**НАИБОЛЕЕ ЭФФЕКТИВНЫЕ МЕТОДЫ РАБОТЫ ПРИ УПРАВЛЕНИИ ВОЛОНТЕРАМИ:**

*Руководство по планированию работ*

*В небольших и сельских некоммерческих организациях*

**Канадская Волонтерская инициатива**

|  |  |
| --- | --- |
| Мы выражаем признательность Правительству Канады в лице Департамента Канадского Наследия за финансовую помощь. Мнения, выраженные в данной публикации, не обязательно отражают мнение Департамента Канадского Наследия. | **СПИСОК БЛАГОДАРНОСТЕЙ ОТ АВТОРА**  Автор:  Дженнифер Эллис  *\*Многие материалы в данном разделе под названием «Наиболее эффективные методы работы 2: Определение правил и ожидаемых результатов» основаны на книге «По определению: принципы деятельности волонтерских программ», написанной Линдой Л. Графф (1992 год), с разрешения автора. Копии данной книги можно скачать на Enegrizeinc.com (*[*http://www.energizeinc.com/store/1-129-E-1*](http://www.energizeinc.com/store/1-129-E-1)*); бумажные версии можно получить у автора Линды Л. Графф (*[*http://www.lindagraff.ca/BDPDFVP.html*](http://www.lindagraff.ca/BDPDFVP.html)*).*  *Участники Проекта:*  **Хезер Дундас (школа новаторов)**  **Сью Эдельман (канадские олимпийские игры для пожилых – Юкон)**  **Барб Эванс – Эрихт (хоспис - Юкон)**  **Мойра Лассен (спорт – Юкон)**  **Лиза Майнер (Общество защиты канадских парков и дикой природы –филиал в Юконе)**  **Дженнифер Муурлаг (женская организация скаутов Канады – совет в Юконе)**  *Рецензенты:*  **Кристин Клегхорн**  **Эйприл Лайз (Общество второго мнения)**  **Сиерра ван дер Мейер (обучение – Юкон)**  *За дополнительной информацией по данному вопросу, а также волонтерству и управлению волонтерством посетите:* [*www.volunteer.ca/resource*](http://www.volunteer.ca/resource)  Отказ от авторских прав в отношении материалов «Канадского Волонтера» осуществляется для использования благотворительными и волонтерскими организациями в некоммерческих целях. Поощряется копирование и распространение данного материала благотворительными и волонтерскими организациями. |

Оглавление

[ВВЕДЕНИЕ 4](#_Toc340227544)

[ДЕСЯТЬ НАИБОЛЕЕ ЭФФЕКТИВНЫХ МЕТОДОВ РАБОТЫ ПРИ УПРАВЛЕНИИ ВОЛОНТЕРАМИ 6](#_Toc340227545)

[ЦЕЛЬ ДАННОГО РУКОВОДСТВА 7](#_Toc340227546)

[КАК ИСПОЛЬЗОВАТЬ ДАННОЕ РУКОВОДСТВО 8](#_Toc340227547)

[ПЕРЕД ТЕМ КАК НАЧАТЬ 9](#_Toc340227548)

[Наиболее эффективный метод 1: Оценка роли волонтеров 14](#_Toc340227549)

[Наиболее эффективный метод 2: Определение правил и ожидаемых результатов 34](#_Toc340227550)

[Наиболее эффективный метод 3: Развитие навыков по управлению волонтерами 47](#_Toc340227551)

[Наиболее эффективный метод 4: Снижение рисков для клиентов и организации 61](#_Toc340227552)

[Наиболее эффективный метод 5: Разработка четких задач 73](#_Toc340227553)

[Наиболее эффективный метод 6: Выход за рамки своего круга 88](#_Toc340227554)

[Наиболее эффективный метод 7: Инструктирование и обучение волонтеров 101](#_Toc340227555)

[Наиболее эффективный метод 8: Осуществление надзора 113](#_Toc340227556)

[Наиболее эффективный метод 9: Создание ощущения сопричастности у волонтеров 125](#_Toc340227557)

[Наиболее эффективный метод 10: Признание заслуг волонтеров 135](#_Toc340227558)

|  |  |
| --- | --- |
| ВВЕДЕНИЕ |  |
| *Канадский волонтерский кодекс*  Кодекс был издан в 2010 году, в международный год волонтера и предназначается для правлений некоммерческих организаций с целью обсуждения роли, которую волонтеры играют в этих организациях, каким образом они привлечены, и какая помощь им оказывается.  Десять наиболее эффективных методов работы, рассмотренных в данном руководстве, основываются на Стандартах организации, изложенных в Кодексе.  Полный текст Кодекса доступен здесь: [www.volunteer.ca](http://www.volunteer.ca)  Некоммерческие организации по всему миру полагаются на волонтеров в своей деятельности, которые тратят огромное количество времени, энергии и навыков, работая в различных волонтерских организациях, и привносят в их работу свежие идеи, навыки и методы. Причин участия волонтеров в различных видах деятельности множество.  Итак, каким образом некоммерческой организации найти подходящих волонтеров для выполнения определенной работы? Каким образом удержать волонтеров и сделать так, чтобы они продолжали тратить свое время и усилия? Каким образом организация устраняет потенциальные риски в отношении своих волонтеров и клиентов?  Если вы работаете в некоммерческой организации, первым делом необходимо разработать виды деятельности для волонтеров. После этого необходимо найти, выбрать, нанять, контролировать, вознаграждать и оценивать эффективность работы волонтеров на соответствующих позициях. Указанные различные виды деятельности представляют собой некоторые из ключевых методов управления волонтерами, рассмотренных в данном руководстве.  Крупные некоммерческие организации обычно привлекают к управлению волонтерами штатного сотрудника. В небольших или сельских некоммерческих организациях руководство волонтерами обычно выполняется в нерабочее время или в качестве работы по совместительству (как оплаченной, так и неоплаченной!). В организациях с ограниченными финансовыми и людскими ресурсами зачастую сложно уделять должное внимание потребностям волонтеров.  Если вы чувствуете, что это про вас, тогда данное руководство поможет вам! Данное руководство по планированию работ было разработано для того, чтобы помочь людям, работающим в небольших или сельских некоммерческих организациях, улучшить свою работу по управлению волонтерами. В данном руководстве делается упор внедрение некоммерческими организациями эффективных и последовательных волонтерских программ.  Данное руководство было разработано как часть проекта Центра общественной поддержки Канадской волонтерской инициативы. Целью данного проекта является определение того, каким образом *Канадский волонтерский кодекс* можно применять для использования на севере страны и в других сельских районах. | В Кодекс входит три части, посвященные участию волонтеров:   * Деловая этика * Руководящие принципы * Стандарты организации |

# ДЕСЯТЬ НАИБОЛЕЕ ЭФФЕКТИВНЫХ МЕТОДОВ РАБОТЫ ПРИ УПРАВЛЕНИИ ВОЛОНТЕРАМИ

*Развитие десяти наиболее эффективных методов работы*

Десять наиболее эффективных методов работы, рассмотренных в данном руководстве, основаны на десяти организационных стандартах, предусмотренных Канадским волонтерским кодексом, с некоторыми изменениями, внесенными для обеспечения максимального удобства, доступности и применимости данных методов для небольших и сельских некоммерческих организаций с небольшим количеством сотрудников или вообще без них. Изменения в организационных стандартах, изложенных в Канадском волонтерском кодексе, основаны на опыте волонтерских организаций, входящих в состав волонтерского бюро штата Юкон, принявших участие в проекте. Кроме этого, изменения основаны на опыте написания простых и доступных материалов по информированию общественности.

*Десять наиболее эффективных методов работы*

В настоящем руководстве описаны десять наиболее эффективных методов работы, которые посвящены основным элементам управления волонтерами в некоммерческих организациях любого размера.

Десять наиболее эффективных методов работы выстроены в логической последовательности. Первые три посвящены разработке эффективной программы. Следующие три посвящены разработке безопасных и эффективных должностей для волонтеров и подбору на них подходящих кандидатов. Последние четыре наиболее эффективных метода работы посвящены среде, обеспечивающей навыки, поддержку и желание продолжать работать для привлеченных волонтеров.

*Наиболее эффективные методы работы*

Заложение фундамента

1. Оценка роли волонтеров

2. Определение правил и ожидаемых результатов

3. Развитие навыков по управлению волонтерами

Разработка должностей и поиск подходящих людей

4. Снижение рисков для клиентов и организации

5. Четкая формулировка заданий

6. Выход за рамки своего круга

Создание обстановки, в которой волонтеры почувствуют себя на своем месте и захотят остаться.

7. Инструктаж и обучение волонтеров

8. Обеспечение надзора за деятельностью волонтеров

9. Создание обстановки, в которой волонтеры почувствуют себя на своем месте

10. Признание вклада волонтеров

|  |  |
| --- | --- |
| ПОДСКАЗКА  *По мере продвижения в изучении этапов руководства по планированию работ, может показаться, что они требуют очень большого объема работы.*  *Когда вам так покажется, остановитесь, и подумайте, каким образом можно облегчить эту нагрузку. Продлить ли сроки сдачи проекта? Привлечь дополнительные трудовые ресурсы? Перейти к пункту плана работ, который дает лучшие результаты? Отпраздновать текущие достижения?*  *Не забывайте поддерживать как движущий импульс, так и душевный настрой.* | ЦЕЛЬ ДАННОГО РУКОВОДСТВА Целью данного руководства является содействие в создании надлежащего фундамента для работы с волонтерами.  Данное руководство не предназначено для предоставления решений насущных проблем, таких как поиск нового члена правления, обучение нового сотрудника или выражение благодарности волонтеру, с которым вы давно сотрудничаете, и который покидает организацию. Данное руководство предназначено для содействия в построении фундамента, который поможет вам стать более активными и избежать антикризисного волонтерского управления.  Данное руководство основывается на следующих предпосылках:   * Предлагаемые меры и действия должны быть простыми, четкими и выполнимыми. В небольших и активных некоммерческих организациях зачастую недостаточно ресурсов для улучшения своей волонтерской программы. Данное руководство разбивает работу на управляемые куски. * В большинстве небольших некоммерческих организаций приняты определенные методы работы с волонтерами. При помощи данного руководства организации смогут оценить эффективность применяемых методов и выявить методы, которым необходимо уделить особое внимание. * Лучше всего определить требующие улучшения этапы изменения методов работы с волонтерами могут сами работники организации. Все организации разные. Данное руководство предлагает предварительные планы действий по изменению методов работы с волонтерами в организациях, при этом каждая организация обязана сама приспосабливать их своим потребностям и реалиям. * Создание базовой структуры предоставит необходимый фундамент. Данное руководство предназначено для того, чтобы помочь организациям внедрять базовые управленческие структуры и в качестве исходной точки для организаций, в которых недостаточно методов по работе с волонтерами или определенные области методы работы с волонтерами в которых нуждаются в улучшении. |

|  |  |
| --- | --- |
| ПОДСКАЗКА  ***Повышение осведомленности***  *Рекомендуется скопировать и распространить первую страницу каждого раздела (содержащую «снимок» Наиболее эффективного метода) с целью повышения осведомленности в эффективных методах управления волонтерами в своей организации.*  ***Получайте информацию***  *Позаботьтесь, чтобы ключевые лица организации отвечали на вопросы, содержащиеся на второй странице раздела Наиболее эффективных методов управления.*  *Организуйте обед, вечер с пиццей или чай в пять часов, чтобы дать людям возможность обдумать свои ответы и идеи в расслабленной обстановке.* | КАК ИСПОЛЬЗОВАТЬ ДАННОЕ РУКОВОДСТВО Каждый из десяти эффективных методов работы рассматривается в отдельном разделе. Каждый раздел включает в себя следующее:  1. **«снимок» Наиболее эффективного метода работы**. Содержит общий обзор раздела;  2. **ряд вопросов** (на второй странице каждого раздела) чтобы помочь вам оценить, необходимо ли вам работать над указанной лучшей практикой;  3. **«расширенная версия»** **наилучшей практики**. Содержит более детальную информацию для углубленного понимания наилучшей практики;  4. определенные цели, к достижению которых вам необходимо стремиться, чтобы достичь лучшей практики[[1]](#footnote-1).  5. **проекты планов действий**, которые дадут вам понимание того, какие меры необходимо предпринять для внедрения наилучшего метода работы. Каждый план действий привязан к одной из целей, описанной в тексте[[2]](#footnote-2)  6. **множество полезных подсказок и других идей** для достижения наилучших методов работы;  7. **краткий список ресурсов** в помощь при внедрении наиболее эффективных методов работы;  8. перечень элементов соответствующего организационного стандарта из перечня элементов ***Канадского волонтерского кодекса***. Это поможет вашей организации определить уровень своего соответствия национальному стандарту. |

Можно изучать данное руководство от раздела к разделу, а можно выборочно, на основании того, какой раздел представляет в данное время наибольший интерес для вашей организации. Чтобы определиться с приоритетами и понять текущее состояние методов по управлению волонтерами в вашей организации, мы рекомендуем ответить на оценочные вопросы каждого раздела. Выбирайте подход, который более всего приемлем для вам и вашей организации!

|  |  |
| --- | --- |
| ИНФОРМАЦИЯ К РАЗМЫШЛЕНИЮ  *«Когда я начала, единственными волонтерами были члены нашего правления и консультационного совета. Все знали, что нам нужны волонтеры в других отделениях организации, но нам не хватало времени для разработки должностей и программ. Наша задача существенно облегчилась, когда руководство заявило, что разработка волонтерской программы является приоритетной».*  *Лиза Майнер, Общество защиты канадских парков и дикой природы – филиал в Юконе)* | ПЕРЕД ТЕМ КАК НАЧАТЬ В данном разделе изложены некоторые идеи, предназначенные для того, чтобы помочь улучшить свои методы управления волонтерами, а также рекомендации о том, какие подходы к работе выбрать[[3]](#footnote-3).  *1. Убедитесь, что организация вас поддерживает*  Некоторым людям непросто оценить значение инвестирования времени и энергии в разработку волонтерской программы. Такие люди могут не понимать, что работа с волонтерами подразумевает необходимость уделять внимание потребностям и мотивациям волонтеров в обмен на их вклад в проект. Некоторым организациям везет, и желающих работать в них волонтеров множество. Но небольшие некоммерческие организации чаще сталкиваются с синдромом профессионального выгорания и ротации волонтеров, и прилагают большие усилия, чтобы находить нужных людей для решения текущих задач. Скорее всего, в таких компаниях нет установленных процедур по снижению рисков и ответственности.  Убедитесь, что руководство, сотрудники и волонтеры поддерживают ваши усилия по разработке программы, предназначенной для решения этих проблем. В разное время вам потребуется поддержка руководства, сотрудников и волонтеров или их идей в отношении ключевых действий. В конечном итоге, вы стремитесь к тому, чтобы результаты вашей работы использовались и в дальнейшем, независимо от вашего присутствия в организации.  Обеспечьте согласие руководства с самого начала. Проведите собрание для обсуждения своих целей. Приводите конкретные примеры для демонстрации потребности в структурированной программе. Быть может у вас был на примете высококвалифицированный волонтер, но у вам не оказалось для него работы? Есть ли сотрудники в компании, которые работают сверхурочно для решения задач, с которыми легко справятся волонтеры? Есть ли в вашей общине некоммерческие организации или группы, которые вы представляете, но которые не являются частью ваших волонтерских сил? Есть ли у вас волонтеры, о которых вы мало знаете, и которые работают с важными клиентами? Обсудите подобные вопросы, чтобы подчеркнуть необходимость внедрения процедур по управлению волонтерами.  *Создайте концепцию!*  Проведите активную работу в этом направлении в своей организации путем поиска творческих идей (мозгового штурма) в отношении участия волонтеров в организации. Что бы было, если бы вы привлекли все добровольческие силы для совместной работы над достижением поставленной цели? Скольких бы волонтеров вам хотелось привлечь? Насколько разных волонтеров вам бы хотелось привлечь? На работу по каким из ключевых должностей вы бы хотели привлечь волонтеров? Какое настроение вы бы хотели создать в организации? Какие бы новые программы вы могли внедрить, если бы у вас было больше волонтеров? Разработка этой концепции поможет вам в определении направления деятельности! |
|  |  |
| ИНФОРМАЦИЯ К РАЗМЫШЛЕНИЮ  *«Мы откусили слишком большой кусок в самом начале и почувствовали себя виноватыми за то, что не укладывались в сроки. Я бы порекомендовал другим организациям начинать понемногу, праздновать простые достижения и привлекать новых волонтеров по мере развития».*  *Барб Эванс-Эрихт, хоспис в Юконе)*  *«Когда мы обратились в организацию, организовывающую игры для пожилых в другой провинции, мы получили отличную информацию. Благодаря этому смогли продвинуться в своей волонтерской программе далеко вперед в самое нужное время».*  *Сью Эдельман,*  *Канадские Олимпийские Игры для Пожилых, 2004 год* | *3. Маленькие шажки, большие временные рамки*  В мире мало волонтерских организаций, обладающих неограниченным временем для решения своих задач. Разработка волонтерской программы – это трудоемкий процесс, и это необходимо учитывать. Большинство из тех, кто взялся за это дело будет одновременно делать несколько дел. Это реальность. Поэтому предусмотрите для себя свободу действий!  Некоторые действия, предусмотренные данным руководством, один человек может выполнить всего за пару часов; на другие может понадобиться несколько недель или месяцев. Все это зависит от текущего состояния вашей программы и того, сколько людей работает над ее улучшением. Будьте реалистами. Беритесь только за те задания, которые вы можете выполнить. Начните с простых, выполнение которых дает ощущение движения вперед. Назначайте сроки (для указания направления и ответственности), но при этом не скупитесь на время для выполнения задач. Помните, что обычно выполнение длится дольше, чем было задумано! Настройте свою организацию на успех, а не на разочарование или чувство вины!  *4. Не пытайтесь все сделать самостоятельно!*  Разработка программы по управлению волонтеров – прекрасный шанс применить на практике все то, во что вы верите. Но не делайте все сами – привлеките к процессу волонтеров. Разработайте краткие должностные инструкции для членов комитета, которые могут помочь вашей организации разработать эффективную программу управления волонтерами.  Это прекрасная возможность привлечь новых людей с навыками, которые вы можете использовать в других областях. Если вы работаете над процедурами для волонтеров, быть может в вашей общине есть человек с опытом в данной области? Если вы работаете над инструкциями и обучением, быть может в общине есть инструктор, который может вам помочь в разработке новых эффективных методов?  Можно для решения задач создать организационный комитет, а быть может более прагматичным подходом будет создание новой рабочей группы для решения каждой новой задачи (Всегда можно повторно привлекать заинтересованных участников к работе над новой задачей). Помните, те, кто больше всего знает о вашей волонтерской программе, скорее всего сами волонтеры. Всегда спрашивайте их совета и мнения и по возможности привлекайте их к работе. |

|  |  |
| --- | --- |
|  | *5. Вы не единственная организация, работающая с волонтерами!*  Существует множество организаций с полными или частичными волонтерскими программами. Некоторые из них могут быть в вашей общине. С организациями из других регионов вы, возможно, общаетесь через интернет. Обратитесь к этим организациям и поинтересуйтесь, не готовы ли они поделиться с вами своими материалами по волонтерским программам. Быть может вы могли бы внедрить процедуры по работе с волонтерами, который они используют, или вы будете разрабатывать его с нуля? Быть может у них есть примеры должностных инструкций или заявлений по набору персонала, которые вы могли бы использовать в своей деятельности?  Кроме этого, существует большое количество письменных и интернет ресурсов, содержащих шаблоны и образцы должностных инструкций и процедур. Не стоит повторно изобретать колесо – используйте все доступные ресурсы!  *6. Празднуйте достижения!*  При выполнении существенного действия не забывайте его отмечать! При этом отмечайте вклад всех, кто вовлечен в процесс. Распространяйте электронную почту с описанием достижений. Быть может это стоит отразить даже в информационном бюллетене организации. Если вы информируете сотрудников о том, что выполнили часть программы, подчеркивает что вы заботитесь о своих волонтерах.  *7. Оформляйте волонтерскую программу в форме папки*  При работе над различными наиболее эффективными практиками не забывайте о преемственности. Целью в данном случае является разработка методов, которыми вы и другие представители вашей организации смогут пользоваться в течение долгого времени.  Рекомендуется оформить волонтерскую программу в виде папки с десятью разделами, по одному на каждый наиболее эффективный метод. В каждом разделен необходимо указывать краткое практическое руководство, относящееся к вашей программе. Поэтому при разработке должностных инструкций для волонтеров сначала согласуйте шаблон и краткое практическое руководство по написанию должностных инструкций, благодаря которым другие сотрудники вашей организации смогут составлять должностные инструкции для волонтеров. Если вы намереваетесь получить у волонтеров информацию для своей программы, предусмотрите в папке стандартный опросный лист с инструкциями о том, как часто его необходимо распространять среди волонтеров, кому именно его необходимо выдавать, и что делать с результатами.  Благодаря папке с волонтерской программой вся ключевая информация будет храниться в одном месте и новичкам легко будет в ней разобраться. Часто бывает, что организация тратит массу времени на разработку процедур или правил, а когда человек, разработавший их уходит из организации, он уносит всю информацию в своей голове. Использование папки с самого начала позволит разработать долгосрочную волонтерскую программу. |
|  |  |

|  |  |
| --- | --- |
| ИНФОРМАЦИЯ К РАЗМЫШЛЕНИЮ  *«Несмотря на то, что наша волонтерская программа неплохо развита, важно продолжать работать над определенными важными частями программы. Регулярные встречи с другими организациями дает новые идеи и стимул развивать то, что у нас уже есть».*  *Дженнифер Муурлаг (женская организация скаутов Канады – совет в Юконе)*  *«Хорошо, что у нас был инструктор, который помог нам расставить приоритеты при разработке волонтерской программы. Знание того, что наш инструктор будет проверять программу, заставляло нас двигаться вперед.»*  *Мойра Лассен, спорт - Юкон* | *8. Предусматривайте файлы или папки исходных материалов*  После начала работы над очередным методом управления волонтерами, у вас наверняка начнет скапливаться много исходных материалов – как по данному методу, так и по другим. У вас будут появляться копии статей, конкретные примеры и шаблоны из других организаций, списки литературы, веб-сайты и многое, многое другое. Поэтому в дополнение к разработке папки с практическим руководством для своей волонтерской программы предусматривайте файлы исходных материалов или отдельную папку, в которой можно легко сортировать и организовывать исходные материалы.  *9. Предусмотрите поддержку*  Порой все мы, стремясь достичь долгосрочных целей, сбиваемся с пути по причине краткосрочных насущных проблем. Некоторым из нас необходимо поощрение или жесткие сроки сдачи, чтобы подстегивать нас в работе и на давать сбиться с пути. Мы сможет лучше сконцентрироваться на задании, если знаем, что кто-то будет регулярно проверять его выполнение.  Поэтому подумайте о том, чтобы привлечь кого-нибудь для роли инструктора или куратора, который поможет вам определить необходимый круг задач и будет регулярно проверять состояние дел, поощряя и предлагая новые идеи для решения проблем. Такой человек не обязательно должен иметь опыт работы с волонтерами, но желательно, чтобы у него был опыт работы по управлению проектами или программами.  Другим вариантом является поиск организаций, которые также стремятся улучшить свои процедуры по управлению волонтерами, и работать вместе с ними. Таким образом вы сможете делиться ресурсами и исходными материалами, заимствовать их иди, выдвигать свои идеи на их рассмотрение и получать содействие. Можно назначить ежемесячные встречи для обсуждения определенных методов или просто иногда встречаться и обсуждать аспекты, которые удачно выполняются, и в которых вам необходима их помощь. Не недооценивайте своих знаний и знаний других людей по данному вопросу!  *10. Вы не должны быть совершенным!*  Разработка новой программы или улучшение существующей – это приобретение нового опыта. Иногда сложно понять, что у вас достаточно информации для принятия решения.  Не старайтесь добиться совершенства с самого начала. Все программы со временем меняются, и всегда можно вносить коррективы по ходу дела. Создайте базис для наиболее эффективных методов, а детали можно добавлять по мере развития. |

|  |  |
| --- | --- |
|  | Наиболее эффективный метод 1: Оценка роли волонтеров |
|  | *Насколько важны волонтеры для вашей организации?*  Многие организации знают, что волонтеры составляют собой их костяк. Но заявила ли ваша организация об этом? Известно ли всем, что волонтеры важны для вашей организации?  Руководство организации может послать сигнал волонтерам, сотрудникам и общественности путем оформления своей приверженности к работе с волонтерами в письменном виде. Укажите, что вы стремитесь к привлечению волонтеров, их идей и навыков на всех уровнях организации. Выразите это в кредо своей организации. Укажите это в информации по найму волонтеров.  Демонстрируйте свою приверженность к работе с волонтерами путем привлечения их к процессу планирования и принятия решений организации. По возможности выделите определенные средства и человеко-часы на разработку волонтерской программы, заботящейся о волонтерах. Инвестиции окупятся стократ! Предусмотрите рабочие места и оборудование для волонтеров. Обучите сотрудников работе с волонтерами.  Демонстрируйте заинтересованность и вы в ответ получите заинтересованность со стороны волонтеров. |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| ***Если вы ответили НЕТ*** *на один из этих вопросов, изучите данный раздел руководства внимательно.*  ***Если вы ответили ДА*** *на все вопросы и уверены в том, что ваше руководство (и ведущие специалисты, если таковые имеются) поддерживают волонтеров и вашу волонтерскую программу, можете переходить сразу к следующему разделу!*  ***Если вы не уверены****, проанализируйте контрольный лист Канадского* *волонтерского кодекса в конце данного раздела с целью понимания того, как вашей организации оптимизировать эту наиболее эффективную практику.* | *Оцените эффективность своей программы по работе с волонтерами* | |
| (обведите «ДА» или «НЕТ» для каждого вопроса)  По вашему мнению, руководство признает важность участия волонтеров в достижении задач организации?  ДА НЕТ  Выразило ли руководство свою поддержку волонтеров в письменном виде (к примеру, в кредо компании или декларации ценностей, целей или стратегического плана компании?  ДА НЕТ  Часто ли ваша организация обращается за помощью к волонтерам при принятии решений или разработке новых планов (к примеру, программы или стратегических планов?  ДА НЕТ  По вашему мнению и с учетом обстоятельств, достаточно ли предусмотрено вашей организацией рабочего пространства, оборудования, ресурсов и страхового покрытия для волонтеров?  ДА НЕТ  Часто ли ваша организация анализирует эффективность использования волонтеров и возможности ее улучшения?  ДА НЕТ | Комментарии |

|  |  |
| --- | --- |
| ИНФОРМАЦИЯ К РАЗМЫШЛЕНИЮ  *«Больше четверти всех канадцев (27% или 6.5 миллионов) вызвались волонтерами в благотворительные или некоммерческие организации. Эта цифра отражает спад по сравнению с 31% в 1997 году.*  *Больше трети (34%) всех волонтерских человеко-часов были выработаны 5% волонтеров, посвятивших этой деятельности более 596 часов своего времени.*  *Дополнительные 39% всех человеко-часов было выработано 20% волонтеров, посвятивших между 188 и 595 часов в течение года. Несмотря на то, что эти две группы представляют собой всего 25% волонтеров и менее 7% канадцев, они в сумме выработали 73% всех волонтерских человеко-часов.*  *Халл, М, Л. МакКеон и другие (2001 год). Неравнодушные канадцы, Заинтересованные канадцы: основные моменты национального анализа пожертвований, волонтерства и участия 2000 года. Оттава, Министр Промышленности: 83.* | *Расширенная версия*  Сотрудники некоммерческих организаций обычно признают ключевую роль волонтеров в содействии организации в достижении ее целей и задач.  Сотрудники могут ответить, что привлечение волонтеров из общины, на благо которой они работают, также помогает организации поддерживать более тесную связь с общиной. Кроме этого, волонтеры привносят идеи и новые точки зрения на проблемы, с которыми сталкивается организация. Таким образом, сотрудники признают, что волонтеры привносят в организацию большой спектр навыков и знаний, содействуя организации в достижении ее целей.  Однако если этих же сотрудников спросить, указали ли они роль волонтеров в кредо организации, ее стратегическим плане или других целях организации, мало кто сможет признать, что роль волонтеров зафиксирована в письменном виде.  Важный исходный пункт для эффективного управления волонтерами заключается в достижении понимания всеми сотрудниками организации того многообразия выгод, получаемых организацией от сотрудничества с волонтерами.  Первое, что организация может сделать, чтобы продемонстрировать свое понимание важности волонтеров, это просто сделать заявление, в котором говорится о приверженности организации к привлечению волонтеров и их идей, знаний и навыков на всех уровнях организации.  Организация также может продемонстрировать свою приверженность волонтерам путем привлечения широкого круга волонтеров к процессам планирования и принятия решений. Разрабатываете ли вы стратегический план или анализируете только что завершенный вами крупный проект, привлекайте волонтеров к высказыванию своего мнения и идей. Точка зрения волонтеров может отличаться от точки зрения сотрудников и других участников.  Кроме этого, для программы волонтеров можно разрабатывать ежегодные цели. Какой аспект своей деятельности вы хотите улучшить в следующем году? Хотите ли вы разнообразить привлекаемую добровольческую силу? Хотите ли вовлекать их в новые сферы деятельности своей организации? Хотите ли разработать новые методы признания деятельности своих волонтеров?  Устанавливайте годичные цели и в конце года проводите анализ их выполнения. Эффективно ли волонтеры интегрированы в вашей организации? Что можно изменить? Ответы на эти вопросы помогут вам определить цели на следующий год. |

|  |  |
| --- | --- |
|  | *Канадский волонтерский кодекс*  **Принципы деятельности волонтерского участия**  **Волонтерское участие очень важно в справедливом и демократическим обществе.**  Волонтерское участие способствует развитию ответственности, участия и взаимодействия.  **Волонтерское участие усиливает общины**  Волонтерское участие способствует изменению и развитию путем выявления и содействия в осуществлении изменений в общинах.  **Волонтерское участие взаимовыгодно как для волонтеров, так и для организации**  Волонтерское участие расширяет возможности организации в достижении своих целей и предоставляет волонтерам возможности по развитию и участию.  **Волонтерское участие основано на взаимоотношениях**  От волонтеров ожидают честных действий, основанных на уважении и чуткости к тем, с кем они взаимодействуют.  **Руководящие принципы волонтерского участия**  **Волонтерские организации признают, что волонтеры являются важным человеческим ресурсом и обязуются предоставить в поддержку волонтеров всю необходимую инфраструктуру.**  Процедуры организации предусматривает эффективное волонтерское участие. Организация обязуется обеспечивать безопасную и благоприятную среду для волонтеров.  **Волонтеры принимают на себя обязательства и подотчетны организации**  Волонтеры обязаны уважать бенефициаров и общину. Волонтеры обязаны действовать ответственно и честно. |

|  |  |
| --- | --- |
|  | Как и любая другая программа, осуществляемая вашей организацией, волонтерские программы требуют времени и, обычно, денег. Важно выделять бюджет на обеспечение ресурсов для волонтерской программы. Для финансово ограниченных организаций это может оказаться непосильной задачей. Однако многие организации выделяют бюджет на своих волонтеров.  Выделяемые бюджетные статьи могут быть такими: время своих сотрудников, реклама с приглашением на работу, поощрения и даже офисные принадлежности. Кроме этого, возможно, придется оплатить обучение волонтеров. Также необходимо предусмотреть необходимые рабочие места и оборудование для волонтеров, а также страховку, защищающую волонтеров и организацию. Все эти мероприятия усилят участие волонтеров в организации. |

|  |  |
| --- | --- |
| *Канадский волонтерский кодекс включает в себя декларации ценностей и руководящие принципы, которые вы можете внедрить без изменений или адаптировать к собственной декларации ценностей.* | *План действий*  **Цель 1: Принятие волонтерской декларации, подтверждающей роль волонтеров**  Можно включить волонтерскую декларацию в состав кредо вашей организации или написать отдельную декларацию, которая станет кредо вашей волонтерской программы. В последнем случае убедитесь, что волонтерская декларация согласуется с кредо вашей организации (если оно у вас есть).  Вот некоторые пункты и фразы, которые можно включить в волонтерскую декларацию:   * Наша организация поощряет участие волонтеров на всех уровнях, в соответствующих программах и мероприятиях. * Наилучшим способом мы можем достичь своих целей и задач посредством активного вовлечения волонтеров из общины, на благо которой мы работаем. * Волонтеры привносят свои уникальные таланты, навыки и знания нашей общины. * Волонтеры являются неотъемлемой частью нашей организации. * Волонтеры помогают нам: увеличивают сферу применимости программы; повышают нашу рентабельность, знания и базу навыков; способствуют изменениям; взаимодействуют с общественностью и клиентами. * Участие волонтеров обогащает и улучшает наши программы и деятельность.   **Цель 2: Вовлечение волонтеров в процесс планирования**  Существует несколько способов вовлечения волонтеров в планировочную деятельность организации.  Если вы инициировали процесс стратегического планирования, подумайте о том, чтобы привлекать волонтеров, работающих в разных сферах вашей организации, принимать участие в заседаниях. Они привнесут новую точку зрения, которая отличается от точки зрения сотрудников и руководства по причине того, что волонтеры играют другую роль в организации (к примеру, волонтеры могут располагать внутренней информацией о таких вещах, как реакция клиентов на программы, точка зрения общины на организацию, а также возможности для дальнейшей работы).  Проводите встречи раз или два раза в год, чтобы получать обратную связь от волонтеров по деятельности организации. Кроме этого можно разработать опросник для получения информации как об индивидуальном опыте волонтеров, так и об идеях для организации в целом. Убедитесь, что эта обратная связь доходит до тех, кому она предназначается! Дополнительная информация об опросниках волонтеров изложена в Цели №4. |

|  |  |
| --- | --- |
| ИНФОРМАЦИЯ К РАЗМЫШЛЕНИЮ  *Члены правления тоже волонтеры!*  *Члены правления – это волонтеры, которые посвящают волонтерской деятельности огромное количество времени. Несомненно, данная группа волонтеров уже имеет существенное влияние в планировании и процессе принятия решений в вашей организации.*  *Работу волонтеров правления необходимо особо выделять за их уникальный вклад. Однако при этом они отличаются от других волонтеров вашей организации.*  *Волонтеры правления управляют деятельностью вашей организации, и, таким образом, им приходится нести важную правовую и финансовую ответственность и выполнять соответствующие функции. В этой роли они воспринимают работы организации не так как другие волонтеры (конечно, в небольших организациях члены правления зачастую выполняют множество других функций, помимо участия в правлении).*  *Важно отмечать уникальный вклад и перспективы всех волонтеров, вовлеченных на всех уровнях организации. Привлекая как волонтеров правления, так и остальных волонтеров, процесс планирования и принятий решений будет более всеобъемлющим. Кроме этого, ваши волонтеры будут чувствовать большую сопричастность к работе, которую они выполняют.* | Кроме этого, можно поощрять обратную связь от волонтеров посредством статей в информационных бюллетенях, обычных электронных письмах или офисных публикациях.  Если сотрудники вашей организации согласны с вашим намерением привлекать больше волонтеров в процессы планирования и принятия решений, ежегодно продумывайте, каким образом можно повышать вероятность того, что это произойдет. Например:   * Если у вас есть процедуры, регулирующие разработку планов и ключевых решений, пересматривайте их для того, чтобы в них могли принимать участие волонтеры. * Размещайте информацию в процедурах правления, чтобы новые члены правления понимали, что вклад волонтеров важен и ваша организация стремится к нему. * Сообщите волонтерам, что их вклад приветствуется. Также пропишите это в процедурах. * Если в вашей организации есть сотрудники, рассмотрите возможность того, чтобы их должностными инструкциями предусматривалось обращение к волонтерам за помощью по ключевым вопросам.   Предпринимая меры, перечисленные выше, вы повышаете вероятность того, что волонтеры примут участие в важных процессах планирования и принятия решений в вашей организации. В то время как члены правления несут основную ответственность за принятие решений в организации, чем больше вклада они получают, тем более вескими будут их решения.  **Цель 3: Обеспечьте достаточно ресурсов для (время, деньги, пространство, оборудование и страховое покрытие) волонтерской программы**  В организациях с ограниченным бюджетом идея выделения средств на управление волонтерами может показаться интересной, но нереализуемой. Поэтому «денежный» аспект данной цели может быть трудновыполним. Тем не менее стоит подумать над тем, какие ресурсы вы можете обеспечить (к примеру, благодаря добровольным пожертвованиям), чтобы обеспечить такие аспекты, как волонтерское признание, оборудование для волонтеров, рабочие места и т.д.  На деле, эффективное управление волонтерами требует определенных финансовых средств. Ваша организация может оплатить затраты на уход за детьми или оплатить бензин волонтеров. Иногда надо размещать в газетах объявления с целью найма новых волонтеров. Определенные затраты возникают в связи с обучением или признанием волонтеров. А если у вас есть сотрудники, некоторым из них необходимо оплачивать выполнение всех этих заданий. Бюджет для волонтерской программы не обязательно должен быть большим. Большинство небольших и сельских групп располагают очень скромным и негибким бюджетом. |

|  |  |
| --- | --- |
| *ПОДСКАЗКА*  *Хорошее кредо компании состоит из трех элементов:*  *1. Цель: одно предложение, в котором описывается, чего организация стремится достичь и для кого (к примеру, защита водного бассейна, снижение частоты возникновения подростковой беременности)*  *2. Действия: описание того, каким образом организация намеревается достичь поставленных целей (к примеру, консультирование, восстановительные процедуры, повышение общественной осведомленности)*  *3. Принципы деятельности: список принципов, кредо и убеждений вашей организации, которые ваша организация разделяет и практикует в своей повседневной деятельности (к примеру, ориентированной на клиента, стремление к мастерству, новаторство)* | Идея выделения денег на волонтером может показаться трудновыполнимой. Но помните, что чем больше волонтеров привносят вашей организации свое время и энергию, тем большего ваша организация может достичь. Важно выделять на волонтерские программы как время, так и хотя бы небольшой бюджет, чтобы продвигать программу. В конечном итоге, если вам удастся создать хорошую программу, вам может удастся убедить спонсоров пожертвовать больше денег на привлечение еще большего количества волонтеров!  Некоторые затраты осуществления волонтерской программы могут уже быть охвачены вашим основным операционным бюджетом (к примеру, ксерокопирование, компьютерное оборудование, рабочее время сотрудников). Быть может есть смысл выделить эти затраты в отдельный бюджет волонтерской программы, если вы намереваетесь инвестировать дополнительное время и ресурсы в ее развитие. Это поможет вам отслеживать полную стоимость вашей волонтерской программы во времени.  Ниже приводятся некоторые возможные бюджетные статьи, которые могут применяться к вашей волонтерской программе:   * Телефон, факс и электронная почта для координирования волонтеров. * Распечатка и копирование (к примеру, информации по найму, инструктаж, волонтерский бюллетень) * Почтовые расходы * Компенсация расходов волонтеров (к примеру, на транспорт, по уходу за детьми, материалы, которые они приносят с собой для работы по программе) * Издержки по обучению и развитию волонтеров (к примеру, регистрационные сборы, аренда помещений, затраты на инструкторов) * Затраты на переподготовку (семинары, другие курсы для персонала по работе с волонтерами) * Командировочные (конференции, как для сотрудников, так и для волонтеров) * Закуски и напитки (кофе, чай, и т.д. для волонтеров) * Официальное и неофициальное признание участия и достижений волонтеров (заколки, сертификаты, подарки, открытки с благодарностью, пиццы!) * Единообразные расходы (в том числе футболки, жилетки, головные уборы) * Адреса электронной почты для «виртуальных» волонтеров * Офисные принадлежности * Страхование |

|  |  |
| --- | --- |
| *ПОДСКАЗКА*  *Директора и сотрудники могут нести персональную ответственность по искам, вытекающим из:*   * *действий волонтеров и/или сотрудников от имени организации* * *дискриминацию сотрудников* * *незаконное увольнение* * *нарушение обязанностей в соответствии с перечисленным выше*   *Иски могут подаваться:*   * *волонтерами* * *сотрудниками* * *государственными органами* * *поставщиками* * *заказчиками* * *представителями общественности*   *Ознакомьтесь с правовыми рисками участия в правлении в качестве волонтера в брошюре канадского волонтера. www.volunteer.ca/volunteer/pdf/DObrochure.pdf* | Уровень необходимой страховки зависит от потенциальных рисков для волонтеров и для организации в связи с вовлечением волонтеров. Опять же, небольшим организациям очень сложно оплатить такую страховку, но ее важно иметь в виду!  Страхование в особенности важно, если волонтеры работают с уязвимыми клиентами (к примеру, с детьми, инвалидами). Если есть риск того, волонтер может нанести вред человеку, получающему услуги вашей организации, крайне важно проанализировать возможности страхования соответствующих рисков. Также необходимо провести тщательный отбор волонтеров для минимизации рисков. Отбор рассматривается детально в разделе «Наиболее эффективный метод работы 4: Снижение клиентских рисков и рисков для организации».  Определите, какой вид страхования может понадобиться вашей организации, обсудив с другими организациями, привлекающими волонтеров, страховое покрытие, которое они используют. Обсудите ситуацию в вашей организации со своим страховым брокером.  **Цель 4: Определяйте и регулярно пересматривайте цели волонтерского участия в организации**  Существует широкой диапазон целей, к достижению которых ваша организация может стремиться при определении уровня и типа волонтерского участия.  Можно определять цели, которые направлены на усиление волонтерской программы. Например, одной из целей может быть определение волонтерских политик и процедур на следующий год. Другой целью может быть анализ различных инициатив вашей организации и использование этой информации для подробного описания новых волонтерских позиций в следующем году. Также можно поставить цель разработать новую программу по обучению определенной группы волонтеров (к примеру, членов правления, инструкторов, организаторов мероприятий).  Другие цели могут быть посвящены оценке текущей программы. Например, быть может, в вашей организации налажен хороший процесс отбора кандидатов. В таком случае целью может стать анализ этого процесса с целью определения его эффективности. Если в вашей организации принята ежегодная церемония награждения волонтеров, можно задать цель по получению обратной связи от волонтеров, которые получали и не получали награды за последние пять лет.  Также можно предусмотреть цели по взаимодействию и обмену опытом с другими организациями. Например, можно задаться целью делиться информацией или тенденциями и подсказками по управлению волонтерами с другими схожими организациями в вашей общине. Можно поставить цель исследовать возможности совместного покрытия затрат по обучению волонтеров с другими организациями. |

|  |  |
| --- | --- |
| *ПОДСКАЗКА*  ***«УМНЫЕ» цели и задачи***  *Прошла ли ваша цель «умный» тест?*  *Конкретика – четко ли вы определяете цель?*  *Измеримость – сможете ли вы определить, достигли ли вы цели?*  *Достижимость – этого ли вы стремитесь добиться?*  *Реалистичность – вы задаете утопичные замки или практичные цели?*  *Временные рамки – задали ли вы сроки для выполнения цели?* | Определив даже всего лишь одну цель вы даете обязательство улучшать свою программу и задаете направление, с которым согласна ваша организация. Убедитесь, что ваши цели и задачи «умные» (см. боковую колонку)!  Например, цель, которая гласит, что вы обязуетесь улучшить свою волонтерскую программу в следующем году, недостаточно конкретна и плохо измерима. Цель, в соответствии с которой вы обязуетесь увеличить количество привлекаемых волонтеров на 25% в течение следующих двух лет, может быть Измеримой и с Временными рамками, но Реалистична и Достижима ли она? В некоторых организациях такая цель будет выполнима. Для других организаций такая цель может оказаться несбыточной мечтой (кроме этого, не рекомендуется нанимать волонтеров, если для них в вашей организации не подготовлены позиции. См. «Наиболее эффективный метод работы 5: Проектирование четких рабочих заданий».  Поэтому определяйте такие цели, которые помогут двигаться вперед, но при этом нацеливайтесь на успех будучи реалистичными и начиная постепенно.  Также важно определять УМНЫЕ цели и задачи, чтобы была возможность определить, достигли ли вы их. Оценка не предназначена для того, чтобы понять, достигли вы цели или нет. Главной задачей оценки является определение того, что получилось, а что не получилось. Если вам не удалось разработать 10 новых должностных инструкций для волонтеров в заданные сроки – почему? Что стало препятствием? Можно ли их преодолеть, предприняв другие меры? Быть может что-то удалось хорошо и это можно использовать в дальнейшем? Если вы достигли цели, что именно удалось лучше всего? Быть может что-то можно использовать в других сферах работы?  Один из лучших способов понять, насколько эффективна ваша волонтерская программа и какие области требуются в улучшении – это опросить волонтеров! Некоторые волонтеры могут сами выражать свое удовлетворение работой в вашей организации, в то время как другие могут держать свое мнение при себе и молча выполнять свою работу. Потом такие волонтеры могут просто перестать приходить на работу, и никто так и не узнает, почему.  Подумайте о том, чтобы предусмотреть процедуры получения обратной связи от волонтеров касательно того, что им нравится в их текущей работе, и что хотелось бы изменить. Для этого можно использовать комбинацию разных методов. Можно назначить сотрудника, который должен пообщаться со всеми волонтерами в течение следующего месяца и узнать их мнение о вашей волонтерской программе. Можно проводить ежегодное волонтерское мероприятие со всеми волонтерами для получения их мнения об улучшении программы (а потом организовать вечеринку!). Можно использовать опросники для получения информации от людей, которые не любят выражать свое мнение устно. Если вы не просто небольшая организация с несколькими волонтерами, не являющимися членами правления, рекомендуется проводить регулярные опросы волонтеров. |

|  |  |
| --- | --- |
| *ПОДСКАЗКА*  *Вот некоторые вопросы, которые можно задавать волонтерам о вашей программе (некоторые ответы можно оценивать по шкале от 1 до 15):*   * *Чувствуют ли волонтеры себя комфортно в нашей организации?* * *По вашему мнению, ценится ли вклад волонтеров?* * *По вашему мнению, достаточно ли волонтеры участвуют в решениях, которые влияют на их работу?* * *По вашему мнению, предоставляются ли волонтерам возможности обучаться и расти в организации?* * *Если бы вы захотели внести изменения в волонтерскую программу, какие бы изменения вы осуществили?* * *В каких сферах деятельности организации, по вашему мнению, волонтеров можно использовать эффективнее?*   *Вот некоторые вопросы, которые можно задавать во время бесед по выяснению причин ухода:*   * *Каковы причины ухода?* * *Что вам больше всего понравилось во время работы с нами в качестве волонтера?* * *Что, по вашему мнению, нам изменить или улучшить?* * *Оцените свою работу у нас.* | Человек, решивший уйти из организации, также является очень важным источником информации. Не позволяйте волонтерам просто исчезать. Что послужило причиной ухода? Был ли уход вызван исключительно личными причинами или волонтер не был удовлетворен своей ролью или обращением с ним? Рекомендуется составить опросник для бесед по выяснению причин ухода волонтеров, которые уходят по собственному желанию. Можно позвонить волонтеру для обсуждения причин ухода. Будь то устная беседа или письменный опрос, они не должны быть длительными, волонтер не должен чувствовать принуждения! Иногда полезно сказать человеку, что вы хотите узнать его честное мнение для улучшения волонтерской программы.  Пересматривайте свои цели на основании обратной связи, полученной от текущих и ушедших волонтеров. Есть ли новые цели, которые должны стать получить приоритет над вашими текущими целями? На правильном ли вы пути?  *Заключение*  Поздравляем! По мере данных задач данных целей вы подойдете вплотную к закладке крепкого фундамента для своей волонтерской программы! Демонстрация приверженности вашей организации к привлечению волонтеров поможет вам создать волонтерскую программу, в которой волонтеры захотят принять участие! |

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | *Планы работ*  **Цель 1: Принятие волонтерской декларации, признающей ценную роль волонтеров** | | | |
| Выполнено √ | Работа | Ответственный | Срок сдачи |
|  | Обратиться в другие организации с просьбой предоставить свои декларации или найдите подходящие исходные материалы.  Разработать собственный проект декларации.  Распространить проект декларации ключевым сотрудникам для рецензирования.  Пересмотреть проект с учетом замечаний.  Внести пункт в повестку дня предстоящего заседания совета.  Представить проект декларации совету на утверждение (можно включить краткую информацию с обоснованием вовлечения волонтеров, выгодами, потенциальными затратами и другими вопросами).  После утверждения распространить декларацию среди сотрудников, волонтеров и общественности (к примеру, разместите на стене в офисе, включите в новостной бюллетень, добавьте в инструкциях по адаптации новых сотрудников.  Другие идеи: |  |  |

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **Цель 2: Привлечение волонтеров к процессу планирования** | | | |
| Выполнено √ | Работа | Ответственный | Срок сдачи |
|  | Проанализировать разные процессы планирования, регулярно выполняемые нашей организацией. Выявить уровень вклада волонтеров, не являющихся членами правления, а также уровень их участия в данных процессах. Составьте краткое резюме данной информации.  Провести совещание с ключевыми сотрудниками, волонтерами и членами правления для обсуждения методов дополнительного вклада волонтеров в эти процессы. Согласовать методы, которые мы намереваемся внедрить.  Записать утвержденные процессы. Определить, где и как их задокументировать их для обеспечения преемственности из года в год (к примеру, в руководстве политик компании, в инструкциях по адаптации новых сотрудников, в инструкции волонтера) и включить данную информацию в указанные материалы.  Разработать новые опросные шаблоны для вовлечения волонтеров.  Другие идеи: |  |  |

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **Цель 3: Обеспечение достаточных ресурсов (денег, времени, рабочих мест, оборудования, страхового покрытия) для волонтерской программы** | | | |
| Выполнено √ | Работа | Ответственный | Срок сдачи |
|  | Провести встречи с ключевыми сотрудниками для обсуждения затрат, связанных с волонтерами, в нашей организации.  Подготовить бюджет волонтерской программы и разослать для получения обратной связи.  Интегрировать данный бюджет в общий бюджет организации,  и утвердить его на правлении.  Определить ключевые потребности в рабочих местах и оборудовании для существующих и будущих волонтеров. Определять шаги, которые мы можем предпринимать для обеспечения будущих потребностей (к примеру, обеспечение пожертвований в виде бывшего в употреблении оборудования от компаний, обеспечение гардероба для волонтеров, и т.д.)  Установить, имеется ли в нашей организации страховое покрытие. Если да, распространяется ли оно на волонтеров и персонал? Обсудите нехватку со страховым агентом. Пообщаться с представителями других организаций об их страховом покрытии.  Другие идеи: |  |  |

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **Цель 4: Устанавливать и регулярно анализировать цели волонтерского участия в организации** | | | |
| Выполнено √ | Работа | Ответственный | Срок сдачи |
|  | Провести сеанс поиска творческих идей для целей программы волонтеров на следующие 1-3 года.  Использовать эти идеи для проектирования краткосрочных и долгосрочных целей. Раздать персоналу для обсуждения.  Принять окончательный список целей для волонтерской программы на ближайшие 1-3 года. Обеспечить необходимое утверждение (членами правления, ведущими специалистами, и т.д.).  Через год проанализировать и оценить волонтерскую программу в свете поставленных целей. Обратиться к волонтерам за обратной связью.  Определить новые цели на основании оценки. Обеспечить необходимое утверждение (членами правления, ведущими специалистами, и т.д.).  Другие идеи: |  |  |

|  |  |
| --- | --- |
|  | *Ресурсы*  Ознакомьтесь с материалом под названием «Анализируя значение сельских волонтеров» здесь: [www.torc.on.ca/torceng/memact/VRVToolkit.htm](http://www.torc.on.ca/torceng/memact/VRVToolkit.htm) и выберите Инструмент 2 (Tool #2).  См. "Руководство для Директоров некоммерческих организаций (права, пошлины и практики)." Данное онлайн руководство детальное и объемное, но при помощи Содержания можно переходить в разделы, которые вас интересуют. См. "страхование" в Главе. http://strategis.ic.gc.ca/epic/internet/incilppdci.  nsf/vwGeneratedInterE/h\_cl00688e.html  Для получения информации о страховом покрытии для волонтеров и их групп, См. Главу пятую материала "Волонтеры и закон", находящегося здесь: www.publiclegaled.bc.ca/volunteer.  *Канадский волонтерский кодекс*  Наиболее эффективный метод 1: Оценка роли волонтеров основана на национальном стандарте, изложенном в канадском волонтерском. Если вы хотите проверить соответствие своей организации данному национальному стандарту, см. контрольный лист ниже.  *Организационный стандарт 1 кодекса*  Совет директоров и высшее исполнительное руководство признают и поддерживают ключевую роль волонтеров в достижении целей организации.   * Совет директоров утвердил декларацию, утверждавшую ключевую роль волонтеров в достижении целей организации. * Процесс планирования в организации осуществляется при участии волонтеров. * Совет утвердил общие цели участия волонтеров. * На привлечение волонтеров выделен бюджет. * Для выполнения волонтерами своих задач выделено достаточно места и оборудования. * С целью сведения к минимуму волонтерской ответственности обеспечено соответствующее страховое покрытие. * Работа волонтеров оценивается регулярно. |

|  |  |
| --- | --- |
|  | Наиболее эффективный метод 2: Определение правил и ожидаемых результатов |
| *Большая часть материала из данного раздела основана на книге*  *«По определению: Политики для волонтерских программ» автора Линды Л. Графф (1992 год) с разрешением автора на использование материала. Книгу можно скачать на Energizeinc.com (http://www.energizeinc.com/store/1-129-E-1); в бумажном варианте книгу можно купить у автора Линда Л. Графф*  *(http://www.lindagraff.ca/BDP*  *DFVP.html).* | *Снимок*  *Предусмотрены ли в организации политики и процедуры для волонтеров?*  Может ли любой человек принять участие в работе организации в качестве волонтера? Как происходит отбор волонтеров, которые могут представлять собой риск для вас или ваших клиентов? Оплачиваются ли волонтерам расходы? Обязаны ли все волонтеры заполнять анкету при поступлении на работу в вашу организацию? Привлекаете ли вы волонтеров к участию в планировании?  Политики определяют ответы вашей организации на данные вопросы. Они определяют правила, убеждения и принципы деятельности вашей организации, а также ее ожидания от привлечения волонтеров. Благодаря этим политикам и правилам в организации ко всем одинаковое отношение. И что более важно, вы сможете защитить свою группу от ответственности за счет разработки политик, определяющих меры по защите клиентов и волонтеров.  Разработка политик – несложный процесс. Начните с того, что получите примеры из схожих организаций и сконцентрируйте свое внимание на наиболее актуальных вопросах. Привлекайте других людей к процессу написания политик и сообщайте о результатах всем сотрудникам и волонтерам. После написания не откладывайте их применение в долгий ящик – используйте и обновляйте их! |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| ***Если вы ответили НЕТ*** *на один из этих вопросов, изучите данный раздел руководства внимательно.*  ***Если вы ответили ДА*** *на все вопросы и уверены в том, что ваше руководство (и ведущие специалисты, если таковые имеются) поддерживают волонтеров и вашу волонтерскую программу, можете переходить сразу к следующему разделу!*  ***Если вы не уверены****, проанализируйте контрольный лист Канадского* *волонтерского кодекса в конце данного раздела с целью понимания того, как вашей организации оптимизировать эту наиболее эффективную практику.* | *Оцените эффективность своей программы по работе с волонтерами* | |
| (обведите «ДА» или «НЕТ» для каждого вопроса)  Предусмотрены ли в вашей организации политики и процедуры по работе с волонтерами (к примеру, в области управления рисками, инструктажа при найме на работу, обучения, отбора и надзора?  ДА НЕТ  Предусмотрена ли в вашей организации система учета для волонтеров (к примеру, для учета заявлений о приеме на работу, резюме, проверки личных дел и конфиденциальной информации)?  ДА НЕТ  Регулярно ли пересматриваются волонтерские политики и процедуры на основании обратной связи от волонтеров и совета (а также сотрудников, если есть)?  ДА НЕТ  По вашему мнению, осведомлены ли волонтеры в вашей организации в отношении политик и процедур, применимых к ним?  ДА НЕТ  По вашему мнению, применяются ли волонтерские политики справедливо и последовательно?  ДА НЕТ | Комментарии |

|  |  |
| --- | --- |
| *ПОДСКАЗКА*  *Политики и процедуры*  *Заявления о принципах проводимой политики определяют, "что" по мнению организации необходимо осуществить.*  *В процедурах описано «каким образом» процедуры выполняются, а также лица, ответственные за работы.*  ***Образец 1***  *Политика: оценка программы волонтеров осуществляется ежегодно.*  *Процедуры:*  *1. Координатор волонтеров раздает форму для получения обратной связи всем волонтерам ежегодно.*  *2. Полученные данные анализируются и обсуждаются с комитетом по управлению волонтерами в ходе июньского заседания.*  *3. На основании анализа обратной связи определяются новые цели для программы.*  ***Образец 2***  *Политика: На каждую волонтерскую позицию предусматривается письменная должностная инструкция*  *.*  *Процедуры:*  *1. На регистрации должна находиться папка, содержащая все текущие должностные инструкции по волонтерам.*  *2. Каждая должностная инструкция должна содержать название должности, ссылку на задачу, описание служебных обязанностей, необходимые навыки, необходимое время, информация об обучении и компенсационные выплаты.* | *Определение правил и ожидаемых результатов*  *Расширенная версия*  Многие люди рассматривают политики и процедуры как ненужный бюрократизм, ограничивающий возможности людей. Однако лучше рассматривать политики и процедуры в качестве ценных средств связи, позволяющих людям создавать условия, при которых всем известны правил игры. Политики и процедуры предоставляют необходимую дорожную карту, описывающую убеждения и принципы деятельности вашей организации, ее правила и ожидания от привлечения волонтеров.  Кроме этого, политики помогают управлять рисками и обеспечивать справедливый и равноправный подход ко всем. К примеру, представим, что в вашей организации работают волонтеры, которые ведут группы продленного дня для детей младшего возраста или готовят обеды для пожилых людей на дому. В этом случае можно разработать заявление о принципах проводимой политики, в котором говорится, что для всех волонтеров, работающих на этих заданиях с высокой степенью риска, необходимо осуществлять проверку полицейских данных. Так вы сможете избежать дискриминации и сведете к минимуму риски для клиентов, организации и волонтеров. Кроме этого, отдельные волонтеры не смогут заявить, что вы имеете что-то лично против них.  Политики:   * Применимы ко всем лицам, связанным с организацией (правление, сотрудники, волонтеры и клиенты) * Определяют границы того, что приемлемо, а что – не приемлемо. * Подразумевают наличие определенных последствий за несоблюдение политик.   Политики волонтерской программы могут быть широкомасштабными. Например, в политике может говориться, что ваша организация привлекает волонтеров к процессу планирования и поощряет обратную связь от волонтеров по новым проектам, поскольку ценит их мнение.  Кроме этого, политики могут быть более конкретными В политике может говориться, что все новые волонтеры должны заполнять анкету при поступлении на работу, и что указанные источники проверяются. Политики определяют току зрения и намерения организации, а также ее правила и действия, которые необходимо выполнять.  Политика должна выполнять как минимум одну из перечисленных ниже функций:  1. **управление рисками** (какие этапы необходимо предпринять для зашиты организации, ее клиентов и волонтеров?);  2. **декларация убеждений и принципов деятельности** (какие штатные должности предусмотрены в организации? Какова ее философия применимо к волонтерам? Каков общий подход к работе?); |
|  |  |

|  |  |
| --- | --- |
| ИНФОРМАЦИЯ К РАЗМЫШЛЕНИЮ  *«Я взяла несколько примеров политик других волонтерских программ и просто села за стол и начала перерабатывать их так, чтобы они подошли для моей организации. И хотя в первый раз политики несовершенны, они создадут хороший базис для продолжения работы».*  *Хэзер Дандас, Новшества в школах, Колледж Юкона* | 3. **правила** (что именно должно произойти в определенных ситуациях? Каковы минимальные стандарты, которым необходимо следовать?);  4. **улучшение программы** (что необходимо сделать для получения обратной связи по программе? Какие процессы будут задействованы для анализа программных политик?)  За годы в вашей организации наверняка было принято много официальных и неофициальных решений касательно работы с волонтерами, процесса отбора волонтеров, обучения и так далее. Политики и процедуры представляют собой не более чем письменное оформление этих решений. Собрав все эти решения воедино вам будет проще информировать о них новичков и обеспечивать их преемственность.  *Планирование действий*  **Цель 1: Разработать и утвердить политики и процедуры для волонтерской программы**  (ПРИМЕЧАНИЕ: если в вашей организации уже предусмотрены политики и процедуры для волонтерской программы, можете перейти сразу к Цели 2).  Для разработки политик рекомендуется привлекать разных сотрудников из своей организации, чтобы в результате все охватить и не нарушить согласованности с другими политиками вашей группы. Кроме этого, приятно делать работу не в одиночку!  Кроме этого можно привлекать людей, не работающих в данное время в вашей организации. Например, быть может в вашей общине есть потенциальные волонтеры с опытом разработки политик, которые могут вам помочь?  Использование политик и процедур других организаций, подобных вашей, а также шаблонов других исходных материалов может существенно сэкономить время и усилия при разработке политик и процедур (см. список ресурсов в конце раздела). Образцы политик дадут вам новые идеи касательно того, что необходимо предусмотреть, и как писать политики.  При этом необходимо учитывать, что в разных организациях приняты разные политики, поэтому не рекомендуется просто перенимать политики и процедуры других организаций. Начните с разработки структуры политик, которые хотите разработать. Спросите себя, с для чего вам нужна та или иная политика. Какие проблемы вы хотите охватить? Необходим ли данная политика? Можно ли оформить эту политику в процедуре? Действительно ли мы говорим о том «что» необходимо сделать (политика) или все же мы больше говорим о том «как» мы должны что-то сделать (процедура)? |

|  |  |
| --- | --- |
| *ПОДСКАЗКИ*  *Шаблон политики*  *Существуют различные способы оформления политик и процедур.*  *Базовые элементы, которые необходимо предусмотреть, следующие:*  *• Название политики*  *• Заявление о принципах проведения политики*  *• Процедуры*  *Кроме этого может понадобиться предусмотреть:*  *• Цель политики (краткое заявление о причинах, по которым политика необходима. Это способствует пониманию ваших политик).*  *• Заголовок раздела (можно разбить политики на разделы, к примеру, «цели и стратегии» или «стандартная практика»).*  *• Номер политики*  *• Дата утверждения и даты пересмотра (это позволит всегда своевременно обновлять политики).*  *• Перекрестная ссылка на номер стандарта в Канадском волонтерском кодексе, требованиям которого удовлетворяет политика.*  *• Перекрестная ссылка на другие соответствующие политики, принятые в других частях организации (к примеру, политики по персоналу, антидискриминационные политики)* | После подготовки первого списка, начните разрабатывать политики по наиболее насущным вопросам. При написании используйте простой, понятный и лаконичный язык. Используйте предложения в настоящем времени и слова, которые четко указывают, что именно человек или группа лиц должны делать. А главное – краткость! Вы же хотите, чтобы люди читали и использовали то, что вы написали, не так ли?  Разрабатываемые политики должны согласовываться с законодательством о правах человека и другими местными законами. К примеру, если вы разрабатываете процедуры о том, какие вопросы необходимо предусматривать в анкете волонтера, помните, что некоторые вопросы задавать запрещено законами о правах человека. Кроме этого с информацией, полученной от волонтеров, необходимо обращаться определенным образом для выполнения требований законов о неприкосновенности личной жизни и защите информации. Рекомендуется привлечь волонтера с юридическим образованием для проверки ваших политик.  В большинстве небольших организаций совет стремится утверждать все политики, но необязательно самые детальные из них. В больших организациях совет может утверждать только политики, относящиеся к должностям в масштабах организации и декларации убеждений или ценностей организации. Такие советы могут передать утверждение более программных политик старшему руководящему персоналу. Определитесь с процедурами, принятыми в вашей организации, и обеспечьте все необходимые утверждения.  **Цель 2: Регулярно разъясняйте, анализируйте и обновляйте волонтерские политики и процедуры**  Если в организации уже разработаны и применяются политики или если вы их уже разработали, крайне важно убедиться, что все сотрудники и персонал понимают политики, применимые к их работе. В конце концов, какой смысл определять и оформлять правила и ожидаемые результаты в письменном виде, если вы не планируете сообщить о них другим?  К примеру, осведомлены ли ваши волонтеры о том, что им говорить представителям средств массовой информации в ответ вопросы о позиции вашей организации по спорным вопросам? Если клиент предлагает волонтерам деньги за выполняемую работу, осведомлены ли волонтеры, как себя вести в подобной ситуации? Если, по мнению сотрудника, волонтер создает проблемы для организации, осведомлен ли сотрудник о процедуре справедливого урегулирования такой ситуации?  Первый шаг на пути информирования других людей о разработанных политиках и процедурах заключается в написании их понятных и простым языком. После этого сделайте их доступными для других.  Можно оформить политики и процедуры в капе папок или буклетов и рекомендовать их для ознакомления новым волонтерам (некоторые будут это делать, другие не будут). Также можно отделять заявления о принципах проводимых политик от более детальных процедур и включать сокращенную версию в пакет инструкций для адаптации волонтеров (и новых сотрудников). |

|  |  |
| --- | --- |
|  | При организации обучения волонтеров, работающих на позициях с повышенным риском, выделяйте время на обсуждение политик, которые напрямую касаются их работы. Можно ввести правило подписания документа, подтверждающего ознакомление волонтерами с соответствующими политиками и правилами (в целях страхования и управления рисками). В некоторых случаях можно ввести тестирование волонтеров на понимание ими политик и предусмотреть призы для поощрения их изучения!  Политики и процедуры не должны пылиться на полках – используйте их, пересматривайте и обновляйте! Если кто-то говорит, что определенная политика устарела в отношении работы с волонтерами или фактических рисков, значит пришло время пересмотреть соответствующие политики и выяснить, что нужно улучшить.  Может возникнуть мнение, что политика недостаточно гибкая или что она негативно сказывается на волонтерах или слишком неудобная в применении. Такие мнения и замечания очень важны, поскольку дают вам понимание того, что возможно в организации нарушен баланс между управлением рисками и созданием комфортной обстановки для работы волонтеров. Уточните, что именно люди имеют ввиду или почему возникло такое мнение.  По меньшей мере раз в год необходимо получать обратную связь от сотрудников и волонтеров и на основании этой обратной связи пересматривать политики. Спросите себя, для чего предназначена та или иная политика и проанализируйте ее эффективность.  В ходе пересмотра может выясниться, что вам недостает каких-то политик. Быть может в какой-то сфере деятельности организации необходимо внести уточнения и обеспечить безопасность для организации, клиентов и волонтеров. Делайте пометки по мере возникновения подобных ситуаций, чтобы к моменту пересмотра политик подойти во всеоружии.  *Заключение*  Возможно, работа с политиками представляет собой не самый интересный фронт работ при управлении волонтерами, но политики помогут вам избежать проблем и относиться ко всем справедливо и последовательно. Такая последовательность поможет выстроить хорошие и прочные взаимоотношения между сотрудниками, волонтерами и клиентами. Разработка политик и процедур стоит усилий!  По мере достижения данных целей будет вы закладываете фундамент для хорошей волонтерской программы. Следующим этапом закладки фундамента является обеспечение лидера в лице человека или комитета для задания направления! |

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | *Планы работ*  **Цель 1: Разработка и утверждение политик и процедур для волонтерской программы** | | | |
| Выполнено √ | Работа | Ответственный | Срок сдачи |
|  | Определение лиц, ответственных за разработку политик (один человек или комитет).  Получение образцов волонтерских политик и процедур из других организаций и списка материалов.  Использование собранной информации для составления списка всех волонтерских политик, которые, по нашему мнению, необходимо принять в нашей организации (Подсказка: главное на этом этапе не увязнуть!)  Разработать политики (одним или несколькими лицами).  Разослать политики ключевым людям (к примеру, волонтерам, сотрудникам, возможно, членам правления) с целью получить обратную связь.  На основании обратной связи переписать политики и добавить новые предложенные политики.  Предоставить разработанные политики на утверждение соответствующего органа (чаще всего это правление).  Другие идеи: |  |  |

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **Цель 2: На регулярной основе информировать, пересматривать и обновлять волонтерские политики и процедуры** | | | |
| Выполнено √ | Работа | Ответственный | Срок сдачи |
|  | Разработать план информирования о политиках (к примеру, подготовить папки, добавить политики в инструкции для адаптации новых сотрудников, разместить информацию на сайте организации, включить в обучение). Назначить ответственных лиц и установить сроки для выполнения каждой части плана.  Предусмотреть политику о необходимости регулярного анализа и пересмотра существующих политик и процедур! Процедурой для данной политики должно предусматриваться лицо, ответственное за осуществление данного процесса, а также частота пересмотра.  Добавить вопрос о наших политиках и процедурах в форму обратной связи волонтеров (к примеру, осведомлены ли волонтеры о наших политиках? Считают ли они их справедливыми? Быть может, они могут внести какие-либо предложения для улучшения?)  Определите процесс для следующего пересмотра политик (в том числе временные рамки, ответственности, вовлекаемые лица).  Другие идеи: |  |  |

|  |  |
| --- | --- |
|  | *Ресурсы*  Образцы политик по отбору волонтеров доступны на сайте канадской ассоциации волонтеров:  [www.volunteer.ca/volunteer/pdf/screeningpolicy.rtf](http://www.volunteer.ca/volunteer/pdf/screeningpolicy.rtf)  Список волонтерских программных политик и образцов можно найти на сайте канадской ассоциации волонтеров:  [www.volunteercalgary.ab.ca/ResourceCentre/policies/index.html](http://www.volunteercalgary.ab.ca/ResourceCentre/policies/index.html)  Дополнительные образцы политик по управлению волонтерами доступны здесь: [www.casanet.org/program-management/volunteer-manage/sample-manage.htm](http://www.casanet.org/program-management/volunteer-manage/sample-manage.htm)  Список доступных политик по волонтерским программам и относящихся к управлению рисками находится на сайте Канадского волонтера: [www.volunteerbc.bc.ca/riskmanagement/pdf/policylist.pdf](http://www.volunteerbc.bc.ca/riskmanagement/pdf/policylist.pdf)  *Канадский волонтерский кодекс*  Наиболее эффективная практика: Определение правил и ожидаемых результатов основано на национальном стандарте, изложенном в Канадском волонтерском кодексе. Если вы хотите сравнить соответствие своей организации данному национальному стандарту, см. контрольный лист ниже.  *Организационный стандарт 2 Канадского волонтерского кодекса*  Организации внедряют политики и процедуры с целью создания фундамента, определяющего и поддерживающего привлечение волонтеров.  • Политики в отношении методов руководства и работы с волонтерами внедрены и пересматриваются регулярно на основании отзывов совета, сотрудников и волонтеров.  • Практики по стандартизованным административным процедурам и практикам управление документами используются волонтерской программой или отделом.  • Политики и процедуры доносятся до всех сотрудников и волонтеров.  • Политики и процедуры выполняются последовательно и по праву справедливости.  • Политики и процедуры соответствуют национальным и региональным кодексам защиты прав человека, свободы информации и защиты прав личности, а также региональному законодательству, регулирующему нормы приема на работу. |

|  |  |
| --- | --- |
|  | Наиболее эффективный метод 3: Развитие навыков по управлению волонтерами *Снимок* |
|  | *Кто отвечает за волонтерскую программу в вашей организации?*    Если ваша организация действительно стремится привлекать к работе волонтеров, это нельзя просто сымпровизировать. Важно, чтобы был назначен человек, занимающийся привлечением и удержанием волонтеров. Это может быть сотрудник, волонтер или даже комитет.  Ответственный человек или комитет должны определить ключевой набор навыков, в том числе письменных сообщений о вакансиях, разработать волонтерские позиции, предоставлять обратную связь волонтерам, творчески подходить к признанию вклада волонтеров, урегулировать конфликты, избегать рисков, разрабатывать инструкции по адаптации волонтеров и обучающие материалы, а также мотивировать других помогать! Кроме этого, такой человек или комитет должен озвучивать интересы волонтеров в вашей организации.  Для развития этих навыков в рамках вашей организации, посетите сайты разных волонтерских центров, расположенных неподалеку, или обратитесь в библиотеку для доступа к ресурсам по управлению волонтерами. Поинтересуйтесь, не проводятся ли в округе обучающие семинары. Обратитесь за советом к людям, имеющим большой опыт успешной работы с волонтерами. А самое главное, обратитесь к волонтерам, с которыми вы работаете, с просьбой высказать свое мнение о ваших успехах! |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| ***Если вы ответили НЕТ*** *на один из этих вопросов, изучите данный раздел руководства внимательно.*  ***Если вы ответили ДА*** *на все вопросы и уверены в том, что у вас есть человек или люди с необходимыми навыками и четкой ответственностью для управления волонтерами в вашей организации, можете переходить сразу к следующему разделу!*  ***Если вы не уверены****, проанализируйте контрольный лист Канадского* *волонтерского кодекса в конце данного раздела с целью понимания того, как вашей организации оптимизировать эту наиболее эффективную практику.* | *Оцените эффективность своей программы по работе с волонтерами* | |
| (обведите «ДА» или «НЕТ» для каждого вопроса)  Есть ли в вашей организации человек или группа людей, отвечающих за управление волонтерами и волонтерской программой?  ДА НЕТ  Предусмотрена ли четка должностная инструкция для ответственного лица или комитета?  ДА НЕТ  Предусмотрены ли вашей организацией возможности по развитию навыков и знаний об управлении волонтерами для лиц, отвечающих за управление волонтерами?  ДА НЕТ  Есть ли в вашей организации человек, представляющий интересы волонтеров (к примеру, озвучивая возникающие проблемы в ходе встреч или процесса планирования)?  ДА НЕТ  Спрашивают ли у волонтеров их мнение об эффективности управления волонтерами в организации?  ДА НЕТ | Комментарии |

|  |  |
| --- | --- |
| *ПОДСКАЗКА*  ***Какие навыки необходимы?***  *Ниже представлен список навыков, которые могут пригодиться при управлении волонтерской программой. Какие из них, по вашему мнению, важны? Обладает ли ответственное лицо этими навыками? В развитии каких навыков в вашей организации необходима ваша помощь?*  *Разработка концепции и стратегическое планирование*  *Разработка и поддержание систем*  *Маркетинг*  *Управление трудовыми ресурсами*  *Обучение*  *Контроль*  *Мотивирование и признание*  *Обеспечение межличностного общения*  *Администрирование программ*  *Управление финансами*  *Связи с общественностью*  *Сетевое сотрудничество*  *Ниже перечислены личные качества, необходимые людям, работающим с волонтерами. Можете ли вы расширить список?*  *Дипломатичность*  *Творческий подход*  *Терпение*  *Чувство юмора*  *Гибкость*  *Открытость* | *Развитие навыков по управлению волонтерами*  *Расширенная версия*  В последнее время некоммерческие организации все чаще внедряют волонтерские программы для более эффективного найма, отбора, контроля и вознаграждения волонтеров и признают, что волонтеры представляют собой важнейший актив, и что необходимо уделять повышенное внимание повышению эффективности привлечения и удержания этого ресурса.  Некоторые небольшие организации могут позволить себе специально выделять сотрудников, отвечающих за управление волонтерской программой. Тем не менее, важно, чтобы в организации был человек или структура (волонтер, сотрудник, член правления или даже комитет), ответственные за работу с волонтерами и сопутствующими системами.  Данное лицо или комитет должны быть ориентированы на работу с волонтерами, признание значения волонтеров и стремиться внедрять практики, направленные на привлечение и удержание волонтеров.  Для успешного выполнения этой работы требуется определенные ноу-хау. Ответственное лицо или комитет должны уметь составлять сообщения о вакансиях, проектировать волонтерские позиции, предоставлять обратную связь волонтерам, творчески подходить к вкладу волонтеров, урегулировать конфликты, разрабатывать инструкции по адаптации и обучающие материалы, а также мотивировать других оказывать содействие! В идеальном варианте такое лицо также должно представлять интересы волонтеров в ходе планирования и принятия управленческих решений в организации.  Перечисленные навыки должны присутствовать в вашей организации, если вы хотите эффективно работать с волонтерами. Некоторые люди обладают прекрасными навыками межличностного общения, которые помогут им поддерживать и направлять волонтеров, как в группах, так и индивидуально. Кроме этого они должны изучать разные методы мотивировать людей работать волонтерами и методы разработки волонтерских позиций, соответствующих данным мотивациям, а также методы привлечения и удержания волонтеров на данных позициях! |

|  |  |
| --- | --- |
|  | *Планирование действий*  **Цель 1: Назначение ответственного за волонтерскую программу и определение параметров должности**  Если в вашей организации в настоящее время нет лица, ответственного за волонтерскую программу, в качестве первого шага необходимо найти такого человека. Однако перед этим необходимо разработать четкую должностную инструкцию для данной позиции.  Это не означает, что вы будете планировать кого-либо нанять. Как видно из Наиболее эффективной практики 5: Написание четких рабочих заданий, разрабатывать рабочие задания для волонтеров не менее важно, чем для штатных сотрудников.  Определение должностных обязанностей, ответственностей, необходимых навыков, времени, компенсационных выплат и цели по каждой позиции означает внесение ясности в ожидания всех вовлеченных сторон. Это также поможет вам установить лучшего кандидата на данную позицию и соответствующим образом ориентировать службу найма персонала.  Быть может для вашей организации лучшим подходом окажется привлечения для этой деятельности комитета с коллективной нагрузкой. Для комитета по управлению волонтерами также необходимо предусмотреть должностную инструкцию (которую часто называют "рабочее задание"), в котором излагаются обязанности комитета. Кроме этого, отдельные члены комитета могут выполнять разные роли, при этом для каждой роли необходимо предусмотреть должностную инструкцию. Благодаря этому ни один аспект работы с волонтерами не будет упущен, и люди будут знать, к кому обращаться в разных ситуациях (к примеру, кто отвечает за наем, а кто за разработку политик и планирование).  Во многих небольших организациях сотрудникам приходится заниматься координированием или управлением волонтерами в свое рабочее время. Однако в должностном описании часто опускают эту роль и сотрудникам приходится заниматься управлением волонтерами полуофициально.  Если в вашей организации дела обстоят именно так, важно предпринять шаги по пересмотру должностных инструкций и четко прописать ответственности каждого сотрудника в отношении управления волонтерами. Благодаря этому они смогут официально заниматься волонтерами в рабочее время! Если ваша организация намеревается уделять больше внимания своей волонтерской программе, можно изъять некоторые задачи из должностных инструкций и, таким образом, освободить место для ответственностей, связанных с волонтерами (или увеличить количество часов, если это работа по совместительству). Пересмотр должностных инструкций также поможет удостовериться, что возможность ваших сотрудников выполнять эту работу обсуждается в ходе аттестации сотрудников. |

|  |  |
| --- | --- |
| *ПОДСКАЗКА*  *Структура должностной инструкции для «координатора» или «руководителя» волонтеров:*  ***- Название должности:***  ***- Отчитывается перед:***  ***- Цель позиции:***  ***- Ответственность и должностные обязанности:***  *(Определите программу и административные функции, а также особые обязанности по взаимодействию с волонтерами, другими сотрудниками и общиной).*  ***- Необходимые навыки и квалификации:***  *(Перечислите навыки межличностного общения, знания и навыки, необходимые для занятия данной должности).*  ***- Время:***  *(Укажите количество часов в неделю или специальное время, в которое проводится данная работа).*  ***- Обучение:***  *(Укажите тип обучения, необходимый для развития перечисленных навыков).*  ***- Компенсация:***  *(Что получит волонтер или сотрудник в обмен на выполнение этой работы?)* | Должность «Руководитель волонтеров» используется в данном руководстве для описания лица, ответственного за управление волонтерами. Вы можете использовать другое название (к примеру, Координатор волонтеров, Менеджер программы волонтеров, Директор добровольческих ресурсов). Во многих небольших организациях коль управления волонтерами интегрирована в другие позиции, к примеру, офис-менеджера. Рекомендуется вставить в название такой должности слова «и волонтеров» для подчеркивания важности данной роли.  Если вы решили создать «Комитет по управлению волонтерами» вместо назначения отдельного сотрудника или волонтера для выполнения этой работы, к нему применимо в разделе «Руководитель волонтеров» данного руководства то же, что и к отдельному лицу.  Управление волонтерами требует больших затрат времени. При правильном управлении, волонтеры могут очень многое сделать для организации. Поэтому людей, управляющих волонтерами, необходимо поощрять за работу. Тот факт, что вы предусмотрели для этой работы должностную инструкцию, говорит о том, что это серьезная работа и достойна серьезного отношения.  Если в вашей организации данная позиция вакантна, после написания должностной инструкции необходимо приложить определенные усилия, чтобы найти подходящего человека на эту позицию. Будьте терпеливы! Ведь вы нанимаете человека, являющегося основным связным между вашей организацией и волонтерами.  Когда подходящий кандидат найден, рекомендуется пересмотреть должностную инструкцию на основании лучших потребностей и интересов кандидата, при этом у вас есть уже готовый документ, от которого можно отталкиваться.  **Цель 2: Развитие знаний и навыков по управлению волонтерами**  Сфера деятельности по управлению волонтерами постоянно изменяется. За последние годы волонтеры стали более разборчивыми в отношении того, на что потратить свое время. В Канаде в 200 году количество волонтеров уменьшилось по сравнению с 1997 годом. Кроме этого, волонтеры стали тратить меньше времени на волонтерскую деятельность чем раньше.  В тоже время, появились новые группы волонтеров, которые занимаются волонтерской деятельностью по разным причинам. Молодежь идет в волонтеры для развития профессиональных навыков. Люди, недавно получившие канадское гражданство, идут работать волонтерами для улучшения языковых навыков и навыков общения. В настоящее время люди ищут волонтерские позиции посредством электронной почты и интернета. Эти «виртуальные волонтеры» могут работать на вас удаленно. |

|  |  |
| --- | --- |
|  | Эти тенденции демонстрируют как наличие определенных проблем (меньше волонтеров, работающих меньше времени), так и возможностей (новые волонтеры). Важно, чтобы ваш менеджер волонтеров был в курсе последних тенденций и вы могли своевременно адаптировать свою волонтерскую программу с учетом этих требований.  Маловероятно, чтобы один человек обладал всеми необходимыми навыками и знаниями, необходимыми для идеального менеджера волонтеров. Как и в любой другой сфере деятельности, в сфере управления волонтерами всегда есть место профессиональному росту и улучшению, даже в случае с наиболее квалифицированными менеджерами. Можно обеспечить максимальную занятость и эффективность менеджера волонтеров за счет создания возможностей для обучения.  Для развития этих навыков в организации вам могут помочь различные новостные бюллетени, книги и сайты. Возможно в вашем регионе проводятся тренинги или семинары на эту тему. Поинтересуйтесь об этом у людей, эффективно работающих с волонтерами. В большинстве регионов предусмотрен волонтерский центр или бюро, которое может снабдить вас самой разнообразной информацией, возможностями для обучения и необходимыми связями с другими менеджерами и волонтерами.  **Цель 3: Аттестация менеджера по работе с волонтерами**  Независимо от того, занимается ли волонтерами в вашей организации один человек или комитет, необходимо проводить ежегодный анализ деятельности руководителя волонтеров. Анализ эффективности работы с волонтерами предоставит двустороннюю обратную связь между руководителем волонтеров и организацией, с которой менеджер работает (для получения дополнительной информации о получении обратной связи см. Наилучшие практики 8: Осуществление надзора).  При анализе эффективности работы необходимо основной акцент делать на том, что менеджер делает хорошо и на том, как организация может помочь ему или ей делать это еще лучше. Для этого необходимо рассматривать проблемы, с которыми сталкивается менеджер, и предлагать пути устранения барьеров на пути к эффективности.  Например, в ходе анализа эффективности работы менеджера может выясниться, что менеджер чувствует свою изолированность и отсутствие поддержки со стороны организации. По результатам беседы можно составить план действий, в соответствии с которым менеджер не реже раза месяц будет общаться с другими людьми, выполняющими такую же работу в других организациях. Другим возможным решением может быть выделение определенного бюджета для менеджера с целью посещения тренинга, на котором он смог бы встретиться с другими менеджерами, выполняющими такую же работу в других организациях, с целью развития своих навыков.  В ходе анализа эффективности можно очертить круг целей для менеджера по управлению волонтерами на следующий год. Это может быть увеличение количества волонтеров, участвующих в программе, и усовершенствование системы управления учетными записями волонтеров. Таким образом, способность менеджера выполнить эти цели будет обсуждаться в ходе анализа его эффективности в следующем году. |

|  |  |
| --- | --- |
| ИНФОРМАЦИЯ К РАЗМЫШЛЕНИЮ  *Иногда от волонтера или другого сотрудника, ответственного за управление волонтерами, ожидают, что он предоставит волонтеров по требованию немедленно. Однако менеджер волонтеров – не банкомат, который может выдавать нужный ресурс по первому же требованию!*  *Все в организации должны брать на себя ответственность по тому, насколько удачно мы привлекаем и удерживаем волонтеров. Кроме этого, все должны принимать участие в определении задач, для которых привлекаются волонтеры – задолго до того, как такая необходимость возникнет!*  *Менеджеры волонтеров должны также принимать участие в решениях, связанных с планированием волонтерской программы, чтобы заранее предвосхищать необходимость в волонтерах и начинать составлять соответствующие должностные инструкции и сообщения о найме заблаговременно.* | Перед тем как приступить к анализу эффективности менеджера необходимо получить обратную связь от ключевых лиц, с которыми менеджер работает: волонтеров и других сотрудников. Что им нравится в волонтерской программе и в работе, выполняемой данным менеджером? По их мнению, представляет ли менеджер их интересы в организации? Какие предложения по улучшению у них есть? Кроме этого можно почерпнуть полезную информацию на основании других опросов или форм для обратной связи, заполненных волонтерами со времени предыдущего анализа эффективности менеджера волонтеров.  Ко времени проведения оценки эффективности менеджера не должно оставаться сюрпризов. Следует надеяться, что сотрудник или волонтер, отвечающий за управление волонтерами, получал регулярную обратную связь, а не только во время ежегодного анализа эффективности. Как видно позднее из настоящего руководства, регулярная обратная связь и признание являются важными инструментами для удержания волонтеров, а также и для удержания менеджера волонтеров, как оплачиваемого, так и волонтера.  *Заключение*  Первые три раздела Наиболее эффективных методов данного руководства посвящены созданию базиса программы. Подтверждением сильного базиса является согласие совета с вкладом и ключевой ролью волонтеров в вашей организации, подготовка вами правил и ожидаемых результатов, назначение квалифицированного лица или комитета в качестве ответственного за волонтерскую программу.  Последующие три раздела посвящены разработке вознаграждающей и безопасной должности для волонтеров и того, как найти для нее подходящих волонтеров! |

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | *Планы работ*  **Цель 1: Назначение ответственного за волонтерскую программу и определение параметров должности** | | | |
| Выполнено √ | Работа | Ответственный | Срок сдачи |
|  | Обсудить с ключевыми людьми то, ответственность за какие различные задания должен нести руководитель волонтеров (или комитет) и какие у него должны быть минимальные навыки.  Подготовить должностную инструкцию и разослать ключевым сотрудникам и волонтерам для обратной связи. Оформить должностную инструкцию.  (должность вакантная) Нанять подходящего сотрудника для данной позиции. (Разработать текст сообщения, распространить слух, наметить вероятных кандидатов, добиться их согласия подать заявление о приеме на работу, провести с ними собеседование и выбрать одного).  Обеспечить новичка инструкцией по адаптации новых сотрудников. Обеспечить необходимые материалы по истории нашей волонтерской программы до текущего дня и наших целях на будущее.  Другие идеи: |  |  |

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **Цель 2: Развитие знаний и навыков по управлению волонтерами** | | | |
| Выполнено √ | Работа | Ответственный | Срок сдачи |
|  | Выявить основные пробелы в навыках и знаниях нашего менеджера сотрудников.  Выявить возможности для обучения и тренингов для менеджера волонтеров и сотрудников или волонтеров (к примеру, книги, сайты, обучающие курсы).  Ежегодно учитывать необходимость обучения в бюджете.  Утвердить бюджет.  Внедрять запланированные мероприятия по обучению и развитию (к примеру, покупка библиотечных материалов, вступление в волонтерский центр, делать закладки ключевых сайтов, планировать посещение будущих тренингов).  Другие идеи: |  |  |

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **Цель 3: Аттестация менеджера по работе с волонтерами** | | | |
| Выполнено √ | Работа | Ответственный | Срок сдачи |
|  | Назначить лицо, ответственное за проведение ежегодного анализа эффективности (один человек или комитет).  Внедрить процедуру по сбору обратной связи у волонтеров (и сотрудников, если есть).  Опрашивать ключевых сотрудников и подводить итоги.  Провести заседание между менеджером волонтеров и ревизионной комиссией для обсуждения того, что удается, а что нет.  Письменно оформить результат встречи и запланированные действия или цели на следующий год и обеспечить подписание этих документов менеджером волонтеров.  Обеспечить проведение последующего анализа эффективности через год.  Другие идеи: |  |  |

|  |  |
| --- | --- |
|  | *Ресурсы*  На сайте организации «Канадские волонтеры» (Volunteer Canada) приводятся ссылки на другие волонтерские центры, а также информация о работе с волонтерами. Кроме этого на сайте предусмотрен форум для людей, работающих с волонтерами: [www.volunteer.ca](http://www.volunteer.ca)  На сайте организации «Канадские администраторы волонтерских ресурсов» (Canadian Administrators of Volunteer Resources) есть информация для сотрудников о квалификациях и должностные инструкции для менеджеров волонтеров. Кроме этого, стандартные практики есть здесь: [www.cavr.org](http://www.cavr.org).  У организации «Сеть обмена знаниями в волонтерском секторе» (Voluntary Sector Knowledge Network) есть сайт об управлении сотрудниками и волонтерами. В нем приводятся ссылки на информацию и должностные инструкции, на обучение и повышение квалификации, а также анализ эффективности: [www.vskn/ca/hrm.htm](http://www.vskn/ca/hrm.htm)  «Волонтер сегодня» (Volunteer Today) представляет собой ежемесячный электронный информационный бюллетень для руководителей волонтеров. Подписаться на него можно здесь: [www.volunteertoday.com](http://www.volunteertoday.com)  Ознакомиться со статьей «Как мне найти персонал для работы над волонтерской программой?» можно, нажав на ссылку по управлению волонтерами, а затем перейдя в FAQ №3.  *Канадский волонтерский кодекс*  *Наиболее эффективный метод 3: Развитие навыков по управлению волонтерами основан на национальном стандарте Канадского волонтерского кодекса. Если вы хотите проверить соответствие своей организации данному национальному стандарту, см. контрольный лист ниже.*  Организационный стандарт кодекса 3  Квалифицированный сотрудник назначен ответственным за волонтерскую программу.   * Назначенное лицо имеет надлежащее образование и опыт управления волонтерской программой. * Разработана и регулярно пересматривается должностная инструкция для назначенного лица * Ответственное лицо является членом правления или административной команды. * Назначенное лицо взаимодействует с персоналом и местным волонтерским центром для улучшения эффективности волонтерской программы. * Предусмотрены регулярные возможности профессионального роста. * Эффективность работы назначенного лица анализируется регулярно и подразумевает получение обратной связи от сотрудников и волонтеров. |
|  |  |

|  |  |
| --- | --- |
|  | Наиболее эффективный метод 4: Снижение рисков для клиентов и организации *Снимок* |
|  | *Проводится ли в вашей организации предварительная проверка волонтеров?*    Как это ни печально – некоторые волонтеры представляют собой риск для вашей организации и ее клиентов. Они могут нанести физический вред людям или украсть. Что вы делаете для того, чтобы свести к минимуму такие риски?  Необходимо осуществлять определенную предварительную проверку кандидатов. Это означает, что все кандидаты должны заполнять форму и предоставлять рекомендации. Рекомендуется проводить небольшое собеседование со всеми обычными волонтерами. Для позиций с высоким уровнем риска можно проверять полицейские данные или историю водительских нарушений. Сводить к минимум риски можно путем постоянного надзора за волонтерами и оценки их деятельности.  Работы с низким уровнем риска, к примеру, вкладывание документов в конверты, не требует такой же степени предварительной проверки, как и обучение детей в неконтролируемой среде или управление финансами в ходе благотворительной акции. Необходимо пересматривать назначения волонтеров для определения уровней риска и после этого проводить предварительную проверку кандидатов на основании уровня риска. |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| ***Если вы ответили НЕТ*** *на один из этих вопросов, изучите данный раздел руководства внимательно.*  ***Если вы ответили ДА*** *на все вопросы и уверены в том, что у вас есть человек с необходимым уровнем знаний и навыков и ответственности для управления волонтерами в вашей организации, можете переходить сразу к следующему разделу!*  ***Если вы не уверены****, проанализируйте контрольный лист Канадского* *волонтерского кодекса в конце данного раздела с целью понимания того, как вашей организации оптимизировать эту наиболее эффективную практику.* | *Оцените эффективность своей программы по работе с волонтерами* | |
| (обведите «ДА» или «НЕТ» для каждого вопроса)  Пересматриваются ли все назначения волонтеров в организации для оценки уровней риска?  ДА НЕТ  Предусмотрена ли у вас анкета поступающего на работу, которую должны заполнять все волонтеры?  ДА НЕТ  Определяются ли меры, предпринимаемые вами для предварительной проверки (анализа, исследования) волонтеров, на основании уровня риска, связанного с назначением?  ДА НЕТ  Проводятся ли вашей организацией проверки эффективности и выполнения правил волонтерами?  ДА НЕТ  Информирует ли организация волонтеров о проводимых проверках?  ДА НЕТ | Комментарии |

|  |  |
| --- | --- |
| **ОПРЕДЕЛЕНИЯ**  ***Предварительная проверка волонтеров***  Предварительная проверка волонтеров представляет собой постоянный процесс, состоящий из десяти этапов, предназначенный для определения, может ли данный человек (волонтер или сотрудник) причинить вред ребенку или незащищенному лицу. Предварительная проверка волонтеров предназначена для достижения двух основных целей: создание и поддержание безопасной среды и обеспечение надлежащего соответствия между волонтером и его задачей.  ***Незащищенные лица***  Этот термин применяется для обозначения лиц, которым сложно себя защитить и которые, таким образом, подвержены большему риску. Люди могут быть незащищенными по причине возраста, инвалидности, умственных недостатков или обстоятельств.  Источник: Ценность сельского волонтера, инструментарий, подготовленный сельским советом Онтарио (стр. 63)  www.torc.on.ca/torceng/memact/  VRVToolkit.htm | Расширенная версия  Разве компания станет нанимать охранника для охраны здания по ночам без собеседования и предварительной проверки рекомендаций? Разве школа станет нанимать учителей без предварительной проверки, не был ли данный кандидат ранее уличен в жестоком обращении с детьми? Крайне маловероятно.  При этом организации часто «нанимают» волонтеров для обучения детей, доставки продуктов питания на дом к пожилым людям или для управления своими финансами. Эти волонтеры несут в себе такие же риски, как и обычные сотрудники.  Если организация предоставляет услуги людям в вашей общине, необходимо предпринимать необходимые шаги для защиты клиентов от любого вреда и для защиты их интересов. Любая организация или организация, исповедующая морально-этические нормы ценности поступит так. Кроме этого, такая проверка является юридической обязанностью. Если ваши клиенты уязвимы по причине возраста или инвалидности, необходимо дважды проверить наличие соответствующих политик по снижению рисков. Ваша организация может столкнуться с серьезными правовыми и финансовыми последствиями, если не предпримет необходимых шагов по защите своих клиентов от вреда.  К сожалению некоторые потенциальные волонтеры могут представлять общественную опасность для ваших клиентов, других волонтеров и сотрудников, или для вашей организации. Если вы хотите успешно всех защитить, необходимо выполнять предварительную проверку волонтеров, чтобы нанимать подходящих для каждой позиции.  Иногда люди приравнивают предварительную проверку к проверке полицейских данных на наличие или отсутствие приводов в милицию, фактов привлечения к уголовной ответственности, нахождения под следствием или в розыске (PRCs), но эти виды проверок являются лишь одним этапом в процессе предварительной проверки кандидатов, состоящем из десяти этапов. Сама по себе проверка полицейских данных не может помочь в отсеве всех волонтеров, которые могут представлять собой угрозу для клиентов. Необходимо предпринимать другие шаги.  Рекомендуется начинать процесс предварительной проверки до начала поиска волонтеров для заполнения вакансий организации. Сначала задайте себе вопрос о том, что может пойти не так. А после этого рассмотрите возможные сценарии, выполнение которых может помешать возникновению потенциального нарушения.  Например, быть может ваша организация планирует стартовать программу по организации разных походов на дикой природе для молодежи, находящейся в разных группах риска. Задаваясь вопросом, что же могло пойти не так, ответов может быть множество. Можно избавиться от рисков полностью, отказавшись от программы. Но скорее всего вы тщательно спланируете программу и позиции волонтеров для защиты всех вовлеченных сторон. Например, можно приставить волонтера каждым пяти клиентам, а не к десяти. |

|  |  |
| --- | --- |
| **ПОДСКАЗКА**  Организация «Канадский волонтер» опубликовала буклет «Меры безопасности: Процесс предварительной проверки волонтеров». В этом буклете перечислено десять этапов предварительной проверки:  Перед тем как выбрать  1. Определите уровень риска  2. Суть и описание должности  3. Процесс найма  Процесс отбора  4. Анкета при поступлении на работу  5. Собеседования  6. Проверка рекомендаций  7. Проверка полицейских данных  Управление волонтерами  8. Инструктаж и обучение  9. Надзор/оценка  10. Последующая проверка участников | Расширенная версия  Рекомендуется, чтобы у этих волонтеров были минимальные навыки (к примеру, оказания первой медицинской помощи или опыта путешествий на дикой природе). Вы можете решить провести проверку полицейских данных всех волонтеров и сотрудников, чтобы убедиться, что они не несут в себе риска для молодежи. Вот несколько примеров того, как можно начать управлять рисками в данной ситуации.  С другой стороны, если вы запускаете программу, в течение которой волонтеры будут читать четырехлетним малышам в людной библиотеке, и при этом всегда будет присутствовать супервайзер, можно решить, что немногое может пойти не так в безопасной обстановке и под надзором. Для этой деятельности волонтерам может быть достаточно лишь заполнить заявки, а вам - проверить их рекомендации.  Но если волонтер также должен забрать ребенка из машины перед началом программы, тогда необходимо провести более тщательный отбор волонтеров и проверку полицейских данных, поскольку у волонтера будет неконтролируемый доступ к детям. Таким образом, суть должности влияет на уровень риска, который в свою очередь определяет объем необходимой предварительной проверки.  Например, по шкале от 1 до 5 насколько уязвим, по вашему мнению, клиент в разрабатываемой вами новой программе? Если клиентом является ребенок, необходимо оценивать риск как высокий, быть может 4 или 5. При наличии достаточного надзора уровень надзорного риска может быть 1 или 2. В ходе общей оценки риска оба эти значения необходимо рассматривать совместно.  Каждого волонтера и кандидата на штатную должность необходимо оценивать на степень риска в соответствии с установленной заранее процедурой. Эффективная процедура поможет организации решить, представляет ли волонтер собой риск и что необходимо сделать в таком случае. Этапы выбора в данном процессе предварительной проверки также предоставляют возможность определить, для какой роли данный волонтер подходит лучше всего.  В конечном итоге, хороший процесс предварительной проверки одновременно соблюдает права волонтера и помогает организации выполнить свою обязанность не подвергать других лиц рискам.  *Планирование действий*  **Цель #1: Определите процесс предварительной проверки**  Состоящий из десяти этапов процесс предварительной проверки может применяться во всех организациях, при этом каждая организация должна приспосабливать его к своим нуждам. Назначьте лицо, ответственное за определение рисков по новой программе. Каким образом будут разрабатываться должности и позиции? По каким волонтерам необходимо осуществлять проверку полицейских данных? Что необходимо предпринять, если перспективный волонтер был осужден за не имеющее к делу преступление (к примеру, потенциальный работник группы поддержки был уличен в хранении марихуаны в возрасте 19 лет?) |

|  |  |
| --- | --- |
| ИНФОРМАЦИЯ К РАЗМЫШЛЕНИЮ  ***Правило скользящей шкалы***  *Тщательность процесса предвари тельной проверки возрастает в зависимости от требований должности, в том числе от:*  *• незащищенности клиента;*  *• природы и требований выполняемых задач;*  *• интенсивности взаимоотношений между волонтером и клиентом.*  *Жиньет Джонстон, (ред.) (1999 год). Управление волонтерскими услугами в Канаде: Текст, 2 издание. Карп. ОН: «Джонстон Трейдинг энд Консалтейшин Инкорпорейтид».* | *Перед тем как выбрать волонтера*  Для начала разработайте процедуру для выявления и оценки потенциальных рисков вашей организацией. Сюда входит разработка стратегии по устранению, минимизации или уступке рисков. Какие шаги вы предпримете, чтобы решить, может ли ваша организация смириться с таким риском? Важно разработать процессы для ответа на данные вопросы на регулярной и последовательной основе.  Следующий этапа процесса предварительной проверки включает в себя эффективную разработку должностей и написание четких должностных инструкций. Например, если волонтерская должность подразумевает работу с незащищенным клиентом и возможности для изоляции высоки, можно попытаться снизить риски путем повышения надзора или разработав должность таким образом, чтобы волонтеры всегда работали в парах. Должностная инструкция должна всегда отражать ваши проектные решения (для получения дополнительной информации о проектировании должностей и должностных инструкциях См. Наиболее эффективная практика 5: Четкое определение задач).  Когда вы готовы осуществлять наем на работу, важно информировать людей о принятых в организации процедурах предварительной проверки. Это легче выполнить, если в организации установлен формальный процесс найма (к примеру, вы размещаете уведомления, предусматриваете должностные инструкции, а заинтересованные кандидаты заполняют анкету).  Если процесс найма в вашей организации более неформальный и обычно основывается на устном общении, маловероятно что люди, распространяющие информацию, смогут последовательно изложить требования о предварительной проверке. Рекомендуется обеспечить их документами, предусматривающими требования организации в отношении предварительной проверки, чтобы при озвучивании волонтерских вакансий сотрудники по меньшей мере указывали на наличие в организации процедур проверки.  Когда вы сообщаете людям о наличии предварительных проверок, вы таким образом сообщаете им, что принимаете меры по защите людей, с которыми работаете, и что для вас все равны. Кроме этого, некоторые люди могут передумать работать у вас ввиду нежелания проходить проверку.  Что бы вы ни делали, не кричите во весь голос: «На помощь! Срочно нужны волонтеры!» Таким образом вы распахиваете дверь перед всеми без исключения, и тем сложнее будет после этого людям отказывать после проверки. |
|  |  |

|  |  |
| --- | --- |
| ПОДСКАЗКА  ***Рисковый континуум***  *Простой инструмент, который можно использовать в качестве стандартной процедуры оценки рисков – это «рисковый континуум» Континуум анализирует уровень риска для различных видов рисков. Виды рисков включают в себя:*  *• незащищенность участников;*  *• возможности для изолирования участника;*  *• уровень влияния и власти, которые волонтер получает над участником;*  *• уровень надзора волонтера (чем меньше надзора, тем выше уровень риска);*  *• опасность, вытекающая из данного вида деятельности (для волонтера или участника).*  *Если вы оцените уровень риска по каждому из этих факторов по шкале от 1 до 5 (или от 1 до 10), вы поймете, где ваши основные зоны риска.* | *Процесс отбора кандидатов*  Следующим этапом предварительной проверки является выбор волонтеров. Все волонтеры должны как минимум заполнить анкеты. Это даст вам базовые данные об их контактной информации, навыках и квалификациях, интересах и мотивации поступить к вам на работу в качестве волонтера, а также рекомендациях. Если должность подразумевает работу с вашими клиентами, кандидатам также необходимо пройти собеседование (можно по телефону). Для одноразовых мероприятий или краткосрочной деятельности на позициях с низким уровнем риска собеседования и анкетирование необязательны.  Более углубленная проверка на этапе отбора кандидатов может включать в себя собеседования, проверку личных рекомендаций или рекомендаций с предыдущих мест работы, а также проверку полицейских или водительских данных. Существует множество материалов о том, как предпринимать указанные меры. Важно, чтобы проверка осуществлялась на основании принципов равноправия и последовательности. Если три человека подало заявки на одну и ту же позицию, они все должны пройти одну и ту же проверку.  *Управление волонтерами*  Проверка волонтеров не заканчивается после их отбора. Управление волонтерами включает в себя важные шаги, которые помогут вам управлять рисками. Инструктаж и обучение также помогут вам убедиться, что волонтеры осведомлены о границах своих полномочий и последствиях преступления тих границ. Кроме этого, обучение предоставляет дополнительные инструменты и процедуры по устранению рисков, возникающих в ходе работы (к примеру, обучение по оказанию первой медицинской помощи, правила техники безопасности).  Текущая проверка также подразумевает надзор и аттестацию сотрудников и волонтеров. Необходимо назначить сотрудника, ответственного за проверку волонтеров, в особенности занятых на должностях с высокой степенью риска. Благодаря регулярным проверкам и обратной связи вы сможете убедиться, что полномочия не превышаются, а также получить возможность обсудить проблемы и предложения по улучшению, возникающие у супервайзера или волонтера.  Рекомендуется, чтобы один из сотрудников организации раз в год встречался с волонтерами для проведения более углубленной оценки их работы. Результаты необходимо оформлять документально, чтобы продемонстрировать выполнение данной процедуры и достижения одинакового уровня понимания обсуждаемых тем супервайзером и волонтерами. В некоторых случаях могут возникнуть основания для того, чтобы супервайзер назначил волонтера на другую позицию или уволил его (для получения дополнительной информации по управлению волонтерами См. Наиболее эффективная практика 8: Обеспечение Надзора). |
|  |  |

|  |  |
| --- | --- |
| ПОДСКАЗКА  ***Анкеты для заполнения волонтерами***  *При помощи анкеты волонтера можно собрать большое количество информации:*  *• информации, которая может помочь в предварительной проверке волонтеров на уровень риска (к примеру, контактной информации волонтеров, имен и контактной информации по рекомендациям, навыках и образовании волонтера);*  *• информации, которая может помочь в выборе наиболее подходящей и интересной должности для волонтера (к примеру, спросите, почему они заинтересованы работать у вас в качестве волонтеров, чего они хотят добиться, какие навыки они хотели бы освоить и/или предложить);*  *• удобный график работы и как с ними удобнее всего связаться.*  *Определенную информацию получить невозможно (посредством анкеты или собеседования), поскольку это противоречит законодательству о защите прав человека. Например, не спрашивайте о поле волонтера, его национальной или этнической принадлежности, расе, сексуальной ориентации, семейном статусе, вероисповедании, не относящимся к данной должности физическим недостаткам, и не относящимся к данной должности судимостям.*  *Существует множество шаблонов анкет для волонтеров. Обратитесь в другие организации в своей общине и поинтересуйтесь, какими шаблонами они пользуются. Кроме этого, изучите материалы, предлагаемые в конце данного раздела.* | Последним этапом предварительной проверки является последующая проверка с целью получения данных от участников, с которыми волонтер работает. Рекомендуется регулярно общаться с незащищенными клиентами или их семьями для выявления проблем. Сообщите волонтерам о том, что вы регулярно общаетесь с людьми, с которыми они работают, и что это стандартная процедура, чтобы они не решили, что вы в отношении них действуете с предубеждением. Кроме этого, рекомендуется разработать график случайных выборочных проверок, в особенности для волонтеров, обычно работающих с клиентами в изолированной обстановке. Такие выборочные проверки предназначены для защиты волонтера не в меньшей степени, чем клиента.  **Цель 2: Оценить все применимые должностные инструкции по волонтерам и при необходимости провести предварительные проверки**  Итак, вы внедрили новый процесс предварительной проверки. Но как поступить с инструктором, проработавшим в вашей организации с детьми в неконтролируемой обстановке в течение 10 лет? А как насчет волонтера, вот уже 6 лет посещающего дома пожилых людей, чтобы помогать им убирать или готовить еду? Как сообщить им о необходимости проверить их полицейские данные? Действительно ли вы сможете выполнять случайные выборочные проверки?  Если раньше в вашей организации не было процедуры предварительной проверки, а теперь вы внедрили новую процедуру, вам придется решить, как поступить с проверкой волонтеров, уже работающих у вас.  Один из подходов заключается в том, чтобы внедрять данную процедуру постепенно. Все новые волонтеры должны сразу подвергаться проверке, но к существующим волонтерам ее можно применять постепенно в течение первого года.  В случае постепенного внедрения процедуры проверки можно повышать осведомленность существующих волонтеров и дать им понять, что это новая стандартная процедура, которую необходимо пройти всем для защиты интересов клиентов и организации.  Встретьтесь с каждым волонтером, по возможности один на один (к примеру, в рамках ежегодной аттестационной процедуры) и разъясните необходимость равноправного и последовательного отношения к всем без исключения. Как только вы сделаете одно исключение, вас будут просить делать новые исключения. В ходе встречи покажите волонтеру контрольный лист с перечислением этапов, необходимых для всех волонтеров, занимающих должности, схожие с должностью данного волонтера. Поинтересуйтесь их мнением относительно того, как лучшим образом смоделировать наиболее эффективные методы по управлению рисками при помощи данной процедуры.  Если же вы-таки решили «нянчиться» с существующими волонтерами и не хотите применять к ним новые процедуры задним числом, будьте последовательны в том, кого исключаете из процесса проверки. |
|  |  |

|  |  |
| --- | --- |
| ИНФОРМАЦИЯ К РАЗМЫШЛЕНИЮ  *Станете ли вы подозревать провинциального участкового, водителя школьного автобуса или советника церковного лагерного городка в злоупотреблении своим положением? Гари Блэр Уокер работал на всех этих работах, и в течение более чем 33 лет жестоко обращался с более чем 150 мальчиков, отданным на его попечение. В 1994 году он был осужден к пожизненному заключению за сексуальные посягательства. Организациям необходим решить, какие меры предварительной проверки они внедрят в зависимости от уровней риска по каждой должности. С учетом приведенного примера, необходимо последовательно применять предварительные проверки, независимо от биографических данных заявителя.*  *Предварительные проверки – 10 шагов к безопасности, www.volunteer.ca/volcan/eng/*  *content/screening/screening\_*  *room1.htm* | Этот подход не рекомендуется; однако если вы его выбрали, обращайтесь со всеми одинаково и никого не выделяйте. Исключения должны основываться на четких критериях.  Можно сообщать людям, которых вы исключили из проверки, что вы все еще можете проверить их, если их роль в организации изменится (к примеру, они прейдут с должности водителя на должность инструктора). Такое изменение должности дает оправдание для применения новой процедуры.  *Заключение*  Действительно, управление рисками не является самым приятным аспектом управления волонтерами, но оно крайне важно. Потратьте время на разработку четких и последовательных процедур предварительной проверки, и вы сможете защитить своих сотрудников и избежать кризисов в будущем, что может оказаться еще неприятнее! Время, потраченное на улучшение данного метода работы, не пропадет даром! |
|  |  |

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | *Планы работ*  **Цель 1: Определение процедур предварительной проверки** | | | |
| Выполнено √ | Работа | Ответственный | Срок сдачи |
|  | Назначьте лицо, ответственное за разработку процедуры предварительных проверок (к примеру, назначение комитета, привлечение волонтеров с навыками в данной сфере, назначение штатного сотрудника).  Соберите исходные данные и дополнительные материалы по 10 этапам предварительной проверки. Предоставьте эту информацию комитету.  Пересмотрите процесс, состоящий из 10 этапов, и определите, что организация уже выполняет, а какие пробелы необходимо устранить.  Назначьте лиц, ответственных за заполнение пробелов в трех стадиях предварительной проверки (т.е. перед отбором, в ходе отбора и при управлении волонтерами) Сюда входит ответственность за разработку проекта процесса, форм и процедуры.  Резюмируйте всю информацию в одном проекте документа и предоставьте его на рассмотрение комитета. Внесите окончательные поправки с учетом предложений комитета.  Обеспечьте утверждение окончательного процесса ключевыми лицами, принимающими решения в организации.  Убедитесь, что персонал, волонтеры и участники ознакомлены с новой процедурой предварительной проверки (т.е. интегрируйте ее в инструктаж и обучающие материалы, разместите статью в новостном бюллетене организации, и обсудите в ходе встречи с сотрудниками).  Интегрируйте новый процесс в свои процедуры и политики (если таковые имеются. См. Наиболее эффективный метод 2).  Другие идеи: |  |  |

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **Цель 2: Развитие знаний и навыков по управлению волонтерами** | | | |
| Выполнено √ | Работа | Ответственный | Срок сдачи |
|  | Решить, к кому будет применяться новый процесс предварительной проверки, и установить соответствующие сроки.  Проинформировать существующих волонтеров о новом процессе и требованиях, а также возможных исключениях, применимых к ним.  В случае проведения проверки существующих волонтеров задним числом, встретиться с ними и обсудить процесс для определения шагов, которые им необходимо пройти (на основании оценки рисков их должности).  Назначить комитет или сотрудника (волонтера) ответственным за урегулирование ситуаций, в результате которых выясняется, что существующий волонтер не соответствует нашим новым требованиям.  Проанализировать применение процесса по истечении сроков. Убедиться, что все прошли через необходимые шаги.  Другие идеи: |  |  |

|  |  |
| --- | --- |
|  | *Использованные материалы*  Ознакомиться с анкетой волонтера можно здесь: [www.bc.cancer.ca](http://www.bc.cancer.ca), нажмите «volunteering» и потом «apply».  Для получения дополнительной информации об эффективном прохождении собеседований для волонтеров, читайте онлайн статью, написанную Стивом МакКерли:  www.casanet.org/program-management/volunteer-manage/volinter.htm.  По указанным ссылкам можно найти множество разнообразной информации об анкетах, собеседованиях, проверках рекомендаций и многому другому: www.brightonhovevolunteers.org.uk/goodpractice/  index.htm. Зайти в "forms" и "recruitment".  Для получения информации по процессу, состоящему из десяти этапов и другой важной информации по предварительной проверке посетите сайт Канадских волонтеров: www.volunteer.ca в закладке "Screening" в меню быстрого поиска Fast Find.  *Канадский волонтерский кодекс*  Наиболее эффективная практика 4: Сведение к минимуму рисков для клиентов и групповых рисков основывается на национальном стандарте, изложенном в Канадском волонтерском кодексе. Если вы хотите проверить соответствие своей организации данному национальному стандарту, см. контрольный лист ниже.  *Организационный стандарт 4*  В организации принят процесс предварительной проверки волонтеров, о котором все проинформированы и который применяется последовательно.  • Проверка считается важным процессом, который не прекращается, пока волонтер работает в организации.  • Все назначения волонтеров оцениваются в соответствии с уровнями риска.  • Меры по проверке волонтеров используются в соответствии с уровнем риска соответствующей должности.  • Все волонтеры заполняют анкету и проходят собеседование.  • Все волонтеры проходят предварительную проверку без исключений. |
|  |  |

|  |  |
| --- | --- |
|  | Наиболее эффективный метод 5: Разработка четких задач *Снимок* |
|  | *Предусмотрены ли в вашей организации должностные инструкции для волонтеров?*  Каким образом вы сообщаете потенциальным волонтерам о том, какие задачи вы перед ними ставите, какие навыки для этого необходимы, сколько часов они должны работать, или что они получат взамен? Хорошая должностная инструкция должна все это предусматривать.  Волонтеры заслуживают того, чтобы их должность носила официальное название и для нее предусматривалась должностная инструкция. В конечном итоге сам термин «волонтер» отражает вознаграждение за труд, а не сам труд. Разъясняйте волонтерам смысл их работы, а также то, каким образом она поможет вашей организации в достижении ее целей. Продумайте, чем можно мотивировать волонтеров, а также в выполнении каких заданий нуждается ваша организация. Объединяйте данные потребности воедино при разработке новых должностей.  Если у вас четко прописано распределение работ, найти и нанять волонтеров будет легче. Кроме этого, должностные обязанности помогают в выявлении рисков, связанных с каждой должностью, а также мер для их снижения. |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| ***Если вы ответили НЕТ*** *на один из этих вопросов, изучите данный раздел руководства внимательно.*  ***Если вы ответили ДА*** *на все вопросы и уверены в том, что у вас есть человек с необходимым уровнем знаний и навыков и ответственности для управления волонтерами в вашей организации, можете переходить сразу к следующему разделу!*  ***Если вы не уверены****, проанализируйте контрольный лист Канадского* *волонтерского кодекса в конце данного раздела с целью понимания того, как вашей организации оптимизировать эту наиболее эффективную практику.* | *Оцените эффективность своей программы по работе с волонтерами* | |
| (обведите «ДА» или «НЕТ» для каждого вопроса)  По вашему мнению, способствует ли работа, выполняемая всеми волонтерами, достижению целей вашей организации?  ДА НЕТ  Обсуждаются ли в вашей организации методы содействия волонтерам в осуществлении целей организации?  ДА НЕТ  Предусмотрены ли для волонтеров должностные инструкции?  ДА НЕТ  По вашему мнению, есть ли у вас диапазон работ для волонтеров, которые могут выполняться разными людьми?  ДА НЕТ  По вашему мнению, осведомлены ли волонтеры в вашей организации о том, чего от них ожидают?  ДА НЕТ  Когда вы занимаетесь поиском волонтеров, пытаетесь ли вы найти волонтеров для определенных должностей или задач?  ДА НЕТ | Комментарии |

|  |  |
| --- | --- |
| ИНФОРМАЦИЯ К РАЗМЫШЛЕНИЮ  *«Если вы хотите, чтобы люди выполняли работу хорошо, дайте им хорошую работу»*  *Фредерик Херцберг*  **Определения**  ***Разработка должностей***  *Разработка должностей – это процесс, в ходе которого вы определяете, какую работу необходимо выполнить, чтобы организация добилась своей цели. При разработке должностей работа разбивается на управляемые элементы, которые назначаются сотрудникам или волонтерам.*  ***Должностная инструкция***  *Должностная инструкция – это изложение задач и ответственностей, назначаемых сотруднику или волонтеру. Должностные инструкции представляют собой письменные результаты процесса разработки должностей.* | *Расширенная версия*  При найме сотрудников на штатные должности организация или компания обычно обеспечивает каждую должность должностной инструкцией, в которой перечислены задачи и ответственности, навыки и знания, рабочее время, заработная плата и компенсационные выплаты. Должностная инструкция сообщает сотрудникам, чего от них ожидают, и что они могут ожидать взамен.  Должностные инструкции также необходимо использовать при поиске волонтеров. Если вы хотите эффективно находить людей с подходящими навыками и мотивацией, крайне важно сначала четко обозначать для них, чего именно вы от них ожидаете.  Перед началом разработки должностной инструкции необходимо убедиться, что работа, которую будет выполнять волонтер (или штатный сотрудник) – это та работа, которая способствует достижению целей вашей организации. Другими словами, не стоит разрабатывать должностные инструкции, которые лишь частично относятся к целям вашей организации. Многие волонтеры становятся волонтерами именно потому что верят в дело, выполняемое выбранной ими организацией. Таким образом, вам необходимо разработать должностную инструкцию таким образом, чтобы в ней четко отражалось, каким образом выполняемая работа способствует достижению общих целей организации.  Чтобы убедиться, что работа волонтеров действительно содействует эффективному достижению ваших целей, вашей организации необходимо осуществить разработку должностей.  Разработка должностей подразумевает сортировку всей работы, выполняемой организацией, на ключевые области работы, а после этого – на задачи, относящиеся к каждой ключевой области. После этого задачи можно сгруппировать в отдельные виды работ (должности). Некоторые виды работ предназначены для выполнения штатными сотрудниками, другие выполняются волонтерами.  Распределение работ должно всегда осуществляться таким образом, чтобы содействовать достижению целей организации. При этом в ходе разработки должностей необходимо учитывать нужды волонтеров и то, что мотивация стоящая в основе стремления волонтеров работать в вашей организации, может быть разной. Важно, чтобы компенсация за выполненную работу соответствовала интересам и потребностям волонтеров. Другими словами, иначе вам будет крайне сложно найти и удержать людей. |
|  |  |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| ПОДСКАЗКА  ***Процесс разработки должностей, состоящий из пяти этапов***  *1. Пересмотрите полномочия или задачи организации (причина существования организации).*  *2. Учтите разные функции и сопутствующие задачи, которые выполняет ваша организация для содействия вам в выполнении задач или полномочий.*  *3. Проанализируйте существующих и потенциальных волонтеров.*  *Определите круг навыков и квалификаций, необходимый для выполнения различных задач и функций.*  *4. Определите и разработайте четкие должностные инструкции.*  *5. Сопоставьmе волонтеров с должностями или задачами.*  *Канадский волонтер (2001 год). Вопросы разработки: теория разработки должностей и применение в сфере работы с волонтерами, Оттава, штат Онтарио* | **Благодаря чему люди становятся волонтерами** | |
| **Вера в правое дело, выполняемое организацией** |  |
| **Применение на практике навыков и опыта** |
| **Личная симпатия к тому, что делает организация** |
| **Исследование своих сильных сторон** |
| **Мои друзья – волонтеры** |
| **Следование религиозным обязательствам или убеждениям** |
| **Улучшение резюме** |
| **Требование работать волонтером выдвинуто учебным заведением** |
| Основано на материалах: «неравнодушные канадцы, заинтересованные канадцы»: выдержки из обзора 2000 года «Пожертвования, волонтерство и участие». Оттава, Министр промышленности.  Например, некоторые волонтеры стремятся к тому, чтобы освоить новые навыки и повысить свои шансы найти хорошую работу, поэтому имеет смысл объединять определенные задания в одной должности, предназначенной для таких целей. Другие волонтеры больше заинтересованы в том, чтобы встречаться с другими людьми и хотя выполнять задания, подразумевающую работу с людьми. Некоторые стремятся получить задания, которые они могут делать дома, потому что у них маленькие дети или потому что они живут далеко от вашего офиса. Какие задачи можно объединить для создания должностей, приносящих удовлетворение волонтерам, которые не могут приезжать к вам в офис?  Хороший процесс разработки должностей учитывает все эти потребности. После того как волонтер занял должность, соответствующие задания могут пересматриваться на основании навыков и интересов волонтера. Однако организация должна четко сформулировать, какие именно аспекты могут пересматриваться, а какие не подлежат пересмотру по каждой должности. Какой смысл тратить свое рабочее время на волонтера, делающего мало для выполнения целей организации, даже если такая работа очень интересна и выгодна самому волонтеру. К примеру, волонтер изучает разнообразные компьютерные навыки, но если при этом он занимает много рабочего времени других сотрудников или слишком должно выполняет задания, к примеру, на разработку сайта, который организации не совсем-то и нужен, такая работа не выгодна для организации.  После определения рабочих должностей, подлежащих разработке, проведите оценку рисков должности, перед тем как нанять на нее человека (См. Наиболее эффективная практика 4: Сведение к минимуму рисков клиентов и организации). Если должность требует взаимодействия с незащищенными клиентами или работу в ситуациях с повышенным риском, включите в должность обязательное обучение или повышенный надзор, или откажитесь от заданий с повышенной степенью риска для волонтера или клиента. | |

|  |  |
| --- | --- |
| ИНФОРМАЦИЯ К РАЗМЫШЛЕНИЮ  *• Каждый волонтер в среднем тратит от 149 до 162 часов в 1997 году.*  *• В целом, канадцы потратили*  *1.05 миллиардов часов в течение года.*  *Это равняется 549 000 полных ставок и сопоставимо с всеми трудовыми ресурсами провинции Манитоба.*  *• Более одной трети (34%) всех волонтерских часов были обеспечены 5% волонтеров, потративших 596 и более часов своего времени на волонтерскую деятельность.*  *• Другие 39% всех часов были обеспечены*  *20% волонтеров, потративших 188 - 595 часов за год.*  *Халл, M., Л. МакКеон и другие.*  *(2001 год). Основано на материалах: «Неравнодушные канадцы, заинтересованные канадцы»: выдержки из обзора 2000 года «Пожертвования, волонтерство и участие». Оттава, Министр промышленности: 83.*  *Результаты Национального обзора 2000 года «Пожертвования, волонтерство и участие» основаны на отчетах пожертвований и волонтерский деятельности за период одного года с 1 октября 1999 года по 30 сентября 2000 года канадцами старше 15 лет.*  *www.givingandvolunteering.ca* | Оценка риска должности также поможет вам определить меры предварительной оценки волонтеров (к примеру, проверка полицейских данных, собеседование, проверка рекомендаций и т.д.).  *Планирование действий*  **Цель 1: Разработка должностей**  Разработка должностей включает в себя анализ полномочий организации и определение ключевых работ, необходимых для выполнения целей организации. Эти ключевые работы называются «функциями» (к примеру, привлечение средств, исследования, государственное образование, консультационные услуги, и т.д.); перед тем как продолжать, убедитесь, что определяемые вами функции все еще актуальны. Подумайте, нет ли других функций, которые необходимо включить в должность для достижения целей организации.  После определения основных сфер деятельности разбейте их на различные элементы. Например, если основной сферой деятельности вашей организации является государственное образование, некоторые элементы этой функции могут включать в себя:  • регулярные школьные презентации;  • издание информационного бюллетеня;  • обслуживание библиотеки ресурсов;  • проведение ежегодной конференции.  После этого каждый компонент необходимо разбить на задания. Например, если сфера деятельности элемента заключается в проведении школьных презентаций, задачи могут быть следующими:  • информирование учителей о наличии выступающих от вашей организации;  • назначение времени для встреч с учителями;  • подготовка раздаточных материалов и упражнений для студентов;  • выступления;  • подготовка и сбор форм оценки;  • последующие мероприятия с учителем.  После определения задач их можно объединить в одно или несколько рабочих назначений. В примере о школьных презентациях может быть необходимо сгруппировать все задачи в одной должности – один и тот же человек может организовать выступление и выступить с речью.  Однако может иметь смысл создание двух должностей – одна должность для организации выступлений, а другая для выступления с речью. После этого можно найти хорошего организатора и одного или нескольких хороших докладчиков. Поскольку каждая должность требует меньших затрат времени от одного работника и всего одного набора навыков, найти подходящих кандидатов будет проще. |
|  |  |
| ПОДСКАЗКА  ***Совместная работа сотрудников и волонтеров***  *Некоторые сотрудники могут противиться работе с волонтерами, потому что волонтеры занимают слишком много их времени, ненадежные, должны выполнять «черновую работу», представляют собой не более чем бесплатную рабочую силу, или же метят на одну из штатных должностей.*  *Чтобы преодолеть подобное сопротивление:*  *• Убедитесь, что волонтеры надлежащим образом проинструктированы и обучены, а также привлекайте к обучению штатных сотрудников.*  *• Разработайте графики работы волонтеров и запасной план на случай, если волонтер не вышел на работу.*  *• Обращайтесь к персоналу с просьбой участвовать в разработке задач для волонтеров.*  *• Проводите оценку эффективности волонтеров и привлекайте к этому штатных сотрудников.*  *• Привлекайте штатных сотрудников к признанию заслуг волонтеров и социальных мероприятиям.*  *Жиньет Джонстон, (ред.) (1999 год). Управление волонтерскими услугами в Канаде: Текст, 2 издание. Карп. ОН: «Джонстон Трейдинг энд Консалтейшин Инкорпорейтид».* | Если в конечном итоге у вас получается две должностные инструкции на одну позицию, амбициозный и обученный волонтер может выполнить их обе. Однако когда такой волонтер покидает организацию у вас все равно остается две должности, на которые следует нанимать двух человек с разными наборами навыков или одного такого же амбициозного и обученного волонтера, который пожелает объединить обе позиции.  От сочетания задач зависит, какие навыки, знания и временные затраты требуются для должности. Для эффективного привлечения волонтеров в организацию рекомендуется разработать разнообразные должности, требующие разнообразных навыков и затрат времени. Некоторые могут уделять волонтерской деятельности только час в неделю, другие могут уделять целый рабочий день в неделю. Некоторым нужна работа на два месяца, другим – сезонная работа.  Для определения задач для волонтерской деятельности рекомендуется обращаться за советом как к штатным сотрудникам, так и к волонтерам. С какими задачами людям нужна помощь? Какие ключевые задания на их позициях не выполняются из-за нехватки времени? Какая работа в других сферах деятельности организации не выполняется?  Если в вашей организации есть штатные сотрудники, быть может им просто не хватает времени разобраться, с чем волонтеры могли бы им помочь? Или же они не хотят тратить время на контролирование волонтеров.  Важно, чтобы сотрудники вашей организации осознали выгоды от привлечения волонтеров. Поинтересуйтесь у сотрудников, что они всегда хотели сделать, но на что у них не было времени. Если волонтеры смогут помочь им в каких-то аспектах этой деятельности, быть может они смогут заняться важными делами, до которых ранее у них не доходили руки!  Сотрудники должны задаваться вопросом о том, какую работу они бы поручили своему штатному помощнику, если бы таковой у них появился на следующий день. Быть может некоторые из таких заданий можно передать одной или двум волонтерским должностям. Могут ли сотрудники назвать навыки, какими, по их мнению, должен обладать идеальный сотрудник, чтобы вместе с ними выполнять их обязанностями? Ответы на эти вопросы помогут вашей организации разработать должности для волонтеров и определить необходимые навыки и квалификации. |
|  |  |

|  |  |
| --- | --- |
| ПОДСКАЗКА  ***Форма должностной инструкции***  *Ниже приводится список пунктов, которые можно включить в форму должностной инструкции вашей организации. Перед тем как решить какие инструкции вы хотите использовать, рекомендуется поинтересоваться у волонтеров, что они хотят знать!*  *• Название должности*  *• Цель должности (как должность соотносится с целью организации)*  *• Задачи (или обязанности и обязательства)*  *• Подотчетность (или супервайзер)*  *• Затраты времени/рабочие часы*  *• Навыки и квалификации*  *• Обучение*  *• Полномочия или процесс принятия решений*  *• Политики, относящиеся к позиции*  *• Место выполнения работ/условия работы*  *• Период или процесс оценки*  *• Компенсационные выплаты!*  *• Место для подписей представителя организации или волонтера, подтверждающих согласие с положениями должностной инструкции*  *• На какой срок нанимается волонтер*  *При написании должностной инструкции используйте короткие предложения или пункты, используйте глаголы действия, перечисляйте обязанности в настоящем времени и давайте описывание пунктов по порядку.* | **Цель 2: Разработка должностных инструкций**  Должностная инструкция волонтера представляет собой прекрасный инструмент общения. С ее помощью вы можете быстро сообщить любому человеку, заинтересованному в волонтерской должности, что от него требуется, сколько на это необходимо времени и какие для этого необходимы навыки. При помощи должностной инструкции организация может четко излагать свои ожидания и помогает волонтерам понять, каким образом они могут помочь вам в достижении поставленных целей. По сути, в должностной инструкции для волонтеров содержится такая же ключевая информация, как и в должностных инструкциях для штатных сотрудников.  Ключевые пункты большинства должностных инструкций следующие: название должности, список задач или обязанностей, указание количества часов, предусмотренных данной должностью, список необходимых навыков и квалификаций, возможно указание органа, отвечающего за принятие решений в связи с данной должностью, а также имя и должность супервайзера. Рекомендуется, чтобы в должностных инструкциях для штатных должностей и волонтеров указывалось то, каким образом данная должность способствует достижению целей организации.  Тем не менее, существуют некоторые существенные различия между должностными инструкциями для штатных оплачиваемых должностей и для волонтеров. Например, в должностных инструкциях для волонтеров можно указывать обучение или повышение квалификации, предусмотренные для данной должности.  Кроме этого, важно, чтобы в должностной инструкции указывались компенсационные выплаты и прочие выгоды, получаемые волонтерами в обмен на работу. Естественно, они не смогут получить заработную плату или медицинскую страховку. Так что же они получат в обмен на свою работу? В разделе компенсаций необходимо предусмотреть что-то, что способствует мотивации волонтеров работать в вашей организации. Можно указать, что работа даст им шанс освоить новые навыки, пройти обучение, встретиться с новыми людьми и помочь им, и даже получить моральное удовлетворение от участия в правом деле или оказания помощи нуждающимся.  Разработайте шаблон для должностных инструкций для волонтеров таким образом, чтобы все описания позиции охватывали одинаковую информацию. Храните волонтерские должностные инструкций в одном месте (к примеру, в папке на регистрации). Таким образом, когда новые волонтеры попадают в вашу организацию, они смогут сразу ознакомиться в этим материалом и посмотреть существующие вакансии. |
|  |  |

|  |  |
| --- | --- |
| ИНФОРМАЦИЯ К РАЗМЫШЛЕНИЮ  ***Чем занимаются молодые волонтеры***  *Два наиболее распространенных вида деятельности молодых волонтеров следующие:*  *• организация или проведение мероприятий*  *(53% молодых волонтеров);*  *• проведение кампаний или сбор средств (39%).*  *(Примечание: многие молодые люди нанимаются волонтерами на несколько позиций.).*  *Халл, M., Л. МакКеон и другие.*  *(2001 год). Основано на материалах: «Неравнодушные канадцы, заинтересованные канадцы»: выдержки из обзора 2000 года «Пожертвования, волонтерство и участие». Оттава, Министр промышленности: 83.* | Если у вас есть волонтер, которого вы планируете нанять на какую-либо должность, и который прошел процесс отбора, вам с волонтером необходимо подписать должностную инструкцию. Благодаря этому должность будет иметь видимость договора, прояснять ожидания и давать знать волонтеру, что его работа важна для организации.  Можно указать время, необходимое для выполнения работы, даже для текущих работ (к примеру, один год, возобновляется по соглашению сторон). По истечении срока волонтер может возобновить его или заняться чем-нибудь другим. Таким образом волонтер может сменить организацию или организация отказаться от слуг волонтера без чувства вины! Волонтеры не должны чувствовать себя прогульщиками только потому, что хотят заняться чем-то другим.  **Цель 3: Мониторинг и пересмотр должностей**  После разработки должностных инструкций необходимо осуществлять мониторинг текущей деятельности и вносить соответствующие изменения.  Есть ли вакансия, на которую вы не можете найти волонтера? Поинтересуйтесь у людей, которые ее рассматривали, почему они в итоге отказались. Есть ли работа, с которой волонтеры постоянно уходят? Поинтересуйтесь у волонтеров, уходящих с такой работы о причинах ухода и рекомендациях по изменению должностной инструкции с тем, чтобы сделать работу более привлекательной (См. Наиболее эффективная практика 8: Осуществление надзора).  При проведении собеседования с волонтером можно обсуждать изменения в должностную инструкцию. После того как вы наняли волонтера на определенную позицию, может понадобиться изменить должностную инструкцию на основании его интересов и навыков, а также на основании собственных идей волонтера о том, как улучшить данную должность. Старайтесь не терять из виду важные задания, которые вы изымаете из должностной инструкции. Эти задачи можно использовать для проектирования новой должности. |
|  |  |

|  |  |
| --- | --- |
|  | Может так произойти, что к вам обратится волонтер с базой навыков или заинтересованностью в работе, для которых у вас нет должностной инструкции. По возможности совместно разработайте должность, которая окажется привлекательной для такого волонтера. Однако помните, что любая работа должна служить общей цели организации. Не стоит выполнять работу, которая забирает слишком много ресурсов от выполнения основной деятельности. Временами бывает, что нужно передавать волонтеров другим организациям, которые могут найти лучшее применение их времени и навыкам, в результате чего возникает целая волонтерская община, которая помогает волонтерам всегда находить нужное занятие.  *Заключение*  Написание четких должностных инструкций для волонтеров – это первый шаг на пути к успешному привлечению волонтеров. Применение этого наиболее эффективного метода означает, что вы готовы перейти к следующему этапу привлечения волонтеров. Поздравляем! |
|  |  |

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | *Планы работ*  **Цель 1: Определение процедур предварительной проверки** | | | |
| Выполнено √ | Работа | Ответственный | Срок сдачи |
|  | Определить лиц, участвующих в процессе разработки должностей и объединить их вместе (например, сотрудники, совет и/или волонтеры).  Проанализировать цели организации. Определить основные функции, подлежащие выполнению для достижения целей. Убедиться в их- актуальности (и при необходимости определить новые сферы).  Установить, каким образом мы можем разложить каждую функцию на компоненты и задачи (выполняется ли это все одним комитетом или разные люди могут работать над разбивкой различных функций на задачи?).  Определить, какие задачи выполняет и должен выполнять персонал. Отнести другие задачи на волонтерские (См. Цель 2 для информации о написании должностных инструкций).  Определить, какие навыки и квалификации необходимы для каждой должности.  Проведите проверку на реальных данных – есть ли у вас практичные и привлекательные должности для волонтеров? Реально ли найти для них волонтеров? Предлагаем ли мы разные возможности? Можно ли объединить задачи для того, чтобы они стали более актуальными?  Провести оценку рисков по каждой должности. При необходимости предпринять меры по пересмотру задач или подходов должности.  Другие идеи: |  |  |

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **Цель 2: Разработка должностных инструкций** | | | |
| Выполнено √ | Работа | Ответственный | Срок сдачи |
|  | Разработать шаблон проекта должностной инструкции.  Распространить среди ключевых сотрудников (персонала и волонтеров) для получения обратной связи.  Оформить и утвердить форму.  Начать разработку должностных инструкций для волонтеров (на основании работы, выполненной в соответствии с Целью 1 или текущими волонтерскими работами).  Создать файл или папку, чтобы новые волонтеры могли ознакомиться с существующими должностями.  Другие идеи: |  |  |

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **Цель 3: Мониторинг и переоформление должностных инструкций** | | | |
| Выполнено √ | Работа | Ответственный | Срок сдачи |
|  | Указать даты на всех актуальных должностях и пересмотреть все должности, на которые не были найдены волонтеры в течение разумного промежутка времени. (Обсудить с волонтерами, подавшими заявку, но в итоге отказавшимися от должности).  Вести учет сменяемости волонтеров и выявлять должности, на которых волонтеры долго не задерживаются. Общаться с уволившимися волонтерами. Пересматривать должности на с учетом информации, полученной от волонтеров.  Проводить ежегодные собрания с существующими волонтерами для обсуждения работы. При необходимости вносить изменения в их должностные инструкции.  Создать систему отслеживания новых задач, возникающих или удаляющихся из других волонтерских должностей. Регулярно создавать новые должности.  Другие идеи: |  |  |

|  |  |
| --- | --- |
|  | *Использованные материалы*  «Вопросы разработки: теория разработки должностей и применение в сфере работы с волонтерами», «Канадский волонтер» (2001 год). Заказать или скачать файл в формате PDF можно здесь: [www.volunteer.ca](http://www.volunteer.ca). В буклете перечислены ключевые шаги по анализу должностных инструкций.  «Выстраивание взаимоотношений между штатными сотрудниками и волонтерами», Иван Х. Шайбер, 1993 год. Эта книга предлагает некоторые интересные инструменты, которые могут помочь сотрудникам решить, какие задачи они могут делегировать, и чем бы им действительно хотелось заняться, если бы удалось высвободить немного времени. Заказать книгу в бумажном или электронном варианте можно в магазине: www.energizeinc.com.  Ознакомиться с образцом должностной инструкции для волонтеров можно здесь: www.thecentre.ab.ca в закладке "volunteers."  Прочитать книгу «Творческий подход к разработке волонтерских должностей можно здесь: [www.genie.org](http://www.genie.org) в закладке «Volunteer Management», см. FAQ №04. Также см. FAQ #01 о создании товариществ с участием волонтеров и штатных сотрудников.  Узнать как разработать волонтерскую программу онлайн можно здесь: www.energizeinc.com/art/subj/inter.html, ищите бесплатное онлайн-руководство "The Virtual Volunteering Guidebook" («Виртуальное руководство по работе с волонтерами»). |
|  |  |

|  |  |
| --- | --- |
|  | *Канадский волонтерский кодекс*  Наиболее эффективный метод 5: Разработка четких должностей основана на национальном стандарте, изложенном в канадском волонтерском. Если вы хотите проверить соответствие своей организации данному национальному стандарту, см. контрольный лист ниже.  *Организационный стандарт 5 кодекса*  Волонтерские должности предназначены для достижения целей организации и представляют собой осмысленные задачи, отражающие их возможности, потребности и навыки.  • Разработка новых должностей осуществляется на основании консультаций с волонтерами и штатными сотрудниками (и профсоюзами).  • Для волонтерских должностей предусмотрены должностные инструкции, включающиеся в себя обязанности и обязательства, необходимые навыки, время, необходимое для их выполнения, и компенсационные выплаты.  • Волонтерские должности разрабатываются таким образом, чтобы отражать потребности организации и нужды волонтеров.  • Волонтерские должности пересматриваются регулярно на встречах с сотрудниками и волонтерами (и профсоюзами) для обеспечения их актуальности и значимости.  • В организациях могут работать волонтеры со специальными требованиями или инвалидностью.  • Уровень риска оценивается и сводится к минимуму для всех волонтерских должностей. |
|  |  |

|  |  |
| --- | --- |
|  | Наиболее эффективный метод 6: Выход за рамки своего круга *Снимок* |
|  | *Как нанять волонтеров?*  Просто сказать: «нам нужна помощь!» - не очень эффективный метод привлечения волонтеров.  Перед тем как привлекать волонтеров, подумайте о том, что волонтерам необходимо делать и что волонтеры хотят делать. Разработайте должностные инструкции, отражающие эти задачи и проинформируйте людей о вакансиях и навыках, которые приветствуются.  Существует множество способов проинформировать общественность о поиске волонтеров. Стремитесь сообщать информацию там, где вероятные волонтеры работают или играют. Если вы ищете спортивных тренеров, распространяйте информацию посредством других спортивных организаций или размещайте уведомления в местных спортзалах. Если вы ищете преподавателей, можно размещать свое сообщение в библиотеке! Выходя за рамки своего круга участников и волонтеров, вы сможете привлечь волонтеров, отражающих разнообразие людей, услуги которым предлагает ваша организация. |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| ***Если вы ответили НЕТ*** *на один из этих вопросов, изучите данный раздел руководства внимательно.*  ***Если вы ответили ДА*** *на все вопросы и уверены в том, что у вас есть человек с необходимым уровнем знаний и навыков и ответственности для управления волонтерами в вашей организации, можете переходить сразу к следующему разделу!*  ***Если вы не уверены****, проанализируйте контрольный лист Канадского* *волонтерского кодекса в конце данного раздела с целью понимания того, как вашей организации оптимизировать эту наиболее эффективную практику.* | *Оцените эффективность своей программы по работе с волонтерами* | |
| (обведите «ДА» или «НЕТ» для каждого вопроса)  По вашему мнению, успешно ли ваша организация привлекает волонтеров?  ДА НЕТ  Привлекая волонтера, сообщает ли компания реалистично и четко ту работу, выполнение которой ожидается от волонтера?  ДА НЕТ  Используются ли вашей организацией разные методы для привлечения волонтеров?  ДА НЕТ  Пытается ли ваша организация привлекать волонтеров с разными навыками и опытом?  ДА НЕТ  По вашему мнению, отбираются ли в вашей организации волонтеры на основании фактических требований к должности?  ДА НЕТ | Комментарии |

|  |  |
| --- | --- |
| ИНФОРМАЦИЯ К РАЗМЫШЛЕНИЮ  *Целью привлечения волонтеров является привлечение нужного количества волонтеров нужного типа.* | *Расширенная версия*  Во многих небольших и сельских общинах зачастую крайне сложно найти достаточное количество волонтеров для выполнения всей необходимой работы. Многие волонтеры берутся за много заданий сразу и часто в нескольких организациях одновременно. По этой причине они часто перегорают.  Таким образом, борьба за волонтеров может быть очень острой, поскольку конкуренция высока. Волонтеры будут стремиться к волонтерской деятельности, которая предлагает им наилучшие персональные выгоды. Если ваша организация неоднозначна в вашей маленькой общине, люди могут помогать вам неофициально.  Задача вашей организации заключается в том, чтобы рекламировать работу, которую вам необходимо выполнить, таким образом, чтобы привлечь необходимый тип волонтеров.  *Никто к нам не обращался*  Молодые канадцы вероятнее всего скажут вам, что не вызвались волонтерами, потому что к ним никто не обратился с таким предложением. Практически половина (49%) не волонтеров в возрасте от 15 до 24 лет назвали эту причину главной причиной того, что они не работают волонтерами, в сравнении с всего 27% людей в возрасте 65 лет и старше. |
|  | *Халл, M., Л. МакКеон и другие. (2001 год). Основано на материалах: «Неравнодушные канадцы, заинтересованные канадцы»: выдержки из обзора 2000 года «Пожертвования, волонтерство и участие». Оттава, Министр промышленности: 83.* |

|  |  |
| --- | --- |
|  | Вместо того, чтобы найти группу волонтеров, которые бы выполняли для вас работу, сначала необходимо определить должности, которые необходимо выполнять, а потом нанять соответствующих волонтеров. Должности должны способствовать выполнению целей организации и обеспечивать потребности волонтеров (См. Наиболее эффективный метод 5: Разработка четких задач).  Если вы предложите человеку поступить к вам на работу в качестве волонтера, первый вопрос, который они зададут, будет: «чтобы делать что»? Если вы набираете людей на основании личных бесед, ответить на вопрос можно сразу. Если нет, пусть ответ на этот вопрос даст название должности и сообщение о вакансии! Наем персонала будет гораздо проще, если вы разработаете должности, привлекательные для волонтеров.  После разработки должностей продумайте, кто будет идеальным кандидатом для данной должности. Какими навыками и квалификациями должны обладать кандидаты? Кто вероятнее всего будет заинтересован в работе вашей организации? Если вы ищете людей с особыми навыками или умениями, тщательно выбирайте соответствующих кандидатов.  Разрабатывайте сообщения о вакансиях, которые реалистично отражают существующие волонтерские позиции и навыки, необходимые для каждой позиции. Подчеркивайте важность работы и то, как волонтеры могут содействовать выполнению ваших целей. Кроме этого, детально описывайте выгоды занятий той или иной должности для волонтеров. Четко указывайте в сообщении, что при найме волонтеров им необходимо проходить предварительную проверку (См. Наиболее эффективный метод 4: Снижение рисков для клиентов и организации).  Организация может распространять сообщение разными способами, в том числе при помощи рекламных афиш, брошюр, рекламных сообщений, объявлений социальной рекламы, рекламы в супермаркетах, сессиях информирования общественности или из уст в уста. Помните, что забрасывать общину рекламой обычно не настолько эффективно, как проводить целенаправленную рекламу в местах, в которых волонтеры обычно работают или играют.  Распространяя рекламу в разных направлениях вы, вероятно, сможете создать базу волонтеров, представляющих все разнообразие общины, услуги которой вы представляете.  Если вы нашли заинтересованных в данной позиции, не забудьте осуществить предварительную проверку, чтобы убедиться, что волонтеры подходят для вакансии, а вакансия подходит для волонтеров. Учитывайте их интересы и проблемы, но при этом привлекайте только волонтеров, которые могут содействовать достижению целей вашей организацией. В ходе личных бесед с потенциальными кандидатами подчеркивайте, что вы не просите их об одолжении, но предлагаете им возможности. |
|  |  |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| ИНФОРМАЦИЯ К РАЗМЫШЛЕНИЮ  ***Каким образом привлекаются волонтеры***  *На основании национального исследования, большинство волонтеров приходит на работу в организации, потому что организации к ним обратились с таким предложением*  *(30%).*  *При этом волонтеры которые первыми обратились в организацию, предлагая свои услуги, (16% всех волонтеров) выработали в среднем почти на 50% больше часов, чем волонтеры, которых нашла организация*  *(134 и 89 соответственно).*  *Халл, M., Л. МакКеон и другие.*  *(2001 год). Основано на материалах: «Неравнодушные канадцы, заинтересованные канадцы»: выдержки из обзора 2000 года «Пожертвования, волонтерство и участие». Оттава, Министр промышленности: 83.* | В ходе личной беседы с волонтером может выясниться, что он или она лучше подходят для другой работы – быть может даже более сложной. Настраивайте волонтеров на успех, четко изложив все аспекты должности. Если вы будете приукрашивать работу, вы можете разочаровать волонтеров. Поэтому даже если волонтеры откажутся от более сложной должности, они почувствуют себя польщенными тем, что могли способствовать успеху организации. Не отчаивайтесь! Волонтеров необходимо привлекать, и некоторые из них будут вам отказывать! Не забывайте спрашивать волонтеров, почему они отказались от работы у вас. Таким образом можно получить ценную информацию для продолжения поиска. | |
| **Процентное соотношение событий по привлечению волонтеров по методам привлечения волонтеров** | |
| **По инициативе организации** |  |
| **Сами обратились в организацию** |
| **Члены организации** |
| **Ребенок или супруг работают волонтером** |
| **По просьбе друга или родственника** |
|  | *Основано на материалах: «Неравнодушные канадцы, заинтересованные канадцы»: выдержки из обзора 2000 года «Пожертвования, волонтерство и участие». Оттава, Министр промышленности: 83.* | |

|  |  |
| --- | --- |
| ИНФОРМАЦИЯ К РАЗМЫШЛЕНИЮ  ***Поддерживать связь***  *Ввиду усиливающейся тенденции к краткосрочным волонтерским работам поддерживание связи с волонтерами становится все более и более важным.*  *Краткосрочные и эпизодичные волонтеры могут провести в вашей организации всего несколько дней или несколько недель, к примеру, для организации или участия в конкретном мероприятии или проекте. Такие волонтеры могут быть заинтересованы в том, чтобы принять участие в подобном мероприятии в будущем, но для этого с ними необходимо поддерживать связь. Крайне важно вести базу данных таких волонтеров. Информируйте их о предстоящих мероприятиях посредством небольшой рассылки (страница, не больше) по почте, факсом или электронной почте.*  *Нора МакКлинток, (2004 год).*  *Как лучше понять канадских волонтеров. Торонто, Онтарио: Канадский центр филантропии.* | *Планирование действий*  **Цель 1: Разработка стратегии привлечения волонтеров**  После разработки одной или нескольких волонтерских позиций необходимо разработать стратегию привлечения подходящих людей для них. Чтобы каждый раз не делать все заново, рекомендуется разработать шаблоны и формы, используемые в дальнейшем для каждой новой волонтерской позиции.  В первую очередь разработайте набор вопросов, которые помогут вам проанализировать каждую должность и понять, какого рода волонтеры вам для нее понадобятся:  • Какие навыками должен обладать волонтер для данной позиции?  • Необходимо ли специальное обучение или опыт?  • Какими личностными характеристиками должен обладать волонтер (например, общительность и обходительность или умение слушать)?  Когда вы установите, каким должен быть идеальный волонтер на ту или иную позицию, задайте себе вопрос: «что мне о них известно?»:  • Какие у них могут быть интересы?  • Какими другими видами деятельности они могут заниматься?  • Какая у них может быть работа?  • Каковы их мотивации для волонтерства?  • Каковы их потребности (например, транспорт, уход за детьми, языковая поддержка)?  После получения полной картины того, кем являются ваши потенциальные волонтеры, легче понять, где их нужно искать!  Например, если вы ищете людей, которые помогли бы вам управлять офисом, подумайте о том, чтобы обратиться к преподавателям программ бизнес-управления в близлежащей школе или институте и сообщите им, что ищете волонтеров. Некоторые из их студентов могут увидеть в этом возможности для развития своих навыков. Если у вас приют для животных и вы ищете волонтеров для выгула собак, быть может есть смысл обратиться в дом престарелых. Однако если вы ищете волонтеров на вакансии, которые сможет заполнить любой волонтер с минимальным обучением или без него (например, подготовка к большому мероприятию или уборка после н его), есть смысл сообщать о таких вакансиях всем. |
|  |  |

|  |  |
| --- | --- |
| ПОДСКАЗКА  ***Возможности по привлечению волонтеров***  *Лучшим источником новых волонтеров являются существующие волонтеры или волонтеры, которые работали у вас раньше и которым у вас понравилось. Ниже приведен список других источников, которые вы можете использовать, перенять или разработать:*  *• информационные службы волонтеров;*  *• профессиональные и деловые организации, члены которых обладают необходимыми навыками и интересами;*  *• местные газеты, принимающие подобные заявления и бесплатную рекламу;*  *• периодические издания, заинтересованные в публикации историй о ваших успехах, в том числе о работе с волонтерами;*  *• волонтерские сайты и информационные бюллетени;*  *• церкви, синагоги, мечети и другие культовые здания;*  *• персональные и профессиональные объединения сотрудников и членов правлений;*  *• спонсоры и их сети;*  *• контакты в учреждениях, организациях, группах и среди целевой аудитории;*  *• неформальные беседы;*  *• предложения существующих волонтеров и волонтеров, работавших у вас ранее (к примеру, проведение кампании «каждый волонтер – приведи с собой еще одного»);*  *• ваши собственные идеи.*  *«Управление волонтерами: наем, переобучение и обучение» автора Рут М. Шимель, кандидат наук*  *www.recipesforac -*  *tion.com/schimellode/resources/*  *a\_volunteer.html* | Анализируя, кто может поступить к вам на работу в качестве волонтера, не забывайте учитывать клиентов своей организации. Если у вас есть особый клиент, быть может есть люди, представляющие его окружение, которые захотят работать у вас волонтерами? Быть может есть люди, тесно связанные с вашими клиентами, которые захотят у вас работать волонтерами?  Не забывайте принимать ко вниманию и другие стороны вашей общины, которые недостаточно представлены в вашей волонтерской силе. В соответствии с последними тенденциями, новые канадцы стремятся развивать свои языковые навыки и рабочие навыки. Молодежь стремится к тому, чтобы улучшать свои профессиональные навыки, при этом многие образовательные учреждения предлагают кредиты студентам, работающим волонтерами. Люди с ограниченными возможностями рассматриваются волонтерскую деятельность как возможность принимать активное участие в деятельности своей общины. Учитываете ли вы эти тенденции при поиске и найме волонтеров?  Определившись с целевой аудиторией необходимо написать сообщение о вакансии. Длина сообщения зависит от того, каким способом вы собираетесь его доносить до аудитории, но каждое сообщение должно содержать следующую информацию:  • для решения каких проблем предусмотрена вакансия;  • какими навыками или знаниями должны обладать волонтеры;  • что волонтеры получат в результате данной работы;  • какие меры предварительной проверки кандидатов применяются;  • контактная информация.  После этого необходимо распространить сообщение. На основании того, что вы знаете о людях, которых вы стремитесь привлечь, спросите себя, где их можно найти и какой самый эффективный способ связаться с ними? Расклеить ли рекламные афиши? Спрашивать ли людей лично? Кому лучше заниматься опросом? Имеет ли смысл провести общественное собрание с целью привлечения большого количества волонтеров? Есть ли у вас д доступ к бесплатной рекламе на бумаге или на радио? Если вы ищете специалистов (к примеру, юристов или бухгалтеров), можно ли обратиться в соответствующую профессиональную ассоциацию с просьбой разместить сообщение в профессиональном бюллетене ассоциации?  Помните, что людей много, причины для волонтерской деятельностью у всех разные. Не стесняйтесь обращаться к людям и привлекать их. Даже если данная работа кажется вам неинтересной, наверняка найдутся люди, которые хотят заняться чем-то подобный в вашей организации. |
|  |  |

|  |  |
| --- | --- |
| ПОДСКАЗКА  ***Сообщения о вакансиях***  *Текст сообщения представляет собой информацию в порядке, который психологически сопоставляет, каким образом люди будут относиться к предложению:*  *Потребность: Существует ли проблема?*  *Решение: Может ли данная должность решить проблему?*  *Опасения/Вопросы: Смогу ли я помочь?*  *Выгоды: Что я получу?*  *Точка контакта: Что мне нужно сделать, чтобы занять эту вакансию?*  *www.casanet.org/program-manage -*  *ment/volunteer-manage/message/htm*  ***Образцы сообщений***  *«Агентство, работающее с малообеспеченной молодежью с повышенным риском ищет фотографа с оборудованием в качестве волонтера для фотографирования на первой выпускной церемонии! Агентство оплачивает проявление пленки, и т.д. Помогите сделать это событие запоминающимся. Звоните в Молодежную Инициативу Сиэтла: 382-5011, спрашивать Пэтти».*  *«Кабельный канал Cablearn 27 ищет волонтеров на дневную работу в области маркетинга, разработки образовательных программ и подписание или исследование в области образовательных видео-технологий. Прекрасный опыт и обучение для преподавателей, заинтересованных в использовании видео-технологий. Звоните: 545-TV27 в рабочие дни».*  *www.casanet.org/program-manage -*  *ment/volunteer-manage/vlrcpote.htm*  *Чтобы найти другие образцы сообщений, попробуйте забить в поиск «Ищем волонтеров» в интернете и вы увидите, как это делается в других организациях!* | **Цель 2: Разработка последовательного процесса отбора**  Перед тем как начать привлекать большое количество новых волонтеров, убедитесь, что в организации предусмотрен соответствующий процесс для реагирования на их заинтересованность работать у вас в качестве волонтеров! Другими словами, если вы планируете протягивать руку, будьте готовы получать! Быстро реагируйте на запросы волонтеров и старайтесь как можно скорее привлекать волонтеров. Если вы долго не будете реагировать на предложение волонтера работать у вас, вы можете отбить у него всякую охоту. Однако, если волонтеры приходят к вам и вы их не нанимаете, будьте честными с ними, если у вас нет для них подходящей позиции.  В соответствии с Наиболее эффективным методом 4: Снижение рисков для клиентов и организации, важно, чтобы все новые волонтеры проходили процедуру предварительной проверки, предназначенной для защиты вашей организации и ее клиентов от потенциального ущерба. Не стоит брать на работу всех подряд, кто выразил желание, не проверив предварительно, подходят ли они для данной работы.  Процесс предварительной проверки состоит из нескольких этапов, предназначенных для того, чтобы снижать потенциальные риски. Эти этапы также помогут вам понять, для какой работы лучше всего подходит тот или иной волонтер. Разработав хорошую анкету, заполняемую при поступлении на работу, вы получите всю необходимую информацию о навыках и знаниях волонтеров, о том, чему они хотят научиться, и в каких видах работ они больше всего заинтересованы.  После того как волонтеры заполнили анкету с ними рекомендуется провести собеседование. Если волонтер выразил заинтересованность в недавно объявленной вакансии, вы сможете решить, подходит ли волонтер для нее, побеседовав с ним с глазу на глаз. Быть может вы выясните, что вы сможете предложить волонтеру более сложную работу! |
|  |  |

|  |  |
| --- | --- |
| ПОДСКАЗКА  ***Метод проведения собеседований***  *• Используйте вопросы, подразумевающие расширенные ответы (а не ответы типа «да», «нет»).*  *• Повторите сказанное кандидатом своими словами, чтобы продемонстрировать свое понимание сказанного, после чего подождите согласия волонтера.*  *• Будьте внимательны. Используйте зрительный контакт, примите вежливую позу и периодически кивайте, чтобы продемонстрировать, что вы слушаете.*  *• Используйте вопросы, заготовленные заранее, чтобы шансы всех волонтеров были одинаковыми, а вы могли провести объективное сравнение.*  *• Используйте гипотетические ситуации из работы своей организации, начинайте вопросы следующими словами «Чтоб бы вы сделали, если бы…?»*  *• Озвучивайте озабоченность предыдущих волонтеров и то, как вы отреагировали.*  *Таким образом волонтер может озвучить свои опасения или потребности, которые вы сможете обсудить, но не намекайте, что вы уже слышали все возможные опасения.*  *Подсказка – продолжение на следующей странице* | Собеседование не является допросом – это возможность эффективно сопоставить волонтеров и привлекательные вакансии, а также узнать о причинах и мотивах человека работать в качестве волонтера в вашей организации. Поинтересуйтесь предыдущим опытом волонтерской деятельности кандидата. Попытайтесь понять, что за человек перед вами. То, что вам удастся узнать в ходе собеседования, поможет вам узнать, как заинтересовать кандидата и быть может привлекать его на более долгий срок.  В ходе собеседования также рекомендуется дать кандидату общую информацию об организации и о ее деятельности. Спросите, есть ли у кандидата вопросы об истории, цели или деятельности организации. Ответьте на вопросы кандидатов о предполагаемой должности.  В зависимости от позиции, на которую вы стремитесь найти волонтера, а также от сопутствующих рисков, можно выполнять дополнительную проверку кандидатов перед наймом на работу. Выполните соответствующие процедуры, принятые в вашей компании, перед тем как предложить человеку работу.  Необходимо быть последовательным и честным со всеми кандидатами. Если на одну вакансию претендует два кандидата, к ним должны применяться одни и те же процедуры.  *Заключение*  Внедрение в организации Эффективных методов 4, 5 и 6 означает, что у вас есть все необходимые механизмы для привлечения нужных волонтеров! В остальных разделах данного руководства мы расскажем вам, как создать среду, необходимую для удержания волонтеров! |
|  |  |

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **(продолжение)**  *Что не следует делать*  *• Не следует спрашивать о возрасте, поле, расе, семейном статусе, сексуальной ориентации, детях, инвалидности (см. Кодексы защиты прав канадских провинций)*  *• Не обещайте то, что не сможете выполнить.*  *• Не используйте стереотипы и не делайте предположений.*  *• Нельзя неправильно истолковывать сообщения. Если вы не уверены в том, что кандидат хочет вам сказать, лучше повторите его слова и спросите «Вы имеете в виду…?»*  *• Не торопитесь. Оставьте достаточно времени для того, чтобы кандидат мог задать интересующие его вопросы.*  *• Прислушивайтесь к интуиции, но при этом удостоверяйтесь в ее правильности, задавая осторожные вопросы.*  *• Не теряйте время.*  *• Не увлекайтесь, рассказывая о себе, своих мнениях и опыте работе в организации.*  *• Не говорите много. Не вы пришли на собеседование.*  *Волонтеры CAP: Растущая потребность:*  *Джин Картер, 2000 год.*  *http://cap.ic.gc.ca/english/vol.htm#G* | *Планирование действий*  **Цель 1: Разработка стратегии привлечения волонтеров** | | | |
| Выполнено √ | Работа | Ответственный | Срок сдачи |
|  | Разработать стандартный набор вопросов, которые мы должны задавать себе по каждой вакансии для волонтеров (к примеру, какого типа человек нам нужен, каким мы хотим его видеть, каковы его мотивы работать волонтеров, где его можно найти, лучший способ привлечь его).  Разработать шаблон для написания сообщений о вакансиях. Подготовить несколько примеров для существующих и предстоящих волонтерских позиций.  Составить список всех способов, которыми мы в данное привлекаем волонтеров. Провести собрание с целью поиска новых идей и подходов.  Выявить новые группы волонтеров, в которых мы можем быть заинтересованы (к примеру, пожилые люди, молодежь, новые канадцы, друзья клиентов, и т.д.).  Разместить вопросы, шаблон сообщения о вакансии и список способов контактировать с волонтерами в одном файле или папке для будущего использования.  Выявлять должности для волонтеров, которые мы планируем заполнять в данное время, и осуществлять каждый этап.  Оценивать каждый новый подход и, при необходимости, изменять шаблоны.  Другие идеи: |  |  |

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **Цель 2: Разработка последовательного процесса отбора** | | | |
| Выполнено √ | Работа | Ответственный | Срок сдачи |
|  | Определить ключевое контактное лицо, отвечающее за поиск и привлечение волонтеров, и обеспечить наличие системы быстрого реагирования на заявки волонтеров, заинтересованных в наших вакансиях.  Если у нас не предусмотрен шаблон анкеты для волонтеров, разработать шаблон анкеты и обратной связи по ней.  Утвердить шаблон анкеты для волонтера и обеспечить копии в достаточном количестве.  Разработать список вопросов, которые мы задаем на всех собеседованиях, и форму для замечаний. Назначить людей, ответственных за проведение собеседований, и обеспечить их формами и вопросниками.  Проанализировать эффективность шаблона заявки для волонтеров и процесса проведения собеседований, и внести соответствующие изменения.  Другие идеи: |  |  |

|  |  |
| --- | --- |
|  | *Использованные материалы*  Ознакомиться с короткими статьями о методах поиска и найма персонала, научиться писать сообщения о вакансиях, посмотреть образцы сообщений и многое другое можно здесь: [www.casanet.org/program-management/volunteer-manage/index.htm](http://www.casanet.org/program-management/volunteer-manage/index.htm)  Ознакомиться с практическими советами по поиску и найму персонала можно в онлайн руководстве по управлению волонтерами «Руководство по эффективным методам работы с волонтерами» волонтерского бюро «Брайтон и Хоув» здесь: [www.brightonhovevolunteers.org.uk/goodpractice](http://www.brightonhovevolunteers.org.uk/goodpractice), нажав на «recruitment».  Скачать полезные буклеты по работе с семьями, молодежью, инвалидами, новыми канадцами и пожилыми волонтерами можно здесь: [www.volunteer.ca](http://www.volunteer.ca).  Скачать двухстраничный шаблон собеседования можно здесь:  [www.brightonhovevolunteers.org.uk/goodpractice/pdf/form7.pdf](http://www.brightonhovevolunteers.org.uk/goodpractice/pdf/form7.pdf).  Для получения полезных советов по проведению собеседований на позиции с большой ответственностью рекомендуется прочитать «Сценарии проведения собеседований» здесь: [www.casanet.org/program-management/volunteer-manage/vlinscen.htm](http://www.casanet.org/program-management/volunteer-manage/vlinscen.htm).  *Канадский волонтерский кодекс*  *Наиболее эффективный метод 6: Выход за рамки круга основывается на национальном стандарте, изложенном в Канадском волонтерском кодексе. Если вы хотите проверить соответствие своей организации данному национальному стандарту, см. контрольный лист ниже.*  *Организационный стандарт 6*  Отбор и наем волонтеров в организации использует разные источники привлечения волонтеров.  • Сообщения о вакансиях актуальны и четко излагают ожидаемые результаты по волонтерским позициям.  • Для поиска и найма волонтеров используются различные методы.  • Сообщения о вакансиях информируют о наличии процедур первичной проверки.  • Предпринимаются искренние попытки искать и привлекать волонтеров с разными знаниями и опытом, и представляющих общину, услуги которой предлагает наша организация.  •Выбор волонтеров основан на фактических требованиях и предварительно установленных мерах предварительной проверки. |
|  |  |

|  |  |
| --- | --- |
|  | Наиболее эффективный метод 7: Инструктирование и обучение волонтеров *Снимок* |
|  | *Обладают ли волонтеры информацией об организации?*  Если бы ваших волонтеров попросили объяснить цели и программы вашей организации, смогли бы они ответить?  Всех волонтеров необходимо ознакомлять с историей, целью и структурой организации. Это поможет им повышать имидж вашей организации, когда у них будут расспрашивать об их волонтерской работе. Кроме того, волонтеры будут точно понимать свои задачи и вклад в деятельность организации.  Кроме этого, волонтеры нуждаются в обучении и информации по своим задачам. Например, новым членам правления нужно выдавать копии предыдущей повестки дня или обучать их чтению финансовой отчетности. Инструктору может понадобиться обучиться тому, как правильно обучать детей работе с мячом. Новому координатору мероприятий необходимо рассказать, как проводились предыдущие мероприятия. Все эти волонтеры должны получить общий инструктаж касательно работы вашей организации, но разное обучение в своих сферах деятельности. Предоставление волонтерам непрерывного обучения позволит поддерживать их заинтересованность в том, что они делают. |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| ***Если вы ответили НЕТ*** *на один из этих вопросов, изучите данный раздел руководства внимательно.*  ***Если вы ответили ДА*** *на все вопросы и уверены в том, что у вас есть человек с необходимым уровнем знаний и навыков и ответственности для управления волонтерами в вашей организации, можете переходить сразу к следующему разделу!*  ***Если вы не уверены****, проанализируйте контрольный лист Канадского* *волонтерского кодекса в конце данного раздела с целью понимания того, как вашей организации оптимизировать эту наиболее эффективную практику.* | *Оцените эффективность своей программы по работе с волонтерами* | |
| (обведите «ДА» или «НЕТ» для каждого вопроса)  При поступлении на работу в вашу организацию, получают ли волонтеры информацию о ее истории, цели и деятельности?  ДА НЕТ  Если бы ваших волонтеров попросили объяснить основную цель или задачи вашей организации, по вашему мнению, смогли бы они ответить?  ДА НЕТ  Уверены ли вы в том, что все волонтеры в вашей организации (в том числе члены правления) получают информацию и обучение, необходимые для выполнения своей работы?  ДА НЕТ  Создаются ли в вашей организации условия для существующих волонтеров принимать участие в обучении или другой деятельности, благодаря которой они могут научиться чему-либо новому?  ДА НЕТ | Комментарии |

|  |  |
| --- | --- |
| **ОПРЕДЕЛЕНИЯ**  ***Инструктаж***  *Инструктаж представляет с собой ознакомление каждого нового волонтера (и штатного сотрудника) с организацией. В ходе инструктажа рассказывается об истории, миссии, структуре и целях организации.*  ***Обучение***  *Обучение включает в себя официальную и неофициальную деятельность, подготавливающую людей к выполнению работы. Обучение может заключаться в предоставлении информации или проведении образовательных или обучающих мероприятий.*  *При переезде в новый город хорошо, когда кто-то познакомит вас с городом. Местный житель может рассказать вам о городе гораздо лучше, чем карта или брошюра. Ваш личный гид может сообщить вам историческую информацию или дать актуальные подсказки о магазинах или местах отдыха. Эту очень полезную информацию нельзя встретить в памфлете!* | *Расширенная версия*  Инструктажем для волонтеров может быть познавательная экскурсия по организации. Инструктаж должен быть применимым к каждому волонтеру, в том числе к членам совета, и дает общее представление о том, как работает организация, к чему она стремится и кто ее сотрудники. Предоставляя волонтерам информацию о истории, миссии, структуре и целях организации, вы обеспечиваете их понимание своей роли в организации и того, как их работа способствует достижению целей организации. Если вы стремитесь удержать своих волонтеров, не забывайте об инструктаже.  В разных организациях инструктаж проводится по-разному. Можно делать презентации в ходе заседаний, делиться информацией в ходе собеседований с волонтерами или размещать информацию об организации в памфлетах, руководствах для волонтеров или наборах по инструктажу. Можно сочетать несколько подходов с разным уровнем детализации в зависимости от используемых инструментов. На ваш подход также может повлиять то, сколько к какому количеству волонтеров применяется инструктаж и как часто он применяется.  Обучение отличается от инструктажа и подразумевает предоставление информации и навыков, необходимых волонтерам для выполнения работы. Например, новым членам совета может потребоваться такая информация как последние стратегические планы или обучение тому, как читать финансовую отчетность. С другой стороны волонтеру может потребоваться обучение тому, как правильно обучать детей читать. Новому волонтеру, занимающемуся сбором денежных средств в благотворительных целях, необходима информация о предыдущих кампаниях по сбору средств. Инструктаж для всех волонтеров одинаковый, а обучение разное.  Обучение предоставляет возможность сообщить волонтерам об ограничениях, связанных с их работой, а также соответствующих политиках и мерах безопасности, которым они должны следовать. Например, имеют ли волонтеры право получать подарки от клиентов, с которыми они работают? Если представители средств массовой информации обратятся к вашему волонтеру, координирующему общественные собрания, может ли он или она говорить от имени вашей организации? Что необходимо знать членам правления о своей юридической ответственности? Все это необходимо объяснять при обучении волонтеров.  Обучение не должно прекращаться, и должно длиться, пока волонтер работает в организации. Какую информацию и обучение вы можете предоставлять волонтерам, чтобы стимулировать их и продолжать обучаться и развиваться? Можно ли отправлять их на семинары, на которых они могут развивать свои навыки? Есть ли другие задачи, которые вы можете предложить им, чтобы они чувствовали себя нужными и им было интересно? Обучение – прекрасный способ отблагодарить волонтеров за хорошо выполненную работу и удержать их в организации. |

|  |  |
| --- | --- |
| ПОДСКАЗКА  ***Инструктаж и обучение волонтеров для специальных мероприятий***  *Большинство организаций проводят специальные мероприятия в течение года, будь то фестиваль на открытом воздухе, благотворительное спортивное мероприятие или другое мероприятие, для которого требуется большое количество волонтеров. Волонтерам, участвующим в подобных мероприятиях, также требуется инструктаж и обучение. Ниже приводятся некоторые идеи для повышения эффективности такого обучения.*  *• Привлекайте лидеров волонтеров для содействия проведению мероприятия.*  *• Проинструктируйте лидеров волонтеров об основных аспектах деятельности вашей организации и важных аспектов предстоящего мероприятия, в том числе мерам безопасности.*  *• Проведите репетицию мероприятия со своими лидерами.*  *Когда они начнут разбираться в предоставленной вами информации, они смогут обучать большие группы волонтеров. Волонтеров можно разделить на небольшие группы на основании их ролей и обязанностей в предстоящем мероприятии.*  *• Будьте доступным для лидеров на случай возникновения у них вопросов или проблем.* | *Планирование действий*  **Цель 1: Разработка материалов и процесса инструктирования**  Инструктаж состоит из трех ключевых компонентов. Во-первых, убедитесь, что волонтер осведомлен о цели вашей организации. В дополнение к изложению миссии, ценностей и истории организации необходимо описать различные программы, применяемые в вашей организации, клиентов, которых вы обслуживаете, и задачи, которые стоят перед организацией.  Эта информация поможет вашим волонтерам понять, каким образом их работа будет способствовать достижению целей организации. Ваши волонтеры – словно послы в вашей общине. Когда люди узнают, что они работают у вас, им начнут задавать вопросы о том, к чему стремится ваша организация. Убедитесь что в своих ответах, волонтеры раскрывают ту информацию, которую вы хотите.  Эту информацию полезно предоставлять на регулярной основе. Если ваша организация по роду своей деятельности занимается решением актуальных или общественных вопросов, проведите соответствующий инструктаж среди своих волонтеров, чтобы они могли информированно обсуждать соответствующие темы или деятельность с другими. Кроме этого, это дает волонтерам ощущение сопричастности организации и позволяет освещать вопрос широкой общественности.  Вторым ключевым моментом инструктажа являются практические аспекты деятельности вашей организации. Если у организации есть офис, сделайте экскурсию для волонтеров (к примеру, покажите где кофейный аппарат, где вешалки для одежды, как повторно использовать материалы и где находятся телефоны). Расскажите о разных ролях, выполняемых разными людьми в вашей организации, и к кому обращаться с вопросами. Информируйте волонтеров о предстоящих мероприятиях. Расскажите обо всей волонтерской программе.  Третий важный аспект инструктажа заключается в том, чтобы представить волонтеров своей организации! Убедитесь, что они познакомились с людьми, с которыми им предстоит работать, и им показали офис. Продемонстрируйте, что им рады. Также помните, что у каждого своя манера общения, а также по-разному чувствуют себя в разных ситуациях. Попытайтесь учитывать эти различия при привлечении волонтеров.  Эти три важных аспекта можно осуществить по-разному. Можно разработать базовый памфлет, содержащий информацию об истории и целях организации как волонтерам, так и общественности. Собеседования с волонтерами – еще один способ рассказать волонтерам о деятельности вашей организации до того как они устроятся к вам на работу. Можно проводить информационный вечер для перспективных волонтеров раз в несколько месяцев. Если организация проводит крупное мероприятие, организаторы могут провести один или два инструктажа перед мероприятием, чтобы проинформировать всех о сути мероприятия и того, как оно способствует достижению целей вашей организации. |
|  |  |

|  |  |
| --- | --- |
| ИНФОРМАЦИЯ К РАЗМЫШЛЕНИЮ  ***Замечание о правлениях***  *Более четырех из десяти (41%)*  *Волонтеров являются членами благотворительных некоммерческих- организаций или членами правления некоммерческих организаций – управляющего органа, отвечающего за деятельность организации. В небольших организациях зачастую можно обнаружить большое количество членов правления, которые впервые занимают подобный пост. Поэтому крайне важно уделять особое внимание обучению членов совета и обеспечению понимания ими своих обязанностей и обязательств.*  *Нора МакКлинток, (2004 год).*  *Как лучше понять канадских волонтеров. Торонто, Онтарио: Канадский центр филантропии.* | Подобные мероприятия обычно представляют собой сочетание инструктажа и обучения, поскольку дают общую информацию об организации и ее деятельности, а также сообщают детальную информацию о мероприятии, необходимую для данной группы волонтеров.  Инструктаж не обязательно должен быть сухим и формальным. Можно слегка разбавить инструктаж при помощи простенькой викторины или кроссворда об организации. Можно ли сделать инструктаж более дружеским, чтобы новые волонтеры могли встретиться с другими сотрудниками организации? Можно ли использовать фотографии, чтобы отобразить успехи, достигнутые с участием волонтеров? Помните, что первое впечатление волонтеров о вашей организации может сложиться на основании инструктажа, материалов и деятельности организации. Попытайтесь быть привлекательными!  **Цель 2: Разработка плана обучения**  Для многих небольших организаций обучение может быть слишком дорогостоящим удовольствием. При этом обучение волонтеров не обязательно должно быть дорогостоящим. Фактически, зачастую это можно делать бесплатно.  Во-первых, определяйте навыки и знания, необходимые волонтерам, чтобы хорошо делать свою работу. Какие навыки нужны для данной должности и какие пробелы им необходимо ликвидировать? Обучение необходимо провести для ликвидации этих пробелов.  Еще одним способом определить, какое обучение необходимо волонтерам, заключается в опросе существующих волонтеров касательно того, какое обучение и информация им были необходимы вначале работы в организации, и какие обучение и информация им нужны сейчас.  Предпримите шаги для организации обучения в этих областях, иначе волонтеры могут почувствовать, что их не поддерживают и перегружают.  Обучение поможет волонтерам почувствовать себя обученными в том, что вы попросили их сделать. Кроме этого, обучение является важным инструментом по управлению рисков. В некоторых случаях волонтерам может потребоваться обучение в предоставлении первой медицинской помощи или другое обучение в области здравоохранения и техники безопасности для защиты волонтеров и ваших клиентов. Например, если волонтеры помогают людям перемещаться из кровати или инвалидного кресла, волонтерам необходимо выучить необходимые техники. Другим волонтерам необходимо обучиться тому, как правильно вести себя в ситуации, когда клиент или представитель общественности начинает их запугивать. Знают ли волонтеры, как урегулировать многочисленные ситуации, с которыми они сталкиваются в повседневной деятельности? Убедитесь, что они знают, где проходят границы работы – что они могут, и что не могут делать.  Некоторые виды обучения организация может с легкостью предоставлять самостоятельно, к примеру: предоставление необходимых файлов новому исследователю или получасовая демонстрация работы с веревками для работников горного предприятия. |
|  |  |

|  |  |
| --- | --- |
|  | Члены правления, которые покидают организацию, могут проводить ознакомительные занятия для приходящих новых членов правления, или проводить инструктаж один на один. Можно отправлять небольшие выдержки обучающих материалов, полученных вами в ходе чтения, регулярной почтой волонтерам. Рекомендуется импровизировать, главное, чтобы обучение было предсказуемым и последовательным.  Ищите обучающие материалы за пределами своей организации или в интернете. Быт может там можно найти частные или государственные обучающие программы, предоставляющие возможности бесплатного или недорогого участия для кого-то из ваших волонтеров? Быть может можно создать должность инструктора для волонтеров и пригласить на нее специалиста из вашего региона? Есть ли другие люди в общине, которым такое обучение может быть интересным? Можно ли объединить усилия с ними?  В некоторых случаях организации, требующие схожих навыков, берут на себя ответственность по организации обучения по соответствующей тематике. Например, организации, предлагающие консультационные услуги, могут объединиться для проведения семинаров по межличностному общению, навыкам активного слушания и избегания «перегорания» волонтеров на работе. Организации, проводящие большие спортивные мероприятия, могут проводить регулярные совместные тренинги для обеспечения квалифицированного пула хронометристов, судей, тренеров, специалистов по оказанию первой помощи, и т.д.  Обучение можно предлагать волонтерам в разное время пребывания их в организации. В некоторых случаях может понадобиться обучать волонтеров необходимым навыкам до начала работы у вас. Например, прежде чем волонтеры смогут отвечать на звонки по линии урегулирования кризисных ситуаций, их сначала необходимо обучить тому, как кризисные ситуации устранять. Проводники на дикой природе должны пройти обучение в оказании первой медицинской помощи перед тем, как вести в поход группы молодежи.  Другие виды обучения можно предоставлять без отрыва от производства. Для проведения некоторых видов обучения можно назначать штатных сотрудников или других волонтеров. Можно привлекать наставников для демонстрации наиболее эффективных методов работы, при этом можно одновременно посмотреть волонтеров в деле. Кроме этого, возможны формальные обучающие курсы, которые обязаны проходить новые волонтеры в течение первых шести месяцев работы у вас.  Возможности для обучения необходимо предлагать даже волонтерам, которые уже освоились со своей работой. |
|  |  |

|  |  |
| --- | --- |
| ПОДСКАЗКА  ***Вопросы, которые помогут вашей организации оценить потребности в обучении***  *• Что необходимо знать или уметь волонтерам, чтобы выполнять свою работу?*  *• Какими навыками или знаниями они должны обладать?*  *• Где есть пробелы?*  ***Вопросы, которые помогут вам разработать план обучения***  *• Что волонтеры должны освоить к концу обучения?*  *• Какой самый лучший способ обучения волонтеров тому, что им необходимо знать (к примеру, практические навыки, игровой метод обучения, письменная информация, наставничество, профессиональные краткосрочные курсы, и т.д.)? Помните, что люди обучаются по-разному. Самым лучшим подходом может быть смешанный подход.*  *• Кто будет проводить обучение?*  *• Сколько времени на это необходимо?*  *• Какие другие ресурсы необходимо?*  *• Каким образом мы оцениваем обучение?* | Люди часто вызываются работать волонтерами, потому что хотят выучиться чему-то новому, что означает, что они уйдут от вас, как только освоят все, что вы можете им предложить. Обеспечение доступа к новым видам обучения является хорошим способом отблагодарить волонтеров за хорошо проделанную работу и удерживать волонтеров.  Кроме этого, волонтеры могут обучать друг друга. Если в организации есть группа волонтеров, выполняющих схожую работу, быть может есть смысл создать группу поддержки или проводить регулярные совместные обеды, за которыми волонтеры смогут поделиться идеями и историями о своей работе. Кроме этого, волонтеры могут помочь в составлении буклетов с практическими советами и рекомендациями по темам, по которым им нужна помощь (к примеру, как работать с офисным оборудованием, отправлять почту, организовывать публичные выступления, вести библиотеку или протоколы собраний!).  При предоставлении возможностей для обучения убедитесь в вы последовательности своего подхода и прозрачности своих решений. Если один офисный помощник имеет доступ к компьютерному обучению, а другой не имеет, может возникнуть обида и недовольство. Всегда раскрывайте людям причины принятия тех или иных решений, а еще лучше, если все ваши решения будут основываться на регламенте.  *Заключение*  Благодаря эффективному инструктажу и обучению волонтеров, они поймут свою роль в вашей организации и получат инструментарий, необходимый для выполнения своей работы. Это первый шаг на пути к созданию у волонтеров чувства комфорта и общности с организацией. Следующий этап заключается в обеспечении текущей поддержки на основании регулярного надзора и обратной связи. |
|  |  |

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | *Планы работ*  **Цель 1: Разработка материалов и процесса инструктирования** | | | |
| Выполнено √ | Работа | Ответственный | Срок сдачи |
|  | Решить, какие методы инструктажа мы будем применять в организации (к примеру, памфлеты, руководства, собеседования, регулярные собрания).  Указать ключевую информацию, которую мы планируем охватывать в материалах по инструктажу.  Разработать материалы по инструктажу (к примеру, материалы для письменного или устного инструктажа).  Распространить проект материалов по инструктажу для утверждения ключевыми сотрудниками.  Внести поправки в материалы по инструктажу.  Разработать процедуры для обеспечения того, что материалы будут доступны для новых волонтеров (к примеру, кто отвечает за выдачу материалов, как часто будут проводиться встречи, посвященные инструктажу, кто отвечает за ознакомление волонтеров с офисом).  Получить обратную связь от волонтеров и внести поправки в материалы по инструктажу после пробного использования.  Другие идеи: |  |  |

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **Цель 2: Разработка обучающей программы** | | | |
| Выполнено √ | Работа | Ответственный | Срок сдачи |
|  | Перечислить все волонтерские должности в организации. Определить навыки или знания, необходимые для каждой должности. Выявить пробелы между тем, чем волонтеры располагают и тем, чем они должны располагать.  Определить текущие потребности в обучении с целью соответствия выявленным потребностям. Обучение может быть осуществляться по месту работы, региональным и интерактивным (без отрыва от производства, письменные материалы, наставничество, формальные семинары). Провести коллективное обсуждение того, какое еще обучение мы можем организовать (к примеру, совместно с другими организациями, самостоятельно разработанное, и т.д.).  Разработать план обучения, предусматривающий то, что волонтерам необходимо изучить, как наилучшим образом обучить их этому, кто будет проводить обучение, сколько времени это займет, сколько это будет стоить, и как оценивать эффективность обучения.  Разработать и утвердить бюджет для волонтерского обучения.  Разработать регламент о том, кому предназначается необязательное обучение.  Другие идеи: |  |  |

|  |  |
| --- | --- |
|  | *Использованные материалы*  См. кнопку «официальное введение в должность и обучение» на сайте: [www.brightonhovevolunteers.org.uk/goodpractice](http://www.brightonhovevolunteers.org.uk/goodpractice) для получения информации об эффективных методах инструктажа и обучения.  Для информации о самостоятельном проведении обучения см.: [www.volunteertoday.com](http://www.volunteertoday.com). Нажмите «training» в меню для получения самой свежей статьи по обучению или для поиска в архивах.  Для получения информации об обучении членов правления посетите следующий сайт United Way of Canada's Board Development (фонд «Единый путь развития правлений в Канаде»): www.boarddevelopment.org или обучающий онлайн-курс организации Mentoring Canada (Наставничество в Канаде): [www.mentoringcanada.ca/resources/training.html](http://www.mentoringcanada.ca/resources/training.html)  *Канадский волонтерский кодекс*  *Наиболее эффективный метод 7: Инструктирование и обучение волонтеров основывается на национальном стандарте, изложенном в Канадском волонтерском кодексе. Если вы хотите проверить соответствие своей организации данному национальному стандарту, см. контрольный лист ниже.*  *Организационный стандарт 7*  Волонтеры проходят инструктаж при приеме на работу в организацию, в отношении ее политик и процедур, а также обучение, относящееся к должности.  • Волонтерам сообщают информацию об истории, задачах и структуре организации  • Волонтеры получают информацию о политиках и процедурах, относящихся к их работе.  • Волонтеры проходят надлежащее обучение для выполнения своей работы без того, чтобы подвергать себя и других риску.  • Волонтерам сообщают о пределах и ограничениях их соответствующих должностей.  • Для волонтеров предусмотрены регулярные возможности обучения для улучшения навыков и информирования об изменениях в организации. |
|  |  |

|  |  |
| --- | --- |
|  | Наиболее эффективный метод 8: Осуществление надзора *Снимок* |
|  | *Есть ли в вашей организации человек, отвечающий за волонтеров?*  Как и штатным сотрудникам, волонтерам необходимо задавать направление и получать обратную связь об их деятельности. Нужно чтобы был человек, который похвалил бы их словами «Хорошая работа!» или поинтересовался «Как у нас дела?» или «Мне кажется, вас не очень интересует это занятие. Может подыскать вам что-нибудь другое?»  Кроме этого, волонтерам нужно, чтобы было к кому обратиться с предложением типа «У меня есть идеи по улучшению программы» или «Мне кажется, я просто теряю время» или «Я могу выполнять больший объем работы».  Другими словами, волонтерам нужен супервайзер, в особенности для волонтеров, работающих на более сложных или рискованных должностях. Например, для волонтера, отвечающего за информационные таблицы на семинаре, нужно меньше надзора, чем для волонтеров, работающих на линии урегулирования кризисных ситуаций. Чтобы волонтеры чувствовали себя частью организации и знали, что они делают супервайзеру необходимо регулярно общаться с волонтерами, чтобы давать и получать обратную связь. |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| ***Если вы ответили НЕТ*** *на один из этих вопросов, изучите данный раздел руководства внимательно.*  ***Если вы ответили ДА*** *на все вопросы и уверены в том, что у вас есть человек с необходимым уровнем знаний и навыков и ответственности для управления волонтерами в вашей организации, можете переходить сразу к следующему разделу!*  ***Если вы не уверены****, проанализируйте контрольный лист Канадского* *волонтерского кодекса в конце данного раздела с целью понимания того, как вашей организации оптимизировать эту наиболее эффективную практику.* | *Оцените эффективность своей программы по работе с волонтерами* | |
| (обведите «ДА» или «НЕТ» для каждого вопроса)  Регулярно ли получают ваши волонтеры обратную связь по своей деятельности?  ДА НЕТ  По вашему мнению, достаточно ли возможностей предусмотрено в организации для предоставления волонтерами обратной связи и идей?  ДА НЕТ  Осведомлен ли каждый волонтер в организации о том, к кому обращаться за советом или обратной связью?  ДА НЕТ  По вашему мнению, достаточно ли надзора для волонтеров в вашей организации, в особенности для волонтеров, работающих на позициях с повышенной степенью риска?  ДА НЕТ  Предусмотрен ли в организации процесс по увольнению волонтеров, если они работают не эффективно или создают проблемы?  ДА НЕТ | Комментарии |

|  |  |
| --- | --- |
| ИНФОРМАЦИЯ К РАЗМЫШЛЕНИЮ  *«Волонтерские организации здравоохранения и прочие некоммерческие организации давно признали важность поддержания хороших отношений с благотворителями и понимания их нужд, интересов и пожеланий. Не менее важно поддерживать хорошие отношения и понимать как штатных сотрудников, так и волонтеров. Если их нужды или интересы оставлены без внимания, они могут просто уйти от вас».*  *Дорожная карта по управлению волонтерскими системами: с основ и до общенационального уровня. Национальный совет здравоохранения (National Health Council, Inc.), 2000 год. Данный материал можно найти в библиотеке сайта компании Energize, Inc.: http://www.energizeinc.com/art.html.* | *Расширенная версия*  Для некоторых людей термин «надзор» обозначает слово, от которого веет властным начальником и односторонним потоком указаний.  Однако эффективный надзор по сути представляет собой не более чем построение взаимоотношений. Благодаря эффективному надзору волонтеры смогут разобраться в том, что им необходимо делать, понять, насколько они эффективны, и при необходимости укажет направление. Надзор подразумевает собой поддержку волонтеров таким образом, чтобы они смогли эффективно работать на благо организации, и при этом стремление поддерживать мотивацию волонтеров продолжать работать в организации. Роль супервайзера может выполнять штатный сотрудник или другой волонтер.  Объем надзора зависит от выполняемой работы. Волонтеров, привлеченных на однодневное мероприятие, достаточно проконтролировать пару раз в течение дня. Долгосрочные волонтеры, тесно взаимодействующие с клиентами с высокой степенью риска, могут потребоваться еженедельные собрания для обсуждения хода работ и получения обратной связи.  Волонтеров необходимо представить супервайзеру сразу после вступления в должность. Первоначальная роль супервайзера заключается в том, чтобы волонтеры почувствовали себя комфортно и получили все необходимое для работы. Даже если волонтеры работают за пределами офиса, супервайзер обязан поддерживать с ними связь по электронной почте и телефону для обеспечения поддержки.  Наиболее важным аспектом работы супервайзера является обеспечение двухстороннего обмена информацией с волонтерами в течение всего срока их пребывания в организации. Волонтеры должны регулярно получать обратную связь от супервайзера для улучшения эффективности своей работы и как признание их заслуг. При этом супервайзер должен часто поощрять волонтеров предоставлять обратную связь как по их непосредственной работе, так и по вопросам, касающимся организации в целом.  В дополнение к регулярному обмену информацией, не забывайте проводить аттестацию своих постоянных волонтеров. Хотя многим читателям это может показаться чем-то ужасным, на деле аттестации можно проводить в неформальной и расслабленной атмосфере. Аттестация не подразумевает тотальный контроль волонтера, наоборот, аттестация предназначена для того, чтобы добросовестно удостовериться, что потребности волонтеров и организации удовлетворяются. Если вам не нравится термин «аттестация», можно назвать этот процесс «ежегодная проверка» или «оценка квалификации». |

|  |  |
| --- | --- |
| ПОДСКАЗКА  ***Как давать обратную связь***  *1. Подготовиться: Перед тем как что-то сказать, тщательно все взвесьте.*  *2. Старайтесь быть предупредительными: Убедитесь, что ваши слова основаны на искреннем желании помочь.*  *3. Выбирайте подходящее время и место Выберите подходящее место и время: Убедитесь, что человек, к которому обращена обратная связь, готов к ней.*  *4. Следите за реакцией человека: следите за языком тела собеседника.*  *5. Интерпретируйте только наблюдаемое поведение, а не то, что это поведение может означать.*  *6. Будьте конкретным: не обобщайте. Приводите конкретные примеры.*  *7. Будьте разборчивым: концентрируйте мнение на том, что важно, а не на том, что может быть сделано по этому попову.*  *8. Выражайте свое мнение: старайтесь не говорить о том, что чувствуют или думают другие. Берите на себя ответственность за обратную связь.*  *9. Равномерно распределяйте обратную связь: людям не нравятся исключительно положительные отзывы, при этом исключительно критика может заставить человека почувствовать себя обесцененным.*  *10. Способствуйте дискуссиям: убедитесь, что собеседник вам правильно понимает. Не ожидайте, что с вами будут соглашаться. Не ожидайте немедленной реакции.* | В некоторых случаях супервизор может решить, что тот или иной волонтер не подходит для определенной позиции. В таких случаях можно перевести волонтера на другую позицию. В некоторых случаях может потребоваться увольнение волонтера. Рекомендуется, чтобы для управления этим процессом были предусмотрены политики и процедуры, чтобы обеспечить последовательность и соответствие данного процесса.  *Планирование действий*  **Цель 1: Разработка материалов и процесса инструктирования**  В небольших организациях у волонтеров и штатных сотрудников обычно нет свободного времени, и сама идея дополнительных супервайзерских обязанностей может показаться избыточной. Однако лучше потратить немного времени на работу с волонтерами, которых вы наняли, проинструктировали и обучили, чем заниматься поиском новых волонтеров. В конечном итоге, время потраченное на надзор, окупится.  Кроме этого, надзор такая функция, которую могут выполнять одновременно многие сотрудники и волонтеры. Один волонтер может выполнять работу в двух разных сферах деятельности организации и поэтому подпадать под надзор двух человек.  Рекомендуется предлагать должность супервайзера человеку, больше всего работающему с определенной группой волонтеров дольше всего. Например, если у вас есть волонтер-председатель, работающий с комитетом, состоящим из других волонтеров, предложите роль супервайзера председателю. Иногда председательствующий волонтер самостоятельно начинает выполнять такую роль. Однако если вы добавите «супервайзер волонтеров» в должностную инструкцию председателя, вы обеспечите выполнение этих обязанностей.  Кроме этого, вместо того, чтобы добавлять супервайзерские обязанности к существующей работе, можно предусмотреть отдельную позицию супервайзера? Например, если у вас работают волонтеры, отвечающие за опрос населения, один из них может выполнять роль супервайзера для остальных. Если у вас создано бюро докладчиков, быть может наиболее опытный докладчик может выступать в роли супервайзера для других докладчиков. Быть может опытный волонтер как раз заинтересован в подобной дополнительной нагрузке.  Обязанности по надзору не обязательно должны занимать много времени. Важно то, чтобы для каждого волонтера был кто-то, отвечающий за наставничество и обратную связь. Это поможет избежать путаницы и не позволит волонтерам чувствовать себя ненужными. Чтобы обеспечить обратную связь и проверить, как у волонтера дела, много времени не требуется. При этом волонтер должен быть осведомлен о том, что вы ожидаете от него выполнения супервайзерских функций. |
|  |  |

|  |  |
| --- | --- |
| ПОДСКАЗКА  ***Как получать обратную связь***  *1. Будьте готовым всегда учиться: культивируйте в себе любознательность и стремление к обучению.*  *2. Искренне слушайте собеседника: умение внимательно слушать не означает, что вы соглашаетесь со всем или все будете менять.*  *3. Перефразировать и уточнять: при необходимости попросите сообщить вам дополнительную информацию. Перефразируйте, что вы услышали, чтобы убедиться, что вы правильно поняли.*  *4. Потратьте время на усвоение обратной связи.*  *5. Не защищайтесь: если вы чувствуете необходимость в том, чтобы защищаться, не отвечайте, вместо этого ответьте, когда будете готовы, чтобы не осталось недосказанности.*  *6. Выскажите признательность человеку, дающему обратную связь: это нелегко. Поблагодарите его или ее за потраченное время.*  *7. Выдохните.* | Чтобы стать эффективным супервайзером нужны определенные навыки. По сути, надзор заключается в способности находить общий язык и решать проблемы. Чтобы помочь человеку освоиться в роли супервайзера можно организовать обучение или базовые рекомендационные материалы. Быть может стоит пригласить супервайзера из местной компании или организации для встречи с вашими супервайзерами за обедом. Кроме этого, «подсказки для супервайзеров» можно найти в интернете и отправлять своим супервайзерам по несколько штук в месяц по электронной почте.  В ситуацию, подразумевающую надзор, вовлечены, конечно же, два человека - супервайзер и волонтер. Рекомендуется разъяснять волонтерам, что надзор предназначен для содействия им в работе. Рекомендуйте волонтерам регулярно обеспечивать обратную связь о своей деятельности супервайзерам. Волонтеры оценят, что в организации есть открытые каналы связи и люди, к которым они могут обратиться за помощью.  **Цель 2: Разработка процесса аттестации**  Волонтеры вовлечены в работу организации для выполнения специальных заданий, которые помогут организации в достижении ее целей. Поэтому время от времени волонтерам необходимо встречаться с супервайзером для обсуждения хода работ. Другими словами, волонтерам необходимо проходить аттестацию.  Создалось впечатление, что аттестации проводятся, когда что-то не так. За недостатком времени приоритет в отношении аттестаций принадлежит штатным сотрудникам или проблемным сотрудникам. Для работников, делающих свою работу хорошо, зачастую не хватает времени для обсуждения их деятельности и эффективности. Именно поэтому слово «аттестация» приобрело слегка негативный оттенок, поскольку зачастую посвящены негативному, а не положительному.  Аттестации лучше рассматривать в позитивном свете. Обсуждение работы предоставляет волонтеру и супервайзеру возможность обсудить, что удается, что не удается, и что стоит изменить. В ходе процесса волонтеры смогут увидеть, что организация заботится о качестве выполняемой ими работы.  Волонтеры тратят свое время, работая на вас, по разным причинам. В ходе аттестации вы сможете убедиться, что их мотивация работать в вашей организации еще удовлетворяется компанией. Штатные сотрудники могут получить денежное вознаграждение или отпуск по результатам аттестации. Что можно предложить волонтерам? Представьте себе, например, что волонтер устроился к вам на работу в основном ради того, чтобы встречаться с новыми людьми и работать на благо общей цели, которую ставит перед собой ваша компания. В ходе аттестации можно удостовериться, сохраняется эта мотивация или изменилась. |
|  |  |

|  |  |
| --- | --- |
| ПОДСКАЗКА  ***Анкеты для самооценки волонтеров***  *Рекомендуется разработать анкету самооценки, заполняемую волонтерами перед аттестационной встречи с супервайзером.*  *В анкету можно включить вопросы на следующие темы:*  *• удовлетворенность волонтера своей работой и волонтерской деятельностью;*  *• использование волонтерских навыков и способностей;*  *• достаточность обучения и инструктажа;*  *• стремление к новым задачам и возможностям обучения;*  *• идеи касательно изменений в работе или организации;*  *• удовлетворенность надзором;*  *• ощущение принадлежности и значимости для организации;*  *• предпочтительная форма признания;*  *• крупнейшие проблемы, с которыми сталкивается волонтер;*  *• ключевой успех и достижения на данный момент;*  *• цели на будущее.* | Волонтер может сказать, что, по его мнению, он выполняет работу, которая не так важна, чтобы содействовать достижению целей организации, или укажет на что-то новое, чему он хотел бы обучиться, к примеру, овладеть навыками публичных выступлений или понять то, над чем работает ваша организация. Данная информация крайне важна, если вы намереваетесь удержать волонтера. Необходимо составить план по решению этих вопросов, иначе вы рискуете не удержать волонтера.  В некоторых случаях волонтер может не оправдывать ваших ожиданий. Причиной может быть то, что вы сами не знаете, чего вы от них ждете! Одним из способов сообщения волонтерам о своих ожиданиях является должностная инструкция. Однако в ней невозможно передать все детали того, что волонтеру необходимо знать, чтобы понимать свою задачу. Например, в должностной инструкции может говориться, что волонтер отвечает на телефонные звонки в организации, но не говорится, что именно волонтер должен говорить, или каким образом необходимо передавать сообщение.  Если волонтер не оправдывает ваших ожиданий, первым шагом будет разъяснить ему, чего вы от него ожидаете. Это можно сделать в ходе повседневного надзора или аттестации. Если вы придете к выводу, что плохие результаты работы волонтера не вызваны неверно понятыми ожиданиями, опишите действия или поведение, которые вас беспокоят. Не делайте скоропалительных выводов о том, что заставляет волонтера вести себя таким образом. Просто расскажите, что вы видите.  Вместе определите ключевые действия, которые могут помочь в решении проблемы. Сконцентрируйтесь на поведении, которое можно изменить. Можно разработать набор требований как для волонтеров, так и для организации. Например, требования к волонтеру могут быть такими: всегда приходить во время (за счет этого уходить раньше) или чаще посещать собрания комитета. Требования к организации могут быть следующими: обеспечение обучения волонтеров в определенной области, регулярная проверка, или изменение графиков смен волонтеров. В некоторых случаях в ходе аттестации (и текущего надзора) может выясниться, что волонтер не подходит для выбранной работы. Быть может стоит переделать должностную инструкцию для удовлетворения потребностей всех вовлеченных сторон, или же перевести волонтера на другую должность. Если у вас нет подходящей работы для волонтера в организации, быть может имеет смысл передать волонтера другой организации, у которой есть вакансии, больше подходящие к мотивациям и способностям волонтера. Оказывая помощь волонтеру, путем нахождения ему или ей работы в другой организации, позволит вам создать целую волонтерскую общину.  По результатам аттестации необходимо составить письменный план действий, предусматривающий обязательства волонтера и организации. Благодаря этому проясняются ожидания всех сторон и создается базис для следующей аттестации. |
|  |  |

|  |  |
| --- | --- |
| ИНФОРМАЦИЯ К РАЗМЫШЛЕНИЮ  *Не расстраивайтесь, если ваши долгосрочные волонтеры не хотят посещать аттестации. Всегда начинайте там, где есть заинтересованность и открытость к новым идеям. Начните с новых волонтеров и людей, заинтересованных в аттестации. Когда другие увидят выгоды, получаемые другими в результате аттестаций, они могут сами захотеть пройти аттестацию».*  *Жиньет Джонстон, (ред.) (1999 год). Управление волонтерскими услугами в Канаде: Текст, 2 издание. Карп. ОН: «Джонстон Трейдинг энд Консалтейшин Инкорпорейтид».* | Существуют различные инструменты, которые можно использовать для аттестации. Можно разработать анкету для самооценки волонтеров, чтобы помочь им подготовиться к аттестации и предоставить важную обратную связь для организации (см. рамку). Кроме этого можно разработать форму для изложения результатов аттестации.  Для краткосрочных волонтеров аттестационные встречи могут быть неосуществимыми. Однако супервайзерам рекомендуется предоставлять каждому волонтеру обратную связь и предлагать заполнять аттестационные формы о своем опыте волонтерской работы в организации. Если вы организуете ежегодные мероприятия, в которых постоянно принимают участие одни и те же волонтеры, стоит поинтересоваться их мнением и идеями, а также отслеживать их работу (в особенности тех, кто не имеет влияния в ходе мероприятия).  **Цель 3: Быть готовым к увольнению волонтеров**  Иногда возникают ситуации, когда необходимо срочно уволить волонтера. Быть может волонтер поступил неправомочно и подверг клиента неприемлемому риску. Возможны и другие причины, как то: кража, злоупотребление алкоголем или наркотиками, оскорбление сотрудников, волонтеров или клиентов.  Иногда необходимо уволить волонтера без предупреждения (политиками организации должны быть предусмотрены ситуации, при возникновении которых следует немедленное увольнение). Иногда необходимо временно отстранить волонтера до прояснения ситуации.  К счастью, такие ситуации довольно редки, в особенности если вы потратили время и усилия на отбор и предварительную проверку волонтеров.  Иногда можно столкнуться с низкой производительностью волонтера. Иногда это может быть вызвано недостаточным обучением, обратной связью или аттестацией с вашей стороны. Бывает, что волонтер нарушил правило и заслуживает определенного выговора или наставления (например, волонтер нарушил конфиденциальность или выступил без разрешения перед средствами массовой информации от имени организации).  По достижении этой стадии первым шагом является устное предупреждение волонтера. Разъясните, что необходимо изменить, и каковы будут последствия, если изменения не будет. Предупреждение необходимо документально оформить, на случай, если придется прибегнуть к следующему этапу. |
|  |  |

|  |  |
| --- | --- |
| ПОДСКАЗКА  *Актуальный вопрос*  *Важно помнить, что мотивационные потребности со временем нуждаются в обновлении и что для успешного удержания волонтеров мы должны быть осведомлены, что со временем эти потребности изменились. . . [Нам] необходимо поддерживать связь с волонтером, чтобы понимать, удовлетворяются исходные потребности или изменились.*  *Актуальный вопрос, который стоит задать волонтерам, когда мы подозреваем, что потребности изменились:*  *«Что мы можем сделать как организация (или отдельные люди), чтобы удержать вас? Вы очень важны для нас, но мне кажется, что ваш интерес угасает».*  *Как добиться успеха в работе с парковыми волонтерами: серия из шестидесятиминутных модулей, Руководство по обучению работе с мотивацией Управлением национальных парков, программа «парковые волонтеры».*  *www.nps.gov/volunteers/modules.htm* | Если работа или поведение волонтера по прежнему остаются неприемлемыми, на следующем этапе делается письменное предупреждение. Изложите то, что вас беспокоит, и укажите, что волонтеру необходимо сделать, чтобы улучшить свое поведение. При необходимости, укажите временные рамки (к примеру, немедленно или в течение трех месяцев). Обсудите письменное предупреждение с волонтером лично.  Последний этап заключается в беседе при увольнении. Собеседование проводит супервайзер, но желательно в сопровождении еще одного сотрудника в качестве свидетеля. Необходимо знать, что вы собираетесь сказать, до начала встречи. Желательно уведомить об этом руководство или председателя правления заранее, на случай возможных последствий.  Цель последней встречи заключается не в устранении проблемы, а в увольнении волонтера. Сообщите волонтеру, что его поведение говорит о том, что он больше не хочет работать в организации, и поэтому вам пора расстаться. Не извиняйтесь и не рассыпайтесь в любезностях. Убедитесь, что волонтер вас понял. Если волонтер сделал добросовестный и положительный вклад в организацию, обязательно это упомяните. Но не отклоняйтесь от цели.  Увольнение волонтера никогда не бывает простым делом. Однако в большинстве случаев лучше уволить волонтера, чем держать в организации плохого работника. Это будет тем легче исполнить, если в организации предусмотрены соответствующие процедуры и если в ходе инструктажа вы сообщаете всем волонтерам о возможности увольнения.  *Заключение*  Эффективный надзор за волонтерами необходим для обеспечения для них конструктивной и привлекательной рабочей среды. Обеспечивайте волонтеров постоянной обратной связью и поддержкой, и выслушивайте все их пожелания и проблемы. Проводимые время от времени аттестационные встречи помогут всем сконцентрироваться на основных проблемах.  В последующих разделах данного руководства изложены дополнительные идеи об обеспечении вовлеченности и приверженности волонтеров вашей организации. |
|  |  |

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| ИНФОРМАЦИЯ К РАЗМЫШЛЕНИЮ  *«Существует несколько обоснований для привлечения волонтеров. Первое: нашей целью является предоставление качественных услуг клиентам агентства, и любые препятствия в этом деле недопустимы. . . Второе обоснование относится к приданию значимости и ценности работе волонтеров. Отрицая, что существует «правильный» и «неправильный» способ выполнять волонтерскую работу, мы тем самым создаем впечатление, что работа волонтеров несущественна и неактуальна».*  *МакКерли, Стив и Рик Линч (1996 год). Управление волонтерами: Мобилизация всех ресурсов общины. Иллинойс: Издательство Heritage*  *Arts Publishing.* | *Планы работ*  **Цель 1: Разработать метод управления волонтерами** | | | |
| Выполнено √ | Работа | Ответственный | Срок сдачи |
|  | Перечислить все волонтерские позиции в организации, и распределить их по группам (к примеру, волонтеры, которые помогают управлять офисом, члены разных комитетов, волонтеры, работающие напрямую с клиентами и т.д.).  Определить, кто нынешние супервайзеры волонтеров, и какие позиции они контролируют.  Определить позиции волонтеров без надзора.  Провести коллективное обсуждение с целью установления того, кто будет осуществлять надзор по оставшимся позициям  (текущие и новые позиции). При необходимости изменить должностные инструкции (сотрудников и волонтеров) с целью добавления в них супервайзерских функций.  Определить обучение, которое мы можем предложить для того, чтобы обеспечить эффективный надзор.  Пересмотреть процесс собеседований и инструктажа и убедиться, что мы говорим о надзоре и о том, почему он важен для организации.  Другие идеи: |  |  |

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **Цель 2: Разработать процесс аттестации** | | | |
| Выполнено √ | Работа | Ответственный | Срок сдачи |
|  | Разработать директивы для аттестации волонтеров. Указать срок, в который новым и существующим, а также, краткосрочным и долгосрочным волонтерам необходимо пройти аттестацию. Получить обратную связь от наших волонтеров.  Составить список и разработать формы, необходимые для данного процесса (к примеру, анкета для самооценки волонтеров, форма отчета об аттестации, аттестационные формы для краткосрочных волонтеров).  Убедиться, что все супервайзеры волонтеров осведомлены о необходимости аттестации обычных волонтеров.  Через год необходимо провести последующую проверку.  Другие идеи: |  |  |

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **Цель 3: Подготовьтесь к ситуациям, когда волонтеров необходимо увольнять** | | | |
| Выполнено √ | Работа | Ответственный | Срок сдачи |
|  | Обсудить с ключевыми сотрудниками организации, в каких ситуациях волонтера необходимо немедленно увольнять, и занести их в политику и процедуры организации по увольнению.  Определить шаги, через которые мы должны пройти для волонтеров, которые ведут себя неадекватно или плохо работают (к примеру, устные или письменные предупреждения, собеседования по поводу увольнения, информирование сотрудников, отвечающих за принятие решений).  Добавить в политику и процедуры.  Сообщить о данных процедурах сотрудникам и волонтерам.  Другие идеи: |  |  |

|  |  |
| --- | --- |
|  | *Использованные материалы*  Онлайн статьи и книги можно найти здесь:  www.energizeinc.com/art/subj/super.html.    В бесплатном онлайн руководстве под названием «Как стать хорошим супервайзером: Справочник для общественных супервайзеров» содержится большое количество практических рекомендаций и тематических исследований, предназначенных для улучшения навыков по надзору в организации. Посетите <http://nationalserviceresources>. org/resources/online\_pubs/program\_management/index.php.  Заказать книгу, содержащую рекомендации, тематические исследования и обратную связь от волонтеров под названием «Надзор волонтеров: план действий для облегчения работы» автора Жарин Франсе Ли, 1999 год, можно здесь: www.energizeinc.com.  *Канадский волонтерский кодекс*  *Наиболее эффективный метод 8: Обеспечение надзора основывается на национальном стандарте, изложенном в Канадском волонтерском кодексе. Если вы хотите проверить соответствие своей организации данному национальному стандарту, см. контрольный лист ниже.*  *Организационный стандарт 8*  Волонтеры получают надлежащие уровни надзора в соответствии с задачами и получают регулярные возможности для предоставления и получения обратной связи.  • Сложность и риск каждого назначения определяет уровень надзора.  • Волонтеры назначаются и представляются супервайзерам в начале своего назначения.  • Работа волонтеров оценивается на регулярной основе.  • Случайные выборочные проверки с волонтерами (и клиентами) используются для проверки работы волонтеров.  • Волонтерам предоставляют и рекомендуют использовать механизмы для обеспечения вклада в работу организации.  • По каждому волонтеру ведутся записи с использованием конфиденциальной и безопасной системы.  • Ситуации, в которых требуется выговор или увольнение, урегулируются на основании политик и процедур, справедливо и последовательно, а также с учетом безопасности и достоинства всех вовлеченных сторон. |
|  |  |

|  |  |
| --- | --- |
|  | Наиболее эффективный метод 9: Создание ощущения сопричастности у волонтеров *Снимок* |
|  | *Чувствуют ли волонтеры себя частью организации?*  Слышали ли вы когда-нибудь, чтобы волонтеры говорили «Я всего лишь волонтер!» или «От меня хотят слишком многого и при этом бесплатно!» Если да, эти волонтеры, вероятно, не чувствуют себя равноценным членом вашей команды.  Чтобы создать у волонтеров чувство сопричастности команде, вам необходим их вклад и вовлеченность. Приглашайте волонтеров на общие собрания. Отправляйте им электронные письма с описанием ситуации в организации. Приглашайте их принять участие в процессе планирования и на рождественскую вечеринку.  Подобные действия продемонстрируют волонтерам, что вы цените их больше, чем то время, которое они вкладывают. Когда волонтеры чувствуют что их труд и время ценят, вероятность того, что они останутся с вами, повышается. Поскольку наем и обучение новых волонтеров требует времени и сил, стоит проложить определенные усилия, чтобы удержать существующих волонтеров. |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| ***Если вы ответили НЕТ*** *на один из этих вопросов, изучите данный раздел руководства внимательно.*  ***Если вы ответили ДА*** *на все вопросы и уверены в том, что у вас есть человек с необходимым уровнем знаний и навыков и ответственности для управления волонтерами в вашей организации, можете переходить сразу к следующему разделу!*  ***Если вы не уверены****, проанализируйте контрольный лист Канадского* *волонтерского кодекса в конце данного раздела с целью понимания того, как вашей организации оптимизировать эту наиболее эффективную практику.* | *Оцените эффективность своей программы по работе с волонтерами* | |
| (обведите «ДА» или «НЕТ» для каждого вопроса)  По вашему мнению, чувствуют ли себя волонтеры сопричастными организации?  ДА НЕТ  Просят ли волонтеров (и не только членов правления) предоставить обратную связь во время аттестации или составляет планы на будущее?  ДА НЕТ  Часто ли вы приглашаете волонтеров на общие собрания и прочие социальные мероприятия?  ДА НЕТ  Есть ли в организации сотрудник, отвечающий за назначение новых ролей и карьерный рост в организации?  ДА НЕТ | Комментарии |

|  |  |
| --- | --- |
| ИНФОРМАЦИЯ К РАЗМЫШЛЕНИЮ  *Быть может наиболее важным аспектом построения чувства равенства является открытое и свободное общение, к примеру, добавление волонтеров в списки новостной рассылки, добавлять волонтеров в копию рассылки, связанной с их работой, или информирование волонтеров об изменении ситуации в организации.*  *МакКерли, Стив и Рик Линч (1996 год). Управление волонтерами: Мобилизация всех ресурсов общины. Иллинойс: Издательство Heritage*  *Arts Publishing.* | *Расширенная версия*  Когда волонтеры чувствуют себя частью организации и за их вклад их благодарят, у них развивается чувство принадлежности, чувство, что они часть команды. Если вам удается развить это чувство в волонтерах, вы сможете построить хорошую команду на долгие годы.  Однако если ваши волонтеры говорят что-то вроде «я всего лишь волонтер!» или «Чего вы хотели даром?», это может свидетельствовать о наличии проблемы. В этой ситуации пришло время проанализировать ту атмосферу, которую вы создали для своих волонтеров, и понять, что вы можете изменить. Почему у волонтеров такое отношение?  Одним из наиболее важных шагов для того, чтобы люди чувствовали себя частью команды, является обмен информации с ними. Если волонтеры чувствуют, что они не знают, что происходит или всегда узнают новости организации последними, они будут чувствовать себя изгоями, изолированными и второсортными по сравнению с информированными. Регулярное информирование волонтеров поможет у всех создать ощущение того, что они в связке.  Другой способ удержания волонтеров заключается в том, чтобы вовлекать их в решения, влияющие на работу и общее направление деятельности организации. Приглашайте волонтеров (и членов правления) на заседания, посвященные стратегическому планированию. Если волонтеры делятся идеями по улучшению со своими супервайзерами, убедитесь, чтобы они видели, что их вклад воспринимается всерьез.  Штатные сотрудники должны развивать свое понимание того, как эффективно взаимодействовать с волонтерами. Кроме этого важно, чтобы к неоплаченным сотрудникам (волонтерам) относились с уважением и они получали такие же выгоды, как и штатные сотрудники (к примеру, доступ к обучению, поездки на конференции, компенсация расходов, вешалка для верхней одежды и места на парковке!).  Волонтеров легче удержать, если им нравится то, что они делают. По мере того, как они осваиваются со своей работой, стремитесь предоставить им больше автономии и ответственности, если они этого хотят. Благодаря новым задачам волонтеры чувствуют, что, по вашему мнению, они выполняют свою работу хорошо, и это поддерживает их заинтересованность. Как и в любой спортивной игре, игроки, вышедшие на поле в составе команды, испытывают энтузиазм в отношении игры, в то время игрокам, «греющим банку» скорее всего придется искать себе новую команду. Поскольку на поиск и привлечение новых волонтеров на замену ушедшим требуется время и усилия, стоит потратить такие же усилия, если не больше, на тех волонтеров, которые уже работают у вас. Сделайте так, чтобы они чувствовали себя активными и ценными игроками, а не просто протирали штаны на скамейке запасных. |
|  |  |
| ИНФОРМАЦИЯ К РАЗМЫШЛЕНИЮ  ***Признаки успешной организации***  *• Наличие чувства цели.*  *• Наличие людей, объединенных одной целью.*  *• Наличие стремления к личному и профессиональному росту.*  *• В организации есть стремление к созданию хорошей атмосферы.*  *• Организация обладает эффективной структурой.*  *• В организации четкая субординация и сильный лидер, способный к быстрому реагированию.*  *• В организации хорошо налажен обмен информацией.*  *Жиньет Джонстон, (ред.) (1999 год). Управление волонтерскими услугами в Канаде: Текст, 2 издание. Карп. ОН: «Джонстон Трейдинг энд Консалтейшин Инкорпорейтид».* | *Планирование действий*  **Цель 1: Более эффективное общение с волонтерами**  Общение подразумевает двухсторонний поток информации. Необходимо получать информацию от волонтеров и предоставлять ее им.  Существует множество способов держать волонтеров в курсе событий касательно деятельности вашей организации, в особенности это касается программ, в которые они вовлечены. Быть может вы уже итак используете эти инструменты в той или иной форме. Быть может есть смысл повторно взглянуть на то, как вы их используете. Быть может можно что-то улучшить и обеспечить потребности волонтеров?  Вот некоторые способы общения с волонтерами:  • Информационное письмо для волонтеров или раздел для волонтеров в новостном бюллетене  • Регулярные но краткие письма по электронной почте  • Доска объявлений в офисе (к примеру, для информации о деятельности организации, уведомления для волонтеров и сотрудников, плакаты для предстоящих семинаров)  • Почтовые прорези для волонтеров  • Специальный файл для ознакомления волонтеров с интересующими их материалами, относящимися к деятельности и проблемам организации  • Телефонные звонки для проверки и напоминания о предстоящих событиях  • Форум для обсуждения на сайте организации  • Ящик для предложений  Можно использовать данные инструменты для того, чтобы делиться информацией о предстоящих событиях или семинарах. Однако также важно информировать волонтеров о ситуации в организации.  Например, если вы недавно решили начать новую программу или если организация получила большой грант на давно запланированный проект, сообщите об этом волонтерам! Если организацию осветили в прессе или о ее работе написана научная статья, сообщите эту информацию волонтерам. Не бойтесь сообщать о своих неудачах – быть частью команды означает быть частью как успехов, так и поражений. |
|  |  |

|  |  |
| --- | --- |
| ПОДСКАЗКА  ***Признаки успешной организации***  ***Закуски и общение***  *«Каждый год перед началом сезона горячей поры мы устраиваем сессию обратной связи, на которую приглашаем всех волонтеров в офис на обед и обсуждение. В прошлом, мы называли эти сессии «закуски и общение», а также «беседа под пиццу». В ходе таких вечеров волонтеры могли делиться своим мнением о ситуации в организации, а также идеями касательно ее планов на будущее.*  *Это создавало у волонтеров ощущение принадлежности к организации. Кроме этого, волонтеры чувствуют, что мы, как руководители, заинтересованы в них и прислушиваемся к их мнению».*  *Дрю Гиле, Помощник директора лагеря, Лагерь Учигас*  *Целиком с историей ознакомиться можно здесь: http://energizeinc.com/ideas.html* | Кроме этого, волонтеры могут использовать некоторые из этих инструментов для общения с вами и другими волонтерами. Волонтеры могут создать свой портал для общения и анализа проблем, с которыми сталкивается ваша организация. При помощи ящика для предложений волонтеры могут предлагать свои идеи для внедрения новых программ или методов работы. Совместные обеды, проводимые раз в несколько месяцев, создают прекрасную возможность для волонтеров улучшить качество своей работы или обсудить проблемные вопросы организации.  Помните, что общение – это двухсторонний процесс, поэтому необходимо обеспечивать поток информации в обе стороны.  **Цель 2: Дайте волонтерам возможность высказывать свое мнение при принятии повседневных решений**  В соответствии с изложенным в Наиболее эффективном методе 1: Оценка роли волонтеров, важно вовлекать волонтеров в процесс планирования и анализа деятельности организации, поскольку их точка зрения на деятельность организации отличается от точки зрения штатных сотрудников и членов совета.  Кроме этого, рекомендуется привлекать волонтеров к повседневной деятельности организации и процессу принятий решений в организации. Например, организации со штатными сотрудниками часто проводят общие собрания для информирования друг друга и для помощи другим с решением возникающих проблем. Если вы проводите общие собрания, приглашаете ли вы на них волонтеров? Проводятся ли собрания в удобное время для волонтеров и штатных сотрудников?  Не все волонтеры захотят принимать участие в общих собраниях, а для волонтеров, не работающих в офисе, такие собрания могут не иметь смысла. Но представьте себе, что вы работаете администратором или библиотекарем, и при этом вас никогда не приглашают на общие собрания организации, которые проходят в вашу смену.  Зачем вообще проводятся общие собрания? Обычно для улучшения взаимодействия, информирования о ситуации в организации и решения текущих проблем или насущных вопросов. Волонтерам нужно такое же взаимодействие и отдушина для проблем и насущных вопросов. Если ваша организация состоит полностью из волонтеров, рекомендуется проводить регулярные собрания волонтеров, не входящих в совет, и которые помогают организации осуществлять ее деятельность.  В дополнение к собраниям необходимо использовать другие способы привлечения волонтеров к своей работе. Когда правление или штатные сотрудники обсуждают важное для организации решение, подумайте о том, как получить обратную связи и мнения волонтеров по обсуждаемым вопросам.  Большинство ежегодных общих собраний не являются теми событиями, на которых отдельные представители организации могут оказать существенное влияние на направление развития организации. Вместо этого приглашайте волонтеров на очередные заседания совета. |
|  |  |

|  |  |
| --- | --- |
| ИНФОРМАЦИЯ К РАЗМЫШЛЕНИЮ  ***Стандартная практика:***  ***Взаимоотношения волонтеры/сотрудники***  *• Сотрудники и волонтеры обучены в развитии положительных и взаимовыгодных взаимоотношений.*  *• Ответственность сотрудников в отношении волонтеров четко установлена.*  *• Сотрудники вовлечены в разработку волонтерских программ и мероприятий.*  *• Признание сотрудников за отличную работу с волонтерами.*  *• Волонтеров информируют о важных событиях в работе организации и относятся к ним с уважением как к ценным сотрудникам.*  *• Волонтеров поощряют озвучивать свои мнения при необходимости. Предложения волонтеров учитываются при планировании программ.*  *• При необходимости волонтеры принимают участие в общих собраниях и мероприятиях.*  *• По возможности Администратор волонтерских ресурсов посещает инструктаж для новых волонтеров для предоставления информации о волонтерских ресурсов и для контроля участия штатных сотрудников в работе волонтеров.*  *• В случае с профсоюзами применяются политики в отношении участия волонтеров в случае трудовых нарушений.*  *Администраторы волонтерских ресурсов организации «Канадский волонтер», 2001 год, www.avrbc.org.* | Или используйте стандартные или специализированные выпуски обзоры в качестве возможности быстро и легкого высказывать свое мнение в важных решениях (даже если они не выскажут свое мнение, важно, что вы предоставили им такую возможность). Кроме этого, можно связаться по телефону с волонтерами, на которых распространяется такое решение, чтобы они могли высказать свое мнение первыми. В конечном итоге, ваши решения будут более взвешенными и получат больше поддержки от разных участников организации.  **Цель 3: Поддерживайте персонал, работающий с волонтерами**  Если у вас есть штатные сотрудники, они зачастую являются людьми, осуществляющими надзор за волонтерами в организации. Важно, чтобы они проходили обучение и были информированы о том, как эффективно взаимодействовать с волонтерами.  Например, сотрудники должны быть в курсе того, как признавать разнообразные причины, по которым люди работают в качестве волонтеров. Кроме этого, сотрудники должны удовлетворять мотивации волонтеров, получать рекомендации и обучение в отношении того, как осуществлять надзор и оценку волонтеров, с которыми они работают, и как эффективно признавать их усилия.  В следующем разделе данного руководства мы поговорим более детально о том, как организация может выражать свою благодарность волонтерам за их вклад. Однако важно подчеркнуть, что при этом также необходимо выражать признательность и штатным сотрудникам, осуществляющим эффективное взаимодействие с волонтерами. Эти навыки и деятельность, которые могут существенно изменить пребывание волонтера в организации, поэтому прилагайте максимум усилий для улучшения навыков своих сотрудников по привлечению и удержанию волонтеров и вознаграждать их за хорошо сделанную работу!  *Заключение*  Создание атмосферы, в которой волонтеры чувствуют себя как члены команды – это постоянный процесс, не имеющий четкого начала или конца. Ваша задача как инструктора поддерживать в людях мотивацию и одновременно создавать сильные взаимоотношения с игроками. Нельзя, чтобы кто-то из членов команды чувствовал себя второсортным, поэтому всегда стремитесь балансировать потребности, ожидания и уровни вовлеченности в команде.  Один из способов того, как это сделать – обеспечивать постоянное признание участия каждого. Для получения дополнительной информации о том, как это сделать для волонтеров, см. следующий раздел, Наиболее эффективный метод 10: Признание участия волонтеров. |
|  |  |

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | *Планы работ*  **Цель 1: Более эффективное общение с волонтерами** | | | |
| Выполнено √ | Работа | Ответственный | Срок сдачи |
|  | Перечислить все инструменты общения, используемые нашей группой в настоящее время. Попросить волонтеров и штатных сотрудников предоставлять обратную связь и идеи о полезности этих инструментов в общении с волонтерами. Что можно сделать лучше? Какая информация нужна волонтерам в большей степени, а какая в меньшей?  Оценить каждый инструмент на основании обратной связи. Что можно сделать, чтобы внести изменения? Провести коллективное обсуждение новых инструментов, которые можно использовать в работе. Выявить новые ресурсы (деньги и люди) в нашем распоряжении, доступные для улучшения инструментов общения.  Внести изменения на основании оценки и новых идеях.  Другие идеи: |  |  |

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **Цель 2: Дайте волонтерам возможность высказывать свое мнение при принятии повседневных решений** | | | |
| Выполнено √ | Работа | Ответственный | Срок сдачи |
|  | Проанализировать ключевые решения, принятые нами за последние 6-12 месяцев. Определить все способы, которыми волонтеры могли участвовать в принятии решений организации.  Обсудить с ключевыми сотрудниками, было ли у нас достаточно вовлеченности со стороны волонтеров при принятии этих решений. Что можно делать лучше?  Провести коллективное обсуждение новых возможностей для получения идей, обратной связи и активной вовлеченности волонтеров в процесс принятия решений в организации. Решить, хотим ли мы применять новые методы.  Улучшить существующие методы и внедрить новые идеи.  Оценить, улучшилось ли вовлечение волонтеров в процесс принятия решений в нашей организации.  Другие идеи: |  |  |

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **Цель 3: Поддерживайте персонал, работающий с волонтерами** | | | |
| Выполнено √ | Работа | Ответственный | Срок сдачи |
|  | Провести обсуждение со всеми штатными сотрудниками о работе с волонтерами. Способствовать обсуждению проблем и успехов.  Предоставить вводную информацию о том, как работать эффективно с волонтерами (можно сделать серию из 10-15-минутных презентаций на общих собраниях в течение нескольких месяцев для охвата ключевых пунктов управления волонтерами).  Отслеживать обучение управлению волонтерами, доступное в нашей общине, или онлайн, и убедиться, что сотрудникам предоставлена возможность принять участие.  Разработать подход выражать признательность сотрудникам, хорошо работающим с волонтерами.  Отслеживать эффективность взаимодействия сотрудников с волонтерами. Получить обратную связь от волонтеров.  Другие идеи: |  |  |

|  |  |
| --- | --- |
|  | *Использованные материалы*  Заказать книгу, содержащую рекомендации, тематические исследования и обратную связь от волонтеров под названием «Надзор волонтеров: план действий для облегчения работы» автора Жарин Франсе Ли, 1999 год, можно здесь: www.energizeinc.com.  Кроме этого, книгу «Построение взаимоотношений между сотрудниками/волонтерами» автора Ивана Шайера можно скачать здесь: www.energizeinc.com (электронную или бумажную версию можно заказать на этом сайте).  Онлайн статья «Практические концепции лидерства» посвящена построению групп в сфере услуг скорой помощи, оказываемых с помощью волонтеров. Модель PERFORM обеспечивает подходы к мероприятиям по сплочению коллектива, подходящие ко всем волонтерам. Для этого посетите: www.ruralhealthresources.com/EMSreview/Practical\_Leadership\_Concepts.htm  Краткую статью о том «Как создать более сильное партнерство между сотрудниками/волонтерами» автора Ивана Шайера можно скачать здесь: www.genie.org и нажав на управление волонтерами (volunteer management) в меню FAQ.  *Канадский волонтерский кодекс*  *Наиболее эффективная практика 9: Создание обстановки, в которой волонтеры почувствуют себя на своем месте, основывается на национальном стандарте, изложенном в Канадском волонтерском кодексе. Если вы хотите проверить соответствие своей организации данному национальному стандарту, см. контрольный лист ниже.*  *Организационный стандарт 9*  Волонтеров приветствуют и рассматривают как ценных и значимых людских ресурсов организации.  • Для персонала обеспечивают обучение и ресурсы по эффективной работе с волонтерами.  • Вклад волонтеров приветствуется и востребован для процессов планирования и оценки организации.  • Волонтеров поощряют к карьерному росту в организации.  • Волонтеры рассматриваются как равноценные члены команды. |
|  |  |

|  |  |
| --- | --- |
|  | Наиболее эффективный метод 10: Признание заслуг волонтеров *Снимок* |
|  | *Регулярно ли вы выражаете признательность волонтерам за их помощь?*  Наиболее эффективный способ удержания волонтеров – часто признавать их заслуги перед организацией.  Благодаря официальному признанию, к примеру, наградам или сертификатам, вы можете публично продемонстрировать свою благодарность волонтерам.  Можно признавать заслуги волонтеров и более неформально, и сопоставлять личные достижения каждого волонтера. Можно отправить открытку и поблагодарить волонтера за завершение отдельной работы. Не ждите месяцы – если несколько волонтеров помогают вам переехать, закажите им пиццу по окончании! Привязывайте вознаграждение к волонтеру. Если волонтеру-библиотекарю нужно оторваться на время от книг, купите ему билет в кино. Подходите творчески к этому вопросу, но старайтесь, чтобы вознаграждение имело значение для волонтеров (поинтересуйтесь, что им нравится!). |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| ***Если вы ответили НЕТ*** *на один из этих вопросов, изучите данный раздел руководства внимательно.*  ***Если вы ответили ДА*** *на все вопросы и уверены в том, что у вас есть человек с необходимым уровнем знаний и навыков и ответственности для управления волонтерами в вашей организации, можете переходить сразу к следующему разделу!*  ***Если вы не уверены****, проанализируйте контрольный лист Канадского* *волонтерского кодекса в конце данного раздела с целью понимания того, как вашей организации оптимизировать эту наиболее эффективную практику.* | *Оцените эффективность своей программы по работе с волонтерами* | |
| (обведите «ДА» или «НЕТ» для каждого вопроса)  Признают ли публично сотрудники и правление вашей организации заслугу волонтеров?  ДА НЕТ  По вашему мнению, часто ли волонтеров благодарят за их вклад?  ДА НЕТ  По вашему мнению, достаточно ли выражаемой благодарности для волонтеров?  ДА НЕТ  По вашему мнению, уместны ли благодарность и признание для волонтеров?  ДА НЕТ | Комментарии |

|  |  |
| --- | --- |
| ИНФОРМАЦИЯ К РАЗМЫШЛЕНИЮ  *Эффективное и осмысленное признание начинается с признания талантов и стремлений потенциальных волонтеров и предложения им работы, отвечающей мотивационным потребностям, которые они стремятся удовлетворить путем волонтерства. Остаток осмысленного признания заключается в мириадах способов, которыми мы официально и неофициально говорим: «Я заметил», «Поздравляю» и «Спасибо»*  *Как добиться успеха в работе с парковыми волонтерами: серия из шестидесятиминутных модулей, Руководство по обучению работе с мотивацией Управлением национальных парков, программа «парковые волонтеры».*  *www.nps.gov/volunteers/modules.htm* | *Расширенная версия*  Лучший способ удержать своих волонтеров – это часто признавать их вклад.  Для этого существует десятки различных способов! Им можно предлагать скидки и членство, предоставлять доступ к дополнительному обучению, приглашать людей на социальные мероприятия, предлагать им более сложную работу, выдавать подарочный сертификат, приглашать на кофе, отправлять персональные открытки, и так далее!  Не менее важно, чтобы поощрение волонтеров имело смысл для них самих. Поэтому спрашивайте тех, кто об этом знает – спрашивайте самих волонтеров.  Некоторые формы признания более официальные и публичные, нежели другие. Например, в некоторых организациях предусмотрены награды «волонтер года» или ежегодные ужины в честь волонтеров. В некоторых ведется постоянная колонка в информационном письме организации для признания достойных волонтеров.  Если вы выдаете волонтерам награды или сертификаты, нужно иметь четкие критерии того, какие волонтеры заслуживают награды, и как принимаются соответствующие решения. В конечном итоге вы хотите, чтобы все поддержали ваше решение поэтому четко указывайте свои причины и следуйте заранее установленным правилам.  Официальное признание также является отличным способом публичного признания заслуг волонтеров перед вашей организацией. Благодаря этому люди за пределами организации осознают ту важную роль, которую волонтеры играют в вашей организации, и в результате потянутся к вам.  Неофициальные формы признания обычно более спонтанны и ориентированы на отдельных волонтеров и их достижения. Если волонтер только что выполнил большой объем работ, можно отправить ему открытку с благодарностью. Обязательно опишите его или ее достижение и то, каким образом это помогло организации. Например, если волонтеры только что покрасили ваш офис, недостаточно просто сказать «спасибо». Скажите, что офис стал намного лучше и приятнее как для работы, так и для посетителей. Если волонтер только что закончил читать серию публичных образовательных лекций, поблагодарите ее за улучшение имиджа вашей организации и решение задач, которые она перед собой ставит. Укажите, что именно вам понравилось в ее работе и результатах.  И не откладывайте благодарность на месяцы; признавайте вклад волонтера сразу! |

|  |  |
| --- | --- |
| ПОДСКАЗКА  ***Похлопывание по спине***  *«Это самый недорогой способ признания заслуг, пригодный для любого вида организаций. Я просто обрисовал свою ладонь на листе бумаги, напечатал «Выражаем одобрение \_\_\_\_\_\_\_\_ за упорный труд, выполняемый здесь в компании «First UU», после чего скопировал на цветной бумаге (по две ладони на страницу). Подростки в церкви помогли мне вырезать ладони. Мы предложили всем, кто хотел публично «похлопать кого-то по спине» написать имя этого человека на отпечатке ладони и наклеить на специально украшенную для этого стену. После окончания работы у нас было больше 450 pats похлопываний. Это оказался очень заметный и очень недорогой способ выразить признательность большой группе волонтеров».*  *Кэрол Зайнс, Координатор волонтеров,*  *Первое унитарное униварсалистское общество Сиракуз, Нью Йорк/США.*  ***Пляжная вечеринка***  *«Мы использовали тематику пляжной вечеринки для ежегодного собрания и украшенные пляжные бадьи с именами покидающих нас членов правления и названием агентства. После этого мы заполнили их яркими недорогими солнечными очками, шоколадными плитками, флаконами с мыльными пузырями, а также водяным пистолетом и запиской «Спасибо за упорный труд! Теперь время веселиться!»*  *Кэтерин Скоггинс,*  *Исполнительный директор,*  *Центр паствы в Кингспорт, Теннеси, США*  *Истории можно скачать здесь:*  *http://energizeinc.com/ideas.html* | Таким образом, если несколько волонтеров только что помогли вашему офису с переездом, купите им пиццу! Будьте спонтанным и креативным. Если волонтеру-библиотекарю нужно оторваться на время от книг, купите ему билет в кино. Признание состоит не в том, что именно получает волонтер, а в жесте признательности и уважения. Не забывайте их демонстрировать!  *Планирование действий*  **Цель 1: Мероприятия, направленные на признание волонтеров**  Большинство организаций обеспечили определенное признание для своих волонтеров, начиная с ежегодных празднований и заканчивая ежедневными выражениями благодарности. Официальные формы признания, такие как сертификаты, награды или прочие церемонии, обычно представляют собой наиболее видимую форму признания. Люди, становящиеся волонтерами потому что они стремятся к достижениям, в особенности любят такое публичное признание своих усилий. Кроме этого, оно позволяет организации подчеркивать важную роль, которую волонтеры играют в ее деятельности.  Люди, более мотивированные социальными связями с другими в организации, не так приветствуют, когда их выделяют. Им больше подойдут другие виды признания, к примеру, обед в их честь, возможность больше работать с другими, шляпы или футболки, которые помогут им идентифицировать себя как часть команды.  Для людей, которые хотят оказывать влияние на других или на общее дело, подойдут виды признания, которые позволят им влиять на других людей. Это могут быть повышения с целью предоставления им более сложных работ или возможность обучать других в организации, чтобы организация отмечала их достижения в информационном письме (к примеру, отметить, кто продал больше всего лотерейных билетов или нанял больше всего участников).  Как видите, важно предусмотреть широкий диапазон возможностей и подходов к поощрению, чтобы охватить потребности широкого круга волонтеров, привлекаемых в организацию. Также рекомендуется поближе узнать своих волонтеров. Если вы ввели процесс собеседований и анкетирования, а также процесс аттестации, вы узнали некоторую важную информацию о том, что важно для ваших волонтеров. Не оставляйте это без внимания!  Крайне важно, чтобы признание осуществлялось на постоянной основе, а не просто раз или два раза в год. |

|  |  |
| --- | --- |
| *ПОДСКАЗКА*  *Увязать признание с мотивацией для разработки осмысленных способов выражения благодарности своим волонтерам.*  *В обзоре «Пожертвования, волонтерство и участие» четко указано, что некоторые люди идут в волонтеры для повышения своих профессиональных навыков, других мотивирует стремление учиться, третьи идут в волонтеры, потому что верят в идею. Необходимо учитывать, что движет волонтерами, при выражении благодарности. Если волонтеры хотят приобрести профессиональные навыки, составьте для них рекомендательное письмо, перечисляющее их навыки. Если волонтеры мотивированы желанием больше учиться, предоставьте им возможность посетить конференцию или семинар. Запланируйте чаепитие или ужин в честь волонтеров, которыми движет вера в вашу идею.*  *Халл, М, Л. МакКеон и другие (2001 год). Неравнодушные канадцы, Заинтересованные канадцы: основные моменты национального анализа пожертвований, волонтерства и участия 2000 года. Оттава, Министр Промышленности: 83.* | Если с вашими волонтерами работают супервайзеры, они обязаны предоставлять волонтерам регулярную обратную связь (См. Наиболее эффективный метод 8: Осуществление надзора). Вербальное «похлопывание по спине» супервайзерами крайне важно. Люди, осуществляющие надзор за волонтерами, могут использовать простые инструменты, к примеру, написание открыток с благодарностью, название кофейника именем волонтера «вливающего» свою душу в работу, раздача конфет или обращение на радиостанцию с просьбой посвятить песню волонтеру.  Другая важная рекомендация о признании заключается в том, чтобы поощрять волонтеров только когда они этого действительно заслужили. Иначе люди потеряют уважение к человеку, признающему их, а человек может в конечном итоге чувствовать себя некомфортно.  Признание представляет собой один из наиболее интересных и креативных аспектов управления волонтерами! Привлекайте сотрудников к коллективному обсуждению новых и нестандартных способов поощрения волонтеров! Не забудьте привлечь к обсуждению и некоторых волонтеров; вы быстро сможете выяснить, что им не нравится, когда услышите их вздохи и высказывания типа «не смейте делать это со мной!»  *Заключение*  Удержание волонтеров – это непростая задача для любой организации или общины, в особенности для небольших организаций, в которых люди выполняют много ролей одновременно. Чем больше вы поощряете и благодарите волонтеров, тем больше вероятность того, что они останутся с вами.  Если вы успешно внедрили последние четыре Наиболее эффективных метода, вы проделали очень важную работу по созданию атмосфер, которая поможет волонтерам чувствовать себя так, словно они являются частью организации. Они захотят остаться и продолжать вносить свой вклад в обще дело! Поздравляем! |

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| ИНФОРМАЦИЯ К РАЗМЫШЛЕНИЮ  *«Признание является более неосязаемым, чем осязаемым; оно лучше всего основывается на соотношении уважения и признания, передаваемых в повседневном языке и действии».*  *Сью Вайнярд (1996 год) «Прекратите управлять волонтерами! Иллинойс:*  *Издательство Heritage Arts Publishing.* | *Планы работ*  **Цель 1: Мероприятия, направленные на признание волонтеров** | | | |
| Выполнено √ | Работа | Ответственный | Срок сдачи |
|  | Перечислить все официальные и неофициальные мероприятия, проводимые организацией в настоящее время. Установить основные пробелы. Определить мероприятия, позволяющие нам публично признавать заслуги своих волонтеров.  Определить разные мотивирующие факторы, заставляющие людей работать у нас в качестве волонтеров (к примеру, приобретение профессиональных навыков, общение, содействие общему делу, возможность выучить что-то новое, o изменить мир к лучшему).  Исследовать другие идеи для признания (к примеру, на основании практик других организаций общины, книг, интернета).  Делиться информацией с другими ключевыми людьми организации и вместе коллективно составить список официальных и неофициальных видов признания, которые мы можем применять к каждому мотивационному аспекту волонтерской деятельности. (Привлечь к этому волонтеров, чтобы список был осмысленным). Определить приоритет мероприятий в списках.  Определить денежные средства или другие ресурсы, которые нам понадобятся для признания деятельности, которую мы хотим использовать. При необходимости утвердить бюджет.  Подготовить материалы и обеспечить пожертвования, которые нам могут понадобиться для мероприятий признания.  Оснастить супервайзеров волонтеров разнообразным инструментарием, необходимым им для регулярного признания своих волонтеров.  Регистрировать обратную связь, получаемую нами от волонтеров, по признанию. Вести учет новых идей.  Пересмотреть программу поощрения и внести соответствующие изменения на основании обратной связи и новых идей.  Другие идеи: |  |  |

|  |  |
| --- | --- |
|  | *Использованные материалы*  Множество идей о вознаграждении волонтеров можно почерпнуть у руководителей волонтеров здесь: http://energizeinc.com/ideas.html. Также можно посетить www.volunteer.ca.  Ознакомиться с прекрасными электронными книгами о признании волонтеров или заказать их в бумажной версии можно в книжном магазине: www.energizeinc.com.  Получить доступ к архивам информационных онлайн писем «Волонтер сегодня» для рекомендаций и информации можно здесь: www.volunteertoday.com.  *Канадский волонтерский кодекс*  *Наиболее эффективная практика 10: Признание вклада волонтеров основывается на национальном стандарте, изложенном в Канадском волонтерском кодексе. Если вы хотите проверить соответствие своей организации данному национальному стандарту, см. контрольный лист ниже.*  *Организационный стандарт 10*  Вклад волонтеров регулярно признается при помощи официальных и неофициальных методов.  • Старшее руководство публично признает вклад волонтеров.  • Постоянно осуществляется формальное признание вклада волонтеров.  • Неформальные методы признания осуществляются своевременно и надлежащим образом. |
|  |  |

1. Цели в данном руководстве основаны на перечне элементов *Канадского волонтерского кодекса* в соответствии с каждым стандартом. Цели объединяют в себя части этих элементов и не учитывают остальные. Чтобы организациям было легче внедрять методы управления волонтерами, мы придали первоочередное значение наиболее выполнимым и наиболее приемлемым целям для небольших и сельских некоммерческих организаций. [↑](#footnote-ref-1)
2. Автор разработал планы действий на основании опыта руководства некоммерческой организацией и содействия шести организациям, вовлеченным в проект, улучшить свои методы работы. Планы действий были улучшены на основании обратной связи, полученной от шести организаций. [↑](#footnote-ref-2)
3. Данные идеи и подсказки основаны на обратной связи, полученной из шести некоммерческих организаций, участвовавших в проекте, а также на личном опыте автора, накопленном в результате работы в различных некоммерческих организациях. [↑](#footnote-ref-3)