

КОРПОРАТИВНОЕ
ВОЛОНТЕРСТВО В РОССИИ:

ТЕХНОЛОГИИ РАЗРАБОТКИ КОРПОРАТИВНЫХ ДОБРОВОЛЬЧЕСКИХ ПРОГРАММ

МЕТОДИЧЕСКИЕ
РЕКОМЕНДАЦИИ



МОСКВА, 2023

УДК 005.35

ББК 65.291.66 К68

Корпоративное волонтерство в России: технологии разработки корпоративных добровольческих программ : Методические рекомендации /авт.-сост.: Л.И. Быстрова, А.П.Рудницкая, А.В. Бушлякова, А.В.Быстрова; отв.ред. А.В.Некипелов. – М., 2023.

Составители:

Л.И. Быстрова, кандидат философских наук, доцент

А.П. Рудницкая, кандидат политических наук, доцент

А.В. Бушлякова, кандидат философских наук

А.В. Быстрова, магистр ВШЭ

Ответственный редактор: А.В.Некипелов

Методические рекомендации раскрывают основные принципы, формы и технологии реализации волонтерских программ корпоративного добровольчества как значимого направления осуществления бизнесом своей социальной ответственности и принципов устойчивого развития в современных условиях. Пособие может быть рекомендовано специалистам и руководителям, ответственным за реализацию программ корпоративной социальной ответственности, специалистам по управлению кадровыми ресурсами, специалистам и руководителям, ответственным за социальное развитие местных сообществ.

Рекомендации по развитию корпоративного добровольчества разработаны при поддержке Национального совета по корпоративному волонтерству.

УДК 005.35

ББК 65.291.66

©Коллектив авторов, 2023

СОДЕРЖАНИЕ

ПРЕДИСЛОВИЕ	4
ТЕХНОЛОГИИ РАЗРАБОТКИ КОРПОРАТИВНЫХ ДОБРОВОЛЬЧЕСКИХ ПРОГРАММ	
1. Задачи, этапы и формы реализации корпоративных волонтерских программ	6
2. Гайд для разработчика программ корпоративного волонтерства	19
3. Разработка волонтерского проекта	36
4. Критерии эффективности добровольческой деятельности	45
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	51
ИСТОЧНИКИ	52

ПРЕДИСЛОВИЕ

Корпоративное волонтерство в России последние годы получает широкое развитие. Это направление не теряет актуальности даже в период политической и экономической турбулентности. Напротив, наряду с крупными предприятиями, для которых добровольческие инициативы стали уже традиционными, к движению присоединяется малый и средний бизнес. Партнерство между бизнесом, обществом и властью способствует решению самых разных задач. Этот диалог позволяет делиться лучшими практиками, выработать общие стандарты работы с волонтерами, масштабировать проекты, увеличивая их результативность. Опыт пандемии принес множество примеров эффективных социальных проектов, реализованных компаниями в коллаборациях, и убедительно доказал, что решать сложные социальные задачи лучше в партнерстве власти, бизнеса и общества.

Корпоративное добровольчество – важная составляющая института социального служения.

Во-первых, корпоративное волонтерство вносит вклад в достижение национальных целей развития РФ на период до 2030 года через привлечение в социально полезную деятельность наиболее активной части населения – компетентных и неравнодушных сотрудников компаний.

Во-вторых, корпоративное волонтерство в нашей стране стало неотъемлемой частью стратегии устойчивого развития компаний и для многих точкой входа в ESG-повестку.

В-третьих, волонтерские программы содействуют дальнейшему внедрению идей и ценностей устойчивого развития в корпоративную культуру российского бизнеса, в жизнь местных сообществ.

В-четвертых, корпорации обладают той организационной культурой, которая способна дать современному обществу пример исполнения своей миссии.

Включение компаний в социально-экологические проекты позволяет не только внести положительные изменения в общество, но и укрепить командный дух сотрудников, повышая их лояльность, мотивацию и эффективность труда.

Волонтерские программы помогают установить необходимые социальные связи и партнерские отношения с местным сообществом.

В этой связи корпоративное добровольчество, образ служения сотрудников компании на уровне местного сообщества — это важнейший аспект реализации социальной ответственности корпорации.

Актуальными задачами, которые стоят перед практиками добровольческого движения, является синхронизация развития волонтерства с целями устойчивого развития и национальными целями развития России, измерение эффектов корпоративного волонтерства с точки зрения вклада в общее благосостояние общества, развитие сотрудничества с заинтересованными сторонами.

На протяжении последних лет укрепляются партнерства между компаниями, развивающими волонтерские инициативы, происходит объединение ресурсов ради достижения значимых позитивных изменений в обществе, окружающей среде в том числе в рамках Национального совета по корпоративному волонтерству (НСКВ). НСКВ развивает межсекторное взаимодействие бизнеса, некоммерческих организаций и других заинтересованных сторон, содействует сотрудничеству разных компаний в реализации волонтерских инициатив.

Одной из задач НСКВ является обмен экспертизой и опытом, разработка рекомендаций по запуску и масштабированию программ корпоративного волонтерства в компаниях. Представленные методические рекомендации раскрывают основные принципы, формы и технологии реализации волонтерских программ корпоративного добровольчества как значимого направления осуществления бизнесом своей социальной ответственности и принципов устойчивого развития в современных условиях.

ТЕХНОЛОГИИ РАЗРАБОТКИ КОРПОРАТИВНЫХ ДОБРОВОЛЬЧЕСКИХ ПРОГРАММ

1. Задачи, этапы и формы реализации корпоративных волонтерских программ

Программы корпоративного волонтерства становятся важной частью повестки устойчивого развития бизнеса в России.

Программы корпоративного волонтерства — часть реализуемых бизнесом социально ответственных практик, которые направлены на:

- повышения устойчивости самого бизнеса;
- вклад в социально-экономическое развитие страны и своего региона, местных сообществ;
- формирование и укрепление командного духа, повышение мотивации сотрудников.

Сейчас подобные программы развиваются почти в любой крупной компании.

Мировые тенденции в области корпоративной социальной ответственности оказывают решающее воздействие на выбор крупными российскими компаниями подходов в области определения собственной социальной политики. Одним из центральных аспектов таких подходов является вовлечение сотрудников компании в благотворительную и волонтерскую деятельность. Грамотная организация программ корпоративного волонтерства позволяет укрепить корпоративную культуру, уменьшить текучесть кадров, установить новые контакты.

Корпоративная добровольческая программа позволяет скоординировать усилия по организации добровольческой деятельности корпорации как внутри организации, так и во внешнем взаимодействии. Корпоративная добровольческая программа принимается членами корпорации, как форма реализации социальной ответственности бизнеса.

Корпоративная добровольческая программа решает следующие задачи:

- Предоставляет сотрудникам корпорации возможности более полной реализации своего личного и гражданского

- потенциала, увеличивает их человеческий капитал;
- Способствует реализации социальных обязательств корпорации на местном, региональном и национальном уровнях, способствует развитию социального капитала;
 - Развивает корпоративную культуру, поощряет членов корпорации к личностному росту, эффективному взаимодействию, нравственному ценностному выбору, развивая культурный капитал каждого участника корпорации.

По данным исследования Kept, 85% компаний подтверждают, что программы КВ помогают ускорить выполнение операционных задач, а сотрудники, понимая, что их работа имеет социальную значимость, в пять раз больше вовлечены в работу. 93% респондентов отмечают улучшение настроения благодаря добровольческой деятельности, а 88% – повышение самооценки. 87% респондентов уверены, что деятельность волонтеров приносит бизнесу позитивный PR-эффект и повышает привлекательность компании в глазах потенциальных сотрудников

Корпоративная программа формируется на основе анализа возможностей добровольцев корпорации и потребностей объектов добровольческого служения.

Возможности, ресурсы членов корпорации необходимые для осуществления добровольческой деятельности:

- Наличие свободного времени
- Мотивационная готовность к участию в добровольчестве
- Актуальные компетенции
- Личностные интересы и потребности
- Организационные ресурсы
- Финансовые ресурсы

Потребности местного сообщества (иных партнеров), объектов добровольческого служения:

- Востребованность добровольческой работы в местном сообществе,
- Характер и формы добровольческой работы востребованной в местном сообществе,
- Готовность местного сообщества к принятию добровольцев

При формировании программы учитываются следующие факторы:

- **Миссия корпорации** – корпоративная добровольческая программа должна стать органичным проявлением корпоративной миссии, выражать и усиливать основные ее цели и положения, в некотором смысле служить метафорой миссии.
- **Ресурсы корпорации** – программа добровольчества, прежде всего, должна опираться на материальные и нематериальные ресурсы корпорации, поддерживаться корпоративной благотворительностью, опираться на имеющиеся у корпорации возможности.
- **Социальные обязательства корпорации** – закономерно, когда добровольческая деятельность проистекает из социальных обязательств корпорации, служит значимым ресурсом исполнения принятых обязательств, развивается по мере их усложнения.
- **Организационная культура корпорации** – характер поощрения добровольцев, формы взаимодействия организаторов и исполнителей программы, формы объединения добровольцев, внутреннее содержание организационных структур добровольческой программы должны соответствовать сложившейся в компании организационной культуре.
- **Уникальные возможности корпорации** – корпорации следует стремиться к выделению своих уникальных возможностей, учету своих сильных сторон, потенциальных точек роста, поиску того чем добровольцы корпорации могут дополнить усилия существующих социальных институтов при планировании добровольческой деятельности. [18]

При разработке корпоративных волонтерских программ экспертами рекомендуется придерживаться следующих этапов:

1. подготовка и систематизация программ в контексте стратегических целей компании, проработка коммуникационной системы взаимодействия между потенциальными стейкхолдерами;
2. продвижение программ pro bono, нацеленных на оказание профессиональной помощи благотворительным, общественным и иным некоммерческим организациям, а также частным лицам, нуждающимся в данном виде поддержки, исходя из уровня

профессиональных компетенций сотрудников и задач бизнеса, коррелирующих pro bono;

3. поддержка социальных инициатив сотрудников, развитие корпоративного семейного волонтерства, корпоративного волонтерского туризма (составление разнообразных маршрутов общественно полезной деятельности с последующими отчетами на добровольческой платформе) [11]

Методики разработки корпоративной волонтерской программы деятельности

Для начала необходимо провести исследование, оценивающее готовность и возможность компании, выявить потенциальных волонтеров. И уже исходя из проведенной работы, разработать формы и методы работы по эффективному привлечению сотрудников к волонтерской деятельности.

1 этап: Выявление исходных предпосылок для реализации программы по корпоративному волонтерству

Задача этапа: получение информации о характере уже существующих волонтерских инициатив сотрудников компании и выявление предпочтений сотрудников по осуществлению корпоративной волонтерской программы в дальнейшем.

Методы проведения работ:

- анкетирование сотрудников;
- изучение существующих проектов и акций компании;
- интервью с представителями компании или активными сотрудниками.

2 этап: Подготовка программы по корпоративному волонтерству.

Задача этапа: подготовка проекта корпоративной волонтерской программы с учетом основных подходов к благотворительной деятельности компании и интересов/запросов сотрудников компании.

Программа будет определять ключевые подходы компании к вовлечению сотрудников к участию в благотворительной деятельности через корпоративное волонтерство.

Также программа позволит развивать благотворительную активность сотрудников компании, основываясь на системном подходе.

Методы проведения работ:

- мозговые штурмы с участием специалистов по корпоративному волонтерству, действующих волонтеров - сотрудников компании;
- консультации с экспертами.

3 этап: Подбор конкретных акций и партнеров для реализации программы по корпоративному волонтерству.

Задача этапа: предложение и выбор наиболее адекватных программ и проектов для реализации программы по корпоративному волонтерству.

Методы проведения работы:

- анализ имеющихся благотворительных инициатив и проектов на предмет соответствия принципам программы по корпоративному волонтерству;
- мозговые штурмы с участием представителей компании и специалистов некоммерческого сектора.

4 этап: Обучение волонтеров из числа сотрудников компании принципам осознанного волонтерства

Задача этапа: подготовка корпоративных волонтеров к волонтерской деятельности.

Методы проведения работ:

- Проведение тренингов с сотрудниками компании по волонтерской деятельности, основным правилам участия в добровольческих активностях. Тренинги должны проводить эксперты из НКО, волонтерских движений, психологи НКО, волонтеры из других компаний. Это позволит приобрести волонтерам навыки и компетенцию, необходимые для эффективной деятельности по реализации волонтерских проектов. Следует определять конкретную потребность определённой НКО в волонтерах, так как не все организации понимают, какое число волонтеров необходимо, и степень их вовлечения.
- При наборе потенциальных волонтеров для определения их мотивации к волонтерской деятельности следует разработать последовательный метод отбора, чтобы направлять их на такую работу, которая даст им соответствующий опыт. Люди хотят стать волонтерами по многим причинам из альтруистических побуждений помощи людям или

сообществу, стремления к развитию или применению определенных навыков, потребности в общении или интереса к определенной проблеме. Чтобы сотрудничество было взаимовыгодным, волонтеру поручают работу, которая его больше интересует.

Результатом четвертого этапа станет приобретение волонтерами навыков и компетенций, необходимых для эффективной деятельности по реализации волонтерских проектов.

5 этап: Участие в реализации благотворительных мероприятий в рамках программы корпоративного волонтерства. Практическое применение/внедрение теоретического материала

Задача этапа: Успешное проведение мероприятия корпоративными волонтерами.

В результате волонтеры смогут грамотно реализовать собственное мероприятие, минимизировать риски срывов программы, получить обратную связь по своей деятельности и наметить следующие шаги, что благотворно может повлиять на мотивацию как уже для действующих, так и для потенциальных волонтеров.

Систематизируя корпоративные волонтерские программы, можно выделить наиболее популярные направления:

- развитие, поддержка и профессиональная ориентация воспитанников школ-интернатов и детских домов;
- донорство крови, помощь пострадавшим в чрезвычайных ситуациях;
- поддержка малоимущих семей и людей пожилого возраста;
- участие в экологических волонтерских инициативах и др.;
- участие в разработке и реализации проектов НКО – профессиональное добровольчество (графический дизайн, проектный менеджмент, финансовое планирование и др.) [18].

Эксперты советуют также обратить пристальное внимание на микроволонтерство (MV – microvolunteering), которое осуществляется дистанционно с рабочего или домашнего компьютера (краудфандинг, программное обеспечение, опросы и т. д.), так как поколению «миллениалов» важна вариативность участия в общественной работе с учетом их стиля жизни, с опорой на персонализированный Интернет (Internet of Me).

При реализации волонтерских программ, по мнению экспертов в области корпоративного волонтерства, необходимо следовать следующим рекомендациям.

1. Адаптировать мероприятия корпоративного волонтерства к особенностям внутреннего трудового распорядка, позволяющего охватить как можно больше сотрудников с разными рабочими графиками.
2. Учитывать приоритетные направления деятельности различных департаментов, которые могут выступить в качестве потенциальных партнеров.
3. Применять дифференцированный подход в процессе взаимодействия с НКО (оказывать профессиональные консультации, закреплять кураторов за конкретными клиентами).
4. Разработать мобильную интернетплатформу и мобильное приложение для доступа клиентов к базе данных волонтерских мероприятий, онлайн-акциям и форумам.
5. Организовать продуманную PR-кампанию на основе практического опыта сотрудников, участвовавших в волонтерских проектах, проводимых совместно с НКО, а также о благополучателях и результатах деятельности.

ПОЛЕЗНЫЕ СОВЕТЫ

Продуктивный алгоритм организации работы подготовки корпоративных программ

Он состоит из 8 шагов, ведущих к постепенному выводу корпоративного добровольчества на уровень эффективного функционирования.

Шаг 1. Обеспечение поддержки руководства компании.

Начинать надо именно с получения поддержки со стороны руководства организации. Ведь без поддержки руководства компании волонтерские начинания обречены на угасание или на существование в довольно жалком состоянии воспроизводства хронической недоразвитости и «несистематичности». То есть полноценного развития, скорее всего, не получится.

Шаг 2. Привлечение экспертов.

В качестве экспертов необходимо привлечь людей с соответствующим опытом, способных не только его передать, но и определить саму стратегию волонтерской деятельности компании. Такими экспертами могут быть сотрудники компании, желающие заниматься волонтерством и имеющие соответствующий опыт участия в волонтерских проектах, осуществлявшихся сторонними организациями. В качестве экспертов можно также привлечь и сторонние некоммерческие организации, договорившись с ними о соответствующей поддержке.

Кроме разработки корпоративно-добровольческой стратегии, такие эксперты могут научить волонтеров, как надо заниматься волонтерством, передать имеющийся опыт. Деятельность таких экспертов целесообразно организовать в виде соответствующего экспертного совета.

Шаг 3. Разработка волонтерской стратегии организации.

Когда экспертный совет организован, необходимо приступить к разработке волонтерской стратегии организации.

В рамках такой стратегии надо определиться со следующим:

1. Почему вы хотите кому-либо помогать.
2. Кому вы хотите помогать.
3. Критерии отбора получателей помощи.
4. Как часто следует проводить волонтерские акции.
5. Как вовлечь в корпоративное волонтерство других сотрудников организации.
6. На какие средства осуществлять волонтерские программы, проекты и мероприятия.

То есть стратегия должна нести в себе однозначно понимаемую информацию о том, кому волонтеры будут помогать, как отбирать подопечных, что нужно получателям помощи (помощь какого плана), какова должна быть ее периодичность с точки зрения удобства для волонтеров и эффективности для подопечных, как находить сотрудников, способных и желающих участвовать в волонтерстве, чем их заинтересовывать, как привлекать необходимые средства.

Шаг 4. Разработка конкретных мероприятий в рамках проектов.

Разработка плана волонтерства и согласование его с руководством организации. Произведение при необходимости соответствующих корректировок.

Шаг 5. Информирование

Организация внутрифирменного информирования сотрудников организации с целью приглашения их к сотрудничеству в рамках волонтерских проектов. Здесь могут использоваться постовые и интернет-рассылки, доски объявлений, площадки интернет-конференций на сайтах и т. п. ресурсы.

Шаг 6. Подготовка и проведение конкретных мероприятий.

Шаг 7. Отчет

Публичный отчет об итогах проведенного мероприятия, адресованный сотрудникам всей организации. Организационно такой отчет можно провести на общем собрании, разместить на корпоративном сайте. При этом по результатам проведенного мероприятия желательно публично поблагодарить всех его участников, на корпоративной интернет-площадке разместить фотоотчет о событии и соответствующий финансовый отчет.

Шаг 8. Итоги

Обсуждение итогов, проблем и успехов по завершении мероприятия (что удалось, что нет и почему, что надо учесть или улучшить в последующем, чему должно быть посвящено следующее мероприятие в рамках данного волонтерского проекта).

План разработки волонтерской программы [9]

Элементы плана	Содержание	Действия
Целеполагание	Цели и задачи	Постановка целей должна описывать изменения и результаты, которые могут быть достигнуты в процессе деятельности. Важно учитывать, что они должны быть четко измеряемыми. Задачи должны описывать этапы помощи и шаги по достижению общей цели.
Ожидаемые результаты	Оценка показателей эффективности помощи	Это могут быть: <ul style="list-style-type: none">• явления и эффекты, некие изменения, на которые мы ориентируемся,• услуги, соответствующие общепринятым стандартам и описаниям услуг,• внутренние показатели и критерии, которые принимаются всеми участниками помощи,• верифицируемые технологические показатели выполненной помощи.

Оценка ресурсных возможностей	Распределение ресурсов	Описав цели и задачи, необходимо оценить имеющиеся ресурсы (человеческие, материальные, административные, временные и т.д.) и в соответствии с ними скорректировать масштаб помощи.
Программа деятельности	Технологии и методы помощи	На данном этапе необходимо понять, какие технологии и методы помощи будут оптимально соответствовать поставленным задачам и имеющимся ресурсам
Функциональные обязанности	Описание функциональных обязанностей	Оценив масштаб и ресурсы, используемые методы и подходы, необходимо оценить кадровые ресурсы с учетом функциональных требований к участникам команды
Формирование команды	Команда набирается с учетом функциональных требований	В зависимости от масштаба проекта деятельности мы исходим либо из уже имеющейся команды, либо из необходимости привлечения новых людей
Распределение ответственности	Распределяется между членами сформированной команды	Это важный элемент планирования, обеспечивающий осознание всеми участниками общих целей и задач, способов их достижения, характера

		взаимодействия
График работ/ дорожная карта	Временное распределение осуществляемых помощи	График помощи должен быть реалистичным. Необходимо учитывать синхронность этапов и мероприятий, условия помощи, целевые установки. От соблюдения графика помощи зависит эффективность всей программы
Контроль и анализ	Способы контроля и методы анализа	Контроль нужен для оперативной оценки качества выполненной помощи, соответствия графику, эффективности выполнения функциональных обязанностей. Важно обеспечить всех участников методиками самооценки. Также необходимо уделить особое внимание контролю соответствия работ тем технологиям и методикам, которые используются в соответствии с планом (технологический контроль). Еще один важнейший аспект контроля — это соблюдение техники безопасности
Отчет	Заключительный этап реализации плана	План помощи можно считать завершенным только в том случае, когда подготовлен и принят отчет. Статистический

		<p>отчет готовится в соответствии с ожидаемыми результатами помощи и показателями их оценки. Аналитический отчет готовится с учетом мнений и оценок всех участников помощи и характеризует все аспекты помощи, оказавших существенное влияние на достижение поставленных целей и задач. Особую ценность представляют перспективные рекомендации, сделанные на основе проделанной помощи</p>
--	--	---

Можно предложить организаторам добровольческих акций и проектов воспользоваться Стандартом работы организатора волонтерской деятельности, который поможет ответить на вопросы о технологиях организации волонтерского движения.



Стандарт работы организатора добровольческой/ волонтерской деятельности.

– М.: Издательство АВЦ, 2021.

<https://youthlib.mirea.ru/ru/resource/1674>



2. Гайд для разработчика программ корпоративного волонтерства

Гайд предусматривает перечень основных вопросов, которые ориентированы как на учет бизнес-целей, так и на повышение общей эффективности волонтерской работы на благо общества.

Вопросы	Содержание
1. Определили ли Вы, на кого будет ориентирована программа корпоративного волонтерства?	Тип программы корпоративного волонтерства определяется тем, какие именно сотрудники будут в нее вовлечены, например, сотрудники головного офиса с большим интересом и готовностью будут работать с коллегами из регионов.
2. Насколько программа корпоративного волонтерства способствует достижению бизнес-целей?	Бизнес-цели будут определять специфику корпоративного волонтерства, например, оно может быть направлено на развитие персонала, укрепление корпоративной репутации, повышение мотивации сотрудников и т.п.
3. Как разрабатываемая волонтерская программа сочетается с другими корпоративными программами?	Например, в одной компании программа наставничества в школе являлась частью общей корпоративной программы развития навыка менторства; другая компания проводила однодневные проекты для укрепления командного духа и в целях пиар-акции непосредственно перед открытием нового магазина; в некоторых случаях используются местные командировки для расширения навыков и сетевого взаимодействия.
4. Рассчитываете ли Вы оказать существенное влияние на решение определенной социальной проблемы	Представляется возможным определить тему (например, образование или здоровье местного населения), найти партнера в лице одной или нескольких некоммерческих организаций и выстроить

<p>и готовы выделить на это серьезные ресурсы или вы хотите начать с небольшого проекта и постепенно расширять его?</p>	<p>программу с вовлечением всех сотрудников в пределах определенного периода времени. Можно установить цель – осуществить сбор средств в определенном размере, для проведения конкретных мероприятий, что повышает интерес сотрудников к волонтерству. Другой способ – организовать однодневные проекты, в которых сами сотрудники определяют суть проекта. Как вариант, можно попросить каждое подразделение компании выбрать один проект, соответствующий установленным критериям, для реализации в течение года, затем подвести итоги и наметить пути развития.</p>
<p>5. Какие способы управления корпоративным волонтерством будут использованы в программе?</p>	<p>Программы корпоративного волонтерства становятся эффективными, когда имеют четкую систему управления. Необходимо выделить бюджет для реализации программы и сотрудников для координации действий. Можно построить управление на инициативе сотрудников, через комитеты и рабочие группы.</p>
<p>6. Какой вклад предполагает компания?</p>	<p>Следует определить, как именно компания собирается мотивировать (стимулировать) волонтерскую деятельность сотрудников? Будет ли компания удваивать денежные пожертвования сотрудников? Предоставит ли компания оплачиваемый отпуск за волонтерство? Будет ли проводиться подготовительный тренинг для сотрудников перед началом волонтерской программы? Как будет рекламироваться корпоративное волонтерство внутри и за пределами компании? Будет ли корпоративное волонтерство способствовать программе обучения персонала? Как будут отмечены активисты-волонтеры?</p>

7. Возможно ли включить программу корпоративного волонтерства в уже существующие социальные программы компании?

Самый простой способ – обсудить с Вашими партнерами по социальным и благотворительным программам, есть ли необходимость (и возможность) вовлечения сотрудников компании в программную деятельность. Это может усилить и придать большую устойчивость вашим партнерским проектам с местными некоммерческими организациями.

8. Что будет показателем успеха программы?

Установите цели программы и критерии оценки эффективности. Цели программы должны учитывать цели компании, сотрудников и общества.

ПОЛЕЗНЫЕ СОВЕТЫ

Рекомендации по разработке программ

Шаг 1. Оценка существующих программ и мероприятий в области корпоративного волонтерства

Используйте фокус-группы, встречи с руководством компании и представителями местных некоммерческих организаций, существующие отчеты для того, чтобы выяснить, каким добровольчеством занимаются сотрудники по своей инициативе в свободное время и какие социальные программы реализует компания с участием своих сотрудников. Результаты вашей оценки должны быть представлены в доступной и полезной форме, включая следующие компоненты:

- Уровень заинтересованности сотрудников в добровольчестве.
- Готовность руководителей компании развивать корпоративное волонтерство, включая тип и объем ресурсов которые руководство может предоставить (гибкий график, оплачиваемое время, удвоение благотворительных пожертвований сотрудников, использование помещений, пожертвование оборудования, координация программ и т.п.).
- Социальные проблемы, которые волнуют сотрудников, и наиболее приемлемая форма участия в волонтерстве (регулярно, например, еженедельно или раз в год).

- Навыки сотрудников, полезные для работы волонтером.
- Восприятие корпоративного волонтерства в контексте корпоративной социальной ответственности.

Такая оценка текущей ситуации является не только хорошим инструментом для планирования программ корпоративного волонтерства, но также дает возможность отметить и поощрить достижения волонтеров и наметить потенциальные перспективы на будущее.

Шаг 2. Определение объема деятельности

- Разработайте стратегию развития корпоративного волонтерства, которая будет идти в одном русле с корпоративными целями, а также благотворительными и социальными программами.
- Работайте в тесном сотрудничестве с отделом кадров для того, чтобы программы корпоративного волонтерства вписывались в программы тренингов и профессионального развития кадров.
- Рассмотрите возможности предоставления сотрудникам-волонтерам отгулов в счет времени, потраченного на корпоративное волонтерство в рабочее время или после окончания рабочего дня.
- Определите критерии корпоративной поддержки и компенсации расходов, связанных с программами корпоративного волонтерства.
- Сосредоточьте усилия на программах, направленных на потребности бизнеса, общества и интересы сотрудников.
- Разработайте систему организационной поддержки. Например, назначьте ответственного в каждом отделе за координацию программы корпоративного волонтерства, сформируйте рабочий комитет для реализации программы и обеспечения причастности и вовлеченности сотрудников.
- Организуйте формы признания и поощрения для сотрудников-волонтеров, например, поощрение по линии руководителя отдела, вручение почетных грамот и т.п.
- Ключевым элементом успеха является творческое и постоянное общение между сотрудниками-волонтерами. Не стоит недооценивать уровень и разнообразие форм общения для обеспечения эффективности!
- Разработайте методическое руководство по типам программ корпоративного волонтерства или некоммерческим

организациям, с которыми вы намерены сотрудничать (можно, напротив, создать «черный список»).

- Решите, намерены ли вы сосредоточить свои усилия на существующих социальных и благотворительных программах, усилив их компонентом добровольчества сотрудников, или будете разрабатывать новые инициативы.
- Рассмотрите возможности совместных усилий с другими компаниями или организациями, если коллективные усилия приведут к повышению эффективности ваших программ корпоративного волонтерства.

Шаг 3. Планирование, обеспечение ресурсами, утверждение графика.

- Проведите оценку временных сроков, необходимых на реализацию программ корпоративного волонтерства с конкретными этапами и необходимыми шагами.
- Оцените масштабы программы, необходимую структуру управления, роль и возможности ваших партнеров (в частности, какой объем координационных усилий, могут взять на себя партнеры).
- Определите финансовые и кадровые потребности для эффективной реализации программы.
- Получите поддержку руководства и гарантии получения необходимого финансирования для реализации программы.

Шаг 4. Организация связей с общественностью

- Организуйте обратную связь с сотрудниками для того, чтобы оперативно сообщать всем о результатах оценки текущих программ и новых планах.
- Разработайте и утвердите бренд программы, соответствующий ее содержанию и корпоративной культуре.
- Используйте все возможности для популяризации программы и агитации сотрудников: буклеты, листовки, футболки, плакаты, телеконференции, электронную рассылку и т.п.
- Размещайте статьи о программе в Интранете компании.
- Обеспечьте разнообразные формы участия для добровольцев – кто-то предпочитает работу в команде, кто-то индивидуальные возможности.
- Работайте в тесной связи с местными партнерами для получения необходимой информации для организации эффективного вовлечения персонала.

- Публикуйте успешные примеры и официально признавайте заслуги сотрудников-волонтеров в корпоративных новостных бюллетенях.
- Берите пример с компаний, где проводятся ежегодные итоговые мероприятия с вручением наград и почетных грамот.
- О благодарственных письмах, полученных от бенефициаров корпоративного добровольчества, должны знать все!
- Благодарность руководства сотрудникам, активно участвовавшим в корпоративном волонтерстве, всегда создает позитивную обстановку и ценится сотрудниками.
- Окажите содействие вашим партнерам – местным некоммерческим организациям – в организации работы со СМИ для популяризации партнерского проекта с вашей компанией.

Шаг 5. Оценка результатов.

- Проведите оценку результатов программы в соответствии с поставленными целями.
- Ведите четкий учет рабочего времени, которое сотрудники тратят на добровольчество.
- Оцените затраты и полученные результаты, эффективность воздействия программы на общество и насколько удалось решить те или иные социальные проблемы

ПОЛЕЗНЫЕ СОВЕТЫ

Рекомендации руководителям волонтерских программ

1. Один из наиболее важных трендов в развитии корпоративного волонтерства состоит в том, что идет процесс накопления знаний, умений, формирование активного ядра волонтеров, а главное — начинают складываться формы передачи опыта и наиболее успешных моделей организации корпоративного волонтерства

Эту тенденцию нужно не просто поддержать — ее необходимо прорабатывать как организационно, так и содержательно. Следует развивать формы кросс-корпоративного взаимодействия наиболее активных волонтеров с теми, кто занимается организацией и планированием программ корпоративного волонтерства в компаниях.

Нужно развивать работу неформальных ассоциаций и «клубов», таких как Национальный совет по корпоративному волонтерству, экспертная площадка Московского форума по корпоративному волонтерству.

2. Вопрос устойчивости программ корпоративного волонтерства

В компаниях волнует многих руководителей, особенно в связи с сегодняшними экономическими сложностями. Материалы исследования говорят о том, что устойчивость определяется такими решениями которые в максимальной степени учитывают специфику конкретной компании — производственную, географическую, отраслевую и т.д. Можно предположить, что востребованными окажутся консультации и коллективная экспертиза программ и проектов на предстартовых этапах их реализации. Такую экспертизу очень важно делать открытой, равной и благо желательной. Для реализации этой программы можно воспользоваться методами «деятельных сообществ» — форм сотрудничества, ориентированных на создание «центра экспертизы» и распространение наиболее удачных практик корпоративного волонтерства.

3. Одна из важнейших задач, встающих перед организаторами волонтерских программ и их активистами, - интегрирование волонтерства в жизнь компании

Данная проблема не характерна для начального этапа развития КВ. Как показало исследование, отсутствие удачных решений по интеграции зачастую приводит к тому, что с уходом одного-двух ключевых сотрудников волонтерство в компании может просто «рассыпаться», перестает быть регулярным, интересным и значимым для сотрудников. В этом случае все позитивные эффекты корпоративного волонтерства пропадают и программу волонтерства в компании приходится «пересобирать» и запускать заново. Две проблемы, с точки зрения руководителей программ корпоративного волонтерства и экспертов, являются ключевыми. Во-первых, для среднего и высшего го менеджмента зачастую неочевидны и непонятны выгоды и польза волонтерства для самой компании. Оно воспринимается как нечто второстепенное и малозначимое, мало влияющее на производственную деятельность (и едва ли не мешающее ей). Во-вторых, активным организаторам и руководителям приходится преодолевать внутриорганизационные барьеры и трудности. Те подразделения компании, которые могли бы стать проводниками волонтерской активности и элементами организационных решений в рамках корпоративных программ, либо

относятся к волонтерству сугубо прагматически, либо вовсе не считают его необходимым элементом своей деятельности (подразделения HR).

4. Роль и значение корпоративного волонтерства и сотрудников.

Как показывают аналитические работы и практический опыт многих стран, развитие волонтерства быстро приводит к тому, что данный сектор становится заметным компонентом социального и экономического развития. Кроме того, в исследованиях содержатся убедительные примеры положительного эффекта волонтерства для компаний. Подобные аргументы можно использовать для того, чтобы изменить базовые установки руководителей различного уровня в отношении волонтерства в отечественных компаниях и корпорациях. Важно сказать, что развитие корпоративного волонтерства – значимый и эффективный инструмент изменения корпоративной культуры и корпоративных ценностей, который может дать долговременный и устойчивый (хотя и не моментальный) эффект.

О каких позитивных изменениях может идти речь?

- Это возможность сотрудникам проявить себя, получить опыт лидерства, управленческих навыков, опыт публичных выступлений.
- Это возможность «социализации руководителей», формирования «эмоционального интеллекта» — умение понимать свои эмоции и управлять ими, умение мотивировать себя и справляться с беспокойством в ситуации неопределенности; это способность к эмпатии — умение распознавать чувства других людей, выстраивать и поддерживать взаимоотношения как в обычных, рутинных, так и в сложных, экстраординарных ситуациях.
- Волонтерство способствует личностному росту, готовности учиться, приобретать новые знания, повышает самооценку и улучшает командообразующие связи. Исследования свидетельствуют также о наличии взаимосвязи между волонтерством и декларируемым ощущением личного счастья.
- Корпоративное волонтерство за счет совместной деятельности стимулирует рост таких измерений социального капитала, как социальные сетевые сообщества, межличностное доверие и нормы кооперации. Оно оказывается важным фактором развития корпоративной культуры и приверженности

корпоративным ценностям, что особенно важно, если компании предстоят существенные изменения или в ней возникает вопрос управления инновациями.

- Корпоративное волонтерство помогает людям, поменявшим место жительства в связи с переходом в новую компанию, адаптироваться к жизни на новом месте: сформировать или войти в дружеские сети и сообщества, решить вопросы обустройства семьи на новом месте, преодолеть естественную социальную изоляцию и сократить время, которое требуется для социального и психологического обустройства.
- В ряде семей волонтерство и благотворительность становятся частью внутрисемейной культуры, воспитания и образования детей. Корпоративное волонтерство способно приобщить семьи сотрудников и к повседневной жизни компании, и к ее ценностям — это позитивно влияет на продолжительность работы сотрудника в компании, снижая общую текучесть персонала.
- Корпоративное волонтерство обладает рядом важных внутрикорпоративных эффектов. В частности, компания становится более «близкой» человеку. Как говорили участники дискуссий, «не может быть безусловной ценностью идея заработать еще один миллион собственнику и акционерам». КВ — это инвестиция компании в качество той социальной среды, в которой живут ее сотрудники. Кроме того, зарубежные исследования показывают, что совместное участие руководителей и подчиненных в волонтерских программах и акциях сокращает «субъективную дистанцию власти»: людям становится проще общаться, решать рабочие вопросы и договариваться в принципе.
- Компании время от времени оказываются перед необходимостью изменений — от производственных трансформаций до модификаций корпоративной культуры. В такие моменты особенно требуются «лидеры изменений», которые, с одной стороны, обладают высокой эффективностью, гибкостью и креативностью в принятии решений, а с другой — демонстрируют лояльность компании, ориентированы на решение ее актуальных задач.

Иными словами, корпоративное волонтерство является практикой, дающей возможности поступательного движения компании: в экономической сфере — за счет повышения репутации, стоимости

бренда и конкурентных преимуществ; на рынке труда — за счет получения дополнительных преимуществ как работодателя; в сфере управления персоналом — за счет развития профессиональных навыков сотрудников; в области социальной ответственности — за счет помощи в решении социальных проблем и предоставления нуждающимся профессиональных знаний и умений сотрудников компании, за счет сокращения расходов на обучение сотрудников в НКО для аналогичных целей. Корпоративное волонтерство также является стимулом более активного вовлечения сотрудников в практики гражданского общества, развития их гражданской самоорганизации, в частности, за счет повышения осведомленности о существующих в сообществе проблемах.

5. Развитие кооперации при осуществлении проектов корпоративного волонтерства

Еще один важный тренд, который нуждается в организационной поддержке сообщества наиболее активных руководителей и организаторов волонтерских программ в компаниях. Важно понимать, что взаимодействие с разными действующими субъектами — местными органами власти, НКО, неформальными ассоциациями — имеет свою специфику и далеко не во всех компаниях организаторы корпоративного волонтерства обладают полноценным опытом и знаниями, чтобы учитывать соответствующие особенности. Вместе с тем развитие кооперации сдерживается немалым числом трудностей и проблем: различные стандарты и привычки волонтерства, разный статус программ корпоративного волонтерства в компаниях, взаимные претензии компаний и НКО и т.д. Эти проблемы обсуждаются в разнообразных сообществах — среди руководителей НКО, среди бизнесменов и филантропов, среди исследователей и ученых. Важно соединять опыт и усилия групп за интересующих людей, определять взаимные «зоны развития».

6. Развитие новых форм участия и новых направлений корпоративного волонтерства

Важно открыть широкое обсуждение проблемы образования сотрудников, повышения их знаний и готовности к участию в акциях и программах. Отсутствуют или недостаточно проработаны документы по обучению, организации, учету и стандартам корпоративного волонтерства. Кроме того, необходимо сформировать методическую и консультативную базу для планирования, организации и проведения исследований по тематике волонтерства внутри компаний.

7. Руководителя волонтерских программ, активистам и координаторам полезно развивать теоретическое знание о корпоративном волонтерстве, о его специфике по сравнению с «некорпоративным».

Зачастую корпоративное волонтерство понимается как само собой разумеющаяся практика, о содержании и формах которой «и так все знают». Это сказывается на глубине и качествах публикаций, подготовленных компаниями: отсутствует более-менее общепринятое определение корпоративного волонтерства; существенно различается понимание роли сотрудников и компании в волонтерстве, а также целей корпоративного волонтерства; положительные эффекты корпоративного волонтерства не подвергаются сомнению, не анализируется их применимость, эффективность в российских условиях.

Это затрудняет восприятие знаний и опыта, не побуждает развивать теоретическое понимание волонтерства, формировать новые модели деятельности, находить новые способы вовлечения людей в корпоративное волонтерство. Очень важно, чтобы руководители программ умели анализировать особенности тех или иных организационных решений и моделей построения программ корпоративного волонтерства — с точки зрения их адаптированности к специфике компании и с точки зрения возможных препятствий и стимулов к вовлечению сотрудников. Следует сделать оговорку: на сегодняшнем этапе развития нет необходимости стремиться к выработке единого определения корпоративного волонтерства, которое признавалась бы всеми.

Многие компании разрабатывают собственные концепции корпоративного волонтерства, основанные на конкретном опыте, на успешно реализованных программах. Тем не менее важна сама рефлексия относительно феномена корпоративного волонтерства, развитие аргументации и фиксация некоторых «точек согласия» по этому поводу. Важно показать, что различное понимание сути и специфики корпоративного волонтерства приводит на практике к разным стратегиям развития волонтерства в компании. В зависимости от того, как организаторы определяют для себя это понятие, определяются содержание программ корпоративного волонтерства, способы оценки позитивных эффектов и способы вовлечения и мотивирования людей, а также содержание отчетов о КСО.

8. Исследование показывает, что между типами волонтеров имеются значительные различия, поэтому важно формировать представление о типичных «паттернах» их поведения мотивации.

Для каждого из таких типов («активисты», «разовая вовлеченность», «присматривающиеся» и пр.) нужно вырабатывать специфические стратегии работы, ставить реалистичные задачи. Кроме того, целесообразно стремиться к тому, чтобы учитывать индивидуальные пожелания сотрудников, имеющийся у них опыт помощи и благотворительности. Люди, как правило, вовлечены в практику «помогающего поведения», но происходит это частным образом — среди друзей, соседей и знакомых. Компании в целом успешно справляются с задачей аккумуляции подобного опыта. Однако это касается лишь волонтеров, а не тех сотрудников, которые не вовлечены в корпоративное волонтерство; использование их опыта — дело будущего.

9. Волонтеры не живут в «безвоздушном» социальном пространстве.

Важно понимать, что они чутко реагируют на «настроения среды». Открытость изменениям и установка на саморазвитие принципиально отличают опрошенных волонтеров от россиян в целом и, возможно, объясняют несколько настороженное отношение к ним со стороны коллег; как сказала одна из участниц групповой дискуссии — «другие не понимают, зачем нам это надо». Волонтеры разделяют ценности самоутверждения, им свойственна ориентация на успех, на достижения, и при этом у них очень низки установки конформизма, пассивности и стремления обвинять других в собственных бедах и неудачах. Их отличает готовность «выходить из зоны комфорта». Быть активным — трудно. Это означает, что волонтерам, с одной стороны, нужна поддержка более опытных коллег и сослуживцев, а с другой, необходимы ресурсы компании: организационные, когнитивные, ресурс корпоративной культуры и ценностей. И, конечно, умение руководителей программ КВ соединять возможности компаний с зачастую нестандартными запросами и инициативами волонтеров, их специфической жизненной ситуацией в жизни и на работе.

10. Можно предположить, что по мере развития практики корпоративного волонтерства в отдельных компаниях и в стране в целом мотивация участия будет усложняться и становиться все более разнообразной

Мы видим, что основной доминантой участия в волонтерстве являются моральные соображения, однако помимо альтруистической мотивации сильны и индивидуалистические мотивы — получение положительных эмоций и личностный рост, а также важность неформального взаимодействия с коллегами и руководством, что может оказывать положительное влияние на отношение в коллективе. Возможно, в дальнейшем появятся более сложные комбинации мотивов и установок, и это нужно учитывать при разработке стратегий работы с сотрудниками, вовлекаемыми в корпоративное волонтерство.

11. Барьеры и причины неучастия

Наше исследование показывает, что определенная дистанцированность по отношению к волонтерству связана с психологической неготовностью к нему, с ощущением страха, боязнью не справиться, ожиданием негативных эмоций. Однако организаторам и руководителям волонтерских программ важно не фокусироваться исключительно на мотивации, не считать, что природа всех трудностей — в психологии людей. Важно понимать, что сильное влияние на поведение оказывает ситуация, внешние условия, способствующие или препятствующие той или иной деятельности. В рамках компании важными факторами служат качество программ корпоративного волонтерства и качество их реализации. Программы корпоративного волонтерства не всегда соответствуют ожиданиям и интересам сотрудников, которым кажется трудным или невозможным начать заниматься корпоративным волонтерством, самим проявлять инициативу, предложить идею акции, проекта и реализовать ее с помощью компании.

Безусловно, здесь играют роль не только объективные сложности, но также субъективные барьеры и неготовность людей участвовать в волонтерстве. Главное, что показывают ответы: у компаний зачастую нет достаточно очевидных приемов и стимулов, которые бы не только вовлекали сотрудников в корпоративное волонтерство, но также показывали действительно позитивное отношение компании к волонтерам. Ведь не секрет, что большинству людей требуется внешнее позитивное подтверждение их деятельности, благодаря которому они ощущают заинтересованность компании в них как в сотрудниках.

12. Следует обратить внимание на то, что опрошенные положительно оценивают разные стороны существующих программ корпоративного волонтерства.

Однако это мнение уже состоявшихся волонтеров. Причем даже у них есть определенные нарекания — например, говорится о недостаточных возможностях «обучения волонтерству», о неочевидности «признательности компании» в отношении волонтеров. Важный аспект, вызвавший затруднение у участников опроса, — отчетность компании о потраченных средствах. Этот момент, как и некоторые другие вопросы организации мероприятий корпоративного волонтерства, может влиять на уровень доверия сотрудников к компании и мероприятиям корпоративного волонтерства. Если корпоративное волонтерство — это во многом «личная» деятельность сотрудника, то максимальный уровень открытости со стороны компании организатора КВ положительно повлияет на уровень доверия к ней, в результате можно ожидать рост уровня участия в мероприятиях.

13. Для развития программ КВ должно быть минимизировано негативное отношение к КВ со стороны сотрудников компаний

Важно привлекать к корпоративному волонтерству руководителей, подробно и понятно рассказывать об осуществляемой деятельности, но при этом не насаждать «сверху» «культуру добрых дел», не превращать акции в сложные конкурсы, развивающие дух конкуренции в ущерб атмосфере «общего дела». Следует продумать последовательность и постепенность вовлечения, создание благоприятной среды для постепенного приобщения сотрудников к любой социально-ориентированной деятельности компаний в волонтерство (денежные пожертвования, сбор вещей, волонтерская работа). Должны быть созданы условия, что бы сотрудники имели возможность «попробовать» такую деятельность без существенных для себя издержек или негативных эмоций. Еще одно направление — повышение доверия к организации и волонтерской деятельности. Компания выступает гарантом того, что все благотворительные действия и средства сотрудников пойдут по назначению. Организация благотворительных и волонтерских мероприятий, открытость информации — вклад в повышение доверия сотрудников к такой деятельности, к работе некоммерческих организаций. Рост доверия необходим как условие вовлечения в волонтерскую практику.

14. Исследование показывает, что семья может быть одним из возможных барьеров к участию

По крайней мере, этот фактор, который снижает готовность тратить больше времени на волонтерство. Важно находить и предлагать такие

формы участия в программах корпоративного волонтерства, которые не просто допускали бы свободное приобщение всех членов семьи, но и учитывали специфику именно семейного участия (в аспектах организации, питания, затрачиваемого времени, характера активности и т.д.). кроме того, следует продумать как повысить общую лояльность семьи к участию ее члена в мероприятиях корпоративного волонтерства – даже если остальные не готовы вовлекаться в акции. Такого рода лояльность, когда члены семьи осознают смысл и ценность волонтерства, значительно снижается барьеры к участию в мероприятиях.

15. Вопрос поощрений оказывается «неудобной» темой как для организаторов волонтерских акций и программ, так, зачастую, и для волонтеров

Судя по всему, поощрения все же необходимы. Материалы исследования говорят о том, что наилучшая форма поощрения — создание репутации в коллективе. Важно рассматривать поощрения не как «возмещение издержек» и даже не как стимулирование

вовлеченности, а как стратегию создания репутации внутри компании. Возникновение «института репутации» может стать системно действующим инструментом вовлечения в практики корпоративного волонтерства.

16. Информационные каналы, с одной стороны, не являются определяющими для вовлечения работников в корпоративное волонтерство

с другой — участники интервью и фокус-групп говорили, что иногда узнают о других самоорганизовавшихся группах и сообществах внутри компании лишь случайно. Вероятно, требуются специальные усилия

Ошибки при запуске программ корпоративного волонтерства

организаторов, чтобы «знакомить» между собой неформальные сети и сообщества, возникающие внутри компании. Участники исследования приводили примеры, когда подобное «случайное» объединение двух сообществ рождало новые, воодушевляющие сотрудников проекты и программы. Кроме того, для организации и обсуждения проектов и акций довольно мало используются социальные сети (ВКонтакте, ТГ-каналы и пр.) — между тем эту практику, безусловно, следует развивать. Нужно разнообразить / диверсифицировать информационные каналы для общения и вовлечения разных возрастных и профессиональных групп волонтеров.

При подготовке и запуске волонтерских программ компании совершают много ошибок. Остановимся на трех наиболее распространенных.

- 1. Слепое копирование.** Разрабатывая программы, топ-менеджеры часто выбирают легкий путь, заимствуя идеи успешных компаний отрасли. «Раз так делают все, наверняка и у нас получится», — думают они. Но эта логика бывает ошибочной: чужие программы не всегда несут бизнесу выгоду. При слепом копировании цели и миссии программы и компании могут не совпасть, что снизит стратегическую ценность волонтерства, и сотрудники потеряют к нему интерес.
- 2. Предпочтение избранных проектов.** Часто руководителям фирм интересны только те программы, в основе которых лежат их личные благотворительные приоритеты (такая же ситуация возникает, как правило, при переводе денежных средств или оказании иной помощи конкретным фондам). Бывает также, что управленцы автоматически поддерживают выбор своих предшественников. В итоге корпоративные волонтерские программы опираются лишь на личные предпочтения и ценности руководства. Но то, что волнует боссов, может не вызывать отклика у сотрудников, которые выполняют основной фронт волонтерских работ. Сотрудники вряд ли поддержат программы, учитывающие только приоритеты руководства.
- 3. «Принуждение».** После запуска программы компания обычно чувствует себя обязанной привлечь к волонтерской деятельности как можно больше людей, а затем постоянно увеличивать число инициатив. В этом случае, к сожалению, многие сотрудники становятся волонтерами не только добровольно, но и принудительно. Исследования психологов Эдварда Деси и Ричарда Райана указывают на такую проблему: люди, понимающие, что они получают за участие в проекте награду, а за отказ — наказание, не чувствуют ни радости от волонтерства, ни желания им заниматься. Ответной реакцией на давление может стать показная добродетель: люди участвуют в программе, только чтобы произвести впечатление на коллег и начальство. Теоретически такое поведение могло бы вызвать одобрение коллектива, но на деле так не происходит. Когда люди становятся волонтерами из-под палки, коллеги видят вместо искреннего порыва неуклюжие попытки выслужиться. Сотрудники, занимавшиеся волонтерством, чтобы произвести впечатление, чаще вызывают не уважение, а презрение. По словам окружающих, такие люди далеки от нравственных идеалов, они самоуверенные и

самовлюбленные. Участники исследования заявляли, что обычно избегали коллег, которые подобным образом привлекали внимание к своей волонтерской активности, их возмущало, что те словно пытались навязать эту деятельность другим. Даже руководители предпочитали сторониться таких сотрудников и не повышали их в должности.

3. Разработка волонтерского проекта

Организация исполнения работы волонтерским сообществом должна строиться проектным методом. Проект добровольческой деятельности – это логическая совокупность мероприятий, которая имеет начало и окончание и осуществляется для достижения поставленных целей в рамках устава данной организации, с установленным бюджетом, графиком работ и качественных показателей.

В современной социально-экономической практике метод управления проектами стал одной из ключевых технологий управления – в экономике, культуре, политике, образовании и т.д.

Особенность проектного метода – конструирование целенаправленной деятельности по нахождению (определению) ресурсов, позволяющих реализовать общественную инициативу.

Проекты добровольческой деятельности должны отвечать двум основным требованиям:

во-первых, проект – это план действий по удовлетворению конкретных потребностей его участников и по решению конкретных проблем местного сообщества;

во-вторых, проект – это способ привлечения дополнительных ресурсов (человеческих, материальных, информационных и т.п.).

С учетом этих требований проект должен:

- содержать описание актуальной проблемы, иметь четко сформулированные названия, цель, задачи, планируемые результаты;
- опираться на анализ имеющегося опыта, содержать описание конкретной деятельности по решению поставленных задач (что и как нужно сделать, чтобы решить заявленные проблемы; какие шаги, когда и в какой логике предпринять; кого и как привлечь к своей работе, каковы будут их обязанности, права, ответственность; кто, когда и как будет контролировать и оценивать достижение планируемых результатов; кто и как будет отчитываться о проделанной работе; как доказать эффективность своей деятельности);

Можно систематизировать алгоритмы отбора проектов: алгоритмы, используемые компаниями, НКО и алгоритмы встречных инициатив [17]

Алгоритмы, используемые бизнес-структурами по реализации волонтерских проектов:

1. Алгоритм сочетания *внутреннего и внешнего* видения корпоративного волонтерства:

- проведение исследования внутри компании и во внешних социальных сетях по выявлению запросов на проекты;
- сбор проектных заявок от сотрудников компании с предложениями по изменению ситуации в местном сообществе;
- составление списка проектов и их презентация внешним акторам;
- принятие/непринятие решения о реализации проекта.

2. Выбор проекта на основе предпочтений сотрудников по результатам группового обсуждения лидеров волонтерского движения. Главные критерии:

- интерес;
- целесообразность проекта;
- наличие ресурсов в компании;
- наличие руководителя, отвечающего за проект, среди волонтеров.

Эксперты, пропагандирующие идею, что добровольчество/ волонтерство – это творчество единомышленников, высказывали мнение, что главное в КВ – инициатива снизу. В этом случае не нужна излишняя формализация партнерских усилий. Необходимо обеспечить систему коммуникации участников проектов, особенно их координаторов, дать им возможность получать информацию об уже реализованных проектах, текущих событиях и планах.

3. Инициатором является компания/совет по корпоративному волонтерству компании, который выходит на НКО с готовым предложением.

4. Программа стимулирования волонтерства:

- люди сами выбирают проект и направления. если их деятельность является благотворительной, она необязательно должна быть в рамках заявленных направлений и проектов компании;

- каждый сотрудник имеет право на индивидуальный волонтерский грант;
- существуют командные проекты – это когда люди группами в зависимости от количества участников и продолжительности проекта могут получить грант.

5. Алгоритм ограниченного списка НКО:

- компания составляет ограниченный список НКО партнеров;
- у этих НКО запрашивают информацию о проводимых/планируемых ими волонтерских акциях;
- компания в свою очередь передает полученную информацию сотрудникам;
- если набирается необходимое количество волонтеров, то компания участвует в акции.

Алгоритмы, используемые НКО:

1. Алгоритм ожидания:

- компания инициативно выходит на НКО и предлагает свои варианты проектов;
- после обсуждения, в случае учета интересов сторон, принимается решение.

2. Инициатором является НКО, которая выходит на компании с инициативой или готовым предложением.

3. Алгоритм использования корпоративного фонда:

- сотрудники фонда готовят предложения, вписывающиеся в направления КСО бизнес-структуры;
- информация поступает руководству;
- после одобрения предложений информация доводится до сотрудников компании;
- сотрудники выбирают проект.

4. Алгоритм встречных инициатив компании и НКО:

- возникновение идеи;
- получение одобрения руководства;
- поиск партнера;
- реализация идеи.

Организовать волонтерский проект можно и в партнерстве с НКО. Плюсы такого сотрудничества:

1. Компания получает доступ к экспертной поддержке профессионалов. Команда НКО уже знает, где необходима

помощь, поможет с построением системной работы и формальностями, поделится проверенной информацией.

2. Через НКО компании проще выходить на благополучателей. Социальные учреждения с большей охотой сотрудничают с опытными волонтерами.
3. НКО может взять на себя часть организационной работы и проконтролировать процесс.

Может показаться, что организовать волонтерский проект гораздо проще, чем бизнес-инициативу. Это ошибка, которая может помешать извлечь из мероприятия максимум пользы для людей и компании. Корпоративное волонтерство открывает широчайшие перспективы развития для сотрудников, бизнеса, сообществ, города или страны. Чтобы получить достойный результат, стоит придерживаться плана и не бояться задавать вопросы.

Критерии выбора волонтерских мероприятий

При выборе и разработке волонтерских проектов/акций/мероприятий работники – добровольцы руководствуются следующими критериями:

1. актуальность и реалистичность проекта, конкретный и значимый социальный эффект;
2. наличие поддержки проекта на местном уровне, перспективы его дальнейшего развития;
3. соответствие проекта корпоративным ценностям компании;
4. количество благополучателей, кому будет оказана помощь, либо охват аудитории, на которую направлен проект;
5. численность вовлекаемых работников – добровольцев;
6. финансовые затраты на реализацию проекта;
7. использование профессиональных знаний и навыков работников;
8. длительность проекта.

Пошаговый план подготовки мероприятия

Ответственность за организацию волонтерского/благотворительного мероприятия и программы по набору волонтеров, проводимые компанией в целом и в частности, следует возлагать на специально назначенного опытного сотрудника, имеющего соответствующую подготовку (обычно в компаниях это менеджер по корпоративной социальной ответственности).

Виды деятельности	Сроки реализации
<ol style="list-style-type: none"> 1. Выбрать социально значимую проблему, обосновать её актуальность. 2. Выбрать формат мероприятия («День волонтёра», акция, аукцион, лотерея, благотворительный забег, мастер-класс и т.п.). 3. Установить необходимое число волонтёров и задачи, которые им надо решить. 4. Организовать волонтерскую группу. При наборе потенциальных волонтеров для определения их мотивации к волонтерской деятельности следует разработать последовательный метод отбора, чтобы направлять их на такую работу, которая им интересна и даст соответствующий опыт. Волонтеры не должны подвергаться никакому принуждению. 5. Назначить тим-лидеров волонтерской группы. Они должны хорошо знать, как себя вести с волонтерами, организованно руководить и уважительно к ним относиться. 6. Совместно с волонтерами выбрать главную тему мероприятия, определить цели и задачи. 7. Начать планирование по реализации мероприятия. Написать и утвердить общий план работы. 8. Определить точную дату и выбрать место проведения. 9. Разработать запасной план на случай возможных неблагоприятных погодных условий. 10. Начать привлечение партнеров и спонсоров, если есть такая необходимость. 11. Написать бюджет мероприятия и оценить потенциальные денежные поступления. 12. Привлечь на безвозмездной основе PR- 	<p>6–8 недель до начала</p>

<p>агентство или самостоятельно написать PR-план.</p> <p>13. Связаться со СМИ, чтобы они могли включить мероприятие в свой план-календарь событий</p>	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Скорректировать план мероприятия. 2. Топ-менеджеры компании должны призвать сотрудников к участию в мероприятии. 3. Организовать для волонтерской группы тренинг в рамках, которого они получают подготовку, соответствующую их задаче и опыту. 4. Рассказать волонтерам об организации, в которой они собираются работать или для которой они собирают деньги, о её программе, принципах и правилах внутреннего распорядка, а также провести специальную подготовку, связанную с выполнением заданий. 5. Заказать футболки с логотипом компании и другие необходимые промо-материалы. 	<p>4–6 недель до начала</p>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Определить форму общения с волонтерами, партнерами и СМИ, если планы поменяются из-за неблагоприятных погодных условий или других непредвиденных обстоятельств. 2. Разработать детальный сценарий мероприятия. Не забудьте запланировать время для перерыва, обеда, уборки и подведения итогов. 3. Собрать топ-менеджеров, тим-лидеров волонтерской группы, партнеров и более детально рассказать им как мероприятие будет проходить с начала и до конца. 4. Распространить должностные инструкции среди лидеров волонтерской группы и проследить за тем, чтобы они понимали, что от них требуется. Далее в ходе формального и неформального общения нужно определить, считают ли они, что описание работы дано точно. Убедиться, что лидеры волонтерской группы довольны, возложенными на них обязанностями. 	<p>2–4 недели до начала</p>

<p>5. Сообщить детали программы мероприятия всем волонтерам: время встречи, расписанный по времени план мероприятия, схема проезда и парковки, что из вещей нужно взять с собой.</p> <p>6. Оценить все аспекты работы волонтеров, чтобы убедиться в её безопасности. Если деятельность волонтера связана с каким-либо риском – физическим, личным или финансовым, следует сообщать ему об этом заранее. К риску относится любая физическая опасность (например, строительные работы), а также личная ответственность (например, финансовая ответственность).</p>	
<p>1. Убедиться, что у вас есть список контактов всех ключевых людей в случае необходимости.</p> <p>2. Обменяться номерами мобильных телефонов со всеми ключевыми людьми.</p> <p>3. Подтвердить доставку всех материалов, инструментов и других вещей, нужных на мероприятии.</p> <p>4. Собрать пакет самых необходимых вещей, куда обязательно должно входить: аптечка, магниты, веревки, булавки, бумага, ручки, вывески, баннеры и фотоаппарат. Составить план уборки после мероприятия и убедиться, что у вас есть достаточное количество пакетов для мусора.</p>	<p>1–2 недели до начала</p>

ПОЛЕЗНЫЕ СОВЕТЫ

Чтобы корпоративное волонтерство работало максимально эффективно, необходимо учесть ряд важных принципов:

1. Вовлекайте в дела, а не просто в финансовые дотации. Если раньше компании ограничивались сбором денег и игрушек (только по праздникам), то сегодня на смену этому приходит донорство, благоустройство или обучение других. То есть формы, в которых человек задействован активно, а не пассивно.

2. Учите и развивайте волонтеров. Быть волонтером не так просто, ведь зачастую они имеют дело с очень сложными аудиториями – пенсионерами, детьми-сиротами, детьми-инвалидами и т.п. К этому нужно быть морально готовым, необходимо понимать особенности и выстраивать диалог. Специальная подготовка позволяет развить новые навыки у сотрудников, учит их видеть мир по-другому (что в конечном итоге вернется в способности создавать новые, интересные решения в работе). Школы волонтеров и специальная поддержка со стороны компании – один из лучших способов для этого.

3. Используйте и развивайте навыки сотрудников. Волонтерская деятельность требует наличия навыков коммуникаций, передачи знаний, творческих способностей. Когда сотрудники участвуют в таких программах, то это еще и отличный способ раскрыть их потенциал. Кроме того, обучение в такой форме и ради такой задачи создает условие для мотивации, быстрого освоения в комфортной, безоценочной среде.

4. Расширяйте возможности: от рабочих навыков до творчества. Сегодня компании дают возможность сотруднику внести вклад любым посильным образом. Кто-то может участвовать в программах профориентации и делиться профессиональными знаниями, кто-то делает постановки спектаклей, кто-то учит готовить воспитанников детских домов (и раскрывает свои кулинарные способности). Чем шире диапазон возможностей, тем больше вовлеченность и возможность человеку найти дело по душе.

5. От разовых акций к системным программам. Сегодня главный тренд – переход от разовых добрых дел («чайка-менеджмента») к системе, которая работает и помогает постоянно. Серия малых шагов принесет больше добра в наш мир, улучшит его и подарит постоянную радость всем участникам.

6. Вовлекайте семьи сотрудников. Многие программы волонтерства сегодня дают возможность включить в них и семьи сотрудников. Это один из лучших способов воспитания, вовлечения в жизнь компании и создания у сотрудника чувства гордости за своего работодателя.

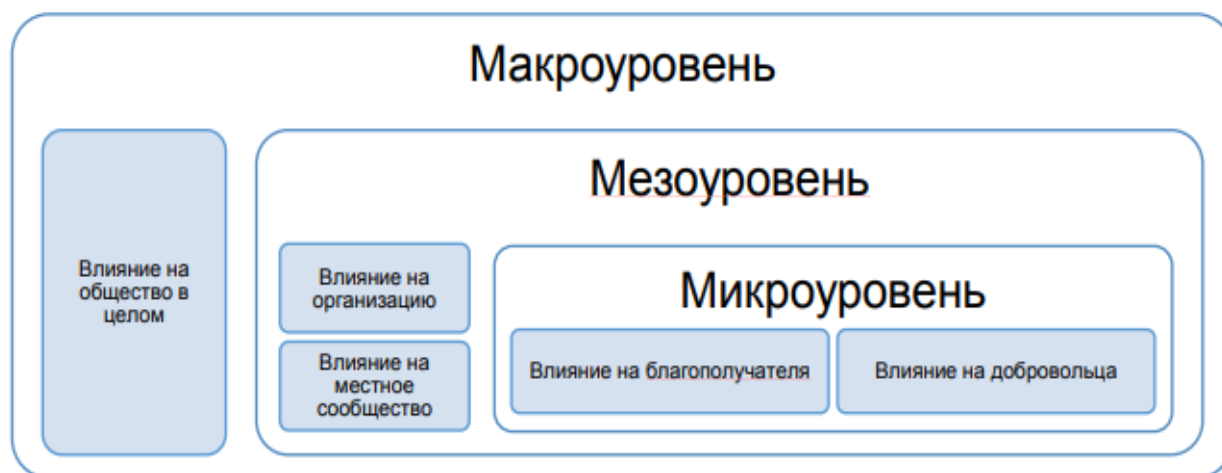
7. Поддерживайте свои программы волонтерства и создавайте культуру. Если компания хочет построить сильную культуру внутри, то развитие волонтерства должно стать не только внешней стратегией по выполнению социальных обязательств (практика КСО). Оно должно

стать частью вашей внутренней жизни, поддерживать ваши ценности. Тогда программа станет работать на вас, привлекая и удерживая лучшие кадры, поддерживая мотивацию и вовлеченность у ваших сотрудников.

4. Критерии эффективности добровольческой деятельности

Проведение оценки добровольческой деятельности имеет важное значение для эффективного управления и развития волонтерских программ компании. Она позволяет определить эффективность проектов, лучше понять мотивы и потребности волонтеров, а также измерить социальный и экономический эффект от их работы. Это помогает улучшить работу с добровольцами и создать благоприятные условия для их участия и развития.

Уровни влияния труда волонтеров [16]



Определение эффективности волонтерских групп/организаций осложнено их некоммерческой спецификой. Традиционно выделяют следующие проблемы оценки деятельности: невозможность применения критерия прибыльности, сложность измеримости эффекта, который является результатом деятельности, отсутствие рыночных цен на услуги. Некоторые из результатов волонтерской деятельности поддаются количественной оценке, другие же измерить труднее. Известно, что в практике волонтерской деятельности наиболее простыми параметрами для измерения являются число добровольцев и количество отработанных ими часов в течение определенного периода (например, года или одного проекта, крупного события)

На практике большинство (более 70%) крупных компаний в России, реализующих добровольческие программы, осуществляет оценку эффективности проведенных мероприятий. В большинстве компаний это компетенция кадровых служб, которые используют в основном качественные методы оценки: экспертные опросы, часто - глубинные интервью.

Есть компании, которые принципиально не учитывают результаты, считая процесс важнее итога. Другие - доверяют оценку программ НКО-партнерам. В ряде случаев компании инвестируют в разработку более точных и независимых методов оценки. Какой способ выбрать – решать компании в каждом конкретном случае. Когда проекты реализуются в партнерстве с НКО, можно оценку эффективности включить соглашение, как одно из обязательств НКО при реализации проекта. Время от времени целесообразно доверить оценку другим организациям, не имеющим отношения к компании и НКО-партнеру.

Одним из критериев эффективности является доля сотрудников в компании, принимающих участие в мероприятиях – 20-25% сотрудников добровольцев – это очень хороший результат. Но следует помнить, что в корпоративном добровольчестве качество важнее количества. Принцип добровольности и удовлетворенность сотрудников от участия в добровольчестве – важнее количественных показателей.

Критерии оценки эффективности:

- результативность, оправданные ожидания;
- удовлетворенность всех участников проекта;
- численные показатели: увеличение количества волонтеров, проведенных акций или количества собранных денег;
- укрепление внутрикорпоративных отношений;
- укрепление имиджа компании;
- упоминания акции в СМИ;
- системное продолжение проекта и др.

Таким образом, фигурируют количественные показатели, такие как количество волонтеров, привлеченных средств, а также часов, потраченных на добровольческую деятельность. Среди качественных показателей лидирующее место занимает позитивный отклик от сотрудников и благополучателей. Многим важно видеть «горящие глаза детей», для которых проводятся мероприятия, и искреннюю заинтересованность волонтеров. При этом формализуют процесс оценки эффективности чаще всего в московских компаниях. В регионах чаще всего оценка происходит на интуитивном уровне, исходя из неформальных откликов волонтеров и благополучателей.

Ключевые показатели эффективности корпоративной волонтерской деятельности:

- Число постоянных волонтеров в организации;

- Приток новых волонтеров после начала осуществления программы/проекта;
- Процент волонтеров, покинувших программу/проект в течение определенного периода;
- Количество часов, которое волонтеры посвятили участию в программах/проектах в течение определенного периода;
- Число и виды выполняемых работ;
- Узнаваемость компании и волонтеров в учреждении, где работали волонтеры (на основе опроса);
- Удовлетворение волонтеров от участия в программе/проекте (на основе опроса);
- Число благополучателей, охваченных услугами волонтеров;
- Позитивные отзывы получателей услуг и партнеров;
- Число повторных обращений получателей услуг;
- Количество публикаций в СМИ о программах/проектах, реализованных с участием волонтеров

Экономическая/финансовая оценка.

Результаты финансовой оценки формируются организацией в форме специальных финансовых отчетов разной степени детализации. В них используются следующие показатели.

А. Деятельность организации в части ресурсного обеспечения работы добровольцев:

- общее количество привлеченных/израсходованных организацией финансовых средств для обеспечения работы добровольцев;
- общий объем привлеченных/израсходованных организацией материальных ресурсов в натуральном выражении для обеспечения работы добровольцев;
- структура источников привлечения финансовых и материальных средств организации для обеспечения работы добровольцев;
- структура расходов организации на обеспечение работы добровольцев по направлениям деятельности;
- структура административных расходов организации по организации добровольного труда граждан.

Б. Добровольческая деятельность и добровольный труд граждан в организации:

- условная стоимость социальных услуг или работ, осуществленных добровольцами в финансовом выражении;

- условная стоимость материальных ресурсов, услуг сторонних организаций, привлеченных добровольцами для оказания помощи клиентам организации и организации добровольной работы в финансовом выражении;
- общий объем внебюджетных финансовых средств, привлеченных добровольцами для деятельности организации в интересах его клиентов.

Самый простой способ определить экономическую эффективность - это сравнить затраты организации на организацию добровольной работы и условную стоимость работ, выполненных добровольцами.

Оценка обществом.

При оценке используются следующие показатели:

- наличие статей и публикаций, в т.ч. публичных отчетов, о добровольческой деятельности и добровольной работе граждан в организации;
- прозрачность экономических основ организации добровольческой деятельности и поддержки добровольческих инициатив;
- наличие совместных программ и факты практического сотрудничества организации с иными организациями;
- участие организации в региональных, межрегиональных, национальных акциях, мероприятиях, форумах, конференциях в области добровольчества; получение организацией государственной поддержки добровольческих инициатив;
- наличие спонсорской или попечительской поддержки добровольческих инициатив;
- известность добровольческих программ организации среди населения; получение организацией дипломов, наград и других поощрений за организацию добровольного труда граждан в социальной сфере.

Оценка эффективности менеджмента добровольческих программ происходит внутри организации - внутренняя оценка. Она производится, главным образом, Координатором и обсуждается с персоналом и руководством организации. При этом анализируются количественные показатели, и проводится качественный анализ, при котором оцениваются достижения организации в связи с работой добровольцев, изменения, произошедшие в качестве жизни клиентов, личное развитие добровольцев, рост их квалификации и

ответственности, коммуникации и деловые связи между штатными сотрудниками и добровольцами организации.

Общая оценка эффективности организации в области добровольчества может быть внутренней и внешней. Она подразумевает, во-первых, определение степени участия добровольцев в процессе ее деятельности, выявление проблем и конфликтных ситуаций, нахождение способов реагирования на них, способов их решения и способов профилактики. Во-вторых, в ходе оценки анализируется, как работа добровольцев, так и работа с добровольцами в организации в лице координатора и других лиц, ответственных за организацию добровольной работы.

Внешняя оценка эффективности организации в области добровольчества концентрируется на оценке организационной структуры, существующей в организации для менеджмента добровольческих программ, социальной и экономической эффективности добровольного труда. Полезно, если ее производят лица, которые не работают в организации и, таким образом, независимы и объективны. Комбинация различных методов делает оценку более правдивой. При этом важно, чтобы результаты оценки были представлены всем сотрудникам и клиентам, донорам, попечителям организации и общественности в наглядной форме. [8]

Факторы успешности волонтерских проектов и программ.

В этом вопросе волонтеры и эксперты практически единогласны, называя ряд одинаковых факторов:

- социальная значимость проектов;
- соответствие проектов политике и ценностям компании;
- партнерство с профессиональными НКО;
- системный подход к ведению проектов;
- правильная постановка целей и задач;
- четкое планирование и подготовка;
- эффективное информационное сопровождение;
- выделение достаточных ресурсов компанией;
- учет интересов волонтеров;
- поддержка органами власти.

Таким образом, среди главных факторов успешности проектов КВ практически всеми экспертами называются – искренняя

заинтересованность волонтеров и благополучателей в проводимых акциях, а также четкое планирование этих программ.

Достижения и успехи в организациях. Эксперты из регионов затруднялись ответить на этот вопрос, так как о каких-либо значительных успехах на поле корпоративного волонтерства в региональных компаниях еще рано говорить (исключая филиалы крупных российских и международных компаний). При этом все регионы объединяет высокая динамика развития корпоративного волонтерства.

Из ответов экспертов можно выделить следующие **положительные изменения**:

- растет количество волонтеров;
- увеличивается количество мероприятий;
- повышается уровень денежных пожертвований;
- устанавливаются партнерские отношения между бизнесом и НКО;
- меняется отношение к добровольчеству, усиливается инициатива снизу;
- заметен системный подход к программам;
- повышается социальная отдача;
- активнее используется pro bono;
- корпоративные благотворительные фонды развивают добровольческие проекты.

Таким образом, несмотря на разный уровень развития корпоративного волонтерства в регионах России, их объединяет высокий темп развития этого направления. Эксперты отмечают, что отношение к добровольчеству внутри компании и в обществе меняется в положительную сторону, и постепенно зарождается новая культура волонтерства в обществе.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Сегодня программы корпоративного добровольчества открывают перед компанией один из самых успешных и рентабельных векторов развития.

Корпоративное волонтерство становится двигателем устойчивого развития бизнеса в России, предоставляя возможность компаниям активно участвовать в решении социальных и экологических проблем. Реализация волонтерских программ содействует укреплению командного духа, повышению мотивации сотрудников и формированию положительного имиджа компании.

Основными факторами успеха оказываются социальная значимость волонтерских проектов, заинтересованность руководства, соответствие корпоративным ценностям, системный подход, учет мнения коллектива, успешные коммуникации и взаимодействие с внешними партнерами — органами власти и НКО, достаточное ресурсное обеспечение программ, налаженность внутренних коммуникаций, позитивная мотивация сотрудников. Организация корпоративного волонтерства требует профессионального подхода и определенных навыков.

Корпоративное волонтерство как явление развивается. Наша общей задачей является максимальная реализация потенциала практик корпоративного добровольчества для всех заинтересованных сторон: сотрудников, компаний, местных сообществ, региональных органов власти.

ИСТОЧНИКИ

1. Федеральный закон от 11 августа 1995 г. № 135-ФЗ «О благотворительной деятельности и благотворительных организациях»
 1. Концепция развития добровольчества (волонтерства). Утв. Распоряжением Правительства РФ от 27 декабря 2018 г. № 2950-р
 2. Белановский Ю. Корпоративное и социальное волонтерство. Опыт брендов и мнения экспертов — М.: Омега-Л, 2017.
3. Волонтерство и благотворительность в России и задачи национального развития . — М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2019
4. Всё о лидерах 2022: по материалам проекта «Лидеры корпоративной благотворительности — 2022». — М.: Форум Доноров, 2022.
5. Гаеде Сепулведа М.А. Обучение служением через проектно-прикладную деятельность. Методические рекомендации для университетов. – М.: Грифон, 2022
6. Горлова Н.И. Волонтерство в России и за рубежом: исторический опыт и современное состояние сохранения культурного наследия : монография. - Краснодар : Кубанский государственный университет, 2020
7. Как осуществлять оценку добровольческой деятельности / Авторы: Кострикин А.В., Лукьянов В.А., Михайлова С.Р., Радушинская А.И., Тетерский С.В./ - СПб, 2012
8. Кондаранцева К.А., Килина А.Г., Курганкина Н.С., Левит А.К., Медведева А.В., Рюмин А.Р. Пять ключей эффективной работы с волонтерами. Версия 2.0 – М.: ГБУ города Москвы «Мосволонтер», 2023
9. Корпоративное волонтерство в России: оценка состояния и рекомендации по развитию. Аналитический отчет по результатам исследовательского проекта. -М.:ВШЭ, 2016
10. Корпоративное волонтерство в России. От практик — к стандартам. Руководство для менеджера. / Авторский коллектив. — М. : Один за всех, 2018
11. Корпоративное волонтерство в России: опыт сравнительного исследования. - М.: НИУ ВШЭ, 2017
12. Маркина Ю.М., Калинина Э.В. Внутренние барьеры в области внедрения и реализации программ корпоративного волонтерства и

- способы их преодоления // Теория и практика общественного развития. 2022. № 8. С. 29-34. <https://doi.org/10.24158/tipor.2022.8.3>.
13. Митрофаненко В.В. Рабочая тетрадь «Оценка добровольческой деятельности».- Ставрополь, 2021г.
 14. Обучение служением: Методическое пособие / Под редакцией О.В. Решетникова, С.В. Тетерского. — М.: АВЦ, 2020. — 216 с.
 15. Оценка экономической и социальной эффективности добровольческой деятельности методические подходы и проблемы реализации /Под редакцией И. В. Мерсияновой Москва Санкт-Петербург ВШЭ, 2018
 16. PRO BONO: российские практики и вектор развития. Аналитический отчет по результатам исследовательского проекта. - М., 2017
 17. Решетников О.В. Корпоративное добровольчество: Научно-методическое пособие. – М.: ООО «Издательство «Перспектива». 2010.- 151 с.
 18. Стандарт работы организатора добровольческой/волонтерской деятельности. - М.: Издательство АВЦ, 2021