



ПРАКТИЧЕСКАЯ БИБЛИОТЕЧКА КООРДИНАТОРА ДОБРОВОЛЬЦЕВ
Программа "Вектор добровольчества - УВЕРЕННОСТЬ"

4

Как организовать работу ДОБРОВОЛЬЦЕВ В НКО

Часть 1:

Подготовка добровольцев



Благотворительное общество "НЕВСКИЙ АНГЕЛ"

Санкт-Петербург
2012 год

ПРАКТИЧЕСКАЯ БИБЛИОТЕЧКА КООРДИНАТОРА ДОБРОВОЛЬЦЕВ

**КАК ОРГАНИЗОВАТЬ
РАБОТУ ДОБРОВОЛЬЦЕВ В НКО**

*Часть 1
Подготовка добровольцев*



Благотворительное общество «НЕВСКИЙ АНГЕЛ»

**Санкт-Петербург
2012**

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

**Ч. 4: Как организовать работу добровольцев в НКО, часть 1:
Подготовка добровольцев**
/ Авторы: В.А.Лукиянов, С.Р.Михайлова / - 28 с.
ISBN 978-5-903811-34-2 (ч. 4)

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

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

Распространяется бесплатно

ISBN 978-5-903811-34-2 (ч. 4)
ISBN 978-5-903811-30-4

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



В брошюре «Как организовать работу добровольцев в НКО, часть 1 «Подготовка добровольцев» предлагаются теоретические основы и практические методы подготовки добровольцев для работы в НКО. В брошюре рассматриваются такие важные для руководителей добровольческих программ, организаторов (координаторов) вопросы, как первичное мотивирование добровольцев, определение и закрепление прав и ответственности, заключение соглашения организации с добровольцем, обучение добровольцев, определение обязанностей добровольцев, делегирование полномочий добровольцам.



СОДЕРЖАНИЕ:

1. Первичное мотивирование добровольцев.....	5
2. Определение и закрепление прав и ответственности.....	10
3. Обучение добровольцев.....	13
4. Обязанности добровольцев.....	18
5. Делегирование полномочий добровольцам.....	23



1. ПЕРВИЧНОЕ МОТИВИРОВАНИЕ ДОБРОВОЛЬЦЕВ

Итак, в ходе проведения кампании по привлечению добровольцев, мы привлекли новых людей для добровольной работы. Они прошли отбор, получили первичную информацию. Что дальше? Мотивировать! Теперь мы понимаем, что у каждого человека существует своя собственная мотивационная кривая. Удачей для лидеров организаций является совпадение их мотивирующих аргументов организации с мотивами добровольцев. Но как всякая удача, она не может быть запланирована. Зачастую требуется приложить много усилий для того, чтобы получить от работы добровольца результат, необходимый организации.

Формами мотивирования могут быть:

- мотивирующие беседы с сотрудниками, координатором, опытными добровольцами;
- мотивирование в ходе обучения;
- мотивирование в ходе работы;
- мотивирующее наставничество;
- другие формы.

Процесс мотивирования не всегда требует специальных форм и мероприятий. Если организация заинтересована в долгосрочной работе нужных ей добровольцев, то вопросы мотивирования учитывают в любых аспектах взаимодействия с добровольцами.



Методы мотивирования добровольцев.

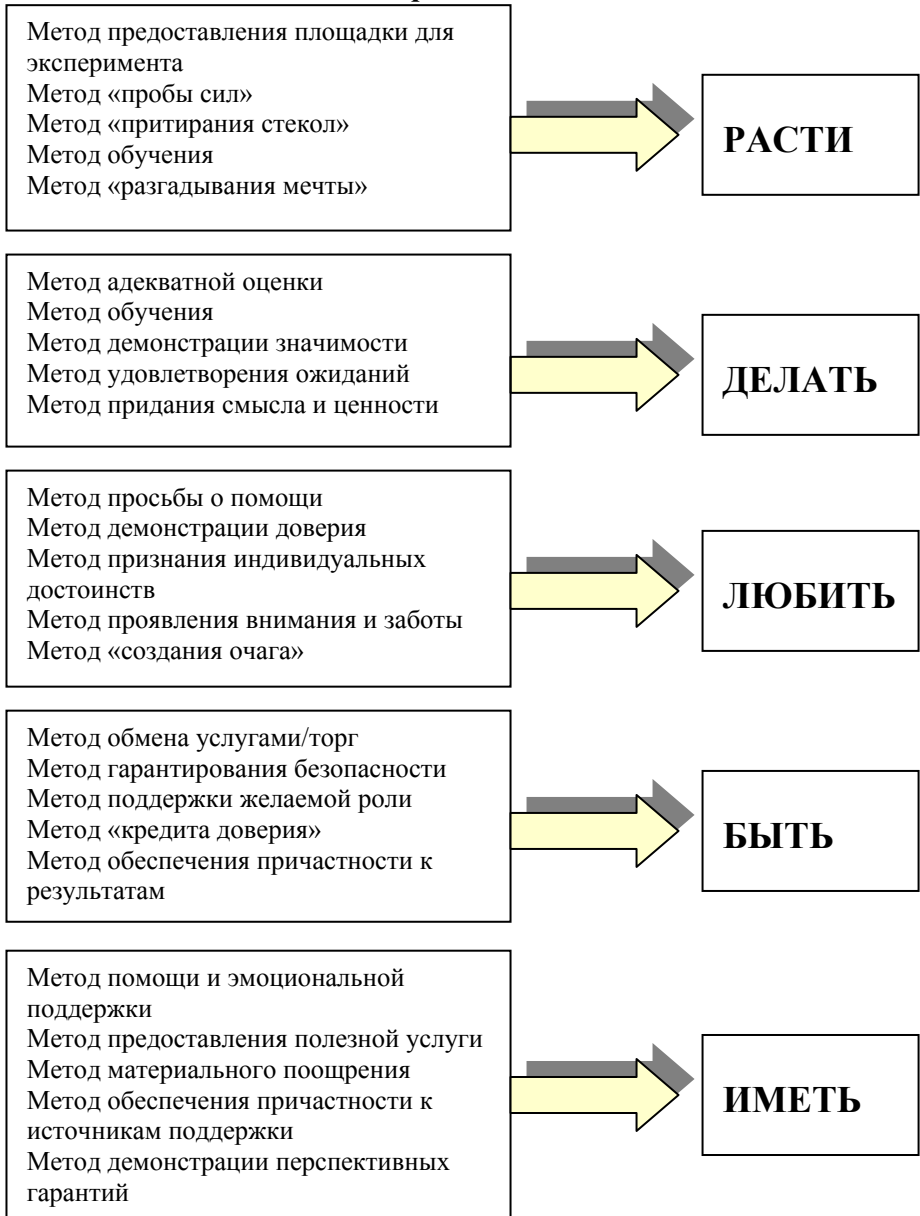
Все мы понимаем, что в НКО мотивирование добровольцев к эффективной продолжительной работе возможно исключительно нефинансовыми методами. Попробуем увидеть нефинансовые методы мотивирования добровольцев, опираясь на уже полученную информацию к предыдущей теме, и на дополнительные практические советы:

1. Чтобы обеспечить условия, мотивирующие работу пришедших добровольцев, лидеры и члены общественных и некоммерческих организаций должны создавать ситуации, в которых добровольцы, выполняя необходимую работу, могут в то же время удовлетворить личные потребности. Внимательно изучите предлагаемую схему (схема 1). Основой для которой служит общеизвестная пирамида Абрахама Маслоу.

Из представленной таблицы видно, что ориентируясь на основные потребности человека и, соответствующие им мотивы, не сложно подобрать адекватные этим мотивам методы дополнительного мотивирования вновь пришедших добровольцев на этапе подготовки. Подобные схемы и алгоритмы, безусловно, помогают нам осознать, как мотивировать людей. Но на практике мотивирование новых добровольцев – это сложный процесс, который требует от лидеров НКО большего, чем понимание алгоритмов, таких как «потребности – мотивы – методы мотивирования».



Методы мотивирования добровольцев и основные потребности



2. Следующая практическая группа методов мотивирования добровольцев связана с престижностью организации и поставленных ею целей. Но при этом не следует забывать, что представления о престижности у разных людей различно. Вы можете вспомнить много случаев, когда организации с высокими целями, внешне очень привлекательные и материально обеспеченные не пользовались устойчивой общественной и добровольческой поддержкой. То же может случиться и с Вами, если Вы не сможете доказывать добровольцам реальность поставленных целей и реальность их достижения. В этом очень хорошо поможет рассказ об истории организации, о ее успехах и неудачах. Если это сделает руководитель организации или ее признанный лидер, то это только повысит имидж организации в глазах добровольца, который почувствует правду, а также, внимание и доверие к себе.

Приглашайте новых добровольцев на мероприятия, где Ваша организация обязательно будет выгодно выглядеть, например, заключительные совещания со спонсорами, органами власти, партнерскими НКО (когда разговор не начинается, а завершается получением организацией дополнительных ресурсов, преференций для дальнейшей деятельности). Включайте новых добровольцев в отчетные и итоговые мероприятия, чтобы добровольцы увидели реальные результаты и достижения, стали очевидцами прямой, или косвенной оценки деятельности Вашей организации.

Приглашайте добровольцев на встречи с клиентами (когда предполагается обратная связь с ними), особенно, когда речь идет не только о постановке проблем и задач, но и о подведении некоторых итогов и Вы ожидаете, слова благодарности в адрес организации. Не опасайтесь открывать новым добровольцам проблемы организации. Многих людей

мотивирует именно возможность решать проблемы.

3. Третья группа методов мотивирования опирается на особенности самого добровольца (личностные, профессиональные, имеющийся опыт). Человек хочет быть исключительным и неповторимым. Нужно дать ему это почувствовать и предоставить возможность реализовать, именно ему свойственные способности. Многое в этом случае зависит от личности организатора (координатора) добровольной работы и руководителя, которые выступают от лица организации. В переговорах и общении могут возникать первые поручения и просьбы к добровольцу, которые связаны с его особыми навыками, опытом. Важно, чтобы человек почувствовал, что именно он может решить конкретную проблему, или задачу, что организация считает большой удачей привлечение такого добровольца.

4. Наконец, следует использовать методы мотивирования добровольцев для работы в команде. Это могут быть специальные мероприятия в форме групповых тренингов, целью которых является развитие доверия, общего видения, коммуникативных навыков, делового взаимодействия, групповых ценностей и групповой сплоченности, знакомство с клиентами и подопечными, разработка новых проектов.

Организаторам добровольной работы следует помнить, что мотивации человека могут изменяться через какой-то срок после его первого прихода в организацию. Возможно, что появление добровольца было вызвано потребностью нового круга общения. Через какое-то время, обретя этот круг, его мотивации изменятся, и он захочет реализовать себя в самостоятельном проекте. Поэтому необходимо учитывать динамику изменения мотиваций к добровольческому труду и постоянно взаимодействовать с добровольцами. Сегодня хорошо привлечь человека к исполнению конкретной работы, а



завтра - вместе создать новый проект. Дайте людям то, что им необходимо сегодня (нужную компьютерную программу, поездку на конференцию, подберите необходимую информацию, предоставьте им новые права).

Если рассмотреть практическое применение любого метода мотивирования по шагам, то можно увидеть некую лестницу, в основании которой ступень «дать необходимое», а последней ступенью является «признать заслуги».

Очевидно, Вы используете в своей работе многие из этих методов. Вы это делаете интуитивно, или продуманно? Не забывайте, что продуманное и спланированное использование методов мотивирования позволит Вам добиваться от людей тех действий, которые необходимы, делая их союзниками. Осознанный выбор и применение методов мотивирования позволит Вашей организации избегать конфликтов даже при значительных изменениях деятельности организации.

2. ОПРЕДЕЛЕНИЕ И ЗАКРЕПЛЕНИЕ ПРАВ И ОТВЕТСТВЕННОСТИ

Какие требования предъявляют добровольцы к Вашей организации? Всегда ли эти требования оправданы? Может ли Ваша организация удовлетворять все требования добровольцев? Какие основные требования предъявляет Ваша организация к добровольцам? Какие основные условия и правила Вы оговариваете с добровольцами. Право каждого обеспечивается чьей-то ответственностью. В организации, где работают добровольцы, обязательно должны определяться и закрепляться взаимные права и ответственность добровольца и организации. Определенной гарантией соблюдения прав и ответственности может служить «Соглашение» или «Договор». Примерные



образцы форм соглашения/договора для НКО и ГУ социальной сферы см. по ссылке: <http://www.kdobru.ru/read/documents/>

Сегодня подавляющее большинство НКО заключают договоры с добровольцами. Не делают этого преимущественно волонтерские сообщества. Это и понятно, поскольку смена состава добровольцев в таких сообществах происходит достаточно быстро, формализация зачастую не уместна и т.д.

В НКО именно этот документ должен отражать правило: права организации – ответственность добровольца, а права добровольца – ответственность организации. Помните, что главной этической ценностью человека является свобода. Внутренние законы и правила организации должны быть выстроены таким образом, чтобы не отнимать свободу, а стимулировать инициативу. Соотношение прав и ответственности организации и добровольца представлены в таблицах (табл. 1 и табл. 2).

Таблица 1	
Соотношение прав организации и добровольца	
Организация	Доброволец
<ul style="list-style-type: none"> ▪ требовать соответствия действий добровольца стандартам, нормам и правилам организации ▪ предлагать виды работ, необходимые организации ▪ рассчитывать на качественное исполнение работ добровольцем ▪ требовать уважительного отношения к организации, ее клиентам, персоналу, партнерам 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ быть информированным о деятельности организации ▪ принимать участие в мероприятиях ▪ обучаться и повышать квалификацию ▪ выбрать работы, или отказаться от предлагаемых работ ▪ выдвигать собственные предложения и идеи



<ul style="list-style-type: none"> ▪ определять необходимую для добровольца информацию ▪ планировать, координировать и контролировать работу добровольца ▪ требовать соответствия квалификации добровольца поручаемым работам ▪ учитывать и объявлять результаты работы добровольца ▪ отказаться от услуг 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ получать компенсацию личных затрат, связанных с работой в организации ▪ иметь необходимые условия труда ▪ претендовать на членство в организации и ответственные добровольческие вакансии ▪ прекратить добровольную работу в организации по своему усмотрению
--	--

Таблица 2

Соотношение ответственности организации и добровольца

Организация	Доброволец
<ul style="list-style-type: none"> ▪ предоставлять необходимую добровольцу информацию ▪ определять полномочия и обязанности ▪ повышать квалификацию добровольца, обучать и направлять на обучение ▪ предоставлять добровольцу право выбора сферы ответственности и работ ▪ обеспечивать доведение мнений и предложений добровольца до руководящих органов организации ▪ обеспечивать необходимые условия труда и управления ▪ компенсировать личные затраты добровольца, связанные с исполнением работ по соглашению/договору 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ руководствоваться и следовать стандартам деятельности, нормам и правилам работы организации ▪ действовать в рамках своих полномочий и в соответствии с порученными обязанностями ▪ качественно выполнять работы, определенные соглашением/ ▪ договором ▪ корректно использовать информацию о деятельности организации ▪ бережно относиться к средствам труда и имуществу организации ▪ обучаться (при необходимости) ▪ исполнять условия соглашения/договора



Взаимные права и ответственность организации и добровольца закрепляются в соглашении, носящем характер гражданского договора. Такое соглашение способствует успешному сотрудничеству добровольца и организации, способствует предотвращению конфликтов. Кроме того, в соглашении определяются обязанности добровольца, график его работы, переданное для работы имущество и пр. Форма соглашения может быть любая (различные формы договоров можно найти сети Интернет). Вы можете разработать ее сами, можете использовать уже действующие в общественных организациях договоры и соглашения с добровольцами. Важно, чтобы этот документ отражал все то, что полезно именно для Вашей организации, был достаточно прост, понятен и лаконичен, а также соответствовал требованиям законодательства в области добровольчества. Составляя соглашение с добровольцем, важно не выстраивать глухую защиту организации от возможных посягательств добровольца, а определить правила взаимодействия и сотрудничества.

3. ОБУЧЕНИЕ ДОБРОВОЛЬЦЕВ

Большинство людей, придя в общественную или некоммерческую организацию для добровольной работы, нуждаются в дополнительных знаниях и навыках. Обычно, человек, предлагающий себя в качестве добровольца, ищет новизну: новую область активности, новую среду общения, новое применение своих способностей и талантов, новые впечатления. Для адаптации в «новом» ему необходимо и «новое знание».

Целью обучения и повышения квалификации добровольцев является подготовка их к квалифицированной и самостоятельной работе (индивидуальной или в команде) и, тем самым, обеспечение высокого качества оказываемых услуг, которые отвечают интересам организации, и ее клиентов.



Обучение добровольцев можно проводить в разных формах и в разных местах. Важно помнить, что помощь организации добровольцу состоит в том, чтобы дать ему такие новые знания, которые будут полезны и добровольцу и организации.

Ваша организация должна быть способна быстро и гибко создавать малые и большие, индивидуальные и групповые программы подготовки и обучения для добровольцев. В первую очередь такие программы должны быть связаны с включением добровольцев в Миссию и содержание деятельности организации, разъяснять цели, задачи, направления и методы работы, критерии, нормы, правила. Далее доброволец должен быть подготовлен/обучен оказанию услуг, или помощи (если это входит в его обязанности). Если требуется специальная подготовка, которую не может осуществить организация (ведение специальных баз данных, организация библиотеки, фандрайзинг и PR), то ее задачей становится ориентация на коммерческом и некоммерческом рынках образовательных, тренинговых и консультационных услуг.

Обучение добровольца подразумевает социальные аспекты, такие, как:

- расширение кругозора;
- знакомство с добровольчеством, как социальным явлением;
- знакомство с новыми людьми и расширение контактов, полезных для работы;
- развитие позитивных отношений с сотрудниками и добровольцами;
- разрешение проблем в работе и своих собственных;
- навыки снятия усталости, избавление от страхов, обретение уверенности.

Поэтому обучение добровольцев является эффективным методом, и мотивирования, и удержания, и поощрения, и



продвижения добровольцев. Если Ваша организация поддерживает отношения с «бывшими добровольцами», которые уже стали профессионалами, если они продолжают поддерживать организацию, то среди них всегда найдутся специалисты для проведения обучающих мероприятий. Наверняка среди этих людей есть преподаватели высшей школы, бизнесмены, чиновники. Привлекайте таких специалистов.

Добровольческая 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 может быть построено таким образом, чтобы отвечать и этим интересам добровольца.

Как правило, вводный курс является первичным и базовым элементом в обучении и повышении квалификации. Его дополняют внутриорганизационные тренинги, подготовка которых также является задачей организатора добровольной работы. Цель внутриорганизационного обучения и повышения квалификации заключается в том, чтобы подготовить добровольца к практической деятельности.

Обучение добровольцев затрагивает три основных аспекта:

1. Передача информации и знаний, которые относятся к сфере ответственности добровольца;
2. Обучение навыкам, необходимым для выполнения поставленных добровольцу задач;
3. Стимулирование размышления о личном отношении к добровольческой деятельности и осознания ее ценностей.

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



Приведем выдержку из рекомендаций для координаторов работы добровольцев и штатных сотрудников: «Они (добровольцы) могут многое предложить сами, и обучение может быть увлекательным процессом для всех участников».

Для такого рода обучения очень подходит методика групповой работы, которая, среди прочего, предусматривает ролевые игры, обсуждение примеров из жизни. Полезны также дискуссии, доклады экспертов, обмен опытом с уже давно работающими добровольцами и/или клиентами, а также посещение других организаций и временная работа в них.

Обучение в группе – это отличная возможность для формирования команды, выработки групповых задач и планов, развития доверия и взаимодействия между добровольцами.

Целесообразно предлагать добровольцам 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 общих - компьютерные курсы, обучение социальной работе с молодежью. За участие добровольца в таких образовательных мероприятиях платит организация. Организация может договориться об обучении своих добровольцев без оплаты, предлагая взамен свои квалифицированные услуги в области обучения, или в других областях.

Факт прохождения обучения добровольцем обязательно подтверждается соответствующим письмом, удостоверением, сертификатом. Участие в образовательных мероприятиях вне организации подтверждается сертификатом или документом о получении квалификации, например, в сфере работы с молодежью.

Могут быть разные причины, вызывающие необходимость дополнительного обучения добровольцев в ходе



их работы в организации. Прежде всего, это:

- изменения в организации и изменение условий, в которых она действует (изменение Миссии организации, форм и видов ее деятельности, изменение групп клиентов, критериев, или спектра услуг);
- изменения, связанные с добровольцем и его работой в организации (расширение полномочий, изменение целевой группы, характера оказываемой помощи/услуг, личные изменения).

Необходимо предполагать, и вовремя увидеть личные изменения у добровольца и его потребности в дополнительном обучении. Это может быть усталость, изменения в личной жизни, ослабление/изменение мотиваций, потребность в профессиональном росте, изменение сферы ответственности в организации и др. Плановые периодические обучающие мероприятия являются одновременно и методом профилактики «охлаждения» и ухода добровольцев и методом своевременного выявления проблем у добровольцев.

Методами выявления потребности в обучении у добровольца могут быть:

- наблюдения координатора;
- личные беседы;
- анкетирование и опросы;
- тестирование;
- анализ результатов работы;
- аттестация.

Старайтесь планировать обучение добровольцев и соответствующие затраты на это. Старайтесь четко определять задачи обучения. Соответствие форм и методов индивидуального и группового обучения, задачам обучения добровольцев представлено в таблице 3.



Задачи и методы индивидуального и группового обучения добровольцев

Формы обучения	Методы обучения	Задачи обучения
Индивидуальное обучение	Инструктаж Стажировка Работа в качестве дублера Консультирование	Предоставление информации Передача опыта Обучение практическим навыкам Снятие усталости Придание уверенности
Групповое обучение:	Лекция Тренинг Семинар Мастер-класс Дискуссия Круглый стол Конференция Спецкурс Школа Лекторий	Предоставление информации Передача опыта Содействие получению теоретических знаний Обучение практическим навыкам Разрешение проблем Снятие усталости Придание уверенности Развлечение Формирование команды

4. ОБЯЗАННОСТИ ДОБРОВОЛЬЦЕВ

Обязанности добровольцев прямо зависят от видов работ и сфер добровольческой деятельности, которые Ваша организация определила. Работа, которую выполняют добровольцы, с учетом их потребностей и имеющихся вакансий в организации зависит от их способностей (знаний, навыков, опыта) и желания реализовать себя в чем-либо.

В зависимости от того, какой деятельностью занимается организация, привлекающая к своей деятельности добровольцев,

спектр видов работ и услуг, оказываемых ими достаточно широк, напр.:

- социальный патронат (индивидуальный уход за больным, ребенком, пожилым, инвалидом, бездомным или тьюторство, работа с детьми в детских домах и социальных приютах, помощь лицам, отбывающим наказание и вышедшим из мест заключения и др.);
- социологическое исследование (включая маркетинговые);
- информационная работа (разработка макетов информационных материалов, проведение индивидуальных и групповых занятий, тренингов, семинаров, круглых столов, конференций, раздача информационных материалов, привлечение населения к участию в добровольческих и благотворительных акциях, работе и т.д.);
- разработка и реализация добровольческих и благотворительных проектов/программ, акций, мероприятий и т.д.;
- PR-сопровождение социальных проектов, акций, обеспечение внутренней и внешней рекламы и информации;
- фандрайзинговые услуги (поиск спонсоров и доноров, привлечение ресурсов);
- организация работы кружков, секций, мастерских и т.д., включая образовательные услуги (репетиторство) для социально незащищенных слоев населения;
- административная помощь в проведении крупных международных, всероссийских, республиканских мероприятий, включая спортивные соревнования;
- экспертиза программ, проектов, сценариев и т.д.;
- работы по благоустройству, включая ремонтные;



- транспортные услуги (помощь в транспортировке инвалидов, тяжелобольных, социальное такси и т.д);
- организация экскурсий и культурных программ;
- переводы с/на иностранный язык;
- организация взаимодействия с партнерами, включая организацию международных обменов, программ, мероприятий и т.д.;
- помощь в организации питания, в том числе участников мероприятий, социальные столовые, выездные пункты и т.д.;
- обеспечение безопасности при проведении мероприятий, в том числе в чрезвычайных ситуациях;
- организация работы по охране памятников культуры, экологического наследия, проч.

Корректировка обязанностей добровольцев.

Четкое определение круга задач и обязанностей позволяет использовать труд добровольцев, как на пользу им самим, так и на пользу организации. При определении круга текущих задач на первом месте стоит мотивация самого добровольца. Он должен иметь возможность получать радость от работы, завязывать личные контакты, учиться новому. Необходимо исключать факторы, которые снижают мотивацию или ведут к отказу от добровольческой деятельности.

Необходимо также способствовать самостоятельной и ответственной деятельности добровольцев, если добровольцы выполняют, лишь подготовительную, «черновую» работу, интерес к добровольческой деятельности быстро утрачивается. Добровольная работа - это возможность личного роста и добровольцы в Вашей организации, прежде всего, должны получить положительный опыт роста и самореализации.



Например, добровольцы моют окна на дому у пожилых людей в период Весенней Недели Добра 2009. Через год ими разработан новый проект комплексной социально-бытовой помощи пожилым.

Определение круга задач подразумевает формулирование требований и целей. Этим также дается импульс к успеху. Добровольцы должны знать, что они вносят значительный вклад в общественно-полезную, социальную работу.

Приведем 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 добровольцев и должностные обязанности штатных сотрудников».

При составлении и корректировке обязанностей добровольцев, обратитесь к уже разработанным Вами документам:

1. Сферы деятельности добровольцев;
2. Описанные добровольческие вакансии;
3. Перспективный план добровольческих работ.

Внесите только необходимые корректировки.

Должностная инструкция добровольца, как правило, содержит следующие разделы:

- название должности добровольца;
- сфера деятельности;
- конкретные задачи;
- конкретные обязанности;
- цели и результаты, которые должны быть достигнуты;



- требования, навыки, знания и/или квалификация;
- часы работы и общее время работы в организации;
- участие в мероприятиях организации;
- учет и отчетность, методы оценки выполненных добровольцем работ.

Необязательно плодить формальные документы, можно поместить должностную инструкцию добровольца, или перечень его обязанностей в текст «Соглашения о работе добровольца в НКО». Необходимо принимать во внимание то, что должностные инструкции могут изменяться в зависимости от потребностей добровольцев и организации. Обязанности добровольца также могут и должны изменяться, дополняться, формулироваться заново, чтобы более соответствовать его возрастающим знаниям и навыкам, компетентности, или новым задачам организации.

Продвинутые НКО, как правило, включают должностные инструкции добровольцев в Соглашение/договор с добровольцем, или делают флаеры с типовыми обязанностями добровольцев, включая их в информационные пакеты для добровольцев.

При определении задач, сферы ответственности, обязанностей, поручений вместе с добровольцем, не забывайте совместно определять и ожидаемые результаты его работы в организации. После исполнения работы, или на каких либо этапах деятельности организации, фиксируйте его достижения, даже если результаты достигнуты не в полной мере.



5. ДЕЛЕГИРОВАНИЕ ПОЛНОМОЧИЙ ДОБРОВОЛЬЦАМ

Прежде чем разьяснять обязанности отобранным добровольцам (это вторичное определение, или корректировка относительно ранее определенных вакансий), дайте им понимание обязанностей и полномочий людей, уже работающих в организации.

Что должны знать сотрудники и добровольцы друг о друге? Если сотрудники не знают сферы ответственности добровольцев, а добровольцам не известны полномочия сотрудников, совместная работа может превращаться в полный хаос. Часто бывает, что в период массового набора добровольцев в организации действует система взаимного узнавания и информирования, но впоследствии, когда в процесс работы включаются единичные добровольцы, контроль этой системы может утратиться.

Что должны знать сотрудники и добровольцы друг о друге.

Климат и эффективность добровольческой организации во многом зависит от знания сотрудниками и добровольцами того, кто, что может и должен делать, кто поможет в экстремальной ситуации, с кем можно посоветоваться, у кого поучиться, кто принимает решения и т.д.

Сотрудники должны знать о добровольцах:

- Интересы;
- Мотивы;
- Возможности;
- Квалификацию;
- Сферу ответственности;
- Обязанности;



- Время работы;
- Непосредственное подчинение;
- Полномочия и роль;
- Опыт добровольческой работы/стаж работы в организации.

Добровольцы должны знать о сотрудниках:

- Должность;
- Полномочия;
- Сферу ответственности;
- Роль;
- Возможности;
- Достижения;
- График работы;
- Опыт работы в организации;
- Особый/специальный опыт.

Практическими методами взаимного узнавания являются: наглядная информация о структуре организации, персонале и ответственности, общие собрания, наличие анкет добровольцев, неформальные встречи, общее обучение, общие действия.

Если под понятием «персонал» имеются в виду сотрудники организации/учреждения, на базе которой организуется добровольная работа (больница, реабилитационный центр, детский дом), т.е. не вполне понимающие, а возможно, и не вполне принимающие, ценности добровольной работы, необходимо провести специальные просветительские мероприятия перед приходом добровольцев. Впоследствии важно периодически проводить информационные и обучающие семинары для персонала подобных учреждений.

Мотивированному, подготовленному и обученному добровольцу легче делегировать полномочия. Однако какие



полномочия можно доверить добровольцу? Вправе ли мы ожидать ответственности от добровольцев, если мы не наделяем их соответствующими полномочиями?

Может ли Ваш доброволец изменять критерии оказания помощи подопечным организации? Имеет ли он право представлять организацию перед лицом органов государственной власти? Может ли доброволец самостоятельно обратиться за пожертвованиями (к людям, или организациям)? Каковы рамки его полномочий при взаимодействии со СМИ? Полномочия добровольца, хотя бы кратко, должны быть прописаны в «соглашении»! Доброволец должен знать и понимать рамки своих полномочий. Организатор (координатор) добровольной работы обязан контролировать соблюдение оговоренных рамок.

Что такое полномочия добровольца в НКО? Это определенные права на принятие решений, или осуществление каких-либо действий, которые предоставлены добровольцу организацией, например:

- право определять свои обязанности и обязанности добровольцев, работу которых они координируют (добровольцы координаторы второго уровня);

- право представлять программу/проект организации перед лицом общества, государства, СМИ (добровольцы – руководители программ/проектов);

- право принять решения о методах организации и проведения мероприятия (добровольцы - ответственные за проведение мероприятия).

Этими правами добровольцев наделяет коллективный орган организации, ее руководитель или координатор по работе с добровольцами.

Не бойтесь делегировать добровольцам полномочия.



Люди ответственно подойдут к делу и поручениям, если увидят Вашу ответственность, ответственность персонала и других добровольцев. Опасаясь поручать добровольцу серьезные дела и ответственность за что-либо, если он готов к этому, Вы можете охладить его стремления и уже не получить той отдачи, которую могли бы. Поскольку это ответственный шаг для обеих сторон, и для организации, и для добровольца, то он требует определенной страховки. Частично страховка уже обеспечена действиями в предыдущих фазах. Теперь важна проба в работе.

Испытательный срок.

Испытательный срок/период дает обеим сторонам возможность разобраться в том, адекватна ли задача, поставленная добровольцу его возможностям, как могут быть решены возникающие проблемы. Этот период дает время сторонам лучше узнать друг друга и позволяет создать наиболее подходящие условия для продолжения работы, либо для завершения отношений. По истечении испытательного срока совместно подведите итоги (табл. 4), и при положительном резюме, делегируйте добровольцу полномочия.

Таблица 4

Резюме по итогам испытательного срока добровольца

ПОРУЧЕНИЕ / ЗАДАЧА	Оценка выполнения		СОВМЕСТНОЕ РЕЗЮМЕ
	Доброволец	Организация	
	мнение добровольца	мнение организации	
1.			
2.			
3.			



Определите и обсудите рамки его собственных решений и самостоятельных действий, объясните добровольцу, где его полномочия заканчиваются, к кому переходят и кто несет ответственность за решения и действия, которые не входят в полномочия добровольца.

Когда с добровольцами заключено соглашение, их обязанности и полномочия определены, Ваша организация должна обеспечить необходимыми условиями и ресурсами их работу. Если доброволец должен отвечать на телефонные звонки, то он не должен ожидать того времени, когда ему предоставят рабочий стол, телефон, персональный компьютер для учета обращений и т.д.

Не забывайте о том, что люди хотят расти! Добровольная работа, совмещенная с личностным ростом и ростом ответственности, дает человеку уверенность в своих силах и самоуважение, побуждает его к инициативе. Важно соотносить установленные организацией рамки полномочий добровольца с процессом его роста, изменением уровня самоидентификации и самоорганизации.



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

**Ч. 4: Как организовать работу добровольцев в НКО, часть 1:
Подготовка добровольцев**

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

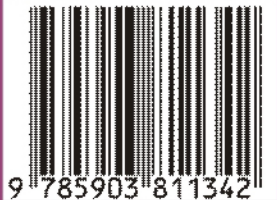
Подписано в печать 5.12.2012. Формат 60х84/16.
Усл. печ. л. 1,75. Тираж 1000 экз. Заказ № 202 - 4

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



ПРАКТИЧЕСКАЯ БИБЛИОТЕЧКА  КООРДИНАТОРА ДОБРОВОЛЬЦЕВ
Программа "Вектор добровольчества - УВЕРЕННОСТЬ"

ISBN 978-5-903811-34-2



9 785903 811342