



КОМИТЕТ
ОБЩЕСТВЕННЫХ СВЯЗЕЙ
ГОРОДА МОСКВЫ



МОСВОЛОНТЁР

ДЕЛАЙ МИР
ДОБРЕЕ
ВМЕСТЕ С НАМИ!

*Волонтеры
Москвы*



Серия: 5 ключей эффективной
работы с волонтерами

Мир спортивного волонтерства

mosvolonter.ru

ПРАВИТЕЛЬСТВО МОСКВЫ
КОМИТЕТ ОБЩЕСТВЕННЫХ СВЯЗЕЙ ГОРОДА МОСКВЫ

Государственное бюджетное учреждение города Москвы
«Ресурсный центр по развитию и поддержке
волонтерского движения «Мосволонтёр»

Н.И. ГОРЛОВА

МИР СПОРТИВНОГО ВОЛОНТЕРСТВА

Серия: 5 ключей эффективной работы с волонтерами

Москва
2018

УДК 364-32:796
ББК 60.941.6 + 75.1
Г69

Г69 **Горлова Н.И. Мир спортивного волонтерства.** – М.: ГБУ города Москвы «Мосволонтёр», 2018. – 108 с.

Настоящее издание представляет собой описание актуальных форм и методов работы с волонтерами спортивного направления в системе «5 ключей успешной волонтерской программы». Проводится анализ сущностных характеристик волонтеров, определены специфика и ключевые направления их деятельности, раскрываются основные факторы мотивации, поощрения и стимулирования.

Несомненным достоинством пособия является оригинальность структурирования материала: все разделы содержат определения основных понятий, сопровождаются схемами и таблицами.

Весь материал пособия связан с решением практических вопросов и задач в виде кейсов, выполнение которых позволяет найти интересные и нестандартные решения, предоставляют возможность выйти на новый уровень понимания содержания, технологий подготовки и организации деятельности волонтеров спортивного направления.

Методические рекомендации адресованы руководителям образовательных организаций высшего и среднего профессионального образования, специалистам по воспитательной работе и молодежной политике, руководителям и сотрудниками волонтерских организаций, координаторам программ спортивного направления, а также лидерам волонтерских групп.

ISBN 978-5-6040840-1-4



9 785604 084014

УДК 364-32:796
ББК 60.941.6 + 75.1

ISBN 978-5-6040840-1-4

©Горлова Н.И., 2018.
©ГБУ города Москвы «Мосволонтёр», 2018.
© Издательство ООО «МИНУТА ПРИНТ МЕДИА», 2018.

Содержание

Введение	7
Волонтеры спортивного направления	9
КЛЮЧ 1.	
Стратегии привлечения и способы отбора волонтеров спортивного направления	18
1.1. Задачи и правила планирования работы с волонтерами спортивного направления	18
1.2. Профиль компетенций волонтера спортивного направления	24
1.3. Коммуникационная кампания	35
1.4. Рекрутинговая кампания	38
КЛЮЧ 2.	
Ориентирование и обучение волонтеров спортивного направления	57
2.1. Ориентирование волонтеров спортивного направления	57
2.2. Комплексная подготовка и обучение волонтеров спортивного направления	59
КЛЮЧ 3.	
Поддержка и сопровождение волонтеров спортивного направления	75
3.1. Организация сопровождения и поддержка работы волонтеров спортивного направления	75
3.2. Опасности массовых событий и выходы из сложных ситуаций	78

КЛЮЧ 4.

Мотивация и поощрение деятельности волонтеров спортивного направления	79
4.1. Теории мотивации	79
4.2. Практики мотивации, поощрения и стимулирования волонтеров в Волонтерских центрах России	87

КЛЮЧ 5.

Признание волонтеров спортивного направления и способы их удержания	99
Заключение	103
Глоссарий	104

«Пособие получилось цельным и интересным, состоящим из «5 ключей» посвященных различным аспектам управления волонтерами при реализации различного уровня спортивных проектов и мероприятий. Методические рекомендации дают уникальную возможность смоделировать процесс управления волонтерами спортивного направления и их деятельностью с учетом реальных практик Волонтерских центров.

Надеемся, что это пособие поможет в решении задач по управлению волонтерскими ресурсами, что будет способствовать укреплению потенциала и дальнейшему развитию волонтерских организаций, расширению сфер деятельности и улучшения качества проведения спортивных мероприятий в нашей стране».

Гомзякова Татьяна Валерьевна, директор департамента по работе с волонтерами Оргкомитета «Россия-2018»

«Привлечение, обучение, организация работы и удержание волонтеров спортивного направления требуют эффективного управления этим процессом. При хорошей организации ценность работы, проделанной волонтерами, может намного превышать затраты на управление ими. Основой пособия является изложение вопросов управления волонтерами спортивного направления, умело реализованных в оригинальной структуре пособия и отдельных его «ключях». Автору удалось в строгой логической последовательности донести до читателей современный материал, раскрывающий технологию организации работы волонтеров в рамках реализуемых спортивных мероприятий и проектов. Данное пособие предназначено для помощи организациям, координаторам программ, сотрудникам волонтерских центров, а также лидерам волонтерских групп».

Бильман Георгий Владимирович, директор Волонтерского центра Чемпионата мира по футболу FIFA 2018 в России™ при Университете «Синергия»

Благодарность

Выражаю личную благодарность руководителям Волонтерских центров подготовки волонтеров XXII Олимпийских и XI Паралимпийских зимних игр за предоставленные материалы, консультации и ценные советы при подготовке данного пособия.

Введение

На сегодняшний день ни одно крупное спортивное мероприятие не обходится без эффективной работы волонтеров. В организации современных крупномасштабных спортивных проектов (XXVII Всемирная летняя Универсиада 2013 в г. Казани, XXII Олимпийские и XI Паралимпийские зимние игры 2014 года в г. Сочи, Чемпионат по водным видам спорта FINA 2015 в Казани, Кубок Конфедераций FIFA 2017, Чемпионат мира по футболу FIFA 2018 в России™ и др.) особое внимание уделяется волонтерам. Масштабность самого мероприятия прямо пропорционально влияет на количество привлекаемых волонтеров от нескольких десятков до сотни тысяч человек. Работа волонтерского корпуса помогает решать огромное количество организационных вопросов, создавать на мероприятии незабываемую атмосферу и имидж принимающей стороны, а также необходимый настрой для участников и ощущение праздника для гостей и его зрителей.

За последние годы спортивное волонтерство оформляется в отдельный социальный институт, со своими моделями поведения, социальными статусами, идеологией, системой поощрений и санкций.

Сегодня передовые методики и технологии подготовки волонтеров к проведению масштабных спортивных событий накоплены Ассоциацией волонтерских центров России, Национальным фондом подготовки кадров, АНО «Дирекция спортивных и социальных проектов», Ресурсным центром «Мосволонтёр», и представляют собой огромный социальный капитал.

Следует отметить, что указанные организации транслируют имеющуюся информацию и отдельные методики в ходе обучающих и представительских мероприятий, а также вебинаров.

Кроме того, Ресурсным центром «Мосволонтёр», при действенной поддержке

городских структур, созданы необходимые организационные условия для развития спортивного волонтерства на территории г. Москвы, оказывая также значительную методологическую поддержку формирования и развития площадок волонтерской активности в рамках реализации значимых задач городского сообщества.

Волонтеры спортивного направления

В практике волонтерства при определении понятия «спортивный волонтер» существует несколько подходов. В рамках первого подхода, под спортивными волонтерами понимается конкретная категория волонтеров, непосредственно задействованных в проведении спортивных соревнований, в функциональные обязанности которых входит: работа непосредственно в зоне проведения соревнований и в зонах, предназначенных для спортсменов; подготовка зоны проведения соревнований; обеспечение безопасности в зоне проведения соревнований; работа в офисе соревнований по обеспечению команд необходимой информацией; поддержание зоны атлетов в надлежащем состоянии; контроль за предоставлением сервисов спортсменам и др. Так, только в рамках проекта XXII Олимпийские и XI Паралимпийские зимние игры 2014 года в г. Сочи было задействовано 5000 спортивных волонтеров, помимо волонтеров общего и специального профиля.

Второй подход трактует спортивных волонтеров как волонтеров спортивного направления и участников спортивных мероприятий.

Учитывая все варианты определений волонтеров, связанных с организацией спортивных мероприятий, предлагаем следующее определение:

Спортивное волонтерство – волонтерская (добровольческая) деятельность, связанная с участием в организации и(или) проведении физкультурных и спортивных мероприятий городского, регионального, федерального и международного уровней на территории Российской Федерации, проектов и(или) программ по популяризации спорта и пропаганде здорового образа жизни.

Понятие «олимпийский волонтер» (в нашем случае можно говорить и о «волонтере спортивного направления») зародилось во времена

подготовки Олимпийских игр в период с 1980 по 1992 год — от Лейк-Плэсида до Барселоны. Сделав ставку на участие добровольцев в проведении будущих Универсиад и Олимпийских игр, организаторы положили начало спортивному волонтерскому движению во всем мире. Концепция волонтерства крупнейших спортивных соревнований была впервые определена в рамках отчета Олимпийских игр в Барселоне в 1992 году. В нем было сказано: «волонтер – это человек, который на добровольных началах способствует в организации Олимпийских игр, выполняя задачи, возложенные на него, в меру своих способностей, не получая за это оплаты или вознаграждения»¹. Сразу отметим, что в этом определении никак не отражается связь волонтеров с олимпийской идеологией, ценностями. На тот момент они фигурировали как люди, выполняющие возложенные на них определенные задачи и совершенно не получающие за это никакого материального вознаграждения.

Говоря о процессе институционализации спортивного волонтерства, стоит отметить, что к настоящему моменту он завершился формированием самостоятельного института, который теперь представляет собой важный элемент в структуре организации крупнейших спортивных массовых мероприятий.

Направления работы	Виды работы, выполняемые по данному направлению
Прибытия и отъезды	<ul style="list-style-type: none"> - встречи и проводы участников и гостей спортивного мероприятия в аэропорту / на ж/д вокзале; - управление потоками прибывающих и отъезжающих гостей мероприятия; - решение оперативных вопросов, возникающих у прибывающих / отъезжающих гостей мероприятия; - работа на информационных стойках в аэропортах / на ж/д вокзалах (общение с гостями – предоставление информации, исходя из их запроса);

¹Memoria Oficial de los Juegos Olímpicos de Barcelona 1992. Barcelona: COOB'92, 1992, Vol.1, p.381

	<p>- помощь в организации обслуживания гостей и спортсменов в аэропортах/ на ж/д вокзалах.</p>
<p>Церемонии</p>	<p>Административная работа в отделе размещения:</p> <p>Офисные и административные волонтеры (информационная и административная поддержка участников/ контроль соблюдения участниками графиков репетиций, питания, трансферов).</p> <p>Координаторы, сопровождающие группы участников (помощь при встречах, размещении, организации трансферов и питания участников/сопровождение групп участников).</p> <p>Ассистенты на репетициях и кастингах: координация участников/регистрация на кастинги/помощь в подготовке кастингов и репетиций.</p> <p>Работа с артистическими костюмами: ассистенты костюмера (помощь в сборе и учете костюмов после репетиций и шоу, глажка/мелкий ремонт/подготовка костюмов).</p> <p>Помощь в установке декораций: работа с декорациями/ установка декораций/установка оборудования во время репетиций и шоу.</p> <p>Работа с крупным и мелким реквизитом: ассистенты по мелкому и крупному реквизиту (помощь в установке большого реквизита во время репетиций и шоу, распределение мелкого реквизита/мелкий ремонт).</p> <p>Сопровождение атлетов: сопровождающие атлетов (координация больших масс людей/сопровождение атлетов, например, во время Парада спортсменов).</p> <p>Волонтеры, несущие таблички команд: вынос табличек с названием страны-участника.</p> <p>Работа со зрителями: волонтеры по работе со зрителями (координация участия зрителей в шоу, мотивация и тренинг).</p>

	<p>Работа со стилистами: ассистенты визажистов (накладывание грима), ассистенты парикмахеров (причесывания).</p> <p>Работа с артистами: координация и сопровождение артистов в закулисном пространстве.</p>
<p>Спорт</p>	<ul style="list-style-type: none"> - работа непосредственно в зоне проведения соревнований и в зонах, предназначенных для спортсменов; - подготовка зоны проведения соревнований к спортивным соревнованиям; - обслуживание зоны проведения соревнований во время проведения соревнований; - обеспечение безопасности в зоне проведения соревнований; - работа в офисе соревнований – административная поддержка, подготовка результатов и протоколов; - работа со спортсменами – обеспечение команд необходимой информацией; - поддержание зоны атлетов в надлежащем состоянии; - контроль за предоставлением сервисов спортсменам; - оказание помощи спортсменам и представителям команд; - сопровождение спортсменов и членов команд; - помощь судьям – обеспечение спортсменов необходимым инвентарем, проверка и маркировка инвентаря, фиксирование результатов, ведение статистики.
<p>Допинг-контроль</p>	<ul style="list-style-type: none"> - контроль оборудования, транспорта и уборки станции допинг-контроля; - контроль доступа на станцию допинг-контроля; - регистрация всех прибывающих/убывающих лиц на станции допинг-контроля; - уведомление и сопровождение спортсменов на станцию допинг-контроля.

<p>Протокол</p>	<ul style="list-style-type: none"> - работа с иностранными и российскими высокопоставленными официальными лицами и делегациями; - церемонии награждения, церемонии открытия и закрытия, церемонии приветствия команд.
<p>Медобслуживание</p>	<ul style="list-style-type: none"> - оказание первой доврачебной помощи зрителям и спортсменам во время спортивных соревнований; - помощь медицинским бригадам.
<p>Технологии</p>	<ul style="list-style-type: none"> - оператор Call-центра; - техническая поддержка информационных сервисов мероприятия и пользователей; - хронометраж, ведение количественных показателей соревнований и обеспечение их достоверности; - распространение печатных материалов о результатах соревнований; - эксплуатация портативных радиостанций.
<p>Работа прессы</p>	<p>Волонтеры пресс-центров:</p> <ul style="list-style-type: none"> - помощь в организации работы пресс-центров; - сбор, подготовка и согласование цитат, публикация информации; - помощь в подготовке новостей и обзоров; - распространение печатных версий результатов на пресс-трибунах. <p>Волонтеры пресс-службы:</p> <ul style="list-style-type: none"> - работа на информационных стойках в пресс-центрах; - координация графика пресс-конференций; - предоставление информации СМИ; - сбор заявок на интервью; - работа с текстами; - создание справочных документов.

<p>Транспорт</p>	<ul style="list-style-type: none"> - организация парковки транспортных средств; - вызов «шаттлов»; - распределение потоков людей по направлениям следования транспорта; - помощь в мониторинге и управлении транспортной системой мероприятия; - помощь в своевременной актуализации информации, касающейся организации транспортных потоков, контроль правильности ее отображения на транспортном табло; - поддержка «горячей линии» по вопросам транспортного обеспечения; - помощь в составлении и внесении изменений в график прибытий-отъездов, учет загрузки транспортных средств; - работа проводниками на поездах, курсирующих между спортивными объектами; - работа проводниками в автобусах.
<p>Аккредитация</p>	<ul style="list-style-type: none"> - написание, редактирование и перевод документов; - помощь в заполнении и проверке документов финансовой отчетности; - работа в аккредитационных центрах и офисах; - аккредитация персонала и волонтеров; - административные функции.
<p>Обслуживание мероприятий</p>	<ul style="list-style-type: none"> - управление потоками зрителей; - проверка билетов; - помощь в проверке аккредитаций; - работа на трибунах; - работа на информационных стойках на объектах; - работа в бюро находок; - распространение информационных материалов на объектах.

Лингвистические услуги	<ul style="list-style-type: none"> - устный последовательный перевод; - письменный перевод; - помощь в организации работы переводчиков; - сопровождение иностранных делегатов (Атташе).
Услуги по организации питания	<ul style="list-style-type: none"> - контроль работы предприятий питания (на основании утвержденного чек-листа); - помощь в обеспечении спортсменов питанием; - консультация гостей по вопросам общественного питания.
Размещение	<ul style="list-style-type: none"> - помощь в решении типовых вопросов постояльцев гостиниц; - работа на ресепшн; - оказание услуг спортсменам; - оказание административных услуг (офис-менеджмент).

Таблица 1

Возможные направления деятельности и виды работ волонтеров

Сам процесс управления волонтерами спортивного направления на государственном уровне регламентирован нормативно-правовой базой, регуливающей лишь эпизодически волонтерство в рамках реализации крупномасштабных спортивных проектов в России (XXVII Всемирная летняя универсиада 2013 года в г. Казани, XXII Олимпийские и XI Паралимпийские зимние игры 2014 года в г. Сочи, Чемпионат мира по футболу FIFA 2018 в России™).

Например, отдельным федеральным законом от 1 декабря 2007 г. N 310-ФЗ «Об организации и о проведении XXII Олимпийских зимних игр и XI Паралимпийских зимних игр 2014 года в городе Сочи, развитии горо-

да Сочи как горноклиматического курорта и внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации»² определен статус волонтеров, помогающих в проведении Олимпийских игр 2014 года в г. Сочи.

В данном законе под волонтерами понимаются граждане России и иностранные граждане, которые заключили с Оргкомитетом «Сочи 2014» гражданско-правовой договор об участии в организации и (или) проведении Олимпийских игр и Паралимпийских игр путем применения своего опыта, знаний, умений и навыков в целях осуществления мероприятий по организации и проведению Олимпийских игр и Паралимпийских игр без предоставления указанным гражданам денежного возмещения за осуществляемую ими деятельность.

Практически аналогичное определение приводится и в Федеральном законе от 07.06.2013 N 108-ФЗ «О подготовке и проведении в Российской Федерации Чемпионата мира по футболу FIFA 2018 года, Кубка Конфедераций FIFA 2017 года и внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации»: волонтеры - граждане Российской Федерации, иностранные граждане и лица без гражданства, заключившие с FIFA, дочерними организациями FIFA или Оргкомитетом «Россия-2018» гражданско-правовые договоры об участии в мероприятиях путем применения своего опыта, знаний, умений без предоставления указанным гражданам и лицам денежного вознаграждения за осуществляемую ими деятельность, за исключением возмещения расходов, понесенных при исполнении гражданско-правовых договоров.³

²Федеральный закон от 01.12.2007 N 310-ФЗ (ред. от 28.06.2014) «Об организации и о проведении XXII Олимпийских зимних игр и XI Паралимпийских зимних игр 2014 года в городе Сочи, развитии города Сочи как горноклиматического курорта и внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации»// Собрание законодательства РФ. 2007. N 49. Ст. 6071 (Собрание законодательства РФ. 2014. N 26 (Часть I). Ст. 3400)

³Указ Президента Российской Федерации от 23.12.2008 № 1810 «О подготовке к проведению XXVII Всемирной летней Универсиады 2013 г. в г. Казани» // Собрание законодательства РФ. 2008. № 52 (часть I). Ст. 6368

Однако, в целом современная российская нормативно-правовая база эпизодически определяет правовой статус волонтера в связи с реализуемыми на территории Российской Федерации спортивными проектами, регламентируя организацию добровольческого труда, права и обязанности волонтеров, а также закрепляя обязательства и полномочия государственных органов исполнительной власти, органов местного самоуправления по поддержке добровольческого движения.



КЛЮЧ 1.

Стратегии привлечения и способы отбора волонтеров спортивного направления

Привлечению волонтеров спортивного направления в организации предшествует тщательная подготовка и анализ. Именно планирование позволяет в полной мере руководству и сотрудникам организации четко сформулировать и конкретизировать собственное видение и ожидания от работы волонтера. Это дает возможность достичь понимания в определении целей привлечения волонтеров спортивного направления, заранее спрогнозировать и устранить возможные риски, наиболее адекватно реагировать на возникающие проблемы и неясности, минимизировав при этом количество затрачиваемых дополнительных ресурсов.

1.1. Задачи и правила планирования работы с волонтерами спортивного направления:

- прогнозирование качественной и количественной потребности в волонтерах и сопоставление реальной ситуации в организации с тем, чего хочется достичь с учетом имеющихся ресурсов;
- составление компетентностного портрета волонтера;
- определение способов привлечения волонтеров;

- поиск и привлечение волонтеров, передача информации о волонтерских вакансиях целевой аудитории по наиболее эффективным каналам, подготовка к получению и обработке обратной информации;
- прогнозирование и минимизация возможных рисков, связанных с привлечением волонтеров;
- четкое понимание технологий отбора, методики обучения и форм поддержки привлекаемых волонтеров.

В ходе планирования необходимо ответить на ряд базовых вопросов.

Зачем организации привлекать волонтеров спортивного направления?

Понимание данного вопроса и четко сформулированные ответы являются своеобразной гарантией того, что организация и ее сотрудники будут должным образом придерживаться выработанной политики в отношении волонтеров.

Задачи, которые преследует организация, привлекая к работе волонтеров спортивного направления:

1. Социальные эффекты влияния волонтерской деятельности на уровне организации.
2. Решение определенной проблемы организации.
3. Привлечение внимания общественности к проблемам, решаемым организацией.
4. Увеличение числа заинтересованных людей, вовлеченных в добровольческие практики в рамках деятельности организации.
5. Улучшение имиджа организации.

Определившись в целом зачем организация привлекает волонтеров, необходимо конкретизировать область деятельности и функциональные направления работы волонтеров в рамках предстоящего спортивного проекта/программы организации. Для этого следует подробно проанализировать все виды деятельности, которые осуществляет организация, с точки зрения возможности привлечения к ним потенциальных волонтеров. Кроме того, организаторам следует на предварительном этапе предусмотреть сервисы для волонтеров спортивного направления: униформа, инвентарь, расходные материалы, специально оборудованное рабочее место, сопровождение процесса труда и обеспечение сервисов (приезд к месту работы, холодное/горячее питание во время смен, предоставление жилья и др.).

Кто организует работу волонтеров спортивного направления?

На этапе планирования организация должна четко понимать, кто из числа сотрудников будет вовлечен в процесс работы с волонтерами, сколько времени работа будет занимать и в чем конкретно заключаться.

Итак, можно выделить следующий перечень обязанностей организаторов (координаторов) труда волонтеров:

- планирование деятельности и набор кандидатов в волонтеры;
- конкретизация функционального направления деятельности;
- организация собеседования и рекрутинга;
- организация обучения волонтеров;
- составление графика работы волонтеров;
- предоставление необходимых сервисов волонтерам и контроль за их выполнением;
- контроль выполнения функциональных обязанностей волонтерами;
- реализация мотивационной программы;

- ведение волонтерской документации;
- обеспечение психологической и информационной поддержки волонтеров;
- предотвращение возможных чрезвычайных ситуаций;
- оценка организации работы с волонтерами.

Далее следует точно определиться с потребностями организации в волонтерах спортивного направления в количественном выражении для реализации спортивного проекта/программы. Данный вопрос всецело зависит от ряда факторов:

1. Территориальный охват программы/проекта. В рамках программы предполагаемые спортивные мероприятия могут проходить в различных, отдаленных друг от друга населенных пунктах. В таких случаях целесообразно разделить территорию на участки, прикрепив к каждому из них волонтеров, проживающих вблизи места проведения мероприятия. В этом случае увеличение числа привлеченных волонтеров значительно экономит временные и транспортные расходы организации.

2. Свободное время, которым располагают волонтеры. Хочется обратить внимание, что, как правило, у потенциальных кандидатов в волонтеры учеба или работа является приоритетной сферой деятельности. Помимо этого, у них есть и другие интересы – друзья и семья. В связи с чем, у них существует определенный «лимит свободного времени» на занятие волонтерской деятельностью, который организации необходимо учитывать при составлении гибкого графика участия волонтера в реализации программы/проекта.

3. Реализация программы/проекта организации может предусматривать однократность участия или регулярную деятельность волонтеров.

4. Целевая аудитория программы. Именно количественное выражение получателей услуг определяет численный состав привлекаемых волонтеров.

5. Прогнозирование рисков, связанных с привлечением и организацией работы волонтеров, а также определение комплекса мер по их минимизации.

Риск	Возможные причины	Мероприятия по предотвращению
Нехватка волонтеров. Недостаточное количество волонтеров, доступных во время проведения спортивного мероприятия	Неверный расчет количества требуемых волонтеров по конкретным позициям. Задержка в приглашении волонтеров	Оценка и уточнение количества требуемых волонтеров Анализ опыта организации подобных соревнований
	Задержка в приглашении волонтеров	Приглашение волонтеров согласно установленным временным срокам
	Неправильный механизм мониторинга или его отсутствие	Отслеживание сроков привлечения, отбора и обучения волонтеров по контрольному плану
	Высокий уровень невыхода волонтеров на работу во время спортивного мероприятия	Разработка адресной программы мотивации
Недостаточно обученные волонтеры. Неэффективное поведение волонтеров на разных позициях во время Игр	Неправильная оценка потребностей в обучении волонтеров	Определение требований к уровню и содержанию обучения
	Недостаточное знание волонтерами иностранных языков	Привлечение волонтеров из языковых вузов. Специальные программы обучения волонтеров языку

	Не установлены временные рамки обучения	Установление временных рамок для обучения волонтеров
	Нерегулярный мониторинг и контроль качества обучения	Разработка графика проведения тренингов и осуществление контроля в соответствии с ним
	Неэффективные тренинговые материалы	Разработка и выпуск комплектов материалов для гарантии надежности обучающей программы для волонтеров
	Отсутствие обучения для волонтеров, привлеченных уже во время проведения спортивного мероприятия	Организация специальных экспресс-обучающих сессий для волонтеров, нанятых после завершения основного обучения
	Задержка при обучении тренеров	Определение сроков обучения тренеров и следование им
Некорректное распределение волонтеров. Неправильное распределение волонтеров в соответствии с их умениями и характером работы	Неправильная матрица соответствия умений и работ	Оценка и уточнение количества требуемых волонтеров и требуемых навыков
	Отсутствие механизма мониторинга	Разработка механизма контроля правильности распределения волонтеров

<p>Невыполнение волонтерами своих прямых обязанностей</p>	<p>Не выход волонтера на работу</p>	<p>Наличие резерва волонтеров. Проведение вводного инструктажа, беседы, мини-тренинга</p>
--	-------------------------------------	---

Таблица 2

Основные возможные риски работы с волонтерами и предполагаемые пути их минимизации

6. Определение возрастных ограничений для волонтеров.

1.2. Профиль компетенций волонтера спортивного направления

Разработка профиля компетенций волонтера спортивного направления – процедура достаточно сложная, требующая времени, определенных знаний. Профиль позволяет создать портрет волонтера с необходимым перечнем компетенций, которые требуются для успешной деятельности в рамках участия в спортивном проекте/программы организации.

В итоге, мы приходим к пониманию, что профиль компетенций волонтера – это желаемая модель кандидата в волонтеры спортивного направления, совокупность анкетных данных и формальных признаков, требуемых для исполнения функциональных обязанностей исходя из особенностей предлагаемого рабочего места.

Профиль компетенций волонтера спортивного направления должен состоять из следующих разделов:

1. Место волонтера в общей структуре организации.
2. Функционал волонтера спортивного направления - четкие и однозначно понимаемые обязанности для конкретной позиции. Функционал включает

в себя описание волонтерской позиции, а именно: название, примеры заданий/обязанностей, длительность/период работы в организации, примерное время работы (часы/месяцы) график работы, рабочее место.

3. Система компетенций волонтера спортивного направления - требования к знаниям и навыкам. Зачастую специфика проводимого спортивного мероприятия формирует особый перечень ключевых и определяющих компетенций к волонтеру.

Это интересно

Главным требованием к волонтеру XVIII Сурдлимпийских зимних игры в Ханты-Мансийске и Магнитогорске (2015 г.) стало знание русского/международного жестового языка в процессе выполнения основных функциональных обязанностей, а именно: обеспечение лиц с нарушением слуха необходимой информацией посредством сурдоперевода; оказание необходимой помощи или консультацию; организация социального общения незлышащих; совершенствование коммуникативных навыков лиц с нарушением слуха; обеспечение сурдопереводом групп или отдельных граждан.

4. Индивидуально-личностные характеристики волонтера спортивного направления, особенности его характера и поведения в различных ситуациях: хорошая физическая форма и готовность к физическим нагрузкам, уверенное владение определенными видами спорта (например, владение горными лыжами обязательно для работы на соревнованиях по горным лыжам, фри-стайлу, сноуборду, прыжках на лыжах с трамплина и лыжному двоеборью и др.), умение быстро ориентироваться в нестандартных ситуациях, аккуратность, ответственность и др.

Это интересно

Предоставление особого сервиса **аудиодескрипции (тифлокомментирования)** для лиц с инвалидностью (людям с частичной и полной потерей зрения) на XXII Олимпийских и XI Паралимпийских зимних играх 2014 года в г. Сочи предусматривал следующие **УМЕНИЯ** у кандидатов в волонтеры: наблюдательность, умение выбрать самое важное в зрительном образе, редактировать речь, лаконичность выражений; правильно использовать интонации голоса, избегать фальши в мелодике русской речи; умение видеть и интерпретировать увиденное.

Тифлокомментарий – информация, специально подготовленная и предлагаемая для людей с частичной и полной потерей зрения в целях замещения или дополнения визуальной информации. Услуга представляет собой комментарий визуальных элементов – жестов, предметов, костюмов.

5. Требования к полу, возрасту, образованию, опыту.
6. Определенный объем личного времени спортивного волонтера, который он должен отдать для выполнения конкретных видов работ.
7. Какие-то особые признаки, например: выпускник профильного вуза или имеющий спортивный разряд, место жительства рядом с предполагаемым местом работы, опыт работы на спортивных соревнованиях и др.

Обобщая вышесказанное, можно представить в общем виде ключевые направления деятельности и основные требования, предъявляемые к волонтерам спортивного направления.

Направления работы	Требования к волонтерам данного направления
Спорт	<ul style="list-style-type: none"> • хорошая физическая форма и готовность к физическим нагрузкам; • уверенное владение горными лыжами обязательно для работы на соревнованиях по горным лыжам, фристайлу, сноуборду, прыжках на лыжах с трамплина и лыжному двоеборью; • стрессоустойчивость; • умение быстро ориентироваться в нестандартных ситуациях; • знание специфики определенных видов спорта, опыт работы волонтером на спортивных соревнованиях (желательно); • аккуратность и ответственность; • знание английского языка.
Протокол	<ul style="list-style-type: none"> • свободное владение английским, французским или другими иностранными языками; • практический опыт работы и/или пребывания в языковой среде; • знание этикета; • дружелюбие, желание оказать содействие, коммуникабельность и проактивность; • способность принимать решения, готовность работать сверхурочно и в напряженных условиях; • базовые знания в области международных отношений и международной политики; • способность налаживать межкультурные связи, уважение к другим национальностям, культурам, языкам, прочим особенностям; • гибкость.

<p>Допинг – контроль</p>	<ul style="list-style-type: none"> • знание английского языка на уровне «Upper intermediate»; • ответственность, коммуникабельность, умение работать в стрессовых ситуациях; • самостоятельное и оперативное решение возникающих проблем.
<p>Церемонии</p>	<ul style="list-style-type: none"> • исполнительность; • опыт работы/образование в туристской/гостиничной сфере приветствуется; • опыт работы сопровождающим группы является существенным преимуществом; • точность; • стрессоустойчивость; • быстрота реакции; • терпение; • вежливость; • умение работать в команде; • хорошие навыки общения с людьми; • способность к координации больших групп людей; • умение мотивировать, оказать моральную поддержку; • специальные навыки, соответствующие работе (например, стилисты); • английский язык.
<p>Технологии</p>	<ul style="list-style-type: none"> • знание английского и русского языков; • готовность к многочасовой, напряженной и физически тяжелой работе в любой день, в любое время суток, при любой погоде на открытом воздухе; • доброжелательность, стрессоустойчивость, умение работать в команде, надежность, ответственность, желание помогать и взаимодействовать; • коммуникабельность; • знания и опыт работы в IT сфере и смежных областях.

<p>Транспорт</p>	<ul style="list-style-type: none"> • приветливость; • стрессоустойчивость; • выносливость; • умение быстро ориентироваться в различных ситуациях; • аккуратность; • знание английского языка. <p>Дополнительно:</p> <p>Для работы в спецавтопарках, транспортных хабах:</p> <ul style="list-style-type: none"> • педантичность; • организованность; • коммуникабельность. <p>Для работы в центре управления:</p> <ul style="list-style-type: none"> • внимательность; • способность принимать решения; • аналитическое мышление. <p>Для сотрудников Transport desk:</p> <ul style="list-style-type: none"> • коммуникабельность; • знание техники; • знание иностранных языков.
<p>Аккредитация</p>	<ul style="list-style-type: none"> • владение английским или французским языком; • свободное владение компьютером; • практические навыки работы с офисной техникой; • ответственность и исполнительность; • доброжелательность и терпимость.
<p>Технологии</p>	<ul style="list-style-type: none"> • свободное владение английским или французским языками; • опыт работы на массовых мероприятиях: знание технологий фотосъемки, навыки написания текстов; • знания в области одного из зимних видов спорта. <p>Волонтеры пресс-службы:</p> <ul style="list-style-type: none"> • владение минимум двумя иностранными (европейскими) языками; • владение восточными языками;

	<ul style="list-style-type: none"> • коммуникабельность; • грамотная речь.
Обслуживание мероприятий	<ul style="list-style-type: none"> • знание иностранных языков; • коммуникабельность; • вежливость, приветливость; • желание помочь; • внимательность; • способность работать в команде, взаимовыручка.
Размещение	<ul style="list-style-type: none"> • знание иностранного языка; • коммуникабельность, дружелюбие, готовность прийти на помощь; • клиентоориентированность и доброжелательность • ответственность и аккуратность; • стрессоустойчивость.

Таблица 3

Направления работы и требования к волонтерам

ВАЖНО! При составлении профиля волонтера спортивного направления необходимо учитывать ряд правил:

1. Компетенции описаны максимально конкретно. Например, стрессоустойчивость - это общее понятие, а конкретная компетенция - эмоциональная устойчивость в нестандартных ситуациях, требующих максимальной собранности и быстрого адекватного реагирования, либо способность работать в режиме многозадачности, когда повышается вероятность ошибки и нужно мобилизовать себя таким образом, чтобы успеть сделать все верно и в срок.

2. Компетенции распределены по степени важности, т.е. четко структурированы требования к кандидатам в волонтеры во избежание перегруженности профиля должности.

3. Компетенции измеряемы. Чем более конкретно сформулирована компетенция, тем легче ее оценить, тем понятнее, какими методиками оценки кандидатов на интервью нужно пользоваться, какие вопросы задавать.

Для точной оценки компетенций кандидатов в волонтеры спортивного направления необходимо определить конкретные поведенческие индикаторы для каждой компетенции. Именно данный набор и сочетание личностных качеств направлены на формирование волонтерской деятельности, которая имеет специфические особенности и отличается от других видов профессиональной деятельности.

Например, в качестве критериев отбора волонтеров в практике организации спортивных мероприятий можно использовать 5 стандартных компетенций: осознанность, стрессоустойчивость, исполнительность, вовлеченность и уважение.

Компетенции	Индикаторы
Осознанность	<ul style="list-style-type: none">• обладает знаниями о спортивном мероприятии/ проекте;• интересуется определенными видами спорта;• имеет представление об особенностях волонтерской работы;• демонстрирует готовность уделить время для волонтерской деятельности, испытывать нагрузки и т.п.;• четко понимает свою цель участия в волонтерской программе.
Стрессоустойчивость	<ul style="list-style-type: none">• контролирует свое поведение, не позволяет эмоциям мешать работе;• сохраняет спокойствие и работоспособность при давлении людей и обстоятельств;

	<ul style="list-style-type: none"> • сохраняет работоспособность при длительных нагрузках и однообразной работе; • умеет принимать решения в стрессовой ситуации; • сохраняет эффективность при необходимости быстро переключаться с одной задачи на другую.
Исполнительность	<ul style="list-style-type: none"> • правильно расставляет приоритеты в работе; • признает свои ошибки и несет ответственность за свои действия; • полностью выполняет обязательства; • соблюдает стандарты, четко следует установленным нормам и правилам.
Вовлеченность	<ul style="list-style-type: none"> • ставит цели команды выше личных потребностей и интересов; • спрашивает и принимает помощь других; • прилагает усилия для достижения общего результата; • согласовывает свои действия с коллегами.
Уважение	<ul style="list-style-type: none"> • четко и ясно формулирует свои мысли; • доброжелателен и открыт в общении, улыбается; • уверенно держится в общении; • оказывает помощь и поддержку другим людям.

Таблица 4

Компетенции и индикаторы поведения волонтера

Для определения этих качеств разрабатываются опросники, а также тесты способностей, интервью, позволяющие узнать, насколько в дальнейшем будущий волонтер сможет освоить материал обучающих тренингов, а также позволяющие объективно оценить потенциал кандидатов.

КЕЙС 1 «Привлечение и планирование волонтеров спортивного направления»

Вводная информация

Организаторы Всероссийского Олимпийского дня в Москве обратились к Волонтерскому центру одного из учебных заведений с просьбой помочь в организации спортивного мероприятия в парке «Сокольники», предоставить 150 волонтеров для работы на разных площадках по направлениям:

- транспорт;
- медиа;
- организация питания;
- предоставление и получение информации;
- сопровождение гостей мероприятия;
- работа со зрителями;
- аккредитация;
- лингвистические услуги.

Особое внимание организаторы уделили набору волонтеров из числа граждан пожилого возраста в количестве 40 человек.

Программа мероприятия: Праздник начнется с легкоатлетического забега на 5 км, в котором смогут принять участие все желающие. Также, в рамках Олимпийского дня пройдут турниры по футболу, спорту на пилоне, воркауту

и воздушной акробатике. С самого утра в парке будет работать павильон для проверки уровня физической подготовки. С помощью специально разработанного комплекса упражнений «Мой Олимп» любой желающий сможет проверить свою спортивную форму. Также, в «Сокольниках» будет дан старт велопробегу «Олимпийский день». Кульминацией праздника станет звездный гала-матч по футболу между командами олимпийских чемпионов зимних и летних видов спорта. Кроме того, в рамках празднования состоится чествование спортсменов-ветеранов Великой Отечественной войны, в парке пройдет фотосессия с олимпийским факелом, будет работать площадка граффити. Торжества продлятся с 10.00 до 18:00. Ожидается, что в празднике примут участие свыше 300 человек, а присоединятся к торжествам более 2 тыс. зрителей.

Время работы волонтеров: 8 часов.

Сервисы для волонтеров: униформа, организация питания.

Задание:

- обозначьте особенности организации рабочего места и условий труда волонтеров «серебряного возраста» по выбранным вами функциональным направлениям;
- составьте список рисков - внутренних и внешних причин отказа пожилых людей от участия в данном мероприятии.

Решение

1. Особенности организации рабочего места волонтера пожилого возраста на улице:

- четко определить время работы на улице;
- четко определить круг обязанностей волонтера;
- проинформировать о расположении ближайшего туалета;

– обеспечить сухим пайком и напитком, организовать горячий чай, в случае плохой погоды;

– компенсировать, по возможности, расходы на проезд.

2. Риски: не выход на работу/смену; ухудшение состояния здоровья; проблемы с организацией логистики (затраты на время и организацию транспортировки); наличие «коммуникационных барьеров».

1.3. Коммуникационная кампания

Проведение коммуникационной кампании связано с информированием целевой аудитории – волонтеров спортивного направления – о возможностях участия и их привлечения в программу/проект организации.

Стратегия набора зависит от предполагаемых видов работ волонтеров и специфики самой программы/проекта организации. Если это проведение массовых спортивных мероприятий, то необходимо максимальное использование ресурсов СМИ. Это наиболее простой способ привлечения волонтеров, но и зачастую менее эффективный, чем непосредственное обращение к потенциальному кандидату.

Способ привлечения волонтеров – это, прежде всего, доведение до потенциальных кандидатов информации, которая могла бы их заинтересовать, выступив мотивационным каналом для участия в мероприятии. Таким образом, с одной стороны, необходимо определить пути донесения информации, а с другой - тип и объем информации.

Для качественного проведения коммуникационной кампании с волонтерами спортивного направления необходимо:

- провести коммуникационную кампанию в социальных сетях (Вконтакте, FaceBook, Instagram);

- провести презентацию организации, программы/проекта в образовательных учреждениях (в приоритете профильные ВУЗы, факультеты и специальности);
- вебсайт организации – отдельная страница для волонтерской программы (информация о программе и волонтерах, истории успеха, непосредственные возможности).

Очень важны другие способы и методы доведения информации до потенциально заинтересованных волонтеров: через друзей и знакомых; наглядную агитацию (стенды), распространение брошюр, пресс-релизов; раздачу информационных листовок среди участников публичных мероприятий и др.

В рекламной информации кратко и емко следует отразить:

- информацию о предстоящем мероприятии/проекте;
- процедуру регистрации;
- требования (навыки, место проживания и др.);
- цель набора и ожидаемые результаты;
- мотивацию, которая актуальна для волонтеров.

Объявления о наборе волонтеров

Пример 1

Стань частью легендарного события, внеси свой вклад в исторический бой между сильнейшими представителями бокса двух стран! Пройди отбор в Волонтеры на одно международное соревнование за титул «Чемпиона Мира по боксу». Именно у тебя есть шанс не только побывать, но и помочь в организации одного из самых ярких событий этой зимы, а значит, ещё и получить бесценный опыт, ну и конечно, подарочки. Смелее, не бойся, а просто отбей, если с нами!

Нам нужны энергичные, коммуникабельные, стрессоустойчивые ребята, готовые к работе. Самые главные качества для волонтера – это ответственность и пунктуальность. Если ты такой, то тебе точно к нам! И, конечно, очень приветствуется знание английского языка на уровне Intermediate и выше. Важное условие: отбор в волонтеры могут пройти только ребята, проживающие в Москве и ближайшем Подмосковье. Ты подходишь по описанию? Тогда не стесняйся, просто заполни анкету на сайте sportspromotion.ru до 11.11.2017 и мы обязательно свяжемся с тобой. Быть может, именно ты станешь частью команды волонтеров!

Бой состоится 12.12.17 ВТБ Арена, Москва

Пример 2

Вы любите спорт так же, как и мы? Тогда, мы приглашаем Вас принять участие в проведении одного из самых масштабных и ярких событий этой зимы: «Бой за звание Чемпиона Мира по боксу». Вы можете стать частью уникального спортивного события, а также посмотреть на спортивно – зрелищное мероприятие международного уровня изнутри, помочь в его организации и получить массу положительных эмоций, бесценный опыт и, конечно, памятные подарки, которые будут напоминать Вам об участии в легендарном спортивном событии.

В нашу команду волонтеров, мы ждем активных и целеустремленных ВОЛОНТЕРОВ, проживающих в Москве и ближайшем Подмосковье. Нам нужны коммуникабельные, ответственные, пунктуальные, а также исполнительные волонтеры. Знание английского языка, несомненно, приветствуется! Быть может, именно Вы нужны нашей команде, присоединяйтесь! Бой состоится 12.12.2017 ВТБ Арена, Москва.

Такое нельзя пропустить! Заявки принимаются на нашем сайте sportpromotion.com до 11.11. 2017 г. Спешите!

Пример 3

Стань участником масштабного события 2017 года. Пройди отбор в волонтеры на Бой за звание Чемпиона Мира по боксу, который состоится в 12.12.2017 ВТБ Арена, Москва. Возможно, именно ты станешь частью нашей большой команды!

«Ты активный, молодой и ответственный? Ты любишь бокс?». Тогда тебе к нам!

«Ты проживаешь в Москве и МО?» Мы ждем тебя!

«Ты еще и владеешь английским?» Welcome!

Заполни анкету на сайте sportpromotion.com до 11.11. 2017 г.

Пройди отбор.

И будь в нашей большой команде!

ВАЖНО! Не следует обещать «воздушные замки», т.к. введение потенциального спортивного волонтера в заблуждение при наборе – первый шаг к тому, что он может уйти, не приступив к работе.

1.4. Рекрутинговая кампания

Рекрутинг волонтеров спортивного направления является важным аспектом в волонтерском менеджменте организации. Целью рекрутинга является отбор потенциальных участников – волонтеров программы/проекта организации, соответствующих разработанным и заявленным функциям и качествам. Отбор позволяет выявить соответствие соискателя критериям личностной спецификации, профессиональную и мотивационную пригодность для конкретной вакансии спортивного волонтера. Подбор кандидатов — это получение необходимой и достаточной информации о них и принятие решения о приглашении на собеседование или отказе от него.

Проблемы отбора волонтеров рождаются из-за отсутствия единого информационного пространства и сложности поиска волонтеров со специальными навыками.

Этапы проведения рекрутинга спортивных волонтеров

Подготовительный этап – (приглашение кандидатов в волонтеры на интервьюирование/ собеседование - телефонный звонок и SMS уведомлении.

Примеры приглашения кандидатов спортивного направления на собеседование/интервью

Вид коммуникации	Текст
Телефонный звонок – приглашение	«Добрый день, меня зовут, удобно ли Вам разговаривать? Вы оставили заявку на сайте для участия в Для того, чтобы стать волонтером необходимо пройти собеседование/интервью. Ближайшие дни для собеседований. ЕСЛИ ЭТО БУДНИЙ ДЕНЬ: собеседования проходят с ... до ... / ЕСЛИ ЭТО ВЫХОДНОЙ ДЕНЬ: собеседования проходят с... до ... Собеседование займет около минут. С собой на собеседование необходимо взять паспорт и ...
Email сообщение – приглашение	«Привет, волонтер! Ты оставил заявку на сайте ... для участия в качестве спортивного волонтера на... ДАТА (ДЕНЬ НЕДЕЛИ) состоится твое собеседование в волонтеры. Собеседование пройдет по адресу: ... Ждем тебя с ЕСЛИ ЭТО БУДНИЙ ДЕНЬ: с ... до ... / ЕСЛИ ЭТО ВЫХОДНОЙ ДЕНЬ: с ... до ... Собеседование/ интервью займет около ... минут. С собой на собеседование необходимо взять паспорт. Подтверди свое присутствие по почте: ЭЛЕКТРОННЫЙ АДРЕС»

SMS сообщение – приглашение	Привет, волонтер! На почте тебя ждет важная информация по собеседованию в волонтеры (название мероприятия)»
------------------------------------	---

Таблица 5

Основной этап – проведение интервью/собеседований с кандидатами в волонтеры.

Завершающий этап – обработка результатов и внесение в базу данных результатов собеседований, принятие решения по утверждению на позиции успешно прошедших собеседование кандидатов в волонтеры, осуществление распределения кандидатов по рабочим зонам, информирование принятых кандидатов об успешном прохождении собеседования.

Для проведения отбора используются следующий инструментарий:

- Наблюдение.
- Анкетирование.
- Тестирование.
- Специальная проверка сведений.
- Интервьюирование.
- Собеседование.

Предлагаемые инструменты отбора не должны быть единственным способом, с помощью которых осуществляется процедура рекрутинга волонтера. Лучше всего его совмещать с процессом, предусматривающим разнообразие оценочного инструментария волонтеров.

НАБЛЮДЕНИЕ

Наблюдение способно дать наглядную информацию о кандидате в волонтеры, а именно: наличие коммуникабельности, особенности модели поведения и взаимодействия, стиль общения. Наблюдение рекомендуется проводить во время одного из этапов отбора волонтеров, а также во время непосредственной работы или деловой игры.

АНКЕТИРОВАНИЕ

Анкетирование – наиболее распространенный метод опроса, в котором общение опосредовано текстом анкеты, направленным на выявление количественно-качественных характеристик кандидата в волонтеры. Анкетирование можно использовать на первом этапе рекрутинга, когда получено много заявок при ограниченном количестве «рабочих мест» для волонтеров. Анкетирование, несомненно, способствует большему охвату отбираемых волонтеров, но при этом, снижает объем информации, которые можно получить, например, при интервьюировании кандидата.

СПЕЦИАЛЬНАЯ ПРОВЕРКА СВЕДЕНИЙ

Если в требованиях к волонтеру спортивного направления существуют какие-либо ограничения, например, связанные с его состоянием здоровья, то в первую очередь, необходимо попросить документы, подтверждающие возможность кандидата работать в рамках предлагаемых функциональных направлений деятельности. Например, речь может идти о карте прививок.

ТЕСТИРОВАНИЕ

Для объективной оценки потенциала и компетенций кандидатов в спортивные волонтеры рекомендуется использовать специальные опросники и тестовый материал.

ВАЖНО! С учетом широкой географии привлечения кандидатов в рамках масштабных спортивных проектов/программ большая часть инструментов оценки должна предусматривать применение онлайн-технологий (например, знание английского языка, тесты способностей, личностные и мотивационные опросники). Подобная схема позволит в полной мере минимизировать затраты кандидатов в волонтеры на проезд.

Онлайн-тесты могут быть представлены тестами способностей (числовой и вербальный) и опросниками.

- Тесты способностей – оценка понимания информации и способности к обучению. Вербальный тест оценивает способность понимать и следовать инструкциям. Числовой тест оценивает способность ориентироваться во времени, расписаниях, числах.
- Онлайн-опросник деловых качеств – оценка выраженности необходимых личностных качеств (особенностей характера) и склонности к проявлению ключевых компетенций волонтера.
- Онлайн-тест на знание английского языка (при необходимости).

ИНТЕРВЬЮИРОВАНИЕ

Интервьюирование – это возможность получения достоверных примеров, которые позволяют определить уровень развития требуемых компетенций кандидатов в волонтеры спортивного направления.

Функциональная специфика волонтера спортивного направления должна иметь свой, так называемый, проходной балл по результатам тестов.

На основании данного балла кандидаты, успешно прошедшие все тесты, приглашаются на интервью – оценку навыков и компетенций на основе примеров поведения.

Отдельно необходимо рассмотреть вопросы подготовки и организации интервьюеров.

Кто может проводить интервью/собеседование:

- Координатор волонтеров, из числа сотрудников.
- Другие штатные сотрудники.
- Опытные волонтеры.

Требования к интервьюерам:

1. Доброжелательность.
Контактность.
Не навязывать своих мнений.
2. Быть нейтральным при опросе.
Хорошие адаптивные способности, которые предполагают возможность общаться с любыми респондентами.
3. Коммуникабельность.
Компетентность.
Образованность.

4. Дисциплинированность.
Умение организовывать свое время.

5. Пунктуальность.
Аккуратность в ведении документации,
в заполнении вопросника.

Немаловажное значение имеют располагающая внешность, тембр голоса (особенно для Skype-интервью) и, конечно, важна заинтересованность самого интервьюера в проведении опроса. Перечень требований к кандидату, также, может касаться знания иностранного языка, умения пользоваться Excel и др.

Интервьюеры должны обладать следующими навыками:

- Выявлять мотивы будущих спортивных волонтеров.
- Определять какие из предложенных функций спортивных волонтеров больше всего подходят имеющимся у кандидатов компетенциям.
- Определять насколько подходит тот или иной кандидат в спортивные волонтеры для занятия волонтерской деятельностью.
- Свободно владеть информацией о программе/проекте организации с участием спортивных волонтеров, чтобы отвечать на интересующие вопросы будущих волонтеров.

ВАЖНО! Не выходите за рамки обозначенного времени. Несоблюдение этих временных границ не позволит вам уделить одинаковое количество времени всем кандидатам, что повлечет за собой искажение оценок.

Стадии	Время (мин)
Вступление. Налаживание контакта Знакомство с кандидатом	1-2
Исследование компетенций	30
Заключительное слово	1
Выставление оценок. Заполнение формы	5-10

Таблица 6

Стадии интервью

Таким образом, время проведения интервью (непосредственный контакт с кандидатом) составляет не более 30 минут. С учетом выставления оценок общее время на одного кандидата не должно превышать 40 минут.

Как подготовиться к началу интервью?

- Используйте контрольный список для самопроверки перед каждым интервью.
- Используйте форму для проведения интервью.
- Перечитайте еще раз все вопросы, которые будете использовать в интервью.
- Изучите анкету кандидата и результаты онлайн-тестирования.

- Составьте расписание интервью на день.
- Подготовьте помещение для интервью (стол, стулья, освещение ...).
- Подготовьте необходимые материалы (формы для проведения интервью, ручки, бумага и др.).
- Отключите звук мобильного телефона перед интервью.

Как начать интервью?

Ваша цель во время интервью – собрать как можно больше полезной информации от каждого кандидата в волонтеры в строго определенных временных рамках. Поэтому, важно быстро установить контакт с кандидатом (на это должно уйти не более 1-2 минут). Вы можете использовать пример приблизительного текста вступительного слова.

«Добрый день! Спасибо, что пришли на наше интервью. Меня зовут <.....>, и я проведу наше интервью. Как вас зовут? Как вы себя чувствуете?»

Интервью продлится около 30 мин., и оно направлено на то, чтобы понять, интересна ли вам работа спортивного волонтера, а также обладаете ли вы необходимыми навыками работы. Это предоставит нам возможность узнать больше о вас. Я прошу вас, отвечая на мои вопросы, приводить конкретные примеры из вашей жизни, вы можете взять их из вашей прошлой работы, учебы или личной жизни. Для лучшего понимания ситуаций, о которых вы будете рассказывать, я буду задавать вам уточняющие и конкретизирующие вопросы. Мы не ждем от вас глубоких и сложных ответов. Если я попрошу вас остановиться, значит, вы уже ответили на вопрос, и мы можем двигаться к следующему вопросу. Я буду делать для себя записи во время интервью, поэтому не обижайтесь, если я не всегда смогу смотреть на вас во время нашего разговора, я буду вас внимательно слушать.

Вам все понятно?

Тогда давайте начнем».

Как вести себя во время интервью?

Помните, что интервьюеры должны создать по возможности максимально комфортную и доверительную атмосферу, чтобы дать кандидату в волонтеры возможность расслабиться и общаться в свободной манере. Между тем, нельзя быть излишне мягким и отдавать инициативу в руки кандидата. Добиться этого вам позволит соблюдение простых правил:⁴

Нужно делать

- Сесть примерно на расстоянии 1 м – 1.50 м от кандидата.
- Повернуться прямо, лицом к кандидату.
- Поддерживать контакт глаз.
- Улыбаться.
- Демонстрировать спокойствие и уверенность.
- Одобрительно кивать в ответ на реплики кандидата.
- Говорить четко и ясно, в среднем темпе.
- Показывать свой интерес словами типа: «Да», «Понимаю», «Интересно» и т.п.
- Задавать уточняющие вопросы (по необходимости).

Не рекомендуется

- Садиться очень близко или далеко – это может быть неприятно кандидату и не позволит установить контакт.
- Поворачиваться боком или спиной.
- Смотреть постоянно в свои записи или на часы, телефон и т.п.
- Показывать, что вы устали или раздражены.
- Говорить слишком тихо, громко или быстро.
- Подгонять и торопить в грубой форме.
- Перебивать кандидата в середине высказывания.
- Использовать закрытые позы (скрещенные на груди руки и т.п.).

⁴Руководство по проведению интервью по компетенциям: Оценка кандидатов в волонтеры Игр СОЧИ 2014. Разработано Detech для ОКОИ Сочи-2014 в 2012 г.

- Внимательно слушать кандидата. – Отвлекаться во время интервью.
- Вести записи ответов кандидата. – Использовать жаргон, специфические термины.

Что нужно помнить при общении с кандидатами в волонтеры в ходе интервью?

ВСЕГДА:

- **ПРОЯВЛЯЙТЕ УВАЖЕНИЕ** ко всем кандидатам в волонтеры и помните о принципе равных условий.
- **ВЕЖЛИВО** и **ДОБРОЖЕЛАТЕЛЬНО** обращайтесь ко всем кандидатам в волонтеры.
- **УЛЫБАЙТЕСЬ** и смотрите на кандидата во время интервью.
- Создайте доброжелательную атмосферу в интервью.
- Обращайтесь ко всем кандидатам в волонтеры на «Вы».
- Если вы интервьюируете человека, который значительно младше вас и не имеет большого жизненного опыта, отнеситесь к этому с пониманием. Подскажите, что он может вспомнить и привести примеры из личной жизни, учебы, практики и т.п.
- Некоторым кандидатам в волонтеры может потребоваться больше времени, чтобы сориентироваться в ситуации, – будьте терпеливы.
- Если некоторые вопросы вызывают раздражение у кандидата в волонтеры, отвечайте мягко и постарайтесь отвести разговор от темы, вызывающей у кандидата неприятное чувство.
- Для некоторых кандидатов в волонтеры (иностранцы волонтеры) русский язык не является родным, поэтому старайтесь говорить с ними в комфортном для понимания темпе, четко произносите слова.

- Вовремя приходите на интервью. Соблюдайте установленный график и временные границы интервью. Однако не смотрите постоянно на часы, т.к. это может обидеть кандидата или заставит его больше нервничать.

НИКОГДА:

- Не обсуждайте и не шутите по поводу других кандидатов в волонтеры или сотрудников организации во время интервью.
- Не заканчивайте интервью раньше положенного времени просто потому, что кандидат в волонтеры вам не понравился.

Ситуация	Решение
Кандидат в волонтеры не отвечает сразу на вопрос	Возможно, кандидату в волонтеры сложно быстро привести конкретный пример, и он просто вспоминает подходящую ситуацию. Не подгоняйте кандидата в волонтеры, выдержите паузу около 10 секунд
Кандидат в волонтеры говорит, что не может вспомнить примеров	Помогите кандидату в волонтеры, подскажите ему, из какой области могут быть примеры (ситуации на работе, в учебе, личной жизни, общественная деятельность и т.п.)
Кандидат в волонтеры говорит много, очень обобщенно и не приводит конкретных примеров	Дождитесь, когда кандидат в волонтеры сделает паузу, чтобы перевести дыхание, и скажите ему: «Цель нашего интервью – собрать как можно больше конкретной информации о вашем опыте. Пожалуйста, приведите конкретный пример ситуации из своего опыта (опишите реальный случай из вашего опыта)»

<p>Кандидат в волонтеры говорит много, и на его ответы тратится больше времени, чем предполагалось (кандидат говорит уже около 3х минут, из выделенных 4-5 минут на 1 компетенцию, но в его ответе нет необходимой информации)</p>	<p>Дождитесь, когда кандидат сделает паузу, чтобы перевести дыхание, и скажите ему: «Благодарю вас за столь подробный рассказ, но, к сожалению, время интервью ограничено, поэтому я буду благодарна (ен), если вы остановитесь на ключевых моментах»</p>
<p>Кандидат говорит, что не понимает, как ему отвечать, и просит привести пример ситуации, о которой вы спрашиваете, или Кандидат говорит, что не понимает вопрос</p>	<p>Скажите: «Давайте я повторю вопрос еще раз» и повторите вопрос. Вы не должны приводить примеры ситуаций</p>
<p>Кандидат рассказывает о ситуации, где не ясна его роль (часто использует выражения типа: «нам удалось», «мы работали» и т.п.)</p>	<p>Попросите кандидата пояснить, что именно он делал в данной ситуации, какие именно действия выполнял он сам. Если кандидат будет говорить, что не может отделить себя от команды (рабочей группы), попросите рассказать, как распределялись роли и ответственность в команде</p>

Таблица 7

Стадии интервью⁵

⁵Руководство по проведению интервью по компетенциям: Оценка кандидатов в волонтеры Игр СОЧИ 2014. Разработано Detech для ОКОИ Сочи-2014 в 2012 г.

Примерный алгоритм собеседования, который может уточняться и дополняться:

1. Расскажите, пожалуйста, про ваш род деятельности (студент, вуз, специальность/работающий, должность, место работы).
2. Почему вы решили стать волонтером нашей организации?
3. Какова ваша цель участия в волонтерской программе?
4. Что вы знаете об особенностях работы волонтеров на спортивных мероприятиях?
5. Были ли вы вовлечены в волонтерскую деятельность ранее?
6. Увлекаетесь ли вы спортом? Если да, то каким?
7. Приведите пример, когда вы работали в команде с другими людьми, когда вы были частью команды.
8. Приведите пример, когда вы пожертвовали своими интересами ради целей команды?
9. Приведите пример, когда нужно было быстро выполнить большой объем работы/сложную и ответственную задачу
10. Приведите пример, когда вы чувствовали себя раздраженным и вышли из себя.
11. Приведите пример, когда вы оказали помощь другому человеку?

ВАЖНО! Отдельный перечень вопросов необходимо проработать для волонтеров по функциональной специфике предстоящей деятельности на мероприятии, а также предусмотреть конкретные индикаторы для их оценки в соответствии со специфическими требованиями.

Например. Функция **Обслуживание Мероприятий (EVS)**. Именно по работе волонтеров EVS большинство клиентских групп – спортсменов, зрителей,

иностранных гостей, будут судить о качестве организации мероприятия, о доброжелательности и гостеприимстве страны. Волонтеры функции EVS - это радушные хозяева, которые обладают всей информацией о происходящих событиях и всегда готовы помочь гостям мероприятия.

Ситуация №1.

Вы работаете регулировщиком зрительских потоков в районе стадиона «Лужники». К вам подошел руководитель вашей группы и поставил задачу срочно сменить локацию, подменить коллегу на другом объекте. Путь до данного объекта занимает 10 минут. Как только вы направились в необходимую зону, вы неожиданно увидели зрителя, который выглядит очень болезненно. **Опишите свои действия.**

Как закончить интервью с потенциальным волонтером?

«Спасибо за уделенное время; на этом наше интервью подходит к концу.

Есть ли у Вас какие – то вопросы ко мне по поводу интервью, или работы в целом? Большое спасибо Вам, мы обязательно свяжемся с Вами по телефону или электронной почте! Было очень приятно с Вами познакомиться!»

По итогам прохождения оценочных мероприятий интервьюер формируют для каждого кандидата его сводную оценку. Кандидат, успешно прошедший все этапы отбора, получает от организации предложение войти в состав волонтеров. В случае согласия кандидата с ним заключают соглашение, которое дает право участвовать в спортивных мероприятиях организации, а также проходить обучение по заранее определенной обучающей программе.

Координатор осуществляет рассылку предложений об участии волонтеров из итогового списка, в котором указывается направления деятельности волонтера и конкретная позиция его работы. Предлагаемая позиция может быть в дальнейшем скорректирована в рамках установленного направления деятельности волонтера. Волонтеры, которые были рекомендованы

для участия в программе/проекте организации, но не вошедших в состав основного списка, формируют кадровый резерв, который может быть использован в случае непредвиденных ситуаций.

СОБЕСЕДОВАНИЕ

Собеседование имеет цель определить опыт, навыки и интерес кандидата в волонтеры к предлагаемой работе. Собеседование должно проходить в доброжелательном ключе, поскольку зачастую кандидаты – неопытные люди, возможно, это их первое собеседование в жизни, и в нашу задачу не входит устроить стрессовую ситуацию.

ВАЖНО! Собеседование одновременно является элементом отбора и моментом мотивации, потому что для волонтера это первый личный контакт с организацией.

Вот примерный алгоритм собеседования:

- Спросить, какая работа интересна кандидату.
- Рассказать о работе, которая подошла бы кандидату и может быть предложена волонтеру.
- Используя описание работ, обсудите с кандидатом, насколько его устраивает эта работа, и имеет ли он для этого необходимые знания, опыт и возможности.
- Помогите сделать выбор того, что наиболее ему подходит, указывая как положительные, так и отрицательные стороны предлагаемых видов работ. Окончательное решение оставьте за кандидатом в волонтеры.
- Расскажите о преимуществах системы поддержки и обучения, которую вы можете предложить волонтерам.
- Убедиться, что кандидат имеет реалистичные ожидания от этой работы и самой организации.

После собеседования составьте краткий письменный отчет, отразив в нем: ответы на поставленные вопросы, впечатления о коммуникабельности, мотивированности кандидата, опыте работы, его доброжелательности, а также представьте ваши рекомендации по работе волонтера в организации.

Кейс «Интервьюирование кандидатов в волонтеры»

Вводная информация

Волонтерский центр N-ого государственного университета является Центром привлечения волонтеров к LXIII Международным главнейшим суперсоревнованиям по самым интересным видам спорта и CI Международным мегасоревнованиям по особым видам спорта. Для коммуникации с волонтерами в ходе всех этапов привлечения, отбора, подготовки и управления их деятельностью Оргкомитетом супер- и мега- соревнований создан специализированный портал. На этом портале волонтеры проходили первичную регистрацию, заполняли анкеты, через портал им рассылали ссылки на обязательное тестирование, которые приходили волонтерам на указанную при регистрации электронную почту. Еще на этапе прохождения тестирования стало понятно, что строить коммуникацию с волонтерами исключительно через портал не эффективно, потому что волонтеры редко заходят в свой личный кабинет и нерегулярно проверяют электронную почту, в которую дублируются приглашения к следующим этапам отбора и подготовки.

Волонтерский центр N*ГУ приступил к проведению интервью – обязательной отборочной процедуре для волонтеров. Квота Волонтерского центра 1000 человек. В базе ВЦ 2500 волонтеров, прошедших тестирование, и подлежащих приглашению на интервью. В этой базе, которая в том числе может быть выгружена в виде документа *.xls, содержатся персональные данные кандидатов в волонтеры: телефоны, адреса электронной почты. Сотрудники Центра через портал разослали приглашения на интервью. По итогам рассылки приглашений, на интервью через портал записались 20 человек.

Плановое количество интервью в месяц, установленное Оргкомитетом, составляет 350 человек. В Волонтерском центре работает 4 человека и установлен один телефон.

Каким образом Волонтерскому центру выстроить коммуникацию с кандидатами в волонтеры, чтобы выполнить план по интервью?

Решение

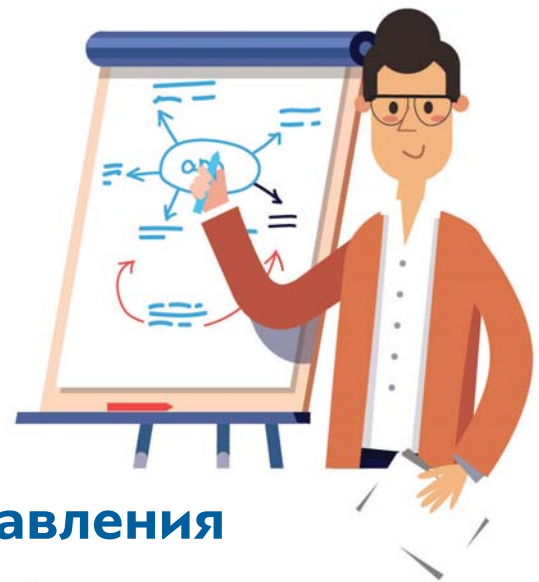
1. С использованием облачных технологий необходимо создать онлайн-график интервью на месяц емкостью 400 мест (с учетом вероятных неявок) с доступом к нему всех лиц, осуществляющих коммуникацию с кандидатами в волонтеры по этому поводу. Такой документ позволит всем задействованным лицам иметь оперативный доступ к данным о заполнении расписания интервью.

2. При наличии возможности использования административного ресурса, целесообразно запросить у администрации вуза помощников и технические средства для организации тотального обзвона базы кандидатов в волонтеры и заполнения расписания.

3. В случае отсутствия возможности привлечения административного ресурса и необходимости решения задачи своими силами, наиболее эффективным методом представляется метод «сетевого маркетинга». Базу волонтеров нужно разделить между сотрудниками Центра и определить, что каждый сотрудник должен обеспечить согласие на интервью 100 кандидатов в волонтеры в месяц, с учетом процента возможной неявки. Поручить каждому сотруднику привлечь по 4-5 добровольных помощников из числа активистов, поделить между ними базу и их силами организовать телефонное информирование кандидатов. При этом добровольным помощникам нужно компенсировать затраты на использование личных телефонов, а данные о волонтерах, согласившихся на интервью и прошедших интервью, оперативно фиксировать в базе.

4. Дополнительно можно использовать коммуникационные возможности социальных сетей и электронной почты: публиковать на официальных ресурсах новости о необходимости прохождения интервью и записи на него, рассылать в личные сообщения знакомым волонтерам приглашения записаться на интервью. Такие же сообщения регулярно дублировать на электронную почту кандидатов, не записавшихся на интервью.

5. При наличии финансовых или организационных возможностей можно организовать смс-рассылку.



КЛЮЧ 2.

Ориентирование и обучение волонтеров спортивного направления

Итак, набор новых волонтеров для работы в вашей организации успешно завершен. Однако, следует помнить, что ваши волонтеры имеют лишь приблизительное представление и поверхностное понимание о том, что им предстоит делать, какие виды работ им предстоит выполнять, каким образом будет выстраиваться система взаимодействия с сотрудниками, целевой аудиторией и другими волонтерами в рамках действующего проекта/программы. Ориентирование — это своего рода адаптация нового «сотрудника» (волонтера), чтобы он быстрее «вошел в должность», освоил свои обязанности, стандарты поведения, достиг приемлемого уровня эффективности деятельности.

2.1. Ориентирование волонтеров спортивного направления

Именно ориентирование выступает в качестве следующего шага подготовки волонтеров к началу их деятельности на событии. Ориентирование позволяет четко понять волонтеру его функционал, знакомит с технологиями и существующими правилами работы и др.

Ориентирование рекомендуется планировать и проводить в ближайшее время после того, как волонтер был принят в организацию, но еще не приступил к исполнению своих непосредственных обязанностей.

Ориентирование включает в себя три этапа, каждый из которых отличается своими особенностями и подходами к волонтеру.

Этапы ориентирования	Содержание
Первый информационный этап – вводный курс	Волонтер получает представление о том, чем занимается ваша организация. Волонтера знакомят с историей, миссией, принципами и структурой организации. Информировывают о направлениях деятельности и реализуемых программах/проектах, целевых группах.
Второй этап – регулирование отношений	Волонтерам предоставляется информация о правах и обязанностях, осуществляется распределение по позициям с последующим описанием функционального направления деятельности. Волонтеров знакомят с непосредственным руководителем, координаторами, а также с тим-лидерами. Организационные моменты включают инструктаж о режиме работы волонтера, освещаются вопросы посещаемости, формах отчетности, соблюдения конфиденциальности, правилах техники безопасности, а также подписания договоров.
Третий этап – введение волонтера в коллектив организации	В рамках данного этапа происходит знакомство волонтеров с основными членами коллектива организации, задействованными в проведении программ/проектов. Волонтерам объясняют правила поведения, работу с техническим оборудованием, проводят экскурсию по помещению организации и др.

Таблица 8

Этапы ориентирования волонтеров

Оценка успешности ориентирования волонтеров в организации проводится по следующим показателям:

- Насколько волонтер ясно и четко понимает, что значит быть волонтером (роль, функции).
- Насколько волонтер хорошо знаком, принимает и применяет в своей работе основные принципы организации.
- Степень интеграции волонтера в коллектив и успешность коммуникации и координации в команде.
- Насколько волонтер хорошо ориентируется в правилах и процедурах организации.
- Как хорошо волонтер знаком с практическими сторонами своей работы в организации, а также в рамках задействованного проекта/программы.

2.2. Комплексная подготовка и обучение волонтеров спортивного направления

Подготовка волонтеров спортивного направления является важным аспектом в волонтерской программе и от ее уникальности, эффективности зависит работа волонтеров в период спортивных мероприятий.

Программы подготовки волонтеров спортивного направления должны носить динамичный характер взаимодействия участников, делая ее интересной и эффективной для волонтеров. Подобный подход к обучающему блоку подготовки волонтеров выгодно его отличает от стандартных лекционно-инструктажных форматов работы и дополнительно мотивирует, стимулирует интерес к волонтерству, формируя дружескую атмосферу среди участников добровольческого движения.

Цель обучения – обеспечение высокого качества подготовки волонтеров спортивного направления в рамках реализуемой программы/проектов организации.

Задачи обучения - подготовка к квалифицированной самостоятельной работе волонтера спортивного направления, а также возможность удовлетворения его личных потребностей в обучении и приобретении необходимых знаний и навыков.

Кроме того, дает волонтеру ответы на следующие вопросы: каковы цели его будущей деятельности, на кого она будет направлена, что именно он будет делать, какие проблемы и сложности могут возникнуть, как долго продлится проект, где будет работать волонтер, есть ли специфические особенности и в чем они заключаются?

Этапы создания и осуществление обучающей программы:

- Определение целей и потребности в обучении.
- Моделирование программы обучения (темы, формы и методы обучения, количество часов).
- Организация процесса обучения (время, место, участники, техническое оснащение и информационное обеспечение).
- Оценка результатов обучения. Она проводится как в процессе самого обучения спортивных волонтеров, после его завершения, так и через определенный промежуток времени.

Оценка обучения свидетельствует об уровне подготовки спортивного волонтера к предстоящей работе, а также позволяет планировать дальнейшее его обучение и внесение необходимых корректировок в существующие образовательные программы. Для достижения максимального эффекта обучение рекомендуется проводить в несколько этапов, каждый из которых позволяет

развивать конкретные навыки и умения, при этом не перегружая слушателей большим объемом информации, чередуя обучения с закреплением полученных знаний на практике.

Этапы обучения волонтеров спортивного направления:

1. Предварительное обучение.
2. Обучение в процессе работы. Повышение квалификации.
3. Перепрофилирование.

Предварительное обучение (входное обучение) заключается в передаче волонтеру необходимых знаний и навыков для начала практической деятельности в рамках программы/ проекта организации, а также его успешной адаптации к условиям предполагаемой работы.

Обучение включает в себя: **1.** встречу координатора с волонтером (обсуждение графика работы, ключевых функций, ожиданий волонтеров от предстоящего обучения); непосредственно обучение; **2.** оценку обучения путем обратной связи (насколько волонтеры хорошо владеют предметом и могут успешно применить полученные знания и навыки в практической деятельности, что необходимо скорректировать/добавить в проводимом тренинге).

Один из самых эффективных методов обучения — это обучение в процессе фактического выполнения определенной работы, поскольку она дает возможность волонтеру закрепить новые полученные знания и получить новые навыки на практике, а также позволит наблюдать за тем, что и как происходит, осуществляя с координатором «обратную связь» на месте. К явным преимуществам данного метода обучения относится: положительное влияние на мотивацию волонтера, успешное преодоление стрессовой ситуации, вызываемой производственными функциями и обязанностями, а также способствует расширению сферы социальных контактов на рабочем месте.

К распространенным методам обучения спортивных волонтеров на событиях относятся:

ИНСТРУКТАЖ

Наставничество предполагает постоянную поддержку волонтера во время смены более опытным волонтером-куратором/тим-лидером или координатором с целью минимизации периода адаптации нового волонтера организации и (или) периода освоения новых знаний и навыков на рабочем месте.

Метод делегирования ответственности предусматривает передачу волонтеру четко обозначенной области задач с правом самостоятельного решения по оговоренному перечню вопросов.

Метод усложняющихся заданий заключается в предоставлении волонтеру возможности выполнения первоначально достаточно простых, а затем все более усложняющихся заданий и видов работ. В итоге, волонтер самостоятельно выполняет порученное задание в рамках своего функционального направления деятельности.

Направленное приобретение опыта связано с организацией систематического планирования обучения на рабочем месте, основу которого составляет индивидуальный план обучения волонтера, в котором изложены цели и предполагаемые результаты обучения.

Перепрофилирование способствует профессиональному росту волонтера, позволяет приобрести новый опыт и навыки. Данный вид обучения может заключаться в расширении возможностей волонтера, связанных с новым кругом задач и сферой ответственности в рамках уже выполняемых видов работ; переводе на другую должность или направление работы и др.

Анализ программ подготовки и обучения волонтеров крупномасштабных спортивных проектов (например, XXII Олимпийских зимних игр и XI Паралимпийских зимних игр 2014 года в городе Сочи, Кубка Конфедераций

FIFA 2017) на территории Российской Федерации позволяет говорить о формировании в практике волонтерского менеджмента комплексного подхода к обучающему блоку волонтеров спортивного направления. Организация обучающих мероприятий определила три блока обучения: ориентационный, функциональный и объектовый, были использованы эффективные инструменты, как в части тренинговых аспектов, так и в части повседневной работы с интернет-технологиями, дистанционным обучением и созданием уникальных методических пособий.

Программа обучения волонтеров крупномасштабных спортивных мероприятий может включать в себя несколько модулей, каждый из которых отвечает конкретным целям подготовки волонтеров. Содержание каждого модуля должно разрабатываться с учетом максимального достижения целей, поставленных перед данным модулем. Исходя из указанных целей и потребностей обучаемых, для спортивных волонтеров выбираются необходимые модули, а также место проведения. Кроме того, специфика обучения волонтеров напрямую зависят от масштабности самого мероприятия.

Из опыта обучения волонтеров XXII Олимпийских и XI Паралимпийских зимних игр 2014 года в г. Сочи

Модуль	Цели
Orientation (Ориентационный модуль)	<ul style="list-style-type: none"> • Рассказать об истории и философии спортивного проекта/мероприятия. • Дать участникам представление о клиентских группах мероприятия. • Вдохновить участников мероприятия.

<p>Games from inside (мероприятие/проект изнутри)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Рассказать о шагах подготовки и проведения спортивного мероприятия. • Дать представление об основных функциях, их роли и задачах. • Дать понимание того, как различные функции взаимодействуют между собой. • Дать общее представление об спортивных объектах. • Дать представление об основных клиентских группах Игр.
<p>Volunteer Supervisory Skills (Управление волонтерскими командами)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Развить ключевые навыки, необходимые лидерам волонтерских групп для эффективного управления командой на спортивном мероприятии.
<p>Skills Training (Навыковые тренинги)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Дать участникам основные навыки, необходимые для эффективной коммуникации и оказания высокоуровневого клиентского сервиса.
<p>Functional Training (Функциональный тренинг)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Дать участникам представление о роли и задачах данной функции на спортивном мероприятии. • Дать участникам понимание требований клиентских групп к данной функции. • Дать понимание о том, с какими функциями данная Функция взаимодействует наиболее плотно (Функции-партнеры). • Дать представление о позициях в рамках данной функции.

<p>Job-specific Training. (Тренинг по позиции)</p> <p>Job-specific Training. Part 1. (Тренинг по позиции. Часть 1)</p> <p>Job-specific Training. Part 2. (Тренинг по позиции. Часть 2)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Дать волонтерам представление о роли и задачах данной функции на мероприятии организации. • Дать волонтерам понимание требований клиентских групп к данной функции. • Дать понимание волонтерам о том, с какими функциями данная Функция взаимодействует наиболее плотно (Функции-партнеры). • Дать представление о позициях в рамках данной функции. • Дать волонтерам дополнительные профессиональные знания и навыки, необходимые им для эффективного выполнения своих должностных обязанностей на спортивном мероприятии. • Подготовить волонтера для работы на конкретной позиции в рамках его/ее функции. • Убедиться, что волонтер хорошо усвоил принципы работы в данной позиции и готов к самостоятельному выполнению своих должностных обязанностей.
<p>Virtual tour (Виртуальный тур по объектам)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Дать общее представление об объекте (объектах) работы спортивного волонтера.
<p>Venue Training (Тренинг на объекте)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Детально познакомить спортивных волонтеров с объектом. • Убедиться, что все волонтеры хорошо ориентируются на объекте и готовы к выполнению своих должностных обязанностей на конкретном объекте.

Таблица 9

Программа обучения волонтеров

XXII Олимпийских и XI Паралимпийских зимних игр 2014 года в г. Сочи

Таким образом, исходя из указанных целей и потребностей обучаемых, для волонтеров спортивного направления выбираются необходимые модули, а также место проведения.

При разработке форматов обучения в рамках каждого модуля для волонтеров спортивного направления наиболее эффективным признается, так называемое – смешанное обучение («Blended Learning») – с использованием различных форм и методов, как традиционных, так и инновационных.

Формат	Краткое описание
Презентация	Представление какого-либо материала слушателям - волонтерам. Предполагает выступление спикера (на заданную тему), с последующей сессией ответов на вопросы.
Семинар	Вид групповых занятий, предполагающий выступление одного или нескольких спикеров, групповые дискуссии, тематические дебаты.
Тренинг	Форма обучения через опыт, которое включает большое количество отработок, практических заданий. В ходе тренингов активно используются игровые формы обучения, мини-дискуссии, мозговые штурмы и т.д.
Симуляция	Игровое упражнение, в котором участникам-волонтерам необходимо принять ряд решений в рамках искусственно созданной комплексной ситуации, принципиально (но не детально) отражающей проблематику работы участников.
Обучение на кейсах (case study)	Интерактивная технология для краткосрочного обучения на основе реальных или вымышленных ситуаций, направленная не столько на освоение знаний, сколько на формирование у слушателей новых качеств и умений.

Экскурсия по Объекту	Знакомство с расположением основных зон на объекте.
Инструктаж	Вид обучения на рабочем месте для подготовки волонтера к самостоятельной работе на конкретной рабочей позиции. Включает иллюстрацию верного поведения, объяснение задания, практику, проверку усвоенной информации.
Наставничество	Один из методов обучения и развития волонтеров, при котором более опытный сотрудник (наставник/опытный волонтер) делится имеющимися знаниями со своим протеже на протяжении определенного времени.
Асинхронное обучение	Обучение, в котором контакт между преподавателем и обучающимся осуществляется с задержкой во времени. Примеры: дистанционное обучение, видео курсы, 3D модель объектов, вебинар и т.д.
Обучающие карты	Инструмент групповой работы, в ходе которой участникам необходимо самостоятельно визуализировать информацию, которую им необходимо усвоить.
Коммуникационная кампания	Серия мероприятий (обучающих, информационных, PR и т.д.), объединенных одной общей темой и целью. Часто включает в себя использование социальных сетей.
Edutainment	Совмещение обучения и развлечения (Education + Entertainment). Это обучение в ходе яркого, запоминающегося события.
Каскадное обучение	Обучение персонала, проходящее в несколько этапов. Первыми обучение проходит группа сотрудников, которые проходят специальную подготовку (тренинг для тренеров) для того, чтобы передать знания и навыки своим коллегам.

Карманные справочники (Pocket Guide и Phrasebook)	Справочные материалы, в которых кратко и доступно изложены основные темы обучения, карты, формулы – все, что нужно для эффективного выполнения своей роли.
--	--

Таблица 10

Форматы обучения

В ходе подготовки и организации обучения особое внимание необходимо уделять не только в предоставлении волонтеру спортивного направления максимально возможного количества информации, необходимой ему для работы, но и отработке, закреплению на практике применимых знаний и навыков. Следует также стремиться к достижению хорошего уровня понимания волонтерами, в чем именно состоят их функции. Только в этом случае волонтеры приобретают необходимую степень подготовленности и уверенности в своих силах, требуемых для выполнения работы.

При подготовке и организации массового обучения волонтеров крупномасштабных спортивных проектов необходимо учитывать специфику ряда показателей:

Особенности целевых групп

Для организации спортивных проектов могут привлекаться волонтеры всех возрастных групп. Каждый волонтер несет свой опыт, а также обладает каким-то определенным набором знаний и навыков. Разность в восприятии информации и преобладающих способах обучения должно учитываться при разработке формата проведения каждого учебного модуля для отдельных категорий волонтеров спортивного направления.

Уникальность выполняемой работы/квалификация волонтеров

Подавляющее большинство волонтеров обладает профессиональной квалификацией в своей области, но не обладает необходимыми знаниями,

которые позволят им без дополнительного обучения успешно выполнять свои обязанности на спортивных мероприятиях. Это должно учитываться при формировании обязательного набора учебных модулей для каждой категории волонтеров спортивного направления.

Широкий спектр специальностей

Для обслуживания проекта/программы организации могут быть задействованы волонтеры различной функциональной специфики. Это определяет широкую линейку специальных курсов обучающей программы.

Временные рамки

Часть обучающих мероприятий могут проводиться только на объектах, непосредственно перед самым спортивным мероприятием. В этом случае, рекомендуется, чтобы волонтеры проходили обязательную часть обучающих программ перед самым спортивным мероприятием на спортивных объектах. Это также должно учитываться при планировании логистики и составлении расписаний работы волонтеров.

Потоковый принцип обучения волонтеров

Зачастую, в рамках проведения крупных спортивных проектов обучение волонтеров может начаться раньше, чем закончится отбор кандидатов. Соответственно, необходимо провести обучение сразу всех отобранных волонтеров не представляется возможным.

Кроме того, создание обучающей программы требуется и для специалистов в сфере управления волонтерскими ресурсами при организации спортивных мероприятий. Программы волонтерского менеджмента для сотрудников организации в обучающем блоке должны предусматривать следующий перечень мероприятий:

- разработка обучающей программы волонтерского менеджмента для самих сотрудников организации при подготовке и проведении масштабных спортивных событий;
- разработка системы обучающих занятий для формирования и повышения профессиональных компетенций организаторов волонтерской деятельности;
- создание комплекса просветительских мероприятий по подготовке волонтеров, в дальнейшем – привлечение подготовленных волонтеров к участию в программах профессиональной подготовки и переподготовки волонтеров и реализации различных мероприятий.

Кейс «Обучение волонтеров»

Вводная информация

Волонтерский центр N-ского государственного университета является Центром привлечения волонтеров к LXIII Международным главнейшим суперсоревнованиям по самым интересным видам спорта и CI Международным мегасоревнованиям по особым видам спорта, которые пройдут в 201* году в городе С*.

Волонтерский центр приступил к обучению волонтеров. Обучение волонтеров предполагает проведение 3-х дневного сдвоенного тренинга и погружением его участников в атмосферу игровой ситуации. В ходе тренинга участники работают на общих сессиях и в группах по 50 человек. Тренинги для волонтеров проходят в несколько потоков, потому как общее количество волонтеров значительно превышает все технические мощности любой базы для обучения, и волонтеров пришлось разделить.

Для проведения обучения ВЦ привлек и высококвалифицированных специалистов Оргкомитета и подготовил тренеров из числа своих активистов и представителей партнерских организаций. Тренеры работают на безвоз-

мездной основе. Тренеры ВЦ – его опора и гордость. Обучение тренеров проводила Елена Прекрасная, разработчик тренинга для волонтеров.

Помимо тренеров ВЦ обучение в каждом потоке проводят тренеры Оргкомитета из расчета один тренер на одну аудиторию для группового взаимодействия. В первом потоке обучения в ВЦ N*ГУ с тренерами Оргкомитета приезжала Елена Прекрасная, которая осталась очень довольна работой тренеров N-ского государственного университета и очень хвалила их на общей рефлексии.

На обучение второго потока тренеры Оргкомитета прибыли под руководством Ивана Разумного, руководителя тренерской службы Оргкомитета.

В первый же перерыв для кофе-брейка Иван собрал всех тренеров ВЦ и дал крайне негативную оценку их работы. По мнению Ивана, тренеры «ведут себя несерьезно, как клоуны, слишком много улыбаются и шутят, чем расслабляют аудиторию, хотя должны держать ее в напряжении».

Иван ставит в известность сотрудников ВЦ, что в случае, если тренеры не станут вести себя, по его мнению, «подобающим образом», он будет вынужден отстранить их от проведения тренинга и потребует от ВЦ срочно заменить их другими тренерами.

Тренеры ВЦ недоумевают, ведь именно так проводить тренинг их учила Елена Прекрасная, его разработчик. Более того, они убеждены, что веселая атмосфера способствует поддержанию игровой ситуации и концентрации внимания участников тренинга.

При этом после разговора с Иваном, приподнятое настроение, необходимое для эффективной работы с добровольческой аудиторией, у большинства тренеров исчезла. Они обескуражены и даже немного демотивированы.

Впереди у Волонтерского центра еще не один, и не два потока обучения, в ходе которых ВЦ понадобится помощь своих тренеров, численность

которых не очень велика. К тому же тренеры ВЦ – ключевые фигуры и партнеры центра в его текущей деятельности.

Какие действия необходимо предпринять руководству ВЦ для разрешения возникшего конфликта?

Решение

1. Судя по всему, причина возникшего конфликта – в разнице методических подходов Ивана и Елены, а может – в их межличностном конфликте, который находится за рамками ситуации.

2. Прежде всего, нужно поговорить со своими тренерами и успокоить их. Тренеры должны ощущать вашу заинтересованность в них, защиту и заботу. Помимо этого, неуравновешенное психологическое состояние тренеров стопроцентно не пойдет на пользу тренингу и обучению волонтеров.

3. Следующим шагом необходимо договориться с Иваном об отсрочке принятия решений и радикальных мер до окончания первого дня тренинга, потому как для разрешения конфликта потребуются общая беседа всех сторон конфликта, а организовать ее в ходе тренинга невозможно. В качестве аргумента можно апеллировать к невозможности такой срочной замены тренеров.

4. Необходимо посмотреть ход тренинга во всех аудиториях для групповой работы, чтобы иметь возможность аргументировано обсуждать манеру работы тренеров, а также проанализировать методические материалы по ведению тренингов, чтобы опереться на их положения в дискуссии.

5. Вечером в ходе общей беседы необходимо попытаться прийти к компромиссу, как наиболее безболезненному решению конфликта. Суть компромисса – в дозировании юмора при ведении тренинга и корректировке работы тренеров.

6. Если вы уверены в своей правоте, при невозможности компромисса

необходимо обратиться к сотрудникам Оргкомитета, курирующим деятельность ВЦ и изложить им ситуацию.

7. Тренинг довести до конца, если потребуется – силами одних тренеров ВЦ.

Кейс «Организация обучения волонтеров»

Вводная информация

Волонтерский центр N-ского государственного университета является Центром привлечения волонтеров к LXIII Международным главнейшим суперсоревнованиям по самым интересным видам спорта и CI Международным мегасоревнованиям по особым видам спорта, которые пройдут в 201* году в городе С*.

Квота Волонтерского центра составляет 1000 человек. В базе ВЦ N*ГУ – 1450 волонтеров, прошедших все отборочные процедуры.

Каждый волонтер должен пройти обучение на трех обучающих тренингах: вводном, общем и функциональном. Обучение по функции организуют функциональные структурные подразделения Оргкомитета в городе С* непосредственно перед супер- и мега- соревнованиями. Проведение вводного и общего тренинга – задача ВЦ.

Совокупная продолжительность вводного и общего тренинга – 20 часов, тренинги должны идти одним блоком в течение 3-х дней без перерывов. Проведение тренингов предполагает общие сессии и работу по группам по 50 человек. Самая большая аудитория в N*ГУ, в которой можно проводить общесессии, максимально имеет 275 посадочных мест. Аудиторий для групповой работы вместимостью до 100 человек – десять.

Рассчитайте оптимальное количество потоков обучения и оптимальное количество тренеров, которых должен привлечь ВЦ на безвозмездной основе,

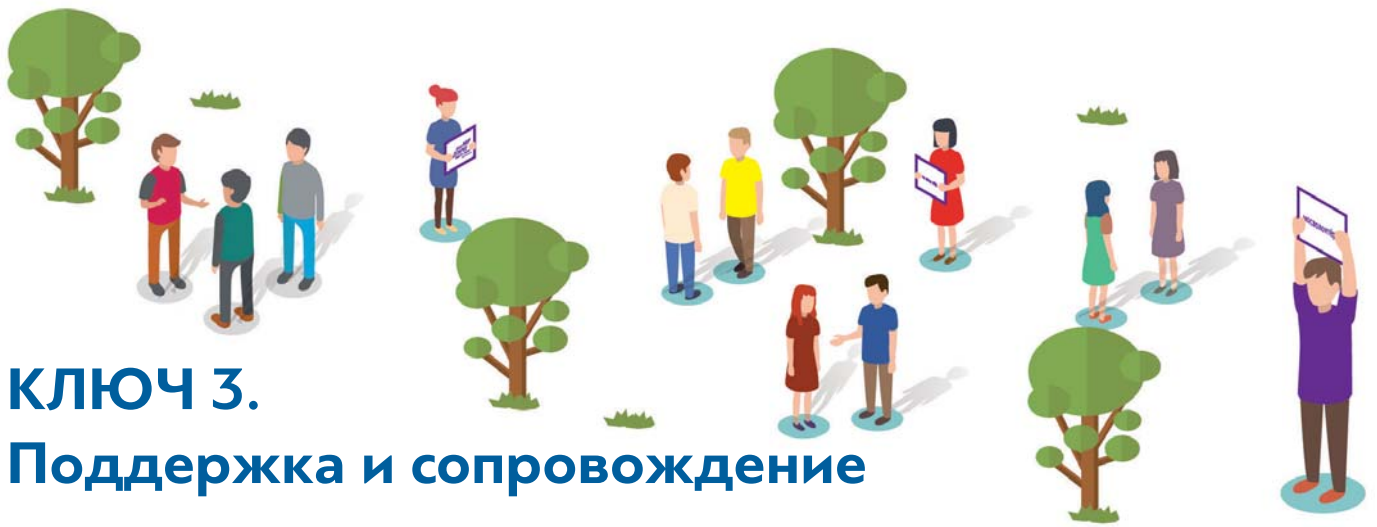
для обучения всех волонтеров Центра. Учитывайте, что Оргкомитет присылает на каждое обучение своих тренеров в количестве, соответствующем количеству аудиторий для групповой работы. Аргументируйте свой ответ.

Решение

1. При расчете потоков целесообразнее исходить из емкости потока 250 человек, потому как такая емкость кратна 50 – численности группы для групповой работы. Технически, конечно, возможно распределить 275 человек по 6 аудиториям группами по 45-46 человек вместо 50, но это внесет путаницу и существенно не изменит необходимое количество потоков.

2. Необходимо спланировать 7 потоков обучения, не смотря на то, что очевидным кажется ответ 6. Седьмой поток необходим для обучения тех волонтеров, которые по каким-либо причинам не смогли пройти обучение в потоках, в которые были записаны, и таких волонтеров будет больше 50. Планировать 8 и более потоков бессмысленно – волонтеры, которые не смогли или не захотели воспользоваться 7 шансами, включая дополнительный, вероятнее всего просто недостаточно мотивированы.

3. Оптимальным было бы подготовить не менее 20 тренеров для обучения волонтеров. Работа с группой в течение 4-8 часов в день в течение 3 дней – очень трудоемкая задача, практически не выполняемая в одиночку. Минимальное комфортное количество тренеров на одну аудиторию – 3 человека, из которых 2 – тренеры ВЦ. Таким образом, на каждом обучении будут работать 10 тренеров ВЦ. Учитывая 7 потоков обучения, безвозмездную работу тренеров, возможность их эмоционального выгорания и вероятное возникновение у них разнообразных жизненных обстоятельств, безопасней всего удвоить требуемое количество, чтобы защитить себя от острой нехватки кадров.



КЛЮЧ 3. Поддержка и сопровождение волонтеров спортивного направления

3.1. Организация сопровождения и поддержка работы волонтеров спортивного направления

Поддержка волонтеров спортивного направления – это обязанность организации по отношению к волонтерам и право волонтеров. Поддержка должна осуществляться на регулярной основе до и во время самого проекта/программы. Существенная роль в рамках поддержки отводится вопросам коммуникации, которые, в первую очередь, должны быть отражены на едином портале, информационном сайте в клиентских группах, официальном сайте спортивного мероприятия.

К основным задачам поддержки относятся:

1. обеспечение связи волонтера с организацией через координатора/тим-лидера (позволяет выявить и оценить эмоциональное состояние волонтера, возникшее недопонимание и недовольство сторон и прийти к совместному решению проблемы, получить обратную связь от волонтера и др.);
2. обеспечение качества выполняемых работ, включающее в себя проведение регулярного мониторинга и оценку деятельности волонтера, что позволяет оперативно вносить необходимые коррективы и изменения

в проект/программу (например, дополнительно провести обучение волонтера, изменить функциональное направление деятельности и др.).

Поддержка волонтеров предусматривает:

- консультирование – это объяснение волонтеру тех или иных идентифицируемых проблемных ситуаций, возникших в процессе работы, с целью помочь ему в решении;
- обеспечение волонтера доступом к необходимой информации, которая применяется в ходе выполнения функциональных обязанностей;
- решение сопутствующих организационных вопросов: внимательная работа с графиком во избежание перегрузок, обеспечение необходимыми ресурсами, организация рабочего места, возмещение расходов;
- предоставление волонтеру возможностей для развития и повышения квалификации;
- поддержка в установлении контактов и взаимопомощи между волонтерами.

К формам поддержки волонтеров относятся:

- индивидуальные беседы волонтера с координатором/тим-лидером;
- совместная работа с координатором/тим-лидером или другими волонтерами;
- встречи волонтерской группы с участием и без участия координаторов/тим-лидеров;
- встречи по обмену опытом с другими группами волонтеров;
- тренинги, семинары, обучение на рабочем месте;
- техническое и информационное обеспечение, возмещение расходов.

Супервизия является неотъемлемой частью организуемой всей системы поддержки волонтеров. Как одна из форм консультирования, супервизия заключается в обсуждении деятельности или обмене мнениями между координаторами/тим-лидерами и волонтерами.

Супервизия – это своего рода курирование деятельности волонтера и профессиональное консультирование координатором или тим-лидером, наблюдающие над процессом его работы, отмечая достоинства и недостатки в исполнении функциональных обязанностей.

ВАЖНО! Координатор/тим-лидер волонтеров – НЕ контролер и НЕ учитель! Он КОНСУЛЬТАНТ И ПОМОЩНИК!

В процессе беседы координаторы/тим-лидеры помогают волонтеру адекватно оценить свою деятельность, провести работу над ошибками, скорректировав модель поведения, а также поставить новые задачи на ближайшее время. Предлагаемые меры помогут адаптироваться волонтерам к новым ситуациям, будут способствовать повышению их стрессоустойчивости и способности к восстановлению, помогут поддерживать собственное эмоциональное состояние независимо от характера и режима выполняемой работы.

В системе оказания поддержки волонтеров выделяется три основные функции супервизии:

Формирующая функция – отвечает за выработку навыков и способностей волонтеров, необходимых для качественного исполнения возложенных на них обязанностей.

Поддерживающая функция – предполагает психологическую поддержку волонтера, повышение его стрессоустойчивости и устойчивости к негативному влиянию внешних и внутренних факторов, помощь в оценке и анализе его деятельности.

Нормативная (направляющая) функция – связана с возможностью моделировать поведение волонтера, устраняя недостатки, которые мешают в работе.

3.2. Опасности массовых событий и выходы из сложных ситуаций

Волонтеры спортивного направления во время работы встречаются с разнообразными конфликтами и сложностями.

Проблемы	Способы решения проблем
Проблемы в коммуникациях волонтеров во время рабочих смен	Обеспечение оборудованием связи для волонтеров спортивного направления во время проведения непосредственно самих спортивных соревнований по оказанию им помощи в предоставлении услуг и поддержании контактов со тим-лидерами/координаторами
Волонтер затрудняется с определением локации, испытывает трудности в направлении зрителей/гостей мероприятия	Обеспечение подготовки волонтеров спортивного направления хорошими знаниями специфики и местности спортивных объектов соревнований
Волонтер не может дать информацию о проводимых спортивных мероприятиях/соревнованиях	Обеспечение информированности различными материалами, успешно интегрирующими волонтеров в спортивной программе организаторов спортивных мероприятий/соревнований.

Таблица 11

Возможные трудности и способы решения проблем



КЛЮЧ 4.

Мотивация и поощрение деятельности волонтеров спортивного направления

4.1. Теория мотивации

Главной целью системы мотивации является создание благоприятных условий для работы спортивных волонтеров. Мотивационный блок программы волонтеров должен решать вопрос дополнительного страхования организаторов мероприятия от невыхода волонтеров на работу.

Система мотивации, в первую очередь, должна быть направлена на:

- мотивацию на эффективную и качественную работу каждого волонтера, поддержание соответствующего настроения;
- укрепление желаемого поведения волонтера до, вовремя и после проведения программы/ проекта;
- постоянное взаимодействие с волонтерами и поддержание их интереса в течение конкретного срока их подготовки к программе/проекту организации;
- сокращение издержек, связанных с заменой и переподготовкой волонтеров;
- желание волонтеров в дальнейшем участвовать в мероприятиях.

Немного теории ...

За последние десятилетия тема мотивации волонтеров спортивного направления стала объектом многочисленных зарубежных и отечественных исследований.

Переходя от теоретических аспектов к нашим практическим изысканиям в данной области, необходимо отметить исследование мотивации волонтеров спортивного направления, которые проводились А. Шашковым⁶, а затем были им продолжены уже в соавторстве с Г. Романовой и И. Макаровой⁷.

В итоге к движущим мотивам были отнесены: практика английского языка (16,7%), связи (13,4%), делать добро, помогать людям (12,0%), поездки (11,5%), участие в крупных спортивных соревнованиях: Олимпийские игры, Чемпионат мира по легкой атлетике, Формула 1 (9,2%), расширение круга знакомства (8,8%), новые знания (уникальный опыт) (7,0%), экипировка, атрибутика, памятные сувениры (6,3%), возможности для дальнейшего карьерного роста (5,0), оздоровление (пребывание во время рабочих смен в экологически чистых зонах, например, Красная поляна г. Сочи) (4,2), новый вид досуга (3,3%), собственное удовольствие от участия (2,6).

⁶Шашков А.В. Уровень коммуникативной толерантности как фактор мотивации волонтерства // Олимпийский Сочи: Социум. Культура. Личность: материалы 5-й Всерос. науч.-практич. конф., г. Сочи, 4–6 октября 2012 г./отв. ред. И.Н. Макарова, Е.В. Поступинская. Сочи: РИЦ СГУ, 2012. 313с.

⁷Романова Г.М., Макарова И.Н., Шашков А.В. Теоретико-методологические основы исследования ожиданий и мотивации волонтеров // Известия Сочинского государственного университета. 2012. Т. 21. С. 151–161; Они же: Мотивационные аспекты волонтерской деятельности в условиях организации событийных мероприятий в туризме // Известия Сочинского государственного университета. 2013. № 4-1 (27). С. 149-158.

«Хочу развивать свои организаторские способности, улучшать иностранные языки и считаю, что Сочи–2014 будет являться отличным местом для саморазвития в этих направлениях! – делится впечатлениями Дмитрий Староверов.

Второй раз за всю историю существования Олимпийских игр они проходят в нашей стране! И я безумно хочу попасть на это событие века! Тем более, это будет огромная практика в языках, а также приобщение к мировой культуре! – Яна Ким.

Ты встречаешь много новых людей, стремящихся, как и ты, к каким-либо высотам. А еще хочется проверить свои возможности. – Семен Ремезов»

(Источник: <http://www.kdobru.ru/materials.pdf>)

«Быть волонтером на Олимпиаде – это возможность проявить свои лучшие качества – силу воли, выдержку. Я буду очень рада, если смогу помогать российским спортсменам, поддерживать их. Увидеть победу нашей олимпийской сборной – это моя заветная мечта. – Елена Харитона.

Сама занимаюсь спортом, и мне очень бы хотелось побывать в атмосфере драйва Олимпийских игр, пообщаться с великими спортсменами, стать свидетелем их новых достижений. – отмечает Юлия Хиноцкая.

Россия по праву заслужила проведение Олимпийских игр. И организация соревнований, и выступление наших спортсменов должны пройти на высочайшем уровне, чтобы эта Олимпиада стала гордостью в истории нашей страны. Я хочу быть причастной к нашей победе. – Елена Лехман»

(Источник: <http://gazeta.vstu.ru/?a=1&n=1315>)

Кроме того, были выявлены так называемые «антимотиваторы» волонтерской деятельности. К ним были отнесены: бесплатная рабочая сила – 24,6%; трата времени зря – 19,8%; плохая организация мероприятий – 14,3%; отсутствие благодарности – 9,5%; подчинение – 7,9%; перегрузки на организм (недосып) – 7,2%; лень – 5,5%; отсутствие мотивации – 4,8%; негативное мнение близких (друзей) – 4,0%.

Исследования, направленные на изучение мотивации волонтеров в нашей стране говорят о том, что основными побуждающими к добровольческой деятельности мотивами выступают желание, доброта, энтузиазм, стремление помогать и быть полезным окружающим; невозможность игнорировать события, происходящие вокруг; стремление проявить себя и реализовать свои инициативы; желание решать не только собственные проблемы, но и проблемы ближнего.

Мотивацию поехать на Олимпиаду в качестве волонтера определили три главных фактора – стремление к новым коммуникациям, желание сопричастности и интерес к, собственно, спортивным событиям. Заметно выделялись по одному из мотивационных факторов студенты – у них гораздо сильнее, чем в двух других подгруппах были выражены прагматические ожидания (впрочем, они все равно не перевешивают любой из трех главных мотивов).

Определение мотивации играет важную роль для обеспечения качественной работы волонтера спортивного направления, так как позволяет понять, сможет ли кандидат эффективно работать на объектах, каким способом он будет решать поставленные задачи.

Мотивация волонтеров – это совокупность внешних и внутренних движущих сил, побуждающих людей вступать в волонтерское движение и находиться в его рядах.

В практике управления добровольческими ресурсами принято разделять внешние и внутренние мотивы деятельности волонтеров. В первом случае речь идет о ценностно-мотивационной ориентации личности, во втором — о внешних стимулах. Н.А. Низовских трактует внутреннюю мотивацию как выполнение определенного вида деятельности в виду личной заинтересованности, а также переживания субъективного характера ценности. В.И. Чирков характеризует внутренне мотивированных людей высокой степенью креативности в работе и удовлетворенностью полученными результатами, положительными эмоциями.

Внешняя мотивация ориентирована на внешние ценности и простые (стандартные) модели поведения. В этом случае управлять и мотивировать человека проще, однако длительного эффекта при внешней мотивации в волонтерской деятельности достичь невозможно, так как главный фактор внешней мотивации — материальное вознаграждение — отсутствует по умолчанию. Этот тип мотивации характеризуется легкостью в управлении волонтерами, но в то же время нестабильностью и кратковременностью. Как показывает практика, мероприятия, участие в которых предполагает внешнюю мотивацию, носят кратковременный и разовый характер и не предполагают систематического привлечения добровольцев.

В реальной практике все эти направления мотивации обычно используются в определенной комбинации, так как они очень тесно связаны друг с другом и отлично дополняют друг друга. Тем самым волонтеры реализуют свои потребности самовыражения, признания и принадлежности, а организация достигает важнейших результатов — высокой производительности и качества.

Е.С. Азарова все многообразие мотивов участников добровольческого движения условно разделила на мотивы личностного роста, выгоды, компенсаторного характера, расширения социальных контактов и идеалистичные.

К мотивам компенсаторного характера автор отнесла преодоление чувства одиночества, улучшение самочувствия, ожидание ответной помощи.

Идеалистические мотивы проявляются в стремлении быть социально полезным, прийти на помощь нуждающимся, способствовать изменениям в обществе, моральный и гражданский долг, сочувствие, переживание.

Мотивы личностного роста связаны с желанием самореализации, самосовершенствоваться, а также развития самосознания посредством добровольческой деятельности.

Мотивы выгоды представлены совокупностью потребностей, таких как приобретение и расширение полезных связей и контактов, практических навыков и умений, расширение опыта социального взаимодействия, общественное признание.

К мотивам расширения социальных контактов в структуре деятельности волонтера относятся потребности общения, создание теплых и доверительных отношений, совместное и интересное времяпрепровождение, формирование эмоционально значимых отношений с другими людьми.

В целом, анализ многочисленных исследований в области мотивации позволяет сгруппировать и обобщить мотивационные установки волонтеров следующим образом (см. табл. 12):

<p>Реализация личностного потенциала</p>	<p>Возможность реализации личностного потенциала посредством безвозмездной практики позволяет в полной мере проявить свои способности и возможности в процессе общественно-значимой деятельности, социокультурные особенности личности, ее гуманизация. Зачастую волонтеры, выполняя бескорыстную деятельность ради самой деятельности, мотивируют свой выбор именно возможностью и перспективами личностного роста.</p>
<p>Общественное признание</p>	<p>В сфере реализации добровольческих усилий волонтеры получают необходимое положительное подкрепление своей деятельности, получив высокую оценку со стороны окружающих, членов референтной группы, в которой значима волонтерская работа или для защиты ее интересов, ощущают сопричастность к общеплезному делу и востребованность обществом, реализуя потребность в чувстве социальной значимости.</p>
<p>Самовыражение и самоопределение</p>	<p>В безвозмездных практиках волонтеры видят уникальную возможность получить возможности самовыражения, осознать свою уникальность и индивидуальность, почувствовать себя способным что-то совершить. Оно открывает новые возможности социокультурных особенностей участника добровольческого движения.</p>
<p>Профессиональная ориентация</p>	<p>Волонтерская деятельность, мотивирующая людей на соответствующие виды активности, заключается в приобретении новых знаний. Волонтеры в результате работы должны получать не только практические навыки коммуникации, социального проектирования и моделирования, проектного менеджмента, но также понять свою профессию изнутри, получить возможность выбора направления профессиональной подготовки. Добровольчество существенно влияет на профессиональное становление молодежи, обеспечивая им «вход на рынок труда».</p>

<p>Общение и социальные контакты</p>	<p>Волонтерство позволяет расширить круг общения, найти единомышленников в рамках проекта, познакомиться с новыми значимыми людьми, вовлекаясь тем самым в сферу лично-значимых отношений и практики успешного взаимодействия, доступ к новым социальным группам.</p>
<p>Опыт социального взаимодействия</p>	<p>Волонтерская практика позволяет участнику волонтерского движения попробовать себя в различных моделях взаимодействия, приобрести навыки лидерства и исполнительской деятельности.</p>
<p>Выполнение гражданского и религиозного долга</p>	<p>Волонтерство актуализирует социальную активность, активизируя готовность людей к преобразованию общественных процессов, повышение гражданской позиции и адаптации во всех сферах жизни. Исследования свидетельствуют о личной готовности людей, принадлежащих к различным социальным группам, предоставить свое время, знания, силы для решения конкретной социально-значимой задачи, именно это и является механизмом, запускающим гражданские инициативы в практике решения проблем в обществе.</p>
<p>Организация свободного времени</p>	<p>Волонтерство выступает средством организации свободного времени волонтера, приятного времяпрепровождения.</p>
<p>Приобретение полезных социальных и практических навыков</p>	<p>Волонтерская работа приносит следующие преимущества: совершенствование навыков профессионального взаимодействия, которые лежат в основе умения активного слушания и построения эффективной коммуникации; освоение организационных навыков; закрепление навыков планирования, принятия решений, как коллегиальных, так и индивидуальных; управления стрессовыми ситуациями и состояниями.</p>

Таблица 12

Мотивационные
установки волонтеров

4.2. Практики мотивации, поощрения и стимулирования волонтеров в Волонтерских центрах России

Реализация волонтерских программ спортивных мероприятий предусматривает реализацию совместных стратегий, компаний, программ и проектов по формированию мотивации и привлечения волонтеров. Организаторам необходимо активно использовать мотивационно-ориентационный компонент, систему поощрения в предлагаемых спортивных программах и проектах.

Международная практика свидетельствует, что системная поддержка волонтеров спортивного направления в системе мотивации, поощрения и стимулирования является одним из действенных инструментов волонтерского менеджмента.

Так, организационным Комитетом «Сочи-2014» и Исполнительной дирекцией XXVII Всемирной летней Универсиады были созданы мотивационные программы поддержки и стимулирования волонтеров, учитывающие мотивы, стимулы и предпочитаемые направления деятельности каждой из возрастных групп. По возможности были исключены факторы, которые снижали мотивацию или могли привести к отказу от волонтерской деятельности.

В целях стимулирования и поощрения волонтеров и кандидатов в волонтеры, а также укрепления их кадрового состава Исполнительной дирекцией XXVII Всемирной летней Универсиады была введена система нематериальных и материальных стимулов для всех категорий волонтеров с детализацией порядка и условий поощрения. Поощрительная программа состояла из пяти уровней и действовала на основе балльно-рейтинговой системы. Созданная рейтинговая система оценки вклада каждого волонтера предусматривала оценку за все виды волонтерской деятельности (участие в проведении мероприятий, работа в офисе Дирекции, выполнение функций тим-лидера и др.)

волонтерам начислялись баллы в соответствии со специально разработанной шкалой. При наборе определенного количества баллов волонтер переходил на следующий уровень в системе поощрения. Каждый уровень обладал своим набором нематериальных и материальных видов поощрения.

К нематериальным видам поощрения относилась коммуникационная программа; обучение; возможность общения с известными спортсменами, политическими деятелями и др.; публикации в СМИ информации об успехах и достижениях волонтеров, интервью с волонтерами и др.

Материальные виды поощрения предусматривали сертификаты об участии; эксклюзивную униформу волонтеров Универсиады 2013; система уникальных льгот и скидок (по уровням); памятные сувениры; билеты на церемонии открытия и закрытия (для волонтеров, не задействованных во время церемоний); билеты на спортивные мероприятия; награды для отличившихся волонтеров; призы от спонсоров; сувениры за отработку дополнительных смен; праздничные мероприятия по завершении Универсиады 2013 и др.

Категория	Вид поощрения	Перечень поощрений	Мероприятие и/или работа, участие в которых поощряется	Основания для поощрения (для поощрения в данной категории должны быть учтены все пункты)
Высокая	Материальный	<ul style="list-style-type: none"> сувенирная продукция: значок нагрудный «ладошка», кепки с вышивкой, промо рюкзак красный, промо рюкзак синий, сумка под ноутбук синяя, толстовка с капюшоном, часы наручные, ежедневник, коллекция значков, значок нагрудный «Тюльпан», шапка флисовая, игрушка мягкая «Барсик Юни». 		

	Нематериальный	<ul style="list-style-type: none"> • вручение благодарственных писем; • возможность получения льгот и скидок в рамках проекта «Карта волонтера»; • возможность предоставления рекомендательного письма от сотрудников Дирекции. 	<ul style="list-style-type: none"> • Универсиада. • Тестовое соревнование. • Мероприятие в период подготовки Универсиады, в котором задействовано более 150 волонтеров более, чем по 7 функциональным направлениям. 	<ul style="list-style-type: none"> • Волонтер по итогам мероприятия полностью, без нарушений дисциплины и ответственно выполнил обязанности в рамках своего направления работы и не получил замечаний со стороны сотрудников Дирекции. • Волонтер показал высокие результаты в выполнении своих обязанностей по итогам всего мероприятия. • Волонтер имеет опыт волонтерской деятельности более 350 часов, 50 из которых набраны за последние 3 месяца.
Средняя	Материальный	<ul style="list-style-type: none"> • сувенирная продукция: USB Hub, кепки, планшет А4, часы-пазл, часы-флешка, плеер, общая тетрадь (48 л.), термокружка, брелок мягкий «Барсик Юни», предоставление абонементов в спортивные залы объектов Универсиады; • предоставление билетов на культурные и спортивные соревнования в г.Казани; • возможность получения льгот и скидок в рамках проекта «Карта волонтера». 	<ul style="list-style-type: none"> • Мероприятие, в котором задействовано от 50 до 150 волонтеров по 3-5 функциональным направлениям; • Работа, проведенная за месяц. 	<ul style="list-style-type: none"> • Волонтер по итогам мероприятия полностью, без нарушений дисциплины и ответственно выполнил обязанности в рамках своего направления работы и не получил замечаний со стороны сотрудников Дирекции. • Волонтер отработал дополнительную смену.

	Нематериальный	<ul style="list-style-type: none"> • вручение благодарственных писем; • возможность бесплатного изучения английского языка в рамках проекта «English 4U» и участия в других языковых образовательных проектах; • возможность публикации в СМИ и социальных сетях информации об успехах и достижениях волонтеров, написанных как самим волонтером, так и представителями СМИ. 		<ul style="list-style-type: none"> • Волонтер показал высокие результаты в выполнении своих обязанностей. • Волонтер был словесно поощрен представителями различных клиентских групп Универсиады. • Волонтер имеет опыт волонтерской деятельности более 150 часов, 50 из которых набраны за последние 3 месяца.
Низкая	Материальный	<ul style="list-style-type: none"> • сувенирная продукция: блокноты, брелоки мягкие, дневник школьный, закладки книжные (бумага), закладки книжные (магнитные), закладки синие, значок волонтера круглый, календари А7, магнит мягкий, наклейки круглые, ручки шариковые, браслет силиконовый, возможность бесплатного участия во встречах с известными спортсменами, политическими и культурными деятелями, послами Универсиады; • возможность размещения информации о лучших волонтерах на фото- и инфостендах в главном информационном центре для волонтеров, центре координации городских волонтеров, в зоне волонтеров на спортивном 	<ul style="list-style-type: none"> • Курс обучения волонтеров. • Мероприятие в период подготовки Универсиады, в котором задействовано не более 30 волонтеров по 3-5 функциональным направлениям. • Регулярная (более двух недель) работа в офисе Дирекции Универсиады. 	<ul style="list-style-type: none"> • Волонтер по итогам смены/мероприятия полностью, без нарушений дисциплины и ответственно выполнил обязанности в рамках своего направления работы и не получил замечаний со стороны сотрудников Дирекции. • Волонтер проявил инициативу и готовность к разрешению вновь возникающих вопросов.

		<p>объекте (только в период проведения Универсиады);</p> <ul style="list-style-type: none"> • возможность бесплатного участия в специализированных образовательных тренингах, организованных Дирекцией; • возможность бесплатного участия в мастер -классах, организованных партнерами Универсиады; • возможность прохождения производственной практики; • возможность размещения на стене почета в Культурном парке Универсиады. 		<ul style="list-style-type: none"> • Волонтер имеет опыт волонтерской деятельности более 50 часов, 30 из которых набраны за последние 3 месяца.
	Нематериальный	<ul style="list-style-type: none"> • вручение сертификатов, подтверждающих участие в мероприятиях Дирекции; • вручение маркетингового набора (только в период Универсиады), который включает в себя сувенирную продукцию Универсиады; • предоставление билетов на культурные мероприятия Культурной Универсиады (только в период проведения Универсиады); • предоставление билетов на спортивные соревнования спортивной программы Универсиады; • вручение подарочного набора по итогам Универсиады. 		

Для всех категорий	Материальный	<ul style="list-style-type: none"> • вручение сертификатов, подтверждающих участие в мероприятиях Дирекции; • вручение маркетингового набора (только в период Универсиады), который включает в себя сувенирную продукцию Универсиады; • предоставление билетов на культурные мероприятия Культурной Универсиады (только в период проведения Универсиады); • предоставление билетов на спортивные соревнования спортивной программы Универсиады; • вручение подарочного набора по итогам Универсиады. 		<ul style="list-style-type: none"> • Все волонтеры «Казань 2013», которые по итогам смены/ мероприятия полностью, без нарушений дисциплины и ответственно выполнили обязанности в рамках своего направления работы и не получили замечаний со стороны сотрудников Дирекции.
	Нематериальный	<ul style="list-style-type: none"> • поздравления с днем рождения и другими праздниками (электронные открытки, телефонный звонок); • возможность участия в культурно - досуговых мероприятиях для волонтеров; • возможность участия в волонтерском вечере в Культурном парке Универсиады (только в период проведения Универсиады); • возможность участия в итоговом корпоративном мероприятии для волонтеров по итогам Универсиады. • возможность участия на генеральной репетиции Открытия и Закрытия игр в качестве зрителя. • вручение сертификата, подтверждающего участие в Универсиаде (только в период Универсиады). 		

Таблица 13

Условия определения материальных и нематериальных видов поощрения волонтеров XXVII Всемирной летней Универсиады 2013 в г. Казани

Кроме того, в рамках программы мотивации предусматривались различные формы поощрений по результатам проводимых конкурсов волонтерских команд. Так, проект «Команда 2013» – это конкурс волонтерских команд, направленный на популяризацию волонтерской деятельности среди молодежи города Казани и Республики Татарстан. Каждая команда в течение нескольких недель выполняла конкурсные задания, набирала бонусные баллы. Лучшим предоставлялась возможность получить уникальный опыт на международных соревнованиях: XXV Всемирной зимней Универсиаде в г. Эрзурум (Турция), XXVI Всемирной летней Универсиады 2011 – Шэньчжэнь (Китай). Конкурс проходил среди команд высших и средне-специальных учебных заведений города Казани.

Внешняя и внутренняя практика мотивации волонтеров «Сочи 2014» обнаруживает сходство с поощрительной программой Универсиады-2013.

АНО «Оргкомитет «Сочи 2014» были использованы следующие мотивационные стимулы для волонтеров:

- бесплатное обучение и получение сертификата о прохождении подготовки; получение сертификата, подтверждающего участие в Играх;
- получения рекомендательного письма от сотрудников АНО «Оргкомитет «Сочи 2014»;
- возможность участия в международных и российских спортивных соревнованиях (Олимпийские и Паралимпийские игры в Лондоне 2012 – проект Оргкомитета «Сочи 2014» «Золотая сотня», Первые зимние юношеские игры в г. Инсбруке 2012, Чемпионат мира по легкой атлетике и др.);
- бесплатное изучение английского языка в рамках проекта и участия других языковых образовательных проектах;

- бесплатное участие в специализированных образовательных тренингах, организованных Оргкомитетом; участие в мастер-классах, организованных партнерами Игр;
- вручение уникальной лицензионной сувенирной продукции с символикой Игр;
- участие в событии международного уровня; приобретение опыта работы; бесплатные сервисы (питание, проживание, проезд);
- расширение круга общения, новые знакомые.

Из опыта работы Волонтерских центров

Отдельно стоит рассмотреть мотивационные пакеты Центров подготовки волонтеров Олимпийских и Паралимпийских игр в «Сочи 2014».

В рамках работы Центров прослеживается дифференцированный подход в разработке стимулирующих программ учитывая специфику возрастного состава волонтерского сообщества Игр с разными мотивационными установками.

Учитывая актуальные тенденции в интересах и потребностях волонтеров, Волонтерским Центром Югорского государственного университета (далее – ВЦ ЮГУ) была разработана структурная, бонусная система поощрения волонтерской деятельности.

1. Клубная волонтерская карта – пластиковая социальная карта с фотографией. Карта позволяет волонтеру пользоваться «волонтерскими бонусами» (скидки в магазинах, бесплатное посещение бассейна и аэробики, участие в корпоративных мероприятиях ВЦ), имеет разный статус согласно количеству отработанных волонтерских часов;

2. «Волонтерские бонусы» - это пакет бесплатных услуг, которые выбирает сам волонтер, согласно статусу волонтерской карты. Самый оптимальный

вариант измерения активности волонтера – подсчет отработанных часов. Количество часов опыта волонтера на мероприятиях и проектах преобразуется в баллы и отражается на сайте в соответствующей графе. Волонтер, имея определенное количество баллов, имеет возможность тратить их на конкретные предметы/услуги, входящие в программу поощрения. Баллы, которые волонтер тратит на какую-либо продукцию, сгорают. Таким образом, волонтеру необходимо грамотно расставлять приоритеты в выборе продукта мотивации.

Система бонусов ВЦ ЮГУ была представлена:

«**FREEEnglish**» – бесплатный английский;

«**KeepFit**» – проект «Будь в форме» - бассейн, йога и аэробика для волонтеров;

«**Join in**» – клуб развития личности – курсы по тайм-менеджменту, стрессоустойчивости, развитию лидерских качеств и т.д.), возможность участия во всероссийских и международных волонтерских проектах.

Волонтерский центр Кубанского государственного аграрного университета раскрыл одну из возможностей мотивации волонтеров - ведение рейтинга базы активности. Под рейтингом понимался количественный показатель работы волонтера по определенному виду деятельности. Значение рейтинга – сумма баллов, набранных волонтером за определенный период времени. Ее основа заключается в формировании всей базы волонтеров и проведенных мероприятий в течение определенного срока (семестр, год).

По исходу срока выявляли 3-5 самых активных волонтеров и обязательно поощряют, так же возможно выявление определенных качеств волонтеров и их поощрение (грамоты). Рейтинг рассчитывался исходя из суммы показателей общественной деятельности волонтера в рамках Волонтерского центра.

№/№	Наименования критерия	Балл
1.	Участие волонтера в мероприятии	1
	Участие волонтера в мероприятии с соблюдением этики волонтера	2
2.	Участие волонтера в мероприятии в качестве тим-лидера, успешно справившегося с поставленной задачей, соблюдение Этикета волонтера	3
3.	Участие волонтера в мероприятии с соблюдением Этикета волонтера, будучи отмеченным организаторами за хорошую работу	
4.	Волонтер придумал мероприятие в рамках Волонтерского центра Кубанского ГАУ	5
5.	Волонтер придумал и реализовал мероприятие в рамках Волонтерского центра Кубанского ГАУ.	10

Таблица 14

Перечень критериев для определения показателя общественной деятельности волонтера

По итогам квартала волонтеры, заработавшие от 0 до 3 баллов, получали приглашение на итоговое мероприятие;

От 3 до 10 баллов – грамоту за активное участие в общественной деятельности вуза;

От 10 баллов – волонтер получает награду. Волонтерский центр оставляет за собой право определять, какую награду получит волонтер.

Волонтерский центр Новороссийского колледжа строительства «Сочи 2014» и экономики активно внедрил собственную программу мотивации волонтерской деятельности.

Программа мотивации волонтеров включала в себя четыре этапа:

1. отбор волонтеров (с 2011 по 2012 гг.);
2. подготовка и обучение волонтеров (2012-2013 гг.);
3. участие волонтеров в тестовых соревнованиях (2012-2013 гг.);
4. работа волонтеров на Играх (2014 г.).

Руководство центра разработало перечень мероприятий по формированию мотивации волонтеров на каждом их представленном этапе. Мотивационная составляющая была разбита на несколько компонентов:

1. Организационные и морально-психологические стимулы мотивации: отражение деятельности волонтера в публикациях и на портале колледжа, волонтерского центра, в печатных изданиях и др.; благодарственные письма, грамоты, награды за подписью директора, социально-административных служб, администрации города, края, Российской Федерации; памятные дипломы по итогам Игр; размещение информации о деятельности волонтера в публикациях и на портале колледжа, в печатных изданиях и др.; возможность применения на практике, полученных знаний, умений, навыков; возможность языковой практики; защита работы волонтера в Центре карьеры Вуза в качестве практики или стажировки.

2. Материальные стимулы мотивации: оценка и поощрение волонтеров за результаты проделанной работы (выплаты стимулирующих премий); возможность обучения за границей; получение сувенирной продукции.

Особое внимание руководством Центра было уделено проведению конкурса «Волонтер года», направленного на развитие и популяризацию молодежного волонтерского движения как важнейшей составляющей части гражданского общества в целях повышения мотивации молодежи к участию в волонтерской деятельности; распространение успешного опыта добровольческой деятельности; выявление и поощрение молодежи, занимающейся волонтерской деятельностью. Конкурс проводится в два этапа:

заочный, проводится по данным заявлений – анкет, представленных участниками конкурса и очный, в форме творческой самопрезентации. Оценка личностной эффективности проводилась по следующим критериям (по 10-балльной системе): вовлеченность в добровольческую деятельность, мотивация; коммуникативная культура (умение привлекать сторонников, партнеров, вести за собой); ораторские навыки; презентабельность, опрятность; креативность, умение быстро адаптироваться к новой ситуации; целеустремленность; толерантность, альтруизм; организаторские навыки; умение работать в команде; позитивный подход; навыки саморегуляции.

Победитель конкурса награждался денежной премией, лауреаты конкурса – дипломами и памятными подарками. Итоги конкурса были опубликованы в средствах массовой информации.

Обобщая отдельно лучшие практики ВЦ «Сочи 2014» можно выделить общие механизмы стимулирования процесса вовлечения молодых людей с целью обеспечения системы мотивации: позиционирование своей деятельности как социально полезной для общества; организация и проведение внутривузовских конкурсов «Волонтер года» с награждением дипломами и ценными призами победителей в различных номинациях; выявление и поощрение лучших активистов-волонтеров; организация и проведение развлекательных мероприятий для волонтеров; проведение слетов, обучающих семинаров и тренингов для волонтеров по различной проблематике; рекомендация и содействие участию волонтеров в региональных, всероссийских и международных конкурсах и мероприятиях для волонтеров и др. Представленные программы являются актуальным методическим продуктом, который позволяет придать работе с волонтерами системный и регулярный характер.

ВАЖНО! Проблемы мотивации волонтеров говорят об отсутствии системного подхода в мотивации волонтеров. Необходимо использование в мотивировании принципа «до», «во время», «после» проведения мероприятия.



КЛЮЧ 5.

Признание волонтеров и способы их удержания

Одной из важных частей волонтерского менеджмента является признание волонтеров и их удержание. Волонтеры могут выйти из проекта/программы мероприятия в силу разных причин. Уход волонтера — это естественный процесс, и таким он должен восприниматься организацией. Однако надо понимать, что этот процесс можно прогнозировать, контролировать, и он поддается в некотором роде управлению.

Анализируя причины ухода волонтеров из проекта/программы организации выделяются внешние и внутренние факторы для волонтера.

Работа по удержанию волонтеров спортивного направления направлена на:

- минимизацию потерь волонтеров до начала реализации спортивного проекта и неявки отобранных и обученных волонтеров на мероприятие;
- увеличение количества смен, отработанных одним волонтером для сокращения общей численности волонтеров;
- постоянное взаимодействие с волонтерами и поддержание их интереса в течение длительного срока их подготовки к работам на мероприятии;
- сокращение издержек, связанных с необходимостью оперативной замены и переучивания волонтеров.

Внутренние причины	Внешние причины
<ul style="list-style-type: none"> • Окончание учебы. • Начало трудовой деятельности. • Отсутствие свободного времени. • Появление других интересов, обязанностей. • Смена места жительства. • Состояние здоровья. • Изменение семейного положения. 	<ul style="list-style-type: none"> • Проблемы в планировании и организации работы волонтера. • Несоответствие предлагаемых видов работ ожиданиям и интересам волонтера. • Однообразные формы выполняемых работ. • Невнимательное отношение со стороны кураторов/координаторов волонтеров. • Отсутствие продуманной системы признания и мотивации волонтеров. • Отсутствие возможности личностного роста и перепрофилирования волонтера.

Таблица 15

Внутренние и внешние причины ухода волонтеров

Работа по удержанию волонтеров спортивного направления направлена на:

- минимизацию потерь волонтеров до начала реализации спортивного проекта и неявки отобранных и обученных волонтеров на мероприятие;
- увеличение количества смен, отработанных одним волонтером для сокращения общей численности волонтеров;

- постоянное взаимодействие с волонтерами и поддержание их интереса в течение длительного срока их подготовки к работам на мероприятии;
- сокращение издержек, связанных с необходимостью оперативной замены и переучивания волонтеров.

Основные элементы программы удержания и признания заслуг волонтеров – это, прежде всего, предоставление волонтерам сувениров и иных «материальных поощрений» и предоставление волонтерам некоторых уникальных возможностей.

Наиболее эффективным методом удержания волонтеров в организации является своевременное признание его заслуг. Большую роль в удержании играет существующая корпоративная культура. Одной из ее составляющих являются определенные формальные и неформальные традиции, например:

- отмечать национальные недели добровольческих усилий (Всероссийская неделя добра);
- поздравлять волонтеров с Международным днем добровольца;
- в готовых отчетах организации отмечать социально-экономический вклад волонтера и др.;
- отмечать дни рождения волонтеров организации и др.;
- проводить мероприятия для волонтеров.

Значительное внимание необходимо уделять так называемым «корпоративным церемониям» – особым плановым мероприятиям в организации, проводимым в целях поддержки и удержания волонтеров. Цель церемоний – продемонстрировать наиболее яркие примеры выражения корпоративных ценностей. Церемония представляет собой вручение наград, благодарственных писем, волонтерских книжек. Организация должна делать большой акцент на осуществлении обратной связи с волонтерами, которая выражается

в различных формах признательности как фактора активного стимулирования дальнейшей деятельности активистов:

- создание системы, при которой в организации выбираются кандидаты в номинациях «Волонтер месяца», «Волонтер года»;
- массовое тиражирование информации о волонтерах;
- поздравительные открытки на дни рождения волонтеров на страницах социальных сетей проекта/программы организации и др.

Одним из способов удержания волонтеров спортивного направления является регулярное общение с волонтерами, в том числе по завершению самого мероприятия, для подведения итогов проекта/программы или мероприятия в целом. Общение также следует поддерживать на слетах и форумах.

Вспомогательным методом удержания волонтеров может стать возможность смены должности волонтера и его продвижение (например, был волонтером может стать тим-лидером волонтерской группы или куратором предстоящего проекта организации и др.).

Если наступает тот самый момент, когда волонтер сообщил вам о своем намерении уйти, необходимо:

Поблагодарить волонтера и отметить его вклад в реализацию проекта/программы организации;

Выразите надежду на возможность вашего сотрудничества в будущем;

Уточните, требуются ли волонтеру рекомендательные письма;

Пожелайте УДАЧИ!

Заключение

Отличительная особенность спортивных мероприятий - краткость, резко контрастирующая с длительностью и масштабностью их последствий для отдельно взятого региона и в целом для страны. Еще одной отличительной чертой подготовки и реализации спортивного проекта/программы является привлечение и участие волонтеров, без которых сегодня не проходит ни одно мега-событие в стране. Процесс организации работы с волонтерами спортивного направления – это жестко регламентированный процесс, поэтапно составленный план дорожной карты и др.

Для участия волонтеров необходимы материальные средства, но социальный эффект, произведенный за счет их деятельности, несоизмеримо выше этих вложений. Организация работы волонтеров требует определенной технологии, это особый вид менеджмента. При хорошей организации ценность работы, сделанной волонтерами, может намного превышать затраты на управление ими. В данном пособии вы можете познакомиться с необходимыми технологиями организации деятельности волонтеров спортивного направления с подробнейшим описанием этапов менеджмента от привлечения и рекрутинга до выстраивания грамотной системы мотивации и удержания волонтеров.

Кроме того, представленные в пособии материалы по волонтерам спортивного направления могут дополнить имеющуюся информацию о данном специфическом институте, с его идеологией и многообразием функциональных направлений деятельности.

Данное пособие включает в себе советы, затрагивающие различные аспекты управления волонтерами в рамках проведения любого уровня спортивного мероприятия/проекта.

Надеемся, что это пособие поможет в решении задач по развитию добровольческих ресурсов!

Глоссарий

Анкетирование – наиболее распространенный метод опроса, в котором общение опосредовано текстом анкеты, направленным на выявление количественно-качественных характеристик кандидата в волонтеры.

Волонтеры «Казань 2013» – специально отобранные и подготовленные российские и иностранные граждане, заключившие с Дирекцией гражданско-правовой договор, не предусматривающий денежного возмещения за осуществляемую ими деятельность.

Волонтеры Олимпийских и Паралимпийских Игр – граждане Российской Федерации и иностранные граждане, заключившие с Оргкомитетом «Сочи 2014» гражданско-правовой договор об участии в организации и (или) проведении Олимпийских игр и Паралимпийских игр путем применения своего опыта, знаний, умений и навыков в целях осуществления мероприятий по организации и проведению Олимпийских игр и Паралимпийских игр без предоставления указанным гражданам денежного возмещения за осуществляемую ими деятельность.

Волонтеры Чемпионата мира по футболу FIFA – граждане Российской Федерации, иностранные граждане и лица без гражданства, заключившие с FIFA, дочерними организациями FIFA или Оргкомитетом «Россия-2018» гражданско-правовые договоры об участии в мероприятиях путем применения своего опыта, знаний, умений без предоставления указанным гражданам и лицам денежного вознаграждения за осуществляемую ими деятельность, за исключением возмещения расходов, понесенных при исполнении гражданско-правовых договоров.

Волонтер с навыками сурдокоммуникации – лицо, владеющее языком жестов и осуществляющее перевод на язык жестов с какого-либо национального языка или наоборот.

Волонтеры с навыками аудиодескрипции (тифлокомментирования) – лица, владеющие навыками лаконичного описания предмета пространства или действия, предназначенными для передачи целевой информации для слепых (слабовидящих), для замещения (или дополнения) визуальной информации, которую воспринимает зрячий, и которая из-за слепоты недоступна (или малодоступна) слепым (слабовидящим).

Внутренняя мотивация – мотивация, связанная с выполнением определенного вида деятельности в виду личной заинтересованности, а также переживания субъективного характера ценности.

Внешняя мотивация – мотивация, ориентированная на внешние ценности и простые (стандартные) модели поведения.

Инструктаж – вид обучения на рабочем месте для подготовки волонтера к самостоятельной работе на конкретной рабочей позиции. Включает иллюстрацию верного поведения, объяснение задания, практику, проверку усвоенной информации.

Карманные справочники (Pocket Guide и Phrasebook) – справочные материалы, в которых кратко и доступно изложены основные темы обучения, карты, формулы – все, что нужно для эффективного выполнения своей роли.

Каскадное обучение – обучение персонала, проходящее в несколько этапов. Первыми обучение проходит группа сотрудников, которые проходят специальную подготовку (тренинг для тренеров) для того, чтобы передать знания и навыки своим коллегам.

Коммуникационная кампания – серия мероприятий (обучающих, информационных, PR и т.д.), объединенных одной общей темой и целью. Часто включает в себя использование социальных сетей.

Мотивация – совокупность внешних и внутренних движущих сил, побуждающих людей вступать в волонтерское движение и находиться в его рядах.

Мотивационная программа волонтеров – совокупность мероприятий, используемых организационными комитетами в целях формирования и обеспечения устойчивой активности волонтеров.

Наставничество – один из методов обучения и развития волонтеров, при котором более опытный сотрудник (наставник/опытный волонтер) делится имеющимися знаниями со своим протеже на протяжении определенного времени.

Обучение волонтеров – процесс подготовки, состоящий из теоретического и практического блоков.

Олимпийские игры – крупнейшие международные комплексные спортивные соревнования, которые проводятся раз в четыре года под эгидой Международного Олимпийского комитета.

Обучение на кейсах (case study) – интерактивная технология для краткосрочного обучения на основе реальных или вымышленных ситуаций, направленная не столько на освоение знаний, сколько на формирование у слушателей новых качеств и умений.

Паралимпийские игры – международные спортивные соревнования для людей с ограниченными возможностями здоровья.

Профиль компетенции волонтера (волонтерская профессиональная компетентность) – это желаемая модель кандидата в спортивные волонтеры, совокупность анкетных данных и формальных признаков, требуемых для исполнения функциональных обязанностей исходя из особенностей предлагаемого рабочего места.

Рекрутинг волонтеров – отбор потенциальных участников – спортивных волонтеров программы/проекта организации, соответствующих разработанным и заявленным функциям и качествам.

Спортивные мероприятия – соревнования, тестовые соревнования, тренировки, репетиции, показательные выступления, церемонии, курсы обучения

и иные мероприятия, проводимые организацией на спортивных объектах в период подготовки и проведения спортивного события.

Спортивное волонтерство – волонтерская (добровольческая) деятельность, связанная с участием в организации и(или) проведении физкультурных и спортивных мероприятий городского, регионального, федерального и международного уровней на территории Российской Федерации, проектов и(или) программ по популяризации спорта и пропаганде здорового образа жизни.

Спортивные волонтеры – волонтеры, непосредственно задействованные в проведении спортивных соревнований, исключительно работающие на спортивных площадках и объектах.

Симуляция – игровое упражнение, в котором участникам-волонтерам необходимо принять ряд решений в рамках искусственно созданной комплексной ситуации, принципиально (но не детально) отражающей проблематику работы участников.

Смена – ежедневное время работы волонтера на мероприятии в период его подготовки и проведения, не превышающее восемь часов.

Сурдлимпийские игры – спортивные соревнования людей с нарушениями слуха (до 2001 года — Всемирные игры глухих, также ранее — Международные игры глухих).

Тим-лидер – волонтер, ответственный за контроль дисциплины среди волонтеров и предоставления волонтерам сервисов, которые организация обязуется предоставить в рамках Программы.

Тестовое соревнование – спортивное соревнование, которое проводится в период подготовки к организации.

Чемпионат мира по футболу — главное международное соревнование по футболу. Чемпионат мира проводится управляющим органом мирового футбола - ФИФА, и участвовать в нем могут мужские национальные сборные стран-членов ФИФА всех континентов.

