

ВОЛОНТЕРСЬКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ У СФЕРІ ДОБРОВІЛЬНОГО ПОЖЕЖНОГО РУХУ

Текстовий додаток до презентації

Застереження від автора: Попри використання в основному чоловічого роду у тексті при використанні слів «волонтер» йде мова, зокрема і про волонтерок. Для більш стислого викладу у цьому тексті не використовуються альтернативні закінчення для позначення роду, однак наголошуємо, що добровільний пожежний рух – це не виключно чоловічий вид діяльності.

Що таке волонтерський менеджмент?

Це не є безкоштовним управлінням як може здатись на перший погляд. Це управління (менеджерування) волонтерами. При цьому управління у цьому контексті зводиться не тільки до оперативних задач, а набагато ширше. Власне, волонтерський менеджмент – це **система практик, які забезпечують підтримку мотивації волонтерів** та спрямування їхньої діяльності для найкращого результату для організації, яка їх залучає.

Що в себе включає волонтерський менеджмент?

1. Планування діяльності та чіткі цілі: належне планування залучення волонтерів, визначення цілей їхнього залучення та їхніх функцій надає змогу не виснажувати волонтерів задачами, на які вони не розраховували і не марнувати дарма їхнього часу.
2. Комунікація щодо очікувань до волонтерів: запланована діяльність і функції волонтерів мають бути не тільки визначені, але й належно доведені до їхнього відома.
3. Розуміння та врахування очікувань волонтерів: необхідно, аби комунікація вибудовувалась взаємною – факт згоди волонтерів на участь не означає, що вони погодяться на будь-які задачі, які поставить організатор.
4. Визнання внеску волонтерів: похвала і регулярні практики визнання участі необхідні для того, аби волонтери відчували потрібність своєї діяльності.
5. Інвестиції у розвиток волонтерів: залучення волонтерів – не є повністю безкоштовною справою, адже потребує залучення ресурсів для формування, підтримки та розвитку їхньої професійності; крім цього, вкладання у їхній супутній розвиток – це спосіб утримання мотивації та нематеріального стимулювання.
6. Дотримання балансу роботи і відпочинку, непряме стимулювання волонтерів через організацію рекреації: волонтери не можуть сприйматись виключно як ресурс – ви просите їх пожертвувати свій вільний час, який має свою ціну, адже вони можуть його спрямувати на власний відпочинок чи присвятити сім'ї; підтримка мотивації включає в себе розвиток сприйняття волонтерства як і способу отримати задоволення внаслідок корисного чи веселого проведення часу.

Питання, які необхідно опрацювати з волонтерами

Оскільки важливу роль для мотивації відіграють очікування, їх для початку необхідно розуміти. Отже вони мають бути належно проговорені. Волонтери мають обдумати і повідомити організаторам відповіді на орієнтовно такі питання:

- Чому я вирішив стати волонтером? Яка моя мотивація?
- Які мої очікування від волонтерства? Як я уявляю собі це залучення і в якому обсязі?
- Які види діяльності мені нецікаві або я боюсь з цим стикатись?
- У чому я почуваюсь невпевненим/ою стосовно майбутніх задач?
- Що я б хотів отримати натомість в нематеріальному плані? Як я уявлю собі буденні процеси?
- Чим я б хотів займатись у час поза викликами?

Основні принципи волонтерського менеджменту, які необхідно завжди пам'ятати:

1. Хоча волонтерство є безоплатним, користь від нього мають відчувати обидві сторони.
2. Волонтери мають **регулярно** відчувати визнання свого суспільного внеску (не разово чи раз в рік).

3. залучення волонтерів не є безкоштовним для організації – необхідно здійснювати витрати на навчання, розвиток, страхування, підтримку мотивації та організації дозвілля.
4. Волонтери – це **не** зручний ресурс на всі випадки життя, а фахові помічники у задачах, на які погодились.
5. Волонтери можуть припинити свою діяльність у будь-який час – задача організатора утримувати по максимуму їхню залученість.
6. Волонтерство також передбачає внутрішню відповідальність волонтерів (за свої обіцянки, дисципліну виконання задач, на які погодились), і це має бути проговорено.

Орієнтири щодо статистики залученості волонтерів

Статистики щодо залученості волонтерів в Україні, на жаль, поки немає. Тим паче немає і статистики щодо специфічної сфери – добровільних пожежних команд. Водночас певним верхнім орієнтиром з огляду на розвинену культуру волонтерства може слугувати статистика США. Так, **середнім показником залученості серед волонтерського корпусу загалом (не тільки добровільних пожежників) є 65%**. Тобто принаймні кожен третій волонтер у середньостроковій перспективі припиняє свою діяльність. Це необхідно враховувати при плануванні кількості необхідних людей у волонтерській команді. Іншим важливим показником є сприйняття поняття «*активний волонтер*», адже є зрозумілим, що волонтер не може долучатись до кожної активності з огляду на свою зайнятість, здоров'я і приватне життя. Цікавими даними в цьому аспекті є сприйняття цього поняття саме волонтерами. Так, відповідно до проведеного опитування **активним волонтером** самі добровільні пожежники вважають людей, які долучаються до принаймні **25%** усіх викликів та **50%** тренувань.

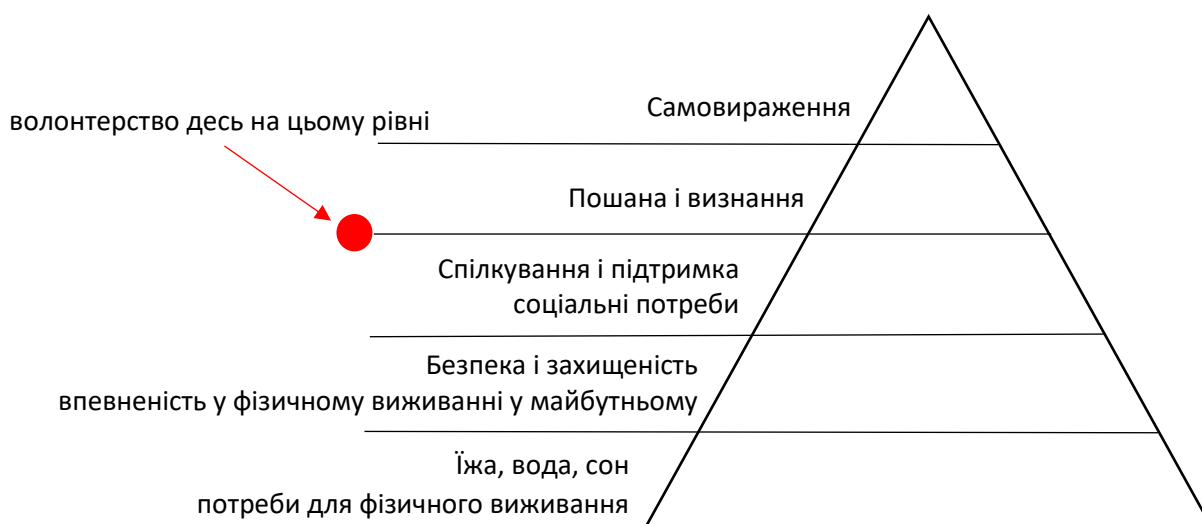
Це важливо усвідомлювати в першу чергу організаціям, які залучають волонтерів, для формування належних очікувань та визначення необхідної кількості осіб у волонтерському корпусі. Так, базуючись на цих даних, ми можемо виробити формулу для визначення ідеальної кількості людей у волонтерському корпусі для розвиненої організації – $N0 = N1 * 1,5 * 4$, де $N0$ – ідеальна кількість людей у волонтерському корпусі, $N1$ – необхідна кількість людей для реагування на подію, коефіцієнт 1,5 відповідає умовам, що кожен третій зрештою припинить діяльність, а коефіцієнт 4 – відповідає умові, що волонтер залучається на 25% викликів.

Тобто, якщо для реагування на подію необхідно принаймні 4 людини, ідеальний волонтерський корпус становить 24 людини. Звісно, це ідеальний показник, який коригується залежно від умов в громаді (сталість участі волонтерів, зайнятість, часто викликів тощо), тому, ймовірно, у випадку команд у сільській місцевості цей показник ймовірно буде знижуватись. Саме тому проектом «Вогнеборці. Вдосконалення цивільного захисту на місцевому рівні» громадам рекомендується формування добровільної пожежної команди з 12 осіб.

Теорії мотивації та як це впливає на волонтерський менеджмент

Ймовірно, після прочитання вищенаведеного вже зрозуміло, що волонтерський менеджмент – це великою мірою про управління очікуваннями та мотивацією людей. Для того, аби ефективно це виконувати, необхідно розуміти базові теорії мотивації та проявляти емпатійність.

Найбільш поширеною (але не єдиною) теорією мотивації є теорія Абрагама Маслоу (піраміда потреб Маслоу). Відповідно до цієї теорії всі потреби ранжуються за рівнями:



Суть цієї теорії полягає у тому, що, на думку дослідника, людина менше замислюється над потребами верхнього рівня, поки у неї не закриті потреби нижчого рівня. Умовно, людина не буде думати про те, що про неї кажуть односельчани, якщо їй немає що їсти.

Звісно, є інші чинники, які можуть впливати на мотивацію. Наприклад, загроза безпеці інколи є поштовхом до волонтерства, що ми повсюдно бачимо під час повномасштабного вторгнення. Перенесена психологічна травма (наприклад, виживання під час пожежі) може стати стимулом боротись з пожежами (але, може, і навпаки сформувати панічний страх вогню). Повага до професії когось з близької родини може сформувати сприйняття волонтерства у цій сфері як справу честі поза впливом потреб нижчого рівня. Прикладів неуніверсальності підходу Маслоу можна навести багато, адже ця теорія не є істиною, а тільки пропозицією одного з численних дослідників мотивації. Водночас певною мірою з нею можна погодитись та враховувати ці спостереження при плануванні роботи.

Альтернативним підходом до оцінки мотивації може бути розуміння розподілу часу людини в перспективі дня. З 24 годин у добі у середньому людина витрачає 8 годин на сон, 8 годин на роботу, 2 години на їжу, 2 години на переміщення, 2 години на проведення часу з сім'єю. Відтак вільного часу «для себе» у неї у середньому залишається теж тільки 2 години, **що становить менше 10%**. При цьому, розподіл може зміщуватись залежно від обов'язків та стилю життя людини (наприклад, у сільській місцевості додатково витрачається час на домашнє господарство, часто на шкоду сну чи вільному часу). Таким чином, організатор волонтерства претендує по факту на ті 2 години умовно вільного часу людини «для себе», тому має забезпечити все, аби такий час не витрачався даремно і приносив волонтеру розуміння рівноцінної пожертви часу на здобуту користь.

Чому важливо утримувати (забезпечувати сталість залученості) волонтерів?

1. Питання не тільки в цифрах. Навіть за умови активного притоку «свіжої крові» один новий волонтер НЕ дорівнює одному волонтеру з кількарічним досвідом.
2. Волонтер, який припинив співпрацю – це витрачені кошти на його підготовку, страхування, підтримку мотивації, які вже не повернуться в громаду у вигляді корисної діяльності, а залучення нового волонтера потребуватиме дублювання цих витрат.
3. Сталість команди підвищує імідж роботи і забезпечувати репутацію діяльності, впливатиме на потік нових заявок від кандидатів, а також впливатиме на превентивний вплив волонтерів на пожежну безпеку через репутацію.

Роль лідера команди у волонтерському менеджменті

Якщо коротко – дуже значна. Персона лідера та те, як ця людина може організувати роботу з волонтерами, може визначати перспективу розвитку команди. Керівники команди – це ті, хто буде мати безпосередній контакт з волонтерами найчастіше, тому будуть відчувати соціальну динаміку команди. Крім цього, саме вони найімовірніше будуть контактними особами між волонтерами і місцевим самоврядуванням та виступатимуть адвокатами їхніх інтересів.

Відповідно до тої ж американської статистики найбільш популярною причиною припинення співпраці добровільних пожежників (22%) була наявність в команді відокремлених закритих груп, а на другому місці (18%) – незацікавленість керівництва у вирішенні проблем волонтерів. Тобто майже кожного другого можна було б утримати, якби лідер команди виконував свою роботу краще.

Водночас відповідно до дослідження, проведених у європейських країнах, визнання залученості і командний дух входять в першу трійку основних мотиваторів добровільних пожежників. І тут вплив лідера на це також очевидний.

Підходи та практики до волонтерського менеджменту у добровільному пожежному русі

Основні підходи зводяться до таких напрямків роботи:

- Зменшення часу на повсякденне адміністрування та організацію – волонтери мають витратити свій час по максимуму на конкретну корисну роботу, а бюрократичними питаннями по максимуму – працівники на зарплаті, або процеси мають бути спрощені так, аби це не дратувало волонтерів.

- Розвиток приятельських відносин у команді – створення відчуття єдності і командного духу переносить волонтерство з площини додаткової роботи у площини хобі чи навіть відпочинку.
- Нематеріальне стимулювання волонтерів – пропонування інструментів для повернення свого інвестованого часу у вигляді навчання чи можливостей для відпочинку.
- Належного формування команди – на пізніших етапах розвитку команди проведення певного відбору, аби нові волонтери відповідали цінностям команди і не зруйнували командний дух.

Щодо конкретних практик, які можна застосувати, можна згадати наступні:

1. Створення закритих каналів для регулярної комунікації (чати, групи у Viber, Facebook тощо). Систематичне спілкування може позитивно вплинути на формування командного духу.
2. Використання супутніх навичок волонтерів, їхніх творчих схильностей у діяльності команди. Наприклад, залучення членів команди, які займаються малюванням, ковальством, різьбленням до превентивних кампаній, організації подій.
3. Проведення тимблдингів, тобто заходів зі зміцнення командного духу. Наприклад, це можуть бути спільні навчання, туристичні поїздки тощо.
4. Впровадження брендovаних уніформ чи ексклюзивного мерчандайзу (брендovані сувеніри). Використання обмеженої кількості сувенірів для розповсюдження в команді може допомогти сформувати відчуття приналежності до певного закритого (поважного) клубу, а уніформа – сприятиме впізнаваності та розвитку командного духу.
5. Впровадження регулярних практик визнання внеску волонтерів. Оскільки визнання внеску має відбуватись регулярно, то необхідно комбiнувати підходи. Зокрема це можуть бути видача грамот, згадки про подяку на публічних заходах, видача жетонів, медалей за досягнення, згадки в місцевих виданнях, спеціальні рубрики з історіями від добровільних пожежників тощо.
6. Ексклюзивний доступ на певні події чи знижки на квитки, забезпечення бронювання на події. Часто організації, які залучають волонтерів, пропонують їм доступ до своїх подій безкоштовно або ж за зниженою ціною, що є непрямим матеріальним стимулюванням. У випадку з місцевим самоврядуванням це можуть бути знижки на місцеві концерти або ж резерв місць для сімей добровільних пожежників, які вони можуть використати і викупити за потреби.
7. Навчальні програми для волонтерів. Волонтери мають постійно підтримувати здобуті навички, тому розвиток програм тренувань є необхідною складовою. Водночас організатори можуть також пропонувати навчальні програми і для здобуття супутніх навичок за наявності такого запиту. Наприклад, такі програми можуть бути реалізовані у співпраці з центрами зайнятості, молодіжними центрами чи установами з розвитку підприємництва, спортивними клубами тощо.
8. Спільні святкування. Це можуть бути спільне проведення деяких свят (наприклад, День рятувальника, дні народження), організація сімейних днів (наприклад, шашлики на вихідних біля депо з проведенням тренувань).
9. Втілення ідей волонтерів у життя. Люди цінують, коли до них дослуховуються, тому за наявності ресурсів варто звертати увагу на пропозиції. Зокрема це можуть бути окремі проекти для покращення стану пожежної безпеки або ж побутові речі (ремонт обладнання, облаштування спортивного залу в депо, покращення освітлення у деяких ділянках тощо).
10. Менторські програми для нових волонтерів. Зокрема це можуть бути програми закріплення нового члена команди за більш досвідченим для швидшої інтеграції в команду.
11. Регулярні зустрічі для проговорення проблем і потреб між волонтерами та організатором. Це можуть бути зустрічі з керівником команди на більш частій основі і ситуативні з складом команди.

Цей список не є виключним. Громади можуть самостійно запроваджувати абсолютно нові форми стимулювання. Так, наприклад, у Бельгії адвокатували серед роботодавців щодо надання премій працівникам, які є членами добровільних пожежних команд. У Нідерландах намагаються утримувати в команді навіть волонтерів-пенсіонерів чи тих, які не можуть більше виконувати завдання з реагування на небезпечні події за

станом здоров'я, через залучення їх до превентивної діяльності чи до ініціатив зі збору коштів. У Франції залучали волонтерів до великих лісових навчань і масштабних навчань разом з усією системою реагування. А в США в одному місті назвали парк в честь добровільної пожежної команди.