

104

Учреждение образования
«Брестский государственный университет имени А.С. Пушкина»

Т.В. Соколова

МЕНЕДЖМЕНТ ВОЛОНТЕРСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Учебно-методический комплекс
для студентов специальности 1-86 01 01-01 Социальная работа
(социально-педагогическая деятельность)



Брест
БрГУ имени А.С. Пушкина
2017

74.48КОРЗОЛ73

С-

УДК 005.966.2:005(075,8)

ББК 65.272

С 59

*Рекомендовано редакционно-издательским советом Учреждения образования
«Брестский государственный университет имени А. С. Пушкина»*

Рецензенты:

кафедра психолого-педагогического обеспечения системы
образования области ГУО «Брестский областной институт развития образования»

доктор педагогических наук, профессор
А.Н. Сендер

Соколова, Т. В.

С 59 Менеджмент волонтерской деятельности : учеб.-метод. комплекс /
Т. В. Соколова ; Брест. гос. ун-т им. А. С. Пушкина. – Брест : БрГУ,
2017. – 86 с.

ISBN 978-985-555-624-5.

В издании акцентируется внимание на сущности основных структурных компонентов менеджмента волонтерской деятельности, представлена основная документация, регламентирующая деятельность волонтеров. Содержатся методические материалы для организации самостоятельной работы студентов по изучению одноименной дисциплины.

Адресуется студентам, магистрантам, аспирантам социально-гуманитарного профиля, а также преподавателям.

УДК 005.966.2:005(075,8)

ББК 65.272

ISBN 978-985-555-624-5

© УО «Брестский государственный
университет имени А.С. Пушкина», 2017

ВВЕДЕНИЕ

Возможности социально-педагогического образования в решении современных проблем человека и общества становятся все более очевидными, что обуславливает необходимость качественной подготовки будущих специалистов социально-гуманитарного профиля (специалисты по социальной работе, педагоги социальные, психологи и др.).

Разработка и внедрение новых дисциплин вузовского компонента позволяет воспитывать у студентов социально-гуманитарного профиля интерес к социальным проблемам, желание участвовать в добровольческой деятельности, расширять их кругозор в области технологий работы с различными категориями населения, приобщает к ценностным и лично-смысловым аспектам образовательной деятельности.

Учебно-методический комплекс «Менеджмент волонтерской деятельности» разработан с целью научно-методического обеспечения преподавания данной дисциплины. Цель учебной дисциплины «Менеджмент волонтерской деятельности» – создать педагогические условия для формирования у будущих специалистов по социальной работе профессиональной компетентности и направленности на эффективную деятельность в сфере профессионального труда, информационной и образовательной активности по вопросам организации и управления волонтерской работой, а также использования на практике теоретических основ менеджмента волонтерской деятельности.

Дисциплина «Менеджмент волонтерской деятельности» имеет теоретико-прикладной характер и реализуется на междисциплинарной основе с привлечением знаний различных отраслей науки, в том числе знаний по вопросам осуществления организационно-практической деятельности специалистами по социальной работе, а также по проблеме профессионального взаимодействия в социальной работе. Дисциплина дает возможность обоснования основных направлений реализации социальной политики, стимулирует социальную активность будущих специалистов в сфере организации и управления волонтерской деятельностью, как одной из возможных сфер реализации приобретенных знаний, умений и навыков по социальной работе, способностей к данному виду деятельности.

Специфика деятельности будущих специалистов по социальной работе детерминирована необходимостью решения широкого спектра проблем и оказания различных видов помощи: социально-медицинской, социально-правовой, психолого-педагогической, социально-реабилитационной, психокоррекционной, социально-бытовой, а также организацией диагностики, социально-педагогического и психологического сопровождения людей, находящихся в трудной жизненной ситуации.

Особую значимость в профессиональной подготовке данных специалистов, по нашему мнению, приобретает волонтерская деятельность, направленная на решение социокультурных, экономических, экологических проблем в обществе, не связанных с извлечением прибыли, как добровольческая деятельность, определяемая личной мотивацией.

Участие будущих специалистов по социальной работе в волонтерской деятельности обеспечивает необходимый уровень личностного включения обучающихся в образовательный процесс, открывает перспективы формирования их профессиональной направленности, овладения способами профессионального труда на основе прогнозирования и учета всех составляющих эффективного поведения работника.

Наиболее эффективной организации деятельности студентов-волонтеров способствует менеджмент волонтерской деятельности, который является инструментом регулирования взаимоотношений между волонтерами и руководителями волонтерского движения и обеспечивает получение каждой из сторон максимально положительного результата от сотрудничества [2].

Целевыми приоритетами учебной дисциплины «Менеджмент волонтерской деятельности» является формирование у будущих специалистов:

- системы знаний по вопросам организации и управления волонтерской деятельностью, позволяющей организовать эффективную работу волонтеров;

- теоретической компетентности в области изучения сущности и особенностей менеджмента волонтерской деятельности, специфики основных структурных компонентов менеджмента волонтерской деятельности, реальной обстановки в сфере организации деятельности волонтеров, цели и задач менеджмента волонтерской деятельности для последующей самостоятельной организации деятельности волонтерских групп в соответствии с основными правилами менеджмента волонтерской деятельности;

- опыта решения разноуровневых и разновекторных образовательных задач и использования на практике теоретических основ менеджмента волонтерской деятельности;

- умений использования индивидуального подхода при планировании, ориентации, обучении и организации работы волонтеров; умений применения различных форм, методов и технологий менеджмента волонтерской деятельности для повышения эффективности работы будущего специалиста по социальной работе с волонтерами и добровольческими организациями.

Содержание учебно-методического комплекса «Менеджмент волонтерской деятельности» отражает сущность основных структурных

компонентов менеджмента волонтерской деятельности: задачи и этапы планирования работы с волонтерами; способы набора и методы привлечения волонтеров; правила организации и проведения собеседования; задачи и этапы ориентирования, формы и методы обучения волонтеров; технологии поддержки, признания и оценки работы волонтеров.

Учебно-методический комплекс «Менеджмент волонтерской деятельности» включает содержание учебного материала, лекционный курс, планы семинарских занятий, материалы для самостоятельной работы студентов, список рекомендованной литературы.

Критерии и показатели сформированности профессиональной компетентности:

- понимает сущность общенаучных и социально-педагогических категорий и понятий (выделяет сущностные признаки, определяет содержательное поле и объясняет генезис содержания, интерпретирует посредством логических моделей, структурирует, систематизирует); умеет конструировать логически и иерархически структурированные понятийные матрицы;

- определяет и содержательно интерпретирует сущность и содержание основных структурных компонентов менеджмента волонтерской деятельности;

- самостоятельно конструирует задачи и этапы планирования работы с волонтерами;

- владеет способами набора и методами привлечения волонтеров;

- определяет цели, правила организации и проведения собеседования;

- умеет адекватно проблеме конструировать задачи и этапы ориентирования, определять формы и методы обучения волонтеров;

- осуществляет подбор форм и методов поддержки, признания и оценки работы волонтеров;

- планирует, организовывает волонтерскую деятельность и осуществляет ее супервизию и оценку;

- оптимально использует формы и методы привлечения и обучения волонтеров;

- проводит собеседование, компетентно решает проблемные ситуации, возникающие в процессе его проведения;

- организует работу волонтерской группы в соответствии с теоретическими основами менеджмента волонтерской деятельности.

Методический инструментарий: лекции-презентации, интерактивные лекции, мастер-классы, дебат-клубы, дидактические кафе, семинары с использованием элементов дискуссии, интерактивных игр и упражнений, тренинги.

СОДЕРЖАНИЕ УЧЕБНОГО МАТЕРИАЛА

Тема 1. Теоретические основы менеджмента волонтерской деятельности

Сущность понятия «волонтер». Направленность волонтерской деятельности. Основы и специфика взаимодействия между волонтерами и добровольческими организациями. Ожидания волонтеров от добровольческих организаций. Психологический климат в организации – стимул для развития и укрепления волонтерского движения. Признаки благоприятного и неблагоприятного климата. Понимание сотрудниками добровольческих организаций значимости волонтеров. Способы формирования позитивного отношения к волонтерам. Сущность понятия «менеджмент волонтерской деятельности». Менеджмент волонтерской деятельности как инструмент регулирования взаимоотношений между волонтерами и добровольческой организацией. Компоненты и этапы менеджмента волонтерской деятельности.

Тема 2. Планирование работы волонтеров

Планирование работы волонтеров – один из основополагающих элементов менеджмента волонтерской деятельности. Задачи планирования. Стороны, участвующие в планировании. Группы планирования, сущность и специфика их деятельности. Этапы планирования. Основные модели организации работы волонтеров: «предоставление услуг», «помощники», «активисты», «со-сотрудники», их характеристика.

Тема 3. Привлечение волонтеров

Привлечение – поиск и набор волонтеров, которые хотят оказать помощь организации в ее деятельности. Задачи привлечения волонтеров. Способы привлечения волонтеров.

Тема 4. Собеседование и определение на должность

Цель собеседования. Уровень компетентности интервьюера. Алгоритм проведения собеседования: начало, основная часть, завершение.

Тема 5. Ориентирование волонтеров

Цель ориентирования. Этапы ориентирования: организация и проведение «вводного курса волонтера», регулирование отношений, введение волонтера в коллектив. Специфика каждого этапа ориентирования.

Тема 6. Виды, формы, методы, программы обучения волонтеров

Цель и задачи обучения волонтеров. Виды обучения волонтеров. Программа обучения волонтеров: цели программы обучения волонтеров.

Особенности программы обучения волонтеров. Этапы обучения волонтеров: предварительное обучение, обучение в процессе работы / повышения квалификации, перепрофилирование. Методы и формы обучения волонтеров: работа в малых группах, ролевые игры, тренинги, информационные сессии, обмен опытом и др. Этапы создания и осуществления учебной программы: определение целей и потребностей в обучении, моделирование программы обучения (темы, формы и методы обучения, количество часов), организация обучения (время, место, участники, техническое и информационное обеспечение), оценка результатов обучения.

Тема 7. Поддержка и супервизия волонтеров

Оказание поддержки – обязанность организации по отношению к волонтерам и право волонтеров. Задачи оказания поддержки волонтерам: обеспечение связи волонтера с организацией, обеспечение качества выполняемой работы. Показатели благоприятного отношения организации к волонтерам. Осуществление поддержки волонтеров в ходе консультирования, обеспечения волонтера информацией, решения организационных вопросов, прохождения обучения, установления контактов между волонтерами. Формы поддержки волонтеров. Поддержка долгосрочной деятельности волонтера. Внутренние и внешние причины ухода волонтера из организации. Супервизия волонтерской деятельности.

Тема 8. Признание и оценка деятельности волонтеров

Правила выражения признания. Формы признания: формальная и неформальная. Материальные и нематериальные стимулы выражения признания. Оценка волонтерской программы и оценка деятельности волонтеров. Этапы оценки: формулировка критериев оценки, сбор данных, анализ данных, внесение изменений в планы, методы работы, конкретные мероприятия. Эффективность оценки, критерии оценки (количественные и качественные).

Тема 9. Документация в менеджменте волонтерской деятельности

Ведение документации – составная и обязательная часть успешной волонтерской программы, организации работы волонтеров. Основные документы в менеджменте волонтерской деятельности: анкета волонтера, лист собеседования, описание работы волонтера, волонтерский договор, личная карточка волонтера, лист учета времени, удостоверение волонтера, отзыв руководителя о работе волонтера и др.

***Тема 10. Роль организационной культуры в менеджменте
волонтерской деятельности***

Понятие организационной культуры. Функции организационной культуры. Содержание и составляющие организационной культуры в менеджменте волонтерской деятельности.

Тематический план

Темы	Количество часов		
	Лекции	СУР	Семинары
1. Теоретические основы менеджмента волонтерской деятельности	2	2	—
2. Планирование работы волонтеров	2		2
3. Привлечение волонтеров	2	2	2
4. Собеседование и определение на должность	2		2
5. Ориентирование волонтеров	2		2
6. Виды, формы, методы, программы обучения волонтеров	2	2	4
7. Поддержка и супервизия волонтеров	2		4
8. Признание и оценка деятельности волонтеров	2		4
9. Документация в волонтерском менеджменте	2	2	2
10. Роль организационной культуры в менеджменте волонтерской деятельности	2	2	2
ВСЕГО – 54 часа	20	10	24
Форма контроля	Зачет		

ЛЕКЦИОННЫЙ КУРС

1. Теоретические основы менеджмента волонтерской деятельности

Ключевые понятия в менеджменте волонтерской деятельности

Современный мировой опыт показывает, что государство, опираясь лишь на созданные им социальные институты, не всегда в полной мере решает социально значимые проблемы общества. В ответ на это возник институт добровольчества как «перспективный заряд для совершенствования человечества, позволяющий оптимизировать и активизировать социальные процессы в обществе, объединяя и поддерживая людей, социально-активных, персонально ответственных, самостоятельно и творчески мыслящих, взаимодействующих с другими ответственными гражданами» [2, с. 46]. Во многих странах мира волонтерский труд сегодня – повседневная социальная практика: люди объединяются для того, чтобы обучать здоровому образу жизни, проводить экологические акции, организовывать конференции, форумы, вести профилактику правонарушений, решать общие социальные проблемы.

Термин «волонтер» происходит от французского «*volontaire*», который, в свою очередь, произошел от латинского «*voluntarius*» и в дословном переводе означает «доброволец», «желающий», «действующий по свободной воле», а в переводе с английского слово «*volontaire*» – человек, который добровольно, осмысленно и безвозмездно осуществляет любые виды социальной помощи.

По мнению Е.И. Холостовой, «волонтеры – это люди, делающие что-либо по своей воле, по согласию, а не по принуждению, работающие бесплатно как в государственных, так и в частных организациях медицинской, образовательной сферы или социального обеспечения» [24, с. 119]. Н.Ф. Басов вкладывает в это понятие аналогичный смысл, обращая внимание на социальную значимость, добровольность и безвозмездность этой деятельности [1]. На наш взгляд, ключевыми позициями в определении понятия «волонтер» являются «добровольность», «бескорыстность», «осознанность», «ответственность», «помощь».

При характеристике понятия «волонтер» возникает необходимость в определении значения термина «волонтерская деятельность», которое мы рассматриваем как синоним дефиниций «волонтерство», «добровольчество», «добровольческий труд».

Во Всемирной Декларации Добровольчества, принятой 14.09.1990, «волонтерская деятельность» рассматривается как фундамент гражданского общества, на котором строятся жизненные устремления человечества к достижению мира, свободы, безопасности и справедли-

вости для всех народов, а развитие «волонтерства» способствует вовлечению всего общества в процесс определения и решения социальных проблем; дает возможность людям приобретать новые знания и навыки, развивать свой творческий и профессиональный потенциал [6].

Национальные Общества Красного Креста, Красного Полумесяца или Красного Кристалла, другие общественные государственные и негосударственные организации для осуществления своей деятельности в качестве основного человеческого ресурса привлекают волонтеров. По определению, данному в Волонтерской Политике Международной Федерации Обществ Красного Креста и Красного Полумесяца, волонтер – это человек, действующий по доброй воле, а не из материального или финансового интереса или под воздействием внешнего социального, экономического или политического давления.

Деятельность волонтера направлена на принесение пользы самым нуждающимся людям и обществу в соответствии с принципами гуманности, беспристрастности, толерантности и др.

Наиболее эффективной организацией деятельности студентов-волонтеров способствует **менеджмент волонтерской деятельности**. Слово «*management*» было заимствовано из английского и в переводе означает «управление». Часто менеджмент и управление рассматриваются как синонимы, что не совсем соответствует действительности. Понятие «управление» намного шире. Оно применяется во многих видах человеческой деятельности и в разных ее сферах (управление в неживой природе, биологических системах, государством и т.д.). Термин «менеджмент» применяется лишь к управлению социально-экономическими процессами на уровне учреждения, организации, предприятия, корпорации.

Российские и отечественные ученые понятие «менеджмент» трактуют неоднозначно:

- как управление (Е.Е. Вершигора, О.А. Зайцева, М.М. Максимцова, Н.П. Масленникова, Б.В. Прыкина);
- как процесс руководства (М. Альберт, В.И. Королев, Ю.В. Кузнецова, М. Мескон, М.П. Переверзева);
- как совокупность способов, методов, приемов и средств организации (Д.Д. Вачугов, П.Ф. Друкер, Л.П. Крысина, А.Д. Некипелова, Б.А. Райсберг);
- как вид деятельности (О.С. Виханский, И.Н. Герчикова, А.И. Наумов);
- как область науки, человеческих знаний, позволяющих осуществлять функцию управления, поскольку составляет теоретическую базу практики управления, обеспечивает практическую деятельность управления научными рекомендациями (Б.З. Зельдовича).

М.Н. Певзнер в своих исследованиях говорит об образовательном менеджменте и определяет его «как междисциплинарный и многоаспектный феномен, представляющий собой теорию и практику инновационного управления развитием организации и ее персонала посредством активизации образовательных ресурсов» [17, с. 28]. Автор выделяет несколько подходов к изучению данного феномена и рассматривает образовательный менеджмент:

- как коммуникативный процесс, решający задачи развития сотрудников и самой организации, а также формирования эффективной рыночно-ориентированной отрасли образовательных услуг;
- как функцию: образовательный менеджмент связан с выполнением определенных действий: планированием, организацией, мотивацией и контролем за развитием образовательных систем и образовательных процессов;
- как науку: управление имеет свой специфический предмет, методологию, методы и подходы к решению проблем управления средствами образования;
- как искусство: управление требует от людей, решаютших управленческие задачи в сложных малопредсказуемых ситуациях, мастерства применения научных знаний и использования передового опыта;
- как людей, профессионально управляющих организацией с использованием образовательных ресурсов;
- как аппарат управления, который придает организации целостность и позволяет устанавливать связи, координировать и развивать деятельность ее субъектов для эффективного достижения поставленных целей [17].

Основы и специфика взаимодействия между волонтерами и добровольческими организациями

Между волонтерами, сотрудниками и представителями данных организаций возникает **взаимодействие**, при котором волонтеры добровольно предлагают в распоряжение организации свои услуги, а организация помогает волонтерам реализовать их стремление оказывать помощь нуждающимся людям и обществу, в котором они живут. При этом, оказывая помощь уязвимым людям, волонтеры приносят пользу и самой организации, в программах которой они работают. Наиболее значимой пользой, которую приносят волонтеры организаций, является:

- расширение объема оказания помощи уязвимым людям (при помощи волонтеров можно начать новую или расширить уже существующие программы);

- волонтеры способствуют приобретению новых и укреплению существующих контактов и связей с другими организациями;
- участие волонтеров способствует повышению имиджа организации и привлечению внимания и поддержки со стороны общественности (больший информационный охват);
- позволяет снизить расходы за счет безвозмездного труда волонтеров и привлечь дополнительные ресурсы (например, проведение сбора пожертвований силами волонтеров) [5].

Но, участвуя в деятельности организации, волонтеры, в свою очередь, также имеют ожидания:

- дружелюбное отношение как к равным со стороны сотрудников;
- интересные и разнообразные задания;
- четкие, понятные объяснения и правила (хорошая организация работы);
- информация, ответы на вопросы, обучение;
- кроме обязанностей иметь еще и права;
- иметь контактное лицо, к которому можно обратиться;
- иметь доступ к необходимым ресурсам для осуществления своей работы;
- признание важности работы, которая была сделана [5].

Важным моментом взаимодействия волонтеров и организаций является профессиональное, уважительное отношение руководства и сотрудников организации к волонтерам. В противном случае волонтеры будут сталкиваться с проблемой, которую они меньше всего ожидали, предлагая свои услуги, – «Вы здесь не нужны» – и, соответственно, быстро покинут организацию. Напротив, дружественное отношение (благоприятный климат) будет способствовать сохранению интереса волонтера к организации.

Благоприятный климат для работы волонтеров в организации заключается в **принятии** – работа волонтеров приветствуется и поддерживается всеми сотрудниками организации; **уважении** – признается, что волонтер вносит важный вклад в развитие организации и достижение ее целей.

Причем благоприятный климат в организации должен иметь свое практическое выражение в ежедневной работе с волонтерами и не должен оставаться только на уровне нереализованных деклараций. Существует несколько признаков, по которым можно судить, что обстановка в организации является неблагоприятной для работы волонтеров и слова расходятся с делом.

Признаки неблагоприятного климата для работы волонтеров в организации

Когда сотрудники считают, что:

- волонтер – это бесплатная рабочая сила, и работа волонтера ничего не стоит;
- волонтер – это неспециалист, поэтому волонтеру можно доверить только неквалифицированную работу;
- волонтеры ненадежны (нельзя поручить ничего ответственного и серьезного);
- волонтеры не требуют внимания и ресурсов (незачем инвестировать время и деньги в волонтеров).

В результате таких ошибочных представлений сотрудники начинают видеть в волонтерах:

- «трату времени» – сотрудник может считать, что работа с волонтерами не входит в круг его должностных обязанностей;
- «лишнюю» работу для себя (нужно предоставлять и организовывать рабочее место, обучать, осуществлять контроль деятельности и поддержку);
- опасность потери контроля над качеством выполняемых работ;
- угрозу потери работы (могут сократить, волонтер может занять место сотрудника) [5].

Компоненты менеджмента волонтерской деятельности

Система, которая позволяет оправдать ожидания и надежды волонтеров, а также способствует организации их эффективной деятельности, направленной на достижение миссии, целей и задач организации, называется **менеджмент волонтерской деятельности**.

Ряд отечественных ученых (Е.А. Башаркина, Е.Н. Самонкова) адаптировали понятие «менеджмент» к условиям волонтерской деятельности и рассматривают его как инструмент регулирования взаимоотношений между волонтерами и руководителями волонтерского движения, который обеспечивает получение каждой из сторон максимально положительного результата от сотрудничества [2]. Он включает в себя следующие этапы:

- планирование работы с волонтерами;
- привлечение волонтеров, собеседование и определение на должность;
- ориентирование и обучение волонтеров;
- супервизия волонтеров;
- признание деятельности волонтеров;
- оценка волонтерской программы и деятельности волонтеров.

В ходе волонтерской деятельности осуществляется систематическая, целенаправленная профессиональная подготовка студентов социально-гуманитарного профиля, которая обеспечивает развитие профессионально-личностных компетенций будущего специалиста и является адекватной по отношению к реализуемым в практике образования основным направлениям и видам профессиональной деятельности.

Компоненты волонтерского менеджмента являются неотъемлемыми частями целого и эффективно работают только вместе.

Волонтерский менеджмент как инструмент регулирования взаимоотношений между волонтерами и добровольческой организацией

В условиях притеснения волонтеров им дается понять, что их деятельность не является важной для организации, а необходимая поддержка не предоставляется. В результате, без поддержки со стороны сотрудников работа волонтеров является низкоэффективной, ожидания волонтеров не оправдываются, что служит причиной их ухода из организации.

Важно, чтобы сотрудники организаций четко понимали, что:

- волонтеры – основная сила в достижении миссии их организации;
- волонтер – это роль, а не должность. Волонтер может выполнять различную работу и занимать различные должности, включая и те, которые выполняют сотрудники;
- основные отличия волонтера от сотрудника – это отсутствие оплаты труда, волонтер может уделять меньше времени работе по сравнению с сотрудником;
- работа волонтеров бесплатна, но стоит денег;
- важно обеспечивать волонтеров работой, которая полезна и соответствует их ожиданиям и потребностям [5].

Координация работы волонтеров должна быть регулярной, она требует большей квалификации, сил и времени, чем координация работы сотрудников. Взаимодействие между сотрудниками и волонтерами является основой успеха волонтерской программы.

Безусловно, административными методами невозможно создать такое понимание среди сотрудников. Необходимы специальные усилия и мероприятия.

Способами формирования положительного отношения к волонтерам со стороны сотрудников являются:

- разработка процедуры взаимодействия персонала с волонтерами (например, включение графы «Работа с волонтерами» в должностные обязанности и лист оценки работы сотрудников, регулярное проведение

собраний или неформальных встреч сотрудников и волонтеров, а также собраний с сотрудниками по работе с волонтерами, проведение совместного обучения сотрудников и волонтеров, привлечение сотрудников к обучению и поощрению волонтеров);

- привлечение сотрудников и руководства к планированию и оценке деятельности волонтеров, составлению описания работы волонтеров;
- введение тех же стандартов работы для волонтеров, что и для сотрудников;
- поощрение сотрудников, работающих с волонтерами;
- регулярно выражаемое положительное отношение к деятельности волонтеров со стороны руководства организации [5].

2. Планирование работы волонтеров

Работа с волонтерами – это не спонтанные действия, а система работы, которой должны предшествовать тщательный анализ и подготовка. Начать следует с планирования работы волонтеров, которое является одним из основополагающих элементов менеджмента волонтерской деятельности. Планирование позволяет руководителям деятельности добровольцев и сотрудникам определить свои ожидания от работы волонтеров, дает возможность достичь единого понимания целей привлечения волонтеров, определить задачи сотрудников при работе с волонтерами и уже заранее предусмотреть и устраниТЬ возможные проблемы [5].

Наличие плана дает руководителям волонтерских групп больше возможностей наиболее адекватно реагировать на какие-либо изменения, затрачивая при этом наименьшее количество дополнительных ресурсов.

Задачи планирования состоят в том, чтобы:

- определить, в чем будет заключаться роль волонтеров в отряде/группе;
- найти наиболее подходящие виды деятельности для волонтеров с учетом потребности организации, получателей услуг, самих волонтеров и других заинтересованных сторон;
- определить, количество волонтеров для того или иного вида деятельности;
- предусмотреть и минимизировать возможные риски, связанные с привлечением волонтеров;
- определить, какое именно обучение и поддержка необходима волонтерам;
- определить, какие ресурсы необходимы для того, чтобы волонтеры могли осуществлять свою деятельность [5].

При планировании крайне важно быть реалистичным, ставить приоритеты и не проводить планирование в одиночку, а вовлекать в процесс планирования всех, кто работает с волонтерами. Вовлечение в планирование позволяет учесть различные интересы, а также в последующем облегчает проведение оценки эффективности планирования и самой деятельности волонтеров. Принятие же решений в одиночку может оказаться непосильной задачей для одного человека в силу отсутствия у него необходимого опыта, информации, времени и полномочий. Выходом из такой ситуации может стать создание группы планирования, которая поможет распределить нагрузку, привлечет представителей групп, на которых работа волонтеров может оказать влияние, поможет в создании ясного понимания целей и задач работы с волонтерами.

Стороны, которые должны привлекаться к планированию (группа планирования):

- сотрудники с необходимым опытом и знаниями в таких областях, как связи с общественностью, бухгалтерский учет, менеджмент, планирование программ, руководство волонтерами;
- представители руководства организации;
- действующие волонтеры и волонтеры с опытом работы;
- представители получателей программы (целевых групп) [5].

Участие волонтеров и получателей услуг в планировании можно обеспечить, например, путем проведения опроса и консультаций с представителями этих групп, приглашением принять участие во встрече по планированию, дать свои комментарии и предложения к разработанному предварительному плану.

Этапы планирования

В ходе планирования необходимо найти ответы на базовые вопросы:

Зачем?

В начале планирования крайне важно иметь четкое представление, зачем организация или волонтерская группа привлекает волонтеров. Чтобы ответить на него, все вовлеченные в планирование работы волонтеров должны иметь общую точку зрения на волонтерскую деятельность, т.е. на роль волонтеров и ценность их вклада в деятельность группы или добровольческого отряда.

Понимание данного вопроса будет служить гарантией того, что сотрудники организации или добровольцы группы будут относиться к волонтерам так, как они этого заслуживают, т.е. с вниманием, и будут оказывать им поддержку.

Задачи, которые преследует волонтерская группа, привлекая к работе добровольцев:

– решение определенной проблемы целевой группы (например, недостаток достоверной информации о методах профилактики ВИЧ/СПИДа);

- решение определенной проблемы организации;

- создание имиджа организации;

– решение проблем волонтера (например, мера отвлечения человека от нежелательных занятий, способ повышения социальной активности человека, профилактика девиантного поведения) [2].

Возможно, что вы привлекаете волонтеров для решения всех вышеперечисленных задач, однако все равно одна или две задачи из них будут приоритетными. Расстановка приоритетов поможет правильно провести набор и обучение волонтеров.

Поняв в целом, зачем вы привлекаете волонтеров, следует определиться, в каких именно областях деятельности будут задействованы волонтеры и чем именно они будут заниматься. Для этого следует рассмотреть все виды деятельности, которые осуществляет ваша волонтерская группа с точки зрения возможности привлечения к ним волонтеров. Также можно рассмотреть возможность создания новой программы при помощи волонтеров.

Итак, мы, например, определились, что привлекаем волонтеров для программы оказания медико-социальных услуг пожилым и одиноким людям и программы профилактики ВИЧ/СПИДа среди молодежи. Кроме того, мы заинтересованы начать новую программу. Нашим следующим шагом будет определение, чем именно будут заниматься волонтеры в данных программах. Термин «волонтер» говорит только о том, что человек действует по добреей воле и не получает финансового вознаграждения за свою работу в программе, но не дает объяснения, чем занимается человек. Т.е. необходимо определить его должность в программе. Это может быть инструктор, административный помощник, специалист по связям с общественностью, организатор благотворительной акции и т.д. Помимо участия в программе волонтеры могут привлекаться и для работы в Правлениях и комиссиях [5].

Далее следует определиться с потребностями волонтерской группы в волонтерах (сколько волонтеров необходимо) для осуществления программы. Данный вопрос зависит от нескольких факторов:

– Территории охвата программы: мероприятия программы могут проходить в различных, удаленных друг от друга населенных пунктах. В таких случаях есть смысл разделить территорию на участки, прикрепив к каждому участку тех волонтеров, которые живут поблизости. В этом случае вам потребуется больше волонтеров, но в результате вы получите существенную экономию времени и транспортных расходов.

– Каким свободным временем располагают волонтеры: для студентов-волонтеров учеба является основной (приоритетной) деятельностью. Кроме того, у них есть и другие интересы, а также семья и друзья. Поэтому волонтерской работе они могут посвятить лишь часть своего свободного времени. Повышенные требования к волонтеру, например, чтобы он посвящал больше времени волонтерской деятельности, могут привести к тому, что волонтер станет перед необходимостью сделать выбор и, скорее всего, покинет добровольческую группу.

– Используемые методы: при осуществлении программы могут использоваться различные методы, например, для проведения мероприятий по профилактике ВИЧ/СПИДа можно использовать метод «равный-равному», лекции, массовые акции (тематические дискотеки, концерты), дебаты, круглые столы, распространение печатной информации. Также эти мероприятия могут быть однократными или подразумевать регулярную деятельность. Соответственно, в зависимости от используемого метода требуется различное число волонтеров.

– Число получателей услуг программы и степени их нуждаемости: существует прямая зависимость между количеством человек, которые вы планируете охватить своей программой, степенью их нуждаемости в помощи и числом привлекаемых волонтеров. Например, при осуществлении программы социальной помощи одиноким людям на дому следует правильно оценить количество человек, которым ваша волонтерская группа предоставляет услуги, и определить, как часто необходимы визиты волонтеров [2].

Таким образом, имея четкое представление, зачем вашей добровольческой группе нужны волонтеры, в каком количестве и в каких именно областях деятельности они будут задействованы, можно переходить к следующему этапу планирования и отвечать на следующий вопрос.

Кто?

Руководители волонтерского движения в организации должны представлять, кто именно из сотрудников будет вовлечен в работу с волонтерами, сколько времени будет занимать эта работа и в чем именно она будет заключаться. Волонтеру также необходимо знать, кто отвечает за ту или иную деятельность в организации, т.е. к кому он может обратиться и перед кем он несет ответственность за выполняемую им работу.

В крупной организации должен быть человек, который отвечает за работу с волонтерами в целом. Наименование должности человека, осуществляющего руководство работы волонтеров, может быть различной: директор волонтерских программ, менеджер волонтеров, руководитель волонтеров. Главное, что этот человек должен быть связующим звеном между волонтерами и штатными сотрудниками, равно как и между

организаций и обществом по вопросам привлечения волонтеров и подведением результатов их деятельности.

Задачи координатора по работе с волонтерами:

- Планирование и осуществление набора волонтеров.
- Определение, в каких областях деятельности будут задействованы волонтеры.
- Подготовка описания работы для каждой волонтерской должности.
- Проведение собеседования, отбор и закрепление волонтеров за видами деятельности и непосредственными руководителями.
- Планирование и осуществление ориентации и обучения волонтеров.
- Поиск и предоставление волонтерам ресурсов для работы.
- Ведение повседневной регистрации работы волонтеров (волонтерской документации).
- Распространение среди общественности информации о деятельности волонтеров и поддержка связей с другими организациями и донорами.
- Поддержка волонтеров по мере необходимости (дополнительное обучение, консультирование, информация).
- Оценка организации работы с волонтерами.

Как правило, непосредственным руководителем волонтера является сотрудник организации, ответственный за тот участок работы, к которому прикреплен волонтер. Но также это может быть и опытный волонтер – лидер волонтерской группы.

Основой эффективной деятельности непосредственного руководителя волонтеров является представление того, что организация или волонтерская группа ожидает от волонтера и в какой поддержке нуждается волонтер. Крайне важным для руководителя волонтерами является хорошее владение коммуникативными навыками – основа любого успешного взаимодействия между людьми.

Как?

На этом этапе происходит формулирование, как/каким образом будут организованы практические моменты работы с волонтерами, а именно: разрабатывается система привлечения и обучения волонтеров, их роль и должностные обязанности, механизмы коммуникации и отчетности, правила техники безопасности, а также критерии оценки организации и осуществления работы волонтеров.

Планируя систему привлечения и обучения волонтеров, мы, благодаря предыдущим вопросам, уже знаем, на какую конкретно работу и сколько волонтеров нам необходимо, представляем, кто будет заниматься

волонтерами, т.е. осуществлять набор, собеседование, обучение, руководство и оценку. Поэтому нам остается ответить на следующие вопросы:

- Какие методы будут использованы для набора волонтеров.
- На какой срок (короткий, длительный) мы привлекаем волонтеров.
- Какими именно навыками и умениями должен обладать волонтер.
- Какие ресурсы необходимы для набора и обучения волонтеров, и какими ресурсами организация располагает.

Отвечая на вопрос, какие методы будут использованы для набора волонтеров, мы опираемся на знание нашей целевой группы, т.е. необходимо иметь представление, кого мы хотим видеть в качестве волонтеров прежде всего. И тогда можно выбрать и использовать наиболее эффективные методы привлечения.

Срок привлечения добровольцев зависит от двух факторов: от волонтера (не все волонтеры заинтересованы быть задействованными на длительный срок) и самой программы (сколько времени она будет длиться). В зависимости от того, на какой период времени вы планируете привлечь волонтеров, будет зависеть решение о том, какое обучение необходимо предложить волонтерам и какие ресурсы инвестировать в них. Если вы рассчитываете, что волонтер будет задействован в проведении не только одной акции, а останется в организации в течение как минимум полугода, то в этом случае целесообразно предусмотреть для него помимо вводного еще и дополнительное обучение (для поддержания качества работы) и предусмотреть мотивационные мероприятия [5].

Определение роли волонтеров, разработка их должностных обязанностей, вопросы коммуникации и отчетности во многом зависят от моделей организации работы волонтеров, используемых организацией.

Модель «Предоставление услуг»

- Роль волонтеров – предоставление услуг уязвимым людям.
- Сотрудники отвечают за набор, обучение и супервизию волонтеров.
- Взаимная ответственность сотрудников и волонтеров четко оговорена.
- Обучение волонтеров является структурированным и обязательным.
- Мотивация волонтеров – приобретение новых навыков и возможность перехода на оплачиваемые должности [5].

Модель «Помощники»

- Услуги клиентам предоставляются в основном сотрудниками.
- Роль волонтеров – помогать сотрудникам, чтобы те могли более эффективно использовать свое рабочее время.

- Обучение волонтеров проводится от случая к случаю, по мере необходимости, чаще всего включает практическое обучение конкретным навыкам на рабочем месте.

- Набор волонтеров осуществляется через личный контакт с теми, кто хочет помогать [5].

Модель «Активисты»

- Нет оплачиваемых сотрудников, которые руководят работой волонтеров.

- Волонтеры самостоятельно определяют деятельность и свои роли в зависимости от своих потребностей, интересов и возможностей.

- Волонтерская работа предоставляет возможность для персонального и профессионального роста [5].

Модель «Со-сотрудники»

- Сотрудники и волонтеры выполняют один и те же функции и работают вместе.

- Основное различие в том, что сотрудники уделяют больше времени работе, чем волонтеры.

- И сотрудники, и волонтеры одинаково привержены миссии, цели и ценностям организации.

- В качестве мотивации доминирует личный пример, а не административное воздействие [5].

Определившись с тем, какую модель работы с волонтерами вы используете, можно переходить к крайне важному моменту организации работы волонтеров: к составлению описания работы/должностных обязанностей волонтера. Данный документ четко регулирует ожидания и требования каждой из сторон. Имея описание работы, волонтер знает, в чем заключается его деятельность, на какую поддержку может рассчитывать, кто является его руководителем, каким образом будет проходить оценка его деятельности. В нем определены:

- должность волонтера в программе;
- требования, знания и навыки, которыми должен обладать волонтер для выполнения работы;
- система взаимоотношений волонтера с сотрудниками и клиентами;
- объем времени, который необходим для выполнения работы;
- система обучения волонтера, контроля и оценки его деятельности.

3. Привлечение волонтеров

Привлечение – это процесс поиска и набора волонтеров, которые хотят оказать помощь организации в ее деятельности. При наборе

волонтеров, прежде всего, следует ориентироваться на их мотивацию к занятию добровольческой деятельностью, т.к. человек приходит и остается в организации, только если его потребности совпадают с тем, что организация может ему предложить [5].

Наряду с понятием «мотивационная сфера» психологами широко используется термин «мотивация». В настоящее время существуют два подхода к ее определению: первый рассматривает мотивацию как структурное образование, как совокупность факторов или мотивов поведения и деятельности (Ж. Годфруа, В.И. Ковалев, В.Д. Шадриков); второй – как динамичное образование, как процесс, поддерживающий психическую активность человека на определенном уровне (З. Фрейд, В.Н. Куницына, Е.П. Ильин).

В зарубежных психологических теориях мотивация представлена по-разному: представители экспериментальной психологии (В. Вундт, Н. Тинберген) понимают ее как момент сближения инстинкта с побуждением, как иерархически организованные импульсы, активизирующие инстинкты; в теории психоанализа мотивация личности понимается как «динамические тенденции», которые, не будучи даны в сознании, тем не менее направляют поведение (З. Фрейд); в психологии личности – как свойства, которые подразделяются на «движущие» – диспозиции направления, обладающие мотивационным характером, – и «инструментальные» – диспозиции обеспечения (В. Штерн), как иерархическое строение системы человеческих потребностей (А. Маслоу); представители психологии обучения полагают, что мотивация представлена удовлетворением, рассматриваемым как причина образования новой связи между раздражителем и реакцией (Э. Торндайк, Э. Толмен) [23].

В отечественной психологии большинство ученых убеждены в том, что мотивационная сфера характеризуется сменой наиболее значимых мотивов, возрастанием роли опосредованных потребностей, их иерархизацией, а мотивация является движущей силой поведения человека. Так, А.А. Реан под мотивацией понимает всю совокупность различных побуждений: мотивов, потребностей, интересов, стремлений, целей, влечений, мотивационных установок или диспозиций, идеалов и т.п., что в широком смысле подразумевает детерминацию поведения вообще. Д.А. Кикнадзе раскрывает мотивацию как этап образования мотива из потребности, борьбу потребностей, порождающую мотив. Определяющую роль в структуре мотивации, по мнению большинства психологов, занимают потребности и мотивы, однако понимание их значения в развитии мотивации личности является предметом многолетнего спора ученых.

Существуют следующие точки зрения на определение потребности:

– психическое явление отражения нужды организма в чем-либо (биологические потребности) и личности (социальные потребности), потребность непосредственно побуждает индивида к активности, является внутренним стимулом его поведения и деятельности (К.К. Платонов, Л.И. Божович);

– состояние напряжения (Б.И. Дадонов, И.А. Фурманов). Называя переживание нужды потребностным состоянием, которое лишь сигнализирует о том, что потребность испытывает определенные трудности, ученые полагают, что это состояние заставляет искать причину того, чего человеку не хватает. Исходя из этого, различают содержательный компонент потребности (определяет предполагаемую направленность поведения) и ее динамический компонент (выполняет собственно побудительную силу);

– источник активности, установка к деятельности. Д.Н. Узладзе утверждает, что в случае наличия какой-либо потребности в субъекте возникает специфическое состояние, которое можно охарактеризовать как установку – склонность, направленность, готовность к совершению определенной деятельности, направленной на удовлетворение актуальной потребности. Установка выражает готовность человека к активности, определяет его направленность и избирательность поведения. Установка как динамическое состояние включает в себя как момент мотивации, так и момент направленности. Такого же мнения придерживается Л.И. Божович, считая, что потребность непосредственно побуждает индивида к активности, является внутренним стимулом его поведения и деятельности. По мнению С.Л. Рубинштейна, потребности человека – исходные побуждения его к деятельности: благодаря им он выступает как активное существо [23].

Понятие мотива отечественные ученые определяют следующим образом:

– А.Н. Леонтьев, С.Л. Рубинштейн рассматривают мотив как цель. Предмет удовлетворения потребности, по мнению С.Л. Рубинштейна, рассматривают как цель тогда, когда предметы становятся объектами желаний и возможными целями действий; когда они включены в практическое сознание, тогда человеком проявляется свое отношение к потребности. А.Н. Леонтьев подчеркивает, что термин «мотив» означает не переживание потребности, а то объективное, в чем эта потребность конкретизируется в данных условиях и на что направлена деятельность. По его мнению, до своего первого удовлетворения потребность «не знает» своего предмета, он еще должен быть обнаружен. Только в результате такого обнаружения потребность приобретает свою предметность, а

воспринимаемый (представляемый, мыслимый) предмет – свою побудительную и направляющую деятельность функции, т.е. становится мотивом;

– А.Г. Ковалев, П.М. Якобсон понимают мотив как удовлетворенность – отношение к выполняемой деятельности, образу жизни. Удовлетворенность усиливает мотив, является одним из факторов, влияющим на продолжение деятельности, основанием, т.е. содержательной стороной мотива;

– как отношение, а мотивационную сферу личности как отношение иерархии мотивов. Эти отношения А.Н. Леонтьев определяет складывающимися связями деятельности субъекта, их опосредствованиями и считает их релятивными. Разделяет эту позицию Л.И. Божович, понимая под мотивационной сферой смену доминирующих мотивов, которые приобретают для человека ведущее значение и тем самым подчиняют себе все другие мотивы. Иерархическая структура мотивационной сферы в наиболее развитой ее форме предполагает усвоение определенных моральных ценностей – представлений, понятий, идей, ставших доминирующими мотивами поведения. Иерархическая структура мотивационной сферы определяет направленность личности человека, которая имеет разный характер в зависимости от того, какие именно мотивы по своему содержанию и строению стали доминирующими. Я.Л. Коломинский, А.А. Рean под мотивационной сферой личности понимают совокупность стойких мотивов, имеющих определенную иерархию и выражающих направленность личности [23].

Основное ядро мотивационной сферы индивида, по мнению ряда ученых (В.Н. Мясищев, В.И. Селиванов, А.Г. Спиркин), представляет собой совокупность не только потребностей и мотивов, но и интересов, склонностей, стремлений. Такого же мнения придерживается Е.Н. Еникеев, который рассматривает мотивацию как обусловленную актуализированной потребностью направленность активности организма, где к мотивационным состояниям человека относятся интересы, установки, желания, стремления, намерения, влечения, страсти и где все мотивационные состояния являются модификацией потребностных состояний.

Интересы, убеждения личности выступают в качестве устойчивых мотивов, ориентирующих человека на выполнение поставленных задач, и являются составной частью направленности личности. Интересы представляют собой состояния человека, побуждающее его к познавательной или практической деятельности. Так, по мнению С.Л. Рубинштейна, интерес – это направленность помыслов и мыслей; потребность – желаний, влечений. Потребность вызывает желание в каком-то смысле обладать предметом, интерес – стремление ознакомиться с ним. С насыщением потребность исчезает, удовлетворение же

интересов – стимул его дальнейшего совершенствования и углубления. При определении направленности той или иной личности следует учитывать устойчивые, преобладающие интересы, опосредованные избирательным отношением данной личности к тому или иному объекту [23].

Разделяя позиции отечественных ученых, под мотивацией мы понимаем совокупность побуждающих активность субъекта мотивационных образований (потребностей, мотивов, интересов, склонностей, намерений, убеждений и др.), обосновывающих выбор действий, поступков, а мотивационная сфера рассматривается нами как иерархически сложенная система мотивов, определяющая направленность личности.

Мотивацию волонтеров можно разделить на несколько подгрупп:

Альтруизм – бескорыстное желание делать добро. Предпосылками является представление, что есть люди, которым нужна помощь. Данная мотивация является неустойчивой, особенно когда волонтер сталкивается с равнодушным отношением [5].

Социальная мотивация строится на основе контактов с другими людьми. Волонтерская группа рассматривается как социальная, а не рабочая группа. К социальной мотивации относятся:

- желание приобрести новый круг общения, выбраться из дома;
- возможность найти единомышленников;
- стремление к общению и обмену опытом;
- потребность в чувстве принадлежности и необходимости;
- потребность иметь роль в обществе и цель в жизни [5].

Социальная ответственность основывается на убеждении, что если у человека есть возможность, то он обязательно должен помогать тем, кто находится в более сложной ситуации. В отличие от альтруизма такое мировоззрение формируется под воздействием общественного мнения. К такой мотивации относится:

- желание улучшить жизнь людей в обществе;
- следование традиций оказания помощи нуждающимся людям;
- желание быть примером поведения для других;
- желание показать свое неравнодушие к проблеме [5].

Материальная мотивация – достижение личных целей и/или удовлетворение личных потребностей:

- Применение собственного опыта, знаний, навыков и приобретение новых.
- Подготовка к работе, улучшение своего резюме, налаживание новых профессиональных контактов.
- Возможность зачесть какие-либо предметы в институте.
- Самореализация, личностный рост, самоутверждение.

- Выполнения работы, приносящей удовольствие.
- Интересное проведение времени.
- Компенсация отсутствия чего-либо в личной жизни [5].

Знание мотивации поможет правильно составить обращение к потенциальным волонтерам. Такое обращение, помимо того, что оно должно быть привлекательно для людей, которые хотят заниматься волонтерской деятельностью, должно еще и представлять интересы организации и ее клиентов.

Следующим шагом после выработки обращения к потенциальным волонтерам будет определение, каким именно методом вы воспользуетесь, чтобы его увидели потенциальные волонтеры.

Способы набора волонтеров

При выборе метода можно использовать один из способов набора волонтеров: **массовый или целевой набор** (таблица 1).

Таблица 1 – Способы набора волонтеров

	Массовый набор	Целевой набор
Цель	Подобрать волонтера на должность, с которой бы справилось большинство людей	Подобрать волонтеров для работы, которая требует конкретного опыта и подхода
Требуемый опыт	Специфический опыт не требуется, т.к. работа не требует специальных навыков	Нужны волонтеры с определенным образованием, навыками, возрастом и т.д.
Особенности набора	Обращение к широкой аудитории: распространение объявлений, использование СМИ	Обращение к определенному контингенту людей: использование определенных СМИ, объявлений в местах появления потенциальных волонтеров, непосредственное общение и контакты (преимущественно)

Кто осуществляет набор волонтеров

Лучше всего набор волонтеров осуществлять командой, в которую входят:

- координатор волонтерской программы;
- штатные сотрудники (координаторы и ассистенты программ);
- волонтеры.

Методы привлечения волонтеров

- Через друзей и знакомых.
- Посредством рекламы на радио и телевидении, наглядной агитации (стенды), распространения брошюр, пресс-релизов.
- Постоянные рубрики в прессе с перечнем волонтерских вакансий.
- Раздача информационных листков среди участников публичных мероприятий.
- Расклейка рекламных объявлений на остановках общественного транспорта и в самом транспорте (нужно согласовывать).
- Информирование пассажиров общественного транспорта по внутреннему радио (например, в метро, также требуется разрешение).
- Через волонтерское бюро или волонтерскую ярмарку.
- Статьи и объявления в газетах, журналах.
- Предложение прохождения практики и стажировок для студентов и школьников.
- Беседы и лекции.
- Размещение объявлений на сайтах [5].

4. Собеседование и определение на должность

Цель собеседования – определить, подходит ли вашей организации потенциальный волонтер, а также подобрать ему такое занятие, которое удовлетворит нужды как волонтера, так и организации.

Проведение собеседования важно, поскольку именно от правильного подбора подходящего человека на соответствующее место зависит успех волонтерской программы. Более того, принимая волонтера и поручая ему выполнение работы, организация тем самым разделяет с ним ответственность за его действия. Следовательно, каждый человек, который хочет быть волонтером в организации, должен проходить собеседование, независимо от того, как хорошо вы его знаете и кто его рекомендовал. Кроме того, это наилучший и самый быстрый способ познакомиться с волонтером (узнать о его навыках и интересах, лучше понять, какая деятельность будет ему наиболее интересна). Кандидату в волонтеры собеседование дает возможность больше узнать о цели и задачах организации и о том, что от него ожидают. Волонтер получает возможность открыто взвесить все «за» и «против» и только затем принять решение, подходит ли ему ваша организация и то, что ему предлагают. Волонтер должен быть уверен в том, что он будет заниматься полезным делом и что те навыки, которыми он владеет, найдут достойное применение. Таким образом, собеседование позволяет сделать дальнейшее сотрудничество успешным и уберечь от возможных неприятностей организацию, пользователей предоставляемых ею услуг, сотрудников и самих волонтеров.

Проводить собеседование может координатор волонтеров, другие штатные сотрудники, опытные волонтеры.

Мнение: «Кто бы ни проводил собеседование с волонтерами, он должен быть хорошо подготовлен к этой роли». Поскольку проводящий собеседование будет, скорее всего, первым человеком из организации, с которым столкнется волонтер, вы должны быть уверены, что он сможет установить положительные отношения, сможет представить организацию и будет действовать так, как будто он сам руководитель программы волонтеров. Соответственно, человек, который проводит собеседование, должен предварительно сам получить хорошую подготовку.

Люди, проводящие собеседование, должны обладать

- хорошим знанием организации и того, чем будут заниматься волонтеры;
- хорошими коммуникативными навыками общения с людьми с различным уровнем культуры, образования, экономического положения, возраста;
- умением внимательно выслушать, понять собеседника;
- умением правильно интерпретировать реакцию, сомнения, невысказанные пожелания другого человека;
- умением направлять разговор и затрагивать сложные темы, сохранив при этом чуткость и доброжелательность;
- умением выявить скрытые возможности и сильные стороны кандидата;
- опытом работы волонтерами;
- толерантностью к мнению других людей [5].

Проведение собеседования

В большинстве случаев собеседование с кандидатом в волонтеры значительно отличается от собеседования с кандидатом на должность штатного сотрудника, хотя цель у таких собеседований общая – отобрать наиболее подходящих из числа всех кандидатов.

Основное отличие заключается в том, что собеседование с кандидатом в волонтеры должно проводиться в более неформальной и свободной обстановке.

Собеседование следует проводить не позже, чем в течение первых двух недель после того, как потенциальный волонтер обратился в организацию. Более длительное ожидание может привести к формированию у кандидата негативного впечатления об организации, которая даже не может найти время, чтобы встретится с человеком, который предлагает ей свои услуги.

Перед собеседованием необходимо

- подумать о месте, где будет проводиться встреча с кандидатом. Заранее позаботиться, чтобы встреча не была прервана: позвонить тем,

кому собирались, отключить звук вызова на мобильном телефоне, предупредить коллег, что вы будете заняты в течение определенного времени (не менее получаса). С самого начала важно показать внимание к волонтеру со стороны вашей организации;

- составить список вопросов к кандидату;
- иметь под рукой
 - заявление/анкету волонтера, чтобы уже иметь начальную информацию о кандидате и более продуктивно провести собеседование. В отдельных случаях анкета волонтера может быть также заполнена во время встречи или после нее;
 - информацию обо всех незанятых на данный момент волонтерских должностях, желательно в форме подробных описаний работ;
 - печатную информацию о вашей организации;
 - информацию о других волонтерских программах и организациях на тот случай, если потенциальный волонтер не подойдет вашей конкретной программе [5].

Алгоритм проведения собеседования

Начало собеседования

- Познакомьтесь, предложите удобно расположиться и поблагодарите за приход на собеседование.
- Расскажите, как именно будет проходить интервью (вопросы приветствуются, могут вестись краткие записи, продолжительность от 30 минут до 1 часа).
- Спросите, что привело кандидата к вам и что он/она ожидает от этой беседы.
- Спросите, имеет ли кандидат опыт работы волонтером, если да, то какой.
- Спросите, что кандидат знает об организации и ее программах (даст возможность понять, насколько детальной должна быть беседа).
- Расскажите вкратце об организации, ее принципах, программах и причинах, почему вы привлекаете волонтеров (на этом этапе ограничьтесь только основной информацией, чтобы не «перегрузить» кандидата).

Основная часть собеседования

- Спросите, какая работа интересна кандидату.
- Расскажите о работе, которая может быть предложена кандидату.
- Используя описание работ, обсудите с кандидатом, насколько его устраивает эта работа и имеет ли он для этого необходимые знания, опыт и возможности. Помогите сделать выбор того, что наиболее ему подходит, указывая как положительные, так и отрицательные стороны предлагаемых видов работ. Окончательное решение оставьте за кандидатом в волонтеры.

– Расскажите о системе поддержки и обучения, которую вы можете предложить.

– Убедитесь, что кандидат имеет реалистичные ожидания от этой работы и организации.

Завершение собеседования

– Поблагодарите кандидата за проявленный им интерес к организации и работе волонтером.

– Спросите у кандидата, имеет ли он какие-либо вопросы, на которые не получил ответа.

– Если кандидату интересно то, что вы предлагаете, и он подходит организации, договоритесь о следующих действиях.

– Вручите пакет печатных материалов об организации и ее деятельности.

– Оставьте контакты, по которым кандидат может связаться с вами [5].

После собеседования

Составьте краткий письменный отчет, отразив в нем ответы на поставленные вопросы, впечатления о коммуникабельности, опыте, доброжелательности волонтера, дайте ваши рекомендации по работе волонтера в организации.

Проблемные ситуации

Во время проведения собеседования могут возникнуть проблемные ситуации:

1. Кандидатов слишком много.

Изначально объявляя о приеме волонтеров, надо быть готовым к тому, что процесс набора волонтеров может сопровождаться необходимостью отказа от услуг некоторых из кандидатов. Это может происходить, если кандидатов слишком много, кандидаты не соответствуют предъявляемым требованиям или когда существует угроза безопасности клиентов, например, если стало известно о противоправных действиях кандидата по отношению к целевой группе. При первых двух причинах отказа пригодится информация о других программах и организациях, где также требуются волонтеры. Кандидату можно дать координаты этих программ и организаций. В любом случае лучше, чтобы решение об отказе было принято не одним человеком, а согласовано с руководством организации и с другими сотрудниками, а самому кандидату объяснили причину отказа [2].

2. Ожидания кандидата не соответствует тому, что вы можете предложить.

Кандидат в волонтеры может прийти к вам с ожиданиями, которые вы не сможете оправдать, например, с просьбой послать его помогать

бездомным детям в Африке или заниматься переводами с иранского языка. В этом случае необходимо рассказать о том, что вы можете предложить, и если это не заинтересует кандидата, то поблагодарите его за проявленный им интерес к вашей организации и предложите контакты других программ и организаций, где он, возможно, найдет ту деятельность, которая будет ему интересна [2].

3. Недостаток информации.

Кандидат в волонтеры при собеседовании может быть застенчивым, малоразговорчивым или скрытным (стараться обходить некоторые темы). И в результате вы не получите достаточно информации о кандидате, что затруднит принятие решения об его возможной деятельности в организации. В таких случаях возможной тактикой будет:

- терпение и предоставление кандидату возможности собраться с мыслями перед ответом на ваши вопросы. Если волонтер затрудняется с ответом, вновь объясните процесс собеседования;
- метод активного слушания (задавайте наводящие и уточняющие вопросы);
- вопрос кандидату, можно ли вам обратиться к кому-либо, кто может дать больше информации о нем;
- перенос собеседования на другой день [2].

4. Неготовность стать волонтером.

Кандидат в волонтеры может иметь проблему физического или психологического характера или находиться в тяжелой жизненной ситуации (например, смерть близкого человека), которая может помешать занять соответствующую должность или стать волонтером в данный момент. В этом случае нужно:

- объяснить, какие знания и навыки нужно иметь кандидату, чтобы стать волонтером организации;
- сохранять доброжелательное отношение, проявлять симпатию, стремление помочь, но не брать на себя ответственность за поиск решений личных проблем кандидата в волонтеры;
- порекомендовать специалистов или общественные организации, которые могут помочь;
- если кандидата в волонтеры посещает социальный работник или врач, спросить, можно ли связаться с ними и получить дополнительную информацию, или организуйте совместную встречу, чтобы поговорить о возможной работе для волонтера и сроках, когда он к ней сможет приступить;
- обратиться к специалистам по тем вопросам, в которых вы не ориентируетесь, следуя советам и сотрудничая с ними [5].

5. Кандидат не подходит для вашей программы.

Такая ситуация возникает, когда квалификация кандидата не соответствует той деятельности, которую вы можете предложить, а обучение не предусмотрено или кандидат не заинтересован в прохождении обучения. Также, если кандидат преследует личные цели или интересующие кандидата должности уже заняты.

Возможная тактика

- Имейте под рукой описания других волонтерских программ, имена и номера телефонов руководителей волонтеров. Спросите волонтера, можно ли поделиться информацией, полученной в ходе собеседования с другими руководителями волонтеров, к которым вы его направите.

- Храните информацию о волонтере на случай появления возможностей в будущем.

В любом из этих случаев важно, чтобы вы не оставили кандидата в волонтеры без альтернативного варианта действий, а также объяснили причину отказа, при этом подчеркнув, что вы цените его желание помочь.

5. Ориентирование волонтеров

Цель ориентирования – подготовка волонтеров к началу их деятельности в организации.

В частности, ориентирование позволяет новому волонтеру лучше понять роль и функции волонтеров в организации, как он/она может применить свои навыки и знания в организации, какие существуют правила и технологии работы; помогает развить чувство общности с целями и задачами организации.

Подготовка и проведение ориентирования обычно осуществляется координатором работы волонтеров. Ориентирование волонтера следует планировать и проводить в ближайшее время после того, как волонтер был принят в организацию, но еще не приступил к деятельности [5].

Ориентирование включает несколько этапов.

Первый этап – вводный курс – дает волонтеру представление об организации и ее деятельности. Представляет собой информационный блок на следующие темы:

- История, цель, принципы и структурные компоненты организации.
- Информация о направлениях деятельности и программах организации.
- Основные термины, специфичные для организации.
- Источники финансирования.
- Информация о целевых группах организации.
- Информация об отношениях с другими организациями.
- Организационная структура [5].

Второй этап – регулирование отношений – включает:

- информацию о роли волонтеров в организации (права и ответственность сторон, назначение на должность, ознакомление с описанием работы);
- знакомство с непосредственным руководителем волонтера;
- организационные моменты: инструктаж о режиме работы, вопросах посещаемости, отчетности, соблюдения конфиденциальности, этике отношений с клиентами, требованиях к программе обучения; санитарных нормах, правилах техники безопасности, подписание договора. Договор на выполнение волонтерской деятельности является регламентирующим документом, определяющим меру ответственности каждой из сторон. Он также будет необходимым документом для бухгалтерии в случае, если вы, например, отправляли волонтера в командировку [5].

Третий этап – введение волонтера в коллектив.

При введении в коллектив необходимо помочь волонтеру чувствовать себя нужным в организации, равным остальным членам команды (сотрудникам и волонтерам), свободным, раскованным и уверенным в своих силах.

Введение в коллектив включает:

- представление основных членов коллектива;
- экскурсию по помещению организации (местонахождение офиса координатора, непосредственного руководителя, технического оборудования, туалетов, гардероба, кухни);
- объяснение правил поведения в помещении организации (рабочие часы, использование техники, помещений, расходных материалов).

Оценка успешности ориентирования проводится по следующим показателям:

- Насколько хорошо волонтер понимает, что значит быть волонтером (роль, функции).
- Насколько волонтер хорошо знаком, принимает и применяет в своей работе основные принципы деятельности организации.
- Степень интеграции волонтера в коллектив и успешность коммуникации и координации в команде.
- Насколько волонтер хорошо ориентируется в правилах и процедурах организации.
- Как хорошо знаком с практическими сторонами нахождения и работы в офисе организации [2; 5].

6. Виды, методы, формы, программы обучения волонтеров

Перед тем, как приступить к выполнению конкретной работы, равно как и в самом начале своей деятельности, волонтер может считать, что он

не обладает всеми необходимыми знаниями и навыками. И только пройдя дополнительное обучение по теме, непосредственно связанной с его будущей деятельностью в организации, волонтер начинает чувствовать себя более уверенно. Проведение обучения также придает уверенности и организации в том, что волонтер будет работать эффективно, профессионально и безопасно для себя и клиентов организации. Кроме того, возможность приобретения новых знаний и навыков остается одной из самых мощных мотиваций для волонтеров. Обучение является составной частью процесса получения удовольствия от работы [3].

Цель обучения – обеспечение высокого качества программы и оказываемых услуг, отвечающих интересам уязвимых людей.

Задачи обучения:

- Подготовка волонтера к квалифицированной самостоятельной работе.
- Удовлетворение личных потребностей волонтеров в обучении и приобретении системы знаний и умений по тому или иному виду деятельности.

Обучение может быть индивидуальным и групповым. Как правило, используются комбинации различных методов обучения: презентации, лекции, работа в группах, ролевые игры, дискуссии, обмен опытом, практические фильмы и занятия, консультации специалистов.

Предпочтение отдается тем методам, которые стимулируют активное участие волонтера в обучении, обеспечивают обратную связь и основаны на примерах из практики. Дополнительно, оставаясь в рамках запланированного времени, необходимо предоставить место для общения и обмена мнениями между участниками.

В ходе обучения особое внимание уделяется не тому, чтобы дать волонтерам максимально возможное количество информации, необходимой им для работы, но отработке и закреплению практически применимых знаний и навыков, равно как стремиться к достижению хорошего уровня понимания волонтерами, в чем именно состоят их функции. Только в этом случае волонтеры приобретают необходимую степень подготовленности и уверенности в своих силах, необходимых для выполнения работы [5].

Содержание программы обучения зависит от каждой конкретной работы и тех знаний и навыков, которыми уже обладает волонтер. Программа обучения планируется координатором волонтеров совместно с волонтером. Идеальная программа подготовки обеспечивает постоянное совершенствование уже имеющихся знаний и навыков, приобретение новых и развитие личности волонтера.

Цели учебной программы должны быть:

- измеримы/поддаваться оценке (четко показывать, какого именно результата мы хотим добиться и по каким направлениям);
- иметь отношение к делу (знания и навыки, приобретаемые при обучении, должны соответствовать задачам работы волонтера);
- иметь практическое применение.

Этапы создания и осуществление учебной программы:

- Определение целей и потребности в обучении.
- Моделирование программы обучения (темы, формы и методы обучения, количество часов).
- Организация обучения (время, место, участники, техническое и информационное обеспечение).
- Оценка результатов обучения: проводится в процессе обучения, после его завершения и через промежуток времени (через три – шесть месяцев) [5].

Оценка обучения необходима как для определения, насколько хорошо подготовлен волонтер к предстоящей работе, так и для планирования дальнейшего обучения волонтера и внесения корректировок в существующие учебные программы.

Для достижения максимального эффекта само обучение проводится в несколько этапов. Этапность позволяет давать новую информацию и развивать новые навыки дозированно, не перегружая волонтера слишком большим объемом и чередуя обучение с применением и закреплением знаний на практике.

Этапы обучения:

- Предварительное обучение.
- Обучение в процессе работы/повышение квалификации.
- Перепрофилирование.

Предварительное обучение

Заключается в передаче волонтерам знаний и навыков, необходимых для начала практической деятельности (например, вводный тренинг для инструкторов по программе «Молодежь против ВИЧ/СПИДа»).

Включает:

- встречу координатора с волонтером (обсуждение описания работы, программы обучения, ожиданий волонтера от обучения);
- собственно обучение (тренинг);
- оценку обучения (насколько волонтер хорошо владеет предметом и как хорошо и уверенно применяет полученные знания и навыки на практике, что, по его мнению, необходимо изменить в тренинге).

В дальнейшем волонтер сталкивается с новыми ситуациями, которые требуют новых знаний и методов работы, и у волонтера

появляется необходимость в дополнительном обучении – повышении квалификации.

Обучение в процессе работы/повышения квалификации

Предоставляет новую информацию, дает возможность закрепить старые и освоить новые навыки, предлагает новые методы и пути решения проблемы. Является мотивирующим фактором.

Формы и методы обучения:

- Работа в паре с руководителем или другим более опытным волонтером.
- Проведение обучения для других волонтеров.
- Участие в собраниях (обмен опытом, планирование и оценка результатов и качества работы).
- Участие в семинарах и тренингах продвинутого уровня.
- Участие в конференциях.
- Изучение информационных материалов по теме [3; 18].

Работая в течение длительного времени в одной и той же программе, волонтер может потерять интерес к своей деятельности. Как правило, у каждого человека есть потребность в профессиональном и карьерном росте. Перепрофилирование поддерживает мотивацию к продолжению волонтерской деятельности.

Перепрофилирование

- помогает волонтеру расти профессионально;
- помогает попробовать себя в чем-то новом, приобрести новый опыт и развить новые навыки;
- предоставляет новые возможности в случае, если осуществление мероприятий, в которые был вовлечен волонтер, прекращается.

Перепрофилирование заключается в:

- расширении возможностей (круга задач и ответственности) в рамках уже выполняемой работы. Например, волонтер-инструктор по здоровому образу жизни может пройти обучение и стать тренером по подготовке других волонтеров-инструкторов;
- переводе на другую должность или другое направление работы (по обоюдному согласию сторон). Например, волонтер может получить повышение, став руководителем группы или перейти из программы по профилактике ВИЧ/СПИДа на программу противодействия торговле людьми [4].

Свидетельство о прохождении обучения

Выдача волонтеру сертификата/свидетельства о прохождении обучения необходимо, т.к. служит документальным свидетельством, которое волонтер сможет использовать в дальнейшем для подтверждения своей квалификации, например, при приеме на работу. Такое свидетельство

может быть напечатано на принтере, должно содержать эмблему и название организации, название курса и основные темы курса, имя и фамилию участника, подпись тренеров/руководителя организации и печать.

7. Поддержка и супервизия волонтеров

Оказание поддержки – это обязанность организации по отношению к волонтерам и право волонтеров. Важное правило: поддержка должна быть регулярной, а не от случая к случаю.

Задачи оказания поддержки волонтерам:

- Обеспечивает связь волонтера с организацией, а именно: укрепляет у волонтера чувство принадлежности к организации; дает возможность выслушать мнение волонтера о том, как можно повысить эффективность программы; позволяет лучше узнать о навыках и интересах конкретного волонтера (поддержание мотивации); помогает выявить недопонимание/ недовольство сторон и найти пути решения проблемы.

- Обеспечивает качество выполняемой работы, т.к. позволяет проводить регулярную оценку результатов и позволяет своевременно вносить изменения и, если необходимо, планировать и проводить дополнительно обучение и/или перепрофилирование волонтера. Реализация эффективной поддержки зависит от климата в организации: насколько открытые и равные отношения поддерживаются между сотрудниками и волонтерами [5].

Показатели благоприятного отношения организации к волонтерам

О благоприятном отношении организации к волонтерам говорят, когда волонтер может свободно обратиться к сотруднику с вопросом относительно выполняемой работы и получить ответ и может открыто рассказать о проблеме и попросить о помощи. А сотрудники, в свою очередь, доступны для волонтера, регулярно с ним встречаются и беседуют. А также проявляют искренний интерес к работе, интересам и проблемам волонтера, т.е. общение не ограничивается только поручением заданий и сдачей и обсуждением отчетов. Только в таких условиях волонтеры получают достаточную поддержку для успешного осуществления своей деятельности.

Поддержка волонтеров предусматривает следующее:

- Консультирование – объяснение, как можно поступить в той или иной возникшей в процессе работы ситуации, помочь в идентификации проблем и поиске путей их решения.
- Обеспечение волонтера информацией, необходимой для выполнения работы.

– Решение организационных вопросов: предотвращение чрезмерной нагрузки, предложение работы, которая интересна волонтеру, обеспечение необходимыми ресурсами, организация рабочего места, возмещение расходов.

– Предоставление волонтеру возможности пройти обучение, повысить свою квалификацию.

– Поддержка в установлении контактов и взаимопомощи между волонтерами [4; 5; 11].

Формы поддержки волонтеров:

- Индивидуальные беседы волонтера с руководителем.
- Совместная работа с руководителем или другими волонтерами.
- Встречи волонтерской группы (с участием и без участия руководителя).
- Встречи по обмену опытом с другими группами волонтеров.
- Тренинги, семинары, обучение на рабочем месте.
- Техническое и информационное обеспечение, возмещение расходов.

Супервизия является составной частью системы поддержки волонтеру. Заключается в проведении беседы/обмена мнениями между руководителем и волонтером. При этом руководитель помогает волонтеру сформулировать самостоятельные выводы, оценить свою деятельность и поставить себе новые задачи на ближайший период. Одновременно выявляются проблемы, появление которых волонтер не всегда может осознать или сформулировать самостоятельно. Ценность такой беседы в том, что идентификация и поиск решения проблем происходит совместно [12].

В период осуществления супервизии обсуждаются:

- события, связанные с конкретной работой за конкретный промежуток времени;
- опыт, который получил волонтер;
- проблемы, которые возникли, пути их решения;
- необходимость в обучении и внесении изменений в описание работы;
- результаты работы;
- задачи на будущее;
- проблемы, которые могут возникнуть.

Поддержка долгосрочности деятельности волонтера

Одним из важных частей работы является удержание волонтеров. Уход волонтеров из программы в силу различных факторов является естественным процессом. Сложно рассчитывать, что человек всю свою жизнь будет волонтером. Однако высокая текучесть волонтеров в организации приводит к необходимости набора и обучения новых

волонтеров и, следовательно, к дополнительным затратам времени и средств. А также несет угрозу снижения устойчивости и качества программ, т.к. опытные волонтеры уходят, а им на смену приходят новые, которые еще не обладают необходимыми знаниями и навыками. Следует отметить, что, несмотря на то, что уход волонтеров из программы является естественным процессом, он все же поддается влиянию. Главным образом, через воздействие на причины ухода волонтеров, которые делятся на:

- внутренние – связаны с личными мотивами и обстоятельствами волонтеров;
- внешние – связаны с самой организацией и осуществляющей ею деятельностью.

Внутренние причины ухода волонтеров:

- Окончание учебы и начало трудовой деятельности.
- Поступление в институт.
- Переезд на новое место жительства.
- Изменение семейного положения.
- Изменение состояния здоровья.
- Появление других интересов, обязанностей.
- Изменение финансовой ситуации (например, возникла необходимость в дополнительном заработке).
- Изменение приоритетов.
- Нехватка времени (волонтерская деятельность начинает отнимать слишком много времени) [5].

Внешние причины ухода волонтеров:

- Несоответствие предложенной работы ожиданиям и интересам волонтера.
- Однообразие методов и форм работы.
- Плохое планирование программы и плохая организация работы.
- Невнимательное и пренебрежительное отношение со стороны сотрудников.
- Предъявление к волонтерам завышенных или заниженных требований/стандартов.
- Невозможность участия в планировании программы и принятия самостоятельных решений, внесения предложений.
- Непризнание заслуг и вклада волонтера.
- Невозможность повышения квалификации и прохождения обучения.
- Невозможность профессионального и личностного роста и перепрофилирования [5].

Следует отметить, что, как правило, внутренние причины являются ведущими для принятия решения стать волонтером, тогда как внешние причины оказывают наибольшее влияние на решение о прекращении деятельности в качестве волонтера. Соответственно, уменьшение влияния внешних причин позволяет сохранить волонтеров в организации.

Наиболее эффективным методом удержания волонтеров в организации является регулярное общение с волонтерами, т.е. личный контакт. Кроме того, крайне важным мероприятием являются регулярные общие встречи для подведения итогов мероприятий и программы в целом. У волонтеров появляется возможность увидеть, как значима их работа, как она меняет ситуацию, что они не единики в своем стремлении помочь людям. Волонтеры могут высказать, что они думают о деятельности в рамках реализуемых программ. Встречи помогают совместно наметить дальнейшие планы (обеспечивается участие в планировании). Показывают, что организация заинтересована в волонтерах, признает и ценит их вклад, что, в свою очередь, повышает мотивацию волонтеров, дает ощущение причастности к организации и делает волонтеров более ответственными за работу, которую они выполняют [2; 5].

Дополнительным методом удержания волонтеров может стать возможность смены должности в том случае, если волонтер не считает ее больше интересной или важной. Нужно дать волонтеру попробовать себя в различных ролях, что разнообразит опыт нахождения волонтера в организации, т.к. новая должность потребует новых знаний, навыков и даст возможность приобрести новый опыт.

Если волонтер все же уходит, какой бы ни была причина ухода волонтера, обязательно найдите время для встречи (в крайнем случае, используйте телефон). Во время встречи:

- поблагодарите волонтера за его вклад в реализацию программы/миссии организации;
- в мягкой форме выразите свое сожаление и скажите, что всегда будете рады вновь увидеть его/ее в качестве волонтера или просто гостя (оставьте волонтеру возможность вернуться);
- спросите, нужна ли волонтеру рекомендация.

8. Признание и оценка деятельности волонтеров

Признание – это плата волонтеру за его труд. Во многих случаях именно признание является основной мотивацией человека к занятию волонтерской деятельностью. Мероприятие по награждению волонтеров за особые успехи может также послужить хорошей рекламой как для привлечения новых волонтеров, так и для продвижения программы [5].

Золотым правилом признания является тот факт, что оно должно быть своевременным, индивидуальным, искренним и публичным.

Выражая признательность волонтерам, мы выделяем следующее:

– Ценность и важность деятельности, которую осуществляет волонтер (важно знать, что твоя работа нужна не только тебе, но и еще кому-то).

– Персональный вклад волонтера (приложенные усилия, уделенное время, предложенные идеи).

– Исключительность и неповторимость личности волонтера.

– Достигнутые успехи (признание результатов, достигнутых волонтером).

– Знания, навыки, способности, инициативность и опыт.

Формы признания: признание может быть как формальным, так и неформальным.

Неформальное признание

– Благодарность, выраженная непосредственно теми, кому волонтер оказывает помощь.

– Проявление уважения со стороны других волонтеров (например, обращение за советом).

– Проявление внимания к личности со стороны других волонтеров и сотрудников (например, когда сотрудники знают своих волонтеров и обращаются к ним по имени, поздравляют с днем рождения, интересуются делами в институте, семье).

Формальное признание со стороны сотрудников и руководства организации, клиентов и других организаций (*там, где волонтер непосредственно оказывает помощь*).

Признание может выражаться в материальных и нематериальных стимулах.

Нематериальные стимулы: публично объявленная благодарность (устная, письменная), грамота, получение ежегодного письма от организации (*где указывается вклад волонтера, например, в каких именно программах он работал, сколько часов посвятил волонтерской деятельности, идается оценка его работы*), возможность участвовать в принятии решений (*участие в планерках, планировании мероприятий и проектов*), выдача сертификатов о прохождении обучения и предоставление рекомендаций, возможность карьерного роста/повышения квалификации (*выполнение особых функций, например, тренера, руководителя волонтеров*), статья в печатном издании, сайте организации о деятельности волонтера.

Материальные стимулы: обучение, участие в конференциях, слетах, компенсация расходов, связанных с волонтерской деятельностью,

поездки и встречи волонтеров, скидки/бесплатное посещения мероприятий (концерты, выставки), сувениры и призы с символикой организации (футболки, кепки, кружки и т.д.), информационные материалы.

Следующим этапом менеджмента волонтерской деятельности является оценка, которую можно разделить на оценку волонтерской программы (т.е. работы организации с волонтерами) и оценку деятельности волонтеров.

Цель оценки сводится не к нахождению отрицательных моментов, а в подведении итогов, признании достижений, обеспечении подотчетности организации и волонтеров и разработке планов по улучшению работы в будущем. Оценка показывает, насколько успешно были реализованы заявленные планы и задачи организации по работе с волонтерами, отмечает слабые и сильные стороны, сопоставляет затраченные ресурсы с реально достигнутыми результатами [2; 5].

Оценка волонтерской программы

При проведение оценки организации работы с волонтерами рассматриваются такие вопросы, как степень достижения цели и задач волонтерской программы, равно как проводится анализ эффективности всех компонентов менеджмента волонтерской деятельности.

В проведение оценки должны быть вовлечены прежде всего те, кто непосредственно в ней задействован или на кого программа оказывает воздействие, а также те, кто заинтересован в подобной деятельности, а именно: волонтеры и сотрудники, клиенты организации, представители организаций-партнеров и государственных учреждений, привлеченные эксперты.

Оценка программы включает следующие этапы:

- Формулировка критериев оценки.
- Сбор данных.
- Анализ данных.
- Внесение изменений в планы, методы работы, мероприятия.

Эффективность оценки волонтерской программы (работы организаций с волонтерами) строится на доступности качественной информации о программе и выработанных критериях (показателях), на основе которых и проводится анализ.

Доступность информации обеспечивается ведением регулярной отчетности и анкетированием/беседами с сотрудниками, волонтерами и клиентами. Дополнительными источниками информации могут стать изучение статистических данных, документации, отзывы организаций-партнеров, публикации в прессе, наблюдение (участие в мероприятиях волонтерской программы, например, в процессах набора волонтеров).

Наличие критериев позволяет снизить фактор субъективности, присущий любому процессу проведения оценки. Критерии оценки

разрабатываются еще до начала осуществления программы, на стадии ее планирования. Практически оценка основывается на сравнении запланированных показателей (критериев) с фактически достигнутыми.

Используется два вида критериев: количественные и качественные. И в том и в другом случае важно помнить, что критерии должны носить измеримый характер.

Примеры критериев (*количественные и качественные данные критериев задаются в зависимости от каждой программы индивидуально*):

- Число постоянных волонтеров в организации.
- Приток новых волонтеров из числа целевой группы после начала осуществления программы.
- Процент волонтеров, покинувших программу через 6 и 12 месяцев.
- Количество часов, которые отработали волонтеры в программе в неделю, месяц.
- Число и виды выполняемых работ.
- Узнаваемость организации и волонтеров.
- Удовлетворение сотрудников, волонтеров и клиентов от программы.
- Число клиентов, получающих услуги волонтеров.
- Позитивные отзывы получателей услуг и партнеров.
- Число повторных обращений клиентов.
- Количество публикаций в СМИ о программе.
- Процент привлеченных дополнительных средств [5].

Помимо использования критериев оценка может проводиться еще путем анализа:

- проблемных ситуаций, возникших в ходе работы с волонтерами (главным образом проводится анализ причин проблем и найденных путей их решения);
 - определения роли и степени участия волонтеров;
 - уровня развития профессиональных и личностных качеств волонтеров;
 - воздействия, которое оказала работа с волонтерами на организацию.

Также для оценки можно использовать анкету, содержащую качественные показатели.

Оценка деятельности волонтера включает:

- самооценку (оценка уровня владения навыками, мнение о методах программы, оценка потребности в обучении и его качестве, удовлетворение

работой и потребность в ее смене, внесение предложений), которая может проводиться в виде анкетирования или беседы (индивидуально или в группе);

- оценку равного по положению (при работе в парах – оценка коммуникативных навыков и навыков работы в команде), которая также может проводиться в виде анкетирования, беседы или написания отчета-наблюдения;

- оценку руководителя (встреча с волонтером, изучение анкет);
- оценку клиентов (анкета).

При проведении оценки деятельности волонтера необходимо проследить, чтобы критерии оценки и методы сбора данных были известны всем участникам процесса, а волонтер имел доступ к результатам оценки и возможность обсудить результаты со своим руководителем. Регулярно проводимая оценка работы волонтера повышает качество его работы и служит мотивирующим фактором.

9. Роль организационной культуры в менеджменте волонтерской деятельности

Об организационной культуре в нашей стране заговорили после распада СССР. Это было связано с переходом к рыночной экономике и постепенным приходом в наше экономическое пространство иностранных компаний. Последние уже имели огромный опыт ведения бизнеса, и некоторые дорошли до уровня глобальных корпораций с мировым именем. Компании такого масштаба существуют не один десяток лет и, как снежный ком, увеличивают свои объемы роста посредством реализации плана завоевания рынков других стран. За долгие годы существования в глобальных корпорациях сложились нормы и ценности, которые регулируют деятельность организаций, служат опорой на пути достижения целей. Именно эти нормы и ценности составляют сущность организационной культуры. Для сохранения своей идентичности и своего лица иностранным компаниям с приходом в другие страны приходится приносить свои организационные ценности и нормы в другую социокультурную среду. Таким образом, в экономическом пространстве нашей страны появились субъекты с высокоразвитой организационной культурой, что не могло не повлиять на российский менеджмент. Переход к рыночной экономике являлся стартом для создания новых компаний и организаций. Каждая из них стремилась найти и занять свою нишу. Некоторые были ориентированы на краткосрочные цели, например, максимально быстро получить высокую прибыль и закрыть дело. Развивали и совершенствовали организационную культуру только те компании, которые имели долгосрочные цели. Именно они осознали

важность своих кадровых ресурсов и приступили к созданию организационной культуры, соответствующей целям организации.

Организационная культура – это система норм, ценностей, отношений, стандартов поведения, которые сложились в данной организации, служащая средством воздействия, регулирования и контроля. Организационная культура всегда конкретна, специфична и уникальна, она включает весь спектр отношений в организации и полностью зависит от особенностей деятельности организации и составляющих ее членов. Организационная культура пронизывает все сферы деятельности внутри самой организации и также влияет на взаимоотношения организации с социальным окружением. При определении сущности организационной культуры следует обратить внимание на то, что она включает и определяет весь спектр отношений в организации. Но не следует путать организационную культуру и просто сложившийся порядок в организации. Конечно, сложившийся порядок в деятельности организации составляет организационную культуру, но организационная культура всегда опирается на конкретные цели, она является результатом управленческих решений, а не просто стихийно сложившихся отношений [19; 24].

Организационная культура является залогом развития и успешности деятельности организации только тогда, когда она является результатом продуманной и грамотной деятельности руководящего состава организации. При формировании внутренней культуры организации важно разработать базовые нормы и ценности, которые могли бы служить прочной опорой в повседневной деятельности организации. Например, Е.С. Яхонтова считает, что формирование ценностей организации происходит спонтанно в процессе развития организации посредством постепенной кристаллизации общих ценностей на основе опыта взаимодействия работников. В процессе функционирования организациирабатываются новые стандарты поведения и определенное отношение к производственным процессам, это неизбежный процесс, который нуждается в управлении и контроле со стороны менеджмента организации.

Формирование ценностей организации происходит осознанно благодаря продуманной политике менеджмента, которая включает:

- 1) разработку стратегически важных организационных ценностей;
- 2) пропаганду этих ценностей с использованием слов и действий, не противоречащих личностным и групповым ценностям;
- 3) оказание поддержки носителям ценностей;
- 4) стимулирование копирования и тиражирования поведения, соответствующего организационным ценностям.

Совершенствование организационной культуры является одним из способов эффективного воздействия на членов организации, является

необходимым инструментом управления организационным поведением. Ключевую роль в этом процессе играет руководящий состав организации, от его действий и поведения, от его отношения к другим членам организации зависит социально-психологическая обстановка в организации, которая в течение определенного времени превращается в данность и кристаллизируется в виде ценностей и норм. Важно еще отметить то, что руководящий состав организации будет выступать в роли творца ценностей только тогда, когда он будет совмещать формальное положение и сохранять позицию лидера как формального, так и неформального, т.е. большинство членов организации должны признавать безусловное лидерство руководящего состава, относиться к нему с уважением и доверием. При заданном условии внедрение норм и ценностей не будет вызывать отторжение со стороны остальных членов организации, что является важным фактором сбалансированности организации, ее высокой предрасположенности к нововведениям.

Менеджмент организации определяет правила поведения в организации, регламентирует, создает и определяет действующие нормы, ценности и стандарты поведения. Только при таком условии организация будет в состоянии успешно функционировать, трансформироваться в соответствии с новыми, постоянно возникающими потребностями социального окружения и идти в ногу со временем.

Организационная культура способна выступать гарантом существования организации, она должна включать нормы и ценности, которые разделяют члены организации, что, в свою очередь, будет способствовать стабильности в функционировании и развитии организации. Только цели, которые ставит перед собой организация, должны определять содержание сложившихся норм и ценностей. В этом случае организационная культура является помощником в управлении организацией. Она влияет на поведение членов организации, их трудовую активность, уровень мотивации, и поэтому существующая организационная культура в некотором смысле помогает руководящему составу организации в управлении.

Руководству организации не нужно отвлекаться и тратить время на поддержание мотивации членов организации, их активности, не нужно контролировать и регулировать складывающиеся между ними отношения, все это способна осуществлять разработанная по всем перечисленным выше условиям организационная культура.

Выводы

Волонтерство как социально значимая деятельность, направленная на оказание добровольной, безвозмездной помощи людям, создает условия для «проживания» будущими специалистами социально-гуманитарного профиля ситуаций, которые способствуют формированию у них новых знаний и социального опыта. Как свидетельствуют результаты нашего исследования, участие будущих специалистов социально-гуманитарного профиля в волонтерской деятельности обеспечивает необходимый уровень личностного включения обучающихся в образовательный процесс, открывает перспективы формирования их профессиональной направленности, овладения способами профессионального труда на основе прогнозирования и учета всех составляющих эффективного поведения специалиста. Осуществление добровольческой деятельности предполагает динамическое моделирование поведения будущего специалиста на основе создания условий для осуществления трудовых процессов.

Наиболее эффективной организации деятельности студентов-волонтеров способствует менеджмент волонтерской деятельности. Слово management было заимствовано из английского и в переводе означает «управление». Часто менеджмент и управление рассматриваются как синонимы, что не совсем соответствует действительности. Понятие «управление» намного шире. Оно применяется во многих видах человеческой деятельности и в разных ее сферах (управление в неживой природе, биологических системах, государством и т.д.). Термин «менеджмент» применяется лишь к управлению социально-экономическими процессами на уровне учреждения, организации, предприятия, корпорации.

Российские и белорусские ученые понятие «менеджмент» трактуют неоднозначно: как управление; как процесс руководства; как совокупность способов, методов, приемов и средств организации; как вид деятельности; как область науки, человеческих знаний, позволяющих осуществлять функцию управления, поскольку составляет теоретическую базу практики управления, обеспечивает практическую деятельность управления научными рекомендациями.

Е.В. Иванов, М.Н. Певзнер в своих исследованиях говорят об образовательном менеджменте и определяют его «как междисциплинарный и многоаспектный феномен, представляющий собой теорию и практику инновационного управления развитием организации и ее персонала посредством активизации образовательных ресурсов». Авторы выделяют несколько подходов к изучению данного феномена и рассматривают образовательный менеджмент как коммуникативный

процесс, решающий задачи развития сотрудников и самой организации, а также формирования эффективной рыночно-ориентированной отрасли образовательных услуг; как функцию, связанную с выполнением определенных действий: планированием, организацией, мотивацией и контролем за развитием образовательных систем и образовательных процессов; как науку управления, имеющую специфический предмет, методологию, методы и подходы к решению проблем управления средствами образования; как искусство управления, требующее от людей, которые решают управленческие задачи в сложных малопредсказуемых ситуациях, мастерства применения научных знаний и использования передового опыта; как людей, профессионально управляющих организацией с использованием образовательных ресурсов; как аппарат управления, который придает организации целостность и позволяет устанавливать связи, координировать и развивать деятельность ее субъектов для эффективного достижения поставленных целей.

Ряд отечественных ученых (Е.А. Башаркина, Е.Н. Самонкова) адаптировали понятие «менеджмент» к условиям волонтерской деятельности и рассматривают его как инструмент регулирования взаимоотношений между волонтерами и руководителями волонтерского движения, который обеспечивает получение каждой из сторон максимально положительного результата от сотрудничества. Менеджмент включает в себя следующие этапы: планирование работы с волонтерами; привлечение, ориентирование и обучение волонтеров; супервизия волонтеров; признание деятельности волонтеров; оценка волонтерской программы и деятельности волонтеров.

Планирование позволяет руководителям волонтерских отрядов/групп определить свои ожидания от работы волонтеров, дает возможность достичь единого понимания целей привлечения волонтеров, определить задачи сотрудников при работе с волонтерами и заранее предусмотреть и устранить возможные неясности и проблемы.

В привлечении волонтеров можно использовать один из способов набора: массовый или целевой. При массовом наборе подбираются волонтеры для выполнения работы, которая не требует наличия специальных навыков. При целевом наборе, напротив, подбираются волонтеры с определенными навыками и опытом. Специально организованное привлечение волонтеров (участие студентов в мероприятиях волонтерской направленности – встречах-презентациях, информационных кампаниях, акциях, тематических дискотеках, базовых курсах) обеспечивает осуществление наиболее продуктивного волонтерского труда, поскольку участие в нем принимают студенты, которые четко осознают свою потребность быть полезными обществу.

Для определения истинности мотивов, склонностей, ценностных ориентаций студентов быть волонтером и, как следствие, стать профессионалом в выбранной деятельности нами используются педагогические ситуации.

Ориентирование позволяет новому волонтеру лучше понять роль и функции волонтеров в отряде/группе, как он/она может применить свои знания и навыки в волонтерской деятельности, какие существуют правила и технологии работы; помогает развить чувство общности с целями и задачами организации, с задачами работы отряда/группы волонтеров.

Специально организованное обучение позволяет подготовить студента к осуществлению квалифицированной волонтерской деятельности. «Предварительное обучение» заключается в формировании у волонтеров системы знаний, умений и опыта, необходимых для начала практической деятельности (вводный тренинг, базовый курс волонтера). «Обучение в процессе работы/повышения квалификации» позволяет волонтерам сформировать новые знания, умения, овладеть новыми методами и способами решения проблем (семинары и тренинги по лидерству, волонтерскому менеджменту, особенностям работы с различными категориями населения, по организации профилактической деятельности, по фандрейзингу, по управлению временем, а также участие в республиканских и международных форумах, школе молодежного лидера, школе волонтера и др.). «Перепрофилирование» заключается в расширении возможностей (круга задач и ответственности) волонтеров в рамках уже выполняемой работы или при выполнении заданий в другом направлении работы.

Супервизия (лат. *super* – сверху, над + *visio* – видение) является составной частью системы поддержки волонтеров, укрепляет у них чувство принадлежности к студенчеству университета, дает возможность выяснить мнение волонтера о том, как можно повысить эффективность программы, позволяет выявить интересы и намерения конкретного волонтера (поддержание мотивации). Супервизия в контексте волонтерской деятельности заключается в проведении беседы/обмена мнениями между руководителем и волонтером. При этом руководитель помогает волонтеру сформулировать самостоятельные выводы, оценить свою деятельность и поставить себе новые задачи на ближайший период. Супервизия волонтеров также обеспечивает качество выполняемой работы, т.к. позволяет проводить регулярную оценку результатов их деятельности.

Признание деятельности волонтеров позволяет выделить следующие значимые факты: ценность и важность деятельности, которую осуществляет волонтер, персональный вклад волонтера, исключительность и неповторимость личности волонтера, достигнутые успехи, знания,

навыки, способности, инициативность и опыт. К основным формам признания относятся: похвала, благодарственные письма, грамоты, представительство на конференциях, форуме, сувениры.

При проведении оценки организации работы с волонтерами рассматриваются такие вопросы, как степень достижения цели и задач волонтерской программы, равно как проводится анализ эффективности всех этапов менеджмента волонтерской деятельности.

Таким образом, менеджмент волонтерской деятельности создает условия для оптимизации, повышения эффективности профессиональной подготовки будущих специалистов социально-гуманитарного профиля, является необходимым условием личностного и профессионального роста студентов-волонтеров. Такая организация работы волонтеров позволяет им приобретать опыт социально значимой деятельности, формировать гражданскую позицию, способствует развитию у них практических навыков работы с различными категориями населения, актуализирует творческое мышление, что побуждает студентов к содержательному оцениванию увиденного и услышанного в ходе занятий добровольчеством.

ПЛАНЫ СЕМИНАРСКИХ ЗАНЯТИЙ

Семинар № 1

Планирование работы волонтеров

Вопросы для обсуждения:

1. Задачи планирования.
2. Стороны, участвующие в планировании.
3. Группы планирования, сущность и специфика их деятельности.
4. Этапы планирования.
5. Основные модели организации работы волонтеров.

Задания:

1. Подготовиться к опросу по теме.
2. Работая в микрогруппах, разработать алгоритм действий по планированию любой благотворительной акции.
3. Работая в микрогруппах, определить, в чем заключается роль волонтеров, лидеров волонтерских групп и штатных сотрудников при планировании волонтерской программы.

Основная литература:

1. Волонтерская политика Белорусского Общества Красного Креста. Молодежная политика Белорусского Общества Красного Креста / Белорус. О-во Красного Креста ; изд. в рамках программы «Участие молодежи в гражданском обществе». – Минск : ТМ АРГО-ГРАФИКС, 2008. – 20 с.
2. Волонтерский менеджмент : пособие для сотрудников и молодежь лидеров Белорус. О-ва Красного Креста по организации работы волонтеров / Белорус. О-во Красного Креста ; изд. в рамках программы «Участие молодежи в гражданском обществе». – Минск : БОКК, 2007. – 102 с.
3. Лидерство, ориентированное на общество : учеб. курс по обществ. лидерству и планированию молодеж. инициатив / Белорус. О-во Красного Креста ; изд. в рамках программы «Участие молодежи в гражданском обществе». – Минск : БОКК, 2007.

Семинар № 2

Привлечение волонтеров

Вопросы для обсуждения:

1. Задачи привлечения волонтеров.
2. Способы набора волонтеров, их характеристика.
3. Мотивация волонтеров к занятию добровольной деятельностью, виды мотивации.
4. Методы привлечения волонтеров, их эффективность.

Задания:

1. Подготовиться к опросу по теме.
2. Работая в микрогруппах, разработать и представить метод набора волонтеров-инструкторов по программе «Противодействие торговле людьми» в соответствии с предложенными условиями.

Основная литература:

1. Волонтерская политика Белорусского Общества Красного Креста. Молодежная политика Белорусского Общества Красного Креста / Белорус. О-во Красного Креста ; изд. в рамках программы «Участие молодежи в гражданском обществе». – Минск : ТМ АРГО-ГРАФИКС, 2008. – 20 с.
2. Волонтерский менеджмент : пособие для сотрудников и молодеж. лидеров Белорус. О-ва Красного Креста по организации работы волонтеров / Белорус. О-во Красного Креста ; изд. в рамках программы «Участие молодежи в гражданском обществе». – Минск : БОКК, 2007. – 102 с.
3. Лидерство, ориентированное на общество : учеб. курс по обществ. лидерству и планированию молодеж. инициатив / Белорус. О-во Красного Креста ; изд. в рамках программы «Участие молодежи в гражданском обществе». – Минск : БОКК, 2007.

Семинар № 3

Собеседование и определение на должность

Вопросы для обсуждения:

1. Сущность и цель собеседования.
2. Компетентность интервьюера.
3. Алгоритм проведения собеседования.
4. Способы решения проблемных ситуаций, возникающих в ходе собеседования.

Задания:

1. Подготовиться к опросу по теме.
2. Работая в микрогруппах, разработать два списка вопросов, ответы на которые интересуют кандидата / проводящего собеседование, сравнить вопросы из двух списков.

Основная литература:

1. Волонтерский менеджмент : пособие для сотрудников и молодеж. лидеров Белорус. О-ва Красного Креста по организации работы волонтеров / Белорус. О-во Красного Креста ; изд. в рамках программы «Участие молодежи в гражданском обществе». – Минск : БОКК, 2007. – 102 с.
2. Бидерман, К. Координация работы добровольцев и менеджмент волонтерских программ в Великобритании / К. Бидерман. – Минск, 1999.

3. Добровольцы: как их найти, как их удержать. – Минск : United Way Intern., 1994.
4. Загвязинский, В. И. Методология и методы психолого-педагогического исследования : учеб. пособие для студентов высш. учеб. заведений / В. И. Загвязинский. – М. : Академия, 2001.
5. Работа на добровольных началах. Цикл операций по управлению контингентом добровольцев / МФОКК/КП. – Минск : БОКК, 2004.
6. Сборник материалов по работе с добровольцами / Краснояр. регион. молодеж. обществ. орг. «Сотрудничество на местном уровне». – Красноярск, 2002.

Семинар №4 Ориентирование волонтеров

Вопросы для обсуждения:

1. Сущность и цель ориентирования.
2. Этапы ориентирования, их специфика.

Задания:

1. Подготовиться к опросу по теме.
2. Работая в микрогруппах, обыграть различные ситуации представления новых волонтеров: идеальный, желательный, крайне нежелательный варианты.

Основная литература:

1. Волонтерский менеджмент : пособие для сотрудников и молодеж. лидеров Белорус. О-ва Красного Креста по организации работы волонтеров / Белорус. О-во Красного Креста ; изд. в рамках программы «Участие молодежи в гражданском обществе». – Минск : БОКК, 2007. – 102 с.

2. Лидерство, ориентированное на общество : учеб. курс по обществ. лидерству и планированию молодеж. инициатив / Белорус. О-во Красного Креста ; изд. в рамках программы «Участие молодежи в гражданском обществе». – Минск : БОКК, 2007.

Семинар № 5–6 Обучение волонтеров

Вопросы для обсуждения:

1. Цель обучения волонтеров.
2. Задачи обучения волонтеров.
3. Цели и основные черты программы обучения волонтеров.
4. Этапы создания и осуществления учебной программы для волонтеров.

5. Этапы обучения волонтеров.
6. Методы и формы обучения волонтеров.

Задания:

1. Подготовиться к опросу по теме.

2. Работая в микрогруппах, оценить потребность в обучении и составить учебную программу и график обучения для следующих должностей: инструктор по программе «Противодействие торговле людьми», руководитель волонтеров, фандрайзер.

3. Работая в микрогруппах, подготовить обучающее мероприятие для волонтеров и продемонстрировать его на занятиях. Предоставить план мероприятия (в плане указать цель, задачи мероприятия, предполагаемых участников, содержание, обоснование выбранной темы и эффективности используемых методов и форм работы для достижения поставленной темы).

Основная литература:

1. Волонтерский менеджмент : пособие для сотрудников и молодеж. лидеров Белорус. О-ва Красного Креста по организации работы волонтеров / Белорус. О-во Красного Креста ; изд. в рамках программы «Участие молодежи в гражданском обществе». – Минск : БОКК, 2007. – 102 с.

2. Колеченко, А. К. Энциклопедия педагогических технологий : пособие для преподавателей / А. К. Колеченко. – СПб., 2001.

3. Костюченко, Е. Я обучаю сверстника : метод. пособие / Е. Костюченко // Обществ. орг. «Молодеж. образоват. центр “Фиальта”» при поддержке Представительства Дет. фонда ООН (ЮНИСЕФ) в Респ. Беларусь. – Минск, 2006. – 72 с.

4. Молодежная акция как инструмент профилактики ВИЧ-инфекции: от идеи до оценки / Представительство Христиан. дет. фонда в Респ. Беларусь. – Минск, 2008.

5. Сборник материалов для координаторов и волонтеров проекта Белорусского Общества Красного Креста «Молодежь против ВИЧ». – Минск, 2008. – 44 с.

6. Слабжанин, Н. Ю. Как эффективно работать с добровольцами / Н. Ю. Слабжанин. – 2-е изд. – Новосибирск : Ин-кварто, 2002. – 200 с.

Семинар № 7–8 Поддержка и супervизия волонтеров

Вопросы для обсуждения:

1. Задачи оказания поддержки волонтерам.
2. Показатели благоприятного отношения организации к волонтерам.

3. Формы поддержки волонтеров.
4. Супервизия как составная часть системы поддержки волонтеров.
5. Внутренние и внешние причины ухода волонтера из организации.

Задания:

1. Подготовиться к опросу по теме.
2. Работая в парах, проанализировать ситуации, с которыми сталкиваются волонтеры и которые могут быть подняты на супервизии. Прочитать ситуацию и рассказать, как должен отреагировать руководитель и о чем поговорить с волонтером.
3. Работая в микрогруппах, сформулировать 10 вопросов, которые помогут волонтеру во время супервизии.

Основная литература:

1. Волонтерский менеджмент : пособие для сотрудников и молодеж. лидеров Белорус. О-ва Красного Креста по организации работы волонтеров / Белорус. О-во Красного Креста ; изд. в рамках программы «Участие молодежи в гражданском обществе». – Минск : БОКК, 2007. – 102 с.
2. Лидерство, ориентированное на общество : учеб. курс по обществ. лидерству и планированию молодеж. инициатив / Белорус. О-во Красного Креста ; изд. в рамках программы «Участие молодежи в гражданском обществе». – Минск : БОКК, 2007.

Семинар № 9–10 Признание и оценка деятельности волонтеров

Вопросы для обсуждения:

1. Правила выражения признания.
2. Формы признания и стимулы выражения признания.
3. Оценка волонтерской программы и оценка деятельности волонтеров.
4. Этапы, эффективность и критерии оценки.

Задания:

1. Подготовиться к опросу по теме.
2. Работая в микрогруппах, перечислить способы формального признания и составить их рейтинг по степени значимости.
3. Работая в микрогруппах, оцените эффективность университетской волонтерской программы (с помощь анкеты).

Основная литература:

1. Волонтерская политика Белорусского Общества Красного Креста. Молодежная политика Белорусского Общества Красного Креста / Белорус. О-во Красного Креста ; изд. в рамках программы «Участие молодежи в гражданском обществе». – Минск : ТМ АРГО-ГРАФИКС, 2008. – 20 с.

2. Волонтерский менеджмент : пособие для сотрудников и молодеж. лидеров Белорус. О-ва Красного Креста по организации работы волонтеров / Белорус. О-во Красного Креста ; изд. в рамках программы «Участие молодежи в гражданском обществе». – Минск : БОКК, 2007. – 102 с.

3. Лидерство, ориентированное на общество : учеб. курс по обществ. лидерству и планированию молодеж. инициатив / Белорус. О-во Красного Креста ; изд. в рамках программы «Участие молодежи в гражданском обществе». – Минск : БОКК, 2007.

Семинар № 11 Теоретические основы организационной культуры

Вопросы для обсуждения:

1. Сущность организационной культуры.
2. Функции организационной культуры.
3. Содержание и составляющие организационной культуры.
4. Организационные ценности и нормы. Организационный климат.
5. Факторы, влияющие на организационную культуру.
6. Типы организационной культуры.
7. Значение организационной культуры для добровольческой организации, волонтерской группы.

Задания:

1. Подготовиться к опросу по теме.
2. Работая в микрогруппах, привести примеры артефактов, свойственных социально-педагогическому факультету.
3. Работая в микрогруппах, разработать идеальный вариант организационной культуры для своей группы, факультета, вуза.
4. Подготовить эссе на тему «Роль организационной культуры в менеджменте волонтерской деятельности».

Основная литература:

1. Бурнс, Т.Ф. Культура менеджмента / Т.Ф. Бурнс, Г.М. Сталкер. – М. : ИНФРА-М, 1991.
2. Виханский, О.С. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс : учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – М. : МГУ, 1995. – 416 с.
3. Шейн, Э. Организационная культура и лидерство / Э. Шейн. – СПб. : Питер, 2002.
4. Смит, Д. Организационная культура и управление / Д. Смит. – М. : Выш. шк., 1992.
5. Смолкин, А.М. Менеджмент: основы организации : учебник / А.М. Смолкин. – М. : ИНФРА-М, 2001.

МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ

Тема 1. Методы привлечения волонтеров и их эффективность

При привлечении сотрудников необходимо использовать комплексный подход, в частности предполагается собеседование с кандидатом, использование психодиагностических методов (тестирование), а также наблюдение за его поведенческими особенностями.

Структура интервью с волонтером

Интервью с кандидатом является важнейшим методом привлечения волонтера. В личном общении можно наиболее полно оценить возможность работы кандидата в учреждении, спрогнозировать трудности, с которыми он может столкнуться.

Для проведения собеседования рекомендуется использовать метод полуструктурированного интервью, ниже представлены основные вопросы. Важно подчеркнуть, что интервьюер оценивает не только то, что говорит кандидат (вербальная составляющая), но и как он отвечает на те или иные вопросы (невербальная составляющая). Структура интервью может быть дополнена и расширена интервьюером в зависимости от его личностных предпочтений и в соответствии с ходом беседы.

Основные вопросы:

– «Расскажите о Вашей семье, есть ли брат или сестра?»

Вопрос позволяет познакомиться с кандидатом, построить доверительные отношения. Также по ответу можно оценить степень открытости, умение строить доверительные отношения и т.п.

– «Какова Ваша цель в этой работе? Зачем Вы хотите потратить часть своего времени именно на работу волонтером?»

С помощью данного вопроса раскрываются ценностные ориентации кандидата, оценивается степень внутренней мотивации, эмоциональная зрелость. Есть разница между ответами: «Я пришел за компанией» и «Я хочу в дальнейшем работать с детьми».

– «Что Вы хотите получить от работы?»

Вопрос позволяет оценить модель внутренних притязаний личности: кандидат стремится к чему- либо («Хочу получить опыт, навыки») или уйти от скуки, рутинь («все равно нечем заняться, скучно»).

– «Как часто Вы общаетесь с детьми? Назовите хорошие и плохие качества ребенка».

Ответы кандидата дают представления о его опыте общения с детьми, помогают определить уровень эмпатии, социальной зрелости. Оцените ответы: «Мне нравятся послушные дети» или «Плохо, когда ребенок врет».

– «Расскажите о ваших хороших и плохих качествах».

Вопрос помогает оценить уровень аутопсихологической компетентности, адекватность самооценки кандидата.

Использование методов психодиагностики

Как показывает практика, эффективно совместное использование вербальных (опросники) и невербальных проективных методов исследования. Для подбора волонтеров продуктивно использовать следующую тестовую батарею, направленную на диагностику значимых для педагогической деятельности особенностей личности:

1. 16 – PF, форма С (шестнадцатифакторный личностный опросник Р. Кеттелла). Хотя А.Г. Асмолов относит данную методику к уровню квазипсихологического исследования «социальных ролей, эталонов восприятия, фиксированных в понятиях языка черт личности, которые отражают некоторую типичную для данной культуры, нации или группы личность», этот опросник широко используется в психологических исследованиях. Э.С. Чугунова пишет: «...несмотря на недостатки теоретической позиции Р. Кеттелла, предложенная им факторная модель значительно богаче его же теоретической концепции». Использовавшаяся в исследовании форма С опросника Р. Кеттелла состоит из 105 вопросов и включает в себя дополнительный индекс, который дает информацию об адекватности самооценки (MD). Полученные ответы оцениваются по следующим факторам личности:

- 1) замкнутость – общительность (A);
- 2) конкретное мышление – абстрактное мышление (B);
- 3) эмоциональная нестабильность – эмоциональная отзывчивость (C)
- 4) подчиненность – доминантность (E);
- 5) сдержанность – экспрессивность (F);
- 6) робость – смелость (H);
- 7) подверженность чувствам – высокая нормативность поведения (G);
- 8) жесткость, реалистичность суждений – чувствительность (I);
- 9) доверчивость – подозрительность (L);
- 10) практичность – развитое воображение (M);
- 11) прямолинейность – дипломатичность (N);
- 12) уверенность в себе – тревожность (O);
- 13) консерватизм – радикализм (Q2);
- 14) конформизм – нонконформизм. (Q1);
- 15) низкий самоконтроль – высокий самоконтроль (Q3);
- 16) расслабленность – фрустрированность (Q 4).

2. Hand test. Проективная методика, направленная на изучение агрессивного отношения. Разработана Б. Брайклином, З. Пиотровским, Э. Вагнером. Стимульный материал состоит из 9 изображений кистей рук

и одной пустой карточки, при показе которой просят представить кисть руки и описать ее воображаемые действия.

3. Исследование уровня эмпатийных тенденций. Предлагаемая ниже методика успешно используется казанским психологом И. М. Юсуповым для исследования эмпатии (сопереживания), т.е. умения поставить себя на место другого человека и способности к произвольной эмоциональной отзывчивости на переживания других людей. Сопереживание – это принятие тех чувств, которые испытывает другой человек так, если бы они были нашими собственными.

Эмпатия способствует сбалансированности межличностных отношений. Она делает поведение человека социально обусловленным. Развитая у человека эмпатия – ключевой фактор успеха в тех видах деятельности, которые требуют вживания в мир партнера по общению и, прежде всего, при обучении и воспитании.

4. Метод включенного наблюдения (групповая проверка). Групповая проверка является одним из эффективных методов отбора кандидатов для профессий социономического типа, где основа – общение. Группе предлагаются несколько заданий, которые предполагают активное взаимодействие участников. Участники ограничены во времени и должны прийти к единому мнению, варианту решения задания. В процессе групповой дискуссии ярко проявляются их личностные особенности: способность к конструктивной работе, сотрудничеству; способность к сопереживанию, уровень вербальной агрессии, уровень тревожности; также выявляются стремление к доминированию, лидерские качества, нацеленность на конечный результат и т.п.

Данная методика не требует специального оборудования, не занимает много времени (время выполнения каждого задания – 15 минут), позволяет оценить достаточно большой круг личностных особенностей 15–20 респондентов и представляет собой эффективный диагностический инструмент. Важным условием эффективности ее проведения выступает квалификация наблюдателей, фиксирующих вербальные и невербальные проявления участников.

Как правило, группе предлагаются два задания: с вербальными и невербальными стимулами.

Задание 1.

Оборудование и условия проведения

Два квалифицированных наблюдателя, помещение со стульями, рассчитанное на 15–20 человек, 5 упаковок с трубочками для коктейлей, бэйджи с именами участников.

Инструкция

Пожалуйста, сядьте в круг. Перед Вами пять упаковок с трубочками для коктейля. Вам будет необходимо разделиться на несколько команд и в

течение 15 минут построить из трубочек фигуру жирафа. Победит команда, фигурка жирафа которой будет выше и устойчивее, чем остальные. Приступайте, время ограничено.

На вопросы типа «а как мы это сделаем, как нам разделится на команды» и т.д. – лучший ответ «как хотите, решайте сами».

Наблюдатели с момента начала работы группы над заданием фиксируют все вербальные (вопросы к ведущему, реплики и т.п.) и невербальные реакции на специальном бланке. По истечении времени выполнения задания, дается команда «стоп», участников просят оценить «у кого жираф длиннее» (реплики также фиксируются), и группа переходит ко второму заданию.

Задание 2.

Оборудование и условия проведения

Два квалифицированных наблюдателя, помещение со стульями, рассчитанное на 15–20 человек, лист формата А4 и карандаш для каждого участника, бэйджи с именами участников.

Инструкция

Сейчас мы предлагаем Вам перенестись в гипотетическую ситуацию: планета Земля погибает. Вы – капитан космического корабля, на котором есть места, воздух и питание для Вас и 10-и пассажиров, которые полетят на другую планету и будут там строить цивилизацию. Перед Вашим кораблем стоят 15 человек, из которых смогут полететь только 10. До старта 15 минут. Перед Вами список из 15 человек, Вам необходимо выбрать только 10 человек.

Список

- 1) учитель истории – 45 лет;
- 2) ученый-биолог – 50 лет;
- 3) жена ученого-биолога, больна воспалением легких – 46 лет;
- 4) слепая девушка – 17 лет;
- 5) женщина-повар – 35 лет;
- 6) инженер, мастер на все руки – 36 лет;
- 7) ребенок с ЗПР – 12 лет;
- 8) милиционер – 30 лет;
- 9) программист-гомосексуалист – 28 лет;
- 10) врач-травматолог – 36 лет;
- 11) рабочий – 43 года;
- 12) бабушка – божий одуванчик – 76 лет;
- 13) студент-политолог – 20 лет;
- 14) молодая женщина-наркоманка – 25 лет;
- 15) академик-физик – 63 года.

Предлагаемое задание имеет достаточно высокую эмоциональную напряженность, поэтому после окончания данного задания рекомендуется провести дебriefинг.

На основании полученных данных, их комплексной оценки принимается решение о возможности работы в приюте того или иного кандидата в добровольцы. В случае отказа необходимо объяснить кандидату причины, по которым было принято решение о нежелательности его участия в работе волонтера, предложить ему другие варианты сотрудничества.

Тема 2. Документация в менеджменте волонтерской деятельности

Ведение документации – составная и обязательная часть успешной волонтерской программы (организации работы волонтеров).

Любая деятельность должна документироваться, если вы заинтересованы, чтобы она была результативной, имела продолжение, и о ней было известно не только вам. В первую очередь это необходимо самой организации, т.к. ведение документации позволяет более эффективно осуществлять все этапы волонтерского менеджмента от набора волонтеров, проведения собеседования и обучения, оказания поддержки, супервизии, признания до оценки самой программы.

Документируя эти этапы, вы обеспечиваете сохранение данных, преемственность (ведь сотрудник, ответственный за работу с волонтерами, может уволиться или перейти на другую должность), имеете точное представление, сколько у вас в организации волонтеров, чем они занимаются, каков их вклад в деятельность организации, какими знаниями и навыками они располагают.

На основе документально зафиксированных данных общественная организация может предоставить достоверный отчет о своей деятельности донорам и общественности, например, о том, сколько человек получили помочь или сколько часов затратили волонтеры на работу в программе, что, в свою очередь, окажет положительное влияние как на повышение имиджа организации, так и на привлечение дополнительных средств и новых волонтеров.

Ведение документации важно и для волонтеров. Это показывает, что организация серьезно относится к работе с ними, интересуется их потребностями. На основании документов (например, личной карточки и листа учета времени) волонтер может получить рекомендательное письмо от организации. Удостоверение волонтера формально подтверждает его статус и роль в организации, что немаловажно при осуществлении деятельности. Также, имея письменно подтвержденные взаимные обязательства и права, волонтер и организация лучше понимают, что именно следует ожидать друг от друга.

Основные документы в волонтерском менеджменте:

- Анкета волонтера.
- Лист собеседования.
- Описание работы волонтера.
- Волонтерский договор.
- Личная карточка волонтера.
- Лист учета времени.
- Удостоверение волонтера.
- Отзыв руководителя о работе волонтера.
- Рекомендательное письмо волонтеру от организации.
- Письмо благодарности волонтеру и по месту его работы/учебы.

Приведенный список не является полным. В зависимости от потребностей программы и возможностей организации вести делопроизводство в него могут входить и дополнительные документы.

Анкета волонтера проектируется так, чтобы можно было получить начальную информацию о волонтере для собеседования, отбора и назначения на рабочее место. Заполняется потенциальным волонтером чаще всего перед собеседованием. Анкета волонтера обычно включает фамилию и имя, адрес, контакты (телефон, электронный адрес) свои и дополнительного лица, дату рождения, образование и специальную подготовку, место работы/учебы, особые навыки (например, владение иностранными языками, опыт работы на руководящих должностях, опыт публичных выступлений), опыт работы в качестве волонтера, сферы интереса (работа какого рода интересует), сколько времени может уделять работе (дней/часов/вечеров в неделю/месяц), наличие автотранспорта, водительских прав, как ему/ей стало известно о данной работе, контакты двух человек, которые могут рекомендовать волонтера.

Договор о волонтерской деятельности

Представляет собой описание отношений между организаций и волонтером. Заключение договора между волонтером и организацией целесообразно, если:

- это является обязательным требованием (обусловлено законодательством страны);
- волонтер работает в организации в течение длительного времени;
- выполнение работы подразумевает соблюдение конфиденциальности;
- волонтер работает с детьми или другими категориями уязвимых граждан;
- выполняется заказ государственной организации;
- волонтеру доверены материальные ценности.

В остальных случаях функцию договора выполняет описание работы волонтера.

Заключение договора позволяет:

- зафиксировать круг прав и ответственности сторон (волонтера и организации);
- повысить ответственность волонтера и организации за выполнение принятых на себя обязанностей;
- упорядочить отношения между волонтерами, сотрудниками и клиентами;
- повысить социальный статус волонтера;
- в случае возникновения спорной ситуации помогает ее урегулировать;
- дает юридическую базу для возмещения расходов волонтера.

Описание работы волонтера

Для каждой должности, которая будет занята волонтером, или выполняемой работы должно быть составлено описание. Оно показывает, что организация ожидает от волонтера и что волонтер может ожидать от организации. При этом описание работы защищает как волонтера, так и организацию.

Описание работы волонтера позволяет спланировать и четко определить роль и должность волонтера в программе, требования, знания и навыки, которыми должен обладать волонтер для выполнения работы, систему взаимоотношений волонтера с сотрудниками и клиентами, объем времени, который необходим для выполнения работы, систему обучения волонтера, контроля и оценки его деятельности. Описание работы включает:

- Название организации.
- Название волонтерской должности.
- Задачи (что должно быть сделано).
- Требуемые навыки и умения.
- График работы (количество часов в неделю/месяц, срок назначения на должность).
- Непосредственный руководитель, которому подотчетен волонтер, требования к отчетности.
- Волонтерские бонусы: обучение, получение сертификата, система компенсации расходов волонтера.
- Испытательный срок и прекращение деятельности.
- Подписи сторон.

Следует принимать во внимание, что описания работы волонтера должны регулярно пересматриваться (не реже одного раза в полгода), ведь характер работы и выполняемых функций может меняться, что потребует внесения изменений. При этом обсуждение и пересмотр описания работы должен осуществляться с участием самого волонтера.

Участие волонтера в процессе пересмотра описания работы важно с точки зрения закрепления понимания им своих функций, а также является инструментом контроля и оценки его деятельности.

Лист учета времени

В нем отмечаются часы, которые волонтер затрачивает на проведение мероприятий, включая время на обучение и подготовку к мероприятиям. Ведение листа учета времени дает возможность собрать и проанализировать статистическую информацию о помощи, которую предоставляет организация уязвимым людям, а также о персональном вкладе волонтера в деятельность организации. Лист учета времени заполняется самим волонтером после каждого мероприятия и сдается руководителю (периодичность оговаривается заранее).

Личная карточка волонтера

Основная часть всякой системы делопроизводства в волонтерском менеджменте – ведение записей о продолжительности и качестве работы волонтера. Это необходимо для оказания повседневной поддержки волонтерам, такой как поощрение, продвижение, включение в состав участников семинаров и курсов. Кроме того, подавая заявление на оплачиваемую работу, многие волонтеры будут ссылаться на свой опыт работы в качестве волонтера, и вам либо вашему приемнику, давая рекомендацию волонтеру, надо будет указать, как волонтер справлялся со своей работой. Личная карточка является документом, который позволяет увидеть в динамике работу волонтера в организации и дать оценку его работы. Личная карточка необходима для поддержания связи с волонтером, оказания ему ежедневной поддержки, поощрения, продвижения, предоставления обучения, выдачи волонтеру рекомендации. Личная карточка включает:

- Анкетные данные: фамилию и имя, адрес, контакты (телефон, электронный адрес) волонтера и дополнительного лица для поддержания связи с волонтером, дату рождения волонтера, образование и специальную подготовку, место работы/учебы, наличие особых навыков.
- Дату проведения и результаты собеседования.
- Историю волонтера (обучение, которое прошел волонтер, занимаемые им должности, виды выполняемых работ, их продолжительность, оценка руководителя, поощрения).

Отзыв о работе волонтера

Данный документ обычно требуется:

- самим волонтерам (например, для предоставления в учебное заведение, если волонтерская деятельность осуществлялась в рамках прохождения учебной практики);
- при переходе волонтера из одной организации в другую (например, при смене жительства);
- если координатор программы не имел возможности принимать участие в супервизии и она осуществилась только непосредственным руководителем волонтера.

Тестовые задания

БЛОК 1. Верно ли высказывание.

1. Волонтер – это человек, действующий по доброй воле, преследующий материальный или финансовый интерес, организующий свою работу под воздействием внешнего социального, экономического или политического давления.

2. Планирование позволяет руководству организации и сотрудникам определить свои ожидания от работы волонтеров, дает возможность достичь единого понимания целей привлечения волонтеров, определить задачи сотрудников при работе с волонтерами и уже заранее предусмотреть и устраниить возможные неясности и проблемы.

3. Привлечение – это процесс подбора определенного вида деятельности для волонтеров, которые хотят оказать помощь организации в ее деятельности. При этом, прежде всего, следует ориентироваться на склонности к занятию добровольной деятельностью, т.к. человек приходит и остается в организации, только если его склонности совпадают с тем, что организация может ему предложить.

4. Оказание поддержки – это обязанность организации по отношению к волонтерам и право волонтеров. Важное правило: поддержка должна быть регулярной, а не от случая к случаю.

5. Признание – это плата волонтеру за его труд. Во многих случаях именно признание является основной мотивацией человека к занятию волонтерской деятельностью. Мероприятие по награждению волонтеров за особые успехи может также послужить хорошей рекламой как для привлечения новых волонтеров, так и для продвижения программы.

6. Описание работы волонтера позволяет проанализировать деятельность волонтера в программе, систему взаимоотношений волонтера с целевыми группами, объем времени, который он затратил для выполнения работы и т.д.

7. Артефакты составляют внешний, видимый слой организационной культуры. Это доступные наблюдению внешние выражения и предметы культуры. Физические артефакты – это наиболее «видимые» и легко оцениваемые артефакты – конкретные объекты и предметы. Поведенческие артефакты – это типичные для организации образцы и модели поведения в стандартных ситуациях. Вербальные (словесные) артефакты – это, figurально выражаясь, «слышимые» элементы организационной культуры.

БЛОК 2. Дополните фразы.

1. Волонтерский менеджмент – система, которая позволяет оправдать _____; инструмент регулирования _____.

2. Альтруизм – _____. Предпосылками альтруизма _____.
3. Ориентирование волонтеров позволяет новому добровольцу лучше понять _____; помогает _____.
4. Основными задачами оказания поддержки волонтерам являются:
– обеспечение связи волонтера с _____: укрепление _____;
возможность _____; улучшение знаний о _____;
– обеспечение качества _____, которое позволяет проводить _____ и, если необходимо, планировать _____.
5. Золотым правилом признания волонтера является _____.
6. Личная карточка волонтера необходима для _____.
7. Организационная культура – это _____.

БЛОК 3. Выберите правильный вариант ответа.

1. Наиболее значимой пользой, которую приносят волонтеры организации, является:
 - а) расширение объема оказания помощи уязвимым людям (при помощи волонтеров можно начать новую или расширить уже существующие программы);
 - б) волонтеры способствуют приобретению новых и укреплению существующих контактов и связей с другими организациями;
 - в) участие волонтеров способствует повышению имиджа организации и привлечению внимания и поддержки со стороны общественности (больший информационный охват);
 - г) позволяет снизить расходы за счет безвозмездного труда волонтеров и привлечь дополнительные ресурсы (например, проведение сбора пожертвований силами волонтеров);
 - д) участие волонтеров влияет на психологический климат организации.
2. Благоприятный климат для работы волонтеров в организации заключается:
 - а) в принятии;
 - б) в симпатии;
 - в) в уважении;
 - г) в заботе.
3. Волонтерский менеджмент включает в себя несколько компонентов/этапов:
 - а) планирование работы с волонтерами; привлечение волонтеров; собеседование с волонтерами; разработка описания работы волонтера, составление договора; ориентация и обучение волонтеров; признание деятельности волонтеров; оценка волонтерской программы и деятельности волонтеров;

б) планирование работы с волонтерами; привлечение волонтеров; собеседование с волонтерами; составление договора; ориентация и обучение волонтеров; поддержка и супервизия волонтеров; признание деятельности волонтеров; оценка волонтерской программы и деятельности волонтеров;

в) планирование работы с волонтерами; привлечение волонтеров; собеседование с волонтерами; разработка описания работы волонтера; составление договора; ориентация и обучение волонтеров; поддержка и супервизия волонтеров; признание деятельности волонтеров; оценка волонтерской программы и деятельности волонтеров;

г) планирование работы с волонтерами; привлечение волонтеров; собеседование с волонтерами; разработка описания работы волонтера; обучение волонтеров; поддержка и супервизия волонтеров; оценка волонтерской программы и деятельности волонтеров.

4. Задачи планирования работы с волонтерами состоят в том, чтобы:

а) определить, в чем будет заключаться роль волонтеров в организации (цели, задачи, средства, результат);

б) найти наиболее подходящие виды деятельности для волонтеров с учетом потребности организации, получателей услуг, самих волонтеров и других заинтересованных сторон (например, администрации учебного заведения);

в) выяснить, может ли человек заниматься волонтерской деятельностью;

г) определить, сколько необходимо волонтеров для того или иного вида деятельности;

д) предусмотреть и минимизировать возможные риски, связанные с привлечением волонтеров;

е) определить, какое именно обучение и поддержка необходима волонтерам;

ж) определить, какие ресурсы необходимы для того, чтобы волонтеры могли осуществлять свою деятельность, и убедиться в наличии этих ресурсов.

5. Методы привлечения волонтеров:

а) через друзей и знакомых; посредством рекламы на радио и телевидении, наглядной агитации (стенды), распространения брошюр, пресс-релизов; с помощью размещения постоянных рубрик в прессе с перечнем волонтерских вакансий; с помощью раздачи информационных листков среди участников публичных мероприятий; с помощью расклейивания рекламных объявлений на остановках общественного транспорта и в самом транспорте (нужно согласовывать); посредством информирования пассажиров общественного транспорта по внутреннему радио (например, в метро, также требуется разрешение); через

волонтерское бюро или волонтерскую ярмарку; с помощью предложений прохождения практики и стажировок для студентов и школьников; с помощью проведения бесед и лекций; посредством размещения объявлений на сайтах;

б) посредством рекламы на радио и телевидении, наглядной агитации (стенды), распространения брошюр, пресс-релизов; с помощью раздачи информационных листков среди участников публичных мероприятий; с помощью расклейивания рекламных объявлений на остановках общественного транспорта и в самом транспорте (нужно согласовывать); через волонтерское бюро или волонтерскую ярмарку; с помощью предложений прохождения практики и стажировок для студентов и школьников; с помощью проведения бесед и лекций; посредством размещения объявлений на сайтах;

в) посредством рекламы на радио и телевидении, наглядной агитации (стенды), распространения брошюр, пресс-релизов; с помощью размещения постоянных рубрик в прессе с перечнем волонтерских вакансий; с помощью раздачи информационных листков среди участников публичных мероприятий; с помощью расклейивания рекламных объявлений на остановках общественного транспорта и в самом транспорте (нужно согласовывать); посредством информирования пассажиров общественного транспорта по внутреннему радио (например, в метро, также требуется разрешение);

г) посредством рекламы на радио и телевидении, наглядной агитации (стенды), распространения брошюр, пресс-релизов; с помощью размещения постоянных рубрик в прессе с перечнем волонтерских вакансий; посредством информирования пассажиров общественного транспорта по внутреннему радио (например, в метро, также требуется разрешение); через волонтерское бюро или волонтерскую ярмарку; с помощью проведения бесед и лекций; посредством размещения объявлений на сайтах.

6. Перед собеседованием необходимо:

- подготовить место для проведения встречи с кандидатом;
- составить список вопросов к кандидату;

в) иметь под рукой заявление/анкету волонтера, чтобы уже иметь начальную информацию о кандидате и более продуктивно провести собеседование, информацию обо всех незанятых на данный момент волонтерских должностях, желательно в форме подробных описаний работ; печатную информацию о вашей организации; информацию о других волонтерских программах и организациях на тот случай, если потенциальный волонтер не подойдет вашей конкретной программе;

- разработать маршрут экскурсии по организации.

7. Оценка успешности ориентирования волонтеров проводится по следующим показателям:

- а) насколько верно волонтер может дифференцировать целевые группы;
- б) насколько полно и хорошо волонтер понимает, что значит быть волонтером (роль, функции);
- в) насколько хорошо волонтер знаком, принимает и применяет в своей работе основные принципы деятельности организации;
- г) степень интеграции волонтера в коллектив и успешность коммуникации и координации в команде;
- д) насколько хорошо волонтер ориентируется в правилах и процедурах организации;
- е) как хорошо знаком с практическими сторонами работы в офисе организации.

8. Поддержка волонтеров предусматривает следующее:

- а) консультирование;
- б) обеспечение волонтера информацией, необходимой для выполнения работы;
- в) решение организационных вопросов: предотвращение чрезмерной нагрузки, предложение работы, которая интересна волонтеру, обеспечение необходимыми ресурсами, организация рабочего места, возмещение расходов;
- г) денежное стимулирование волонтеров;
- д) предоставление волонтеру возможности пройти обучение, повысить свою квалификацию;
- е) организация досуга волонтеров;
- ж) поддержка в установлении контактов и взаимопомощи между волонтерами.

9. К материальным стимулам признания деятельности волонтеров относятся:

- а) обучение, участие в конференциях, слетах;
- б) компенсация расходов, связанных с волонтерской деятельностью;
- в) благодарность, возможность участвовать в принятии решений;
- г) поездки и встречи волонтеров, скидки/бесплатное посещения мероприятий (концерты, выставки);
- д) сувениры и призы с символикой организации (футболки, кепки, кружки и т.д.), информационные материалы.

10. Основными документами в волонтерском менеджменте являются:

- а) анкета волонтера, лист собеседования, описание работы волонтера, волонтерский договор, личная карточка волонтера, лист учета времени, удостоверение волонтера, рекомендательное письмо волонтеру от организации, письмо благодарности волонтеру по месту его работы/учебы;

б) анкета волонтера, лист собеседования, описание работы волонтера, волонтерский договор, личная карточка волонтера, лист учета времени, удостоверение волонтера, отзыв руководителя о работе волонтера, рекомендательное письмо волонтеру от организации, письмо благодарности волонтеру по месту его работы/учебы;

в) анкета волонтера, лист собеседования, описание работы волонтера, волонтерский договор, личная карточка волонтера, лист учета времени, удостоверение волонтера, отзыв руководителя о работе волонтера;

г) анкета волонтера, лист собеседования, волонтерский договор, личная карточка волонтера, лист учета времени, удостоверение волонтера, отзыв руководителя о работе волонтера.

11. К функциям организационной культуры относятся:

а) обеспечение стабильности организации в условиях постоянно изменяющихся условий производства и хозяйствования;

б) обеспечение единства и общности всех членов организации, особенно это важно в крупных организациях, имеющих свои отделения по всему миру;

в) организационная культура может соединять всех воедино, создавая имидж организации, ее узнаваемость;

г) обеспечение вовлеченности всех членов организации в ее общее дело и достижение стратегических целей.

12. К этапам обучения волонтеров относятся:

а) предварительное обучение;

б) обучение в процессе работы/повышение квалификации;

в) перепрофилирование;

г) обучение по специальным программам.

БЛОК 4. Установите соответствие

1. Соотнесите этапы планирования работы с волонтерами (обозначенные цифрами) с их характеристикой (обозначенные буквами):

1.Почему/зачем?	а) организация должна представлять, кто именно из сотрудников будет вовлечен в работу с волонтерами, сколько времени будет занимать эта работа и в чем именно заключаться. Волонтеру также необходимо знать, кто отвечает за ту или иную деятельность в организации, т.е. к кому он может обратиться и перед кем он несет ответственность за выполняемую им работу;
2. Кто?	б) разработка системы привлечения и обучения волонтеров, их роль и должностные

3. Как?	<p>обязанности, механизмы коммуникации и отчетности, правила техники безопасности, а также критерии оценки организации и осуществления работы волонтеров;</p> <p>в) в начале планирования крайне важно иметь четкое представление, для чего организация хочет привлечь или привлекает волонтеров. Чтобы ответить на него, все вовлеченные в планирование работы волонтеров должны иметь общую точку зрения на волонтерскую деятельность, т.е. на роль волонтеров и ценность их вклада в организацию.</p>
---------	--

2. Соотнесите модели организации работы волонтеров, используемых организацией (обозначенные цифрами), с их характеристикой (обозначенные буквами):

1. Модель «Предоставление услуг»	<p>а) – сотрудники и волонтеры выполняют одни и те же функции и работают вместе;</p> <ul style="list-style-type: none"> – основное различие в том, что сотрудники уделяют больше времени работе, чем волонтеры; – и сотрудники, и волонтеры одинаково привержены миссии, цели и ценностям организации; – в качестве мотивации доминирует личный пример, а не административное воздействие; <p>б) – нет оплачиваемых сотрудников, которые руководят работой волонтеров;</p>
2. Модель «Помощники»	<ul style="list-style-type: none"> – волонтеры самостоятельно определяют деятельность и свои роли в зависимости от своих потребностей, интересов и возможностей; – волонтерская работа предоставляет возможность для персонального и профессионального роста;
3. Модель «Активисты»	<p>в) – услуги клиентам предоставляются в основном сотрудниками;</p> <ul style="list-style-type: none"> – роль волонтеров – помогать сотрудникам, чтобы те могли более эффективно использовать свое рабочее время; – обучение волонтеров проводится от случая к случаю, по мере необходимости, чаще всего включает практическое обучение конкретным навыкам на рабочем месте;

4. Модель «Со-сотрудники»	<ul style="list-style-type: none"> – набор волонтеров осуществляется через личный контакт с теми, кто хочет помочь; г) – роль волонтеров – предоставление услуг уязвимым людям; – сотрудники отвечают за набор, обучение и супервизию волонтеров; – взаимная ответственность сотрудников и волонтеров четко оговорена; – обучение волонтеров является структурированным и обязательным; – мотивация волонтеров – приобретение новых навыков и возможность перехода на оплачиваемые должности.
---------------------------	---

3. Соотнесите виды мотивации волонтера (обозначенные цифрами) с их характеристикой (обозначенные буквами):

1. Альтруизм	а) строится на основе контактов с другими людьми, к ней относится желание приобрести новый круг общения, возможность найти единомышленников, стремление к общению и обмену опытом, потребность в чувстве принадлежности и необходимости, потребность иметь роль в обществе и цель в жизни;
2. Социальная мотивация	б) основывается на убеждении, что если у человека есть возможность, то он обязательно должен помогать тем, кто находится в более сложной ситуации. К ней относится желание улучшить жизнь людей в обществе, следование традиции оказания помощи нуждающимся людям, желание быть моделью поведения для других, желание показать свое неравнодушие к проблеме;
3. Социальная ответственность	в) бескорыстное желание делать добро;
4. Материальная мотивация	г) достижение личных целей и/или удовлетворение личных потребностей: применение собственного опыта, знаний, навыков и приобретение новых, подготовка к работе, улучшение своего резюме, налаживание новых профессиональных контактов, самореализация, личностный рост, самоутверждение, выполнение

	работы, приносящей удовольствие, интересное проведение времени, компенсация отсутствия чего-либо в личной жизни.
--	--

4. Соотнесите этапы проведения собеседования (алгоритм) с волонтерами (обозначенные цифрами) с их характеристикой (обозначенные буквами):

1. Начало собеседования	a) поблагодарить кандидата за проявленный им интерес к организации и работе волонтером; спросить у кандидата, имеет ли он какие-либо вопросы, на которые не получил ответа; если кандидату интересно то, что вы предлагаете, и он подходит организации – договориться о следующих действиях; вручить пакет печатных материалов об организации и ее деятельности; оставить контакты, по которым кандидат может связаться с вами;
2. Основная часть собеседования	b) познакомиться, предложить удобно расположиться и поблагодарить за приход на собеседование; рассказать, как именно будет проходить интервью; спросить, что привело кандидата к вам и что он/она ожидает от этой беседы; спросить, имеет ли кандидат опыт работы волонтером, если да, то какой; спросить, что кандидат знает об организации и ее программах; рассказать вкратце об организации, ее принципах, программах и причинах, почему вы привлекаете волонтеров;
3. Завершение собеседования	b) спросить, какая работа интересна кандидату; рассказать о работе, которая может быть предложена кандидату, используя описание работ; обсудить с кандидатом, насколько его устраивает эта работа и имеет ли он для этого необходимые знания, опыт и возможности; помочь сделать выбор того, что наиболее ему подходит, указывая как положительные, так и отрицательные стороны предлагаемых видов работ; рассказать о системе поддержки и обучения, которую вы можете предложить; убедиться, что кандидат имеет реалистичные ожидания от этой работы и организации.

5. Соотнесите этапы проведения ориентирования волонтеров (обозначенные цифрами) с их характеристикой (обозначенные буквами):

1. Первый этап	a) <i>регулирование отношений</i> включает информацию о роли волонтеров в организации (права и ответственность сторон, назначение на должность, ознакомление с описанием работы); знакомство с непосредственным руководителем волонтера, организационные моменты: инструктаж о режиме работы, вопросах посещаемости, отчетности, соблюдения конфиденциальности, этике отношений с клиентами, требованиям к программе обучения, санитарных нормах, правилах техники безопасности; подписание договора;
2. Второй этап	b) <i>введение волонтера в коллектив</i> – представление основных членов коллектива; экскурсия по помещению организации (местонахождение офиса координатора, непосредственного руководителя, технического оборудования, гардероба и т.д.); объяснение правил поведения в помещении организации (рабочие часы, использование техники, помещений, расходных материалов);
3. Третий этап	c) <i>вводный курс</i> дает волонтеру представление об организации и ее деятельности.

6. Соотнесите названия причин ухода волонтеров из организации (обозначенные цифрами) с их характеристикой (обозначенные буквами):

1. Внешние причины ухода волонтеров	a) несоответствие предложенной работы ожиданиям и интересам волонтера, однообразие методов и форм работы, плохое планирование программы и плохая организация работы, невнимательное и пренебрежительное отношение со стороны сотрудников, предъявление к волонтерам завышенных или заниженных требований/стандартов, невозможность участия в планировании программы и принятия самостоятельных решений, внесения предложений, непризнание заслуг и вклада волонтера, невозможность повышения квалификации.
-------------------------------------	--

2. Внутренние причины ухода волонтеров	<p>фикации и прохождения обучения, невозможность профессионального и личностного роста и перепрофилирования;</p> <p>б) окончание учебы и начало трудовой деятельности, поступление в институт/другой вуз, переезд на новое место жительства, изменение семейного положения, изменение состояния здоровья, появление других интересов, обязанностей, изменение финансовой ситуации, изменение приоритетов, нехватка времени.</p>
--	---

7. Соотнесите типы организационной культуры (обозначенные цифрами) с их характеристикой (обозначенные буквами):

1. Корпоративный тип культуры	а) высокая степень привлечения работников к установлению целей, высокая степень привлечения персонала к выбору средств достижения целей. Отношения демократии. <i>Этот тип культуры распространен в группах и организациях, управляемых по результатам и по целям;</i>
2. Консультативный тип культуры	б) низкая степень привлечения работников к установлению целей, высокая степень привлечения их к выбору средств. Такой тип культуры аутентичен кооперативам и творческим союзам;
3. «Партизанский» тип культуры	в) высокая степень привлечения персонала к установлению целей организации, низкая степень привлечения работников к выбору средств для достижения поставленных целей. <i>Этот тип культуры распространен в институтах социальных и других услуг, лечебных и образовательных учреждениях;</i>
4. Предпринимательский тип культуры	г) характеризуется низкой степенью привлечения работников к установлению целей и низкой степенью привлечения работников к выбору средств достижения целей. <i>Типичный случай – традиционно управляемая корпорация с централизованной структурой и единоличным, отношениями автократии.</i>

КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ ЗНАНИЙ И КОМПЕТЕНЦИЙ СТУДЕНТОВ

Форма контроля – зачет. Форма проведения зачета – тестирование.

Оценка	Показатели оценки
4–6 баллов – 1 (один), не засчитано	<ul style="list-style-type: none"> – отсутствие знаний и компетенций в рамках учебной программы; – ответ изложен не по существу содержания вопросов экзаменационного билета; – отказ от ответа.
7–9 баллов – 2 (два), не засчитано	<ul style="list-style-type: none"> – фрагментарные знания в рамках учебной программы дисциплины; – слабое знание отдельных литературных источников, рекомендованных учебной программой; – неумение использовать научную терминологию дисциплины; – наличие в ответе грубых и логических ошибок; – отсутствие навыков владения инструментарием учебной дисциплины, некомпетентность в решении любых стандартных учебных и практических задач; – пассивность на практических занятиях; – низкий уровень культуры выполнения заданий.
10–12 баллов – 3 (три), не засчитано	<ul style="list-style-type: none"> – недостаточный объем знаний в рамках учебной программы дисциплины; – неглубокие, бессистемные, фрагментарные знания основной литературы, рекомендованной учебной программой; – наличие существенных ошибок при использовании научной терминологии; – ответ на вопросы излагается с существенными логическими ошибками; – слабое владение инструментарием учебной дисциплины, некомпетентность в выполнении типовых практических заданий; – поверхностная ориентация в основных теориях, концепциях и направлениях учебной дисциплины; – пассивность на практических занятиях; – низкий уровень культуры выполнения заданий.

<p>13–15 баллов – 4 (четыре)</p>	<ul style="list-style-type: none"> – слабое знание материала в рамках учебной программы дисциплины; – использование некоторой научной терминологии, логическое изложение ответа на вопросы, умение делать выводы без существенных ошибок; – при освещении теоретических вопросов допускаются некоторые погрешности, которые устраняются при условии оказания помощи со стороны преподавателя; – владение инструментарием учебной дисциплины, умение его использовать в решении типовых задач под руководством преподавателя; – усвоение основной теоретической и методической литературы, рекомендованной учебной программой, владение некоторыми нормативными документами, в которых отражены вопросы организации волонтерского движения в Республике Беларусь; – умение ориентироваться в основных теориях, концепциях и направлениях по изучаемой дисциплине и давать им оценку; – работа на практических занятиях под руководством преподавателя; – допустимый уровень культуры выполнения заданий.
<p>16–18 баллов – 5 (пять)</p>	<ul style="list-style-type: none"> – достаточный объем знаний в рамках учебной программы дисциплины; – использование основной научной терминологии, грамотное, логически правильное изложение ответа на вопросы, умение делать выводы; – незначительные погрешности в ответе, но имеются необходимые знания для их самостоятельно устранения; – владение инструментарием учебной дисциплины, умение его использовать в решении учебных и профессиональных задач; – способность самостоятельно находить типовые решения в рамках учебной программы, осознанно воспроизводить учебный материал и включаться в самостоятельную работу;

	<ul style="list-style-type: none"> – усвоение основной теоретической и методической литературы, рекомендованной учебной программой, знание некоторых основных нормативных документов, в которых отражены вопросы организации волонтерского движения в Республике Беларусь; – умение ориентироваться в базовых теориях волонтерского менеджмента, концепциях и направлениях изучаемой дисциплины и давать им сравнительную оценку; – самостоятельная работа на практических занятиях, фрагментарное участие в групповых обсуждениях вопросов занятий; – достаточный уровень культуры выполнения заданий.
19–21 балл – 6 (шесть)	<ul style="list-style-type: none"> – достаточно полные и систематизированные знания в объеме учебной программы, отсутствие существенных неточностей при изложении теоретического материала; – использование необходимой научной терминологии, грамотное, логически правильное изложение ответа на вопросы, умение делать обобщения и обоснованные выводы по освещаемым вопросам; – владение инструментарием учебной дисциплины, умение его использовать в решении учебных и профессиональных задач; – способность самостоятельно применять типовые решения в рамках учебной программы, осознанно воспроизводить учебный материал и включаться в самостоятельную работу; – усвоение основной теоретической и методической литературы, рекомендованной учебной программой, достаточное владение некоторыми основными нормативными документами, отражающими вопросы организации волонтерского движения в Республике Беларусь; – умение ориентироваться в базовых теориях волонтерского менеджмента, концепциях и направлениях по изучаемой дисциплине и давать им сравнительную оценку;

	<ul style="list-style-type: none"> – активная самостоятельная работа на практических занятиях, периодическое участие в обсуждении вопросов занятий; – достаточно высокий уровень культуры выполнения заданий.
22–24 балла – 7 (семь)	<ul style="list-style-type: none"> – систематизированные, глубокие и полные знания по всем разделам учебной программы, отсутствие в ответах существенных неточностей, умение структурировать предметную область науки; – использование научной терминологии (в том числе на иностранном языке), грамотное, логически правильное изложение ответа на вопросы, умение делать обоснованные выводы и обобщения; владение инструментарием учебной дисциплины, умение его использовать в постановке и решении научных и профессиональных задач социальной работы; – свободное владение типовыми решениями в рамках учебной программы; – усвоение основной и дополнительной литературы, рекомендованной учебной программой дисциплины, достаточное владение нормативными документами, в которых отражены вопросы организации волонтерского движения в Республике Беларусь; – умение ориентироваться в основных теориях волонтерского менеджмента, концепциях и направлениях по изучаемой дисциплине и давать им аналитическую оценку; – самостоятельная работа на практических занятиях, участие в обсуждениях вопросов занятий; – высокий уровень культуры выполнения заданий.
25–27 баллов – 8 (восемь)	<ul style="list-style-type: none"> – систематизированные, глубокие и полные знания по всем вопросам в объеме учебной программы; – правильное (точное) использование научной терминологии (в том числе на иностранном языке), умение проследить связи с другими науками о человеке;

	<ul style="list-style-type: none"> – грамотное и логически правильное изложение ответа на вопросы, умение делать обоснованные выводы и обобщения; – владение инструментарием учебной дисциплины (в том числе и информационными технологиями), умение его использовать в постановке и решении научных и профессиональных задач социальной работы; – владение методами и приемами диагностики и коррекции развития личности, использование теоретических знаний в ходе практической деятельности социального работника; – способность к самостоятельному пополнению знаний теоретического и методического характера, умение самостоятельно решать сложные проблемы в рамках учебной программы; – усвоение основной и дополнительной теоретической и методической литературы, рекомендованной учебной программой, владение нормативными документами, в которых отражены вопросы волонтерского менеджмента в Республике Беларусь; – умение ориентироваться в теориях волонтерского менеджмента, концепциях и направлениях по изучаемой дисциплине и давать им аналитическую оценку; – активная самостоятельная работа на практических занятиях, систематическое участие в обсуждении вопросов занятий; – высокий уровень культуры выполнения заданий.
28–30 баллов – 9 (девять)	<ul style="list-style-type: none"> – систематизированные, глубокие и полные знания по всем разделам учебной программы, ориентация в вопросах, выходящих за пределы программы; – умение устанавливать межпредметные связи между педагогическими, психологическими, социально-медицинскими и социально-гуманитарными дисциплинами;

- точное использование научной терминологии (в том числе и на иностранном языке), грамотное, логически правильное изложение ответа на вопросы;
- владение профессиональной терминологией, применение ее в процессе выполнения диагностических и коррекционных заданий;
- владение инструментарием учебной дисциплины, умение его эффективно использовать в постановке и решении научных и профессиональных задач социальной работы;
- самостоятельное и творческое пополнение знаний, умение решать сложные проблемы в нестандартной ситуации в рамках учебной программы;
- полное усвоение основной и дополнительной теоретической и методической литературы, рекомендованной учебной программой, хорошее владение нормативными документами, которые отражают историю и современное состояние организации волонтерского движения в Республике Беларусь;
- умение ориентироваться в основных современных исследованиях по проблемам организации волонтерского менеджмента, умение осуществлять сравнительный анализ учебной и научной литературы;
- умение ориентироваться в теориях социальной работы и организации волонтерской деятельности, концепциях и направлениях по изучаемой дисциплине, выделение важнейших этапов развития волонтерского менеджмента в мировой теории и практике, знание современного ее состояния, умение дать им аналитическую оценку;
- использование методологии и методов исследования волонтерского менеджмента при выполнении практических заданий;
- систематическая активная самостоятельная работа на практических занятиях, творческое участие в обсуждениях вопросов практических

	<p>занятий, подготовка и выступление с интересными, теоретически обоснованными сообщениями;</p> <ul style="list-style-type: none"> – высокий уровень культуры выполнения заданий.
31–33 балла – 10 (десять)	<ul style="list-style-type: none"> – систематизированные, глубокие и полные знания по всем разделам учебной программы дисциплины, а также по основным вопросам, выходящим за ее пределы; – умение устанавливать межпредметные связи, самостоятельно анализировать информацию из основных и дополнительных источников, высказывать сравнительные и оценочные суждения; – точное использование научной терминологии (в том числе и на иностранном языке), знание этимологии научных терминов и понятий, грамотное, логически правильное изложение ответа на вопросы; – безупречное владение инструментарием учебной дисциплины, умение его эффективно использовать в постановке и решении научных и профессиональных задач; – умение анализировать, синтезировать, обобщать, абстрагировать явления волонтерского менеджмента, моделировать и решать ситуации организации волонтерской деятельности; – выраженная способность самостоятельно и творчески решать сложные проблемы в нестандартной ситуации (подбор диагностических тестов, коррекционных программ, освоение способов социального проектирования и прогнозирования), умение обосновать выбранное решение; – глубокое усвоение теоретической и методической основной и дополнительной литературы, хорошее владение нормативными документами, в которых отражены вопросы истории и современного состояния теории и практики волонтерского менеджмента в Республике Беларусь;

- умение свободно ориентироваться в теориях, концепциях и направлениях по изучаемой дисциплине, знание ее истории и современного состояния;
- проявление творческих способностей и научного подхода в понимании и изложении материала, умение дать аналитическую оценку современному состоянию волонтерского движения, использование научных достижений других дисциплин;
- творческая самостоятельная работа на практических занятиях, активное участие в обсуждении вопросов занятий, подготовка дополнительных сообщений, выходящих за рамки обсуждаемых вопросов;
- свободное владение методологией и методами исследования волонтерского менеджмента, умение эффективно использовать их в решении научных, учебных и профессиональных задач;
- высокий уровень культуры выполнения заданий.

Характеристика уровней:

4–6 баллов, 7–9 баллов, 10–12 баллов (1 (один), 2 (два), 3 (три)) – низкий (рецептивный).

13–15 баллов и 16–18 баллов (4 (четыре), 5(пять)) – максимально достаточный.

19–21 балл и 22–24 балла (6 (шесть), 7 (семь)) – репродуктивный (самостоятельный).

25–27 баллов и 28–30 баллов (8 (восемь), 9 (девять)) – высокий (продуктивный).

31–33 балла (10 (десять)) – высший (творческий).

СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Басов, Н. Ф. Социальный педагог: введение в профессию : учеб. пособие для студентов высш. учеб. заведений / Н. Ф. Басов, В. М. Басова, А. Н. Кравченко. – 2-е изд., стер. – М. : Академия, 2007. – 256 с.
2. Башаркина, Е. А. Волонтерский менеджмент : учеб.-метод. материалы / Е. А. Башаркина, Е. Н. Самонкова. – Могилев : МГУ им. А. А. Кулешова, 2014. – 88 с.
3. Бидерман, К. Координация работы добровольцев и менеджмент волонтерских программ в Великобритании / К. Бидерман. – Минск, 1999.
4. Волонтерская политика Белорусского Общества Красного Креста. Молодежная политика Белорусского Общества Красного Креста / Белорус. О-во Красного Креста ; изд. в рамках программы «Участие молодежи в гражданском обществе». – Минск : ТМ АРГО-ГРАФИКС, 2008. – 20 с.
5. Волонтерский менеджмент : пособие для сотрудников и молодеж. лидеров Белорус. О-ва Красного Креста по организации работы волонтеров / Белорус. О-во Красного Креста ; изд. в рамках программы «Участие молодежи в гражданском обществе». – Минск : БОКК, 2007. – 102 с.
6. Всеобщая декларация волонтеров [Электронный ресурс] / Офиц. сайт Междунар. Ассоц. Добровольч. Усилий. – Режим доступа: <http://www.iave.org/content/universal-declaration-volunteering>. – Дата доступа: 11.05.2014.
7. Добровольцы: как их найти, как их удержать. – Минск : United Way Intern., 1994.
8. Загвязинский, В. И. Методология и методы психолого-педагогического исследования : учеб. пособие для студентов высш. учеб. заведений / В. И. Загвязинский. – М. : Академия, 2001.
9. Как разработать проект для получения целевого финансирования от ХДФ / Представительство Христиан. дет. фонда в Респ. Беларусь. – Минск, 2007.
10. Колеченко, А. К. Энциклопедия педагогических технологий : пособие для преподавателей / А. К. Колеченко. – СПб., 2001.
11. Костюченко, Е. Я обучаю сверстника : метод. пособие / Обществ. организация «Молодежный образоват. центр “Фиальта”» при поддержке Представительства Дет. фонда ООН (ЮНИСЕФ) в Респ. Беларусь. – Минск, 2006. – 72 с.
12. Кулаков, С. А. Супервизия в психотерапии : учеб. пособие для супервизоров и психотерапевтов / С. А. Кулаков. – СПб. : Вита, 2004. – 128 с.
13. Лидерство, ориентированное на общество : учеб. курс по обществ. лидерству и планированию молодеж. инициатив / Белорус. О-во

Красного Креста ; изд. в рамках программы «Участие молодежи в гражданском обществе». – Минск : БОКК, 2007.

14. Молодежная акция как инструмент профилактики ВИЧ-инфекции: от идеи до оценки / Представительство Христианского дет. фонда в Респ. Беларусь. – Минск, 2008.

15. Молодежь в действии: сборник лучших практик молодежных волонтерских инициатив / Белорус. О-во Красного Креста ; изд. в рамках программы «Участие молодежи в гражданском обществе». – Минск : БОКК, 2007.

16. Молодежь в действии: сборник лучших практик молодежных инициатив волонтеров Красного Креста / Белорус. О-во Красного Креста ; изд. в рамках программы «Участие молодежи в гражданском обществе». – Минск : БОКК, 2006.

17. Образовательный менеджмент : учеб. пособие для магистратуры по направлению «Педагогика» / Е. В. Иванов [и др.] ; сост. и общ. ред. Е. В. Иванова, М. Н. Певзнера. – Великий Новгород : НовГУ им. Ярослава Мудрого, 2010. – 412 с.

18. Пособие волонтера : справ. изд. – Минск : Бизнесофсет, 2007.

19. Работа на добровольных началах. Цикл операций по управлению контингентом добровольцев / МФОКК/КП. – Минск : БОКК, 2004.

20. Сборник материалов для координаторов и волонтеров проекта Белорусского Общества Красного Креста «Молодежь против ВИЧ» / Белорус. О-во Красного Креста. – Минск : БОКК, 2008.

21. Сборник материалов по привлечению ресурсов в местных сообществах : сб. для сотрудников и молодежных лидеров Белорус. О-ва Красного Креста / Белорус. О-во Красного Креста. – Минск : БОКК, 2008.

22. Сборник материалов по работе с добровольцами / Краснояр. регион. молодеж. общество. организация «Сотрудничество на местном уровне». – Красноярск, 2002.

23. Сендер, А. Н. Научно-педагогические основы формирования профессиональной направленности студентов средствами волонтерской деятельности : монография / А. Н. Сендер, Т. В. Соколова ; Брест. гос. ун-т им. А. С. Пушкина, – Брест : БрГУ, 2016. – 267 с.

24. Слабжанин, Н. Ю. Как эффективно работать с добровольцами / Н. Ю. Слабжанин. – 2-е изд. – Новосибирск : Ин-кварт, 2002. – 200 с.

25. Холостова, Е. И. Профессионализм в социальной работе : учеб. пособие / Е. И. Холостова. – 2-е изд. – М. : Дашков и К, 2008. – 236 с.

26. Good practice guide for leaders and managers of volunteers in the British Red Cross. – UK : Brit. Red Cross, 2005.

27. Volunteers wanted // Территория жизни.– 2006. – № 7–8. – С. 36–39.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
СОДЕРЖАНИЕ УЧЕБНОГО МАТЕРИАЛА	6
ЛЕКЦИОННЫЙ КУРС	9
1. Теоретические основы менеджмента волонтерской деятельности	9
2. Планирование работы волонтеров	15
3. Привлечение волонтеров	21
4. Собеседование и определение на должность	27
5. Ориентирование волонтеров	32
6. Виды, методы, формы, программы обучения волонтеров	33
7. Поддержка и супервизия волонтеров	37
8. Признание и оценка деятельности волонтеров	40
9. Роль организационной культуры в менеджменте волонтерской деятельности	44
Выводы	47
ПЛАНЫ СЕМИНАРСКИХ ЗАНЯТИЙ	51
МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ	57
Тема 1. Методы привлечения волонтеров и их эффективность	57
Тема 2. Документация в менеджменте волонтерской деятельности ..	61
Тестовые задания	65
КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ ЗНАНИЙ И КОМПЕТЕНЦИЙ СТУДЕНТОВ	76
СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ	84

Учебное издание

Соколова Татьяна Васильевна

МЕНЕДЖМЕНТ ВОЛОНТЕРСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Учебно-методический комплекс

Подписано в печать 16.05.2017. Формат 60x84 1/16. Бумага офсетная.

Гарнитура Таймс. Ризография. Усл. печ. л. 5,12. Уч.-изд. л. 5,81.

Тираж 99 экз. Заказ № 193.

Издатель и полиграфическое исполнение:

Учреждение образования

«Брестский государственный университет имени А.С. Пушкина».

Свидетельство о государственной регистрации издателя, изготовителя,
распространителя печатных изданий

№ 1/55 от 14.10.2013.

Ул. Мицкевича, 28, 224016, Брест.