

*Посвящается  
Международному году добровольцев*

**Николай Слабжанин**

**КАК ЭФФЕКТИВНО РАБОТАТЬ С  
ДОБРОВОЛЬЦАМИ**

ВТОРОЕ ИЗДАНИЕ, ИСПРАВЛЕННОЕ И ДОПОЛНЕННОЕ



Слабжанин Николай Юрьевич, родился и вырос в Новосибирске.

Закончил Новосибирский электротехнический институт. Еще во время учебы начал работу в консалтинговой фирме «Институт психологии бизнеса». С октября 1995 г. работает в Межрегиональном общественном фонде «Сибирский центр поддержки общественных инициатив» (МОФ СЦПОИ). С осени 1996 г. работает по программе «Развитие добровольческих инициатив в Сибири». Автор пособия «Добровольцы в вашей организации», статей по управлению и разрешению конфликтов. С ноября 1999 г. является со-представителем Международной ассоциации добровольческих усилий (IAVE) в России. В 2001 г. получил диплом юриста, закончив Сибирский университет потребительской кооперации. Является представителем МОФ СЦПОИ в Национальном комитете Российской Федерации по проведению Международного года добровольцев.

Издание финансируется Агентством США по международному развитию в рамках программы «Укрепление и развитие российских некоммерческих организаций», осуществляемой IREX

Редактор: Кайданик Н. А.

## **Оглавление**

1. Введение.....	4
2. Добровольчество в России – это новое или хорошо забытое старое? .....	5
3. Особенности правовых взаимоотношений организации и добровольцев .....	9
4. Международное добровольческое движение.....	16
5. Почему люди работают бесплатно? Мотивации добровольцев. ....	19
6. Процесс работы с добровольцами в организации. ....	23
7. Специализированные добровольческие программы.....	44
8. Социальная ответственность компании и добровольчество .....	47
9. От Агентства добровольной помощи к Добровольческому центру.....	58
10. Социальные технологии добровольческой деятельности. ....	75
Приложения.....	82

## **1. Введение**

Книга, которую Вы держите в руках, расскажет Вам о том, как управлять добровольцами и добровольческими программами, как создавать Добровольческие центры (Агентства добровольной помощи).

Она написана на базе имеющегося в Межрегиональном общественном фонде "Сибирский центр поддержки общественных инициатив" опыта работы в области развития добровольческих инициатив. Здесь Вы также найдете факты истории благотворительного добровольчества в России, информацию о международной добровольческой активности, об организационно-правовых основах добровольческой деятельности, о корпоративном добровольчестве.

Ценность данной информации заключается в том, что она родилась не в тиши кабинетов, а является итогом многолетней практики.

Книга может быть интересна активистам некоммерческих организаций, представителям социально ответственного бизнеса, сотрудникам государственных и муниципальных организаций, ориентированных на работу с населением, преподавателям социальных дисциплин, педагогам и просто людям, интересующимся тем, как сделать окружающую нас жизнь лучше.

Данное издание является вторым, дополненным. Особую актуальность придает то, что в 2001 г. прошел объявленный Организацией Объединенных Наций Международный год добровольцев. Этому событию и посвящена данная книга.

## 2. Добровольчество в России – это новое или хорошо забытое старое?

Говоря о технологиях решения существующих социальных проблем, которые применяются некоммерческими организациями (НКО), следует помнить, какие ресурсы и как используются в этом процессе. На один из таких важнейших ресурсов и хотелось бы обратить внимание. Этот ресурс - добровольчество. Он, с одной стороны, является востребованным, на нем базируется подход со стороны НКО, а, с другой стороны, - является новым. Этот ресурс основан на вовлечении различных слоев населения в процессы решения социальных проблем. Но часто возникает вопрос: добровольчество – это новое? или хорошо забытое старое?

Термин «добровольчество» в современном его понимании или тем более «волонтерство» не был знаком России до середины 80-х годов XX века. До этого времени «добровольцами», в первую очередь, называли людей, которые в военную годину, не дожидаясь мобилизационной повестки шли защищать свою страну, так было и в первую мировую войну, и в Великую Отечественную. Практика многопланового толкования этого термина существовала и за рубежом. В Италии безвозмездная социальная помощь называется «социальным волонтерством»<sup>1</sup>.

И в нашей стране в советское время была масса людей, которые добровольцами ехали на целину, на строительство БАМа. Добровольчество было связано с крупными всесоюзными мероприятиями и активно поддерживалось существовавшей идеологической машиной. В связи с этим и прижился такой термин как «добровольно - обязательно», т.е. пока все делалось добровольно, то было все хорошо, если же возникало желание отказаться, то появлялся грозный призрак «обязательности». «Обязательность» была выражена не только в непосредственном наказании вольнодумца, но и прежде всего в публичном осуждении подобных поступков. Общественное мнение, созданное с помощью идеологии, позволяло манипулировать поступками людей.

Сегодня мы вкладываем в термин "добровольчество" нечто другое. Существует Закон "О благотворительной деятельности и благотворительных организациях", принятый 7 июля 1995 г. В нем записано, что "доброволец - это гражданин, осуществляющий благотворительную деятельность в форме безвозмездного труда в интересах благотворительной организации." Но законодатель ограничил круг деятельности, которую можно отнести к благотворительной, а также и круг организаций, называемых благотворительными. Но добровольческую активность трудно ограничить. Очень широк круг выполняемых добровольцами работ, организаций, которые привлекают к работе добровольцев, поэтому правильнее будет звучать следующее определение:

*Доброволец – человек, занимающийся на безвозмездной добровольной основе (без какого-либо принуждения) деятельностью по разрешению социально значимых проблем.*

Определившись с терминологией можно вспомнить великолепные примеры именно добровольческой активности в советское время. Например, более тридцати лет тому назад, еще в середине 60-х годов зародилось добровольческое движение помощи реставраторам под руководством Петра Барановского и действовало оно под эгидой Общества охраны памятников истории и культуры. В газетах того времени часто появлялись призывы к добровольческому труду, и по выходным дням отправлялись добровольцы на стройки расчищать завалы, подтаскивать кирпичи, размешивать раствор. Таким образом восстанавливались, например, уникальные постройки музея-ансамбля в Царицыно.

Власти направили на этот объект реставраторов-поляков, и к ним тут же присоединились

<sup>1</sup> Закон о волонтерстве Республики Италия, 1991 года.

наши добровольцы. Поляки с добровольными помощниками не сработались. Во-первых, реставраторам не нравилось трудиться по выходным. А, во-вторых, поляки никак не могли уяснить, почему вместе с профессионалами должны работать люди, ничего не смыслящие в реставрации, хотя и горящие желанием помочь. К тому же и сам музей отказался вступать в какие бы то ни было отношения с кучкой добровольцев, не имеющих юридического статуса. Однако приверженцы движения Барановского с таким положением не смирились. Формализм и равнодушие чиновников из числа администраторов музея «подвигли» энтузиастов-добровольцев на создание уже в 1991 г. эколого-культурного Центра "Царицыно". Подобные инициативы развивались в это время и в других городах, например в Омске.

Но для того чтобы более ясно представить добровольчество в России, необходимо обратиться к более глубокой истории нашей страны. Здесь также нет четкой терминологии, но налицо добровольный благотворительный труд людей на благо нуждающихся в помощи, чему в российской истории есть множество примеров.

Традиции милосердия складывались на Руси столетиями, составляя основы благотворительности, поднимающейся из глубины веков как стремление помочь «бедным, дряхлым, хворым, неимущим». Общественная благотворительность зародилась еще в домонгольский период. Особое место в ее развитии сыграла церковь. Но немаловажны были и внешние факторы, которые отметил В.О. Ключевский в «Курсе русской истории» - это и основные виды деятельности наших предков: хлебопашество, скотоводство, ремесленничество, а также затянущееся по сравнению с другими народами родовое общественное устройство.<sup>2</sup>

В годы становления Киевской Руси благотворительность была скорее не нормой, а уделом отдельных лиц. Сохранились факты того, что, например, Иоанн Данилович был прозван Калитой за мешок, который он носил с собой, раздавая из него милостыню, а Дмитрий Донской был настолько сострадателен к бедным и сирым, что кормил их из своих рук.<sup>3</sup>

Екатерина Великая, а затем императрица Мария Федоровна также проявили себя в качестве благотворителей. Основанные императрицами многочисленные благотворительные заведения заложили фундамент российской системы социального призрения. Екатерина Великая первой ввела в практику модель «просвещенной» благотворительности, т.е. направленной на масштабные социальные изменения, искоренение социальных язв и улучшение общества. Примером такой благотворительности стал Смольный институт, призванный воспитывать девушек - носительниц идей просвещения.

Но нельзя говорить о том, что благотворительность, добровольчество были уделом только людей из высшего света. История донесла до нас много обычаев самопомощи, бескорыстной поддержки ближнего, простыми людьми. Это и совместное строительство нового дома для погорельца, и сборы пожертвований добровольцами на строительство школ, больниц и храмов. Благотворительность в целом относилась к немногим сферам легальной гражданской активности: до 1905 г. в Российской империи не существовало органов представительной власти и избирательного права, профессиональные союзы и партии были запрещены, а различные общества и ассоциации вызывали подозрение. Очень интересен факт, что при строительстве храма в одной из сибирских губерний была создана группа добровольцев, которые раздавали строителям храма (также работавшим на добровольческой основе) в качестве благодарности собранную ими ткань (атлас, парчу, ситец).

Благотворительность служила милосердию и в то же время выражала гражданскую позицию демократической интеллигенции, а потому часто носила комплексный характер. Например, в структуру Русского женского взаимно благотворительного общества в начале века входили курсы по обучению и профессиональной подготовке женщин, бюро по приисканию мест и занятий для женщин, совет по устройству общежитий, юридическая комиссия.

<sup>2</sup> Ключевский В.О. Сочинения в 9 томах, - М., 1987, т. 1.

<sup>3</sup> Милосердие. Учебное пособие под ред. М.П. Мчедлова, - М., 1998.

В 70-х годах XIX века Высшие женские курсы на общественных началах стали работать в Москве, Казани, Киеве и Санкт-Петербурге.

А вот еще один из примеров прошлого, который был вновь подхвачен в Нижнем Новгороде уже в 1998 г. В Нижегородском краевом архиве сохранилась брошюра "Как и зачем образовалась Русская лига для борьбы с чахоткой", отпечатанная в московской типографии А. Мамонтова в 1911 г. Из нее следует, что "страшная эпидемия холеры за 1910 г. дала в России около ста тысяч смертей. Между тем в России от чахотки умирает ежегодно до 500 000 человек... Острые заразные болезни, все вместе взятые, губят меньше людей за один год, чем одна чахотка за то же время".

В 1911 г. была создана Всероссийская лига для борьбы с туберкулезом. Дело, огромное по своим задачам, могло вестись успешно лишь при сочувствии всего общества и его материальной поддержке. И лига эту поддержку получила. Во многих городах, в том числе и Нижнем Новгороде, открылись отделения лиги, работавшие самостоятельно.

В августе того же года в городе прошел первый День белого цветка, главной целью которого было распространение информации о болезни и сбор средств в пользу больных. Врачи читали лекции о туберкулезе, добровольные помощники раздавали информационные листки. Члены оргбюро занимались устройством всех мероприятий — церемониального шествия по городу, ярмарки, молебна на площади перед Городской думой. Они же договорились с военным начальством о бесплатном выступлении духового оркестра, с судовладельцами — о бесплатном проезде продавщиц цветка, с театрами и кинематографами — об отчислениях в пользу лиги. За два года принятые лигой меры оказались настолько действенными и своевременными, что необходимость в дальнейшей мобилизации средств населения отпала.<sup>4</sup>

Случается, что термин "доброволец" оказывается связанным с другими реалиями нашей жизни. В декабре 1996 г. на новосибирском радио был проведен прямой эфир. Передача называлась "Почему люди работают бесплатно?". Название передачи некоторыми радиослушателями было связано с многомесячными задержками выплаты заработной платы. Люди звонили и говорили о своем тяжелом положении, требовали призвать к ответу директоров предприятий и правительство. Многие в возникшей дискуссии называли себя добровольцами. Их аргумент был следующий: «Мы работаем и не получаем за это оплату, следовательно - мы добровольцы». Но можно ли людей, которым задерживают заработную плату, называть добровольцами? Я уверен, что нет.

Отличительной особенностью добровольца является то, что, выполняя ту или иную работу, он осознанно идет на полное отсутствие денежного вознаграждения, или же соглашается на значительно заниженную оплату своего труда, имея при этом реальную возможность за свои услуги в это же время получить более высокий заработок. Согласились бы люди, звонившие во время радиопередачи, работать бесплатно, отказавшись даже от надежды получить причитающиеся им деньги в будущем? Вероятно, нет. Задержки выплаты заработной платы - очень тяжелая проблема, но с добровольчеством у нее ничего общего нет.

Добровольность, добровольный выбор как отражение личной позиции, - это еще один основополагающий принцип добровольчества. Известно, что человек может максимально реализовать себя в каком-либо виде деятельности, если он работает без принуждения, добровольно. Еще один важнейший отличительный признак добровольчества - это социальная значимость работы, которую делают добровольцы. На семинарах "Организационная работа с добровольцами", проведенных в двенадцати городах Сибири, обсуждая термин «доброволец», мы с участниками сходились в том, что это прежде всего человек, участвующий в решении социально значимых проблем.

Добровольческий труд очень разнообразен. Это могут быть услуги, требующие как высокой профессиональной квалификации, так и прежде всего желания улучшить окружающий

---

<sup>4</sup> Вестник благотворительности, 1999 г., № 2.

мир. Например, десять врачей-онкологов, работавшие в качестве добровольцев в общественной организации «Вера», в свое свободное время обследовали более 1000 жительниц Советского района Новосибирска на наличие у них рака молочной железы. Девятьсот добровольцев при поддержке мэрии и районных администраций Новосибирска высадили более 6000 деревьев и кустарников. Три тысячи человек в качестве добровольцев приняли участие в Неделе добра, оказывая различную благотворительную помощь жителям Красноярска.

Сегодня добровольчество продолжает оставаться в обществе сравнительно новой идеей, воспринимаемой неоднозначно. Одни видят в нем буфер, способный сохранить личность во времена жесткой конкуренции и изменения приоритетов в межличностных взаимоотношениях. Другие, в основном молодежь, воспринимают как стартовую площадку. Третьим оно кажется непонятным и, следовательно, не очень нужным.



### 3. Особенности правовых взаимоотношений организации и добровольцев

#### 1. Взаимоотношения между добровольцем и организацией с точки зрения трудовых взаимоотношений и благотворительной деятельности.<sup>5</sup>

Нижеприведенный обзор законодательства дает правовое толкование понятия «доброволец» и «безвозмездный труд добровольца».

В процессе работы с добровольцами приходится сталкиваться с проблемами юридического характера. Эти проблемы в основном сгруппированы вокруг неясности статуса добровольца, который частично определен в Законе РФ "О благотворительной деятельности и благотворительных организаций". Частично, так как деятельность добровольцев фактически распространяется не только на благотворительные организации, она охватывает деятельность практически всех некоммерческих организаций, независимо от их статуса и организационно-правовой формы.

Понятие «доброволец» определяет ст.5 Закона РФ «О благотворительной деятельности и благотворительных организациях» следующим образом: «Добровольцы - граждане, осуществляющие благотворительную деятельность в форме безвозмездного труда в интересах благополучателя, в том числе в интересах благотворительной организации». Благотворительная деятельность, в свою очередь, осуществляется лишь в определенных целях, перечень которых установлен в том же законе.<sup>6</sup> Это с одной стороны, а с другой – по сложившимся в практике обычаям «добровольцами» называют граждан, осуществляющих не только благотворительную деятельность, а более широкую общественно полезную деятельность на безвозмездной основе в различных коммерческих проектах.

Следовательно, нельзя назвать благотворительной ту деятельность, цели которой не совпадают с перечисленными в законе. Так же как и статус гражданина, осуществляющего безвозмездно не описанную в данной статье деятельность, нельзя признать соответствующим законодательно определенному статусу добровольца. То есть, если гражданин трудится безвозмездно и на добровольной основе, выполняя работу, цели которой не совпадают с целями благотворительной деятельности, то он вправе потребовать заключения с ним трудового договора и оплаты его труда со всеми вытекающими из КЗоТа обязанностями и правами работника и работодателя. Существует веское правовое основание вышесказанному. В Конституции<sup>7</sup> говорится о том что: 1. Труд свободен. Каждый имеет право свободно распоряжаться своими способностями к труду, выбирать род деятельности и профессию. 2. Принудительный труд запрещен. 3. Каждый имеет право на труд в условиях, отвечающих требованиям безопасности и гигиены, на вознаграждение за труд без какой бы то ни было дискриминации и не ниже установленного федеральным законом минимального размера оплаты труда, а также право на защиту от безработицы. 4. Признается право на индивидуальные и коллективные трудовые споры с использованием установленных федеральным законом способов их разрешения, включая право на забастовку. 5. Каждый имеет право на отдых. Работающему по трудовому договору гарантируются установленные федеральным законом продолжительность рабочего времени, выходные и праздничные дни, оплачиваемый ежегодный отпуск». Это положение практически полностью передает КЗоТ РФ<sup>8</sup>

Изначально подразумевается, что труд добровольцев доброволен и безвозмезден и условие бесплатного труда не дает возможности работодателю или благополучателю строить отношения с добровольцами на базе трудового законодательства, так как нет оплаты труда. Более того, включение условия о бесплатном добровольческом труде в трудовой договор

<sup>5</sup> Статья подготовлена совместно с юристом МОФ СЦПОИ Ширяевым Д.С.

<sup>6</sup> Ст.2 Закона РФ «О благотворительной деятельности и благотворительных организациях»

<sup>7</sup> Ст. 37. Конституции РФ.

<sup>8</sup> Ст. 2 КЗоТ РФ.

(контракт) противоречило бы и содержанию такого договора<sup>9</sup>. Трудовой договор (контракт) есть соглашение между работником и работодателем (физическим либо юридическим лицом), по которому работник обязуется выполнять работу по определенной специальности, квалификации или должности с подчинением внутреннему трудовому распорядку, а работодатель (физическое либо юридическое лицо) обязуется выплачивать работнику заработную плату и обеспечивать условия труда, предусмотренные законодательством о труде, коллективным договором и соглашением сторон. То есть трудовые отношения в совокупности определяются следующими признаками: непосредственное участие работника в трудовом процессе, его подчинение внутреннему распорядку и получение им заработной платы. Если какого-то признака нет, то фактически нет и трудовых взаимоотношений. Существуют прецеденты, когда контролирующие организации пытаются заставить некоммерческие организации начислять хотя бы минимальную заработную плату работающим в них добровольцам. Их требование основывается на том, что доброволец участвует в трудовых взаимоотношениях с организацией. Например, бухгалтер регулярно посещает банк, ставит свои подписи на платежных документах, т.е. совершает определенный процесс, трудовую деятельность. Так как он вовремя приходит на работу, то и соблюдает установленные в организации правила и распорядок. Так как эти два условия выполняются, то следует говорить и о необходимости выполнения третьего, т.е. начисления заработной платы. При этом не учитывается тот факт, что человек изначально пришел на неоплачиваемую добровольческую работу.

Здесь организации необходимо учитывать возможность заключения договоров гражданско-правового характера на выполнение работ или услуг на безвозмездной основе, эти договоры не включают в себя права и обязанности, предусмотренные КЗоТом для работника и работодателя. Существует мнение о том, что добровольцу вообще нельзя вменять какие-либо обязанности. Однако, опираясь на аксиому свободы договора и свободу волеизъявления сторон, закрепленную гражданским законодательством, все нерешенные моменты необходимо закрепить договором между организацией и добровольцем.

У руководителей организаций, работающих с добровольцами, часто возникает вопрос: «Можно ли зачесть работу добровольца в его трудовой стаж, завести ему трудовую книжку и т.п., то есть оформить добровольца в соответствии с трудовым законодательством, но в то же время оставить безвозмездный характер его деятельности?». На данный вопрос следует ответить - нельзя, так как доброволец не вступает в трудовые взаимоотношения с организацией. Трудовая книжка – свидетельство трудовых взаимоотношений. Если добровольцу начисляется заработная плата, то он не является добровольцем.

Что же тогда делает доброволец с точки зрения законодателя, если его деятельность не является в соответствии с законом ни благотворительной, ни трудовой? Взаимоотношения между некоммерческой организацией и добровольцем носят гражданско-правовой характер. Между организацией и добровольцем заключается договор (сделка) о безвозмездном оказании услуг добровольцем.

Так же следует рассматривать добровольческую деятельность и с точки зрения права на свободу ассоциации и участия в деятельности организаций. Это право гарантировано Конституцией РФ и Законом "Об общественных организациях (объединениях)". Каждый имеет право создавать ассоциации, организации и проводить собрания не направленные против закона и общественного порядка. Государство не вмешивается в деятельность общественных объединений, пока их деятельность законна. Запрещено создание и деятельность организаций, если цели их деятельности антисоциальны - направлены против общества или государства. Запрещено создание объединений, цель которых - свержение существующего конституционного строя, пропаганда социальной, национальной, религиозной розни. Под угрозой уголовного наказания запрещается создание объединений (религиозных или общественных), посягающих на личность и права граждан, деятельность которых сопряжена с насилием над

<sup>9</sup> Ст.15 КЗоТ РФ.

гражданами или иным причинением вреда их здоровью или с побуждением граждан к отказу от своих гражданских обязанностей, а также участие в этих объединениях<sup>10</sup>. Незаконное воспрепятствование проведению собрания, митинга, демонстрации квалифицируется как преступление.<sup>11</sup>

Добровольческую деятельность в некоммерческой организации можно рассматривать и как участие добровольца в ее уставной деятельности. Если в уставе организации не говорится о фиксированном членстве (общественное движение, общественный фонд, некоммерческий фонд, общественное учреждение, орган общественной самодеятельности, государственная корпорация), то деятельность добровольца практически проходит в рамках уставной деятельности организации. Конечно, и здесь может быть проблема, когда доброволец приходит для выполнения какой-то определенной работы, не разделяя уставных целей и задач организации. В таком случае как раз и приходит на помощь договор о безвозмездном оказании услуг добровольцем. В случае, если организация является членской, то труд добровольца можно рассматривать как его "членский взнос" в организацию. Но данный подход требует очень четкой фиксации деятельности добровольца. Доброволец должен иметь документально зафиксированный статус "члена организации".

Какой можно сделать вывод из всего вышесказанного?

Во-первых, добровольческим трудом по Закону РФ «О благотворительной деятельности и благотворительных организациях» признается не любой безвозмездный труд, а только деятельность в соответствии с целями, соответствующими Закону. В противном случае такой работник вправе (но не обязан) требовать вознаграждения за свой труд и (или) заключения с ним трудового договора (контракта).

Во-вторых, доброволец, выполняющий безвозмездно определенную работу в соответствии с благотворительными целями, перечисленными в Законе, не имеет права требовать заключения с ним трудового договора, записи в трудовую книжку, а также требовать соблюдения в отношении него требований законодательства о труде. А благополучатель, в свою очередь, также не имеет права принимать добровольца на работу в соответствии с КЗоТом и делать записи ему в трудовую книжку, не оплачивая при этом работнику хотя бы гарантированный государством минимум заработной платы и требовать от добровольца исполнения трудовых обязанностей.

И, в-третьих, так как законодательство практически не содержит прав и обязанностей добровольца и благополучателя при использовании труда добровольцев необходимо составлять правовой документ – гражданский договор о безвозмездной добровольческой деятельности, в котором предусматривались описание выполненных добровольцем услуг, права и обязанности сторон, ответственность за неисполнение ими своих обязательств. Данный договор послужит гарантией соблюдения и уважения прав и закреплением обязанностей благополучателя и добровольца.

В-четвертых, добровольческую деятельность лиц, разделяющих цели и задачи организации, в которой они работают, в первую очередь, можно рассматривать не только как безвозмездную сделку, но и как проявление права на общественную деятельность.

## **2. Особенности составления договора между организацией и добровольцем.**

Если мы определим взаимоотношения организации и добровольца как безвозмездную сделку (договор), то, учитывая возможность заключения договоров гражданско-правового характера по оказанию услуги (данные договоры не включают в себя права и обязанности, предусмотренные КЗоТом), следует говорить о переводе взаимоотношений "организация-доброволец" из плоскости трудового в плоскость гражданского законодательства. Это может

<sup>10</sup> ст. 239 Уголовного Кодекса РФ.

<sup>11</sup> ст. 149 Уголовного Кодекса РФ.

касаться как добровольцев, работающих в рамках благотворительной деятельности, так и вне ее. То есть для того чтобы не возникало прецедентов, когда псевдодоброволец требует заключить с ним контракт и выплачивать заработную плату (в практике это уже встречается) или налоговые органы обязывают начислить добровольцу заработную плату, следует заключать с добровольцем гражданско-правовой договор об оказании услуг организации на безвозмездной основе (см. Приложение).

Субъектами данного договора выступают услугодатель и услугополучатель. Услугодатель – это физическое лицо, которое оказывает услуги на безвозмездной основе, доброволец. Услугополучатель – это юридическое лицо, некоммерческая организация, в интересах которого оказывает услуги доброволец. Если деятельность добровольца в организации соответствует благотворительным целям<sup>12</sup>, то услугополучатель называется «благополучателем».

Предметом договора является оказание добровольцем организации определенных услуг, например, юридических. Особенностью данного договора должно являться то, что он заключается не для выполнения в определенный период какой-либо профессиональной деятельности, что характерно для трудового договора, например, работа юристом в течение месяца. Чтобы более четко отделить данный договор от трудового, следует подробно описать результат деятельности добровольца. В договоре обязательно оговаривается безвозмездность его деятельности. Например, бухгалтерский учет в организации может быть передан добровольцу, который является внештатным бухгалтером-специалистом.<sup>13</sup> С ним заключается договор о безвозмездном оказании услуг. То есть предметом договора в данном случае будет являться «составление и сдача в контролирующие органы бухгалтерской отчетности за определенный отчетный период». Договор о безвозмездном оказании услуг не накладывает в случае его невыполнения каких-либо определенных экономических санкций на сторону, которая не выполнила данный договор. Но в связи с тем, что в гражданском законодательстве не определен четкий порядок ответственности за невыполнение подобных договоров, а также в связи с тем, что этот договор построен на равенстве сторон (принцип диспозитивности), следует руководствоваться правилом о необходимости защиты прав стороны, которой был причинен вред, и которая понесла убытки.

Еще одним важным условием, которое позволит более четко провести различие между гражданским и трудовым законодательством, должно являться то, что доброволец не обязывают «выполнять распорядок трудовой деятельности в организации».

Если выполняемая добровольцем работа соответствует законодательно определенным благотворительным целям, то в договоре обязательно должна содержаться ссылка на то, что статус добровольца соответствует статусу, который определен в законе о благотворительности<sup>14</sup>. Благотворительная организация может компенсировать затраты добровольцу.

Заключение договора обязательно, если деятельность добровольца в организации достаточно продолжительна или ее уже выполняют другие сотрудники на оплачиваемой основе.

Если доброволец в результате своей деятельности производит какую-то вещь, например, создает тренажер для инвалидов, то правовые отношения между ним и организацией регулируются иным образом. «Решение вопроса, кому принадлежит результат безвозмездной работы, зависит от того, из чьего материала была изготовлена данная вещь. Обязательственно-правовых отношений подряда между изготовителем вещи и владельцем материала в рассматриваемой ситуации не возникает. В то же время, поскольку в данном случае имеет место освобождение от имущественной обязанности, указанные отношения попадают под действие норм о дарении (ст.572 и 580 ГК).<sup>15</sup>» Доброволец дарит результат своего труда организации.

<sup>12</sup> Ст.2 Закона РФ «О благотворительной деятельности и благотворительных организациях»

<sup>13</sup> Ст.6 Закон РФ «О бухгалтерском учете».

<sup>14</sup> Ст.5 Закона РФ «О благотворительной деятельности и благотворительных организациях»

<sup>15</sup> Гражданское право/Под. ред. А.П. Сергеева и Ю.К. Толстых. М., Проспект, 1999, 2т., с. 310.

### 3. Правовые основы добровольческой активности несовершеннолетней молодежи.

Согласно Федеральному Закону "О государственной поддержке молодежных и детских общественных объединений" к молодежи относятся граждане до 30 лет. Данная категория в соответствии с объемом своей дееспособности делится на две части: молодежь дееспособную (совершеннолетних) и недееспособных (несовершеннолетних). Цель данного обзора - показать особенности взаимоотношений между несовершеннолетними добровольцами и организациями, где они выполняют свою деятельность. Согласно Семейному кодексу<sup>16</sup>, ребенком признается лицо, не достигшее 18-летнего возраста (совершеннолетия). По достижении этого возраста человек, если он не страдает определенным психическим расстройством<sup>17</sup> становится дееспособным - то есть способен своими действиями приобретать и осуществлять права; создавать и нести обязанности. При этом в некоторых случаях ребенок становится полностью дееспособным с 16-летнего возраста в случае так называемой "эмансипации" (признания ребенка полностью дееспособным по решению суда или органа опеки и попечительства, если он работает по трудовому договору или с согласия родителей занимается предпринимательской деятельностью) или в случае создания семьи до достижения 18-летнего возраста<sup>18</sup>. То есть фактически ребенок приравнивается в правовом отношении к взрослым. Но несмотря на это, несовершеннолетнее лицо благодаря СК РФ продолжает считаться ребенком. По своей правоспособности дети делятся на две категории: несовершеннолетние в возрасте до 14 лет (малолетние) и несовершеннолетние от 14 до 18 лет. Существуют определенные особенности и различия установления взаимоотношений между организациями и несовершеннолетними по сравнению со взрослыми (совершеннолетними), которые основаны на их дееспособности.

Взаимоотношения, которые возникают между организацией и работающим в ней добровольцем, являются определенной сделкой между ними. Организация не планирует производить оплату, она заранее говорит о безвозмездности и добровольности предлагаемой потенциальному добровольцу деятельности. Доброволец же изначально без принуждения идет выполнять ту или иную деятельность на безвозмездной основе в своих интересах. То есть, так как не идет речи об отсутствии элемента возмездности со стороны добровольца в виде денежной, материальной оплаты или в виде оказания каких-то услуг, то данную сделку можно признать безвозмездной. Термин "доброволец" определен в законе о благотворительности<sup>19</sup>. Благотворительная деятельность, которую он выполняет, определена в этом же законе и совершается лишь в определенных целях, перечень которых установлен. То есть, лицо, выполняющее иную деятельность на безвозмездной основе, не соответствует статусу "добровольца", указанному в данном законе. Это с одной стороны, а с другой - по сложившимся в практике обычаям "добровольцами" называют граждан, осуществляющих не только благотворительную деятельность, а более широкую общественно полезную деятельность на безвозмездной основе в различных некоммерческих проектах.

Договор, сделку о безвозмездном оказании услуг добровольцем можно заключать и с несовершеннолетним. Законодатель говорит о том, что несовершеннолетние в возрасте от 6 до 14 лет (малолетние) уже могут заключать сделки, направленные на безвозмездное получение выгоды, т.е. это может быть и договор о безвозмездном оказании услуг<sup>20</sup>. Но в любом случае, данные сделки не налагают личную ответственность на несовершеннолетних до 14 лет, ответственность по данным сделкам несут их родители и опекуны. В целом же данные сделки по общему правилу являются ничтожными, т.е. недействительными. Имущественную ответственность по сделкам малолетних, в том числе и по тем, которые они имеют право совершать самостоятельно, несут его законные представители, если не докажут, что обязательство было нарушено не по их вине. Дети старше 14 лет по безвозмездной сделке само-

<sup>16</sup> Ст. 54 Семейного Кодекса РФ.

<sup>17</sup> Ст. 29 Гражданского Кодекса РФ.

<sup>18</sup> Ст. 21, 26, 27 Гражданского кодекса РФ.

<sup>19</sup> Закон РФ "О благотворительной деятельности и благотворительных организациях".

<sup>20</sup> Ст.28,172 Гражданского кодекса РФ.

стоятельно несут имущественную ответственность за причиненный ими вред.<sup>21</sup>

Важно затронуть еще один аспект взаимоотношений "организация - несовершеннолетний доброволец". Конвенция ООН о правах ребенка (несовершеннолетнего) говорит о праве ребенка на защиту от экономической эксплуатации и от выполнения любой работы, которая может представлять опасность для его здоровья или служить препятствием в получении им образования, либо наносить ущерб его здоровью и физическому, умственному, духовному, моральному и социальному развитию<sup>22</sup>. Данной формулировке вторит Кодекс законов о труде Российской Федерации<sup>23</sup>. Согласно ему запрещено применение труда лиц моложе 18 лет (детей) на работах, связанных с вредными или опасными условиями труда, на подземных работах; запрещено принимать детей на работу, если выполнение ее может повредить их нравственному развитию, а именно - в игорном бизнесе, в ночных клубах и кабаре, в производстве, перевозке и торговле спиртным, табаком, наркотическими и токсическими препаратами. Разрешается прием на работу учащихся, достигших 14 летнего возраста, с согласия родителей и в свободное от учебы время, без нарушения процесса обучения. В отличие от взрослых работников, детям (несовершеннолетним) устанавливается сокращенная рабочая неделя. Продолжительность рабочей недели для детей младше 16 лет не может превышать 24 часов, а если они совмещают учебу с работой - 12 часов. Для детей в возрасте от 16 до 18 - соответственно 36 и 18 часов.<sup>24</sup> Кроме этого для несовершеннолетних работников предусмотрены более мягкие условия труда - они не допускаются до работы в ночное время<sup>25</sup>, к сверхурочным работам, в выходные дни<sup>26</sup>, не допускаются к работам по переноске и передвижению тяжестей, превышающих специальные нормы<sup>27</sup>. Учащимся предусмотрен отпуск по учебе (на время экзаменов)<sup>28</sup>. Исходя из того, что деятельность добровольцев, в том числе и несовершеннолетних не является трудовой, то нельзя говорить о том, что необходимо выполнение вышеприведенных правил КЗоТа. Но ввиду того, что деятельность добровольцев часто протекает совместно с оплачиваемым персоналом в одних и тех же некоммерческих организациях, в одних и тех же условиях, и заключается в выполнении действий, подобных тем, которые выполняют и оплачиваемые сотрудники, то разумно и в добровольческой деятельности придерживаться подобных правил, обозначенных в КЗоТе. Эти правила созданы на основе психофизических возможностей несовершеннолетних, а также особенностей их жизнедеятельности (например, необходимости учебы).

Можно рассматривать добровольческую деятельность детей еще с одной стороны. Конвенция ООН признает право ребенка на свободу ассоциации и свободу мирных собраний<sup>29</sup>. Это право гарантировано Конституцией РФ и Законом "Об общественных организациях (объединениях)". Каждый ребенок имеет право создавать ассоциации, организации и проводить собрания, не направленные против закона и общественного порядка. Государство поддерживает данные организации через Закон РФ "О государственной поддержке молодежных и детских общественных объединений". Оно не вмешивается в деятельность общественных объединений, пока их деятельность законна<sup>30</sup>. Каждый ребенок вправе выражать свое мнение, даже если оно отлично от мнения большинства. Ребенок может придерживаться определенных взглядов, вероисповедания. Эти права гарантируются Конституцией РФ.<sup>31</sup>

У ребенка есть право выражать свое мнение в семье при решении каких-либо вопросов, касающихся его интересов<sup>32</sup>. В том числе это относится и к вопросу участия ребенка в дея-

<sup>21</sup> Ст.26 Гражданского кодекса РФ.

<sup>22</sup> Ст. 32 Конвенции ООН о правах ребенка (несовершеннолетнего).

<sup>23</sup> Ст. 43, 175, 176 КЗоТ РФ.

<sup>24</sup> Ст. 43 КЗоТ РФ.

<sup>25</sup> Ст. 48 КЗоТ РФ.

<sup>26</sup> Ст. 54, 177 КЗоТ РФ.

<sup>27</sup> Ст. 175 КЗоТ РФ.

<sup>28</sup> Ст.190 КЗоТ РФ.

<sup>29</sup> Ст.15 Конвенции ООН о правах ребенка (несовершеннолетнего).

<sup>30</sup> Закон РФ "Об общественных организациях (объединениях)".

<sup>31</sup> Ст.28 Конституции РФ.

<sup>32</sup> Ст. 57 Семейного Кодекса РФ.

тельности молодежных и детских организаций, ребенок волен в выборе организаций, если их деятельность не противоречит закону". Во взаимоотношениях "организация - несовершеннолетний доброволец" важнейшую роль играют его законные представители, т.е. родители и опекуны. Они имеют преимущественное право на воспитание своих детей перед всеми другими лицами, защита прав и интересов детей возлагается на родителей. Родители являются законными представителями своих детей и выступают в защиту их прав и интересов в отношениях с любыми физическими и юридическими лицами, в том числе в судах, без специальных полномочий.

Из вышесказанного можно сделать следующие рекомендации и выводы по работе организации с несовершеннолетними добровольцами.

1. В начале деятельности добровольца с ним следует оговаривать принцип безвозмездности добровольческой деятельности. О взаимоотношениях организации и несовершеннолетнего добровольца должны обязательно знать его родители или опекуны. Если возникает необходимость заключения договора с малолетним добровольцем, то желательно этот документ заключить с его законными представителями (родителями и опекунами). Если договора нет, то желательно иметь их письменное одобрение его добровольческой деятельности. С несовершеннолетним старше 14 лет можно непосредственно заключить договор, но и при этом важно поставить в известность его родителей.

2. Между организацией и добровольцем заключается договор "О безвозмездном оказании добровольцем услуг организации".

3. Добровольческую деятельность несовершеннолетних, разделяющих цели и задачи организации, в которой они работают, в первую очередь следует рассматривать не как безвозмездную сделку, а как проявление их права на общественную деятельность.

4. При выполнении несовершеннолетними какой-либо добровольческой деятельности следует по аналогии руководствоваться правилами трудовой деятельности несовершеннолетних.

5. Возможна компенсация затрат только тем добровольцам, которые выполняют на добровольческой основе законодательно определенную благотворительную деятельность в благотворительных организациях.

Закон четко защищает права детей в области трудового, семейного, уголовного, административного и гражданского права от всех форм эксплуатации. Начиная с 14 лет, ребенок может самостоятельно обратиться в суд за защитой нарушенных прав. До этого возраста его права защищают органы опеки и попечительства, законные представители и прокурор.

#### 4. Международное добровольческое движение.

Добровольческая деятельность является признанной на самом высоком международном уровне. Международное добровольческое движение состоит из множества крупнейших организаций, таких как Армия спасения, Красный крест, Волонтеры ООН и других. Например, в IAVE (International Association for Volunteer Effort) - международную ассоциацию добровольческих усилий входит более 90 стран Европы, Азии, Африки, Австралии и обеих Америк. Эти крупные организации имеют своих представителей в большинстве стран мира, включая Россию.

На 15-й Всемирной конференции, которая прошла в августе 1998 г. в Канаде, присутствовало более 3000 человек из 89 стран. С делегатами активно работал премьер-министр Канады, другие видные политические деятели мирового масштаба. Основным вопросом конференции явился вопрос интеграции добровольчества в местные сообщества и о признании его лидерами ведущих государств мира. Особым признанием заслуг добровольчества стало решение 52-й сессии Организации Объединенных наций объявить 2001 год - всемирным Годом добровольцев (см. Приложение). Что же позволило добиться этого? С одной стороны, это результат следования многих организаций Всеобщей декларации добровольцев, а с другой - этому способствовали многочисленные успешные примеры добровольческой помощи в разных уголках земного шара.

**Австралия.** Австралийский Центр волонтерства информирует общество о работе волонтеров, проводит общественные диспуты, цель которых - повысить эффективность добровольческой политики и практики в стране. В Австралии существует несколько Государственных центров волонтеров, финансирующихся частично правительством, частично его членами. Эту организацию активно поддерживают правительство, деловые круги, средства массовой информации, научные и общественные организации Австралии. Задача центров - повысить уровень добровольческих услуг и ответственность управленческих структур за услуги, оказываемые добровольцами. Каждый Государственный центр спонсируется «Программой добровольческого менеджмента» департамента здоровья и человеческих ресурсов правительства содружества. Кроме Центров волонтеров, в Австралии существуют более 30 местных добровольческих агентств.

В Олимпийских играх 2000 г. в Сиднее приняло участие более 50 тысяч австралийских добровольцев.

**Великобритания.** Центр добровольцев Великобритании был создан в 1973 г. В основу его деятельности легли выводы и рекомендации Исследовательского комитета, изучавшего в 1966-1969 гг. степень участия волонтеров в деятельности Службы здоровья и социальных служб.

Как авторитетная организация в движении волонтеров, Центр стремится повысить качество их работы, увеличить численность, общественный вес и доступность. Кроме того, Центр проводит консультации для частных лиц; распространяет информацию путем переписки и публикаций; проводит исследования и тренинги; предлагает консультации по добровольческой политике и практике агентствам; поддерживает новые организации добровольцев; проводит ежегодные конференции, семинары, лекции и другие мероприятия.

Центр сотрудничает с большим числом агентств в добровольческом частном и неправительственном секторах, является членом Европейского центра волонтеров и IAVE, руководит Пан-европейским обучением добровольцев. Наиболее важное достижение организации - осознание правительством важности движения добровольчества для повышения уровня жизни в Великобритании.

В Великобритании в 2000 г. работало 500 добровольческих центров.



**Япония.** В начале XX века идея добровольчества в Японии получила общественный резонанс, и на этой волне в 1910 г. правительство создало систему благотворительной помощи "Хоумен инн" (теперь она называется "Минсей-инн"). До сих пор сохраняется основной принцип работы этой системы: выбранные члены общества, задачей которых было определение уровня благосостояния граждан, работают в сотрудничестве с правительственной администрацией.

С середины 70-х годов центры добровольцев как неправительственные организации создавались в Японии через уже существующую сеть советов социального благосостояния. В настоящее время центры волонтеров существуют почти во всех муниципалитетах страны, и задействованы в них представители почти всех слоев общества: домохозяйки, молодежь, служащие компаний, бизнесмены пенсионного возраста. Свыше 3% всего населения Японии зарегистрированы в качестве волонтеров (более 10 млн японцев в той или иной форме участвуют в движении волонтеров).

**Италия.** Летом 1991 г. Закон о волонтерстве официально узаконил отношения добровольцев с государственными организациями. Разделяя возможные терминологические различия, в Италии появилось «социальное добровольчество». Одной из крупнейших организаций, развивающих добровольческие инициативы в Италии, является Итальянский фонд добровольчества, созданный по инициативе Римской сберегательной кассы. Фонд предоставляет консультационные, образовательные услуги добровольцам и организациям, выпускает «Журнал добровольчества». Учредил несколько Национальных премий в области добровольчества с целью выявления и поддержания наиболее перспективных и инициативных групп, движений в сфере солидарности и борьбы с социальным неблагополучием. В Италии существует Постоянный комитет председателей добровольческих организаций и фондов, представляющий интересы 2 млн добровольцев Италии перед правительством, парламентом, церковью, различными общественными институтами.

**США.** В 1991 г. 94,2 млн американцев безвозмездно отработали 20,5 млрд часов. Стоимость этого времени составила 176,4 млрд долларов. Из этих людей половина имела в связи с этим понижение семейного дохода.

Стремление американцев к добровольческому труду уже в 1835 г. описал А. Токвиль в своей знаменитой книге об Америке<sup>33</sup>. Среди основных мотивов развития добровольческих (волонтерских) инициатив выделяются следующие: традиция протестантского патрицианства, городская традиция этнических меньшинств, добровольческие профессиональные ассоциации, традиция объединяться в организации и создавать коалиции и традиция корпоративной филантропии.

Сегодня в США существует целая правительственная программа поддержки добровольческих инициатив. В рамках этой программы в апреле 1997 г. проходил президентский саммит, в котором участвовали настоящий и бывшие президенты США вместе с тысячами добровольцев из различных уголков страны. Это дало старт программе, в которой уже приняли участие миллионы американцев (<http://www.americaspromise.org>). Два крупнейших американских фонда развивают добровольческие инициативы в других странах мира – это «United Way» и «Points of Light Foundation».

**Россия.** У добровольческого движения в России хорошая история, настоящее и будущее. У нас в стране много «скрытого добровольчества», когда люди выполняют добровольческую работу, не думая о социальной важности своего труда. Более 40% опрошенных россиян выразили свою готовность безвозмездно помогать ближним. В стране работают более тридцати добровольческих центров. Только в некоммерческий сектор вовлечено около 2,5 млн

<sup>33</sup> Алексис де Токвиль, «Демократия в Америке». - М., Прогресс, 1992.

человек<sup>34</sup>, треть из которых, по оценкам МОФ СЦПОИ, являются добровольцами. Проходят массовые акции с участием добровольцев, так в рамках Весенней недели добра в апреле 2001 года, только в Сибири приняло участие более 120 тысяч человек.

Существует законодательная база, регулирующая добровольческую деятельность. На данный момент это Закон «О благотворительности и благотворительных организациях». В декабре 2001 года в Государственной Думе Российской Федерации прошли Парламентские слушания, посвященные добровольным гражданским инициативам населения. Нарботанный на них материал послужит основой совершенствования нормативно-правовой базы, регламентирующей деятельность добровольцев и сотрудничающих с ними организаций.

Россия активно включилась в работу по проведению Международного года добровольцев (МГД), решением Правительства от 22 января 2001 года создан Национальный Комитет по проведению МГД в России. В рамках

---

<sup>34</sup> Докладная записка «О состоянии некоммерческого сектора в России и его вкладе в социально-экономическое развитие страны», «Центр развития демократии и прав человека», М., 1999.

## 5. Почему люди работают бесплатно? Мотивации добровольцев.

Вот в вашу организацию пришел человек. Он пришел и сказал, что готов выполнять необходимую работу на добровольческой основе. Почему он к вам пришел? Что он ищет? Какую проблему для себя пытается решить? Какая нужда подтолкнула его к этому поступку?

Вот в вашу организацию пришел другой человек. Он пришел и сказал, что готов выполнять необходимую (пусть даже ту же, что и в вышеописанном случае) работу за определенную оплату. Почему он к вам пришел? Что он ищет? Какую проблему для себя пытается решить? Какая нужда подтолкнула его к этому поступку?

Вы можете сказать, что во втором случае достаточно легко ответить на поставленные вопросы. Особенно "что он ищет?". Многие ответят: «Конечно же, заработок!» А если спросить дальше: «А зачем ему деньги?», то, скорее всего, последует ответ: "Чтобы удовлетворить свои потребности". То есть у человека есть мотивация к удовлетворению каких-то потребностей. А деньги в данном случае выступают в качестве инструмента их удовлетворения. Есть потребность в поправке здоровья - можно купить лекарства или тренажер, есть потребность в определенном социальном статусе, и его, говорят, можно купить. В некоторых случаях деньги наиболее эффективно удовлетворяют возникшие потребности. Но не всегда. Можно ли, например, купить дружбу? Бывает, что на полное удовлетворение потребности денег не хватает и тогда человек, движимый мотивацией, ищет другие способы ее удовлетворения. Одним из способов может быть бесплатный труд в качестве добровольца.

Мотивация - это то, что толкает нас совершить какое-либо действие в соответствии с возникшей у нас потребностью.

Благодаря влиянию мотиваций, один человек тратит огромное количество времени и сил на самоутверждение, а другой - на самосохранение. Часть ученых считает, что мотивации располагаются в иерархической значимости. Раскрыл иерархию индивидуальных мотивов психолог Абрахам Маслоу в своей гуманистической теории<sup>35</sup> (Рис.1).

По его теории самыми сильными являются первичные мотивации, связанные с удовлетворением физиологических потребностей (чувство голода, жажда, потребность в дыхании, в физическом развитии, сохранении жизни). Эти мотивации располагаются в основании пирамиды иерархии мотивов на нижнем уровне. Далее идет потребность в самосохранении, в защите от риска, гарантии удовлетворения физиологических потребностей. Далее идет блок вторичных мотиваций. Социальные потребности - это потребности в общении, в дружбе. Выше идет уровень эгоистических потребностей, т.е. потребность испытывать гордость, быть престижным, иметь определенный статус или самоуважение, уверенность в себе, свободу. Последний уровень в пирамиде связан с удовлетворением потребности самореализации, творчества.

Пирамида Маслоу устроена по следующему принципу: наиболее мощные потребности, которые оказывают наиболее сильное влияние на действия человека, находятся у ее основания. Например, если человеку не хватает воздуха, то он готов рисковать жизнью, чтобы ее сохранить. И чаще всего в этот момент его не волнуют мотивации, связанные с общением. Но по мере удовлетворения какой-либо "низшей" потребности на первый план выходит новая, бывшая до этого менее актуальной.

На формирование потребностей и движущих мотивов человека большое влияние оказывает социальная среда, в которой он находится.

Мотивированный человек готов к действию, которое удовлетворит его потребности.

<sup>35</sup> Зигерт В., Ланг Л. Руководить без конфликтов. М., Экономика, 1990.

Мотивации можно разделить на два блока: индивидуальные и групповые. Если рассматривать групповые мотивы, то в данной иерархии можно увидеть то, что способствует объединению людей в группы. Мотивы нижнего уровня наиболее просты для объединения и привлечения людей в группу, но в то же время они наиболее слабы для удержания человека в этой группе. Очень распространена, особенно среди молодежи, потребность расширения круга общения. Попадая в какое-либо общество, человек, желая удержаться в группе, начинает преследовать те мотивы, которые характерны для данного сообщества. Следовательно, очень важно при появлении добровольца в вашей организации закрепить, актуализировать мотивы, приведшие его к вам. Тогда человек будет стремиться в ваш коллектив, захочет стать его членом. Например, когда приходит доброволец в клуб защиты животных для работы по набору текстов на компьютере, хорошо было бы попробовать увлечь его уставной деятельностью организации, например, подарив щенка. При этом предварительно узнайте его отношение к собакам. Очень часто многие организации совершают ошибку, пытаясь сразу же увлечь впервые пришедшего к ним человека своей миссией. В результате они теряют потенциального добровольца. Важно помнить, что человек приходит в результате своих индивидуальных мотиваций, а ценности организации (группы) для него еще не актуальны.

В иерархии индивидуальных мотивов Маслоу существует такой фактор, как самореализация. Одним из ее аспектов является альтруизм. Альтруизм широко распространен в добровольческой деятельности. Особенно он характерен для людей старшего возраста, обладающих богатым жизненным опытом. Они могут видеть в нем смысл своей жизни. Но, по оценкам ученых, процесс развивающейся урбанизации замещает этот мотив другими мотивами, направленными на достижение только личного благополучия.<sup>36</sup>

Альтруизм предусматривает получение удовольствия от заботы о благополучии окружающих.



Рис 1 Иерархия мотивов.

Для молодежи одной из ведущих потребностей является ее востребованность обществом. Важное место занимают мотивы удовлетворения потребности в общении, а особенно в об-

<sup>36</sup> Годфруа Ж. Что такое психология. В 2-х томах. М., Наука, 1992.

щении равных. С молодыми добровольцами необходимо общаться как со взрослыми людьми. Сильны мотивы, связанные с потребностью получения новых навыков и знаний. Наиболее ярко они выражены у студенческой молодежи.

В связи с теми или иными потребностями, человеку можно предложить и соответствующую работу, например:

**1. Удовлетворение физиологических потребностей:**

- приготовление и раздача пищи;
- пошив одежды;
- работа на свежем воздухе;
- работа, связанная с различными спортивными мероприятиями и непосредственным участием в них.

**2. Удовлетворение потребности в безопасности:**

- распространение экологически чистых продуктов;
- работа в коллективе (расширение круга безопасного общения);
- работа с правоохранительными организациями;
- работа для повышения уже имеющегося профессионализма, что поможет укрепить свои позиции на основной работе. Или же получение новых знаний, помогающих в поиске работы.

**3. Удовлетворение социальных потребностей:**

- организация и участие в публичных мероприятиях;
- работа администратором, преподавателем, воспитателем или диспетчером;
- совместная работа лиц противоположного пола.

**4. Удовлетворение потребности чувства гордости и престижа:**

- работа представителем организации во время контактов со внешними лицами;
- работа в качестве руководителя группы людей, т.е. на ответственной должности;
- получение престижно звучащей должности.

**5. Самореализация:**

- творческая деятельность с ненормированным графиком работы;
- работа преподавателя.

Выявить наиболее точно мотивы, которые подвигли человека к добровольчеству, можно, проведя психологическое тестирование - это наиболее точный, но и требующий специальной подготовки способ.

Если напрямую спросить человека о том, какой мотив для него является ведущим, то вряд ли он сразу же ответит на это точно, даже если допустить, что человек совершенно искренен с вами. Зачастую люди не осознают, что движет их поступками, так как это скрыто глубоко в подсознании. Но часто собеседование может дать знание о мотивациях человека.

Например, зная о том, что пришедший к вам человек является безработным и ищет новую работу, можно предполагать, что его мотивации очень разнообразны, т.е. они могут быть связаны с его личным престижем (быть безработным – не престижно), или с потребностью общения (человек оказался вне коллектива), или с потребностью в безопасности (у человека нет уверенности в завтрашнем дне). Но для любой мотивации есть правило – удовлетворенная потребность больше не служит стимулом. Выяснив условия жизни человека, можно предположить, какие мотивации для него являются значимыми.

Хочется обратить внимание на такую важную вещь, как замена одной мотивации на другую. Актуализация определенной мотивации зависит от тех факторов, которые позволяют ее удовлетворить. Значительно проще актуализировать первичные мотивации (см. иерархию Маслоу), подменив еще достаточно слабую мотивацию, например к причастности, на мотивацию связанную с активным отдыхом. В качестве негативного можно рассмотреть пример, когда пришедшего в театр добровольца начинают активно направлять на бесплатные спек-

такли, в то время когда этот человек был готов работать только за то, что бы чувствовать себя частью театральной среды.

Другой ученый психолог Дэвид Маккэланд<sup>37</sup> выдвинул свою теорию потребностей, достаточно близкую теории Маслоу. Она заключается в том, что поступками человека движут три основных рычага: власть, успех и причастность.

Люди с потребностью власти хотят воздействовать, влиять на других людей. Они часто являются хорошими ораторами, пытаются сформировать мнение, хотят изменений, ориентированы на должность, уважение, репутацию, имеют определенную харизму и агрессивность в словах.

Люди, ориентированные на успех, на результат, по своим потребностям занимают промежуточное место между потребностью в уважении и самореализацией. Они любят работу с видимым результатом, работу с личной ответственностью за поиск решения, любят умеренный риск, доверие. Это люди инициативные и самостоятельные.

Люди, ориентированные на причастность, предпочитают труд в обществе с другими людьми, труд связанный с коммуникациями. У них хорошие способности устанавливать контакты, поддерживать других в достижении цели. Они предпочитают говорить о чувствах, благодаря своей повышенной внутренней эмоциональности. Существуют также и другие теории, описывающие мотивации.

Другая теория мотиваций, теория поля говорит о том, что поведение человека всегда зависит от факторов, связанных с ситуацией, в которой оно проявляется, в частности от личности и внешней среды. Так поведение правонарушителя вызвано не только влиянием среды, но и проявлением личности.<sup>38</sup> С ее точки зрения не верно отделять одно от другого, а следует рассматривать в комплексе.

Отдельное место занимают исследования, в которых требуется ответить на вопросы анкеты: «Что привлекает Вас к благотворительному труду, а что наоборот отталкивает?».

Например, в марте 2000 г. в Новокузнецке по заявке Добровольческого центра прошло исследование и на вопрос: «Почему люди становятся добровольцами?» был дан ответ: 31,3% - хотят помочь окружающим, 12% - заполнить свободное время, 19,7% - сделать мир лучше, 9,3% - хотят получить признание и уважение от окружающих.

Или же, по исследованию Топфера и Якимца, в 1999 г. было выявлено, что 48% добровольцев имеют личное желание помочь кому-либо, 47% работают по чьей-либо просьбе, 42% решают личные нужды и интересы, 35% стремятся улучшить положение других людей.

В их же исследовании в качестве антистимулов к добровольческой деятельности называлась плохая организация работ – 71%, неинтересно и надоело – 34%, отнимает слишком много времени – 31%, сложная работа – 30%, плохая оценка усилий добровольца – 29%, чувствовал себя лишним – 29%.

Подводя итог, хотелось бы добавить, что практика показывает, что истинная мотивация человека вещь достаточно сложная и определяемая очень многими вещами одновременно. Поэтому теории мотиваций хорошо знать и использовать, но в то же время важно помнить и о том, что в окружающем нас мире существует много факторов (информационных, организационных, технических, ...), которые могут оказывать влияние на поступки человека.

Благодаря пониманию вышеописанных в данной главе процессов и сформировался девиз проекта «Агентство добровольной помощи»:

«Помогая окружающим, Вы помогаете прежде всего... себе!»

<sup>37</sup> Джон В. Ньюстром, Дэвис Кейт. Организационное поведение. «Питер», СПб, 2000.

<sup>38</sup> Пол М. Дизель, У. Мак-Кинли Раньян, Поведение человека в организации., фонд «за экономическую грамотность», М., 1993.

## **6. Процесс работы с добровольцами в организации.**

### **1. Выявление потребности организации в добровольцах.**

Выявить потребность организации в добровольцах можно двумя способами. Выбор способа зависит от того, для каких целей вам необходим дополнительный работник. Это для реализации проекта организации или непосредственно для нужд организации. Давайте назовем подходы к анализу потребности организации в добровольцах как первый - «проектный», второй - «внутриорганизационный».

Первый – «проектный подход»:

1. Осознайте проблему, определите цель и сформулируйте конкретные конечные результаты проекта.
2. Проанализируйте ресурсы организации. Составьте список имеющихся и требуемых ресурсов.
3. Проанализируйте возможные альтернативные варианты реализации проекта.
4. Решите, есть ли деньги для оплаты необходимых сотрудников, если нет, то в план по реализации проекта вставьте пункт по привлечению добровольцев. Определите ответственного человека за выполнение этого пункта. Если деньги есть, то давайте подумаем, чем еще, кроме экономии финансов, нам помогают добровольцы. Может быть, они дают нам такое, что невозможно купить.

Второй - «внутриорганизационный»:

1. Четко определите действия, которые необходимы для устойчивого функционирования организации.
2. Сгруппируйте виды деятельности по сходным признакам.
3. Сравните построенную картинку с существующей и определите «узкие места», т.е. те функции, которые или никто не выполняет, или они реализуются не в полной мере.
4. Определите совместно с сотрудниками организации ответственных за работу в выявленных «узких местах».

Если «узкие места» затрагивают чью-то индивидуальную ответственность, то эту работу следует провести непосредственно с этим сотрудником. Определить, какая часть работы останется у него, а какую он готов делегировать.

К сожалению, есть люди, которые берутся за много дел сразу, везде хотят быть ответственными, а в результате или ничего не успевают, или превращаются в «работоголиков». Наличие работоголиков в организации говорит о плохо организованной работе или будущих проблемах, которые проявятся через больничные листы, проблемы в семьях сотрудников, сужение их квалификации.

5. Решите, можно ли сгруппировать делегируемые функции, вокруг каких-то новых должностей.
6. Определитесь, будет ли это оплачиваемая работа или на добровольческой основе.

По завершении анализа потребностей, независимо от используемого подхода, необходимо провести оценку его эффективности. Она заключается в анализе ответов на нижеприведенные вопросы:

- Были ли привлечены должным образом все, чье мнение необходимо учитывать?
- Дает ли сбор данных всю необходимую информацию?
- Разделяют ли все участники работы общую точку зрения на стратегию работы по проекту, и идет ли процесс в соответствии с этой точкой зрения?
- Эффективно ли используется время людей и другие ресурсы?
- «Болеют» ли участники общим делом и полны ли энергии и энтузиазма?

Часто организация на вопрос «Зачем организации нужны добровольцы?» не может дать какой-либо ответ. Поэтому в заключение раздела приводится определенное резюме, памятка, которая обобщает нужную информацию (такие же резюме завершают каждую часть данной главы).

### **Зачем организации нужны добровольцы?**

- Общественная поддержка в лице добровольцев поднимает имидж общественной организации.
- Решается часть финансовых проблем организации, за счет безвозмездного труда добровольцев.
- С приходом добровольцев увеличивается круг общения организации.
- Привлекаются новые интеллектуальные ресурсы.
- Привлекается внимания общественности к проблемам, решаемым организацией.
- Оказываются квалифицированные профессиональные услуги.
- Растет число людей, вовлеченных в деятельность организации.
- Добровольческая деятельность может отвлечь человека от негативных поступков.

## **2. Описание работы, которую будут выполнять добровольцы.**

Сделать хорошее описание работы - это довести до добровольца всю необходимую информацию, с помощью которой он не только бы четко понял, что необходимо делать, но и оценил собственные возможности и силы, способность выполнить предложенное.

Прочитав описание работы, доброволец должен четко себе представить: что он будет делать, кто его клиенты, какова степень его ответственности, продолжительность работы, место работы, особенности работы, необходимость в дополнительном обучении, с кем в организации он будет работать, дополнительную информацию (льготы, поощрения, карьера).

Нет ничего страшнее в работе с добровольцем, чем обмануть его ожидания, которые в первую очередь связаны с конкретной работой.

Однажды мы задали вопрос одному из наших первых добровольцев: «Когда для тебя был самый трудный момент в работе с нами?», он ответил: «На третий день без работы. Если бы я ее тогда не получил, то вряд ли пришел еще раз не только к вам, но и к другим».

То же самое я слышал от двух немецких волонтеров, работавших в одной российской организации. Но там звучал несколько другой аспект: «А разве работа, которую нам поручили, кому-то нужна? Зачем я приехал из другой страны?»

Если ожидания не оправдываются, то у человека возникает чувство разочарования (фрустрация), не только в конкретном случае, но и, возможно, в связи с идеей добровольчества вообще.



Работа должна соответствовать рекламируемому описанию, должна быть конкретна.

**Сделайте описание работы с учетом следующих правил:**

- покажите, какую пользу может принести труд добровольца окружающим, его социальную значимость;
- скучную работу разбейте на несколько мелких частей;
- к творческой работе привлечите нескольких человек;
- точно определяйте время и место работы;
- назначьте ответственного человека, к которому могут обратиться добровольцы;
- точно опишите ожидаемый конечный результат в количественном виде;
- время работы спланируйте так, чтобы она занимала не целый день, а лишь несколько часов.

### 3. Необходимые условия для работы добровольцев.

Почти любая работа требует какого-то предварительного материального вклада или приложения усилий. Доброволец, придя в организацию, не приносит с собой спецодежду или инструмент. Хотя, конечно, можно найти людей, готовых пойти и на то, чтобы при посадке деревьев принести с собой лопаты, а при строительных работах захватить рукавицы и десяток кирпичей. Это шутка. Достаточно горькая шутка. К сожалению, есть организации, которые рассчитывают именно на таких добровольцев. Например, однажды в добровольческий центр поступила заявка о том, что требуются молодые люди, готовые помочь в ремонте молодежного клуба. Работа предполагалась «не пыльная и веселая». Мы нашли трех добровольцев, которые заинтересовались данной вакансией. Одним из их движущих мотивов было желание нового общения. Но его они не получили. Вместо предложенного «веселья» они попали вдвоем в подвал, в котором их попросили ломать стену с помощью лопат. Для подобной работы требовался лом. Отчаянные оптимисты мне могут возразить – ну это мелочи, на следующий день им найдут и лом, и отбойный молоток. А я отвечу, что следующего дня может и не быть. Тяжелый физический труд, а, главное, бездарный, может резко снизить у этих добровольцев жажду деятельности. Завтра они могут и не прийти. Конечно, можно снизить негативную часть работы веселой компанией и лимонадом после работы. Но лучше этими приятными элементами поддержать их выбор, усилить его.

Итак, организаторам труда добровольцев следует предварительно обдумать, что необходимо для работы.

- Инструмент (компьютерная программа, книги, лом).
- Спецодежда (рукавицы, халат, сапоги, тапочки, солнцезащитная кепка).
- Расходные материалы, необходимые для выполнения работы.
- Требуется ли специальное рабочее место.
- Требуется ли какое-то сопровождение процесса работы (транспорт, вода для полива).
- Возможные прямые расходы у добровольцев (приезд к месту работы, обед, прививки).
- Если организация впервые берется за данный вид деятельности, то обязательно проконсультируйтесь у специалиста. Он разъяснит специфику работы. Особенно, если существуют определенный риск для работы добровольцев.

Необеспеченная необходимыми ресурсами работа может дать негативный эффект.

В качестве наиболее эффективного способа привлечения необходимых для работы ресурсов можно назвать путь создания временной коалиции. Коалиции, созданной для проведения определенного мероприятия, решающего важные для всех ее участников задачи. Для обеспечения добровольческих акций необходимыми инструментами мы совместно работали

не только с различными некоммерческими организациями, но и с местной властью, и с бизнесом. Любая коалиция держится на двух китах: во-первых, член коалиции должен приносить ей конкретную пользу, а во-вторых, он должен увидеть в ней какой то интерес и для себя.

**Если мы определили необходимые материальные ресурсы, то остается ответить еще на пять вопросов:**

- где находятся данные ресурсы?
- чем их можно заменить?
- как их привлечь?
- кто ответственный за их привлечение?
- когда у нас будут необходимые ресурсы?

#### **4. Требования к профессиональным навыкам добровольца.**

Профессиональный портрет добровольца должен соответствовать заявленной работе. Не следует завышать требования. Если возможно, то заложите обучение для добровольца на будущее – это будет дополнительным элементом его удержания в организации. Перед обучением заключите с добровольцем письменный договор о выполнении работ на добровольческой основе.

Требования к добровольцу включают:

1. определенную профессиональную квалификацию;
2. деловые качества;
3. возраст;
4. минимальный объем личного времени добровольца, который он должен отдать для выполнения работы;
5. его местожительство, т.е. доброволец должен жить рядом с местом работы;
6. социальный статус, например, пенсионеры или молодежь;
7. пол (лекции по профилактике СПИДа в швейном училище, где учатся девушки, лучше читать женщине);
8. возраст (семинар с пожилыми людьми может лучше пройти у человека близкого с ними возраста);
9. соответствие просьбе клиента, с которым будет работать доброволец (клиент, с которым работает организация, может высказать какие-то особые требования к человеку, который с ним работает, например: «желательно, чтобы доброволец был студентом университета»);
10. какие-то особые признаки, например, доброволец – выпускник университета.

Главное в добровольце – это его заинтересованность, вызванная пониманием того что, помогая окружающим, он может принести пользу и себе.

#### **Описание требований к добровольцу.**

- Описываемая позиция должна быть реальна, а не быть предметом неточных предположений.
- Не следует предъявлять к добровольцу завышенные требования, часто люди недооценивают свои знания и навыки или наоборот.
- Случай, когда человек переоценивает свои способности, будет обсужден в части, посвященной отбору добровольцев.
- Доброволец может быть обучен.

- Труд добровольца, благодаря его профессиональным качествам, должен быть выгоден организации.

## 5. Набор добровольцев.

*Стратегия набора* зависит от типа работы. Если это проведение массовых мероприятий, где есть разнообразие работ, то можно обратиться через СМИ ко всем желающим. Это наиболее простой способ привлечения добровольцев, но и менее эффективный, чем непосредственное обращение к человеку.

К наиболее эффективным, но и наиболее трудоемким способам относится непосредственная работа с группой потенциальных добровольцев. Для этой работы подготавливаются агитаторы, которые приглашают людей стать добровольцами.

Выбрав стратегию, необходимо определить способ, с помощью которого планируется привлечь добровольцев.

*Способ привлечения* добровольцев – это, прежде всего, доведение до населения информации, которая могла бы заинтересовать потенциальных добровольцев. То есть это, с одной стороны, пути донесения информации, а с другой - тип и объем информации.

1. Информация о добровольческих вакансиях может распространяться через различные средства массовой информации, в виде

- объявлений по радио и телевидению (наш опыт показал высокую эффективность использования радиообъявлений);
- постоянные рубрики в прессе с перечнем добровольческих вакансий (в Новосибирске газета “Вечерний Новосибирск” для добровольческих вакансий представляет свои площади два раза в месяц - большое ей за это спасибо!);
- статьи в газетах с упоминанием потребности в добровольцах;
- статьи для определенных групп добровольцев в специализированных изданиях, которые они читают, например, привлечение студентов через молодежную газету;
- объявлений в интернете, если требуются добровольцы для работы как в интернете, так и в качестве программистов или других специалистов, связанных с компьютерной техникой.

Заявления о конкретной потребности в добровольцах для решения важной социальной задачи делают подаваемую СМИ информацию более актуальной. Поэтому журналисты и редакторы новостей охотно ее берут и размещают, причем очень часто бесплатно.

2. Работа с целевой аудиторией является наиболее эффективным способом привлечения добровольцев. Если обратиться к статистике, приведенной в предыдущей главе, то 47% становятся добровольцами по чьей-либо просьбе.

Следовательно, необходимо использовать:

- выступления агитаторов;
- проведение тематических семинаров для потенциальных добровольцев;
- раздачу информационных листовок среди участников различных мероприятий;
- распространение информации о потребности в добровольцах среди друзей и знакомых, работающих у вас добровольцев;
- клиенты организации могут стать лучшими добровольцами, так как осознают приносимую пользу на личном опыте.

Очень важны и другие способы доведения информации до потенциально заинтересованных лиц, которые используются в рекламе. Например, мы очень эффективно использовали в своей работе

- информирование пассажиров общественного транспорта по внутреннему радио, положительный опыт подобной рекламы имеется в Горно-Алтайске и Новосибирске;
- расклейку рекламных объявлений на остановках общественного транспорта.

***Очень важно! - Узнайте в местной районной администрации условия расклейки - иначе вы рискуете получить денежный штраф! При составлении рекламного объявления необходимо соблюдать некоторые правила. Оно должно не только привлечь внимание, но и правильно ориентировать человека (см. Приложение).***

- участие в массовых мероприятиях в качестве добровольцев. Работая среди людей, добровольцы не только выполняют заданную работу, но и могут выступать в качестве агитаторов, используя личный пример;
- агитационные столы и стенды на массовых мероприятиях или в широко посещаемых населением местах;
- проведение ярмарок добровольческих вакансий или ярмарок-презентаций социально значимых проектов. Отдельно ярмарку проводить не стоит, лучше ее совместить с другими близкими по духу мероприятиями, например, с праздником, фестивалем, ярмаркой проектов НКО.

3. Работа с организациями, в которых работают потенциальные добровольцы, не менее важна, так как организация может предоставить человеку возможность совмещения добровольческой и его основной деятельности:

- некоммерческая, коммерческая или государственная организация может поддерживать труд своих сотрудников, которые готовы на добровольной основе участвовать в социально значимых проектах. Это называется корпоративным добровольчеством и об этом подробнее в отдельной главе;
- проведение практик и стажировок для студентов и школьников на добровольческой основе;
- открытие выставок, рассказывающих о добровольчестве на предприятиях и учебных заведениях;
- можно разместить свои рекламные объявления в какой-либо организации, где бывает много людей. Здесь можно предложить использовать принцип бартера. Взамен вы размещаете чужую рекламу у себя в офисе.

План набора добровольцев составляется, исходя из реальных потребностей и возможностей организации, привлекающей добровольцев. Данный план состоит из стандартного набора пунктов, характерных для любого другого плана:

- цель набора и ожидаемые результаты;
- проводимые мероприятия (шаги);
- конкретный ответственный (один!) за каждое мероприятие (шаг);
- определение точного времени проведения мероприятий;
- необходимые ресурсы.

Для облегчения контроля за реализацией подготовленного плана набора целесообразно составить график, увязывающий мероприятия и время их проведения. Для этого можно использовать график Ганта. График представляет собой две шкалы: «Время» и «Событие». Составив список планируемых мероприятий, необходимо разместить их вдоль шкалы «Событие» в порядке очередности проведения. Напротив каждого мероприятия откладываются на шкале «Время» точки времени его начала и окончания. Эти точки соединяются отрезком. График позволяет проанализировать требуемое для осуществления работы время, составить наиболее эффективную последовательность шагов и выявить возможность параллельного проведения мероприятий.

Для того, чтобы набор прошел успешно, необходимо помнить о тех мотивациях, которые

актуальны для потенциальных добровольцев.

### **Набор добровольцев.**

- Продумать, какие мотивации может удовлетворять предлагаемая работа, представить их в информации, доводимой до потенциальных добровольцев.
- В рекламной информации не следует обещать «воздушные замки», т.к. введение человека в заблуждение при наборе – первый шаг к тому, что он уйдет, не начав работу, т.е. потраченные на него усилия окажутся не только бесполезны, но и начнут отрицательно влиять на имидж организации.
- Набирать нужно только тех, кто нужен, а не всех подряд.
- Прежде всего, доброволец для организации, а не организация для добровольца.
- Наиболее эффективно адресное приглашение.

### **6. Отбор добровольцев.**

Добровольцы набраны, теперь в соответствии с выработанными критериями следует произвести их отбор.

Для выбора наилучшего добровольца и повышения эффективности его работы, уменьшения риска нанести вред как добровольцу, так и клиенту, следует очень четко составить описание работы и определить предъявляемые к добровольцу требования.

Для проведения отбора можно использовать следующие инструменты:

1. собеседование;
2. наблюдение;
3. анкетирование;
4. тестирование;
5. специальная проверка сведений.

Данный инструментарий можно использовать как в комплексе, так и по отдельности. Выбор зависит от типа работы и от налагаемой на добровольца ответственности.

Собеседование имеет цель - определить опыт, навыки и интерес к предлагаемой работе. Вот примерный алгоритм собеседования:

а) Предварительно просмотреть имеющуюся о кандидате информацию.

б) Составить список вопросов, на которые необходимо получить ответ. Это могут быть вопросы:

- Почему доброволец пришел в организацию?
- Что он хочет получить от этой работы?
- Есть ли у него опыт работы?
- Какие перспективы для себя он видит?
- Что он любит делать в свободное время?
- Какой он видит для себя идеальную работу?

в) Проведите собеседование в спокойной обстановке. Желательно, чтобы никто не мешал вашей встрече. С самого начала собеседования доброволец должен почувствовать к себе внимание со стороны вашей организации. Спокойная обстановка и доброжелательность с вашей стороны будут способствовать этому. Для создания обстановки доверительности беседы сядьте рядом с ним, вас не должны разделять какие-либо предметы.

г) Представьте. Расскажите об истории своей организации, о ее настоящем и перспек-

тивах.

д) Узнайте, что интересует добровольца. Почему он к вам пришел? Составьте представление о нем как о человеке. Это делается для того, чтобы не разочаровать его предлагаемой работой.

е) Расскажите о работе, которая на ваш взгляд, подошла бы добровольцу. Узнайте мнение добровольца. Дайте ему письменное описание работы.

ж) Назовите возможные преимущества и поощрения, которые может получить доброволец от выполняемой работы и от вашей организации.

з) Оставьте время для вопросов.

и) Дайте добровольцу анкету (см. Приложение), в которую он может внести, интересующую вас информацию, и договоритесь о времени следующего визита.

к) Составьте краткий письменный отчет о проведенном собеседовании, отразив в нем ответы на поставленные вопросы, а также впечатления о внешности, коммуникабельности, опыте, доброжелательности и дайте ваши рекомендации по дальнейшей работе добровольца.

Наблюдение может дать следующую информацию: наличие коммуникабельности, особенности поведения и взаимодействия с окружающими, работоспособность. Наблюдение можно проводить во время какой-либо части набора, непосредственно работы или деловой игры. Желательно, чтобы наблюдаемый не чувствовал пристального внимания с вашей стороны.

Анкетирование не должно быть единственным способом, с помощью которого отбирается доброволец. Лучше всего его совместить с процессом, предусматривающим непосредственное общение, например, с собеседованием.

Анкетирование может подойти на первом этапе, когда существует много заявок на ограниченное число рабочих мест. Но всегда необходимо помнить, что за листом бумаги с вопросами и ответами стоит человек, изъявивший желание помочь вашей организации, затратив на это свое личное время и силы. Анкетирование способствует большому охвату отбираемых добровольцев, но при этом снижает объем информации, который можно получить, например, при собеседовании.

Тестирование желательно проводить в тех случаях, если работа требует особой ответственности. Но в любом случае его проводит специально подготовленный человек. Тестирование может происходить как с использованием психологических тестов, так и с моделированием каких-то ситуаций.

Например, одним из критериев профессионализма секретаря является умение быстро обрабатывать деловые бумаги и корреспонденцию. Можно подготовить набор разных деловых бумаг (писем, приказов, проспектов) и определить с помощью опытного секретаря контрольное время, за которое они могут быть обработаны. Далее, проводя отбор кандидатов, необходимо сравнивать их результат с контрольным временем.

Психологическое тестирование лучше всего проводить в тех случаях, когда доброволец принимает на себя ответственность за детей, инвалидов, тяжелобольных или у него требуются какие-то особые моральные качества.

Специальная проверка сведений, документов необходима, когда человек начинает работу в вашем офисе. Если в требованиях к добровольцу существуют какие-либо ограничения, например, по состоянию здоровья, то необходимо просить документы, подтверждающие пригодность добровольца. Если работа связана с материальными ценностями или наличными деньгами, то разумно записать паспортные данные человека. В журнале “Нонпрофит” (штат Мейн, США) описываются случаи, когда возникала необходимость проверки криминальной репутации добровольца перед его допуском к работе. Но в любом случае этот способ отбора

следует использовать в разумных пределах.

Существуют определенные риски, связанные с добровольцами, которые должна снять процедура отбора. Любой ли человек может ухаживать за больным у него дома? Риск подвергается, с одной стороны, доброволец, он может заразиться или войти в конфликт с больным. С другой стороны, риску может подвергаться больной и его имущество, если у человека, ставшего добровольцем, присутствуют преступные намерения. Я привел эти примеры для того чтобы было видно, что неприятности могут угрожать как добровольцу, так и его клиенту. Для снижения риска необходимо не только четко провести процедуру отбора добровольца под конкретную вакансию, но и регламентировать взаимоотношения между организацией, которой требуется доброволец, и добровольцем. Регламентирующим документом, определяющим меру ответственности каждой из сторон, может послужить заключаемый с добровольцем договор на выполнение добровольческой деятельности. Договор так же будет необходимым документом для представителей налоговой инспекции в случае, если вы, например, отправляли добровольца в командировку и оплачивали его проезд и суточные.

### **Отбор добровольцев.**

- Тщательность отбора должна зависеть от той ответственности, которая делегируется добровольцу в связи с его работой.
- Ответственность за действия добровольца во время его работы лежит не только на добровольце, но и на организации.
- Необходимо отбирать тех людей, которые могли бы соответствовать представлению окружающих о сотрудниках вашей организации.
- Проверка документов при приеме на работу является естественной процедурой, а не признаком недоверия.

## **7. Подготовка добровольца к работе в организации.**

Перед тем, как поручить добровольцу выполнение какой-либо работы, необходимо провести определенные мероприятия, которые бы способствовали точному пониманию поставленной перед ним задачи, сделали его работу более эффективной и безопасной.

*Инструктаж* добровольцев о правилах работы, техники безопасности - это первое, что необходимо сделать. При необходимости нужно организовать обучение добровольцев. Если работа требует особого подхода, особой осторожности, то целесообразно воспользоваться специальной литературой, где определены требования к работникам этих специальностей. Например, в Пермском хосписе выпущено специальное пособие для добровольца, в котором описывается не только работа, но и то, как необходимо работать для того, чтобы доброволец не навредил себе. Подобные пособия есть для сестер милосердия в Красном Кресте.

*Подготовка* договора между добровольцем и организацией. Заключается договор на выполнение добровольческой деятельности (см. Приложение). Договор регулирует взаимоотношения между добровольцем и организацией, их взаимные обязательства.

*Вносятся* сведения в «трудовую книжку добровольца». Эта книжка служит документом, который могут использовать некоммерческие организации, заинтересованные в повышении престижности добровольческого труда и в учете добровольческого стажа.

*Информирование* добровольца об истории организации, ее миссии, традициях, существующих процедурах и правилах. Если в организации имеется Положение о добровольцах, то необходимо добровольца обязательно ознакомить с ним (см. Приложение). Если организация имеет большой офис и доброволец будет в нем работать, то необходимо познакомить добровольца не только со всеми сотрудниками, но и с расположением рабочих комнат и бы-

товых помещений. Если же организация ведет свою деятельность на различных объектах, то, если возможно, познакомьте добровольца и с ними. Доброволец должен четко представлять организацию, в которую он пришел работать.

### **Доброволец начинает работу в организации.**

- Первый этап работы стратегически важен, он покажет, правильно ли понял доброволец то, что ему необходимо делать.
- Следуйте правилу трех «П» для неквалифицированной работы:
- Проговорил, Показал, Попросил повторить.
- Между добровольцем и организацией заключается гражданско-правовой договор о добровольческой деятельности, трудовой договор (контракт) в данном случае недопустим.

## **8. Контроль за деятельностью добровольцев в организации.**

Есть устойчивое мнение – 1) добровольцы не являются ответственными работниками в силу отсутствия у них материальной заинтересованности, 2) если доброволец не выполнил определенную работу, то виноват в этом только он. Так ли это? Не отвечают ли добровольцы за чужие грехи, которые прикрывает это расхожее мнение? Для ответа требуется обратиться к одному из базовых элементов управления – к контролю. Перед тем как ответить на вечный вопрос «кто виноват?», а уж тем более наказать, следует подумать над следующими тремя вопросами:

1. Кто и на каком основании выбрал данного человека?
2. Кто, как, насколько ясно и четко поставил перед добровольцем задачу (инструктировал)?
3. Был ли контроль и кто контролировал?

После ответов на эти вопросы может оказаться, что работа добровольцем не могла быть выполнена изначально и вся ответственность лежит на том, кто неправильно подобрал человека на работу, на том, кто нечетко поставил задачу, а в процессе работы не дал добровольцу «обратную связь». Почти как в сказке: «Иди туда, не знаю куда, принеси то, не знаю что». Иван-царевич как-то выкручивался из этой ситуации, а вот добровольцу без помощи магии будет сложно.

Контроль за деятельностью добровольцев очень важная часть работы с добровольцами. Для того, чтобы определить, кто и на каком уровне может проводить этот контроль, следует рассмотреть таблицу уровня компетенции и контролируемых показателей деятельности добровольца в организации. Эта таблица состоит из координаты «уровня компетенции» и координаты «контролируемых показателей». «Уровень компетенции» определяется функциями, которые выполняет человек, вступающий во взаимоотношения с добровольцем. «Контролируемыми показателями» выступают показатели, которые необходимо подвергать контролю в процессе работы добровольца. Рассмотрев таблицу, можно увидеть тех, кто определяет эффективность и успешность работы добровольца, соблюдение им правил, принятых в организации. В данной таблице «Да» - означает то, что контроль возможен, «Нет» - что контроль невозможен, «При определенных условиях» - то, что при наличии достаточной информации контроль возможен.

Определение терминов некоторых из показателей, определяющих работу добровольца, и которые подвергаются контролю, приведено ниже:

- Эффективность – соотношение затрат к выполненному результату.
- Успех – достижение поставленной цели.
- Соблюдение правил – правила, определяющие жизнедеятельность организации. Например, какие-либо процедуры, отношения к определенным группам.



**Таблица 1.** Уровень компетенции и контролируемых показателей деятельности добровольца в организации.

Уровень / Показатель	Доброволец (Самоконтроль)	Коллега (оплачиваемый сотрудник или другой доброволец)	Координатор добровольцев	Руководитель организации	Клиент добровольца
Профессионализм в работе	Да	При определенных условиях	Да	Да	При определенных условиях
Эффективность	При определенных условиях	При определенных условиях	Да	Да	Нет
Личные качества	Нет	При определенных условиях	Да	Да	При определенных условиях
Успех	При определенных условиях	При определенных условиях	Да	Да	При определенных условиях
Соблюдение правил	Да	Да	Да	Да	При определенных условиях
Достаточность стимулирования	Да	Нет	Да	Да	Нет
Необходимые для работы ресурсы	Да	При определенных условиях	Да	Да	При определенных условиях
Обратная связь	Да	Нет	Да	Да	Нет
Безопасность	Да	При определенных условиях	Да	Да	При определенных условиях
Конфликт интересов	При определенных условиях	При определенных условиях	Да	Да	Нет
Постановка Задачи	Нет	Нет	Да	Да	При определенных условиях
Ответственность за результат работы	Да	Нет	Да	При определенных условиях	Нет

- Необходимые для работы ресурсы – степень готовности рабочего места, соответствие и наличие необходимых инструментов и материалов выполняемой работе. Обратная связь - оценка деятельности добровольца, т.е. определение степени успешности работы, необходимости каких-либо изменений.
- Личные качества – характеристики личности, которые остаются за рамками профессиональных требований.
- Конфликт интересов – возможность отрицательного влияния на выполнение или результат определенной работы из-за прямой или косвенной личной заинтересованности. Например, это очень важно для добровольцев, которые являются членами экспертных советов по распределению грантов.
- Достаточный объем стимулирования – средства, направленные на удержание добровольца в организации.

Если внимательно рассмотреть таблицу, то можно составить функциональные обязанности координатора добровольцев, определить степень вовлеченности добровольцев, обязанности других сотрудников, руководителя организации по отношению к добровольцам.

Можно заметить, что позиции координатора добровольцев (см. Приложение) и руководителя организации почти идентичны. Разница только в ответственности за результат работы. Это объясняется тем, что руководитель в целом несет на себе ответственность за организацию. А если учесть, что достаточно многие некоммерческие организации малочисленны, то часто руководителю приходится принимать на себя функции координатора добровольцев.

Если сравнивать уровень компетентности при контроле коллег добровольца (как опла-

чиваемых, так и на добровольческой основе) с его уровнем самоконтроля, то следует заметить, что они находятся в общем поле организационных взаимоотношений. То есть можно сделать вывод, что, если доброволец не является руководителем, то различия в возможности заниматься контролем между ним и другими сотрудниками, в том числе и оплачиваемыми, минимальны. Те отличия, которые все же есть, основаны на субъективном подходе к осуществляемой деятельности (способность оценить обратную связь, достаточность стимулирования).

#### **Координатор добровольцев.**

- Если координатор профессионально выполняет свою работу, то работающему добровольцу ясны цели и задачи организации.
- Доброволец знает, что он может с возникающими вопросами обратиться к руководителю организации.
- Добровольцу понятны основные приоритеты управления в организации.
- Добровольцу хватает времени на выполнение работы.
- Добровольцу известно о событиях, происходящих в организации.

### **9. Организация благоприятного взаимодействия между оплачиваемыми сотрудниками и добровольцами.**

Очень важно, чтобы большинство сотрудников вашей организации поняли необходимость работы добровольца. Иначе работе добровольца может помешать негативный настрой оплачиваемых сотрудников организации. Тогда без предварительной работы с персоналом не обойтись.

На вопрос: “Почему возникает недовольство добровольцами со стороны оплачиваемого персонала?” можно дать несколько ответов. Например, вот какие опасения возникают в некоммерческих организациях, которые были озвучены на семинарах по работе с добровольцами.

Личного характера:

- необходимость четкого планирования работы для обеспечения ею добровольцев;
- возникновение неких моральных обязательств перед человеком, который работает бесплатно;
- конкуренция со стороны добровольца;
- нежелание затратить свое время на обучение добровольца.

Организационного характера:

- неверие в компетентность добровольцев;
- боязнь возможных проблем юридического, психологического и финансового характера;
- боязнь, что добровольцы неправильными действиями смогут нанести урон имиджу организации.

Если существуют опасения, следовательно, есть определенные предпосылки к возникновению конфликта. Если же конфликт уже возник, то следует использовать принцип быстрого реагирования на конфликтную ситуацию. Не стоит ждать, когда конфликт рассосется сам по себе. Я был свидетелем, когда, промолчав, человек решил, что все поняли его отличную от мнения других позицию, а “все” решили, что молчание было “в знак согласия”. А затем вольное трактование каждой из сторон позиции другой стороны разрушило казалось бы прочные связи между двумя организациями. Конфликт раскручивался, в него быстро вовлекались все новые и новые участники. В конце концов все вовлеченные лица оказались заложниками конфликта. Если бы на самом первом этапе были приняты решительные действия по разрешению конфликта, то возможно, что его результат стал бы более благоприятен для всех его участников.

Итак, что же необходимо делать для профилактики возникновения конфликтов между оплачиваемыми сотрудниками и добровольцами?

1. Постарайтесь выявить негативные факторы, которые сотрудники связывают с появлением добровольцев. Работать будет легче, зная, что можно предложить сотруднику в ответ на его опасения.
2. Не нужно переубеждать людей красивыми словами, а тем более, насильно заставлять их работать с добровольцами. Постарайтесь взять сотрудников к себе в союзники, попробуйте увлечь их общим с добровольцами делом, наглядно показав преимущества сотрудничества. Маленькое, но конкретное дело лучше, чем большая красивая речь.
3. Попробуйте добровольческий труд приравнять к денежному эквиваленту, т.е. покажите реальную экономию денег.
4. Следующим шагом может стать показ учета невозмещенных расходов добровольцев, то есть их личных расходов, за которые они могли бы требовать, но не требуют оплаты. Например, расходы на проезд, телефон, какие-то канцелярские принадлежности.

Проведите предварительное анкетирование, чтобы выяснить, какую работу персонал готов поручить добровольцам.

Покажите сотрудникам организации, что наиболее эффективно они могут сделать важную и любимую работу, передав часть своих функций добровольцам. Возможно, после этого и удастся определить перспективный фронт работы.

Работа с добровольцем должна быть добровольной. Тех сотрудников, кто боится отдать часть своих обязанностей, опасаясь некомпетентности, следует привлекать к отбору добровольцев.

Важным условием профилактики конфликтов и хорошим способом удержания добровольцев является разработка процедуры взаимодействия персонала с добровольцами. В ней должно быть указано, в каких работах могут участвовать добровольцы, а в каких нет, степень их компетенции при принятии решений.

Необходимо поощрять тех сотрудников, которые добились успеха в работе с добровольцами: это и публичная благодарность на официальных мероприятиях, и просьбы к руководству отметить достижения этих людей.

Особо следует отметить роль руководителя организации в работе с добровольцами. Руководитель своим личным примером должен поддерживать добровольцев. Благодарственные письма и вручение подарков – в сфере его компетенции.

#### **Персонал и добровольцы.**

- Разработайте процедуру взаимодействия персонала с добровольцами.
- Выявите личные и организационные опасения персонала, связанные с добровольцами.
- Постарайтесь взять персонал в союзники к добровольцам, вместе планируйте как развитие добровольческой программы, так и размещение добровольцев на рабочих местах
- Проведите конкретное мероприятие, которое покажет полезность добровольцев.
- Покажите денежный эквивалент добровольческого труда.
- Покажите невостребованные затраты добровольцев в денежном эквиваленте.
- Проведите обучение персонала работе с добровольцами.
- Поощряйте сотрудников, которые хорошо работают с добровольцами, а также и самих добровольцев.
- Хорошо сплачивает людей не только общая работа, но и совместный досуг. Организуйте неформальные мероприятия, в которых участвуют как оплачиваемые сотрудники, так и добровольцы.
- Руководитель организации должен поддерживать добровольцев.

## **10. Мотивирование добровольцев и способы их удержания в организации.**

Доброволец активно работает в вашей организации, оставаясь при этом временным членом вашего коллектива. Наступает момент, когда работа, порученная добровольцу, сделана. Но вы хотите, чтобы он продолжил свое сотрудничество с вашей организацией. Может быть и другая ситуация: доброволец неохотно выполняет порученную ему работу. В обоих случаях добровольцу может потребоваться дополнительное мотивирование, т.е. актуализация его мотиваций, которые он мог бы реализовать с помощью добровольческого труда в вашей организации.

Одним из эффективных способов мотивирования добровольцев является объединение вклада добровольца с вкладом других сотрудников организации в успешную деятельность организации. То есть нужно помочь добровольцу испытать общий с вашей организацией успех. Мероприятия по подведению итогов должны быть регулярными, и это касается не только круглых дат. После каждого значимого события - идет "разбор по горячим следам". Разбор эффективен тем, что сразу же позволяет показать успехи и то, что требует улучшения, оценить работу, наметить планы на будущее. Подводить итоги необходимо, используя позитивный подход, говоря не о просчетах, а о требуемом улучшении. Участие добровольца в общеорганизационных мероприятиях не только приобщает добровольца к деятельности организации, но и может сделать его более ответственным за поручаемую работу. Человек - существо социальное, ему необходима причастность к какой-либо группе, организации.

Обратная связь от организации к добровольцу по поводу оценки выполненной им работы - хороший способ показать заинтересованность как в добровольце, так и в его труде. Удержание тесно связано также и с контролем.

Лучший мотивировщик и скрытый, ненапряженный контролер - ежедневный разговор с глазу на глаз между координатором добровольцев и добровольцем.

Некоторые люди готовы выполнять различную работу, но в конкретных организациях. Например, в "Комитете солдатских матерей" добровольцами независимо от предложенной работы являются женщины, дети которых проходят или проходили службу в армии.

Престижность организации и поставленных ею целей - важный фактор, влияющий на удержание добровольца. Но при этом не следует забывать, что представления о престижности у разных людей различно. Вы можете вспомнить много случаев, когда организации с великолепными целями и внешне очень привлекательные не пользовались устойчивым "спросом", то же может случиться и с вами, если вы не сможете показать добровольцу реальность поставленных целей. В этом очень хорошо поможет рассказ об организации: о ее успехах и неудачах. Если это сделает руководитель организации или ее лидер, то это только повысит имидж организации в глазах добровольца, который почувствует заботу о себе. Человек хочет быть исключительным и неповторимым. Нужно дать ему это почувствовать.

Многое зависит и от личности самого руководителя. Заботясь об имидже руководителя, мы заботимся и об имидже организации в целом. Плохо сваливать только на него проблемы организации. Давайте будем укреплять доверие к лидеру, повышать его авторитет. Конечно, как и везде, это должен быть определенный баланс, не нужно создавать культ личности.

Мотивации человека могут измениться через какой-то срок после его первого прихода в организацию. Возможно, что появление добровольца было вызвано потребностью нового общения. Через какое-то время он захочет реализовать себя в самостоятельном проекте. Все это необходимо учесть. Учесть динамику изменения мотиваций к добровольческому труду. Сегодня хорошо привлечь к исполнению работы, а завтра вместе создать новый проект. Еще один способ удержания добровольца - это привлечение к совместному планированию. Следующим шагом может быть право на самостоятельное решение в рамках его проекта.

Одним из важнейших способов удержания добровольца является своевременное признание его заслуг. Сразу же вспоминается великолепное правило: “Хорошая похвала - публична и долговечна, а хорошая взбучка - индивидуальна и моментальна.”

Поговорим о похвале. Похвала может быть прямая и косвенная.

В США существует традиция вручения президентом страны наград за добровольческую работу. Подобные мероприятия делают добровольчество более привлекательным, повышают его имидж в глазах населения. Одним из примеров подобных мероприятий могут служить проводимые ежегодно в СЦПОИ конкурсы «Доброволец года». В нашей стране – это уникальное мероприятие, оно впервые прошло в Новосибирске в 1997 г.

Многие добровольцы будут очень довольны участием в таком событии. Но необходимо помнить, что для некоторых людей вопрос о здоровье ребенка или поздравление с днем рождения более сильное поощрение. Анализируя мотивации людей, которые обращались в СЦПОИ как добровольцы, мы пришли к такому выводу, что очень большая часть из них искала простого человеческого общения.

Прямая похвала выражается в словах признательности, в благодарственном письме к родственникам, в праздновании годовщины работы добровольца в организации, в рекомендательном отзыве.

Косвенная или скрытая похвала не менее сильна, чем прямая. Они могут успешно сосуществовать. Косвенную похвалу можно почувствовать, когда в коллективе не делается различий между оплачиваемыми сотрудниками и добровольцами; когда создаются возможности для повышения квалификации; предоставляется возможность выступления в средствах массовой информации; когда добровольцы привлекаются к принятию решений и планированию; когда у добровольца есть возможность выступать в качестве представителя организации в каких-либо мероприятиях, во время которых, общаясь с другими людьми, доброволец почувствует себя приобщенным к большому и важному делу.

Итак, похвала должна быть своевременная, индивидуальная, искренняя и публичная.

Большую роль в удержании добровольца играет существующая внутриорганизационная культура. Одной из ее составляющих являются определенные формальные и неформальные традиции, например:

1. в организации отмечают дни рождения добровольцев;
2. руководитель организации, независимо от ее размеров, вовлечен в процесс взаимодействия с добровольцами;
3. добровольца сразу же знакомят с организацией, с сотрудниками, с принятыми правилами;
4. добровольцы участвуют во внерабочих мероприятиях, которые проводятся в организации, наравне с оплачиваемыми сотрудниками;
5. в итоговом отчете (годовом) отмечается вклад добровольцев;
6. добровольцев поздравляют с Международным днем добровольцев – 5 декабря.

#### **Удержание добровольцев и признание их заслуг.**

- Давайте поможем добровольцу испытать общий с вашей организацией успех.
- Доброволец может участвовать в общем планировании.
- Постарайтесь показать престижность группы и поставленных перед ней целей;
- Покажите реальность поставленных целей.
- Поделитесь историей вашей организации: ее успехами и неудачами.
- Дайте человеку почувствовать себя исключительным и неповторимым.
- Предоставьте право на самостоятельное решение в пределах компетенции.
- Учитывайте динамику изменения мотиваций к добровольческому труду.
- Не забывайте своевременно признать заслуги и поощрить добровольцев.

## 11. Разработка правил взаимодействия организации с добровольцами.

Для того чтобы разработать эффективные, востребованные, а главное, выполняемые правила работы с добровольцами, необходимо:

1. Опирайтесь на базовые ценности, которые есть в организации, например, на ее миссию.
2. Опирайтесь на принцип свободного выбора в добровольческой деятельности, который может быть также отнесен к базовым ценностям.
3. Учитывать то, что добровольцы имеют определенные мотивы. «Помогая окружающим, Вы помогаете прежде всего ...себе!».

Для разработки правил привлекаются те сотрудники, которые соприкасаются в своей работе с добровольцами. В качестве экспертов важно привлечь добровольцев, уже работающих в организации.

Разработку проекта правил или положения необходимо поручить рабочей группе во главе с координатором добровольцев. После подготовки проекта его необходимо утвердить на общем собрании всех сотрудников.

Правила следует разрабатывать, опираясь, с одной стороны, на видение взаимодействия организации и добровольцев, а с другой - на уже существующие факты, определяющие это взаимодействие. Например, рассматривая ту или иную ситуацию, которая возникала в организации, следует в правила взаимодействия внести создание таких условий, которые минимизировали бы негативные последствия или развивали благоприятные факторы.

### **Факторы успеха правил о взаимодействии с добровольцами:**

- в разработку и экспертизу документа должно быть вовлечено большинство сотрудников и добровольцев;
- основу правил составят реальные и прогнозируемые прецеденты благоприятного взаимодействия организации и добровольцев.

## 12. Оценка деятельности добровольцев и мероприятий, связанных с их деятельностью.

Мониторинг и оценка являются важнейшими составляющими процесса работы с добровольцами. Они позволяют не только отследить соответствие реальной деятельности запланированной, но и определить, почему развитие проекта происходит именно таким образом, а не иначе. Оценка позволяет определить эффективность выполняемой работы. Организации, игнорирующие мониторинг и оценку, подобны путешествующим без поводья слепоглухим актерам, которые не воспринимают окружающий их мир и реакцию публики.

*Мониторинг* – это постоянный процесс отслеживания деятельности и сопоставления ее результатов с запланированными.

*Оценка* – анализ данных мониторинга или данных, полученных в момент проведения оценки, который отвечает на вопросы, почему проект развивается именно так, и дает рекомендации к изменению деятельности по проекту в целях его улучшения. Оценка дается по конечному или промежуточному результату проекта.<sup>39</sup>

Эффективность процесса оценки определяется доступностью текущей информации о проекте и наличием запланированных показателей (критериев), относительно которых и

<sup>39</sup> Материалы международной конференции "Оценка и мониторинг как инструмент повышения инвестиционной привлекательности социальных проектов", МОФ СЦПОИ, октябрь 2000.

производится анализ проекта. Если показатели, в соответствии с которыми производятся мониторинг и оценка, определены неверно, т.е. оценивается не то, что оказывает действительное влияние, то это может негативно сказаться не только на оценке, но и на выполнении проекта в целом. Проекты, в рамках которых работают добровольцы, не являются исключением.

Существуют несколько уровней оценки.

- Самооценка выполнения своих проектов непосредственно сотрудниками организации.
- Оценка проекта или организации внешними оценщиками, которые могут быть привлечены для проведения оценки как самой организацией, так и каким-то внешним заинтересованным лицом, например фондом, выделившим организации грант.
- Оценка неформальная, которую делают для себя лица, на которых проект как-то оказывает влияние. После такой оценки не пишутся отчеты, но может сформироваться определенное мнение, оказывающее на организацию влияние.

Во время проведения самооценки добровольческих программ организация может руководствоваться следующими критериями, позволяющими оценить их эффективность:

- объем выполненной добровольцами работы;
- количество повторных заявок от клиентов;
- время выполнения работы;
- приток новых добровольцев;
- увеличение числа добровольцев после выполнения работы;
- сохранение «старых» добровольцев;
- общественная привлекательность фронта работы;
- видимый результат;
- участие в добровольческой деятельности популярных людей и значимых (референтных) групп;
- узнаваемость организации или лидера в обществе;
- выполнение работы в соответствии с запросом;
- уровень профессионализма в работе;
- постоянство добровольцев;
- психологическое удовлетворение сотрудников организации от работы с добровольцами.

Очень важное место в определении эффективности проекта занимают конкретные количественные данные, по которым и следует судить об эффективности работы. Они являются результатами планирования, на основании которых и проводится мониторинг проекта. Есть достаточно простые критерии, например «работа выполнена в соответствии с запросом». Параметры, которые определяют этот критерий, – «да» или «нет».

Другие критерии нужно раскрывать, например «видимый результат». Для того чтобы определить его, следует знать: видимый для какой группы, с какого момента можно считать, что результат видим, что такое результат. Например, добровольцы организовали в больнице пост психологической поддержки одиноких больных. Оценивая «видимость результата», следует начать с определения, что является ожидаемым результатом данного проекта. Например, улучшение общего психологического состояния больных данной группы. Следующий шаг связан с целевой группой, заинтересованной в результате проекта. Например, в качестве «рассматривающей группы» следует выбрать в первую очередь одиноких больных, далее те группы, которые могут оказать существенное влияние на деятельность добровольческого поста. Эта группа выбирается в зависимости от цели работы, которую делают добровольцы. В качестве видимости результата можно назвать то, что данная группа больных знает о результатах работы добровольцев и обращается к ним за помощью. Другие заинтересованные лица – это врачи данной больницы. Какой объем видимости в данном случае можно считать успешным? В данном случае – это уровень больницы. Достаточный показатель – все одинокие больные и медперсонал должны знать об этом. Если данный пост является модельной площадкой, которую планируется распространять и в другие больницы, то

в клиентскую группу войдут не только больные, но и администраторы других больниц, работники местной администрации. Если материальные затраты по организации и деятельности поста берет на себя больница, то ее уровень достаточен. А если для его поддержки привлекаются другие источники, то результат деятельности должен быть видим и донорам. Заинтересованные лица должны знать, какую пользу приносит данная работа добровольцев.

В качестве инструмента оценки эффективности работы с добровольцами в организации можно использовать тест «Оценка эффективности добровольческих программ».

Для определенного критерия эффективности в тест введены качественные показатели, каждый из которых имеет порядковый номер. Для определения эффективности работы организации с добровольцами следует выбрать два показателя, которые являются наиболее характерными для организации. Для определения общей оценки необходимо сложить порядковые номера показателей и разделить их на выбранное количество показателей. Например, шесть выбранных показателей с номерами 1; 2; 4; 3; 2 ;2 делятся на шесть, и мы получаем в итоге – 2,33. Эта цифра и есть численная оценка эффективности работы с добровольцами по 5-балльной системе.

#### **Наличие добровольцев.**

1. Добровольцев в организации нет. Руководитель и сотрудники уверены, что бесплатно никто не работает.
2. Добровольцев в организации нет. Руководитель и сотрудники принципиально не создают добровольческие вакансии, они считают, что любой труд должен быть оплачен.
3. Добровольцы в организации есть. Они появились как дань моде или по требованию доноров.
4. Добровольцы привлекаются в соответствии с возникающими потребностями организации.
5. Организация считает, что работающие в ней добровольцы - показатель ее общественной поддержки, поэтому в ней выделяются специальные добровольческие вакансии.

#### **Внутриорганизационные ценности.**

1. Добровольцы воспринимаются только как люди, выполняющие определенную работу.
2. Добровольцы не являются членами команды.
3. Добровольцы ценятся на всех уровнях организации.
4. Работа добровольцев включает гораздо больше, чем выполнение отдельных поручений.
5. В организации есть добровольческая программа, в которую вовлечены сотрудники в качестве добровольцев.

#### **Привлечение добровольцев.**

1. Добровольцы привлекаются хаотично без предварительной оценки.
2. Добровольцы – только родственники и хорошие знакомые оплачиваемых сотрудников.
3. Переход клиентов в добровольцы.
4. Добровольцы приводят новых добровольцев.
5. Существует и реализуется программа по привлечению добровольцев.

#### **Отбор добровольцев.**

1. Каждый доброволец подвергается полной строгой проверке независимо от предлагаемой ему работы.
2. Принимаются все желающие.
3. Добровольцы принимаются по рекомендации.
4. У организации имеются и применяются различные методики отбора добровольцев в соответствии с предлагаемой работой.
5. Добровольцам, которые не подходят организации, рекомендуют вакансии в других организациях.



### **Кто может быть добровольцем.**

1. Сотрудники однопрофильных организаций, госучреждений, занимающиеся добровольческой деятельностью в свое рабочее время.
2. Клиенты организации.
3. Люди, относящиеся к одной целевой группе (молодежь, мужчины, женщины).
4. Известные и популярные люди.
5. Разные люди, наиболее подходящие для данной работы и для организации.

### **Обеспечение фронта работ.**

1. Добровольцы сами ищут себе работу в организации.
2. Когда приходят добровольцы, то для них начинают искать работу.
3. Добровольцы работают по остаточному принципу, т.е. делают вспомогательную или неквалифицированную работу.
4. Добровольцы заняты различной по ответственности и по насыщенности работой.
5. Одна рабочая позиция, требующая больших временных затрат, дробится на несколько частей так, что ее могут выполнять разные добровольцы.

### **Уровень профессионализма в работе.**

1. Добровольцам поручается только низкоквалифицированная работа.
2. При выборе работы учитывается только желание добровольца.
3. Добровольцы получают предварительное обучение, если их квалификация и навыки не соответствуют требуемой работе.
4. Наличие положительных откликов о работе добровольцев от клиентов.
5. В организации разработана система повышения квалификации для добровольцев.

### **Организационное обеспечение.**

1. Не ведется учет добровольцев.
2. В организации нет человека, ответственного за работу с добровольцами.
3. Разработана форма договора между организацией и добровольцем.
4. У организации есть список требуемых вакансий с описанием работы.
5. В организации существуют (письменно зафиксированы) правила, описывающие взаимодействие с добровольцами.

### **Взаимоотношения между оплачиваемыми сотрудниками и добровольцами.**

1. В организации имеют место конфликты между добровольцами и оплачиваемыми сотрудниками.
2. Любой оплачиваемый сотрудник имеет более высокое иерархическое положение в организации по сравнению с сотрудником на добровольческой основе.
3. Все оплачиваемые сотрудники имеют представление о роли добровольцев в организации.
4. Добровольцы принимают участие в обсуждении важных вопросов.
5. В организации существует принцип взаимозаменяемости добровольцев и оплачиваемых сотрудников.

### **Долговременность пребывания добровольцев в организации (удержание).**

1. Добровольцы уходят из организации, когда узнают, что не смогут стать в ней оплачиваемыми сотрудниками.
2. Добровольцы иногда привлекаются для работы в проектах и крупных акциях организации. Постоянных добровольцев нет.
3. В организации есть добровольцы, которые работают ежедневно полный рабочий день.
4. В организации есть «старые», давно работающие добровольцы.
5. Люди, которые уже не работают как добровольцы в организации, продолжают навещать ее и даже приводят новых добровольцев.

### **Оценка работы добровольцев.**

1. Результаты работы никак не оцениваются.
2. Добровольцам говорят только слова благодарности и не высказывают претензии, так как они работают бесплатно.
3. Проводятся регулярные мероприятия по разбору деятельности добровольцев.
4. В своих отчетах организация указывает вклад добровольцев, в том числе и в денежном выражении.
5. Разработана и выполняется политика оценки деятельности добровольцев.

После подсчета получится цифра, лежащая в пределах от 1 до 5. Чем ближе цифра к пяти, тем с большей уверенностью можно говорить об успешности работы организации с добровольцами. Но в целом данная цифровая оценка вещь очень относительная, ввиду того, что параметры, начиная с третьего, уже говорят об успехах организации в работе с добровольцами.

Как уже говорилось выше, труд добровольцев оценивается не только той организацией, в которой работает доброволец. В качестве сторон, которые могут оценить труд добровольца и добровольческих программ, можно назвать: потребителя услуг добровольцев; население (общественное мнение); государственные структуры, разрешающие эти же проблемы.

Несомненная польза от подобного сегментирования заключается в том, что в процессе работы организации, работающей с добровольцами, приходится испытывать влияние выше-названных групп. Для повышения эффективности их взаимодействия, необходимо знать критерии оценки конкретной группы. Вот, например, некоторые из них:<sup>40</sup>

#### **Общественное мнение:**

1. Публикации в СМИ;
2. Видимый результат;
3. Увеличение числа добровольцев после выполнения работы;
4. Время работы;
5. Участие популярных людей и значимых (референтных) групп;
6. Узнаваемость организации и лидера в обществе;
7. Хорошее или плохое мнение;
8. Факты общественного доверия.

#### **Потребитель:**

1. Работа выполнена в соответствии с запросом;
2. Профессионализм в работе;
3. Наличие обратной связи;
4. Постоянство добровольцев;
5. Финансовая доступность;
6. Психологическое удовлетворение от работы с добровольцами.

#### **Государственные организации, разрешающие эти же проблемы:**

1. Экономия денежных средств;
2. Социальная реклама государственной организации как участника успешной акции;
3. Соответствие госзаказу и государственной программе;
4. Соответствие «генеральной линии» правительства и других вышестоящих структур;
5. Результативность;
6. Качество.

---

<sup>40</sup> Материалы межрегиональной конференции «Добровольчество – элемент социального партнерства», МОФ СЦПОИ, Новосибирск, июнь 1998.

### **13. Определение стоимости вклада добровольцев.**

Одним из наиболее веских аргументов в пользу добровольческого труда могут выступать деньги. Деньги, которые могли бы получить добровольцы за реальный объем работы, если бы их труд выполнялся на оплачиваемой основе. И очень важно понимать, что добровольческий труд - категория не только воспитательная, но и экономическая.

С подсчетом стоимости высококвалифицированного труда следует поступать следующим образом, брать среднюю оплату труда специалиста соответствующего уровня в час и умножать на затраченное количество часов. Например, в Новосибирске в среднем консультация юриста (на май 2000 г.) по гражданскому праву стоит от 30 до 200 рублей. Следует умножить на количество отработанных юристом часов, например 10 в месяц, и мы получим, что вклад добровольца-юриста составляет от 300 до 2000 рублей в месяц.

Если группой добровольцев выполняется определенный объем работы, например, маркетинговое исследование продукции предприятия инвалидов, то следует взять среднюю стоимость подобного исследования в данной местности.

Если выполняется неквалифицированная работа, например, посадка деревьев, сбор гуманитарной помощи, благоустройство и уборка улиц, то в качестве расценок могут подойти расценки службы занятости в рамках общественных работ.

## **7. Специализированные добровольческие программы**

### **1. Добровольческие молодежные программы.**

Незапланированной, но очень приятной особенностью проекта развития добровольческих инициатив МОФ СЦПОИ явилось то, что основная часть добровольческих программ, реализуемых в рамках этого проекта, оказалась программами с участием молодежи. Среди добровольцев 53% - это молодежь, т.е. наиболее активные люди. Подобное наблюдается и во многих добровольческих проектах других общественных организаций. В качестве добровольцев прежде всего выступает учащаяся часть молодежи - школьники и студенты. В Омске целая организация - общество «Милосердие» - создана учащимися медицинского колледжа. Будущие медики работают по уходу за инвалидами, выращивают и распространяют среди нуждающихся лекарственные травы. Регулярно на свои акции организация привлекает до 500 человек. В Чите юноши и девушки ремонтировали детские палаты в онкологическом центре. Некоторые проблемы особо характерны для молодежной среды и поэтому участие молодежи может принести наибольший эффект при их разрешении. Наиболее профессиональная работа с добровольцами наблюдается у организаций, которые работают по профилактике СПИДа и наркомании. Профессионализм заключается в том, что добровольцы получают специальную подготовку в этих организациях, они проходят серьезный предварительный отбор и регулярно получают оценку своей деятельности. Подобные программы проходят в Кемерово в рамках программы Союза молодежи Кузбасса «Спасибо, нет!», в Томске в «Сибирь-СПИД-Помощь» и в «Сибирской инициативе» из Барнаула, готовятся организаторы, которые будут работать с добровольцами.

Очень важно, от кого исходит приглашение к добровольчеству. Если это уважаемая и солидная организация, например, школа или университет, то вовлеченность добровольцев и их удовлетворенность резко возрастают.

Организаторам добровольческих акций, социальным работникам и педагогам следует строить работу по привлечению молодежи с учетом этих факторов. Могут быть созданы различные программы, например, по организации практических занятий молодых людей в некоммерческом секторе. Подобные программы дают учащейся молодежи возможность не только почувствовать социальную вовлеченность, но и получить дополнительные знания, выполнить учебный план на уже развитой базе, предоставляемой общественной организацией, так существует опыт практики студентов юридического факультета по консультированию социально незащищенных слоев населения. Студенты факультета бизнеса проводили маркетинговые исследования продукции, которую выпускали предприятия инвалидов.

В 1997 году прошло несколько программ по привлечению молодежи к добровольческой деятельности. Была выбрана технология подготовки лидеров из молодежной среды, которые могли бы привлечь своих сверстников на добровольческой основе к реализации проектов по решению каких то местных проблем. Был разработан целый цикл образовательных семинаров, которые проводили представители различных некоммерческих организаций на добровольческой основе.

Цикл, который начал свой путь в Новосибирске, был назван «Мой город». Именно в названии делался акцент на принадлежность участника программы сообществу в котором он проживает. Обучение было призвано не только дать конкретные знания и навыки, но и мотивировать на создание и реализацию социально значимых проектов. В Новосибирске это была разработка проекта новогоднего снежного городка, помощь сгоревшей школе, консультации студентов по гуманитарным предметам. В Горно-Алтайске в рамках программы «Мой город» появились проекты по благоустройству городского сада и очистке родников.

Похожая программа прошла в красноярском Центре «Сотрудничество», она называлась

“Я, ты и сообщество”. В рамках этой программы школьники определяли социально значимые проблемы своего района. Затем они старались привлечь внимание населения и различных структур к решению этих проблем. Например, это было проведение антимусорной кампании и создание клуба защиты животных. Эта программа успешно работает не первый год и не только в Красноярске.

## 2. Семейные добровольческие программы.

Когда наступают трудные времена, одними из первых, кто испытывает их пагубное влияние, являются семьи. Семья наиболее чутко реагирует на внешние изменения в социуме, в котором она находится. Это происходит в силу того, что она объединяет людей не только противоположного пола, но и разного возраста, и социального положения. Даже в относительно спокойной внешней ситуации, в семье часто наблюдаются внутренние конфликты, например, между старшими и младшими.

В то же время семья является одним из важнейших факторов моральной и физической поддержки человека. Это место, где он может получить заряд силы и энергии, позволяющий ему пройти через свалившиеся на него испытания, добиться поставленных результатов. Семья – среда воспитания, место, где человек учится жизни. Благоприятная обстановка в семье повышает отдачу человека обществу.

В связи с этим поддержка семьи, укрепление ее основ являлись и являются одной из важнейших задач каждого общества. Для этого существуют различные инструменты, используемые как на государственном, так и на личностном уровнях.

Психологи, проводящие тренинги и консультации по созданию команды в организации, часто используют принцип вовлечения ее сотрудников в общее дело. Мероприятие реализуется в новой обстановке, имеющей отличные от прежних цели и задачи. Часто это бывает искусственно созданная экстремальная ситуация или социально значимая деятельность, важная для местного сообщества, в котором находится организация. Если экстремальная ситуация позволяет сконцентрироваться на понимании того, что возможностью ее преодоления может быть только совместная деятельность всех сотрудников, то общественно полезный труд дает возможность сотруднику реально почувствовать свою пользу в сообществе. В качестве примера можно рассмотреть программу семейного добровольчества, нашедшую отклик в тысячах семей в различных странах мира. Свободное время люди отдают своим семейным делам, укрепляют внутрисемейные связи, работая как добровольцы в социально значимых проектах.

Движущими мотивами семей, которые занимаются добровольчеством являются:

- желание лучше узнать друг друга - 54%;
- желание больше времени уделять детям – 57%;
- вовлеченность в общественную жизнь – 71%;
- социальная ответственность – 56%;
- традиции – 33%.

К сожалению, очень мало людей среднего возраста отдают себя добровольчеству. Это вызвано разными причинами: необходимостью зарабатывать на жизнь, невысоким статусом добровольческой деятельности, отсутствием программ по семейному добровольчеству, которые могли бы привлечь их свободное время (которое они отдают семье). В качестве примера программ семейного добровольчества можно привести деятельность детского клуба в поселке Кисловка Томской области. На базе детского клуба ведется работа школьников с престарелыми и инвалидами. На каждого нуждающегося жителя заведен особый паспорт в который заносится проделанная работа, проводится мониторинг деятельности. В какой-то момент возникло противодействие со стороны родителей – оно было снято тем, что родителей отчасти вовлекли в работу детей. Они стали вместе готовить праздники для пожилых, разно-

сдать подарки инвалидам. Это один из примеров, но в целом семейные программы отсутствуют, хотя они могли бы стать мощным стимулом привлечения в добровольческую деятельность наиболее квалифицированной и работоспособной части населения.

## 8. Социальная ответственность компании и добровольчество

*“Единственный способ установить границы  
возможного – это выйти за них в невозможное”  
Второй закон Кларка*

### 1. Социальная ответственность компании.

Тот, кто не изменяется, тот не выживает. Это не только закон дикой природы, но и закон нашей жизни. Кто сегодня впереди? Тот, кто сумел приспособиться к изменениям, взяв на вооружение передовую технологию.

Старая поговорка “Век живи - век учись” сегодня как никогда свежа и актуальна. Жесткая конкурентная борьба заставляет многие как молодые, так и опытные компании постоянно искать что-то новое. Например, прокат видеоролика на внутреннем новосибирском рынке лет пять назад казался экзотикой, его могли себе позволить банки и другие “очень богатенькие” структуры – сегодня совершенно другая ситуация. Видео-реклама - важный инструмент привлечения потребителя уже для многих. Процесс внедрения новшеств затрагивает различные уровни и составляющие организационного развития, включая и работу с персоналом организации.

Одним из таких прогрессивных подходов к повышению устойчивости компании является развитие программ социальной ответственности. Заботу о своих корпоративных интересах компания пропускает через разрешение внутренних и внешних социальных проблем, заботясь о своем персонале, об окружающем компанию мире, о хорошем качестве своего товара.

В наиболее успешных компаниях каждое из направлений пересекается с другими и приносит в целом достаточную для компании прибыль, чтобы и далее развивать их.

В качестве необходимого инструментария для развития социальной ответственности используются:

- финансовая и материальная поддержка различных социальнозначимых проектов;
- участие в принятии решений на местном уровне;
- различного рода поддержка настоящих, бывших и будущих сотрудников, а также их семей;
- выбор благоприятных для окружающей среды и населения технологий, продуктов и услуг;
- вовлечение персонала в решение местных проблем (корпоративное добровольчество, общественные организации сотрудников и т.д.).

О последнем и пойдет речь. О том, как сотрудники различных организаций и компаний (коммерческих и некоммерческих, государственных и негосударственных) решают проблемы местного сообщества. Это называется корпоративным добровольчеством.

Корпоративное добровольчество – любые действия, предпринимаемые организацией с целью поощрения и поддержки участия своих работников в делах местного сообщества в качестве добровольцев.

### 2. Развитие корпоративного добровольчества в организации.

Собственно, для чего нужна добровольческая активность какой-либо организации? Опрос, проведенный сотрудниками американского фонда Points of Light среди 1800 крупнейших компаний США, показал, что организации получают от проведения корпоративных добровольческих программ следующие выгоды:

- усиление “прозрачности” для общества (очень важно для страховых и финансовых учреждений);
- знакомство с потенциальными потребителями, местными властями, потенциальными работниками;
- развитие различных навыков у персонала;
- вовлечение персонала в принятие решений, то есть появление у сотрудников большей ответственности за развитие дел на предприятии, сокращение прогулов, повышение производительности труда;
- повышение лояльности персонала, это особо важно для уникальных, высокопрофессиональных сотрудников;
- создание имиджа социально ответственной, а следовательно, полезной обществу структуры;
- повышение моральных качеств персонала;
- развитие горизонтальных связей на предприятии и более благоприятного климата для внедрения нововведений.

Сотрудники организации в качестве дополнительных возможностей, которые предоставляет корпоративное добровольчество, называют прежде всего то, что они приобретают новые знания и навыки, что это благоприятно действует на их физическое и эмоциональное здоровье, что это дает новизну жизни и предоставляет возможность участвовать в мероприятиях вместе с семьями.

Для некоммерческих организаций корпоративное добровольчество является источником привлечения новых добровольцев для себя, растет профессионализм общественников, которые работают вместе с сотрудниками организаций как добровольцы. Кроме того, компания может предоставить и другие ресурсы, а не только труд своих сотрудников.

Наиболее успешные корпоративные добровольческие программы основаны на интеграции трех структур. Во-первых, приоритетов организации (предприятия, компании, учреждения), во-вторых, интереса ее персонала и, в-третьих, окружающего компанию сообщества. В качестве примера можно взять образовательные программы, которые проводят для своих клиентов и партнеров многие организации в рекламных целях, они могут стать одной из составляющих политики социальной ответственности, если связать воедино интересы общества, компании и ее сотрудника. Так, сотрудники IBM на добровольческой основе провели ряд тренингов для молодежи по компьютерной грамотности. Произошло совпадение трех интересов: молодежь хочет работать на компьютере, компания заботится о своих потенциальных клиентах, которые будут долго помнить “свой первый IBM”, а сотрудники улучшили свои обучающие и наставнические навыки, которые могут пригодиться при работе с клиентами. Можно проводить такие программы и назначая ответственных сотрудников, но при этом теряется часть из перечисленных выше достоинств, характерных именно для добровольного труда. А именно: его благотворительная составляющая, позволяющая подчеркивать искренность намерений организации и ее сотрудников. Выбирать, какие способы и методы работы с общественностью подходят в конкретном случае – прерогатива организации.

Для развития корпоративного добровольчества в организации существуют следующие подходы:

### *1. Поощрение работников к добровольчеству.*

Работники должны знать и понимать, что такое добровольчество, что их добровольческая активность поддерживается и поощряется руководством. В коллективе одобряют добровольческую активность, сотрудники понимают, какую пользу им и их организации приносит добровольчество, а также они знают о добровольческих вакансиях, существующих в местном сообществе (например, благодаря сотрудничеству с добровольческим центром или другими общественными организациями).

### *2. Предоставление добровольческих вакансий отдельным работникам.*



Для этого выявляются добровольческие вакансии, наиболее близкие к сфере интересов организации, и они продвигаются среди сотрудников.

### *3. Организация “Дней добровольцев”.*

В организации существуют определенные дни, когда ее сотрудники включаются в добровольческую деятельность. Эти мероприятия культивируются в организации и отражаются в годовом плане организации.

### *4. Организация групповых проектов.*

Проходят добровольческие акции в рабочее или свободное время, в рамках которых сотрудники, а также возможно и члены их семей, трудятся на добровольческой основе, решая проблемы местного сообщества от имени и при поддержке своей организации. Наличие на работе членов семей может дать людям дополнительный стимул к добровольческому труду. Об этом говорилось в разделе, посвященном семейному добровольчеству.

### *5. “Шефство” над отдельной организацией.*

Эта разновидность корпоративного добровольчества имела широкое распространение в советское время, и сейчас некоторые организации, понимая всю его пользу и важность, продолжают шефскую работу.

### *6. Предоставление выходных для добровольчества.*

Организация может выделить сотруднику для его добровольческого труда несколько свободных от основной работы дней. Эти дни могут быть даже оплачиваемыми. В корпорации “Самсунг” - это десять ежегодных оплачиваемых дней для добровольческого труда ее сотрудников.

### *7. Осуществление всего вышеперечисленного в комплексе.*

Для выбора одного определенного подхода или комплекса необходимо проанализировать потенциал своей организации, человеческие и материальные ресурсы, которые можно выделить для добровольческой программы. Важно посмотреть, какие существуют контакты с другими организациями.

Если вы выбираете возможность предоставления добровольческих вакансий для сотрудников или поощрение работников к добровольчеству, то необходимо создавать долговременные контакты с различными организациями, которые эти вакансии создают.

Если вы остановились на групповой работе или “шефстве”, то будет достаточно контактов с одной или двумя организациями. Важно, чтобы и в них было много разнообразной работы, т.к. сотрудники будут выбирать дело по душе самостоятельно.

## **3. Обеспечение успеха программ по корпоративному добровольчеству.**

Что же необходимо делать, чтобы корпоративное добровольчество в организации развивалось успешно?

1. Определиться, для чего начинается вся эта деятельность (выявить интерес организации), понять, что организация хочет получить в качестве результата от внедрения программы по корпоративному добровольчеству.

Развивать программы по корпоративному добровольчеству и получать от этого дополнительную пользу может любая организация: коммерческая, некоммерческая или государственная. Фактически одним из основных компонентов добровольческой программы является развитие человеческих ресурсов организации. А это одна из важнейших тем для организации любой формы собственности.

Для выявления потребностей организации, удовлетворению которых мог бы способство-

---

вать добровольческий труд ее сотрудников, необходимо узнать:

- Какова миссия и цель организации?
- Какие задачи необходимо решать для достижения цели и выполнения миссии организации?
- Каковы основные проблемы в ее взаимоотношениях с внешним миром?
- Каковы основные проблемы ее внутренней жизнедеятельности?
- Какие навыки необходимо развивать служащим компании? (Укажите категории служащих: административно-управленческий аппарат, вспомогательные подразделения, основные подразделения.)
- В чем заключается основное достижение организации?
- В чем основное отличие организации от ее конкурентов?
- Какие партнеры есть у организации?

Сопоставив ответы различных групп сотрудников на эти вопросы, необходимо подумать о том, сможет ли корпоративное добровольчество повлиять на их решение с учетом миссии и основной цели организации.

2. После определения потребности организации следует выбрать, с чего можно начать на основании ожидаемых результатов, имеющихся ресурсов и особенностей организации. Следует выбрать лучшую для организации стратегию реализации программы.

- Партнерство с другими организациями, имеющими опыт развития добровольческой деятельности, например с Добровольческим центром. Партнер может выделить человека, который будет координировать добровольческую программу. В этом есть преимущества:
  - а) штатный сотрудник не будет отвлечен от ранее выполняемых заданий для координации добровольческой работы;
  - б) будет определена независимость от внутриорганизационных процессов;

Есть и недостатки:

- а) штатные сотрудники, благодаря их опыту взаимодействия и большей близости к внутриорганизационным источникам информации, имеют больше «нужной информации»;
  - б) может выглядеть «чужим» в организации;
  - в) сторонний человек юридически и психологически менее привязан к организации, чем ее штатный сотрудник.
- Руководство добровольческой программой оплачиваемым менеджером организации.

Когда в организации есть специалист, часть рабочего времени которого занята развитием программы по корпоративному добровольчеству, то это яркий показатель того, что программой занимаются серьезно. Практика показывает, что наиболее удобно и полезно совмещать деятельность по развитию корпоративного добровольчества с работой в отделе по работе с персоналом или службе по связям с общественностью.

- Руководство программой, сотрудниками на добровольческой основе.

Данный подход требует большей самоорганизации этих сотрудников, знания ими местных проблем. В качестве примера можно привести создание клуба добровольцев из членов организации. Подобный клуб может стать моделью, которая может использоваться в других подразделениях предприятия. Для этого необходимо иметь помещение для встреч и, конечно же, поддержку руководства.

Подобный подход позволяет выявлять и тестировать будущих управленцев из среды наиболее инициативных сотрудников.

3. При развитии программ по корпоративному добровольчеству оно может охватывать все уровни организационной структуры.

- Особое место в этих структурах занимают руководители организаций. Наиболее успешны те программы, в которые вовлечены лично руководители организаций. С одной стороны, эти программы получают от предприятия всю необходимую поддержку, а с другой - личный пример руководителя мотивирует сотрудников к данному виду деятельности.

Руководитель также получает пользу, причем даже другого плана нежели рядовой сотрудник. Благодаря участию в данных программах он расширяет внешние связи своего предприятия, так как получает хорошую возможность пригласить к партнерству в рамках добровольческой программы руководителей или представителей других потенциально полезных для его организации предприятий. Например, в США существует компания Хелен Кертис, добровольческая программа которой направлена на поддержку организаций и граждан, развивающих добровольчество. В Новосибирске руководитель компании “Маркет-Коммерс” не только вместе со своими сотрудниками шефствует над детскими домами, но и регулярно привлекает к благотворительной деятельности другие коммерческие структуры.

Личное участие руководителя в социально полезной деятельности позволяет мотивировать рядовых работников к участию во внерабочих мероприятиях организации. А это уже создает в организации особую корпоративную культуру, которая позволяет руководителю, особенно в крупной организации, получать более точную обратную связь со своими подчиненными.

- Важно получить поддержку среднего звена управленцев. Эти люди делают большую часть управленческой работы в организации, непосредственно руководя служащими. Они лучше знают, какие качества необходимы их подчиненным для улучшения работы в организации. Поэтому их советы и рекомендации по выбору сферы, в которой будут развиваться добровольческие программы, наиболее точны с точки зрения учета интересов организации. Многие из среднего звена стремятся занять более высокое положение, и корпоративная добровольческая программа может дать им дополнительный шанс. Важность поддержки средним звеном также заключается в том, что они несут в себе функцию мотивирования подчиненных и непосредственной постановки задачи и контроля за ее исполнением.
- Следует учесть личные интересы персонала. Для того чтобы люди трудились эффективно, необходимо показать им, какую личную пользу получает каждый сотрудник, вовлеченный в добровольческую программу. Важно, чтобы каждый ощущал, что “помогая окружающим, он помогает ...себе!”. Если появляется даже завуалированная принудительность, то она может лишить добровольческую кампанию тех благоприятных факторов, на которые рассчитывала организация вначале.

На консультативной встрече зимой 1999 г. в Тюмени местный бизнесмен выдвинул тезис о том, что “в бизнесе корпоративное добровольчество невозможно, так как присутствует скрытое принуждение, вызванное боязнью потери работы, персонал соглашается со всем, что предлагают руководители. Если сотрудники хотят быть добровольцами, то это их личный выбор, а компания здесь ни при чем. Работа, которую делают добровольцы в добровольческих акциях российских компаний, напрямую связана с их профессиональной деятельностью, часто - это сотрудники отделов по работе с общественностью”.

Для того чтобы избежать скрытого принуждения персонала, следует: а) произвести предварительную оценку потребностей потенциальных добровольцев; б) проводить мероприятия, способствующие созданию благоприятного климата в организации по поводу добровольческой деятельности, например, проведение конкурсов, предоставление льгот добровольцам, официальное признание пользы добровольчества для организации.

4. Очень важно учесть интересы сообщества, в котором организация будет развивать свою добровольческую программу. Для выявления интересов сообщества необходимо воспользоваться информацией, имеющейся в различных некоммерческих организациях или в Добровольческом центре, если таковой существует. С другой стороны, подобную информацию могут предоставить и органы местного самоуправления.

5. Разрабатывая программу, необходимо попытаться максимально приблизить ожидаемый результат к выявленным интересам сотрудников-добровольцев, организации и местного населения.

В качестве трудностей, которые могут помешать организации развивать программу корпоративного добровольчества можно назвать:

1. Ограниченные ресурсы, выделяемые на программы по развитию персонала.
2. Стереотип того, что помощь сообществу – это деньги, материальные ценности (чаще продукция), а не труд сотрудников.
3. В организации может иметь место узаконенное декларативное взаимодействие с местным сообществом и не более.
4. Человеческий фактор: программой могут заниматься один-два человека, если они уходят, то программа прекращается.

Основным оружием в борьбе с этими трудностями является упрочение понимания полезности добровольческой программы для организации и вовлечение в нее все большего количества сотрудников организации. А также положительные отзывы сотрудников-добровольцев, представителей местного сообщества и ответственных лиц организации.

#### 4. Влияние программ по корпоративному добровольчеству на функционирование организации.

Для того чтобы увидеть влияние корпоративного добровольчества на компанию и рассмотреть взаимосвязь между факторами, влияющими на жизнедеятельность организации и на участников процесса корпоративного добровольчества составлена таблица 2.

Таблица 2.

Фактор	Компания	Персонал	Окружающее сообщество
<b>Организационная структура компании</b>	Улучшение взаимодействия между структурными подразделениями, так как появились новые задачи для подразделений; произошло изменение внутренней и внешней среды компании. Построение структуры ориентировано на взаимодействие с внешней средой.	Укрепление и развитие горизонтальных связей в организации.	Структура ориентирована на запросы местного сообщества.
<b>Рекламная политика</b>	Часть рекламы может быть подана как "социальная реклама", которая помимо благоприятного имиджа может дать экономию средств.	Развитие у персонала корпоративной гордости.	Имидж "социально ответственной" структуры в сообществе.
<b>Внедрение новшеств</b>	Облегчается внедрение новшеств в компанию, так как в компании уже существуют механизмы оценки последствий внедрения.	Персонал ориентирован, готов на восприятие нововведений.	Компания имеет имидж гибкой, ориентированной на новые технологии структуры.
<b>Партнеры</b>	«Общественная прозрачность» для партнеров.	Имеет более высокую квалификацию в работе с внешним миром, в том числе с партнерскими организациями.	Возможно появление новых партнеров, заинтересованных в окружающем сообществе.
<b>Конкуренты</b>	Малобюджетная реклама в сообществе.	Корпоративная привязанность персонала компании.	Конкуренты компании в глазах сообщества кажутся более закрытыми.
<b>Клиенты</b>	Для работающих с местными потребителями – дополнительный инструмент маркетинга. Могут появиться новые целевые группы клиентов.	Имеет более высокую квалификацию в работе со внешним миром, в том числе с клиентами.	Предпочтение отдается более открытым и знакомым (для местных потребителей) компаниям.

<b>Взаимодействие с местной властью</b>	Возможность получения гос-заказа, если социальная значимость компании может быть одним из критериев его получения.	Знакомство с чиновниками, которые ранее не попадали в сферу интересов компании, но которые могут принимать прямые или косвенные решения, благоприятно влияющие на компанию.	Возможность решать проблемы местного сообщества через негосударственные структуры.
<b>Персонал</b>	Улучшение общего социально-психологического климата в компании. Повышение ответственности сотрудников.	Появляется больше личных знакомств между сотрудниками из разных подразделений. Если к программам привлекаются семьи, то улучшается внутрисемейный климат сотрудников. Развиваются предпосылки к созданию команды.	Часть персонала проживает в сообществе, на которое направляет свои усилия компания. Компания заботится о своем персонале. Повышает авторитет персонала, улучшает условия его проживания.

## 5. Примеры корпоративного добровольчества в Новосибирске.

### Ассоциация “Mediasoft”

Проводились бесплатные лекции для студентов НГУ и НГТУ по маркетингу. Была создана специальная учебная программа и пособие. Лекции “доброй воли” появились, так как учебный план и бюджет ВУЗов не смогли вместить дополнительные дисциплины. Ассоциация стала победителем конкурса "Доброволец года" (Новосибирск, 1997) в номинации "Корпоративное добровольчество".

### Общество с ограниченной ответственностью “Кронос”

Разработка оригинал-макетов полиграфической продукции и подготовка выставочных стендов благотворительной организации Новосибирского городского общества помощи нуждающимся.

### Торговая компания “Регион-Трейд”

Развитие программы поддержки семейных детских домов. Помощь оказывается не только финансами, но и работой сотрудников. Задействованы сотрудники транспортного отдела и рекламной службы компании.

### Торговая фирма “Маркет-Комерс”

Шефство над детскими домами в Новосибирской области, распространение информации о проблемах детских домов и сбор для них необходимых товаров.

### Торговая компания “Аллегро”

Холдинг, состоящий из множества различных компаний, занимающихся оказанием услуг, торговлей, развитием сети ресторанов быстрого питания. Территориально располагается рядом с Новосибирским государственным техническим университетом (НГТУ). Активно работает с различными студенческими НКО и в первую очередь с Локальным комитетом (ЛК) НГТУ AIESEC.

- Компания оказывает финансовую поддержку не только различных проектов, но и административной деятельности этой организации,
- Сотрудники компании принимают непосредственное участие в проводимых мероприятиях, например, они вели образовательный блок в рамках проекта “Образование для карьеры и бизнеса” в НГТУ,
- В проекте ЛК НГТУ AIESEC по работе студентов в мультикультурной команде “Brave-97” - финансовая поддержка и работа в дискуссионных группах,
- ЛК НГТУ AIESEC проводит программу стажировок-обменов с зарубежными студентами, выделены 4 места для студентов стажеров из -за рубежа в 1998 г.,

- Создаются временные рабочие места для студентов из НГТУ.

### **Сеть ресторанов быстрого питания “Нью-Йорк пицца”**

- В проекте ЛК НГТУ AIESEC по работе студентов в мультикультурной команде “Brave-97” работа сотрудников в дискуссионных группах,
- Создаются временные рабочие места для студентов,
- Пропаганда добровольческой деятельности среди сотрудников.

### **Компания “СД Лэнд”**

Информационная и организационная поддержка работы добровольцев из виртуального клуба web-дизайнеров. Одним из результатов работы клуба стало создание добровольческого календаря для Новосибирска, сейчас идет работа по созданию конференции, где начинающие web-мастера смогли бы получить консультацию по работе в Интернет от специалистов.

## **6. Примеры корпоративного добровольчества зарубежных компаний.**

### **Добровольческие услуги в Самсунг (Samsung Group).**

Миссию «Глобальной программы помощи Самсунга» международная корпорация Самсунг обозначила как передачу всего хорошего (опыта, личных качеств), существующего в сотрудниках корпорации, как местному, так и международному сообществу. Старт этой программе был дан 19 октября 1993 г.

Основой этой программы явилось включение сотрудников различных уровней корпорации в добровольческую благотворительную деятельность в рамках программы Самсунга, т.е. корпоративное добровольчество.

Через 13 месяцев после начала работы программы число добровольцев приблизилось к 50 тыс., а это около 30% всего работающего в Южной Корее персонала корпорации. К июню 1997 г. уже было 100 тыс. добровольцев. Кроме того, сотрудники компании из 300 офисов корпорации в различных странах мира добровольно работали в свое свободное время, решая существующие проблемы окружающего компанию сообщества. Например, в Узбекистане прошла пятидневная добровольческая акция сотрудников корпорации.

Только за 1995 г. труд добровольцев Самсунга был оценен в 6 миллионов долларов США.

Ежегодно в октябре проходит Добровольческая неделя Самсунга. Создана компьютерная сеть, связавшая с помощью Интернет 120 пунктов, через которые нуждающиеся люди и организации могут заявить о необходимой им помощи.

В корпорации ежегодно проходит конкурс на лучших добровольцев, они награждаются различными призами.

В некоторых подразделениях есть свои добровольческие программы, например в электромеханическом создан клуб добровольцев, члены которого по 3 часа в неделю обучают детей-инвалидов плаванию.

Особенностью программы является то, что самое активное участие в качестве добровольцев в ней принимают руководящие работники корпорации самого высокого уровня и их семьи. Это позволяет создавать благоприятные условия для добровольчества не только внутри корпорации, но и во всей Южной Корее.

Самсунг активно поддерживает деятельность молодежного корпуса добровольцев.

### **Добровольческая программа IBM.**

Корпорация включена в программу "Команда технических добровольцев", которая про-

двигает технологические и технические услуги на добровольческой основе в 2500 организаций здравоохранения и социальной защиты для 2,5 миллионов молодых людей.

В 1997 г. добровольцы оказали услуг на 2,4 миллиона долларов США, в 2000 г. – на 10 миллионов долларов США.

(<http://www.americaspromise.org/>)

### **Корпорация "Шелл" (Shell Oil Company).**

Корпорация крайне заинтересована в развитии добровольческой деятельности не только в рамках корпорации, но и на национальном уровне. "Шелл" явилась одним из основных спонсоров крупнейшего национального добровольческого форума American Promise в 1997 г. В рамках этого форума состоялся саммит бывших и настоящего президентов США, посвященный развитию идеи добровольчества в стране.

Корпорация имеет свой добровольческий календарь, в рамках которого отражены те мероприятия и те организации, в которых ведут свою добровольческую деятельность сотрудники "Шелл". Это мероприятия по уходу за больными детьми и инвалидами, сбор средств для организаций, борющихся со СПИДом. Например, ежегодно 13 сентября - День семейного добровольчества компании "Шелл".

(<http://ourworld.compuserve.com/>)

### **Корпорация "Боинг" (Boeing).**

Компания заботится о тех людях, которые отдали большую часть своей жизни работе в ней. В связи с этим была создана Добровольческая программа пенсионеров "Боинга". Она была основана на том, что за время работы человек так проникается ценностями компании, что после выхода на пенсию ему тяжело с ними расстаться, поэтому она предложила пенсионерам участие в качестве добровольцев в специально созданной для них программе. Пенсионеры-добровольцы оказывают различные услуги в области здравоохранения, образования, социальной защиты и экологии.

### **Кодак (Kodak).**

Корпоративная добровольческая программа "Кодак" идет под девизом "Поддержка, которая приводит к изменениям" (Support that makes a difference). Это и добровольческий праздник День Caring, когда в 1997 г. тысяча сотрудников «Кодака» вышли на работу в местном сообществе на добровольческой основе (они занимались благоустройством, ремонтировали дома для нуждающихся), и регулярное обучение добровольцами корпорации детей в школах, помощь воспитателям в детских садах, это и регулярная финансовая поддержка деятельности организаций добровольцев.

(Буклет программы социальной ответственности Кодак).

### **Парикмахерский салон Studio 904.**

Сотрудники парикмахерского салона из Сиэтла обучают людей из особо нуждающихся слоев населения парикмахерскому искусству для того, чтобы они смогли получить новую профессию и в будущем найти себе работу.

(Бюллетень "I can")

### **ГОСНУ Corporation**

Корпорация является одной из крупнейших в Японии. С 1992 г. сотрудники корпорации участвуют в качестве добровольцев в различных благотворительных программах корпорации, например, летних школах для молодежи, поддержки детских библиотек. В рамках лет-

них школ для молодежи происходит подготовка лидеров молодежных добровольческих программ.

### **Швейцарская банковская корпорация.**

Корпорация обеспокоена загрязнением окружающей среды. В связи с этим, подчеркивая принципы своей социальной ответственности, помимо поддержки специальных программ по экологии банк проводит политику по вовлечению служащих на добровольческой основе к программам по защите окружающей среды. Например, часть сотрудников использует более экологический транспорт, часть читает специальные лекции и семинары по охране окружающей среды. По этому поводу президент банковской корпорации сказал: “Как у международной компании наша ответственность больше, чем экологическая и социальная ответственность. Мы должны и готовы работать для реализации нашей ответственности за окружающую среду”.

*(Буклет о программе экологической поддержке корпорации )*

### **Нефтяная компания "MOLL".**

Венгерская нефтяная компания MOLL, заинтересованная в поставках нефтепродуктов в страны Западной Европы, проводит у себя на родине программы по экологическому образованию среди школьников и транспортных компаний. Эту работу проводят добровольцы из числа сотрудников. Почему это делается – нетрудно догадаться. В Венгрии, как и во многих других европейских странах, общественность очень остро реагирует на загрязнение окружающей среды, существует потребность в экологическом образовании. Со стороны компании – это интерес к интеграции в Европейское сообщество (ЕС) с имиджем структуры, в которой работают социально ответственные люди. "MOLL" также хорошо знает, что организации, заботящиеся об охране окружающей среды, платят меньшие налоги и имеют более низкую кредитную ставку в банках.

В начале главы приводилось в качестве примера исследование, проведенное Points of Light Foundation среди 1800 коммерческих компаний США по вопросу пользы корпоративного добровольчества. В этом исследовании есть и такие цифры:

1. Непосредственно для компании.	
Улучшается общественный имидж	94%
Более здоровые взаимоотношения	94%
Улучшает использование финансовых вложений	92%
Облегчает работу по управлению сообществом	82%
2. Непосредственная польза для служащих.	
Развивает навыки командной работы	93%
Улучшает моральные качества	91%
Обеспечивает тренинг служащих	86%
3. Непосредственная польза компании по существу дела.	
Обеспечивает использование разработанной корпоративной стратегии в бизнесе	77%
По-видимому, повышает производительность	74%
Позитивно влияет на прибыль	63%

Даже при наличии допусков “частично” и “с трудом” вышеназванные цифры впечатляют. Корпоративное добровольчество можно представить не как панацею, а как важный штрих, который отличает картину мастера от рисунка школяра.

Если учесть, что опрос проводился среди коммерческих организаций, то опрос неком-



мерческих, дал бы более высокие показатели, учитывая их большую социальную ориентированность.

## 9. От Агентства добровольной помощи к Добровольческому центру

### 1. Программа развития добровольческих инициатив.

Агентство добровольной помощи возникло вместе со своим первым проектом в сентябре 1996 г. Это была акция, сфокусировавшая свое внимание не только на решаемой проблеме, но прежде всего на том, что в ней приняли участие добровольцы.

Инициаторами акции выступили два студента. Они пришли в СЦПОИ и сказали, что хотели бы как-то помочь неимущим старикам. Мы сели вместе за стол и подумали о том, какого рода помощь это может быть. А так как дело было в преддверии зимы, то проблемы стариков, связанные с холодным временем года, определились сами собой. Мы решили провести акцию по сбору теплой одежды.

К участию в акции были привлечены не только добровольцы, но и НКО, коммерческие структуры, автотранспортное предприятие. Одни предоставили склад, транспорт, другие - тару для собранной одежды, помогли ее дезинфицировать и распределить. Добровольцы делали все, чтобы эта первая акция была успешной. В ее рамках была проведена лотерея. Лотерейные билеты выдавались людям, которые приносили сдавать одежду. О лотерее никто предварительно не объявлял, и это было сделано преднамеренно. Билеты стали сюрпризом для участников акции. По завершении работы была проведена пресс-конференция, на которой вручили приз победителю лотереи. Все городские телеканалы показали сюжеты о добровольцах, вышли две большие статьи и множество информационных заметок в прессе и на радио. Эта акция стала фундаментом, на основании которого мы строили наши дальнейшие контакты со СМИ, развивая добровольческие инициативы.

Название «Агентство добровольной помощи» родилось в эти же дни. Первым символом агентства стал дельфин. Почему? А было так. Решив, что данная акция положит начало целенаправленному развитию добровольческих инициатив в городе, мы подумали, что важно не только название, но и символика. Для создания символа мы пошли по пути аналогий со словом «помощь». Разные были предложения, кто-то предлагал «сердце», кто-то «кнопку на клавиатуре компьютера - ПОМОЩЬ (F1)», кто-то «раскрытую ладонь». Но не было того, что могло бы объединить наши предложения и слово «помощь». Проходящая мимо одна из сотрудниц нашего центра произнесла: «Помощь – это ...дельфин!». «Дельфин! У нас же за окнами Обь, а не Черное море!» - такой была первая реакция. А дальше мы подумали: «Здорово! Пусть будет дельфин!». Вот так и появился на наших пресс-релизах и первых опубликованных в «Вечернем Новосибирске» добровольческих вакансиях веселый сибирский Дельфин.

Ровно полтора года работало Агентство добровольной помощи непосредственно на базе СЦПОИ. За это время было сделано очень многое как для людей, так и для развития методической базы этого совершенно нового для нас направления – *специализированного развития добровольческой активности*.

Но с самого первого дня работы мы прекрасно понимали, что подобный центр, который будет работать на уровне города, должен базироваться в другой организации. Миссия Сибирского центра - поддержать инициативу, отработать модель, понять, какие могут быть на нашем пути сложности, понять в чем мы сильны.

Перед началом работы мне удалось посетить Добровольческий центр Юнайтед Вей в Портланде (штат Мейн, США). Организация показала очень интересной своей разработанной структурой, бюллетенем, в котором публиковались добровольческие вакансии. Чуть позже прочитал о Добровольческих центрах в Великобритании, о Сети Добровольческих центров фонда Пойнтс оф Лайт, встречался со своими коллегами из различных городов России. Добавился опыт собственной предыдущей работы, когда в Институте психологии биз-

неса мы создавали одно из первых кадровых агентств в Новосибирске. И конечно же, текущая работа в Агентстве Добровольной Помощи сделала свой самый весомый вклад в создание той модели, черты которой начали распространяться в нашем регионе. Нет похожих добровольческих центров, каждый имеет свои особенности, свой особый местный колорит. Именно так было и у нас. Мы брали лучшее из получаемой информации о развитии добровольческих инициатив в разных странах мира и добавляли свое. Именно таков, на мой взгляд, путь к устойчивости большинства проектов, а особенно тех, которые тесно переплетены с местным сообществом.

Практически программа развития добровольческих инициатив СЦПОИ выросла из Агентства добровольной помощи, возникшего в Новосибирске. То есть она существует с осени 1996 г. Можно сказать, что уже многое сделано в рамках программы, но какова ситуация сегодня? Верен ли выбранный путь, стратегия, в соответствии с которой она развивается?

Во-первых, почему возникла программа развития добровольческих инициатив? Необходимость ее развития была вызвана, в первую очередь, пониманием того, что основным ресурсом некоммерческих организаций и, прежде всего общественных объединений, являются люди. В силу существующей специфики большая часть сотрудников НКО трудится на добровольческой безвозмездной основе. В некоторых странах так и говорят – добровольческий сектор. Свою деятельность общественное объединение чаще всего фокусирует на существующих социальных проблемах. И чем более остро стоит та или иная проблема, тем большее количество населения готово поддержать работу этой организации, подчеркнуть социальную значимость ее деятельности своим участием в ее проектах.

Сразу же возникает ряд вопросов по работе с этими людьми? Чем мотивировать их на те или иные поступки, чем поощрять их? Такой известный инструмент мотивирования, как деньги, в данном случае отсутствует. Это первое.

Второе. Достаточно большая часть зародившихся и уже существующих организаций еще не готова работать с добровольцами. Зачастую они им и не нужны. Зачем привлекать новых людей, когда интересы такого объединения узкокорпоративны, идет работа только в интересах малочисленных членов организации. По нашей статистике только около 50% НКО работают с добровольцами. Четыре года назад эта цифра была равно 23%.<sup>41</sup> Иногда организация преднамеренно отказывается от добровольческих ресурсов, но чаще – из-за непонимания организацией роли и преимуществ общественной поддержки. По проведенным в 1998 г. исследованиям в Тюменской области и Республике Бурятия более трети некоммерческих организаций состоят из двух-трех активно работающих человек. К сожалению, это типичная ситуация и для других регионов.

Итак, в рамках программы мы преследовали следующие цели:

- Продемонстрировать некоммерческим организациям возможности, которые дает им общественная поддержка.
- Дать некоммерческим организациям необходимые знания, которые способствовали бы эффективной работе по привлечению и использованию новых человеческих ресурсов.

В качестве инструмента достижения поставленных целей была предложена стратегия создания Добровольческих центров (Агентств добровольной помощи), которые оказывали бы методическую и информационную поддержку некоммерческим организациям по работе с добровольцами, проводили бы работу по повышению привлекательности добровольчества в обществе через развитие коалиционной деятельности, работу со СМИ.

Во всех 12 городах, которые входили в сеть МОФ СЦПОИ, шла работа по достижению поставленной цели через создание Добровольческих центров. Использовалась разная страте-

<sup>41</sup> Отчет по программе «Развитие добровольческих инициатив в Сибири», МОФ СЦПОИ, 2000 г.

гия их создания. Но можно выделить два основных направления. Первое – создание Добровольческих центров (Агентств добровольческой помощи), структур, поддерживающих развитие добровольческого движения; второе – стимулирование отдельных добровольческих акций с широким вовлечением в них населения и НКО.

Ключевую роль в создании Добровольческих центров в городах сети, конечно же, сыграли представительства МОФ СЦПОИ. Это мощные организации, обладающие хорошей материальной базой и высокопрофессиональными сотрудниками, знающими специфику местного некоммерческого сектора.

Одни представительства уже имели на своей базе специализированные добровольческие программы, как это было, например, в Кемерово. Другие искали партнеров, которые активно работают в данной области, как это происходило на первом этапе в Томске или происходит сейчас в Красноярске, Иркутске и Омске. Третьи создали Агентства добровольной помощи (очень приятно, что этот термин прижился не только у нас в Сибири) на базе своей организации, привлекая к работе государственные структуры и другие НКО, например, в Чите или Тюмени. В Горно-Алтайске и Новокузнецке основная ставка была сделана на молодежное добровольчество. В Улан-Удэ была проведена работа с Комитетом по делам молодежи, и он внес в свои программы создание в 1999 г. экспериментальной молодежной площадки «Агентства добровольной помощи» в Республике Бурятия. Через программы взаимодействия с государственными структурами, работающими с молодежью, развивается программа в Омске. Есть хорошие перспективы развития добровольческого движения в Барнауле.

Проекты развиваются по-разному. Очень сильное влияние оказывает субъективный фактор. Много пока зависит от конкретных людей. Люди уходят, и некоторые вещи приходится начинать сначала. Ограниченные ресурсы дают о себе знать, но работа движется вперед достаточно интенсивно. Как уже было сказано выше, важной задачей программы является создание Добровольческих центров в городах. Можно смело сказать, что подобные центры уже созданы в двенадцати городах Сибири. Всего по России, по моим оценкам, около 30 организаций, позиционирующих себя как Добровольческие центры. Некоторые из сибирских центров созданы на основе филиалов МОФ СЦПОИ, другие – на основе других организаций. Все они имеют свои особенности и отражают местную специфику. Большая часть из них ориентированна на местные ресурсы, хотя хорошая грантовая поддержка помогла ускорить развитие программы в Тюмени, Кемерово и Новосибирске.

Деятельность Добровольческого центра, если она нацелена на успех, должна вписываться в городскую жизнь, должна стать ее обязательным атрибутом. Подобной ее может сделать активный подход в реализации программ и продвижении их результатов через СМИ. Необходимо рассказывать о каждом проекте, пропагандировать работу добровольцев, создавать из них “социальных звезд”. Это следует делать для того, чтобы люди “привыкали” к идее добровольчества, чтобы слово “доброволец” приобретало привлекательное звучание.

Не нужно бояться громких слов, нужно бояться информационного вакуума вокруг добрых дел!

## **2. Миссия Добровольческого центра.**

Добровольческий центр (ДЦ) – это, прежде всего сервисная, ресурсная организация для других организаций. Ее предназначение, с одной стороны, выявлять потребности сообщества, в котором работает ДЦ, а с другой – привлекать для решения данных проблем требуемые человеческие ресурсы на благотворительной основе. Основным клиентом ДЦ является сообщество, состоящее из населения, различных учреждений и организаций. Это обязательно должно найти свое отражение в миссии, то есть в общих чертах миссия ДЦ может звучать следующим образом:

Решение проблем местного сообщества с привлечением населения на добровольческой

основе, как в собственные проекты, так и в проекты других организаций.

В качестве населения в данном контексте рассматриваются не только люди, непосредственно проживающие в данной местности, но и работающие или обучающиеся в различных организациях, которые расположены на территории деятельности ДЦ.

### **3. Место Добровольческого центра в сообществе.**

Очень важно место, занимаемое Добровольческим центром в сообществе. Оно прежде всего определяется его миссией, которая подвигает ДЦ поддерживать контакты практически с большинством организаций сообщества. Поддержка данных контактов вызвана тем, что только многообразие предлагаемой добровольцам работы позволит максимально удовлетворить потребности добровольцев, с одной стороны, и самое главное выявить реальные, первоочередные потребности сообщества благодаря поступаемому и накапливаемому массиву информации, связанной с существующими в сообществе потребностями. Подобная ситуация подталкивает ДЦ четко позиционировать себя как пункт, куда могут обратиться за помощью различные организации, работающие по разрешению проблем сообщества. Также ДЦ должен восприниматься среди населения как место, в котором люди могут решить какие-либо собственные задачи, используя благотворительный труд.

В качестве инструмента подобного позиционирования служит активная работа по связям с общественностью (PR – public relations) и прежде всего та часть PR, которая направлена на внешнюю среду. Это как регулярные публикации и выступления в СМИ с просветительской и имиджевой информацией о добровольчестве, так и сообщения о имеющихся в сообществе вакансиях для добровольцев.

Одним из показателей эффективной работы ДЦ служит знание о нем различных слоев сообщества, в котором он работает.

Во время подготовительной работы по созданию ДЦ для визуализации «места» добровольческого центра в сообществе можно использовать такой инструмент как «пицца», который не только позволит обозначить заинтересованные в деятельности ДЦ структуры сообщества, но и обозначить их взаимосвязь между собой, минуя ДЦ. Эта информация позволит лучше выстраивать необходимые контакты. (см. Приложение).

### **4. Программы Добровольческого центра в сообществе.**

Добровольческий центр, являясь своего рода ресурсным центром, должен проводить различные программы для того, чтобы достойно занимать свое место в сообществе. В целом данные программы можно поделить на два блока: программы прикладные и подготовительные (ресурсные). У каждого из блоков своя задача.

*Прикладные* программы позволяют решать конкретные проблемы с помощью различных организаций и добровольцев, создают определенный климат «добровольчества» в сообществе, выполняют функцию продвижения как центра, так и добровольческой активности в целом. Эти программы могут развиваться по различным направлениям. Для повышения их эффективности необходимо по возможности соблюдать принцип проведения программ максимально близко к месту проживания или работы потенциальных добровольцев. Так, добровольческие программы легче проводить с людьми, живущими, обучающимися или работающими в одном месте. Например, в Новосибирском государственном техническом университете долгое время работал менеджер локальных добровольческих проектов, который организовывал студентов своего вуза на конкретные добровольческие акции. Это доброволец, который работает по организации работы других добровольцев. Если создать своеобразную сеть своих представителей в крупнейших образовательных и производственных структурах, будет гораздо легче привлекать людей к участию в добровольческой деятельности. Это вызва-

но тем, что ваши представители будут обладать большей информацией об организации. Они будут знать мотивы конкретных людей, то есть знать то, как эти люди смогут удовлетворить свои потребности, участвуя в добровольческой деятельности.

Подобный принцип используется и в развитии добровольческих инициатив по месту жительства. С одной стороны, люди могут само-организовываться для улучшения жизни в месте их проживания, а с другой, их можно пригласить участвовать в добровольческих программах, которые проходят поблизости от их дома. Организационными звеньями здесь могут выступать не только домовые комитеты и ЖЭУ, но и, например, школа, которая работает не только с детьми, но и с родителями. Очень интересен опыт развития общественно-активных школ в Красноярске и других городах Сибири, инициированный Центром «Сотрудничество».

Иногда возникает момент, когда часть людей, обратившихся в центр, не может выбрать для себя подходящие добровольческие вакансии. К сожалению, у нас возникают трудности подобного рода. В этом случае можно попробовать собрать этих людей вместе и провести с ними деловую игру по разработке проекта, в котором они могли бы принять участие в качестве добровольцев. В некоторых случаях игровой проект перерастает в реальный. Подобное происходит часто с людьми, основной потребностью которых является социальная вовлеченность, востребованность обществом. Чаще всего это молодежь. Начав самостоятельно определять проблему, которую они будут разрешать, эти люди уже начинают удовлетворять свои мотивации. Роль Добровольческого центра в данном случае - это объединить социально активных людей и создать условия для разрешения определенной социально значимой проблемы.

*Подготовительными* в первую очередь являются исследовательские программы. Они не решают конкретную проблему местного сообщества, но они создают базу, которая может способствовать данной работе. Общеизвестно, что цифры имеют магическое действие. В развитии добровольческой активности очень важное значение имеют цифры, связанные:

- с количеством человек, работающих на добровольческой основе;
- с количеством человек, получивших блага от деятельности добровольцев;
- с денежным выражением добровольческого труда, т.е. средствами, которые могли бы быть затрачены, если бы работа выполнялась на платной основе.

В рамках подготовительных программ обязательно должны фигурировать программы по повышению профессионального уровня сотрудников, различного рода методическая помощь, разработка новых программ и проектов. Здесь же находятся программы по привлечению материальных и финансовых ресурсов для организации (фандрайзинг).

## **5. Шесть шагов по созданию Добровольческого центра в сообществе.**

*Шаг первый.* Анализ окружающей среды, в которой будет работать Добровольческий центр.

Например, в местной администрации к работе с добровольческими организациями и добровольцами наиболее готовы отделы и управления, которые занимаются социальной защитой, образованием, природоохранными мероприятиями. В крупных городах сотрудничество идет более эффективно с районными администрациями, которые наиболее близки к конечному потребителю услуги. Они могут предоставлять вакансии для добровольцев, финансовые и материальные ресурсы. Например, в Агентстве добровольной помощи СЦПОИ регулярно раздавались звонки из районных отделов социальной защиты с просьбой о помощи. Например, требовались люди на личном автотранспорте для доставки пожилых людей, имеющих трудности с передвижением, на лечебные процедуры в больницу.

Различные образовательные учреждения готовы к созданию образовательных программ, рассказывающих о добровольчестве или обучающих добровольцев конкретным навыкам.

Добровольчество - хороший способ для повышения социальной активности молодежи, ее вовлечения в социально полезную деятельность. Добровольческие программы могут занять место не только во внеклассной воспитательной работе в школах, но и в организации различного рода практик, а особенно для студентов. Студенты юридического факультета могут принимать заявки на юридическую консультацию, и, подготовившись, через какой-то промежуток времени давать ответы. Эта практика не только дает прямую пользу получателю услуги и добровольцу, но и оставит у молодых людей опыт социально полезной деятельности. Благодаря наличию опыта социальной востребованности, у студента появляется шанс его повторения в будущем уже в качестве специалиста. Это как мышечная память у бывших спортсменов, которая позволяет быстро набирать нужную спортивную форму после перерыва в занятиях.

Добровольческая деятельность в различных организациях может послужить способом поддержки профессиональной квалификации во время поиска оплачиваемой работы через центры занятости населения. Это может оказаться точкой соприкосновения между Добровольческим центром, имеющим информацию о вакансиях в некоммерческом секторе, и Службой занятости населения. Через Службы занятости также идет организация оплачиваемых общественных работ. Это могут быть работы по благоустройству, уборке территории. В некоторых случаях Добровольческий центр мог бы взять на себя функцию организатора этой работы и привлечения к ней добровольцев. При этом обязательно условие превышения объема выполняемых работ над уровнем отпущенных на ее оплату средств. Финансовые ресурсы могут быть израсходованы на организацию и проведение этого проекта через Добровольческий центр. При организации подобных проектов следует обязательно проинформировать добровольцев о том, что за этот труд они могли бы получить деньги через Службу занятости. Очень интересно будет выглядеть проведение совместных ярмарок вакансий для желающих быть добровольцами и для безработных.

Во внешнем окружении Добровольческого центра важное место занимают представители бизнеса. Прежде всего - это финансирование добровольческих проектов и административных расходов центра. Но не только деньгами могут помочь представители бизнеса. Бизнесмен - обыкновенный человек и ничто человеческое ему не чуждо. Он также может быть добровольцем, нужно только узнать, какие мотивации движут его поступками. Участвуя в добровольчестве, развивая программы по корпоративному добровольчеству, представители бизнеса не только делают реальную работу, но и относясь к социально значимой группе, с которой многие стараются брать пример, повышают тем самым имидж добровольческой деятельности.

*Шаг второй. Предварительно выявить потребность некоммерческих организаций и других заинтересованных организаций в добровольцах.*

Часть организаций может просто сказать о том, что добровольцы им не нужны, что они не знают, что это такое. Подобные ответы в первую очередь связаны не с тем, что организациям действительно не нужны добровольцы, просто они реально могут не знать, кто такой доброволец, почему он работает и самое главное - что дает добровольческий труд организации. Более тщательная оценка потребности понадобится для следующего шага.

Потребность в добровольцах существует у большинства организаций, оказывающих различные услуги населению. В организациях, которые имеют клубный принцип, т.е. большинство услуг оказывается внутри организации, потребность в добровольцах со стороны менее выражена.

*Шаг третий. Провести семинар под условным названием «Добровольцы. Кто они? Зачем они нужны организации, и как с ними работать?».*

На семинар необходимо пригласить потенциально заинтересованные организации. По-

тенциальная заинтересованность может быть выражена отсутствием жесткой регламентации в работе, возможностью быстрого определения рабочих мест, которые можно предложить добровольцам. Очень важно, чтобы после семинара появились первые рабочие места для добровольцев и к ним были привлечены добровольцы.

Успех в самом начале позволит вдохновить и других участников.

Другой важнейшей задачей семинара является понимание участниками семинара термина «доброволец». Широкая или наоборот зауженная трактовка этого понятия может исказить идею добровольчества. Широкая трактовка размывает понятие, к добровольцам начинают причисляться люди, не получающие зарплату в связи с ее задержкой, низкооплачиваемые категории социальных работников и т.д. Узкая трактовка относит к понятию доброволец, одну – две группы населения (чаще молодежь), которая выполняет низкоквалифицированную работу. Примерный план семинара дан в Приложении.

*Шаг четвертый. Выбрать наиболее заинтересованные организации для совместной коалиционной акции с привлечением добровольцев. Провести эту акцию.*

Цели данной акции: а) привлечь внимание к добровольческой деятельности, к добровольческому движению, поэтому в подготовительный период помимо работы по созданию коалиции, привлечению добровольцев, особый акцент делается на работу со СМИ; б) формирование предпосылок для новой коалиции, которая будет заинтересована в деятельности Добровольческого центра; в) формирование команды добровольцев, которая будет связана с деятельностью Добровольческого центра.

Акцию лучше всего провести на таком объекте, где ранее не проводились никакие работы. Акция должна иметь четкий законченный результат, который можно реально измерить в штуках, метрах или людях, получивших помощь. Следует обязательно посчитать стоимость добровольческого труда в рамках данной акции.

Вся информация об акции должна обязательно появиться в СМИ.

*Шаг пятый. Проведение семинара для участников коалиции, разработка концепции жизнеобеспечения и деятельности Добровольческого центра.*

Добровольческий центр будет более устойчиво работать на базе уже существующей организации, которая возьмет на себя ответственность развить данное направление, опираясь на созданную коалицию.

В дальнейшем коалиция может трансформироваться в «Клуб добровольцев», где организации смогут обсуждать насущные вопросы, связанные с их деятельностью, делать презентацию новых программ, обсуждать возможности проведения акций с привлечением добровольцев. Почему я говорю об акции как о цели, а не как об инструменте ее достижения. Акция в контексте развития добровольчества несет в себе двойной заряд, являясь просветительской и пропагандистской; решая в то же время задачу в рамках конкретной социальной проблемы.

*Шаг шестой. Выявление добровольческих вакансий у заинтересованных организаций. Создание базы добровольческих вакансий и ее продвижение через СМИ и другие каналы для создания базы добровольцев.*

Особо важную роль на данном этапе играет именно выявление вакансий. Выявленные вакансии должны быть реальными, т.е. организация при обращении к ней доброволец должна сразу же предоставить ему фронт работы.

Опыт показывает, что очень легко привлечь добровольцев, гораздо сложнее предоставить им обещанную работу, которая на момент прихода человека не является необходимой для организации. И доброволец начинают «занимать». Ведь пришел человек, жалко его от-



пускать. А это может иметь негативные последствия как для организации, так и для добровольца. В данном случае игра в «необходимость добровольца» рано или поздно заканчивается, поэтому предоставляемые ДЦ вакансии должны быть реальными. Как выяснить их реальность? Они должны соответствовать требованиям к работе добровольца, которые были описаны выше.

## **6. Персонал Добровольческого центра.**

Сотрудниками Добровольческого центра могут быть как добровольцы, так и оплачиваемый персонал.

*Очень важно, чтобы люди, которые получают заработную плату, организуя труд добровольцев, могли сказать: "У меня есть опыт добровольца!"*

Это позволит избежать многих трудностей во взаимоотношениях, как с добровольцами, так и внешним окружением. Работа может быть разная, начиная от ведения кружка по выпуску стенгазеты в школе. Сотрудник должен четко понимать, что и почему он делает на добровольческой основе.

При наборе сотрудников на оплачиваемые должности в ДЦ в качестве одного из критериев профессиональной пригодности следует рассматривать общественную активность претендента, наличие у него добровольческого опыта.

Без людей, которые занимались бы добровольчеством профессионально, получали бы за это оплату или точнее были бы материально обеспечены – развивать добровольческое движение очень сложно. Работа с добровольцами занимает полный рабочий день. В среднем по величине городе это могут быть два-три человека на постоянной оплачиваемой основе, с которыми работает группа добровольцев. Именно эта команда сотрудников и добровольцев позволит сделать работу центра эффективной. Если рассматривать, какие должности занимают добровольцы и оплачиваемые сотрудники, то следует использовать следующий подход.

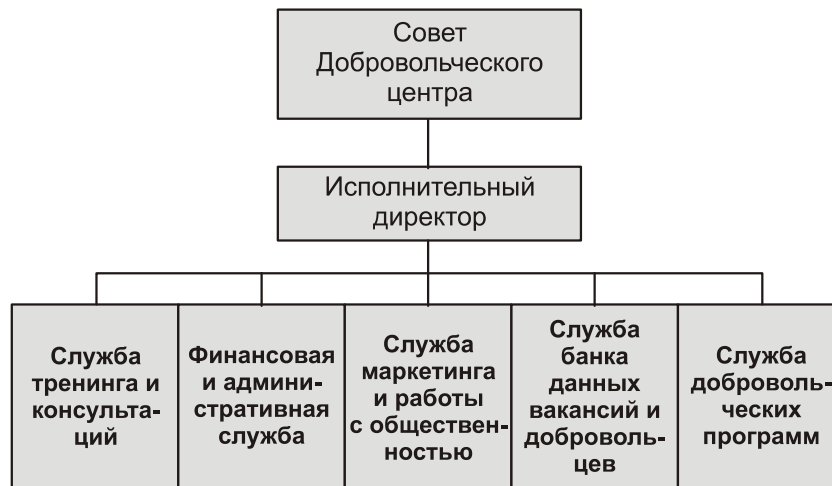
Работа, связанная с высокой личной ответственностью, лучше будет выполняться на оплачиваемой постоянной основе. Следует помнить, что доброволец, работающий в организации, вынужден отдавать определенное время зарабатыванию денег для себя, для своей семьи. Конечно, есть категория людей, которые имеют постоянный доход без каких-либо временных затрат: пенсионеры, инвалиды, люди, живущие за счет капитала близких (неработающие супруги бизнесменов). Учащиеся должны тратить время на добровольческую деятельность не в ущерб учебе. Плохо, если юноша или девушка забрасывают учебу ради своей общественной деятельности.

Для руководителя и менеджеров необходимы знания в области управления и социальной психологии, умение планировать и управлять различными проектами, знания психологии межличностных взаимоотношений, развития мотиваций, различных групповых процессов.

## **7. Структура Добровольческого центра.**

Структура Добровольческого центра связана с теми функциями, которые он выполняет, и со складывающимися внутриорганизационными взаимоотношениями.

Например, структура Добровольческого центра может выглядеть в виде нижеприведенной схемы. Эта структура отражает не только административные связи, но и функциональные направления работы.



**Рис 2.** Функционально-административная структура Добровольческого центра

В данной схеме выделены основные направления деятельности Добровольческого центра:

1. Продвижение добровольческих инициатив, создание благоприятного имиджа добровольческой деятельности (Служба маркетинга и работы с общественностью).
2. Выявление потребности в добровольцах и продвижение их в сообщество (Служба банка данных вакансий и добровольцев).
3. Обучение и консультации организаций по работе с добровольцами, помощь в разработке обучающих программ для добровольцев (Службы тренинга и консультаций).
4. Организация добровольческой активности через проведение различных программ (Служба добровольческих программ).
5. Работу с финансами, выполнение административных функций, обеспечение внутриофисной деятельности (техподдержка оборудования, секретарь) выполняет финансово-административная служба.
6. Текущее руководство деятельностью Добровольческого центра, фандрайзингом осуществляет исполнительный директор.
7. Выработкой стратегических направлений деятельности и сопоставление соответствия разработанной и реальной стратегии занимается Совет Добровольческого центра.

В реальной ситуации возможна комбинации нескольких направлений в зависимости от объема работы и местной специфики.

В 1998 г. я был в Добровольческом центре города Эдмонта (Канада). И мне показалась очень интересной структура данной организации.

Высший орган организации – Совет директоров, в котором люди работают на добровольческой основе. При Совете есть специальный комитет, отвечающий за учет местной национальной специфики (особенность местного сообщества).

Второй уровень является оплачиваемым. Это исполнительный директор, которому напрямую подчиняются менеджер по связям с общественностью, менеджер по консультациям и тренингу, менеджер по работе с населением (с сообществом). Отдельно стоит позиция администратора офиса. С исполнительным директором связан в рамках организационной структуры комитет советников (консультантов).

Третий уровень. В прямом подчинении у менеджера по связям с общественностью находится оплачиваемый персонал по работе с этническими группами (особенность местного сообщества), а на добровольческой основе - помощник по выпуску бюллетеня, помощник по организации специальных событий и агитаторы.

В прямом подчинении у менеджера по консультациям и тренингу находится оплачиваемый

мый скрининг-консультант (занимается сопровождением деятельности организации), которому подчиняются работающие на добровольческой основе консультанты и фасилитаторы.

В прямом подчинении у менеджера по работе с населением (с сообществом) находятся оплачиваемый персонал, нанимаемый на лето (летом проходит большинство акций), а на добровольческой основе - помощник менеджера, вводящий информацию о вакансиях, обновляющий информацию о вакансиях, контактирующий с организациями, координаторы групп добровольцев.

В прямом подчинении у администратора офиса находятся помощник по бухгалтерии, помощник по делопроизводству и секретарь, которые работают на добровольческой основе.

Добровольцы в рамках Совета директоров руководят организацией, нанимая исполнительного директора. Исполнительный директор привлекает оплачиваемый персонал, которому подчиняются работающие в организации добровольцы. В целом же соотношение оплачиваемого персонала и добровольцев в данной организации составляет: 30% оплачиваемый персонал, а 70% добровольцы.

Таким образом, по структуре Добровольческого центра можно подвести некий итог.

- Обязательно наличие органа, осуществляющего координацию деятельности ДЦ (Совет директоров, Наблюдательный совет);
- Структуру следует формировать, исходя из особенностей того сообщества, в котором работает ДЦ, а также опыта и навыков сотрудников;
- В структуре должны найти отражение все те функции, которые обязан выполнять ДЦ.
- В структуре ДЦ обязательно должны найти место позиции, которые занимают добровольцы.

## **8. Факторы, которые могут помешать деятельности Добровольческого центра.**

Существуют не только факторы, благоприятствующие деятельности Добровольческого центра, но и те, которые могут оказать негативное воздействие. Некоторые из них хотелось бы разобрать, основываясь на реальной истории одного Добровольческого центра, который прекратил свое существование.

В городе Н. год назад сложилась интересная ситуация. Добровольческий центр, который успешно помогал добровольцам и организациям, прекратил свою деятельность.

На поверхности лежали следующие причины:

### *1. Преобладающая ориентация организации на грантовую поддержку.*

После нескольких отказов в грантовой поддержке (других источников оплаты не было), перестав получать оплату, уволились все (два) оплачиваемые сотрудники.

### *2. Неправильный подбор персонала.*

Люди, которые работали раньше в организации, прервали с ней взаимоотношения - показатель того, что главным стимулом их работы в организации являлись деньги. Для работы в Добровольческом центре следует принимать людей, которые уже зарекомендовали себя ранее как общественно ориентированные личности, активисты, у них должен присутствовать и другой стимул работы в Добровольческом центре, кроме занятости.

### *3. Отсутствие механизма преемственности в организации.*

В организации не была своевременно разработана система мероприятий, которая позволила бы достойно заменить уходящего лидера. Лидер потерял интерес к работе, но достойной смены ему не нашлось.

### *4. Отсутствие поддержки сообщества.*

Ни другие организации, работающие с добровольцами, ни органы местного самоуправления не были активно вовлечены в деятельность по управлению Добровольческим центром. Центр оказался один на один со своими проблемами.

Сюда следует добавить и другие опасности, которые могут сопровождать Добровольческий центр в его деятельности.

#### *5. Отсутствие определенного направления в деятельности Добровольческого центра.*

Все направления работы, функции, которые необходимо выполнять, важны и взаимосвязаны между собой. Отсутствие, например, банка вакансий для добровольцев не позволяет собирать информацию о проблемах сообщества (потребность у какой-либо организации в добровольцах говорит – «есть проблема, которую нужно решать, а финансов на оплату труда нет») – это с одной стороны, с другой - снижает возможность по привлечению добровольцев, так как если нет банка вакансий, то на что привлекать добровольцев? Добровольческий центр перестает быть ресурсной организацией.

Если Добровольческий центр не проводит тренинги для организаций, работающих с добровольцами, то высока вероятность того, что добровольцы не будут задерживаться в организациях, которые предлагают вакансии, и организации испытают разочарование в добровольческом труде вообще. Кроме того, если не проводить тренинги, а только размещать вакансии и искать для организаций добровольцев, то это воспитывает в организациях-заявителях потребительские качества в негативном смысле этого понятия.

#### *6. Нарушение миссии.*

Работая с различными вакансиями, у сотрудников Добровольческого центра часто появляется соблазн превратиться в организацию по трудоустройству на оплачиваемые должности (рекрутинговое агентство). Это вызвано тем, что одним и тем же организациям могут требоваться люди как на добровольческой, так и на оплачиваемой основе. Если у организации есть возможность развести данные виды деятельности и использовать дивиденды от предложения оплачиваемых вакансий для поддержки Добровольческого центра, то и в этом случае следует рассмотреть такую важную вещь, как позиционирование Добровольческого центра. В сообществе ДЦ должен восприниматься только как Добровольческий центр – этот фактор позволит усиливать его деятельность. Чтобы не связывать деятельность Добровольческого центра и рекрутинговую деятельность, следует заниматься ей на базе или различных организаций, или четко разделенных различных направлений деятельности в одной организации.

Если все же ДЦ прекратил свое существование, а потребность в его деятельности у НКО и других организаций существует, то эти организации могут, объединив свои усилия, привлекать добровольцев друг для друга, для своих совместных программ. Они могут быть объединены общим информационным полем, созданным из добровольческих программ каждой организации. Это поле может создать предпосылки для формирования коалиционного Добровольческого центра.

### **9. Сеть добровольческих центров.**

Однажды, когда мне предложили написать статью о развитии сетей добровольческих центров (ДЦ) то сразу же появилась мысль о том, что работая с различными сетями я ни разу не задавал себе вопрос, в чем же отличие сетей ДЦ от сетей других организаций, например Ресурсных центров (РЦ) для некоммерческих организаций (НКО). Ответ на данный вопрос пришел достаточно быстро - принципиальных отличий нет. Нет отличий в подходах сетевого строительства, нет отличий и в дальнейшем развитии сетей. Отличие есть в субъектах сети и объектах, на который направлена их деятельность. Субъекты сети ДЦ – это организации, имеющие специфическую миссию, направленную на развитие добровольческих инициатив населения. Объектом деятельности сети являются люди, потенциально готовые быть

добровольцами, уже являющиеся добровольцами и организации, заинтересованные в работе с этими людьми. Все, других отличий нет. Этот посыл подтвердили мои коллеги, работающие в различных сетях ДЦ к которым я обратился за дополнительной информацией по данной теме.

Сеть ДЦ как и всякая другая сеть усиливает входящие в нее организации. Для понимания механизма ее деятельности не стоит сосредотачиваться на какой то особенной модели сети ДЦ, а лучше рассмотреть, как работает сетевая составляющая в развитии добровольческой активности населения через ДЦ на разном уровне: региональном, межрегиональном, национальном и международном<sup>42</sup>.

Для этого необходимо обратить внимание на следующие факторы, а именно:

- историю, предваряющую создание сети. Мотивы, которые двигали группой инициировавшей создание данной сети;
- способ привлечения будущих членов сети. Мотивацию к участию в сети и факторы ее, определяющие;
- построение взаимоотношений между членами сети, в том числе если существует головной центр, то и с ним;
- факторы, определяющие дальнейшую заинтересованность организации в сети. Оценка эффективности деятельности сети.

*История, предваряющая создание сети. Мотивы, которые двигали группой инициировавшей создание данной сети.*

Всегда есть инициаторы создания сети. Мотивы создания сети чаще всего имеют отражение в ее миссии. Так, например, сеть ДЦ в Сибири тесно связана с историей программы развития добровольческих инициатив сети МОФ СЦПОИ, миссия которой «поддержка развития экономических и демократических реформ через развитие благоприятных условий для сектора некоммерческих негосударственных организаций Сибири в целях решения проблем различных сфер общественной жизни». В качестве инструмента реализации данной миссии была создана сеть РЦ для НКО, которые реализуют целый ряд программ для НКО, в том числе и программу развития добровольческих инициатив. Для реализации целей программы был выбран инструмент – ДЦ. Стали создаваться ДЦ в рамках сети. Исходя из того, что членами сети были достаточно различные организации, работающие в полярных по своему социально-экономическому развитию регионах, то и стратегия создания ДЦ была различна. Одни ДЦ создавались на базе представительств сети, другие на базе партнерских организаций. Это происходило в зависимости от возможностей представительства и региональной специфики. Изначально, благодаря уже созданной и эффективно функционирующей сети МОФ СЦПОИ созданные ДЦ были включены в сеть. В рамках большой сети, образовалась своя тематическая добровольческая сеть, сеть ДЦ. На данный момент с учетом партнерских организаций в нее входит около двадцати ДЦ. Сеть ДЦ позволяет реализовывать основную миссию сети МОФ СЦПОИ. В то же время ее деятельность стала несколько шире, выйдя за пределы только НКО. Это было вызвано тем, что развитие добровольческих инициатив ориентировано на все сектора сообщества, включая государственные и муниципальные организации, местный бизнес.

В рамках сети молодежных ДЦ в Новосибирской области, НООО МИДЦ так же связала создание сети с более эффективной реализацией своей миссии, основной целевой группой в которой отражена молодежь.

---

<sup>42</sup> Сеть ДЦ, созданная в Новосибирской области Общественной организацией Молодежный информационно-деловой центр (МИДЦ); Сибирская сеть Межрегионального общественного фонда Сибирский центр поддержки общественных инициатив (МОФ СЦПОИ), сеть волонтерских центров Казахстана, инициированная Волонтерским домом Сорос - Казахстан; создающаяся международная сеть ДЦ стран Восточной и Центральной Европы, Балтии и Евразии – Voluntnet, сеть ДЦ создаваемая на Украине РЦ «ГУРТ».

Несколько другие мотивации были у участников международной сети ДЦ - Voluntnet. В первую очередь участниками двигала заинтересованность в создании общего информационного пространства между ДЦ разных стран. Организации, приглашенные для участия в сети были уже сложившиеся, устойчивые ДЦ. Им не требовался базовый тренинг и дополнительной ресурсной поддержки для участия в сети.

Инициаторы создания сети могут столкнуться с таким фактором, что на части планируемой территории деятельности сети могут отсутствовать организации, удовлетворяющие первоначально заявленным требованиям к потенциальным участникам сети. С одной стороны, организаций может быть действительно нет. А с другой стороны требования к члену сети могут сузить заявленную миссию сети и являются необоснованно жесткими. Так в одной из сетей обязательное требование к ее участнику заключается в том, что это ДЦ, который привлекает добровольцев только в НКО. Если же обратиться к миссии этой сети в ней можно заметить, что она направляет усилия на развитии «добровольческих инициатив населения для решения местных проблем». Фокусирование на НКО необоснованно сужает группу участников сети, так как выпадают добровольческие инициативы других организаций, так же выпадают организации выступающие в роли РЦ для ДЦ. Следовательно, заявленные требования к потенциальному участнику сети должны быть четко соотнесены с ее миссией. Общие требования для всех участников сети обеспечивают определенный минимальный стандарт, который и позволяет создать предпосылки для выполнения миссии и поддерживать востребованное информационное пространство, проводить значимые общесетевые мероприятия на паритетных началах.

В случае, если нет организаций, которые удовлетворяют требованиям, то такие организации можно создавать, проводя на данной территории тематические семинары и организуя акции. Это очень кропотливая работа, требующая значительных ресурсов. Особенно это сложно, если связано с развитием добровольческих инициатив. К сожалению, важность развития добровольческого движения находит понимание только последние годы. Практика показывает, что развитие добровольческой активности настолько широкомасштабная программа, быстро приносящая дивиденды организации со стороны сообщества, что она постепенно начинает выходить на передовые позиции в организации. К этому должна быть готова организация с которой ведется работа. ДЦ – это определенный тип РЦ, специализированного на человеческих ресурсах, это ресурсный центр местного сообщества.

*Способ привлечения будущих членов сети. Мотивацию к участию в сети и факторы ее, определяющие;*

Способы создания сети очень тесно связаны с ее целями и имеющимися первоначальными ресурсами. Так, например, при создании своей сети МОФ СЦПОИ использовал открытый конкурсный подход для организаций, удовлетворяющих определенным критериям. Это были деятельность на определенной территории<sup>43</sup>, готовность и возможность устойчивой НКО реализовывать программы в рамках миссии сети, положительная репутация в сообществе и применение в работе демократических принципов. Способ конкурсного привлечения достаточно распространен и наиболее характерен для ситуации, когда головная организация создает вокруг себя сеть представительств. Для головной организации, что бы заинтересовать потенциальных членов сети необходимо обладать достаточными ресурсами, которые она может вложить в свои представительства.

Например, для создания сети Voluntnet использовался способ приглашения потенциально заинтересованных организаций, на какие то совместные мероприятия, конференции, семинары, проведения совместных акций. Вхождение в сеть открыто для тех, кто удовлетворяет заявленным требованиям к члену сети:

1. Продвигает добровольчество;

---

<sup>43</sup> Сеть МОФ СЦПОИ развиваться на территории 11 субъектов Российской Федерации в Сибири.

2. Осуществляет набор добровольцев для НКО;
3. Обучает НКО работе с добровольцами;
4. Является НКО.

Создавая сеть молодежных ДЦ в Новосибирской области, НООО МИДЦ определило ряд организаций, которые могли бы быть потенциальными базовыми партнерами для их представительства – это стали учреждения культуры (в первую очередь библиотеки), НКО, школы и даже районный комитет по делам молодежи. Наиболее удачной оказалась модель библиотеки, в первую очередь благодаря тому, что деятельность библиотеки и развитие добровольческой активности молодежи в сельской местности вещи в чем то между собой пересекающиеся. Библиотека так же заинтересована в развитии социальной активности населения. Преимущества библиотеки перед школой оказалось в том, что в ней нет как в школе «добровольной обязательности». Так же все библиотеки включены в определенное общее информационное пространство, что является ключевым фактором влияния на развитие практически любой сети.

Для того, что бы та или иная организация вошла в сеть у нее должны быть мотивы, которые она хотела бы удовлетворить, работая в сети. Основными мотивами я бы отметил следующее:

1. возможность получить дополнительные ресурсы;
2. чувство причастности;
3. солидарность.

По своей значимости мотивы идут сверху в низ от наиболее распространенных к наименее. Данные мотивы расположились в соответствии с иерархией групповых мотивов, а сеть это и есть своего рода группа. Возможность получить различные дополнительные ресурсы (от финансовых до имиджа) это наиболее простой способ собрать сеть, но после того как ресурсы заканчиваются, уже ни что не держит организации или людей вместе. Под ресурсы легче всего собрать, но так же и трудней удержать после их отсутствия.

В принципе потребность в причастности так же можно отнести к потребности в определенном ресурсе. Данная потребность наиболее характерна в присоединении новых организаций к уже существующим сетям. Мотив присоединения можно рассматривать как мотив, который служит укреплению сети и который следует развивать у членов сети сразу же после ее создания.

Мотивация связанные с солидарностью является показателем уже развитой сети, имеющей определенную историю и традиции. Так как солидарность не всегда связана с получением ресурсов, а чаще с тем, что для достижения общесетевой цели приходится часть ресурсов терять. Примером этого могут послужить процедуры согласования получения финансовой поддержки между представительствами и головным офисом в сети МОФ СЦПОИ, процедура была принята демократическим путем и представительства делегировали головному офису право определять насколько подаваемые представительством заявки соответствуют общесетевой стратегии<sup>44</sup>. Данный мотив может стать в какой то момент определяющим в сети и тогда те участники, которые его не имеют, могут покинуть сеть. Но в принципе, данный мотив, является мотивом ориентированным на определенную борьбу, защиту интересов сети, продвижении ее миссии. Если говорить о сетях ДЦ, то он в них менее выражен, так как миссия сети ДЦ соотносится с миссией ДЦ, которая направлена на решение местных проблем путем активизации существующих человеческих ресурсов сообщества.

---

<sup>44</sup> Данная процедура касается только грантовых конкурсов других фондов, поддерживающих проекты в рамках миссии сети.

*Построение взаимоотношений между членами сети, в том числе если существует головной центр, то и с ним.*

Если рассматривать сети организаций, то могут быть следующие взаимосвязи между членами сети:

1. Создание сети представительств или филиалов организации. То есть определение срока взаимодействия, и руководство представительства определяет головная организация.
2. Члены сети имеют формально зафиксированные обязательства в соответствии с ранее заключенным договором с головной организацией или между собой.
3. Неформальные обязательства между членами сети.

Для сетей ДЦ характерны все вышеназванные типа взаимосвязей внутри сети. При этом каждый тип взаимосвязи имеет свои преимущества и недостатки.

Первый тип имеет более жесткую иерархию и зависимость от головной организации. Головная организация вправе принять решение о закрытии представительства. Деятельность представительства может быть ограничена временем жизни головной организации. С другой стороны, через представительства значительно проще продвигать инициативы из центра и координировать деятельность.

Деятельность сети МОФ СЦПОИ построена на комбинации второго и третьего признака. Между членами сети и головным офисом существует соглашение, в котором описываются предмет деятельности сети, необходимые условия которые необходимо выполнять, права и обязанности членов сети. Помимо этого существует целый перечень процедур и договоренностей выработанных на сетевых встречах, которые описывают взаимодействие как внутри сети так и со внешним по отношению к сети миром. Так такие вещи, которые касаются определенных этических принципов поведения членов сети между собой являются неформальными и поддерживаются руководителями организаций членов сети.

Неформальные обязательства между членами сети характерны для информационных сетей. Так существует более двух лет информационная сеть, в которую включены практически все ДЦ России в рамках администрируемой МОФ СЦПОИ телеконференции «Добровольческие инициативы – общее информационное пространство»<sup>45</sup>. Вхождение в данную сеть несет заявительный характер. На данный момент она объединяет более ста участников из СНГ. Участники не обязываются обмениваться информацией, только около 20% ее активно предоставляют. Но во время проведения общих мероприятий активность в данной информационной сети резко возрастает, даже появляется возможность координировать свои усилия. Примером подобной координации усилий была всероссийская добровольческая акция Весенняя неделя добра. Во время ее проведения произошел резкий всплеск информационных сообщений по данной теме, обмен технологиями работы.

В рамках сети МОФ СЦПОИ существует общесетевая телеконференция представительств, позволяющая не только обмениваться полезной информацией, но и координировать усилия, дистанционно вырабатывать общую позицию.

Наличие общего информационного поля является важнейшим показателем наличия сети. Вопрос общего информационного пространства является актуальным на всех этапах развития сетей, независимо от принципа их построения и деятельности. В случае его решения можно уже говорить о наличии сети.

В настоящее время в первую очередь является информационной сеть ДЦ Voluntnet<sup>46</sup>. В сети ДЦ из семнадцати городов Казахстана помимо информационной составляющей уже находится на этапе совместных мероприятий, например, подготовлено обращение к президенту Казахстана о праздновании 5 декабря –Международного дня добровольцев, но началось все с информационного обмена.

<sup>45</sup> Подписаться на телеконференцию можно отправив запрос по адресу [nikolay@cip.nsk.su](mailto:nikolay@cip.nsk.su).

<sup>46</sup> Часть данной статьи основана на информации полученной от членов сети ДЦ Voluntnet.



В то же время даже и относительно неформальные сети, к которым можно отнести сеть ДЦ из Казахстана могут обладать определенными правилами (стандартами), которые должен соблюдать член сети, в данном случае это:

1. Наличие координатора добровольцев.
2. Обязательный обмен информацией, ежемесячная отчетность о проделанной работе («список добрых дел»).
3. Участие в общереспубликанских акциях.
4. Ответ на запрос члена сети должен быть не менее чем в семидневный срок.
5. Участие в планировании общих мероприятий на ежегодном слете координаторов.

Интересный подход в построении взаимоотношений в сети ДЦ используется ресурсным центром «Гурт» на Украине. В сети создается «ядро» из наиболее активных организаций, ориентированных на поддержание сетевой жизни (коммуникаций, совместных проектов, взаимопомощи). При этом головная организация отслеживает, что бы деятельность «ядра» была максимально понятна для всей сети и направлялась на всю сеть.

Еще одним из важнейших принципов взаимодействия в сети является то, что в работе сети учитывается региональная специфика каждого члена сети. Особенно это важно для сетей, которые охватывают различные по национальному составу и социально-экономическому положению регионы.

В рамках общего информационного пространства для международных сетей перед ее участниками и головной организацией стоит более сложная задача. Сложность задачи состоит не в том, что есть сложность в оперативном обмене информацией, интернет решает эту проблему, а в том, что есть языковой барьер. Хотя английский язык занял прочное место как язык, позволяющий наладить внутри сетевые контакты, но необходимость регулярного перевода информации, которая необходима для внутреннего распространения остается достаточно сложной задачей для российских организаций.

Важной вещью во взаимоотношениях организаций в сети является наличие четких технических стандартов. Так общесетевой план МОФ СЦПОИ готовится в одном стандарте и доступен всем членам сети. К общим стандартам следует так же отнести формы отчетности, показатели, оценивающие эффективность. Важнейший вопрос – вопрос терминологии. В сети должно быть единое понимание не только миссии, а так же и того кто является клиентом сети, кто выступает в качестве партнера.

*Факторы, определяющие дальнейшую заинтересованность организации в сети. Оценка эффективности деятельности сети.*

Данный вопрос остро встает в то время когда в сети появляется определенный дисбаланс, вызванный или различным уровнем развития членов сети или уменьшением ресурсов, которые предоставляла сеть свои членам. Что бы избежать подобной проблемы необходимо не только регулярная оценка деятельности членов сети, которые может проводить головная организация или специально созданный комитет из членов сети.

Подводя итог, хотелось бы заметить то, что деятельность сетей ДЦ не является уникальной и все что характерно для других сетей характерно и для них. В качестве основных инструментов, которые влияют на устойчивость сети прежде всего следует назвать:

- общее информационное пространство;
- работа по развитию у членов сети мотиваций, направленных на причастность к сети и на солидарность;
- регулярная оценка эффективности как сети в целом, так и отдельных ее субъектов;

- наличие четких стандартов в сети;
- общий стратегический план развития, если сеть ориентирована на совместную деятельность ее членов;
- четкие открытые процедуры, описывающие взаимоотношения членов сети между собой, включая и с головную организацию.

Самое главное же в сетевом строительстве это четкое понимание всеми заинтересованными лицами для чего же необходима сеть. И в каждом конкретном случае все бывает по-своему.

В конце я хотел бы поблагодарить тех людей, которые мне помогли с написанием данной статьи, это так же своего рода сеть, сеть людей искренне заинтересованных в развитии добровольческих инициатив. Большое спасибо: Богдану Масличу и Валентине Меленивской из Украины, Светлане Челидзе из Казахстана, Арлен Шиндлер и Клаудии Курик из США, Дези Дьяковой из Болгарии, Илье Чекурашеву и Анне Акимовой из Новосибирска, а так же всем сотрудникам и членам сети МОФ СЦПОИ.

## 10. Социальные технологии добровольческой деятельности.

### Ярмарка добровольческих вакансий.

Ярмарки добровольческих вакансий представляют собой достаточно отработанную технологию в рамках Сети МОФ СЦПОИ. Первые ярмарки прошли в Новосибирске. Они проводились совместно с Центром занятости населения в рамках ярмарки рабочих мест. Люди, ищущие оплачиваемую работу, могут подобрать для себя и добровольческие вакансии на специальном стенде Добровольческого центра.

Ярмарки добровольческих вакансий также проводились в рамках ярмарок Некоммерческих организаций. На мой взгляд, это очень удобная форма, так как позволяет добровольцам реально, а не только через заявки ознакомиться с возможным местом работы.

Опыт показывает, что лучше всего ярмарку добровольческих вакансий проводить совместно с другими, близкими по смыслу мероприятиями (ярмарки рабочих мест, ярмарки НКО, фестивали добровольчества, различные праздники). Совмещение необходимо, потому что отдельно на ярмарку добровольческих вакансий приходит не очень большое количество потенциальных добровольцев, так как многие просто не знают, что такое «добровольчество».

В качестве примера хотелось бы привести ярмарку, прошедшую 22 сентября 1998 г. в Новосибирске.

«22 сентября на ярмарке вакансий, проводимой Городским центром занятости населения и "Службой добровольцев", были представлены заявки от общественных организаций на людей, желающих добровольно помочь им в работе. Было заполнено 150 анкет, это в 3 раза больше по сравнению с предыдущей апрельской ярмаркой. В апреле из анализа анкет можно было увидеть, что свою помощь предлагали такие категории граждан как: студенты - 18 %, пенсионеры - 7 %, служащие - 30 %, безработные - 37 %, домохозяйки - 8 %.

С высшим образованием - 44% добровольцев,

незаконченное высшее – 18 % добровольцев.

Опыт волонтерской работы имели - 18%; 81% - такого опыта не имели.

Мотивы, по которым люди хотели оказывать добровольную помощь:

Быть социально полезным	- 51%
Способствовать изменениям в обществе	- 28 %
Самореализация	- 72%
Поиск единомышленников	- 25%
Из чувства долга за полученную помощь в прошлом	- 9%
Интересно провести досуг	- 18%
Решить собственные проблемы	- 23%

Волонтеры предлагали свою помощь в различных сферах деятельности: психология, перевод, бухгалтерия, экология, социальная помощь, работа с детьми, делопроизводство.

Если сравнивать эти данные с результатами последней ярмарки, можно сказать, что возрос процент людей, желающих работать добровольно, таких категорий граждан как: студенты - 25 % и безработные - 49%.»<sup>47</sup>

### Фестиваль добровольцев.

В рамках Сети МОФ СЦПОИ первый Фестиваль добровольцев прошел в Кемерово в 1999 г., 18 мая. Он назывался «Фестиваль добровольческого движения Кузбасса». Фестивалю предшествовала большая подготовительная работа. Информация до населения доводилась

<sup>47</sup> Отчет о работе «Службы добровольцев» НГБОПН за 1998 год.

через СМИ, рекламу в общественном транспорте, личные встречи с руководителями различных организаций.

Инициаторами фестиваля выступил Кузбасский Центр «Инициатива» и Союз Молодежи Кузбасса Российского Союза Молодежи. В его подготовке участвовала коалиция из 10 организаций. В рамках фестиваля прошла ярмарка добровольческих вакансий (было привлечено 73 добровольца), концерт коллективов добровольцев (выступление команды КВН по теме «добровольчество»), прошли серии мастерских и семинаров, на которых было рассказано о технологиях проведения добровольческих акций. Во время фестиваля прошло 11 презентаций различных некоммерческих организаций, были подведены итоги конкурса добровольцев, по его результатам были награждены 10 человек.

### **Трудовая книжка добровольца.**

Часто работодатель, к которому приходит доброволец требует формального отзыва о его предыдущей деятельности. И поэтому появляются просьбы добровольцев зафиксировать их стаж в трудовой книжке. Но российское законодательство запрещает делать это. Как реагировать на просьбу добровольца?

Понятно, что при существующем законодательстве добровольчество и трудовая книжка понятия несовместимые. В части этой книги, посвященной правовым аспектам добровольческого труда, можно прочесть подготовленный в нашей организации обзор законодательства, влияющего на определение статуса добровольца.

В качестве инструмента, который может создать предпосылки к более четкому определению статуса добровольца, я предлагаю воспользоваться «трудовой книжкой добровольца». В будущем хотелось бы сделать ее общепринятой и конвертируемой среди НКО. Идея данной книжки родилась в Бурятском представительстве СЦПОИ, была подхвачена новосибирским Добровольческим центром, а теперь предлагается вам.

Данная книжка сделана по подобию стандартной "трудовой книжки", но в самом начале она имеет информацию, которая не позволяет ввести добровольца в заблуждение, а именно: «трудовая книжка добровольца не оказывает влияние на размер Вашего трудового стажа, на величину начисляемой пенсии. Она позволяет реализовать один из принципов добровольческой деятельности “Помогая окружающим, Вы помогаете прежде всего ...себе!”»

Трудовая книжка добровольца будет полезна для добровольцев, они смогут "собирать" в ней свой "добровольческий стаж". Она будет полезна для организации, которая увидит предыдущую добровольческую деятельность человека. В некоторых странах добровольческая активность имеет важное значение при поступлении в университеты и колледжи (США) или приеме на работу (Германия).

### **Неделя добра.**

“Неделя добра” - общественно значимая акция, которая проводится коалицией НКО, государственных и коммерческих структур. Она направлена на повышение социальной активности населения, вовлечение его в добровольческую деятельность для решения местных социальных проблем.

Первые «Недели добра» в России появились в 1995 г. в Москве и были приурочены к международной «Неделе добровольцев», которая проходит в начале декабря и захватывает Всемирный день добровольцев – 5 декабря. В 2001 г. она проводилась уже в пятый раз, то есть она становится хорошей российской традицией. С каждым годом все больше городов в России включаются в ее проведение.

В декабре 1997 г. "Недели добра" состоялись в Новосибирске и Горно-Алтайске. В Новосибирске в рамках Благотворительного сезона прошла “Неделя добровольцев”. В этот период десятки добровольцев провели различные акции при поддержке НКО. Разнообразные

праздники, бесплатные стрижки пенсионеров, сбор книг и одежды... Студенты-архитекторы разработали макет снежного городка. В Горно-Алтайске все мероприятия были связаны с Неделями помощи инвалидам.

Очень интересно в декабре 1998 г. прошла Неделя добра в Красноярске, ее инициатором стал Центр «Сотрудничество». Около ста различных организаций объединились в коалицию, которая провела массу добрых дел. Почти три тысячи человек работали с детьми, помогали неимущим, устраивали праздники и концерты. Эти организации приняли решение провести Весеннюю Неделю добра, как этап подготовки к Международному году добровольцев, заявленному ООН на 2001 г. Это была даже не акция, а как написали Надежда Казанцева и Ася Мишина, «Праздник Добра. Потому что делать Добро – это не может и не должно быть нудной обязанностью или необходимостью». В декабре 1998 г. прошел кемеровский Декадник добровольчества, в рамках которого особый акцент был сделан на работу с молодежью. Добровольцы проводили акции по профилактике наркозависимости, работали на различных социально значимых объектах.

Летом 1999 г. в Томске состоялась Неделя добра, связанная с Днем защиты детей. И опять НКО, государственные учреждения и добровольцы решали местные проблемы, сделав особый акцент на помощи детям.

С 24 по 31 октября 1999 г. прошла Неделя Добра, акция «Частичка тепла накануне холодной зимы» в Тюмени. В ее рамках проводился сбор продуктов, теплых вещей, обуви, прошли праздники, была организована помощь неимущим.

Хотелось бы подробнее остановиться сибирской части на Весенней неделе добра в 2001 году. Она прошла в одиннадцати регионах Сибири (Омская, Кемеровская, Томская, Новосибирская, Читинская, Иркутская области, Красноярский и Алтайский край, Республики Бурятия, Алтай, Хакасия). Помимо Сибири ее проводили более 30 других регионов России.

Акция проходила с 21 по 28 апреля. В некоторых регионах, например в Кемеровской области и в Республике Хакасия она охватывала значительно больший период, чем неделя.

В рамках акции приняло участие *более 120 тыс. человек*, из них *более 23 тыс. человек* в качестве добровольцев, остальные получили прямую адресную помощь или участвовали как благополучатели в мероприятиях, проводимых в рамках недели.

В целом было оказано услуг и собрано гуманитарной помощи на сумму *более 1,5 миллионов рублей*. Всего прошло *более 650 различных благотворительных акций*, таких как оказание различных профессиональных (юридических, медицинских и др.) консультаций и услуг, сбор гуманитарной помощи, благоустройство и высадка зеленых насаждений, уроки «добра» в школах, культурно-массовые мероприятия под эгидой ВЕСЕННЕЙ НЕДЕЛИ ДОБРА, различного рода поддержка воспитанников детских домов и приютов, благотворительная раздача пищи нуждающимся. Так наибольшее участие было отмечено в Кемеровской области - 778 тыс. участников и более 8600 добровольцев, в Новосибирской области - более 10 тыс. участников и более 4500 добровольцев, и Алтайском крае - 22 тыс. участников и более 2500 добровольцев.

В целом же можно сказать, что количество людей и организаций, а так же и экономический эффект значительно больше названных цифр. Приблизительность оценок основана на том, что велось информирование населения через СМИ и существует целый ряд прецедентов, когда те или иные организации проводили свои благотворительные акции под эгидой ВЕСЕННЕЙ НЕДЕЛИ ДОБРА, но при этом не были заявлены в официальный календарь недели.

Наибольшую активность в проведении акций оказала молодежь: учащиеся школ, сузов и вузов.

Акции проходили очень разные, в качестве примеров можно привести следующие:

- В Читинской области 240 воспитанников детских домов посетили бесплатные киносеансы, 100 доноров сдали 25 литров крови, более 200 человек участвовали в экологической акции по очистке городского озера.
- В Красноярске с 21 по 27 апреля парикмахеры на добровольческой основе посещали инвалидов на дому, ремонт 17 инвалидных колясок фирмой «Инвасервис», пекарь Леонид Ковалев испек и передал неимущим 140 булок хлеба.
- В Бурятии 22 апреля добровольцы ВСГТУ провели программу по здоровому образу жизни для 200 солдат срочной службы, 27 апреля на Богородском острове 70 добровольцев убрали территорию 12 000 кв.м. В воспитательной колонии 20 добровольцев провели тренинги по здоровому образу жизни для 350 воспитанников колонии.
- В Новосибирской области НЦТС «Комлайн» бесплатно установило телефоны для ветеранов войны, глав.врач офтальмологического центра «Эксимер +» Владимир Кашников провел беседы о профилактики глазных заболеваний и распространил талоны на бесплатную диагностику для 40 человек, Парк культуры и отдыха «Сосновый бор» организовал бесплатные аттракционы и тематическую программу для выпускников детских домов.

В целом, можно сделать следующие выводы, что прошедшая Весенняя неделя добра:

1. Привлекла внимание общественности (населения, организаций различных форм собственности) к местным социальным проблемам и важности позитивных подходов при их решении.
2. Упрочила взаимодействие между некоммерческих организаций с органами государственной власти и местного самоуправления.
3. Инициировала конкретные гражданские инициативы, направленные на решение местных проблем, в том числе связанных с воспитанием подрастающего поколения.

Была впервые произведена оценка экономического вклада, сделанного населением на добровольческой основе в местное сообщество.

Во время акции к поддержке добровольческой активности подключаются различные СМИ. Идет массированная кампания поддержки – это одно из главных условий успешности ее проведения.

Чем интересна акция для некоммерческих организаций:

1. Они могут привлечь к себе внимание населения, СМИ, власти, бизнеса, проводя специальные акции или посвятив свою текущую деятельность Неделе добра;
2. Она позволяет привлечь в организации новых добровольцев;
3. Возможность организациям проявить свою общественную значимость;
4. Идея акции не только красива, но и имеет глубокий смысл.

#### **Какова технология проведения Недели добра:**

1. Следует создать коалиционный Оргкомитет из представителей различных организаций, потенциально заинтересованных в акции. Оргкомитет определяет календарь недели. Существуют разные подходы, например, где то жестко определен полный календарь. Каждый день имеет свою четкую цель. Мне кажется, что подобный подход уместен на местном, например, областном уровне. На межрегиональном, федеральном уровне могут быть заданы четкие точки, например 22 апреля – День Земли или Всемирный день молодежного служения, а определение тематики других дней следует на основании местной специфики.
2. Определить в рамках Оргкомитета ответственных. Например, в Новосибирской области за организацию проведения определенного дня отвечала конкретная организация.
3. Ключевую роль играет информационный блок. Это прежде всего создание Штаба Недели добра, т.е. население и различные организации должны четко знать по каким телефонам

они могут позвонить и получить информацию об акциях, проходящих во время недели, что бы сообщить информацию о своих «добрых делах», что бы обратиться с просьбой о помощи. На информационных материалах недели должен быть телефон именно этого Штаба. Штаб выступает не от лица какой то одной организации, а от лица всей коалиции. Особенность недели заключается в том, что человек может в течение недели выбрать удобное для себя время, интересную работу и попробовать, что такое добровольческий труд, а в этом ему поможет Штаб.

4. Успех недели напрямую зависит от того, насколько успешно идет информирование о ней как через СМИ, так и другие информационные каналы. Например, мы очень успешно использовали размещение красочных плакатов о неделе в крупных продовольственных магазинах. Важно создать календарь с включением всех мероприятий и донести его до общественности.
5. После завершения недели важно провести подведение итогов не только внутри оргкомитета, но и в СМИ. Следует считать сколько прошло акций, сколько людей работали как добровольцы и сколько людей приняли участие в мероприятиях недели вообще. Особенно важно подсчитать какой объем работ в денежном эквиваленте был выполнен. Добро нельзя померить деньгами, но для следующих акций, что бы заручиться поддержкой от власти и бизнеса следует представить экономическую эффективность Недели добра.

### **Клуб добровольцев.**

Существуют различные концепции работы клуба добровольцев. Это может быть и место регулярной (или по потребности) встречи добровольцев, работающих в различных организациях. Это могут быть встречи представителей организаций, заинтересованных в развитии добровольческих инициатив. Может быть и смешанная форма, все зависит от той цели, которую преследуют инициаторы данного клуба: удержать, поощрить добровольцев, наладить более тесные контакты между добровольцами и персоналом, привлечь население на добровольческой основе в различные коалиционные проекты организаций. Клуб может быть как неформальным, так и иметь определенные формальные признаки: протокол, членство, символику.

В качестве примера хотелось бы привести протокол одного из заседаний клуба добровольцев, которое проводил Добровольческий центр Новосибирского городского благотворительного общества нуждающихся.

«18 ноября 1998 года состоялось очередное заседание клуба "Волонтер". На заседание были приглашены представители общественных организаций: "Центр Общественного Здоровья", "Y & Y Club", а также добровольцы, которые уже работают в некоммерческих организациях и недавно пришедшие в "Службу добровольцев", желающие найти добровольную работу в некоммерческих организациях.

На повестке дня заседания клуба обсуждались следующие вопросы:

- 1) выдвижение кандидатуры добровольца от присутствующих представителей общественных организаций на номинацию "Доброволец года";
- 2) обсуждение предстоящей акции по сбору вещей для Кризисного центра;
- 3) предложение по проведению корпоративной акции;
- 4) обсуждение концертной программы посвященной декаде инвалидов для Центра медико-социального обслуживания населения Центрального района.

За год работы "Службы по привлечению добровольцев в НКО", многие добровольцы остались работать в Новосибирском городском благотворительном обществе помощи нуждающимся, на базе которого она была создана. Это люди различных специальностей: переводчики, экономисты, секретари, водители, дизайнеры, программисты, сценаристы, статисты

и пользователи ПК. Сотрудники "Службы по привлечению добровольцев" поблагодарили их за бескорыстную работу в НГБОПН и выразили надежду на дальнейшее сотрудничество.

По второму вопросу повестки дня представители организации "Центр общественного здоровья" рассказали присутствующим о работе их организации и об открывающемся Кризисном центре для молодых мам и их новорожденных детей. В этом центре найдут приют будущие мамы, имеющие тяжелые жилищные условия. На обсуждение участникам клуба было вынесено предложение провести совместную акцию по сбору вещей для Кризисного центра. Волонтеры очень активно отозвались на данное предложение и приняли решение помочь центру. По вопросу о проведении совместной акции было решено обратиться к средствам массовой информации с просьбой дать объявление о сборе вещей. На обсуждение участникам клуба был представлен макет объявления.

В конце заседания собравшиеся приступили к обсуждению концертной программы, посвященной декаде инвалидов, выступила менеджер "Службы" Брагина Оксана. Она познакомила всех со сценарием концерта, который написала доброволец Сопрыкина Ирина Александровна. В праздничной программе планировалось участие добровольцев из числа преподавателей и учащихся городской школы искусств №29 со своими музыкальными номерами. Собравшиеся одобрили сценарий и было принято решение провести праздник 9 декабря.»

### **Конкурс "Доброволец года"**

Конкурс проводится с целью выражения публичной благодарности людям, которые на благотворительной добровольческой основе решают проблемы, связанные с решением социально значимых проблем местного сообщества. Цель данного конкурса – повысить статус добровольческой активности.

Конкурс сопровождается серией добровольческих акций, которые проводят различные организации.

После подведения итогов членами Экспертного совета выбирается победитель конкурса среди индивидуальных добровольцев – «Доброволец года» и среди организаций – «Корпоративное добровольчество».

Данный конкурс начался в Новосибирске в 1997 г. и уже успел пройти во всех городах Сибири.

### **Положение по конкурсу "Доброволец года".**

Конкурс "Доброволец года" проводит Оргкомитет (перечислить). Конкурс проводится в рамках Благотворительного сезона, объявленного Фондом на период (указать). Координатором конкурса выступает Добровольческий центр. Экспертами конкурса выступают: представители мэрии; коммерческих организаций; ассоциаций PR; средств массовой информации, поддерживающих проведение конкурса.

"Конкурс проводится с целью повышения имиджа добровольца в глазах населения через выражение публичной благодарности людям, которые на благотворительной добровольческой основе решают проблемы сообщества в свое свободное время.

Принять участие в конкурсе может любая организация, инициативная группа граждан или любой гражданин индивидуально.

Участники конкурса выдвигают претендентов, чья работа на их взгляд в большей степени отвечала званию "Доброволец года" и соответствует следующим критериям:

- работа выполнялась на добровольной основе, без принуждения со стороны;
- выполняемая работа имела социальную значимость;
- получателями услуг добровольца не являются его родственники или близкие;



- работа выполнялась на безвозмездной материальной основе или за значительно заниженную оплату при реальной возможности получить большие деньги без задержек выплаты;
- благотворительная работа делалась на добровольной основе представителями какой либо организации при прямой (не материальной) поддержке этой организации (корпоративное добровольчество).

Конкурсная комиссия будет оценивать работу, исходя из:

- ее социальной значимости;
- количества людей, которые непосредственно получили помощь от добровольца;
- количества людей, которых доброволец привлек к своей деятельности;
- экономического эффекта от деятельности добровольца (финансовый эквивалент добровольческого труда, если бы он был оплачен)".

Заявки на участие в конкурсе принимаются с даты объявления конкурса до (указать).  
Подведение итогов состоится (указать).

Информация об участниках конкурса будет публиковаться в СМИ, оказывающих информационную поддержку Благотворительному сезону.

Контактные телефоны: (указать)

## Приложения

### Приложение №1

«Утверждаю».

Руководитель Организации \_\_\_\_\_  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 200\_ года

#### **Положение о добровольцах, работающих в некоммерческой организации.**

Данное Положение обуславливает взаимодействие в рамках организации между оплачиваемыми сотрудниками и добровольцами, описывает права и обязанности как организации, так и добровольцев по отношению друг к другу.

Положение разработано и принято для повышения эффективности деятельности организации в соответствии со своей миссией и достижения поставленных целей и задач.

Положение состоит из пунктов, обязательных для выполнения как постоянными, так и временными, как оплачиваемыми, так и работающими на благотворительной добровольческой основе сотрудниками организации (добровольцами). Оно основывается на определении понятия "доброволец".

Доброволец – человек, занимающийся на безвозмездной добровольной основе (без какого-либо принуждения) деятельностью по разрешению социально значимых проблем.

#### **1. Доброволец и добровольческий труд:**

а) добровольческий труд несет в себе неоспоримую ценность для Организации и всячески поощряется и поддерживается на всех ее уровнях;

б) Доброволец может быть как постоянным, так и временным сотрудником Организации, выполняющим определенную работу в соответствии с договором;

в) Доброволец может быть назначен на любую должность в Организации в случае его профессионального соответствия и возможности ее выполнять, следуя требованиям Организации;

г) по возможности, для выполнения различных работ в Организации привлекаются Добровольцы, если возможность их привлечения в Организацию отсутствует, то создаются оплачиваемые рабочие места;

д) степень ответственности и компетентности добровольца в Организации зависит от занимаемой должности и выполняемой им работы.

#### **2. Организация по отношению к Добровольцу принимает следующие обязательства:**

а) создать условия для безопасного и эффективного труда Добровольца;

б) дать четкое описание работы и организовать рабочее место Добровольца;

в) назначить от лица Организации ответственного за решение возникающих у Добровольца вопросов в связи с его работой в Организации – координатора добровольцев;

г) оплачивать прямые расходы добровольца, связанные с его работой в соответствии с договором после письменного согласования с ответственным лицом Организации. Без письменного согласования расходы не возмещаются;

д) при необходимости заключить договор о выполнении определенной работы, в котором оговорить все основные и дополнительные обязательства сторон.

#### **3. Доброволец принимает на себя обязательства по отношению к Организации**

а) качественно и в срок выполнить вышеперечисленную работу;

б) бережно относиться к имуществу организации, в которой он выполняет в соответствии с договором работу;

в) предоставляет отчет о работе ответственному лицу Организации;

- г) не разглашает сведения, носящие в Организации конфиденциальный характер;
- д) выполнять правила внутреннего распорядка организации;
- е) предоставлять необходимую информацию для выполнения работ в соответствии с договором по просьбе Организации.

#### **4. Доброволец вправе:**

- а) посещать мероприятия, проводимые Организацией;
- б) принимать меры по получению дополнительной и повышению имеющейся квалификации, но не в ущерб заявленной в данном договоре работе;
- в) получать информацию о деятельности и истории Организации;
- г) получить от Организации письменный отзыв о своей работе;
- д) подавать свои предложения об улучшении жизнедеятельности, о создании новых или развитии уже существующих проектов Организации.

#### **5. Организация вправе:**

- а) получить от Добровольца необходимые для работы по договору документы, касающиеся его квалификации, если требуется - состояния здоровья и рекомендаций других лиц;
- б) представлять Добровольца как временного или постоянного сотрудника Организации перед третьими лицами.

#### **6. Работа с конфликтными ситуациями:**

- а) для недопущения возникновения конфликтных ситуаций проводится предварительный анализ потребности в добровольцах с привлечением всех заинтересованных сотрудников;
- б) в случае возникновения конфликтных ситуаций между оплачиваемыми сотрудниками и добровольцами создается группа, в которую входит руководитель Организации и координатор добровольцев.

Данное Положение вступает в силу с момента его утверждения руководителем Организации, сформированном на основании общего мнения сотрудников Организации.

## Приложение № 2

### Всемирная Декларация Добровольчества<sup>48</sup>

Добровольчество - фундамент гражданского общества. Оно приносит в жизнь потребность в мире, свободе, безопасности, справедливости.

В нашу эру глобализации и постоянных перемен мир становится тесней, сложнее. Добровольчество (как единичная акция или группа акций) – это способ:

- сохранения и укрепления человеческих ценностей;
- реализации прав и обязанностей граждан путем изучения и личностного роста через осознание полного человеческого потенциала;
- образование совместных связей через различия, чтобы жить в здоровом, надежном сообществе, работая вместе над созданием инновационных решений в построении нашей общей судьбы.

На рассвете нового тысячелетия добровольчество - важнейший элемент обществ. Оно является прямой реализацией декларации Организации Объединенных Наций "Мы, народы, имеем силу изменить мир".

\* \* \* \* \*

Декларация поддерживает права каждой женщины, каждого мужчины и ребенка на вступление в ряды добровольцев, независимо от культурных и этнических особенностей, религии, возраста, пола, физического, материального положения. Все люди должны иметь право свободно посвящать время, талант, энергию другим людям посредством индивидуальных и коллективных акций, не ожидая вознаграждений.

Мы предполагаем, что развитие добровольчества:

- вовлекает общество в процесс определения и адресности проблем;
- дает голос неспособным говорить;
- дает возможность другим принимать участие;
- дополняет, но не заменяет ответственные действия других секторов обществ;
- способствует приобретению людьми новых знаний, умений, полностью развивающих их самоконтроль и творческий потенциал;
- пропагандирует семью, сообщество, национальную и международную солидарность.

**Организации, добровольцы и сообщества ответственны за:**

- создание условий для важной работы и определение критериев участия добровольцев, включая условия, при которых организация и добровольцы могут развивать правила управления добровольчеством;
- оказание протекции против риска добровольцев и тех, кого они обслуживают;
- тренинги, оценку и признание добровольцев, обеспечение всеобщей возможности для предоставления физической, экономической, социальной, и культурной помощи.

\* \* \* \* \*

Принимая во внимание основные права человека, опубликованные в Декларации ООН о правах человека, принципы добровольчества и ответственности добровольцев и организаций, мы призываем:

**Всех добровольцев** пропагандировать их веру в добровольчество, как в созидательную и созерцательную силу, которая:

- строит здоровое, надежное сообщество, уважающее достоинство людей,
- вдохновляет людей пользоваться правами человека и тем самым улучшает их жизнь;

<sup>48</sup> Рабочий перевод Декларации выполнен Российским Добровольческим Центром IAVE при содействии Voluntary Service Abroad (VSO), русская программа. Февраль 2001 года, адрес для контактов gb@ost.net.ru

- помогает в решении социальных, экономических, экологических проблем;
- строит более гуманное и справедливое общество посредством всемирного сотрудничества.

**Лидеров:**

- **всех секторов** объединяться для создания сильных, реальных и эффективных местных и национальных добровольческих центров, как основных руководящих организаций;
- **правительства** гарантировать права всех добровольцев, ломать все барьеры к добровольчеству, привлекать к работе и обеспечивать НПО для пропаганды и поддержки эффективной мобилизации и управлению добровольцами;
- **бизнеса** поощрять и поддерживать, вовлекать рабочих в построение инфраструктуры по поддержке добровольчества, путем привлечения человеческих и финансовых ресурсов;
- **средств массовой информации** освещать факты добровольчества, поощряя информацией к действию;
- **сферы образования** поощрять и помогать людям разных возрастов, создавая возможности для обучения и размышления;
- **религии** оказывать духовную поддержку добровольчества;
- **неправительственных организаций** создавать условия для эффективного добровольчества.

**Организацию Объединенных Наций:**

- объявить "Декаду Добровольчества и Гражданского общества" для усиления оснований свободных обществ;
- признать красную букву "V" как всемирный знак добровольчества.

Международная Ассоциация Добровольческих Усилий (IAVE) призывает лидеров и волонтеров всех секторов во всем мире пропагандировать и поддерживать эффективное добровольчество, доступное всем, как символ солидарности всех наций, и призывает всех членов всемирного сообщества добровольцев изучать, обсуждать проблемы добровольчества.

Принято международным советом директоров IAVE на XVI Всемирной конференции добровольцев, 14-18 января 2001 г., Амстердам.

### Приложение № 3

Регистрац. номер \_\_\_\_\_  
Дата рег. \_\_\_\_\_ Подпись регистратора \_\_\_\_\_

#### АНКЕТА ДОБРОВОЛЬЦА

1. Фамилия \_\_\_\_\_ имя \_\_\_\_\_ отчество \_\_\_\_\_

2. Краткое описание желаемой деятельности: \_\_\_\_\_

3. Почему данная деятельность желаемая \_\_\_\_\_

4. Наличие опыта добровольческой деятельности? Если Да, то где и в качестве кого \_\_\_\_\_

Почему была завершена деятельность \_\_\_\_\_

5. Предпочитаемая деятельность:

- связанная непосредственно с людьми
- не связанная с общением
- все равно
- в группе с другими людьми
- индивидуальная деятельность

6. Сколько часов в неделю (месяц) Вы могли бы посвятить добровольчеству? \_\_\_\_\_

Какие дни недели: П Вт Ср Чт Пт Суб Вос Какое время суток: Утро День Вечер Ночь

7. Ваше любимое занятие в свободное время: \_\_\_\_\_

8. Приоритетная сфера деятельности? \_\_\_\_\_

9. Навыки:

- компьютер: \_\_\_\_\_  
печатная машинка \_\_\_\_\_
- иностранный язык (какой) \_\_\_\_\_ степень владения \_\_\_\_\_
- медицинского работника, в какой области \_\_\_\_\_  
социального работника \_\_\_\_\_
- другое \_\_\_\_\_

10. Образование \_\_\_\_\_

если учитеесь, то специализация \_\_\_\_\_

11. Профессия: \_\_\_\_\_

12. Дата рождения “ \_\_\_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 19 \_\_\_\_ года

13. Ваш контактный адрес и телефон: \_\_\_\_\_

14. Как и где вы узнали о вакансии \_\_\_\_\_

15. Дополнительная информация. \_\_\_\_\_

16. Дата заполнения “ \_\_\_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 20 \_\_\_\_ год

Пожалуйста, передайте анкету по адресу: (адрес организации)

**Приложение № 4**

Регистр. номер \_\_\_\_\_ Дата \_\_\_\_\_ Подпись регистрато-  
ра \_\_\_\_\_

**АНКЕТА ОРГАНИЗАЦИИ, КОТОРОЙ ТРЕБУЮТСЯ ДОБРОВОЛЬЦЫ**

1. Название организации \_\_\_\_\_  
2. Организационно-правовая форма \_\_\_\_\_  
3. В какой сфере организация осуществляет свою деятельность: \_\_\_\_\_

4. Миссия организации (Ради чего работает? На кого направлена деятельность? Где? Какая деятельность?) \_\_\_\_\_

5. Контактное лицо, с которым могут связаться добровольцы: Телефон \_\_\_\_\_  
Фамилия \_\_\_\_\_

Имя \_\_\_\_\_ Отчество \_\_\_\_\_

Адрес \_\_\_\_\_

**6. Сколько требуется человек:**

максимально \_\_\_\_\_ минимально \_\_\_\_\_

**7. Тип деятельности:**

- Групповая
- Индивидуальная
- Связанная непосредственно с людьми
- Не связанная с общением (например, перевод)

**8. Описание предлагаемой деятельности**

**9. Место деятельности:**

- в офисе
- на улице
- общественных учреждений
- разъездная
- надомная

в каком районе города \_\_\_\_\_

**10. Льготы, возможность обучения**

**11. Квалификационные, специальные требования**

12. Пол : \* М \* Ж \* Все равно

**13. Возраст:**

- до 20
- до 27
- до 40
- до 55
- старше 55
- Все равно

14. Особые требования \_\_\_\_\_

15. Сколько всего часов в неделю (месяц) \_\_\_\_\_ .

**16. В какое время суток и день недели:**

Утро Пн Вт Ср Чт Пт Суб Вос      Вечер Пн Вт Ср Чт Пт Суб Вос  
День Пн Вт Ср Чт Пт Суб Вос      Ночь Пн Вт Ср Чт Пт Суб Вос

**17. Потребность в деятельности заканчивается :**

\* “ \_\_\_\_ ” \_\_\_\_ 20\_\_ года      \* Бессрочно

18. Можно ли рекламировать предоставленную вакансию в СМИ? \*Да      \*Нет

19. Как Вы узнали об Агентстве \_\_\_\_\_

20. Дата заполнения “ \_\_\_\_ ” \_\_\_\_ 20\_\_ года.

21. Подпись представителя организации \_\_\_\_\_

*Пожалуйста, передайте анкету по адресу: (адрес организации)*

Приложение № 5

**Договор о безвозмездной добровольческой  
деятельности**

г. \_\_\_\_\_ “\_” \_\_\_\_\_ 200\_\_ год

Организация \_\_\_\_\_, далее **Благополучатель** в лице \_\_\_\_\_, действующего на основании \_\_\_\_\_ Устава с одной стороны, и гражданина(-ки) \_\_\_\_\_, далее **Доброволец** заключили данный договор о безвозмездной добровольческой деятельности Добровольца в интересах Благополучателя.

В данном договоре используется следующая терминология:

Доброволец – физическое лицо, осуществляющее благотворительную или иную деятельность для достижения социально-значимых целей Благополучателя.

Благополучатель - лицо, в чьих интересах осуществляет свою безвозмездную деятельность доброволец.

**1. Права и обязанности сторон**

1.1. Доброволец принимает на себя обязательства по отношению к Благополучателю, связанные с достижением следующего результата (перечислить конкретные результаты деятельности):

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_, а так же:

- а) Качественно и в срок выполнить вышеперечисленный объем деятельности;
- б) Бережно относиться к имуществу организации, в которой он выполняет добровольческую деятельность в соответствии с данным договором;
- в) Предоставляет отчет о своей деятельности по потребности ответственного лица Благополучателя;
- г) Не разглашает сведения, носящие конфиденциальный характер;
- д) Не нарушать правила жизнедеятельности организации.
- е) Предоставлять информацию, необходимую для достижения обозначенных в договоре результатов по просьбе Благополучателя;

1.2. Благополучатель по отношению к Добровольцу принимает следующие обязательства:

- а) Создать условия для безопасной и эффективной деятельности Добровольца;
- б) Дать четкое описание необходимой деятельности Добровольца и места, где он будет ее осуществлять;
- в) Назначить от лица Благополучателя ответственного за решение возникающих у Добровольца вопросов;
- г). Оплачивать прямые расходы Добровольца, связанные с его деятельностью, в соответствии с настоящим договором после письменного согласования с ответственным лицом Благополучателя. Без письменного согласования расходы не возмещаются.

д) \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_



1.3. Доброволец вправе:

- а) посещать мероприятия, проводимые Благополучателем;
- б) принимать меры по получению дополнительной и повышению имеющейся квалификации, но не в ущерб заявленной в данном договоре деятельности;
- в) получать информацию о деятельности и истории Благополучателя;
- г) получить от Благополучателя письменный отзыв о своей деятельности.

1.4. Благополучатель вправе:

- а) получить от Добровольца необходимые для работы по договору документы, касающиеся его квалификации, если требуется - состояния здоровья и рекомендаций других лиц;
- б) \_\_\_\_\_

**2. Срок действия договора**

Договор действителен во время выполнения определенной договором деятельности в срок до \_\_\_\_\_.

**3. Расторжение договора**

Расторжение договора может происходить по инициативе любой из сторон с обязательным предварительным уведомлением другой стороны не менее чем за одну неделю.

Спорные вопросы разрешаются в порядке, установленном Гражданским кодексом РФ.

**4. Дополнительные условия**

Договор составлен в двух экземплярах, имеющих одинаковую силу.

**Реквизиты сторон**

**Благополучатель**

**Доброволец**

_____	Ф.И.О. _____
_____	_____
_____	_____
_____	паспорт __ N _____
_____	_____
_____	адрес _____
_____	_____

## Приложение № 6

### Определение субъектов, заинтересованных в деятельности организации («Пицца»).

Для облегчения работы по определению субъектов, заинтересованных в деятельности организации, данный инструмент («Пицца») использует элементы образного представления взаимосвязей. В данном случае, выбран пример обыкновенной пиццы.

- Сообщество, в котором существует организация, представляет собой большую лепешку из теста, имеющую определенные границы. Графика: окружность размером в лист.
- Организация, которая подвергается анализу, представляет собой большой помидор, который находится в центре данной лепешки.  
Графика: круг в центре окружности.
- Партнеры организации – пластинки колбасы. На каждой пластинке название партнера. Графика: круг в центре окружности, от круга идут сплошные линии к более маленьким окружностям (партнерам). Сплошная линия – прямая заинтересованность. Прерывистая линия - косвенная заинтересованность.
- Заинтересованность может быть как в успехах, так и в поражениях организации. Заинтересованные в информации, которую предоставляет организация или какие-то другие ресурсы. Линия заинтересованности в успехе может быть красного цвета, а в поражении – синяя.
- Прямые конкуренты организации – кусочки оливков. Графика: половинка окружности. Организации, выполняющие подобную деятельность – кусочки сыра. Графика – треугольник.
- Сторонники – пассивно поддерживающие направления деятельности организации. Кусочки перца. Графика – овал.

Противники - критикующие деятельность организации. Графика – заштрихованный овал.

После того, как будут обозначены все субъекты сообщества, необходимо провести между ними взаимосвязь. Взаимосвязь обозначается линиями (сплошными, прерывистыми, красного и синего цвета).

В результате «стряпания» получится схема сообщества с его субъектами и существующими между ними связями.

Польза от проведения данного «кулинарного действия» - возможность увидеть, кто составляет сообщество и у кого к кому какие интересы. Причем не только во взаимоотношениях с анализируемой организацией, но и между собой. Данный подход позволит не только проводить проекты с учетом интереса других сторон, но и привлекать ресурсы (материальные, организационные, информационные и д.р.), используя взаимосвязи других организаций между собой.

## Приложение № 7

### Ролевая игра «Зоопарк»<sup>49</sup>

Цель: дать участникам возможность почувствовать себя в качестве добровольцев, оплачиваемого персонала, который работает вместе с добровольцами, заказчиков проектов с привлечением добровольцев и клиентов, которые получают услуги добровольцев. Выработать правила работы для данных целевых групп.

**Количество участников:** от 12 до 24 человек.

**Материальное обеспечение:** не менее 8 двухцветных фломастеров, 4 листа ватмана.

**Ход игры:**

1. Участники разбиваются ведущим на четыре равные группы.
2. Ведущий прочитывает Ситуацию.
3. Представители от групп путем жребия определяют роль, которая предназначена для группы. Это группы: «Районная администрация», «Сотрудники зоопарка», «Молодежь», «Медвежата».
4. Каждая группа выполняет индивидуально общее задание в течение 10-15 минут:  
«Определить: а) опасения данной группы от реализации данного проекта.  
б) что данная группа хотела бы получить от реализации данного проекта.  
Полученные данные записать на листе ватмана для презентации».
5. Представитель от группы демонстрирует результат работы. Группа дополняет. Представители других групп задают вопросы.
6. После презентаций всех групп ведущий игры и другие участники комментируют результаты работы групп.
7. Участники в своих группах выполняют следующие задания в течение 15-20 минут:  
«Сформулировать правила работы для:  
а) Организаторов проектов с привлечением добровольцев - группа «Районная администрация», б) Оплачиваемого персонала с добровольцами – группа «Сотрудники зоопарка», в) Добровольцев в организации – группа «Молодежь», г) По работе добровольцев с клиентами – группа «Медвежата».
8. Один человек от группы представляет результат работы. Группа и представители других групп обсуждают и дополняют выработанные правила.
9. После презентаций всех групп ведущий игры и другие участники комментируют результаты игры в целом.

**Ситуация:**

В одном из крупных микрорайонов города наблюдается вспышка молодежного вандализма. Расписанные стены, сломанные телефоны и многое другое. Один из комитетов проводит заседание по данному вопросу. Его решение: привлечь подростков к общественно полезной деятельности на добровольческой основе. В качестве объекта работы добровольцев выбран зоопарк. Сформировано несколько групп добровольцев из числа подростков. Директор зоопарка предложил для опеки одной из групп добровольцев семью медвежат.

**Комментарии для ведущего:**

<sup>49</sup> Разработана Слабжаниным Н.Ю.

1. Очень важно в самом начале четко довести до участников цель и правила игры. Для этого лучше использовать чтение задания с листа. После прочтения необходимо убедиться в правильности понимания задания участниками игры, попросив каждую группу повторить задание.
2. Участники должны войти в свои роли. Для этого можно попросить их, например:
  - работникам администрации определиться со своими должностями;
  - подросткам придумать себе имена;
  - а сотрудникам зоопарка - должности;
  - медвежатам - клички.
3. Во время первой сессии ведущему необходимо поддерживать роли участников, говоря с членами группы как с носителями роли или же укреплять групповой дух, показывая отличие, особенность группы от других групп, участвующих в игре.

## Приложение № 8

### Рекламное объявление о требуемых вакансиях.

#### ОБЪЯВЛЕНИЕ:

1. Напишите, к кому Вы обращаете свое объявление.
2. Поставьте дату мероприятия.
3. Опишите, что за мероприятие проводится.
4. Объясните общественную значимость данного мероприятия.
5. Кратко опишите работу.
6. Сообщите, какие потребности люди смогут удовлетворить, работая в качестве добровольцев в данном проекте.
7. Поместите, если возможно, текст объявления в рамку и вставьте простой рисунок. Это заставит обратить внимание на объявление.
8. Поместите девиз, призыв или слоган в верхнем правом углу объявления.
9. Напишите: кто проводит мероприятие, по какому адресу могут обратиться заинтересованные лица.
9. Укажите время и дату.

\* В объявлении должно быть не более 50-60 слов, чтобы прочесть его за 20-30 секунд.

## Приложение № 9

### Семинар «Развитие корпоративной культуры в организации с помощью добровольческих программ».

**Цель семинара:** познакомить участника с технологией «корпоративного добровольчества» и рассмотреть возможность ее применения в своей организации.

**Расписание:** семинар проходит в течение восьми часов, с тремя перерывами на кофе.

План семинара и комментарии для ведущего:

1. Вводная часть.

*Ведущий определяет цель семинара, участники знакомятся друг с другом, высказывают ожидания, выполняют упражнение для настроя на работу.*

2. Что такое «добровольчество». Кто такие добровольцы.

*Участники индивидуально или в малых группах отвечают на данные вопросы. Ведущий после представления результатов работы дает точное определение (см. книгу).*

3. Что такое «организация». Что такое «сообщество».

*Участники индивидуально или в малых группах отвечают на данные вопросы.*

4. Связь организации и сообщества.

*Общее обсуждение, а затем каждый представитель организации рисует сообщество, окружающее организацию. Можно использовать пиццу (см. Приложение).*

5. Какую работу могут делать добровольцы. Какую нет.

*Общая групповая работа, участники говорят, а ведущий записывает.*

6. Какую работу могут делать добровольцы во внешнем окружении организации.

*Общая групповая работа, участники говорят, а ведущий записывает.*

7. Критерии к организации, которую могут заинтересовать программы по корпоративному добровольчеству.

*Работа в малых группах, после представления общее обсуждение.*

8. Ролевая игра: «Наша организация будет проводить программу по корпоративному добровольчеству» (руководитель, бухгалтер, PR-щик, представитель трудового коллектива, журналист, представитель консалтинговой фирмы по управлению персоналом).

*Участники придумывают название и профиль фирмы. Пишут, какие опасения и какие ожидания могут сопутствовать данной программе в их организации. Раздаточный материал – карточки с ролями и карта сообщества.*

*Задача ведущего: участники должны делать предложения в соответствии со своей игровой ролью.*

9. После представления группы меняются ватманом с итогами работы и пишут в тех же группах, какие шаги необходимо предпринять для минимизации существующих угроз.

10. Какие внешние и внутренние факторы способствуют и препятствуют развитию корпоративных добровольческих программ как внутри организации, так и вне ее (SWOT).

*Индивидуальная работа для каждой организации участника.*

11. Подведение итогов.

*Соотношение итогов с ожиданиями участников.*

## Приложение №10

### Семинар «Эффективная работа с добровольцами. Шаг первый»

**Цель семинара:** дать участникам первичную ориентацию, необходимую в работе с добровольцами.

**Расписание:** семинар проходит в течение двух дней, с тремя перерывами на кофе ежедневно.

#### План семинара и комментарии для ведущего:

##### 1. Введение.

*Ведущий объясняет цель семинара, участники знакомятся друг с другом, высказывают ожидания, выполняют упражнение для настроя на работу.*

##### 2. Понятие добровольчества.

*Лекция, на которой ведущий рассказывает о*

- организационно правовых основах;
- истории;
- настоящем российском и международном опыте;

##### 3. Понятие «добровольчество» и личный опыт участника.

*Ведущий раздает карточки, на которых необходимо написать ответы на вопросы: а) Что такое добровольчество? б) Мой личный опыт добровольца. Индивидуальная работа. Затем обсуждение с участниками.*

##### 4. Технология работы с добровольцами.

*Ведущий представляет общую схему работы (см. книгу). Лекция. Обсуждение с участниками.*

##### 5. Понятие мотиваций.

*Лекция (см. книгу).*

##### 6. Определить вид деятельности для добровольца в соответствии с его мотивацией.

*Ведущий раздает участникам, разбитым по парам, карточки с мотивацией добровольца и просит подумать, какую уже имеющуюся в организации работу может выполнять человек с подобной мотивацией.*

##### 7. Ролевая игра «Зоопарк». Описание в Приложении книги.

##### 8. Определить отличия добровольца от оплачиваемого сотрудника.

*Дебаты. Одна группа защищает существенные отличия, другая - отличия в отношении к заработной плате и сопровождающих ее получении процедурах.*

##### 9. Описание работы для добровольца.

*Лекция на основе книги. Затем участники индивидуально делают описание какой-либо работы для добровольца в своей организации.*

##### 10. Формализация взаимоотношений между организацией и добровольцем.

*Мозговой штурм способов формализации отношений. Затем дебаты. Одна группа - за максимально формальные отношения, а другая - за неформальные.*

##### 11. Способы привлечения добровольцев.

*Мозговой штурм.*

12. Написать рекламное объявление для определенной целевой группы потенциальных добровольцев.

*Ведущий раздает описание работы на карточке в каждую малую группу. Участники представляют свою работу.*

13. Способы отбора добровольцев.

*Лекция, которую проводит ведущий на основании книги.*

14. Ролевая игра: Собеседование в тройках: доброволец, представитель организации, наблюдатель.

*После игры участники делятся впечатлениями.*

15. Контроль добровольцев. Для чего это необходимо?

*Мозговой штурм.*

16. Конфликты (из практики), возникающие с добровольцами и способы их разрешения.

*Беседа ведущего с участниками.*

17. Способы поощрения добровольцев.

*Мозговой штурм.*

18. Оценка эффективности труда добровольцев.

*Лекция на основании материала книги. В малых группах участники вырабатывают критерии эффективности для определенной работы, выполняемой добровольцами.*

19. Подведение итогов.

*Соотношение итогов с ожиданиями участников.*

## Приложение №11

### Семинар «Создание Добровольческого центра (Агентства добровольной помощи) в сообществе»

**Цель семинара:** разработать шаги по созданию Добровольческого центра (Агентства добровольной помощи) в сообществе.

**Расписание:** семинар проходит в течение трех дней, с тремя перерывами на кофе ежедневно.

#### План семинара и комментарии для ведущего:

##### 1. Введение.

*Ведущий объясняет цель семинара, участники знакомятся друг с другом, высказывают ожидания, выполняют упражнение для настроя на работу. Уточнение термина «доброволец».*

##### 2. Потребность сообщества в добровольческом труде. Какую работу могут делать добровольцы.

*Мозговой штурм*

##### 3. Какие организации потенциально могут быть заинтересованы в труде добровольцев в сообществе.

*Мозговой штурм.*

##### 4. Кто и что может помочь в продвижении добровольческих программ на уровне сообщества.

*Работа в малых группах.*

##### 5. Кто и что может помешать в продвижении добровольческих программ на уровне сообщества.

*Работа в малых группах.*

##### 6. Построение видения «ДЦ в сообществе – центр решения местных проблем с помощью добровольцев».

*Ведущий настраивает участников и просит их сначала представить, а затем в малых группах нарисовать свое видение.*

##### 7. После представления видения каждая из групп пишет перечень работ, которые необходимо выполнять Добровольческому центру (ДЦ) для достижения видения.

##### 8. Нарисовать связи между заинтересованными в деятельности ДЦ организациями в сообществе, т.е. пиццу. (см. Приложение)

*Работа в малых группах.*

##### 9. Создание ДЦ в сообществе.

- цель деятельности;
- функции;

*Работа в малых группах.*

##### 10. SWOT –анализ. «Мы создаем ДЦ.»

*Работа в малых группах.*

##### 11. Мероприятия для реализации необходимых функций, минимизации возникающих трудностей и развития благоприятных факторов.



*Работа в малых группах.*

12. Анализ необходимых для деятельности ДЦ ресурсов. Поиск альтернативных ресурсов.

*Работа в малых группах.*

13. Выбор приоритетных шагов и подготовка плана деятельности на два месяца. *Работа в малых группах.*

14. Презентация пакета документов, необходимых для деятельности ДЦ.

*Лекция (см. книгу).*

15. Подведение итогов семинара.

*Соотношение итогов с ожиданиями участников.*

## Приложение № 12

### Описание должностных обязанностей координатора добровольцев.

<b>Должность</b>	Координатор добровольцев.
<b>Подчинение</b>	Руководитель организации.
<b>Общие обязанности</b>	Организация работы добровольцев в организации.
<b>Описание обязанностей</b>	
<b>Администрирование</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. <b>Выявление</b> потребности организации в добровольцах.</li><li>2. <b>Описание</b> работы, которую будут выполнять добровольцы.</li><li>3. <b>Составление</b> списка необходимых материалов и инструментов и условий для работы.</li><li>4. <b>Описание</b> необходимых профессиональных навыков добровольца.</li><li>5. <b>Набор</b> добровольцев.</li><li>6. <b>Отбор</b> добровольцев в соответствии с п.2 и 4.</li><li>7. <b>Инструктаж</b> добровольцев о правилах работы, техники безопасности. При необходимости организация обучения добровольцев.</li><li>8. <b>Подготовка</b> договора для заключения между добровольцем и организацией.</li><li>9. <b>Информирование</b> об истории организации, ее миссии, традициях, существующих процедурах и правилах.</li><li>10. <b>Контроль</b> за соответствием заявленных критериев, определяющих деятельность добровольцев в организации. Организация обратной связи для добровольца.</li><li>11. <b>Организация</b> благоприятного взаимодействия между оплачиваемыми сотрудниками и добровольцами.</li><li>12. <b>Мотивирование</b> добровольцев. Проведение мероприятий по их удержанию в организации.</li><li>13. <b>Разработка</b> политики и правил работы с добровольцами.</li><li>14. <b>Оценка</b> деятельности добровольцев и мероприятий, связанных с их деятельностью.</li></ol>
<b>Знания, навыки, способности</b>	Коммуникабельность, знание и использование навыков менеджмента и основ маркетинга.
<b>Образование, опыт</b>	Прошлый и настоящий опыт работы добровольцем. Опыт в организации добровольческих акций.