

## Лекція 5. Управління волонтерською діяльністю.

### Питання:

1. Особливості управління волонтерами.
2. Залучення добровільних помічників.
3. Оцінка потреб та планування волонтерських ресурсів.
4. Методи оцінки ефективності діяльності волонтерів.
5. Форми визнання волонтерів.

Волонтерські програми працюють добре там, де є професійний менеджмент. Волонтери не є штатними одиницями, але вони відповідають за свою роботу, тому повинні бути підзвітні. Волонтер – це людина, яка добровільно вирішила приділити частину свого часу служінню іншим людям. Волонтер не отримує грошей, тому дуже важливо, щоб він отримував задоволення від своєї праці. Якщо людині стало нецікаво, то її нічого не втримає. Правильний менеджмент, правильна організація роботи допоможе підтримати мотивацію волонтерів.

Визначення цілі волонтерського проекту - це основа стратегічного планування. Воно складається з трьох основних кроків:

1. Визначення перешкод на шляху виконання місії.
2. Розробка стратегії для подолання перешкоди.
3. Визначення завдань при виконанні стратегії.

Ефективний план повинен також брати до уваги існування ресурсів, які не були залучені для подолання перешкод. Це стане додатковою допоміжною рисою стратегії.

Найпростіший спосіб залучення волонтерів - опублікувати оголошення у газеті: "Потрібні волонтери". Другим можливим шляхом є проведення рекламної акції із залучення волонтерських ресурсів. Зразки плакатів, які ми використовували в ході акції, представлені в цій книзі.

Ще один шлях - влаштувати під час вихідних зустрічі керівників підрозділів для стратегічного планування і волонтерської діяльності.

Група із залучення волонтерських ресурсів виявляє чимало перешкод своїй діяльності. Залучити треба настільки кваліфікованого волонтера, який би міг забезпечувати клієнту різного виду допомоги. Це спричиняє необхідність розвитку багатьох нових ролей для волонтерів.

Волонтерську програму треба розглядати не як додаток до звичайної роботи організації, а як інтегруючу частину прагнення виконати гуманну місію. Ефективна волонтерська програма дає доступ до всіх можливостей суспільства. Бачення волонтерської програми однаково проявляється у зусиллях залучених до роботи та визнанні важливості їхнього внеску у досягненні такого бачення. Як керівник волонтерської програми ви будете відповідати за допомогу тим в організації, хто розвиває це бачення.

### **Розробка та створення волонтерської програми**

Перший крок у конструюванні волонтерської програми полягає у визначенні: чому організація хоче залучити волонтерів. Прийняте рішення вплине на такі позиції:

- на визначення видів робіт та відповідальностей, які організація створить для волонтерів;
- надасть можливість організації;
- надасть можливість організації пояснити персоналу, для чого потрібні волонтери;
- надасть можливість організації з'ясувати, наскільки залучення волонтерів є ефективним для організації.

Існує чимало потенційних обґрунтувань самого факту залучення волонтерів. Серед

них привертають увагу такі:

- Проведення програми допомоги тим, хто її потребує.
- Надання постійному персоналу нових ресурсів та досвіду, що стане цінністю організації в її діяльності.
- Використання необхідних навичок за умови доступності ресурсів і вивільнення від таких робіт постійного персоналу.
- Впровадження індивідуального підходу у роботі з клієнтами.
- Налагодження зв'язків з іншими групами.
- Допомога у залученні коштів.
- Збільшення рентабельності у службі доставки.
- Впровадження швидкої реакції на зміну потреб чи в кризових ситуаціях.
- Відповідь на бажання будь-кого зробити щось корисне для справи.

Забезпечення ефективної підтримки та залучення волонтерів до праці в організації базується на таких принципах:

1. Волонтери будуть залучені до роботи в кожному підрозділі, як дозволяють закони держави та особливості внутрішньої політики даного відділу.

2. Волонтерська програма може офіційно бути представленою на управлінському та адміністративному рівні. З працівників постійного персоналу призначається професійний координатор волонтерів для керування залученням волонтерів, перевірок, проведення тренувань та адаптації.

3. Волонтери можуть використовуватися для надання як прямих, так і опосередкованих послуг, а персонал зможе використовувати такий цінний ресурс у плануванні програмних заходів.

4. Персонал та волонтери повинні залучатися до спільного планування та підтримки волонтерської програми.

5. Організація повинна бути впевненою, що її персонал підготовлений та бере активну участь у підтримці волонтерської програми. Для цього для нових працівників повинні проводитися збори для загальної орієнтації стосовно використання громадськості у роботі відділу, і персонал набуде навичок, як працювати та наглядати за роботою волонтерів. Такі тренінги будуть включені у звичайні програми з розвитку персоналу.

6. Всі аспекти волонтерської програми та її підтримка мають контролюватися (шляхом моніторингу та оцінювання у процесі їх перебігу)- Потреба розвивати різновиди послуг, які є ефективними, рентабельними, обумовлює необхідність таких заходів.

7. Волонтери не повинні прагнути зайняти робочі місця постійного персоналу. Волонтери винагороджуються саме як неоплачувані співробітники, які працюють разом із персоналом, щоб:

- використовувати унікальну можливість перейняти їхні навички та можливості;
- розповісти про різноманітність послуг нашого відділу на користь суспільства;
- здійснювати безпосередній внесок забезпечення ефективності роботи постійного персоналу;
- допомагати суспільству загалом, надаючи йому додаткову інформацію про справи неповнолітніх та молоді.

С. Маккорлі та Р. Лінч пропонують таку досить чітку стратегію роботи з персоналом установи із взаємодії з волонтерами (29). Зокрема це такі аспекти:

- Під час процесу роботи над волонтерською програмою дуже важливо залучати до співпраці спеціалістів всіх рівнів.

- Якщо волонтери працюватимуть разом із спеціалістами, для них, за них чи підтримуючи їх, то дуже важливо, щоб персонал усвідомлював причину та цінність волонтерської роботи та волонтерської програми загалом.

- Персонал, який не бажає працювати разом з волонтерами, може зруйнувати прагнення волонтерів працювати шляхом прямої опозиції чи демонструванням байдужості.

- Якщо персонал не хоче працювати над створенням робочих місць для волонтерів, якщо він ігноруватиме волонтерів або відводитиме їм другорядне місце, якщо він прямо показує словами чи діями, що волонтери -тягар, а не допомога, то волонтери швидко знаходять інші можливості та інші організації для праці або взагалі кидають волонтерство.

Загальний клімат в середині самої організації також впливає на те, яким чином можуть залучатися волонтери. Волонтерів може стурбувати як ставлення громадськості до їх роботи, так і успішність її справ, чи хто і що є важливим для установи. Іноді ці ледь помітні риси, які окреслюють стиль організації, також вилитимуть па прийняття рішення волонтерами щодо того, чи варта ця організація їхнього часу. Щоб відчуті загальний клімат організації, достатньо просто пройтися по офісу, і тоді можна легко передбачити, як спеціаліст прийме волонтерів. Як тільки організація стане хорошим місцем роботи для волонтерів, то вони ймовірно, позитивно оцінять це і залишаться в організації, яка має сприятливе середовище. Все, що потрібно - це почуття спільної цілі та розуміння, що здійснюються продуктивні кроки, спрямовані на досягнення цієї цілі та місії.

Індикаторами наявності сприятливого середовища можуть бути:

- чітке розуміння власної ролі та повага до ролей інших,
- здатність жертвувати заради цілі, толерантне ставлення та сприйняття,
- відкрите та чесне спілкування,
- групова ідентифікація: "ми тут працюємо разом",
- включення, а не виключення,
- загальна підтримка та взаємодопомога.

Сприятливе організаційне середовище створить два почуття або ставлення до волонтерів:

Прийняття: волонтерів добре сприймають та залучають до всіх видів роботи та операцій.

Оцінювання: кожен волонтер робить свій унікальний внесок у діяльність організації.

### **Можливі складові волонтерської програми**

Безумовно, що елементи волонтерської програми будуть залежати від форми, розміру, структури та цілі цієї програми. Ось кілька частин, які можна використовувати у вашій програмі:

- Розповсюдження письмового викладу політики установи щодо волонтерів.
- Окремий бюджет для координації волонтерської програми.
- Усталені тренінги персоналу для управління волонтерами.
- Зазначення волонтерів у контрактах.
- Описи робіт для волонтерів у письмовому вигляді.
- Визначення мінімальної кількості часу як необхідного внеску волонтерів.
- Використання засобів масової інформації (ТВ, радіо тощо) для залучення до волонтерського руху.

• Організація програми допомоги тим, хто її потребує, щоб урізноманітнити залучення волонтерів.

- Формальне інтерв'ю для потенційних волонтерів.
- Перевірка можливого кримінального минулого потенційних волонтерів.
- Перевірка потенційних волонтерів.
- Перевірка стану здоров'я потенційних волонтерів.
- Випробувальний термін для нових волонтерів.
- Підписання угоди між волонтером і установою.
- Формальна орієнтація для волонтерів та тренінг
- Упорядковані оціночні збори для всіх волонтерів.
- Залучення волонтерів до оцінювання персоналу.
- Система обліку часу праці волонтерів.

- Щорічні заходи для визнання волонтерів.
- Компенсація витрат волонтерів.
- Наймання персоналу з перевагами для тих, хто має досвід праці волонтером.
- Використання волонтерів у допомозі координатору волонтерів.
- Використання системи програмного забезпечення для волонтерів.

### Оцінка вашого плану

Оцінити план залучення волонтерів можна, використовуючи такий список. Якщо немає всіх положень, зазначених у цьому списку, то це означає, що ще потрібно готуватись до того, щоб розпочати ефективно залучення волонтерів у вашу організацію:

- Чи проконсультувалися ви з персоналом, який працюватиме з кожним волонтером, та чи розуміють вони свої ролі?
- Чи для кожної волонтерської роботи існує опис роботи у письмовому вигляді?
- Чи опис позиції ідентичний до кваліфікації роботи, мети та характеру роботи, яку треба виконати?
- Чи забезпечує волонтера сприятливим середовищем, обладнанням тощо?
- Чи є план пошуку кваліфікованих аплікантів для позиції?
- Чи ви знаєте, як відрізнити кваліфікованого кандидата від некваліфікованого?
- Чи знаєте ви, що робити з некваліфікованими анлікантами?
- Чи є план орієнтацій та тренінгів волонтерів?

Слід утриматись від залучення волонтерів поспіхом. Час, витрачений на планування та підготовку, допоможе запобігти появі складних ситуацій та проблем, які можуть з'явитися пізніше. Керуйтеся цими правилами:

- Спочатку подумайте, а потім залучайте волонтерів
- Вони оцінять ваше міркування.
- Робіть правильно з першого разу - це легше, ніж робити все це

### Створення мотивацій волонтерської праці

Одним з найважливіших факторів побудови ефективної волонтерської програми є влаштування робочих місць для волонтерів. Якщо організація має цікаві та продуктивні види робіт для волонтерів, то вона не матиме ускладнень щодо їх залучення та збереження. Але, як показує практика, чимало організацій залучають волонтерів до нецікавих робіт і через це мають проблеми. В таких випадках персонал вважає волонтерів ненадійними і дуже рідко виявляє, що проблема саме в організації незадовільних робочих місць чи незадовільних програм.

Серед найбільш впливових стимулів-чинників, що можуть позитивно зорієнтувати волонтера на діяльність в організації, ми можемо назвати такі:

- отримання знань з проблем суспільства;
- цікаво проводити час, займаючись волонтерством, виходити "у світ";
- заводити нові знайомства чи бути разом із старими друзями-волонтерами;
- отримувати нові навички і досвід;
- почувати себе корисним суспільству;
- встановити ділові контакти;
- бути частиною престижної групи;
- перейти до нового способу життя;
- розважатися;
- отримати визначений статус.

Аналіз практичного досвіду роботи з волонтерськими колективами дозволив нам визначити такі типи мотиваційного спрямування волонтерів

Орієнтація на результат	Орієнтація на владу	Орієнтація на членство в групі
Мета: успіх в ситуаціях, які потребують особливого виконання	Мета: мати вплив на інших	Мета: бути з іншими, насолоджуватись взаємовигідною дружбою
Позитивні риси: Орієнтація па результат, особи стісний ріст Ставить цілі, йде на ризик Винахідливий	Позитивні риси: Намагається сформуванати думку. Хочє змін. Використовує владу на користь інших Орієнтований на посаду	Позитивні риси: Встановлює зв'язки. Любить працювати з іншими. Чутливий, має потребу в інших.

С. Маккорлі та Р. Лінч визначають такі основні фактори мотиваційної стратегії щодо залучення волонтерів (29):

Право власності. Першим фактором є "право власності". Під цим ми розуміємо, що волонтер має почуття особистої відповідальності за щось. Його робота має щось, на що він може вказати словами "Це моє". Це може бути конкретна річ, подія або територія. У неприбутковому світі право власності волонтера розповсюджується на клієнта або проект. Існує багато прикладів, коли волонтери мають такі посади: вихователі, старші брати та старші сестри, чергові телефонів довіри, компаньйони або помічники.

Право власності дає волонтеру щось таке, за що він відповідає і чим пишається. Сьогодні для виховання сучасних волонтерів особливо важливо давати їм окремі проекти, які б вони контролювали, оскільки чимало волонтерів не зацікавлені у тривалій роботі в організації на відміну від того, як би це мало бути. І це також є важливим для залучення нових волонтерів для організації.

Відповідальність за досягнуті результати. Ще одним елементом у розвитку структури роботи, яка забезпечує успіх, є впевненість, що волонтери мають почуття відповідальності за досягнуті результати, а не просто виконують певні доручення або "робочі обов'язки". Якщо волонтер відповідає за результати та наслідки власної роботи, він концентрується на тому, що робить, отримує задоволення від процесу досягнення цілі. З іншого боку, якщо він відповідає лише за якість заходів, які мають певні результати, то він позбавлений можливості отримати задоволення. Наприклад, волонтери по захисту населення від кримінальних елементів отримують більше задоволення тоді, коли вони відповідатимуть за усунення злодіїв з вулиць міста, а не коли сприймають свою роботу як стукання у двері будинків та ведення з людьми розмов про необхідність насадження колючих куців попід вікнами.

Оцінка результатів. Третім елементом у створенні хорошої роботи є необхідність вирішити: як та відповідно до чого оцінювати досягнуті результати. Якщо ми не знаємо, як це зробити, то визначення результатів втрачає свою мотиваційну цінність для волонтера й для наглядача і буде неможливо визначити, наскільки добре волонтер виконав завдання.

Багато керівників волонтерських програм ухиляються від оцінювання роботи волонтерів, вважаючи що це демотивує або злякає їх. Але скоріше станеться навпаки. Якщо людям не говорити, наскільки добре вони виконують свої доручення, якщо вони самі не можуть сказати, успішно чи ні вони працюють, вони втратять зацікавленість у справі. Безпідставною буде спроба використання іншого способу для проведення заходу, якщо ви не знаєте, чому теперішній спосіб не працює.

Як описати робочі обов'язки волонтера.

Добрий опис роботи складається із таких елементів:

Назва. Як називається робота та позиція.

Ціль. Результат, якого треба досягти. Це найважливіша частина опису роботи.

Результати. Якщо після роботи повинні лишитися певні результати, вони повинні бути перераховані.

Запропоновані заходи. Це приклади того, що треба зробити для досягнення мети. Слово "запропоновані" вказує, що волонтер має право подумати, запропонувати інші заходи, якщо наглядач погодиться, що це буде ефективним для досягнення мети.

Оцінювання. Як ми розкажемо про результати роботи.

Кваліфікації. Які потрібні навички, знання, вимоги до одягу та ставлення.

Часові обмеження. Встановлені години роботи, тривалість роботи, гнучкість графіку.

Місце. Де розташовано місце роботи.

Наглядання. Стосунки з персоналом та іншими волонтерами, вимоги стосовно звітності та стосунки з наглядачами, процес моніторингу та розв'язання проблем.