуй, то, что дает стимул к дальнейшей работе. Это ответная реакция, которую ты получаешь от детей...".

Штатные сотрудники должны в своей ежедневной работе уважать и ценить труд волонтеров. Это должно выражаться не только в слове "Спасибо". Признание особенно необходимо там, где волонтеры работают самостоятельно, берут на себя ответственность, участвуют в принятии решений и рассматриваются как равноправные партнеры штатных сотрудников. Наряду с признанием, организация должна создавать для волонтеров материальные и нематериальные стимулы, которые заключаются в формальном признании волонтеров: участие в оперативках, в процессе планирования и принятия решений, обеспечение права участия в принятии решений, возможность

обучения и повышения квалификации, компенсация расходов, супервизии, выдача сертификатов, свидетельств и предоставление рекомендаций, вынесение благодарности в ежегодных отчетах, скидки при посещении мероприятий, предоставление возможности завязывать новые контакты, например, с помощью приглашения на мероприятия, проводимые организацией и т.д.

Признание в организации нельзя рассматривать вне социального контекста. Все большее значение приобретает общественное признание волонтерской деятельности, которое должно выразиться в действиях со стороны государства. Естественно, в Великобритании многое делается в этом направлении, но многое еще предстоит сделать. Волонтерская деятельность не учитывается при расчете пенсии и налогов. Правила оказания социальных услуг безработным, как, например, пособие по безработице противоречат интересам волонтерской деятельности. Безработный может претендовать на это пособие, если он всегда находится в распоряжении бюро по трудоустройству и активно ищет оплачиваемую работу. Необходимо информировать службы занятости о волонтерской деятельности. В противном случае у волонтера могут возникнуть конфликты. Если он, например, решит в течение 3 месяцев 40 часов в неделю добровольно работать в какой-либо организации, то он, естественно, уже не сможет постоянно находиться в распоряжении бюро по трудоустройству. Эти правила создают препятствия для волонтерской работы и порождают неуверенность у безработных волонтеров.

### **6.11. Поддержка долгосрочной волонтерской деятельности**

Высокая текучесть волонтеров невыгодна для организации и для ее клиентов. Поэтому следует устранять причины, которые вынуждают людей отказаться от волонтерской деятельности.

Почему волонтеры прекращают свою работу? В качестве причин волонтеры указывают то, что работа могла бы быть организована лучше, что от них слишком многого ожидали, что волонтерская работа занимала слишком много времени, они чувствовали себя под давлением из-за социальных обязанностей, им казалось, что их "используют". Чаще всего называлась причина, что их усилия не всегда были оценены.

Что можно сделать, чтобы предотвратить подобные ситуации? Как можно способствовать долгосрочной работе волонтера? Как уже говорилось, в этой связи к организации предъявляется требование соответствовать мотивам и ожиданиям волонтеров. С самого начала важно, чтобы волонтер сам определил, сколько времени он может работать. Чрезмерную нагрузку волонтеров можно предотвратить, передавая им задачи и ответственность постепенно и при этом советуясь с самими волонтерами.

Решающую роль играет то, что организация должна гибко реагировать на потребности волонтеров. В этой связи иногда полезно, чтобы волонтеры меняли сферу деятельности, чтобы приобретать новый опыт и новые навыки.

Очень важно создавать стимулы для волонтеров, такие как, например, обучение и повышение квалификации внутри и вне организации, компенсация издержек, регулярные супервизии, а также признание.

Кроме того, в организации должен быть создан такой климат, при котором волонтер чувствовал свою значимость и уважение к самому себе. Тревогу вызывает следующее высказывание волонтера: "Я всего лишь волонтер". Оно свидетельствует о том, что в данной организации волонтеры чувствуют себя лишь малоценными помощниками. Волонтеры и штатные сотрудники должны рассматриваться как равные. Волонтеры не должны работать по более низким стандартам, чем штатные сотрудники. Поэтому важно участие волонтеров в оперативках, в процессе планирования и принятия решений. Волонтеры долгое время сотрудничают с организацией, если они могут идентифицировать себя с ее миссией.

Наряду с чувством общности, для волонтеров важно испытать и чувство исключительности, например, когда подчеркиваются их особые умения. Следует содействовать повышению компетенции волонтеров, организуя их участие в образовательных мероприятиях, курсах повышения квалификации, тренингах внутри и вне организации. Кроме того, волонтеры должны знать, что они вносят значительный вклад в деятельность организации и их работа может что-то изменить.

## **6.12. Оценка**

Высказывание штатного сотрудника:

"...я думаю, что этот проект можно оценить, исходя из того, что он дал различным людям - оплачиваемым сотрудникам, добровольцам, детям и молодежи, их родителям, всем клиентам вместе".

Оценка является не последней составной частью менеджмента волонтерских программ, она должна проводиться постоянно на каждом этапе. Оценка подразумевает, во-первых, определение степени участия волонтера, выявление проблем и конфликтных ситуации, реагирование на них, нахождение выхода из них. Во-вторых, в ходе оценки анализируется как деятельность самого волонтера, так и координатора волонтерских программ в отношении к коллегам, общественности, спонсорам.

Оценка менеджмента волонтерских программ, с одной стороны, происходит внутри организации - внутренняя оценка. Она производится, главным образом, координатором работы волонтеров. С другой стороны, руководством организации.

При этом используются количественные показатели участия волонтеров в работе организации. Собираются статистические данные о числе волонтеров и количестве отработанных ими часов.

Дополнительно проводится и качественный анализ, при котором оценивается личное развитие волонтеров, отношение между волонтерами и штатными сотрудниками. Практическое применение основных правил и технологий менеджмента волонтерских программ определяется с помощью ответов на вопросы: Имели ли волонтеры и клиенты возможность принимать участие в процессе планирования и

принятия решений? Могут ли волонтеры принимать участие в процессе принятия решений? Предпосылкой для этого является взаимная готовность штатных сотрудников и волонтеров отвечать на вопросы об их работе, их роли и их отношениях друг с другом. Регулярные супервизии и оперативки также служат дополнительным показателем.

Внешняя оценка концентрируется, кроме того, на оценке организационной структуры, существующей в организации для менеджмента волонтерских программ. Характерно, что ее производят лица, которые не работают в организации и, таким образом, независимы и объективны.

Комбинация обоих методов делает оценку эффективной. При этом важно, чтобы результаты оценки были представлены всем сотрудникам и клиентам, а также спонсорам в наглядной форме.

### **6.13. Штатные сотрудники и волонтеры: сотрудничество возможно**

Отношение к волонтерской деятельности штатных сотрудников британских организаций в основном очень положительное. Но, несмотря на это, в организациях, где совместно работают штатные сотрудники и волонтеры, иногда возникают конфликты. Волонтеры жалуются на недостаточное уважение и оценку их деятельности, на то что к ним относятся как к помощникам-любителям.

Штатные сотрудники заявляют, что волонтеры не справляются со своими заданиями и создают дополнительную работу, что они разглашают конфиденциальную информацию или что волонтеры работают только потому, что организация не может позволить финансировать дополнительные ставки. Подобное поведение штатных сотрудников, которое характеризуется скептическим или даже враждебным отношением к волонтерам, разочаровывает и демотивирует последних. Это приводит к тому, что волонтер уходит в другую организацию или вообще навсегда отказывается от волонтерской деятельности.

Как могут быть решены эти конфликты? Как уже описывалось, на определенных этапах менеджмента волонтерских программ, должны предприниматься меры для того, чтобы волонтеры не чувствовали себя малоценными помощниками. Но все же, как побудить штатных сотрудников к эффективному сотрудничеству с волонтерами? Ранее описанное негативное отношение штатных сотрудников к волонтерам имеет различные причины и основания: например, неумение работать с волонтерами или страх потерять работу.

При этом важнейшим правилом является открытое принятие, а не подавление опасений штатных сотрудников

Задача координатора работы волонтеров заключается в том, чтобы вместе со штатным сотрудником обсудить все его опасения и постараться посмотреть на них с другой стороны. Это значит, что нужно показать сотруднику, что польза от волонтерской работы гораздо больше, чем трудности в работе с волонтерами. Волонтерская работа часто ведет к созданию оплачиваемой работы. Если этот процесс продолжится, то

волонтеры будут заниматься значимой и новаторской деятельностью и это может вызвать создание новых оплачиваемых рабочих мест.

На страх сотрудника потерять работу можно прореагировать вопросами, могут ли вообще штатные сотрудники быть заменены волонтерами. Можно ли вообще найти достаточное количество волонтеров, чтобы заменить одного штатного сотрудника? Могут ли вообще волонтеры работать и получать необходимую поддержку без штатных сотрудников?

Кроме того, штатные сотрудники с самого начала должны быть интегрированы в процесс менеджмента волонтерских программ, т.е. их содействие необходимо на всех этапах от планирования волонтерской программы до ее оценки, чтобы они могли участвовать в принятии решений и контроле работы с волонтерами. И штатные сотрудники также нуждаются в поддержке. Координатор работы волонтеров должен уделять работе со штатными сотрудниками как минимум столько же времени, сколько он уделяет волонтерам. На начальной стадии - на этапе планирования - работе со штатными сотрудниками нужно уделять даже больше времени, например, при определении обязанностей волонтеров, когда нужно выявить потребности штатных сотрудников.

Нельзя ожидать от штатных сотрудников, что они будут участвовать в работе с волонтерами, если сотрудники не поддерживаются руководством организации. Оно ответственно за то, чтобы финансово обеспечить ставки штатных сотрудников и координатора волонтерских программ, а также предоставить финансовые ресурсы для осуществления проектов.

Штатные сотрудники должны квалифицированно поддерживать, мотивировать волонтеров, обучать их и повышать их квалификацию. Поэтому штатные сотрудники сами должны иметь возможность посещать образовательные мероприятия, связанные с темой "Работа с добровольцами".

Члены правления и исполнительный директор также должны знать о содержании, целях и ходе реализации волонтерских программ, а также о круге задач и обязательствах штатных сотрудников и волонтеров.

Дополнительная поддержка создается тогда, когда руководство организации участвует в менеджменте волонтерских программ, этим оно демонстрирует признание деятельности как штатных сотрудников, так и волонтеров. Например, руководство организации может участвовать в привлечении добровольцев в проведении собеседования и вводного курса. Успешное сотрудничество штатных сотрудников и волонтеров должно ставиться в пример.

Пример, который показывает руководство организации своим отношением к волонтерам, играет решающую роль во взаимоотношениях штатных сотрудников и волонтеров.



## 7. Итоги

Понятие "волонтерская работа" включает в себя добровольную и неоплачиваемую деятельность граждан на пользу общества. В последнее время в сфере волонтерской работы в Великобритании обнаружилось значительные изменения, в частности, альтруистская помощь другим перешла в добровольную, убежденную активность, в которой собственные интересы совмещаются с помощью другим. Примечательно, что ведущие деятели политики, общественной жизни и специалисты очень положительно относятся к волонтерской работе.

Сегодняшнее состояние добровольческой деятельности рассматривается на фоне "волонтерской культуры", которая в Великобритании имеет давнюю традицию. Хотя развитие социального государства и стремления заменить волонтерскую систему социально-политическими программами и политикой экономии не способствовали развитию волонтерской деятельности, она смогла сохранить свой самостоятельный характер.

Относительно независимому развитию содействовало и создание поддерживающей волонтерскую систему инфраструктуры.

Базисом для него послужили отчеты трех экспертов. Кроме того, создались независимые посреднические организации на национальном уровне. Они выполняют координационную функцию в добровольческом секторе и представляют интересы волонтеров перед государственным и частным секторами, а также перед профессиональным социальным сектором. Волонтерскую работу на национальном и региональном уровнях поддерживает существующая сеть волонтерских агентств.

Дополнительным достижением является появление профессии координатора работы с волонтерами. Он, как штатный сотрудник, отвечает за менеджмент волонтерских программ в своей организации и, таким образом, выполняет определенную задачу.

В таких условиях стало возможно создать новые структуры в волонтерском секторе.

Менеджмент волонтерских программ также содействует вовлечению в общественно-полезную работу заинтересованных граждан. Его цель заключается в обеспечении положительных условий для эффективной работы волонтеров, в соответствии с их интересами и на пользу социальных служб и их потребителей. Это возможно с помощью применения различных элементов менеджмента волонтерских программ. Технологии, регламенты, обязанности организации по отношению к волонтерам, создание рабочего места штатного сотрудника - на все это опирается менеджмент волонтерских программ. В центре внимания стоят предоставление материальных и нематериальных ресурсов для волонтеров (т.е. возмещение расходов, обучение и повышение квалификации, супервизия и признание). В менеджменте волонтерских программ участвуют и другие штатные сотрудники, чтобы в конечном итоге подготовить волонтера к самостоятельной и ответственной работе. Штатным

сотрудникам оказывается поддержка, чтобы они смогли эффективно сотрудничать с волонтерами.

Все вышесказанное свидетельствует о том, что работа волонтеров тоже имеет свою цену и требует от организации финансовых, кадровых и временных ресурсов.

### **7.1. Контактные адреса**

BRITISH ASSOCIATION OF SETTLEMENTS AND SOCIAL ACTION CENTRES  
(BASSAC)

11 Cramner Road o Londono SW9 6EJ

Tel. 9944-171-735 1075

Fax: 0044-171-735 0840

COMMUNITY SERVICE VOLUNTEERS (CSV) Head Office

237 Pentonville Road o London

N1 9NJ

Tel. 0044-171-278 66 01

Fax: 0044-171-833 01 49

E-mail: 100 631.1720@compuserve.com

Internet: <http://www.csv.org.uk>

COUNCIL FOR VOLUNTARY SERVICE

St John's Centre

Victoria Street o Blackburn oBB1 6DW

Tel. 0044-1254 583 957

Fax: 0044-1254 693 932

DIRECTORY OF SOCIAL CHANGE

PO Box 313 o London o E1 8BY

Tel. 0044-171- 209 49 49/1015

Fax: 0044-171-209 41 30/5049

E-mail: [info@d-f-c.demon.co.uk](mailto:info@d-f-c.demon.co.uk)

EXETER COUNCIL FOR VOLUNTARY  
SERVICE & EXETER VOLUNTEER BUREAU

1 Wynards o Magdalen Street o Exeter

EX2 4HX

Tel. 0044-1392 202 055

Fax: 0044-1392 202 054

LONDON VOLUNTARY SERVICE COUNCIL

356 Holloway Road o London o N7 6PA

Tel. 0044-171-700 81 07  
Fax: 0044-171-700 81 08  
E-mail: lvsc-library @ geo2.poptel.org.uk

NATIONAL ASSOCIATION OF VOLUNTEER BUREAUX (NAVVB)

New Oxford House o 16 Waterloo Street  
Birmingham B2 5UG  
Tel. 0044-121 633 4555  
Fax: 0044-121 633 4043  
E-mail: navbteam@ waverider.co.uk

NATIONAL ASSOCIATION OF COUNCILS OF VOLUNTARY SERVICES (NACVS)

3rd Floor Arundel Court  
177 Arundel Street o Sheffield S1 2NU  
Tel. 0044-114 278 6636  
Fax: 0044-114 278 7004

NATIONAL ASSOCIATION OF VOLUNTARY SERVICE MANAGERS (NAVSM)

Luton and Dunstable Hospital NHS Trust  
Lewsey Road o Luton o LU4 0DZ  
Tel. 0044-1582 497 357

NATIONAL YOUTH AGENCY

17-23 Albion Street o Leicester LE1 6GD  
Tel. 0044-116 285 6789  
Fax: 0044-116 247 1043  
Internet: <http://www.thesite.org.uk>  
Internet: <http://www.foobar.co.uk/NYA>  
E-mail: [nya@nyainfo.demon.co.uk](mailto:nya@nyainfo.demon.co.uk)

NORTHERN IRELAND VOLUNTEER DEVELOPMENT AGENCY

Annsagate House  
70/74 Ann Street o Belfast BT1 4EH  
Tel. 0044-1232 236 100  
Fax: 0044-1232 2375 70  
E-mail: [info.nivda.cinni@nics.gov.uk](mailto:info.nivda.cinni@nics.gov.uk)

SCOTTISH BUSINESS IN THE COMMUNITY

Romano House  
43 Station Road o Corstorphine  
Edinburgh EH12 7AF

Tel. 0044-131 3349876  
Fax: 0044-131 316 4521

THE NATIONAL CENTRE FOR STUDENTS VOLUNTEERING IN THE  
COMMUNITY (SCADU)

Oxford House  
Derbyshire Street o London E2 6HG  
Tel. 0044-171 739 4565/0918  
Fax: 0044-171 729 0435  
E-mail: [scadu@dial.pipex.com](mailto:scadu@dial.pipex.com)

THE NATIONAL COUNCIL FOR VOLUNTARY ORGANISATIONS (NCVO)

Regent's Wharf  
8 All Saints Street o London o N1 9RL  
Tel. 0044-171-713 61 61  
Fax: 0044-171-713 63 00  
Internet: <http://www.vois.org.uk>

THE NATIONAL CENTRE FOR VOLUNTEERING (NCV)

Carriage Row  
183 Eversholt Street o London o NW1 1BU  
Tel. 0044-171-388 98 88  
Fax: 0044-171-383 04 48  
Internet: <http://www.vois.org.uk>  
email: [voluk@mcr1.geonet.de](mailto:voluk@mcr1.geonet.de)

THE NATIONAL VOLUNTEERING HELPLINE

Tel. 0044-345 221133

THE PERSONAL DEVELOPMENT UNIT

Department of Continuing Education and Information  
Management  
University of Wales  
Lampeter o Dyfed o SA48 7ED  
Tel. 0044-1570 424 746  
Fax: 0044-1570 423 600

THE PRINCE'S TRUST

18 Park Square East o London NW 1 4LH  
Tel. 0044-171 543 1234  
Fax: 0044-171 543 1200

Internet: <http://www.princes-trust.org.uk>

TRAINING AND DEVELOPMENT UNIT

UPSIDE DOWN TRUST

NATIONAL TRAINING CENTRE

26-30 Heathcoat Street

Nottingham NG1 3AA

Tel. 0044-115 941 8144

Fax: 0044-115 941 4624

VOLUNTEER DEVELOPMENT SCOTLAND

72/80 Murray Place

Stirling o FK8 2BX

Tel. 0044-1786 479593

Fax: 0044-1786 449285

WALES COUNCIL FOR VOLUNTARY ACTION

Llys Ifor

Crescent Road o Caerphilly CF 83 1XL

Tel. 0044-1222 855 100

Fax: 0044-1222 855 101

E-mail: [wcva@mcr1.poptel.org.uk](mailto:wcva@mcr1.poptel.org.uk)

WOMEN'S ROYAL VOLUNTARY SERVICE

Milton Hill House

Milton Hill

Abingdon o Oxfordshire OX13 6AF

Tel. 0044-1235 442 900

Fax: 0044-1235861 166