

سازمانها با رقابت بیشتری برای همه گونه های داوطلبی مواجه اند. بطور فزاینده ای داوطلب، موقعیت مساعدی جهت چانه زنی بوده و سازمانهای متعددی جستجو می گردد، داوطلب قادر به گزینش موقعیت هایی است که به بهترین وجه نیازها و علایق سازمانها را برآورده می سازد.

سبک های مدیریت داوطلب

برنامه های داوطلب همچنین از نظر سبک عملیاتی و مدیریتی متفاوتند. طیفی از برنامه ها را می توان تصویر نمود که از برنامه های بسیار ساخت یافته با درجه بالای تطارت ستادی ثابت بر داوطلبان(از قبیل برنامه داوطلب جهت کمک به آنهایی که در زندان هستند) تا برنامه هایی که موقتاً توسط خود داوطلبان اجرا می گردد(از قبیل برنامه مراقبت همسایه) متغیر است.

هر چند که اصول مدیریت داوطلبی در هر ۲ سبک برنامه مشابه است. اما روشهای دقیق مورد استفاده از روشهای بسیار نهادی(سازمانی) بسیار مشخصی متفاوت هستند.

فرآیند مدیریت داوطلبی

یک مدیریت داوطلبی مؤثر نیازمند فرآیند سازمان یافته و طراحی شده ای به مانند تلاشها و پروژه های سازمانی دیگر است. گامهای نزولی در طرف چپ نمودار فوق نشان دهنده عناصر عمده در تعیین نیازهای داوطلبان در درون سازمان تشخیص داوطلبان مناسب و سپس ایجاد ساختار انگیزش است که از داوطلبان مذکور پشتیبان نماید. آنها تقریباً شبیه رویه های نظارتی و پرسنلی کارکنان حقوق بگیر می باشد. عناصر موجود در سمت راست نمودار دیگر بخشهای مرتبط را نشان می دهد که می بایستی از پرسنل داوطلبی و پشتیبانی نماید(گروه درکل، مدیریت عالی سازمان و نیروهایی که داوطلبان با آنها در تماسند). و بنابراین بایستی در فرآیند مدیریت داوطلب وارد شود.

همه این عناصر در تعامل بوده و در فرآیندهای مدیریت خلاق تر به ندرت به یک روش خطی پیش می رود. در ول یک برنامه داوطلبی کلی، عناصر موجود در فرآیند گرایش به تکرار به همراه حوزه های جدید کاربرد داوطلبی(برای مثال، همچنانکه پروژه های جدید ایجاد میشوند) و نیز هر داوطلب جدید(همچنانکه فرآیند با الزامات فردی نطبق می شود) دارند. همچنانکه نیروی تازه که با داوطلبان تعامل دارند بکار گرفته می شود، فرآیند نیز مجدداً اجرا خواهد شد.

نقش مدیر برنامه داوطلبی

نقشهای مدیریت داوطلبی اغلب بصورت نامنظم توسط اعضای خود ستاد ایفا می گردد. به هر حال سازمان هایی که به گونه مؤثری دارای داوطلب می باشند، آنرا به عنوان بخشی از برنامه

هماهنگ شده داوطلبی به انجام می رسانند. یک رویکرد سیستماتیک برای درگیری داوطلبی نیازمند کسی است که همه فعالیت های فرآیند مدیریت داوطلبی را طراحی و هماهنگ نماید.

بسیاری از برنامه های داوطلبی این روش را آغاز می کنند. بهر حال، همچنانکه داوطلبان شروع به درگیر شدن در جنبه های دیگر سازمان می نمایند هماهنگ کننده داوطلبی سریعاً به محدودیت های توانایی نظارت مستقیم بر داوطلبان پی می برد. در این نقطه، داوطلبان تحت نظارت مستقیم دیگر کارکنان حقوق بگیر فعالیت می نمایند.

برای مثال، یک دانشجوی حسابداری که بصورت داوطلب در قسمت دارای فعالیت می نماید، از طرف حسابدار ارشد نظارت می شود. یک داوطلب مؤثر نقشی اساسی در موفقیت کل سازمان ایفا می نماید. زمانی که پروژه ها یا برنامه های جدید شروع می شوند، نقش داوطلب از شروع امر، نسبت به آنها طرح ریزی می شود. هماهنگ کننده داوطلبی به مدیرعالی در تشخیص تخصص های لازم جهت کمک به موفقیت پروژه ها کمک نموده و با ستاد حقوق بگیر جهت طراحی مشاغل داوطلبی در راستای برآوردن نیازهای آنها همکاری می نماید. آنها تلاش نیرویابی را طراحی و هماهنگ می نمایند تا آزادی را پیدا کنند که چنین فعالیت هایی را جهت ارائه اوقات فراغتشان برای انجام آن رضایت بخش قلمداد نمایند.

آنها همچنین در بررسی، مصاحبه و فرآیندهای گزینش کمک نموده، تشخیص موقعیت ها را برای سازمان تسهیل کرده، به ارزیابی موفقیت برنامه داوطلبی پرداخته و رویدادهای شناختی را طراحی می کنند.

بنابراین نقش اصلی یک مدیر برنامه داوطلبی مدرن، کارکردن مستقیم با داوطلبان و نگهداری داوطلب که جهت کمک به آنها در این فرآیندها بکار گرفته می شوند نیست. بلکه آنها بر ستاد حقوق بگیر متمرکز شده، حمایت مدیریت عالی برای تلاشهای داوطلبی را تأمین نموده و به ستادها در به انجام رساندن یک کار مناسب در اداره و نگهداری یاری گران داوطلبشان کمک می کنند.

سازمان های غیر انتفاعی که سرآمد خدمت رسانی به مشتریان می باشند پی می برند که آنها هرگز نمی توانند تخصص های اصلی کافی را جهت تحقق کامل مأموریت هایشان بکار گیرند. برای موفقیت آنها می بایستی افراد مورد نظر را جهت اهداء تخصص شن ترغیب نمایند. همچنانکه افراد جهت فراهم نمودن حمایت مالی تشویق می کنند. بدین صورت ستاد می بایستی، مدیر برنامه داوطلبی را با توجه به میزان بودجه ای که جمع آوری کرده است ارزش گذاری نماید(معمولاً پرداخت های بالا). اهمیت داوطلبی در ارتباط با تأمین بودجه برای سازمانهایی که در آنها ارزش وقت داوطلبانی در مقابل بودجه تأمین شده و پرداخت سالانه آنها بیشتر می باشد، روشن است. فقدان اهمیت در توجه به داوطلبی از طریق پتانسیل تحقق نیافته این منابع نشان داده می شود که این امر مستقیماً جهت پیشبرد فعالیت سازمان یا صرفاً جهت جمع آوری پول برای انجام آن بکار می رود.

متأسفانه در بسیاری از سازمانها برنامه داوطلبی به عنوان یک قلم هزینه نگریسته می شود که جهت بهره برداری از آن زمان لازم است. نقش هماهنگ کننده داوطلبی در چنین سازمان هایی کم اهمیت بوده و داوطلبان شدیداً محدود به انجام وظایفی غیر مهم و یا دفتری هستند، که

مستقیماً با مأموریت سازمان مرتبط نمی باشد. چنین سازمان هایی توسط مشکلاتی که برای حل آنه بوجود آمده اند از پای درمی آیند و پرداخت های بیشتر و بیشتری برای آنهایی که بدنبال کمک هزینه زیاد و هدایا می باشند دارند.

سازمان های اثربخشی، که دارای داوطلب می باشند، نقشهای با اهمیتی را برای آن قائلند. داوطلبان از همه طبقات بوده و دارای مهارتهای گوناگون می باشند، که به عنوان مشارکت کنندگان برابر با نیروهای ستادی پیگیری اهداف سازمان به حساب می آیند. هنگامی که ستاد، تلاشهای جدید را طرح ریزی می نمایند، آنها نیازهای تخصصی را مشخص نموده و جهت درگیر ساختن داوطلبان برای برآوردن آنها برنامه ریزی می کنند. جهت اجرای این امور، مدیریت عالی می بایستی مقام، حمایت و منابع بیشتری را به مدیر برنامه داوطلب ارائه نماید.

ما با استفاده از این ۳ شکل نمونه کار خواهیم کرد:

مربع: بازنمایی فرآیند توسعه مشاغل در سازمان

حلقه ها(دوایر): بازنمایی نیازهای فردی داوطلب و نیازهای جمعی سازمان.

مثلث: بازنمایی شبکه روابط بین داوطلبان، مدیر داوطلبی و کارکنان سازمان این ۳ شکل در کنار هم، نشان دهنده وظایف عمده ای است که می بایستی جهت مؤثر بودن مدیریت داوطلبی اجرا شوند.

روش دیگر نگاه کردن به فرآیند مدیریت داوطلبی می تواند از طریق بکارگیری اشکال هندسی نمونه ارائه شود. این اشکال هندسی نشان می دهند که چگونه فرآیندهای متعامل مدیریت

داوطلبی فعالیت می نمایند. در سرتاسر کتاب این اشکل به عنوان روشی برای نشان دادن این امر که در فرآیند اداره برنامه داوطلب چه چیزی بایستی روی دهد بکار می روند.

فصل ۲

درگیری داوطلب در مأموریت شما

ایجاد مأموریت:

یک برنامه داوطلبی اثر بخش با مأموریت سازمان آغاز می شود که شامل بیانیه هدف و منظور نهایی سازمان می باشد. زمانی که این هدف برآورده شد ضرورتی بر موجودیت سازمان وجود نخواهد داشت. داوطلبان هر نقشی که در سازمان داشته باشند از آنها انتظار می رود که در راستای دستیابی به این هدف کلی فعالیت نمایند.

بنابراین هر بیانیه در مورد نقش ویژه داوطلب بایستی با مأموریت کلی تناسب داشته باشد. برای مثال یک برنامه مربوط به سواد ممکن است که مأموریت خودش را داشته باشد: "خاتمه دادن به بی سوادی در جامعه" و ممکن است که از داوطلبان خواسته شود تا ارائه خدمات آموزشی [تدریسی] به بزرگسالان بی سواد نمایند. بیانیه ای بصورت "ما بوجود آمده ایم تا غذای گرم برای شهروندان رده بالا فراهم کنیم" یک بیانیه مأموریت اثربخشی نمی باشد. ممکن است گفته شود که "مأموریت ما خاتمه دادن به سوء تغذیه شهروندان" است.

یک مطالعه جامع در ایالات متحده در ۱۶ سازمان و در ۴ شهر که بوسیله سازمان روشنایی اجرا شد، دریافت که یکی از شاخص های برنامه داوطلبی اثربخشی روش تعریف مأموریت است. اگر برنامه داوطلبی ابزاری برای حل مشکل اجتماعی یا تأمین نیاز جامعه است، مأموریت

سازمات بایستی بر حسب آن مشکل تنظیم گردد. بنابراین گام نخست در طراحی یک برنامه داوطلبی اثر بخشی تعریف مأموریت سازمان در چنین عباراتی است.

در مورد مربوط به سازمانهای غیرانتفاعی که درگیر فعالیتهای خدماتی مستقیم هستند، مأموریت مشخص کننده نیازهای مشتریان خواهد بود که خدمت به آنها ارائه می شود. بیانیهای مأموریتی که مبنای روزانه ای برای فعالیت سازمان تعریف می کنند پیروان را به سادگی بیانیه های مأموریتی مربوط به برآوردن نیاز یا حل یک مشکل تحریک نمی کنند.

ممکن است که تدارک و ارائه غذای گرم ملال آور و کسل کننده به نظر برسد اما کمک به ریشه کن نمود سوء تغذیه مورد تقدیر قرار گیرد. مأموریت هایی که توصیف کننده فعالیت گروهها می باشند نیز رگایش به محدود ساختن سازمان به آن فعالیت داشته و افراد را جهت انجام کارها تثبیت می نمایند. برای اینکه آنها " باید همیشه آن را به انجام رسانند". آنها گرایش به ارتقای تساوی مقام داشته و بنابراین تغییر اثربخشی را غیر ممکن می سازند.

چند نمونه بیانیه مأموریتی

سازمان جوانان

بسیاری از جوانان، بدون مهارت و اعتماد به نفس رشد می کنند تا تبدیل به بزرگسالان شایسته و موفقی گردند. مأموریت ما تجهیز آنان جهت داشتن یک زندگی موفق و تحقق یافته، بهر صورتی که تعریف نمایند می باشد.

مرکز بهداشت روانی

بسیاری از افراد در جامعه ما، مردّد و ترسو بود، احساس ناراحتی می کنند. مأموریت ما کمک به آنها جهت انطباق با این شرایط است، تا از زیان رساندن به خود و دیگران در امان بوده و به یک زندگی مستقل بازگردند تا عضو مولدی از جامعه باشند.

مؤسسه جنبش اجتماعی

مأموریت ما کمک نمودن به افراد است تا بر تنگدستی خود فایق آمده و متکی به خود گردند.

مرکز داوطلبی

بسیاری از افراد در جامعه ما در مورد مشکلات اجتماع نگرانند اما احساس ناتوانی برای انجام دادن هر چیزی در مقابل آن کرده و یا نمی دانند که چگونه درگیر حل آن گردند. در عین حال بسیاری از نهادهای جامعه، به دلیل فقدان نیروی کاری از برآوردن کامل نیازهای مشتریان عاجزند. مأموریت ما حل هر ۲ مشکل از طریق فراهم آوردن راهی برای افراد جهت درگیر شدن در فعالیت های داوطلبانه معنی داری می باشد.

بیانیه مأموریت را چه کسی باید توسعه دهد؟

بیانیه مأموریت معمولاً زمانی که سازمان شکل می یابد نوشته می شود تا اهداف و نیازهایی را که جهت آن استقرار یافته، تشریح نماید. آن بایستی با دخالت افرادی که اجرا کننده مأموریت هستند تدوین گردد. این امر باعث می شود که آنها احساس تعلق به مأموریت بنمایند. رهبر می بایستی که این فرآیند را با پرسیدن سؤالیهایی مانند "هدف ما چیست؟ نیازهای جهان خارج که ما جهت برآوردن آن تلاش می کنیم چیستند؟ تحت چه شرایطی ما کسب و کار مناسبی خواهیم داشت؟"

گاهی، گروه‌ها می‌پندارند که چنین مباحثه‌ای فقط چند دقیقه زمان می‌برد. مأموریت برای هر فرد روشن بنظر می‌رسد. آنها همواره از اینکه اختلاف کوچک یا حتی عمده‌ای در نظرات وجود دارد شکفت زده می‌شوند. بسیاری از جلسات تعیین مأموریت سخت و طاقت فرسا و نا امیدکننده بود، که ساعتها یا حتی روزها زمان می‌برد. بهرحال، بدلیل اینکه هر فرد قادر می‌شود تا اعمالش را با هدف نهایی سازمان مرتبط سازد، تلاشی ارزشمند است. بنابراین آن، ابزاری در زندگی افراد ایجاد می‌نماید که بصورت عنصری بنیادین جهت انگیزش و ایثار درمی‌آید. بعضی اوقات، بحث درباره مأموریت تضادهای عمیق بین بخش‌های مختلف گروهها را آشکار می‌سازد. بعضی مواقع مأموریت قبل از اینکه صریح باشد امری است فرض و تصنعی، در این هنگام تعارضها گرایش به نمود یافتن در مسایل کم اهمیت دارند و ریشه‌های آن توسط مسایل روزمره پنهان می‌گردند. برای نمونه در یک موزه هنری بحث مأموریت تعارض بین اغلب متصدیان موزه را آشکار می‌سازد. برخی تصور می‌کنند که مأموریت، محافظت کننده کارهای هنری ارزشمند است اما دیگران چنین می‌اندیشند که مأموریت این است که برای مردم کارهای هنری را که خواهان هستند، فراهم آورد.

دیگران اصرار دارند که هدف موزه توسعه سلیق مردمی برای اشکال متفاوت هنر است. تا اینجای بحث، تعارضهای متعددی در ارتباط با انواع نمایشها و برنامه‌هایی که موزه‌ها بایستی حمایت نمایند وجود داشت، تعارضهایی که طاقت فرسا بوده و رقابت‌های شخص را شامل می‌شود. همچنانکه گروه در مورد مأموریت بحث می‌کند، به ناگاه منبع تعارض را درک نموده و جهت فهم رفتار همدیگر اقدام می‌کند. بیانیۀ مأموریت نباید عبارتی خشک باشد که

ذهنیت طراح را تثبیت نماید یا صرفاً با توافقات آزادمنشانه آغاز گردد. آن باید بیانیه ای باشد که داوطلبان و نیروهای ستادی زنده با بیان تفاوت ها ها برانگیزاننده و معنی دار کننده و از طریق آن فعالیت های روازنه آنها معنی دار شود. آن بایستی بیانیه زنده ای باشد در مورد اینکه گروه چه تلاشی را باید به انجام برساند و بایستی بیان تفاوتهایی باشد که گروه ها تمایل دارند در جهان ایجاد نمایند.

توسعه استراتژی جهت دستیابی به مأموریت

بیانیه مأموریت همچنین شالوده برنامه ریزی استراتژیک است. این امر شامل گام اساسی می باشد:

۱- تشخیص موانع اجرای مأموریت

۲- توسعه استراتژی جهت غلبه بر هر یک از موانع

۳- تعیین اهداف جهت اجرای استراتژی

نمونه ای از این فرآیند را می توان در مؤسسه ای که مأموریت آن حل مشکل اعتیاد نوجوانان در یک شهر بزرگ است مشاهده کرد. کارکنان حقوق بگیر و داوطلبان فشار همسالان در مدرسه را یکی از موانع عمده جهت اجرای مأموریت تشخیص داده اند. این مانع زمانی که جوانان برنامه های درمانی را ترک نموده و بخاطر ترغیب گروه همسالانشان به روشهای قدیمی روی آورده و به دبیرستان برمی گردند به عنوان یک مشکل خاص مطرح می شود. استراتژی که جهت غلبه بر این موانع اتخاذ شد، ایجاد محیطی بود که در آن جوانانی که مورد درمان بودند فشارهای مثبتی را از سوی همسالانشان تجربه می نمودند. این امر منجر به این

شد که تصمیم جهت تعیین یک هدف استراتژیک جهت غلبه بر این مانع از طریق روی آوردن به یک دبیرستان جایگزین برای کشف نوجوانان وابسته شیمیایی اتخاذ شود.

یک طرح اثربخشی، همچنین بایستی، منابع خارج از گروه را که می توانند به برآوردن نیازها کمک بنمایند در نظر بگیرند. یک هدف استراتژیک دیگر می تواند متحرک سازی منابع خارج از محیط هنجاری گروه به عنوان ابزارهای جدید حل مجدد موانع بازدارنده فعالیت باشد. برای نمونه در مورد فوق، گروه، نشریات مهم شهر را به عنوان منبع خارجی که قبلاً به صورت ابزار غلبه بر هر یکی از مشکلات شناخته نشده بود تشخیص داد.

گروه مطرح نمود که روزنامه ها در تأمین مأموریت شان جهت غلبه بر اختیار چه هدفی را می توانند برآورده سازند. مشخص شد که، هر چند روزنامه ها پیامدهای منفی معرف مواد مخدر را مشخص می سازند اما در دادن اطلاعاتی در مورد موفقیت های مصرف کنندگان پیشین در زندگی شان ناکام مانده اند. بنابراین گروه هدف جدید متقاعد ساختن روزنامه ها جهت کمک به آنها در راستای دستیابی هب مأموریت شان را توسعه داد. بدین صورت که روزنامه ها گزارش های بیشتری در مورد یان داستانهای موفقیت ارائه دهند.

بدنبال ایجاد استراتژی جهت دستیابی به مأموریت، اغلب سازمان های غیرانتفاعی، پی به فقدان منابع مالی جهت بکارگیری کافی افراد برای تحقق همه اهدافشان می برند. عکس عمل متداول در چنین مواردی اولویت بندی این اهداف و پیگیری صرف مهمترین ها می باشد. رویکرد مؤثرتر، نگاه کردن به چگونگی کمک داوطلبان جهت محقق ساختن مأموریت سازمان است.

باید خاطرنشان ساخت که برنامه داوطلبی به صورت بخش حیاتی و تلفیقی و موفقیت سازمان درآمده است. در مقابل محدود شدن سازمان به یگیری فقط چند هدف، سازمان می تواند همه آنها را با یک تعهد کلی تعقیب نماید. بهر حال، توسعه یک برنامه داوطلبی، اغلب شامل ایجاد تصویری از نقش داوطلبان در سازمان بصورت یک کل می باشد.

ایجاد بیانیه تصویر

بعضی اوقات افراد مأموریت و تصویر را اشتباه می گیرند. یک بیانیه مأموریت باید بصورت یک عبارت یا یک جمله درباره هدف سازمان باشد. آن بیان و دلیل وجودی گروه ها می باشد. تصویر شامل تشریح جزئی تر آنچه که سازمان جهت تحقق مأموریت انجام می دهد بوده و باید که بیانیه نقش داوطلبان بصورت بخش تلفیقی از آن باشد. یک بیانیه تصویر مناسب، بایستی بر مأموریت تاکید داشته و شامل عناصر وسیع یک طرح استراتژیک باشد. ایجاد یک تصویر اثربخشی شامل پاسخ دادن به سئوالات زیر است:

▪ ما جهت تحقق مأموریت مان نیازمند تأثیر گذاری بر چه کسانی هستیم؟

▪ ما خواهان انجام دادن چه چیزی برای آنها هستیم؟

یک روش منظم جهت انجام دادنانی کار، فهرست کردن موانع روبروی گروهها در تحقق مأموریت شان و منابعی(هم واقعی و هم بالقوه) است که می توانند در حرکت بطرف مأموریت یاری کننده باشند. گروهها و افرادی که در این لیست نشان داده می شود افرادی هستند که سازمان بایستی جهت تأثیرگذاری بر آنها تلاش نماید.

برای نمونه، هیات مدیره و کارکنان موزه تاریخی، گروههای ذی نفع زیر را تشخیص داده اند:

- کارمندان دولتی منطقه ای (استانی)
- روزنامه محلی
- جهانگردان
- افرادی که از موزه جهت انجام تحقیق استفاده می کنند.
- اتاق بازرگانی
- کارمندان دولتی محلی (شهری)
- کسب و کار محلی
- سازمان عمران محلی
- مدارس محلی

بعد از تشخیص چنین گروههایی، وظیفه بعدی پرسیدن این سؤال است که:

" ما انتظار داریم که این افراد برای ما چه بکنند؟"

در مورد مربوط به موزه، پاسخ ها به صورت زیر هستند:

دولت منطقه ای

- ✓ به ما بودجه منظم بدهند.
- ✓ کمک مالی قابل توجهی جهت خرید ساختمان جدید به ما بدهند.

روزنامه محلی

- ✓ گزارش از حوادث موزه ارائه دهند.
- ✓ ارزش ما نسبت به جامعه را مشخص کنند.

محققان

- ✓ حمایت نامه ای جهت تأمین منابع بنویسند.
- ✓ موادی جهت بهبود مجموعه ما اهدا کنند.

جهانگردان

- ✓ از موزه ها دیدن کنند(و بهای ورودی را پرداخت نمایند)
- ✓ تصویر مثبتی از موزه توسعه دهند.
- ✓ از فروشگاههای لوکس فروش خریداری نمایند.
- ✓ غذا از رستوران خریداری کنند.

اتاق بازرگانی

- ✓ اطلاعاتی در مورد حوادث موزه برای اعضا فراهم آورند.
- ✓ اعضا را جهت حمایت مالی از موزه ترغیب کنند.

دولت محلی

- ✓ بودجه منظم فراهم آورند.

کسب و کار محلی

- ✓ در تأمین بودجه برا ساختمان جدید مشارکت کنند.
- ✓ تجملات گوناگونی از قبیل صندلی و میز اهدا نمایند.

سازمان عمران محلی

- ✓ قطعه زمینی جهت تأسیس ساختمان جدید موزه اهدا نمایند.

مدرس

- ✓ پیشنهاد آموزشی ما را بصورت بخشی از برنامه آموزشی درآورند.
- ✓ اعتباراتی برای دانش آموزان جهت داوطلب شدن در موزه ارائه نمایند.
- ✓ از درخواستهای بودجه ای ما پشتیبانی نمایند.

این پاسخ ها بوجود آورنده احساسی از موقعیت ایده آل برای سازمان بوده و تصویر قدرت مندی از آنچه که سازمان بایستی برای آن تلاش نماید ارائه می کنند. بیانیه تصویر ایجاد شده در سال ۱۹۹۸ در ارتباط با آینده ایده آل برای این موزه ممکن است بصورت زیر خواند شود:

در سال ۲۰۰۰، موزه تاریخی XYZ به ساختمان جدید منتقل شد، مدلی از هتل قرن ۱۹ که توسط آتن در سال ۱۹۸۲ از بین رفته بود. زمین این مسکان توسط سازمان عمران محلی اهدا شده بود، و نمایی از بندر را نشان می داد، قسمتی از ساختمان توسط بخشی خصوصی تأمین مالی شده و بخشی دیگر توسط کمک های دوست محلی اهدا گردیده بود. تأمین مالی برای ۴ کارمند از طریق بودجه اهدایی و مشارکت های منظم بودجه از طرف دولت محلی و مدارس عمومی انجام گرفته بود. بعلاوه، کمک هایی از منابع دولت منطقه ای برای نمایش ها و پروژه های ویژه دریافت شده بود. اتاق بازرگانی در کمک به موزه جهت به دست آوردن اشیاء تازه تاریخی مورد علاقه فعال بود. همه ساله دانشجویان برای ۱۵ مکان داوطلبی جایی که آنها در تنوعی از قابلیت ها های موجود خدمت می کردند رقابت می نمودند. ساختمان جدید موزه یک جاذبه توریستی عام بود که افراد جهت مشاهده اشیاء، خرید هدیه و استراحت در کافی شاپ! مراجعه می نمودند. ساکنان محلی قادر به نمایش موزه برای بازدید کنندگانشان بودند. محققان، جهت

فعالیت در مکانهای پژوهشی جدید، از نقاط گوناگون منطقه عازم جاهای دیگر می شدند. نامه های تشکر آمیز آنها به تأمین مالی برای پروژه های خاص آینده کمک نمود. دبیرستان ها از منابع موزه جهت کمک به امر تدریس تاریخ محلی بهره جستند. موزه به اندازه ای جذابیت داشت که چندین کسب و کار محلی را ترغیب نمود تا با افزایش ارزش اطراف موزه، در آنجا مستقر گردند. چنین بیانیه ای مجموعه ای از اهداف جاه طلبانه و پرکش و قوی را برای موزه جدید ایجاد کرد. در نگاه اول ممکن است دلهره آور بنظر برسد، اما همچنانکه داوطلبان و کارکنان حقوق بگیر گامهای کوتاهی به سوی تحقیق هدف بر می دارند، احساس هدف و هیجان افزایش می یابد. آنها شروع به تصویر سازی انواع نهادهایی می کنند که ایجاد خواهند کرد. و آن تصویر ابزاری جهت اعمال روزانه آنها فراهم می آورد.

روش دیگر تنظیم تصویر برای گروه، مطرح کردن این سؤال است:

اگر ما اقدام به ایجاد یک سازمان رقابت کننده در کنار خیابان نمائیم، برای از رده خارج ساختن سازمان فعلی مان چه می توانیم بکنیم؟

این سؤال به افراد کمک می کند تا از قید و بند هست ها رها شوند، بنابراین آنها می توانند در مورد بایدها بیندیشند. این امر کمک می کند تا سازمان از دام گذشته خویش خلاص شده و در نتیجه خودش را نوسازی نماید. مهم این است که تشخیص دهید، چه چیزی سازمان شما را منحصر به فرد می کند. در مورد مربوط به موزه، چنین عمل آنها را بطرف افزودن عبارت زیر به بیانیه مأموریت شان هدایت می کند:

موزه، به دلیل برنامه آموزشی خود و موقعیت و حمایت دولت، کارکنان برتری را جذب نمود. محل کاری کارکنان حقوق بگیر و داوطلب با ترکیبی از تجهیزات مدرن و اثاثیه آنتیک مجهز شد. داوطلبانی که شروع کار آنها از دبیرستان بود، فعالیت داوطلبی خود را به عنوان بزرگسال ادامه دادند. خدمات مراقبت از کودک مستقل در محل جهت داوطلبان و کارکنان رایگان بوده و به جامعه ارائه خدمت می کنند.

جو همدلی و حمایت دو طرف میان کارکنان و داوطلبان وجود دارد.

بعنوان مثالی دیگر، یک سازمان اجتماعی که مأموریت آن برآوردن نیازهای تفریحی جامعه بود که آنها برآورد نمودند که اگر شروع به یک سازمان در حال رقابت در طول خیابان ها نمایند، چه باید انجام دهند. آنها خواهان ایجاد سازمانی بودند که برای استفاده کنندگان و داوطلبان جذابتر از سازمان موجود آنها باشد. فهرستی از ایده های مورد نظر آنان بشرح زیر است:

* ارائه مراقبت کودک ۲۴ ساعته

* ارائه کلاسهای ورزشی - تفریحی عصرانه

* داشتن اتاق های کوچک و بزرگ جهت فعالیت های اجتماعی

* اختیار نمودن یک اتوبوس جهت انتقال ساکنان به سالن

* داشتن نمایش تربیتی

* داشتن آشپزخانه صحرایی به همراه میکروویو و فر

* داشت کادر اجرایی آموزش دیده با مهارت بالا در مدیریت داوطلبی

* تشویق ایجاد "بار" در همسایگی

- * آغاز برنامه گزینش همسایه
- * داشتن فرش های اعیانی و شیک
- * داشتن تسهیلات میز پینگ پنگ و استخر
- * داشتن فروشگاه نجاری که می توانست به اعضاء جامعه اجاره داده شود.
- * تشکیل جلسات هیات مدیره در مکان های مجلل
- * داشتن عروشک و گیم برای کودکان
- * داشتن سیستم صوتی مناسب
- * ارائه دیسکوها و دانسینگ
- * نصب پیست اسکیت
- * بکار انداختن فروشگاه لوازم ورزشی در سالن.

این فرآیند به آنها ایده هایی جهت توسعه بیانیه تصویر از جایی که سازمان خواهان رفتن به آنجاست و آنچه که خواهان رسیدن به آن است می دهد.

ایجاد تصویری از درگیری داوطلب

بعد از اینکه سازمان بیانیه تصویر را تنظیم نمود، ممکن است که برخی اعضای گروه بیان نمایند: "اما ما هرگز نمی توانیم آنرا انجام دهیم. این امر هزینه زیادی دربر دارد و واقع بینانه نیست" حقیقت مطلب این است که با یک تمایل کافی، شما می توانید هر آنچه را که می خواهید انجام دهید. اگر شما موقعیت بهتری را تصور نکنید، احتمال کمی وجود دارد که آنرا بدست

آورید. اگر شما توسط ذهنیاتتان متوقف شوید، به هنگام مواجهه با یک مانع واقعی چه خواهید کرد؟

مهمتر اینکه، این احساسات منفی، تأثیر عمده ای را که کاربرد داوطلبان می توانست بر تحقق تصویر داشته باشد نادیده می گیرد. اگر سازمان باور داشته باشد که "ما هرگز نمی توانیم آنرا انجام دهیم" این امر صرفاً تأکیدی بر منابع حدودش است.

آن، نیازمند اندیشه بزرگتری است. این امر نیازمند تحقق بخشیدن به این واقعیت است که برنامه داوطلبی، دسترسی به منابع وسیع تر اجتماعی را میسر خواهد نمود.

سازمان روشنای دریافت، که در سازمانهایی که داوطلبان اثر بخشترین هستند، یک تصویر خوب درک شده و مورد توافقی از نقش داوطلبان وجود دارد. این تصویر باید بخشی مکمل از تصویر کلی سازمان باشد.

تصویر درگیری داوطلب، درکی از آینده ای را که سازمان جهت ایجاد آن در تلاش است ارائه کرده، داوطلبانی را که در ایجاد آن ایفای نقش خواهند کرد، متمایز می کند. آن همچنین، درکی از شور و هیجان و موفقیت در میان داوطلبان را از طریق ارائه اشتراک هدف به آنها فراهم می آورد. بخشی از تصویر می بایستی داخل باشد که نشان دهنده این خواهد بود که سازمان بدنبال چه و چیست، چگونه عمل می کند و چگونه داوطلبان با تصویر کلی سازگار می شوند. بخشی نیز باید بر اهداف استراتژیک سازمان متمرکز شده و نقشی مثبت را برای داوطلبان جهت ایفا کردن در فعالیت های حساس به مأموریت فراهم آورد.

پروژه "تغییر پارادایم" سازمان روشنایی

جنبه های گوناگون آن تصویر را بیان می کند.

- * کارکنان حقوق بگیر و داوطلبان برابر با یکدیگر فعالیت می نمایند.
- * کارکنان حقوق بگیر جهت تشخیص و ایجاد هر شغل مربوط به داوطلب توانمند می شوند.

- * سازمان به یادگیری از تجربیات داوطلبان مبادرت می کند.
- * شناختی از ارزش داوطلبان در فعالیت های حساس به مأموریت وجود دارد.
- * یک نقطه مرکزی جهت مدیریت داوطلب در موسسه وجود دارد.
- * همه کارکنان حقوق بگیر نقشی در توسعه مشال برای داوطلبان و نظارت بر آنها ایفا می کنند.

خلاصه فصل:

برنامه داوطلبی نبایستی بصورت فعالیتی اضافه شده به کار اصل سازمان نگریسته شود، بلکه به آن باید به عنوان بخش مکمل تلاشهای تحقق مأموریت نگریست. یک برنامه داوطلبی اثر بخشی، دسترسی مؤسسه به همه انواع مهارتها در جامعه را میسر می سازد. تصویر برنامه داوطلبی، افراد درگیر در این امر را راهنمایی نموده و نیز آنها را جهت مشارکت حداکثری در کمک به دستیابی اهداف کلی سازمان ترغیب می نماید. شما به عنوان هدایت کننده یک برنامه داوطلبی، مسئول کمک به توسعه آن تصویر می باشید.

"یک برنامه داوطلبی اثربخشی دسترسی شما" به همه انواع مهارتها در جامعه میسر می کند.

فصل سوم

طراحی یک برنامه داوطلبی

همچنانکه در فصل ۲ مشخص گردید یک برنامه داوطلبی مؤثر آن است که مشارکت قابل توجهی در دستیابی به مأموریت سازمان داشته باشد.

هدایت کننده ی داوطلبانی در طراحی این برنامه باید با این مفهوم شروع به کار نماید. سازمان ها معمولاً در طراحی فعالیتشان خود را پایبند محدوده ی منابع مالی و نیروی کار خود می کنند.

یک برنامه داوطلبانه مؤثر، سازمانه را از پاره ای از این محدودیت ها آزاد می کند و همه منابع اجتماعی لازم را که برای کمک به سازمان در تحقق مأموریتش را فراهم می آورد؟

سازمان های غیر انتفاعی برای حل مشکلات یا برآوردن نیازهای جوامع به وجود می آیند. این مشکلات معمولاً اهمیت بیشتری نسبت به منابع سازمان دارند. معمولاً تنها مسیری که باعث ایجاد تفاوت های جدی آنها در جوامعشان می شود، درگیری داوطلبانی است که با روش های گوناگون با مشکل مواجه می شوند. زمانی که داوطلبان درگیر این جریان می شوند، کراکنان حقوق بگیر، برنامه داوطلبانه را بصورتی در نظر می گیرند که به آنها مهارتهایی را می دهد که برای آنها یک تفاوت می سازند.

دسترسی آنها به همه مهارتهایی را که به هنگام ایجاد تفاوت نیاز دارند میسر می سازد، یک مدیر داوطلبی، بصورت فردی آدمی "کلیدهای قدرت" در اختیار دارد.

اهمیت برنامه ریزی

برخی از تلاشهای داوطلبی، توسط مشکلاتی که از طریق "ابتکارات خودجوش" ایجاد می شود. آسیب می بینند. این امر زمانی روی می دهد که یک مدیر با علاقه وافر، پتانسیل درگیری داوطلب را به کار می گیرد و در جلسه کارکنان اصلی بیان می دارد: "اجازه بدهید تا آنها داوطلب شوند".

فرض بر این است که اقدام به تلاش داوطلبی، ساده بوده و می تواند آنآ صورت گیرد. بیانیه معمولاً از طریق انتصاب یک فرد بصورت غیر منتظره به عنوان "مسئول داوطلبی" با وظیفه فوری: "بیرون رفتن و پیدا کردن داوطلبان" ادامه می یابد.

این رویکرد ساده لوحانه عملی خواهد بود. اگر همه آنچه که مورد نیاز است از طریق به کارگیری خاص تعدادی داوطلب بر روی یک پروژه مجرد بدست آید بدون اینکه تأخیر آنها در پروژه یا تلاششان جهت انجام فعالیت های دیگر مورد انتظار باشد.

در صورتی که این رویکرد برای سازمانی به کار رود که مبنای کارش را بر پایه فعالیت همزمان در شبکه ای از برنامه ها و وظایف مختلف کارکنان و داوطلبان قرار دهد، هرگز عملی نخواهد شد.

مدیریت داوطلبی اثر بخشی از جنبه نظری ساده اما از بعد عملیاتی بسیار ظریف است. آن، و شامل همه پیچیدگی های مدیریت پرسنل پایه ای می باشد - توسعه شغل، مصاحبه نظارت، ارزیابی عملکرد، شناخت و پاداش. این مسأله همچنین پیچیدگی های هر کدام از این موارد را نیز دربردارد. یک مثال جالب در این مورد، که اغلب در محیط کارکنان حقوق بگیر مشاهده نمی شود، مربوط به کراگران بسیار علاقمند است.

غالباً بیک مدیر داوطلبی سر و کارش با داوطلبی خواهد بود که نه به خاطر فقدان انگیزش بلکه بدلیل زیادی آن، مشکلاتی را برای پروژه به وجود می آورد. این داوطلب به قدری متعهد به هدف و آرمان می شود که انتظار دارد تا برای یافتن راه حل های آن جهت مشکلات ظهور یافته تلاش می نماید. اما درک این مسأله که چرا بعضی اوقات سیستم خیلی کند عمل می کند برایش مقدر نخواهد بود. این فرد ممکن است در ارتباط با هر کارمند یا داوطلبی که تعهدی کلی به ایجاد سیستمی با کارکرد صحیح و فوری ندارند بی طاقت و آشفته گردد.

برنامه های داوطلبانه مآثر بصورت خودبخود و تصادفی روی نمی دهند. یک برنامه خوب طراحی شده، نتیجه برنامه ریزی مناسب بوده و سپاری از تصمیمات. بایستی قبل از جستجو برای هر داوطلبی، اتخاذ گردد.

"حل مشترک معما"

به طریق ممکن است چنین پنداشته شود که مدیریت داوطلبی در سازمان ایجاد یک معما است(نمودار سمت راست را ببینید)

در سال های اخیر، ترکیب معما بصورت فرآیندهای پیچیده شده است. همچنانکه سازمانها کاربرد وسیع داوطلبان را توسعه داده و آنها را درگیر وظایفی که قبلاً توسط کارکنان حقوق بگیر انجام می شد ساختند، اندازه مربع افزایش یافت. همچنانکه سازمانها مشاغل داوطلبی کوتاه مدت را توسعه دادند. پیچیدگی ترکیب شغل تغییر یافت. این مشاغل نیازمند تعهد کوتاه مدت تر و انعطاف پذیری بیشتر جهت تحقق نیازها و علایق داوطلب کوتاه مدت می باشد.

یک مدیر داوطلبی، معمولاً مسئول طراحی شکل کلی پازل و متناسب سازی بخشهای مختلف افرادی است که معمّاً را تکمیل می کنند.

این امر با هماهنگی کارکنان حقوق بگیر که پارامترها را طراحی می کنند و نیز داوطلبانی که طراحی مشاغل فردی را بر عهد دارند صورت می پذیرد.

- عقلانیت هایی برای برنامه داوطلبی

گام نخست در طراحی یک برنامه داوطلبی تعیین این مسأله است که چرا سازمان خواهان بکارگیری داوطلبان است. این تقسیم:

* تعیین انواع مشاغل و مسئولیت هایی که سازمان برای داوطلبان ایجاد خواهد کرد.

* قادر سازی سازمان جهت توجیه بهتر داوطلبان مبنی بر اینکه آنها چرا و چگونه در فعالیت سازمان مشارکت دارند.

* توان سازی سازمان برای توجیه بهتر کارکنان حقوق بگیر جهت اینکه چرا سازمان بدنبال داوطلبان است.

* توان سازی سازمان برای توسعه طرحی جهت ارزیابی اینکه چگونه اثربخشی بکارگیری داوطلبان ایجاد می شود.

* دستیابی به توافق منطقی

دستیابی به یک توافق عقلانی آگاهانه میان رهبران سازمان و کارکنان صنفی امری کاملاً مطلوب است.

از جهتی، عقلانیت، بخشی از مأموریت برنامه داوطلبی را نشان می دهد. این امر درک سریع و روشنی از مزایای بکارگیری داوطلبان برای سازمان را فراهم آورده و منطقی از هدف برنامه داوطلبی را ارائه می دهد. در اصل آن بایستی که به این سؤال پاسخ دهد: " چرا ما این کار را می کنیم".

این امر بویژه زمانی که جانشینی برای کار حقوقی وجود دارد، یا بنظر می رسد که بایستی وجود داشته باشد، مهم است.

عقلانیت های بالقوه

دلایل متعددی برای درگیر ساختن داوطلبان وجود دارد:

- ۱- فراهم نمودن همیاری در جامعه
- ۲- تکمیل منابع و تجربیات کارکنان رسمی با افزودن ارزش سازمان و فعالیت آن.
- ۳- جانشین سازی مشاغل حقوق بگیر زمانی که منابع لازم جهت بکارگماری کارکنان رسمی وجود ندارد.
- ۴- در نظر گرفتن کانال های ورودی برای جامعه
- ۵- برقراری ارتباط شخص به هنگام ارائه خدمت به مشتریان
- ۶- برقراری ارتباط با دیگر گروهها
- ۷- همیاری در تامین مالی تلاش ها
- ۸- اثر بخشی هزینه در ارائه خدمات
- ۹- ممکن ساختن واکنش سریع نسبت به موقعیت های بحرانی و نیازهای متغیر

۱۰- پاسخ به تقاضای فردی جهت انجام کاری مفید برای تحقق هدف

بنابراین توافق آگاهانه باید جهت ارائه به داوطلبان و کارکنان، مکتوب گردد. مثالی از صلیب سرخ بریتانیا ارائه می گردد که نه تنها اهمیت داوطلبان برای سازمان را منعکس می کند بلکه به آنها اجازه می دهد تا میزان ارزشمندی مشارکت شان را برآورد نمایند.

- خلاصه ای از خط مشی داوطلبی صلیب سرخ بریتانیا

بدون داوطلبان صلیب سرخ بریتانیا موجودیت ندارد. آنها نیروی کار اصلی ما هستند. آنها با حمایت کارکنان حقوق بگیر به مردم ارائه خدمت نموده و جامعه را در هر سطحی اداره می نمایند. داوطلبان صلیب سرخ بریتانیا، فرصت هایی جهت ارائه استعداد، اشتیاق و یا مهارت داشته و فعالیت و خط مشی را در همه حوزه ها هدایت کرده و بر آن تأثیر می گذارند.

جذب - نگهداری - داوطلبان برای ما ارزشمند است. گامهای پیشنهادی خط مشی داوطلبی که هر فردی در صلیب سرخ بریتانیا می تواند اکنون بکار گیرد به افراد تازه وارد به جامعه خوش آمد گفته و تعهد و خشنودی داوطلبان موجود را تقویت می نمایند. فعالیت های داوطلبی، زمانی که بر مبنای مزایای متقابل و روشن صورت می گیرد. بهترین عملکرد را دارد. افراد به دلایل متعددی داوطلب می گردند، اما هر فردی که مبادرت به این کار می نماید، تمایل دارد تا ارج گذاری شده و با رفتار با ملاحظه ای روبرو گردد و نیز فرصت هایی جهت تحقق یا شخصی از طریق داوطلبی ایجاد نماید.

همه داوطلبان باید نسبت به فرصت هایی ه صلیب سرخ بریتانیا برای آنها ارائه می دهد و نیز نسبت به انتظارات متقابل که ما از آنها داریم آگاه باشند.

مشارکت کارکنان حقوق بگیر در طراحی برنامه داوطلبی

درگیر ساختن همه سطوح کارکنان حقوق بگیر در طول فرآیند طراحی یک برنامه داوطلبی امری ضروری است. اگر داوطلبان، در ارتباط با کارکنان حقوق بگیر فعالیت نمایند - چه برای آن، چه دوشادوش آنها، چه تحت حمایت آنها - موافقت کارکنان حقوق بگیر در ارتباط با هدف و ارزش مشاغل داوطلبی و در کل برنامه داوطلبی ارزشمند است.

کارکنانی که تمایلی به کار با داوطلبان ندارند می توانند تلاش داوطلبانه را مختل سازند. این امر یا بصورت مخالفت مستقیم صورت می پذیرد یا بصورت بی توجهی به آنها.

اگر کارکنان خواهان همکاری جهت توسعه مشاغل واقعی برای داوطلبان نباشند، یا آنها را نادیده گرفته در سازمان ارزش درجه دومی برای آنها قایل شوند و یا از طریق کلامی یا عملی مزاحمت آنها را خاطر نشان سازند، داوطلبان سریعاً سرخورده و بی روحیه می گردند. داوطلبان در این صورت اهداف و سازمان های دیگری را جهت داوطلب شدن دنبال کرده و یا بصورت کلی فالیته داوطلبی را متوقف می نمایند.

بررسی نگرش کارکنان

یک روش جهت ارزیابی نگرش های کارکنان اجرای پیمایش است. این امر می تواند از طریق مصاحبه شخصی و یا یک پرسشنامه مکتوب صورت پذیرد و بایستی که نکات زیر را بررسی نماید:

○ سطح تجربه کارکنانی که با داوطلبان کار می کنند.

* آیا آنها قبلاً بر داوطلبان نظارت کرده اند؟

* آیا آنها تاکنون در سازمانی که از داوطلب استفاده کرده باشد کار کرده اند؟

* آیا آنها خود داوطلب می باشند؟

○ دیدگاه کارکنان نسبت به کاربرد داوطلبان

* آیا مشاغلی وجود دارد که کارکنان احساس نمایند، داوطلبان نبایستی انجام دهند؟

اگر اینگونه است، چرا؟

* آیا عناصری از برنامه از قبیل آموزش اضافی کارکنان وجود دارد که بایستی قبل

از بکارگیری داوطلب نهادینه گردد؟

○ نگرانی هایی که ممکن است کارکنان در ارتباط با کاربرد داوطلبان داشته باشند

* آیا مشکلات بالقوه ای از قبیل بدهی سازمانی یا مسأله کنترل کیفیت وجود دارد که

بایستی مشخص گردد.

* آیا نگرانی در مورد از دست دادن مشاغل کارکنان وجود دارد؟

پاسخ به بررسی ها، بایستی به مدیر داوطلبی بگوید که چگونه احتمال دارد که کارکنان نسبت

به درگیری داوطلبان واکنش نشان دهند، موضوعی که بصورت کامل در فصل مربوط به

روابط داوطلبان - کارکنان بحث شده است.

پشتیبانی مدیریت عالی

همچنین، حمایت مدیریت عالی سازمان امری مطلوب است. این امر از طریق انتخاب کارمند

توسط معتمدان، کمیته مدیریت یا کمیته اجرایی، خط مشی حامی بکارگیری داوطلبان یا از

طریق ایجاد یک بیانیه تصویب داوطلبان توسط کارکنان اصلی سازمان صورت می گیرد. یک

عنصر اساسی این حمایت این است که مدیریت عالی و کارکنان ارشد بایستی تصویر روشنی از چگونگی مشارکت برنامه داوطلبی در رسیدن به مأموریت سازمان داشته باشند.

پرسشهای کلیدی که مدیریت ارشد بایستی به هنگام اندیشیدن در مورد ایجاد یک برنامه داوطلبی در نظر داشته باشد شامل موارد زیر می باشد:

* شما چگونه مأموریت سازمان را تشریح می کنید و مشارکت داوطلبان در کمک به

تحقق مأموریت را چگونه می بینید؟

* چه چیزی سازمان را بطرف در نظر گرفتن شروع یک برنامه داوطلبی سوق می

دهد؟

* چه اهداف ویژه ای برای برنامه داوطلبی، در طول نخستین سال اجرای آن ایجاد

می شود؟

* سازمان جهت سرمایه گذاری در بکارگیری داوطلبان چه نوعی از منابع را

خواهان است؟

* سازمان از بکارگیری داوطلبان، چه نوع عوایدی را در نظر دارد؟

باید خاطرنشان ساخت، هر چند که داشتن حمایت مدیریت عالی در بکارگیری داوطلبان مطلوب

است اما نبایستی تمایل به داشتن این حمایت بصورت سرکوب گرانه باشد. وا داشتن کارکنان

به استفاده از داوطلبان به مدیریت توصیه نمی شود. مخالفت کارکنان می تواند به راقی

داوطلبان را پس زده یا موفقیت آنان را غیر ممکن سازد. آنچه که مطلوب است، نگرش مدیریت

ارشد مبنی بر این است که کارکنان را ترغیب نموده و کاربرد اثربخشی منابع داوطلبی را پاداش دهد. رویکردی با ساتفاده از پاداش و نه تحمیل.

جوّ سازمانی

جوّ کلی سازمان نیز بر چگونگی درگیری داوطلبان تأثیر گذار است. داوطلبان سریعاً از نگرش های موجود در سازمان آگاه می گردند. خواه در مورد اینکه سازمان چگونه فعالیت می نماید. یا چگونه مسائل انجام می گیرد یا چه کسی و چگونه برای سازمان اهمیت دارد. این علامت های ظریف گاهی بسته به سبک و روش سازمان، بر داوطلب از جهت تصمیم گیری در مورد اینکه آیا سازمان ارزش وقت آنها را وارد تأثیر خواهد گذاشت. از آنجایی که سازمان بصورت محل کاری برای داوطلبان درمی آید، آنها احتمال زیادی دارد که قدر آنها دانسته و در سازمانی که جوّی مثبت بر آن حاکم است باقی بمانند.

آنچه که نیار است، حسّی از مأموریت و هدف مشترک و درک مراحل مولّدی است که در راستای تحقّق آن اتخاذ می گردد. شواهد و نشانه های یک جوّ سازمانی مناسب به قرار زیر است:

- درک روشن نقش های فردی با احترام به نقش های دیگران

- تمایل هب فداکاری در برابر هدف

- اعتماد

- تحمل و پذیرش

- ارتباطات باز و صادقانه

- شناخت گروهی: ما در اینجا با هم هستیم.

- شمول یا عدم شمول

- حمایت و وابستگی متقابل

یک جوّ سازمانی که برای داوطلبان مساعد است، ۲ حس یا نگرش را به آنان القا خواهد نمود:

* تأیید یا پذیرش: داوطلبانی که هدف و عملیات کلی سازمان را پذیرفته و با آن

مرتبط می گردند.

* سپاسگذاری: هر داوطلبی که مشارکتی منحصر به فرد و مشخص در ایجاد

هدف و عملیات سازمان دارد.

مدیریت پرسنلی

سیاست ها و رویه ها

مدیریت برنامه داوطلبی همچنین نیازمند ایجاد تعدادی نقش و رویه رسمی است. بعد از تعیین

اینکه چرا داوطلبان بکار گرفته می شوند. سازمان نیازمند توسعه سیاست ها و رویه های خود

جهت اداره استخدام آنها می باشد.

این سیاست ها به مدیر داوطلبی اجازه می دهند تا الگوهای سازگار بکارگیری داوطلب را

توسعه داده و درپرداختن به موقعیت های مشکل زا آنها را یاری می دهند. هم سیاست ها و هم

رویه های اجرای آنها بایستی در ارتباط با کارکنان اجرا گردند. به ویژه زمانی که سازمان

داوطلبان را در تنوعی از پروژه های مختلف بکار می گیرد. تعدادی از نمونه های سیاست های

داوطلب در پیوست A ارائه شده است.

اگر شما سؤالی در مورد محتوای سیاست یا خطّ مشی دارید به سیاست ها و رویه هایی که سازمان برای کارکنان حقوق بگیر بکار می گیرد رجوع کنید. نقشها باید تا حدّ ممکن مشابه باشد: "به هنگام ترددی، تقلید نمائید".

فرم ها و سوابق

برنامه داوطلبی همچنین نیازمند توسعه تعدادی سیستم پرسنلی پایه ای می باشد. این برنامه ها با فرم هایی اساسی که جهت عملیات شامل افراد بکار می رود. عمل می کنند:

* فرم های ورودی یا پذیرش

* شرح شغل

* قراردادهای استخدام

* ابزارهای ارزیابی

بایستی برای هر داوطلب، سوابق فردی شامل موارد زیر نگهداری شود:

* اطلاعات مربوط به زندگی و تماس آنها

* سوابق آموزش و شغلی (موقعیت شغلی)

* ساعات همکاری و وظایف اجرا شده

* هزینه های ادعا شده و پرداختی

* تاریخ های ارتباط با سازمان

سیستمها و پرونده های توسعه یافته، بایستی که موارد فوق را مورد کارکنان نیز تطبیق دهند و آنها می توانند اغلب فرمهای مشابهی داشته باشند.

جهت کمک به این وظایف پرسنلی، کاربرد بسته های نرم افزار کامپیوتری را بررسی نمایید. این بسته ها در دسترس می باشد(یا می تواند بطور معمول برای سازمان شما توسعه یابد) که شدیداً، شما را در نگهداری بخش های مربوط به نام ها، مهارت ها، علایق و دسترسی به داوطلبان یاری خواهند کرد. آنه همچنین می توانند شما را در اجرای وظایف مربوط به فعالیت های کاغذی مدیریت داوطلبی، با نگهداری وقت شما در پرداختن به بخشهای شغلی نیازمند به تماس انسانی یاری نمایند.

ارزیابی

برنامه داوطلبی، همچنین بایستی فرآیندی را که مشارکت داوطلب ارزیابی می گردد در نظر داشته باشد. طراحی عملیات برنامه بایستی شامل سیستم های اطلاعاتی باشد که کارکنان، مدیریت، داوطلبان و مدیر داوطلبی را در تعیین اینکه چگونه مسایل پیش می روند و اینکه آنها چگونه بهبود می یابند توانا نماید.

منظور از ارزیابی هم آشکارسازی مشکلات(نرخ های پایین ابقاء داوطلبان، نیاز به آموزش بیشتر) و هم پاداش دادن به تحقق اهداف می باشد. به مانند افراد سازمان ها و برنامه ها نیازمند دانستن آن هستند که چه زمانی موفقیت آمیز خواهند بود. بدون اندازه گیری نیل به اهداف این امر غیرممکن می نماید.

فصل ۴

ایجاد مشاغل انگیزش برای داوطلبان

قبل از استخدام داوطلبان شما بایستی درک روشنی از وظایفی که آنها انجام خواهند داد داشته باشید، و نیز اطمینان حاصل نمائید که نقش‌ها بوضوح تعریف شده‌اند. این فرآیند یکی از مهمترین وظایف مدیر داوطلبی است:

بدون مشاغل مناسب، سازمان هیچ‌گونه ارزشی جهت ارائه به داوطلبان نخواهد داشت. سازمان‌هایی که مشاغل جذاب و مؤثر ارائه می‌نمایند توانایی بیشتری جهت جذب و نگهداری داوطلبان نسبت به سازمان‌هایی با مشاغل غیر رضایتبخش یا کسل‌کننده خواهند داشت. مشاغل خوب ارزش اصلی فعالیت داوطلبانه است.

* درگیری کارکنان

در یک سازمان به کار برنده کارکنان حقوق بگیر، مدیر داوطلبی باید فرآیند ایجاد مشاغل داوطلبی را از طریق به دست آوردن دخالت کارکنان رسمی آغاز نماید. نقش مدیر داوطلبی در توسعه مشاغل با مشورت کارکنان، آنها را در توسعه مشاغلی که داوطلبان خواهان آن هستند در راستای حمایت و از داوطلبان یاری می‌کند. در طول فرآیند، مدیر داوطلبی مصاحبه‌هایی را با کارکنان جهت تعیین چگونگی دخالت دادن بهتر داوطلبان، ترغیب می‌دهد.

این مصاحبه صرفاً شامل پرسیدن در مورد مشاغلی که ممکن است برای داوطلبان داشته باشند، نیست، برای اینکه احتمال کمی وجود دارد تا پاسخ مناسبی از کارکنان دریافت گردد. این بدان دلیل است که آنان تجربه کار کردن با داوطلبان را ندارند.

در مقابل، مدیر داوطلبی بایستی کارکنان را از طریق یک فرآیند بدست آورد(این کار نخستین بار توسط ایوان شایر توسعه یافت) که بدین صورت آنها را به ارائه پاسخ به سؤالات زیر ترغیب نماید:

* بخشهایی از شغلتان که شما واقعاً دوست دارید انجام دهید کدامند؟ پاسخهای کارکنان ممکن است شامل فعالیت هایی از قبیل کار کردن مستقیم با مشتریان، انجام پژوهش یا گفتگو با عموم باشد.

* چه بخش هایی از شغلتان را دوست ندارید؟ پاسخها ممکن است شامل، گردآوری گزارش ها، نوشتن بولتن خبری سازمان یا بایگانی باشد.

* چه فعالیت ها یا پروژه های دیگری وجود دارد که شما همیشه دوست دارید انجام دهید اما زمان لازم برای اینکار را ندارید؟ پاسخها ممکن است شامل کار با گروه دیگری از مشتریان، بررسی منابع جدید تأمین بودجه یا آغاز برنامه در یک کشور جدید باشد.

* چه کارهایی وجود دارد که شما دوست دارید انجام شوند اما کسی مهارت های لازم برای اینکار را ندارد؟

پاسخ ها ممکن است شامل ارتقای قابلیت کامپیوتری سازمان پژوهش بازار یا ایجاد یک علامت سازمانی جدید باشد.

پاسخ به این سؤالات، می تواند مبنایی جهت تعریف مشاغل داوطلبی فراهم آورد که این مشاغل، حجم کاری کارکنان رسمی تلفیق شده و توسط آنان حمایت می شود.

اگر مدیر داوطلبی، و داوطلبانی را بدست آورد که اعضای رسمی را در انجام وظایفی که از آن لذت نمی برند یاری نمایند و بدین ترتیب طریق زمان آنها را جهت پرداختن به کارهای مورد علاقه شان آزاد کنند. کارکنان محرکی قوی جهت مطمئن شدن از اینکه داوطلب تجربه خوبی در سازمان خواهد داشت، در اختیار دارند. بدین طریق، مدیر داوطلبی فعالیت داوطلبی را توسعه خواهد داد که هم واقعی است (یعنی آن واقعاً نیاز به انجام شدن دارد) و هم مورد تسایش کارکنان. در نتیجه پتانسیل مشکلات داوطلب - کارکنان مانند فراموشی تشکر کارکنان از داوطلبان به خاطر تلاششان، شدیداً کاهش می یابد.

فرآیند مصاحبه تشریح شده در اینجا، همچنانکه شکل صحیحی از شغل داوطلبی ضرورت می یابد، می تواند جهت آموزش کارکنان نیز به کار رود. از طریق کمک به کارکنان جهت توسعه شرح شغلی داوطلب، هماهنگ کننده داوطلبی احتمال شدن با تقاضاهای غیرممکن برای داوطلبان را شدیداً کاهش می دهد. " یک نفر بایستی از ۲ شنبه تا جمعه، از ساعت ۱۰-۵ جهت انجام بایگانی من حضور داشته باشد".

جدول ص ۴۴

ابزارهای مشورتی

مدیر برنامه داوطلبی می تواند ابزارهای چندی را جهت نشان دادن به کارکنان در مورد اینکه چه چیزی امکان پذیر است به کار گیرد. رویکرد گزینش، فهرستی از تسهیلات را به کارکنان می دهد که اغلب اثربخش هستند.

۱- فهرستی از انواع مشاغل/وظایف که داوطلبان در حال اجرای آن در سازمان هستند.

۲- فهرستی از انواع مشاغل/ وظایف که داوطلبان در سایر سازمانهای موجود در جامعه یا

در برنامه های مشابه در سراسر کشور به انجام می رسانند.

۳- مهارتها/ انواع داوطلبان در دسترس.

این فهرست بندی ایده هایی را درباره مشاغل بالقوه جهت کارکنانی که درک روشنی از کاربردهای بالقوه داوطلبان در سازمان ندارند فراهم می آورد و بایستی که دیدگاههای کارکنان را وسیع تر ساخته و خلاقیت آنان را در توسعه پُست های جذاب و چالش انگیز داوطلبی بهبود بخشد.

مشاغل جذاب، چالش انگیز و همراه با پاداش منجر به اشتیاق داوطلبان و نتایج مناسب می گردد. تفاوت بین این دو، تا اندازه ای بستگی به فردی دارد که کار را انجام می دهد. افراد مختلف نیازهای انگیزش متفاوتی داشته و کارهای مختلفی را جذاب قلمداد می کنند به هر حال منابع بی تفاوتی به این اختلافات بستگی به طراحی خود شغل دارد.

زیربنای همه برنامه های موفق جایگزینی داوطلبان در مشاغلی است که بدنبال آن هستند که از این طریق ثبات و اخلاق فراهم می شود. در اغلب سازمان ها شرح شغلی برای داوطلبان با شرح شغل کارکنان دقیقاً مشابه است. گرایش به این است که مشاغل، پیرامون فعالیت های مدیریت استاندارد در دنیای غیر داوطلبی طراحی شود. به هر حال، هر چند که فعالیت کارکنان حقوق بگیر بدون پاداش است - برای اینکه آنها برای اینکار پوی می گیرند - داوطلبان آنرا برای مدتی طولانی انجام نخواهند داد. این امر در کل، باعث بی اعتمادی به داوطلبان می شود. برای اینکه اگر آنها کار را از لحاظ شخصیتی رضایتبخش نیابند احتمالاً به ترک آن خواهند

گرفت. برای جذب و نگهداری داوطلبان، شما بایستی مشاغلی را طراحی کنید که آنها خواهان انجام آن هستند.

چرخه نیازهای کارکنان

فرآیند دخالت کارکنان بایستی مستمر باشد. مدیر داوطلبی بایستی فرآیند را برای ارتباطات جاری با کارمندان توسعه دهد. این امر چه از طریق مصاحبه های پایین به بالای دوره ای و چه از طریق ارتباطات مکتوب صورت گیرد، باعث تداوم فرآیند توسعه مشاغل جدید می شود. یک روش برای تحقق این امر نهادی سازی بخشی "فعالیت مورد نظر" در خبرنامه سازمان یا از طریق یادداشت گذاری برای کارکنان می باشد که از این طریق مشاغل داوطلبی مشخص شده یا مهارتهای داوطلبان جدید اعلام می شود. هدف این ارتباطات ایجاد تقاضا برای انواع مازاد تلاش داوطلبی است.

حلقه روبرو نشاندهنده عمومیت نیازها و علایق کارکنان است که جهت نیاز به انجام فعالیتی ویژه شکل یافته است و شامل نیاز به:

* مهارت های ویژه مورد نیاز

* تعهد زمانی مورد نیاز

* نگرشها و دیگر کیفیت هایی که نشان می دهند سازمان از بکارگیری داوطلبان

بدنبال چیست.

می باشد.

در صال آنچه که از طریق این فرآیند ایجاد می شود چرخه نیازهای کارکنان می باشد.

طراحی مشاغل داوطلبی جهت نیل به نتایج

مشاغل داوطلبی کسل کننده و غیر رضایتبخش منجر به جابه جایی زیاد داوطلبان می شود. بنابراین، زمانی که شما مشاغلی را برای داوطلبان طراحی می کنید. ممکن است بصورت کارآمدتری ضوابط اخلاقی مربوط به آنهایی که بازی ها را طرح ریزی می کنند در نظر داشت باشید. بازی ها، فعالیت های داوطلبانه هستند که جهت ایجاد علاقه، هیجان و انگیزش طراحی شده اند. در واقع بازیها به قدری انگیزاننده اند که افراد زمان و پول خود را صرف آن می کنند که این امر به قیمت تسهیلات و درسهایی حاصل می گردد که در این فرآیند بدست می آیند. چیزی که به ندرت واقعیتی کاری محسوب می گردد.

مسئله این نیست که فعالیت داوطلبی بایستی بصورت بازی باشد، بلکه این است که بایستی کیفیت های انگیزش مشابهی با بازی داشته باشد. همه بازیها ۴ ویژگی دارند که یک فعالیت می تواند داشته باشد اما به ندرت در یک بازی.

۱- مالکیت

۲- اختیار و تفکر

۳- مسئول نتایج یا پیامدها

۴- تعیین مقیاس

وجود دارد. بنابراین زمانی که شما مشاغل داوطلبی را طراحی می کنید، بهتر است تلاش نمائید تا این ویژگی ها را در نظر داشته باشید. همچنین مشاغل که بدینگونه طراحی می شوند، تلاش نظارتی کمتری می طلبند.

مالکیت

منظور ما از مالکیت این است که داوطلب احساس مسئولیت شخصی در برابر چیزی دارد. شغل آنها شامل چیزی است که به آن اشاره کرده و چنین می گویند " این مال من است " ممکن است این امر یک محصول ویژه، رویداد یا حوزه ای جغرافیایی باشد. در دنیای غیرانتفاعی مالکیت غالباً مربوط به مشتری است که داوطلب به آن ارائه خدمت می کند یا پروژه ای است که بر روی آن کار می کند. موارد عدیده ای از داوطلبانی که چنین مسئولیت هایی دارند وجود دارد: پرستاران، کارگران کمکی خط آهن، مشاوران یک کلینیک بحرانی و کارگران جوان همه داوطلبانی هستند که یک یا چند مشتری مختص بخود را دارند. زمانی که داوطلبان صرفاً یکی از فعالیت هایی متعددی را که سازمان به عنوان بخشی از خدماتش ارائه می دهد، به انجام می رسانند، مالکیت از بین می رود. برای مثال در تعدادی از سازمان های مراقبت های اجتماعی، داوطلبان ممکن است مقدماً نیازهای مشتریان را بررسی نمایند. سپس انتقال مسئولیت به افراد حرفه ای آموزش دیده ای که مشاوره های خاصی را ارائه می نمایند بنموده یا افراد واجد صلاحیت را برای خدمات تعیین کنند. زمانی که داوطلبان تنها یک وظیفه از مجموعه فعالیت ها را به انجام می رسانند، آنها رضایت شدید کمک به دیگران را که اغلب فعالیت هایشان را هدایت می کند، از دست می دهند.

مثال از بین رفتن مالکیت

اگرچه آنها می دانند که در جایی در پایین خطی که آنها در نیازهای مشتریان مشارکت دارند. احساس غرور و مالکیت شان توسط سایر افرادی که در آن دست دارند، تضعیف می گردد.

مالکیت چیزی به داوطلب ارائه می دهد تا مسئول آن بوده و بنابراین به آن فخر کند. ارائه پروژه ای شخصی به داوطلبان بصورتی که آنها خود بر آن کنترل داشته باشند. برای نسل امروزی و جدید داوطلب که علاقه اندکی به تعهد بلند مدت به سازمان نسبت به داوطلبان مورد استفاده دارند، مهم است. بنابراین پروژه های کوتاه مدت خاص بویژه در جذب داوطلبان جدید مهم می باشد.

بعنوان یک مثال، داوطلبانی که مشغول مرمت یک مدرسه هستند، در صورتی که جهت تعمیر یک کلاس ویژه فعالیت نمایند رضایت بیشتری حاصل می نمایند تا اینکه فقط یک فعالیت(از قبیل نقاشی یا شستن پنجره ها) را در همه کلاسها به انجام برسانند. مورد نخست، احساس مالکیت برای آنها فراهم می آورد. " این کلاس من است" در حالی که در مورد دوم احساس مالکیت و مسئولیت تضعیف شده و باعث می شود که داوطلبان خسته شده سریعتر از داوطلبان دارای مسئولیت کامل برای مشتری یا پروژه، فعالیت خود را ترک نمایند.

صلاحیت تفکر

تفاوت بین تیم و مجموعه ای از افراد جدا از هم، آن است که تیم اختیار طراحی و ارزیابی کار خود را دارد و بر این که چه کسی و چه کاری انجام خواهد داد توافق وجود دارد. صلاحیت [اختیار] تفکر، دومین عنصر کلیدی در طراحی شغل مناسب، چه برای افراد و چه برای تیم ها می باشد. با استفاده از این اختیار افراد و گروهها نه تنها فعالیت را انجام می دهند بلکه تا اندازه ای در تصمیم گیری جهت نحوه انجام آن، مشارکت دارند.

مدیران داوطلبی در اجازه دادن به داوطلبان جهت تصاحب این اختیار، مقاومت می کنند. داوطلبان ممکن است فقط چند ساعت در ماه کار کنند، بنابراین مشکل سازگاری با آنچه که انجام می دهند دارند. همچنین، فعالیت مدیریتی استاندارد چنین بیان می کند که برنامه ریزی، وظیفه ناظر و اجرای آن وظیفه کارمند است.

در واقع، زمانی که داوطلب برای نخستین بار وارد کمیته می گردد، ممکن است این امر راحت ترین روش جهت ادامه فعالیت باشد. به هر حال همچنانکه داوطلب کار یاد می گیرد، این حقیقت که آنها صرفاً کاری را که یک نفر دیگر تقسیم گیری کرده، انجام می دهند. شروع به تضعیف انگیزش آنان نموده و احساس غرورشان را در اجرای وظیفه محوله کاهش می دهد.

آنها از اینکه برایشان تعیین تکلیف شود یا علاقه شان بکار را از دست بدهند بیزارند. این موارد، احتمال ترک آنها را افزایش می دهد.

این به این معنی نیست که شما از مسئولیت خود جهت کسب نتایج خوب از داوطلبان کناره گیری نمائید. واضح است که شما نمی توانید شرایطی فراهم آورید که داوطلبان آنچه را که فکر می کنند بهترین است بدون راهنمایی انجام دهند. شما بایستی اطمینان حاصل نمائید که آنها همگی به سوی مجموعه ای از اهداف هماهنگ شده و مورد توافق فعالیت می نمایند. به هر حال آنچه که شما می توانید انجام دهید، دخالت دادن آنها در فرآیندهای برنامه ریزی و تصمیم گیری است تا آنها احساس اختیار در تعیین نحوه انجام مشاغل شان داشته باشند.

فرآیند اداره همه آنها، بصورت مشروح در فصل مربوط به توانمندسازی داوطلبان ارائه شده است. تا اینجا کافی است تا گفته شود که در طراحی شغل، شما بایستی بپرسید که:

✓ چگونه فردی که به داوطلب می گوید تا چه کاری را انجام دهد در مورد آنچه که به آنها

می گوید آگاهی دارد؟

✓ ناظرِ داوطلب می گوید تا چه کاری را انجام دهد در مورد آنچه که به آنها می گوید

آگاهی دارد؟

بنابراین شما می توانید از طریق بهبود اختلاف بین اندیشه و عمل، وظایف تفکری را در شرح
شغل داوطلب لحاظ نمائید، بدین طریق شما می توانید داوطلب را به عقب برگردانید تا از اندیشه
خویش بهره مند گردد.

مسئولیت در قبال نتایج

سومین عنصر اساسی در گسترش یک ساختار کاری که کسب برتری را ترغیب می کند،
اطمینان از این است که داوطلبان مسئول دستیابی به نتایج خاص هستند تا اینکه صرفاً اجرا
کننده مجموعه ای از فعالیت ها باشند. اگر آنها بر هدف یا محصول نهایی متمرکز شوند،
رضایتی از پیشرفت به سوی یک هدف معنی دار کسب خواهند کرد. برای مثال، یک داوطلب
بازدارنده جرم در یک طرح مراقبت همسایه، رضایت بیشتری کسب خواهد کرد. اگر هدف وی
کاهش سرقت به صورت تعدادی مشخص و قابل دستیابی باشد تا اینکه بخواهد صرفاً جهت
تذکر به افراد در مورد امنیت درها را بزند.

غالب شرح شغل ها برای داوطلبان، برحسب نتایج تعریف نشده است. در مقابل آنها صرفاً
فهرستی از فعالیت هایی است که داوطلبان جهت انجام آن مطرح شده اند. نتایج بُدُرت

خاطر نشان می شود. در حقیقت مسئولیت برخی اوقات بین تعدادی از افراد تقسیم می گردد و یک داوطلب فردی بینش نتایج را از دست می دهد.

نتیجه مستقیم این امر، دستیابی ضعیف و ناکارآمد به نتایج و کسالت داوطلب است. در ابتدا، پی بردن به مفهوم تعریف مشاغل بر حسب نتایج مشکل است، بنابراین اجازه بدهید تا نگاهی به چند مثل بیندازیم. برای نمونه به یک داوطلب در برنامه اعتبار به مواد مخدر، ممکن است گفته شود که کار او شامل صرف ۳ ساعت کار در هفته جهت راهنمایی مشتری می باشد. این بیانیه فعالیت است که باید اجرا گردد. هیچ نتیجه مشخص شده ای از این راهنمایی وجود ندارد در صورتی که داوطلب به چیزی دست نیابد، ما نبایستی شگفت زده شویم. بنظر می رسد که شغل نیاز به مهارت یا تلاش خاصی جز نشستن در یک اتاق با یک نفر به مدت سه ساعت نداشته باشد.

جهت تعریف نتیجه، شما نیاز دارید تا بپرسید که " ما از این ماشوره، چه پیامدی را خواستار هستیم؟" ما از داوطلب انتظار داریم در این ۳ ساعت برای هفته چه چیزی را محقق سازد؟ پاسخ ممکن است چیزی شبیه این باشد: " مشتریان قادر به سازگاری با زندگی روزانه بدون توسل به کاربرد مواد مخدر باشند".

از طریق تعریف این نتایج مطلوب برای داوطلب، شما آرمانی ارزشمند و چالش انگیز را برای داوطلب جهت فعالیت در راستای آن ارائه می نمائید.

باید چالش و آرمان وجود داشته باشد

از داوطلبان برنامهٔ مدرسه، ممکن است خواسته شود تا با بچه‌ها بر روی مهارت‌های خواندن کار کنند. زمانی که شما تنها از یک نفر می‌خواهید تا با بچه‌ها کار کند شما هیچ مسئولیتی را جهت یادگیری بچه‌ها ایجاد نمی‌کنیم. زمانی که شغل بدین گونه تعریف شده باشد، هیچ چالشی در آن وجود ندارد. بهتر است تا پیشرفتهای مهارتی را که داوطلب مسئولیت دارد بچه‌ها را جهت دستیابی به آن کمک کند مشخص نمائید. بنابراین شرح شغلی ممکن است چیزی بدین صورت خوانده شود: "مهارت خواندن بچه‌های بالای ۶ سال را ایجاد نمائید".

تعریف مشاغل داوطلبی بر حسب نتایج، نیاز افراد به احساس موفقیت یا تحقق یافتگی را برآورده می‌سازد. و کمک می‌کند تا آنها احساس نمایند که فعالیت داوطلبی شان با ارزش و گرانقدر است. نیز به عملکرد مؤثرتر برنامهٔ داوطلبی یاری می‌کند. زمانی که افراد بدانند جهت تحقق چه چیزی پیشنهاد شده‌اند، احتمال زیادی دارد که آنها انجام دهند. این امر، این حس را به وجود می‌آورد که شما بایستی به آنها اجازه دهید تا بدانند که چه نتایجی از آنها مورد انتظار است و سپس مسئولیت آنها جهت اجرای آنها محول سازید.

تعیین مقیاس:

چهارمین عنصر حیاتی در طراحی خوب شغلی تصمیم‌گیری در این مورد است که چگونه میزان تحقق نتایج را بسنجیم. اگر شما یان کار را انجام ندهید، بیان نتایج جهت داشتن هر گونه ارزش انگیزش ناکام بوده و دانستن اینکه داوطلب چه میزان کار کرده است، برای خود وی و ناظر، غیر ممکن است.

بسیاری از مدیران داوطلبی بدلیل اینکه ارزیابی عملکرد داوطلب را باعث دلسردی و عدم انگیزش وی می پندارند، آنرا، کنار می گذارند. حالت مقابل نیز می تواند به احتمال زیاد بصورت یک مورد باشد. اگر افراد نتوانند میزان فعالیت، موفقیت یا شکست شان را بیان کنند، گرایش به کسالت از کار دارند. اگر شما ندانید که روش اخیرتان کارآیی ندارد، هیچ انگیزه ای جهت تلاش برای روشهای مختلف فعالیت وجود ندارد.

برای برخی مشاغل معیار عملکرد نسبتاً روشن و بیان آن ساده می باشد. برای مثال در مورد مربوط به داوطلب بازدارنده جرم تعداد سرقت های انجام شده در حوزه وی معیار آماری قابل دسترسی است که به آسانی تعیین می شود. ما می توانستیم از این آمارها (برای وی مسئولیتی در قبال حوزه جغرافیایی مشابهی فراهم می شود که آمارها برای آن جمع آوری می گردد) جهت ارزیابی موفقیت وی استفاده کنیم.

هر زمانی که سرقتی در حوزه وی روی می دهد، او بطور طبیعی چنین مطرح می کند:

" جهت پیشگیری از این امر چه کاری می توانست انجام شود". این ملاحظات، باعث خلاقیت شده و رویکردهای جدید و امیدوارکننده و حتی موثرتری را تشویق می نماید. به هر حال اگر شغل او صرفاً بصورت قالب بندی شمار شناخت های فردی بر مبنای کلیشه های افراد تعریف شود و هیچ نوع بازخوری به وی در مورد اینکه برنامه تا چه میزان خوب انجام شده است ارائه نشود، احتمال تلاش جهت رویکردهای مؤثرتر اندک خواهد بود.

همه مدیران داوطلبی بایستی که جهت تصمیم گیری در مورد نحوه نظارت بر پیشرفت داوطلب و نتایج وقت صرف کنند، گرچه بسیاری از آنها این کار را انجام نمی دهند. به هر حال حتی

مدیرانی که عملکرد را اندازه می گیرند گرایش به ارزیابی کارهای نادرست دارند. آنها بخشهایی از کارها از قبیل ساعات کاری، مسافت طی شده یا تماسهای با مشتریان را نگهداری می کنند. این معیارها فاقد هر گونه معنای وقایع هستند. بدلیل اینکه آنها به ما در مورد اینکه آیا داوطلب در حال برآوردن بخشی از ارزشها است، چیزی نمی گویند. آنها دستیابی به نتایج را اندازه نمی گیرند. برای تعیین نحوه ارزیابی نتایج داده شده، داوطلبانی را که کار را انجام می دهند از طریق طرح پرسشهای زیر درگیر نمائید:

✓ چه اطلاعاتی برای ما جهت قضاوت درباره موفقیت شما در دستیابی به نتایج لازم است؟

✓ ما چگونه این اطلاعات را می توانیم جمع آوری نمائیم؟

ارزیابی عملکرد، ارائه عامل رقابت را میسر می سازد. بدین طریق تعیین اهداف، حمایت از تحقق آنها و حتی تنظیم سوابق امکان پذیر می شود. سوابق بطور قابل ملاحظه ای انگیزاننده اند. هر روز افراد کارهای احمقانه ای جهت شکستن رکوردها انجام می دهند از قبیل: تهیه املت به وزن ۴ تن! کتاب رکوردهای کینس تعدادی از این موفقیت های چشمگیر را فهرست کرده است. در صورتی که افراد بصورت داوطلبانه وقت و تلاش خود را صرف چنین کارهای احمقانه ای بکنند، تفکر در مورد فعالیت هایی که آنها ممکن است انجام دهند، در صورتی که وجود داشته باشد، بسیار جدی است.

شرح شغل داوطلبی

هر داوطلب بایستی شرح شغل مکتوبی داشته باشد و این شرح شغل باید بصورت مشترک توسط هماهنگ کننده داوطلبی و عضو ستادی که داوطلبان را نظارت می کند توسعه یابد. این امر خلاصه ای از کار و فعالیت هایی را که باید توسط داوطلب اجرا شود و نیز وظایفی را بصورت ابزار نظارت و ارزیابی ارائه می دهد.

توانایی نوشتن یک شرح شغل مناسب مفید است. به طرُقی شرح شغل ها برای ستاد داوطلبی مهمتر از کارکنان حقوق بگیر است. کارکنان حقوق بگیر عادت کرده اند تا درباره شغلشان از طریق حضور مؤثر در سرکار و صرف زمان برای تماشای آنچه که اتفاق می افتد و نیز تعیین آنچه که آنها بایستی انجام دهند و چگونگی فعالیت شان یادگیری نمایند. این سیکل یادگیری برای یک داوطلب ممکن است غیر عملی باشد درحالی که برای یک داوطلب پاره وقت، یادگیری ۱۰ روزه در جریان کار می تواند براحتی تبدیل به چند هفته یا حتی ماهها بشود. در صورتی که سازمان جهت شروع بکار سریع داوطلب آماده نبوده و دستورالعمل های مناسبی در اختیار نداشته باشد، داوطلب از همان شروع می تواند کاملاً مأیوس گردد. یک شرح شغلی که بطور دقیق وظایف و تلاشهای ضروری را که باید تعهد گردند ارائه می دهد به راحتی زمینه ورود داوطلب به سازمان را فراهم می آورد.

اگر پی ببرید که شما یا ستادی که داوطلب با آن کار می کند، توان تنظیم شرح شغل دقیقی را بصورت مشترک ندارند، بهتر است تا فرآیند توسعه شغل را مجدداً شروع نمائید تا اینکه داوطلب را برای پُستی که نمی تواند بطور صحیح تعریف گردد به کار گیرید.

یک شرح شغل مناسب عناصر زیر را شامل خواهد بود:

- عنوان: شغل مورد نظر چه نامیده می شود، یا چه پُستی ارائه می شود.
 - هدف: نتایجی که شغل برای آنها اجرا می شود. این مهمترین بخش یک شرح شغلی می باشد.
 - فعالیت های پیشنهادی: مواردی از آنچه که ممکن است جهت تأمین هدف انجام شود. این عبارت نشان می دهد که داوطلب اختیاری جهت تفکر دارد تا فعالیت هایی را پیگیری نماید که مورد تصویب قرار گرفته اند، این در صورتی است که ناظر او موافقت نماید که این فعالیت ها ممکن است جهت نیل به نتایج مآثر باشد.
 - معیارها: شما چگونه می توانید ادعا کنید که نتایج تحقق یافته اند.
 - ویژگی ها: چه مهارتها، نگرشها و دانشی به مانند سایر الزامات با توجه به آمادگی جهت اجرا مطلوب است.
 - زمان: ساعات برآوردی کار، طول مدّت تعهد و انعطاف پذیری در برنامه ریزی.
 - موقعیت: محل کار
 - نظارت: روابط با کارکنان و دیگر داوطلبان، گزارش الزامات و روابط نظارتی به مانند رویه هایی جهت نظارت و پرداختن به مشکلات.
 - مزایا: آموزش، بیمه، پارکینگ، جبران هزینه ها، تدارک مراقبت فرزندان، هر گونه پاداش پرداختی به داوطلبان، اعمالی جهت قدردانی از داوطلبان و ...
- دیگر قلم اضافی که ممکن است اضافه گردد، ارزشهای سازمان و فلسفه سازمانی است که از دو داوطلب انتظار می رود تا به آن پایبند باشد. شکل دقیق شرح شلی مهم نیست، آنچه مهم

است، شامل همهٔ مواردی است که پنهان مانده اند و بویژه اهداف سنجیده ای است که بایستی برای داوطلب تعریف گردد.

تنظیم شرح شغلی مؤثر

- مطالعهٔ موردی

۴ اصل اساسی برای یک شغل خوب طراحی شده وجود دارد: مالکیت، اختیار پیشنهاد مسئولیت در قبال نتایج و نگهداری امتیاز.

در آمریکا، یک برنامهٔ داوطلبی وجود دارد که هدف اصلی آن، ارائه خدمات خانگی برای افراد از کارافتاده و دارای نقص عضوی است که ممکن است در غیر اینصورت به پرورشگاه انتقال یابند. اساساً شرح شغل داوطلبی حتی بصورت مکتوب نیز نمی باشد. به داوطلبان در ارتباط با نظافت و نگهداری منزل، هر آنچه که از دید یک مددکار اجتماعی مزدبگیر ضروری است، کاملاً توصیه می گردد. برنامه با نرخ بالای جا به جایی همراه است بصورتی که داوطلبان اغلب، کار را ناخوشایندتر از آنچه که انتظار دارند می یابند.

بر حسب ۴ معیار ما، داوطلبان دارای مالکیت بودند - یعنی مشتریانی مختصّ بخود را داشته و نه کسی دیگر. از آنجایی که مددکار اجتماعی آنها را محدود به فهرست معینی از وظایف کرده بودند کنترل اندکی بر آنچه که انجام می دادند داشتند. هیچ نتیجهٔ نهایی مشخص موجود نبود و آنها صرفاً به میزان تکمیل وظایف محوله شان ارزیابی می شدند.

در طراحی مجدد شغل عضو ستادی مسئول نظارت و هماهنگ کنندهٔ داوطلبی، نشستی با گروه داوطلبان جهت تعریف نتایج و معیارها برگزار کردند. در این نشست یک روزه ۲ پیامد مطلوب

مشخص شد. نخست اینکه، افرادی که قادر بودند تا مدتی طولانی در منزلشان بمانند، مشکل پزشکی جدی نداشتند که ضرورت بودن در پرورشگاه را ایجاب نماید. این نتیجه به سادگی از طریق تعداد پرورشگاههای غیر پزشکی قابل سنجش بود. از آنجایی که داوطلبان احساس می کردند که این نتیجه براحتی قابل حصول است. چنین هدفی برای آنها بنظر کافی نمی رسید. آنها پیشنهاد نمودند که پیامد دوم بایستی وارد گردد که شامل تمیز بودن مشتریان بود. این مسأله موجب تشدید مشکل چگونگی ارزیابی تمیزی خانه بود، چونکه افراد استانداردهای مختلفی از میزان تمیزی مورد قبول داشتند. بعد از مباحثه ای طولانی گروه نهایتاً چنین تصمیم گرفت که مشتری می بایستی تعیین نماید که آیا منزل تمیز است یا نه؟ بیانیه نهایی این نتیجه دوم چنین بود: "مشتریان با توجه به میزان پاکیزگی خانه شان ارضا می گردند".

تعیین چگونگی ارزیابی این پیامد دوم ۲ سؤال اساسی را پیش می آورد:

✓ چه اطلاعاتی برای ما در مورد انجام مناسب کار نیاز است؟

✓ ما چگونه این اطلاعات را بدست می آوریم؟

در غالب موارد، پاسخ ها تلویحاً توسط خود پیامد مطلوب بیان می شوند. اطلاعات مورد نیاز نظر و عقیده مشتری است. داوطلبان این اطلاعات را بطور غیر رسمی از طریق پرسیدن از مشتریان در انتهای دیدارشان در ارتباط با میزان رضایتشان بدست می آورند. این برنامه همچنین، نظرات مشتریان را بر پایه ای رسمی تر و بصورت بررسی های ماهانه جویا می گردد. سپس نتایج این بررسی، بر حسب تعداد مشتریان راضی به داوطلبان منعکس می شود. در چارچوب نتایج قابل قبول، داوطلب اختیاری جهت پیشنهاد [تفکر] بعنوان ضرورتی جهت

دستیابی به آنها دارد. در مقابل تعیین تکلیف از سوی مددکار اجتماعی، داوطلب مسئولیتی را جهت انجام این امر در قبال مشتری بر عهده دارد. میزان موفقیت از طریق درجه ای که ۲ نتیجه حاصل می شوند ارزیابی می گردد. زمانی که داوطلبان در دستیابی به رضایت مشتری با مشکل مواجه می شوند. بطور طبیعی به سرپرست مراجعه می کنند تا از وی در ارتباط با آنچه که بایستی بگونه ای متفاوت انجام دهند کمک و مشاوره بگیرند.

این تغییر در نحوه تعریف شغل تأثیری دگرگون بر جنبه های مورد نظر دارد. مددکار اجتماعی سنگینی زیاد تعیین فعالیت های ضروری جهت اجرا برای هر مشتری را کاهش می دهد و قادر به تمرکز بر انجام وقایع یک فعالیت اجتماعی می باشد.

این امر آنها را خوشحالتتر ساخته و بدلیل اینکه قادر به فعالیت شخصی با خود مشتریان می باشند. منجر به کاهش میزان شکایات مشتریان می شود - برای اینکه شکایت، تنها راهی است که آنها جهت انطباق با تنهایی شان می دانند.

داوطلبان بدلیل اینکه مسئولیت انجام تکالیف و وظایف نفرت انگیز را به همراه نگهداری مشتریانشان بیرون از خانه های پرستاری دارند، رضایت بیشتری از کارشان حاصل می کنند. (- یک نقش با پاداش زیاد)-. آنها از اختیاری جهت تعبیه روشهایی برای انجام این کار و تمیز نمودن خانه ها جهت رضایت مشتریان دارند. آنها همچنین معیارهای روشنی از میزان دستیابی به نتایج شان دارا می باشند. بدلیل همه این موارد، جابجایی داوطلب شدیداً کاهش یافته و برنامه داوطلبی از بابت خدمات مناسب مشتری شهرتی برای خود دست و پا کرده است.

طی این سناریو، همچنین نقش هدایتی داوطلب تغییر یافت. در مقابل انتصاب داوطلبان در قبال مشتریان و تلاش جدی جهت علاقمند نگه داشتن آنها در انجام وظیفه (از طریق سازماندهی یک ضیافت آشنایی، ارائه لوح تقدیر، سخنرانی های انگیزش و دیگر معیارهای زمانبر) آنها اکنون داوطلبانی هستند که، هر آنجا که حس می کنند دستیابی به نتایج وجود ندارد باید جستجو کردند. زمان به کار گرفته شده نیز به دلیل جابجایی کمتر داوطلب شدیداً کاهش یافت.

منتخبی از شرح شغل های نهایی در اینجا به استحضار می رسد:

عنوان: دستیار ارشد خدمات

هدف:

* مشتریان قادر به ماندن در خانه های خود باشند.

* مشتریان توسط نظم و پاکیزگی خانه هایشان ارضا گردند.

فعالیت های پیشنهادی:

* وظایفی را مشخص نمائید که مشتریان قادر به انجام آن نبوده و خواهان انجام آن باشند.

* وظایفی را توصیف کنید که مشتریان قادر به انجام آن برای سرپرست نبوده و بدنبال تصویب اجرای آن می باشند.

* روشهایی را تعبیه نمائید تا مشتریان بتوانند برای خود بیشتر تلاش نمایند.

* فعالیت های خانگی تصویب شده را تکمیل کنید.

معیارها:

* پاسخ مشتری به بررسی های دوره ای

* تعداد شاکیان و شکایات مشتری

ویژگی ها: مهارت شنوایی و توانایی بر ارتباط بهتر با تنوعی از افراد ضروری است.

زمان: اغلب باید قادر باشید تا ۴ ساعت از وقت تان را در هفته حداقل هب مدت ۲ ماه اختصاص

دهید. برنامه ریزی جهت تأمین دسترسی به مشتریان تا اندازه ای که برای مشتریان مناسب

باشد انجام می گیرد.

مکان: داوطلبان در خانه های شخصی مشتریانشان کار می کنند.

سرپرستی(نظارت): داوطلبان به سرپرست ارشد خدمات در حوزه شان گزارش می دهند.

عالیت روزانه آنها از نزدیک سرپرستی نمی شود.

مزایا: داوطلبان، آموزشی را ابعاد پیری شناسی و نیز تمیز کاری خانگی در صورت نیاز

دریافت می دارند. در طی فعالیت، داوطلبان بیمه کامل حوادث دارند. هزینه مسافت طی شده با

نرخ ۵۰ پوند به ازای هر مایل پرداخت می گردد.

همچنین سایر خارج خارج از سبد پرداخت می گردد سوابق کاری برای هر داوطلب نگهداری

می گردد تا پُست کاری مورد نظر، منبع شغلی مناسبی برای او فراهم آورد. رویدادهای

اجتماعی منظم از قبیل pot-Lucks برای داوطلبان ارائه می شود تا آنها به جهت مشارکت های

ارزشمندشان شناخته شوند.

مذاکره و به روز سازی

از آنجایی که شرح شغل بایستی قبل از بکارگیری داوطلب رسماً تدوین گردد، نباید به عنوان سندی مختوم و غیر قابل تغییر در نظر گرفته شود. برنامه های داوطلبی زمانی موفقیت آمیز خواهند بود که داوطلبان جهت انجام شغل انگیزه شونده. برای تضمین این امر، شرح شغل نیازمند انطباق با تأمین نیازهای داوطلب است.

همچنانکه، مصاحبه گر تلاش می کند تا شغل را با نیازها و علایق داوطلبان بالقوه تطبیق دهد، مذاکرات چندی ممکن است ضرورت یابد. مذاکرات بیشتر بعد از پذیرش و شروع به کار داوطلب روی می دهد. همچنانکه داوطلب آشنایی بیشتری با فعالیت واقعی که باید انجام شود، حاصل می کند ممکن است که پیشنهاداتی داشته باشند بصورتی که نحوه تعدیل شغل را حتی جهت پاداش هنده تر شدن در برداشته باشد. همچنانکه ایوان شایر ۱۵ سال پیش بیان کرد، این مساله تا اندازه ای نقطه مقابل آنچه که مشا با کارکنان حقوق بگیر انجام می دهید است. در آنجا شما انتظار دارید تا فرد خودش را با شغل سازگار نماید. با وجود داوطلبان، شما نیاز دارید تا شغل را با افراد سازگار کنید تا مشاغلی را ایجاد نمائید که باخواسته داوطلبان منطبق باشد.

این حلقه ها نشان دهنده نیازهای سازمان و نیازهای انگیزشی داوطلب می باشند. محل تداخل حلقه ها نشان دهنده این است که شغل داوطلب هم برای سازمان سودمند است و هم برای خود داوطلبان مناسب می باشد.

پس حلقه دوم (بالا) می تواند به حلقه نیازهای کارکنان حقوق بگیر که در شروع این فصل تشریح شد اضافه گردد. این حلقه شامل سیکل داوطلبان جهت انجام آنچه که می خواهند است.

در آنجا تداخلی بین حلقه ها وجود دارد، کارکنان و داوطلبان کارهایی را که دوست دارند انجام می دهند، ما قالب هایی از یک برنامه داوطلبی مستحکم را ایجاد کردیم.

پایان صفحه ۶۴. شروع صفحه ۱۴۹

فصل ۷

آشنایی و آموزش

داوطلبان شما منبعی ارزشمند هستند که وقت آنان مزایای قابل ملاحظه ای برای سازمان دارد. آنها به سازمان در دستیابی به اهدافش کمک می کنند. این فصل در ارتباط با بررسی داوطلبان تان جهت بهبود عملکرد آنها و ارتقای مشارکتی است که می توانند داشته باشند. هر داوطلب نیاز به سطح خاص معرفی قبل از شروع بکار با سازمان شما دارد. این امر به سه بخش تقسیم یم گردد:

✓ درک موقعیت: فرآیند آمادگی داوطلب برای روابط روشن با سازمان(برخی مواقع "معرفی" شناخت می شود).

✓ آموزش: فرآیند آمادگی داوطلب جهت اجرای فعالیت برای سازمان

✓ هدایت: فرآیند توسعه و ارتقای مهارت ها

هر داوطلبی بایستی بداند که نیازمند شرکت در جلسات شناخت وضعیّت و یا آموزش است. آشنایی متمایز از آموزش می باشد بدین صورت که معمولاً غیر رسمی و کلی تر بوده و اطلاعاتی را فراهم می آورد که هر داوطلب بایستی بداند. آموزش طراحی شده است تا داوطلبان را مجهز به مهارت ها و دانش خاصی نماید که موقعیّت آنها اقتضا می کند.

آشنایی حتی زمانی که داوطلبان با تمام مهارت های لازم روی کار آیند، هنوز به برخی آشنایی ها نسبت به سازمان هستند. این امر موجب می شود که آنها با فعالیت در سازمان احساس راحتی کرده و آنها درک نمایند. طراحی شده است تا برای آنها دانشی از سابقه سازمان فراهم آورد و به آنها اجازه دهد تا بدانند که چگونه می تواند در اهداف سازمان مشارکت داشته باشند. در صورتی که داوطلبان رویه ها، عملیات و سیستم های سازمان را درک نمایند می توانند با بهره وری بالاتری مشارکت کنند.

آشنایی علی: این امر شامل ارائه اهداف سازمان به داوطلب است و بایستی که موارد زیر را پوشش دهد:

- ✓ تشریح مشکل یا علت
- ✓ تشریح گروه مشتریان
- ✓ تشریح مأموریت و ارزش های سازمان
- ✓ تشریح تاریخچه سازمان
- ✓ تشریح برنامه ها و خدمات سازمان
- ✓ تشریح گروههای دیگری که در زمینه مشابه فعالیت می نمایند و ویژگی های متمایز آنها
- ✓ تشریح طرح های آینده سازمان

ارائه این اقلام بایستی به صورت مباحثه باشد تا تشریح. هدف این بخش از آشنایی اجازه یادگیری و اتخاذ ارزشهای اساسی سازمان به داوطلب است.

بخشی از آن ممکن است شامل مباحثه درباره فلسفه و روش سازمان باشد؛

بخشی نیز ممکن است شامل یادگیری تاریخچه سازمان از طریق شنیدن داستانهایی در مورد رهبران اولیه باشد.

هدف این بحث اجازه دادن به داوطلب جهت ایجاد تعهد هوشمندانه و احساسی به هدف اصلی سازمان و تصمیم گیری هوشیارانه جهت اعتقاد به اینکه، خواهان دستیابی به مأموریت سازمان باشند، است.

آشنایی با سیستم:

این امر شامل معرفی سیستم مدیریت داوطلبی سازمان به داوطلب است و ممکن است شامل ارائه و بحث این موارد باشد:

✓ ساختار و برنامه های سازمان به همراه شناساندن داوطلبانی که در آن برنامه ها مشارکت دارند.

✓ سیستم دخالت داوطلب در سازمان، سیاست ها و رویه های آن.

✓ تسهیلات و تجهیزات

✓ الزامات و مزایای داوطلب

✓ الزامات نگهداری سوابق

✓ فعالیت ها و رویدادهای کلیدی سازمان و زمان وقوع آنها.

ساده ترین راه جهت توسعه یک دستور برای این بخش از آشنایی آن است که از خود

پرسید: "من جهت درک بهتر چگونگی فعالیت این قسمت، چه چیزی را باید درباره آن بدانم؟"

به خاطر داشته باشید که دوستان از داوطلبان دربارهٔ فعالیت داوطلبی شان و نیز دربارهٔ سازمان سؤال هایی خواهند پرسید. داوطلبی که درک کاملی از سازمان دارد می تواند به عنوان یکی رابط اثر بخشی با مردم در ارتباط با ارائه ارزش سازمان عمل نماید، در حالیکه که یک داوطلب سردرگم نقطهٔ کاملاً متضاد را ارائه خواهد کرد.

هدف این قسمت از آشنایی ارائه بافت سازمانی به داوطلب و تسهیل درک آنها از چگونگی سازگاری شان با آن به عنوان یک کل می باشد. این اطلاعات اغلب به طریق واقعی به همراه نمودارها و راهنمای مشروح سازمان ارائه شده و از طریق جلسات پرسش و پاسخ جهت توجیه مسایل پیگیری می شود. این امر از طریق در اختیار داشتن نماینده هایی از کارکنان و داوطلبان می تواند هیجان مفردی ایجاد نماید و جنبه های مختلف فعالیت سازمان را تشریح کند.

هدف این است که به داوطلب اجازه داده شود تا ببیند که چگونه جهت کمک به بیان نیاز سازمان و الزامات اساسی نقش خود سازگار می شود و اینکه چگونه آن نقش با دیگر حوزه های سازمان مرتبط می شود.

آشنایی اجتماعی:

این بخش از آشنایی، جامعه ای را به داوطلبان ارائه می کند که از آنها خواسته می شود تا در آن مشارکت جُسته و شروع به تحکیم تعهدات مشخص نمایند. این تعهدات درگیری داوطلب رانگهداری خواهد کرد. این آشنایی شامل موارد زیر است:

✓ معرفی رهبر سازمان (شما باید فردی را در نظر بگیرید که بتواند بخشی مربوط به بحث دربارهٔ مأموریت سازمان را به بهترین وجه هدایت نماید).

✓ خوشامدگویی توسط کارکنان و داوطلبان فعلی (از طریق مشارکت شان در ارائه حوزه های موضوع یا حتی یک موقعیت اجتماعی خاص)

✓ تشریح فرهنگ و آداب و رسوم سازمان (موضوعات مربوط به نحوه پوشش، عادات و ...)

این بخش از آشنایی می تواند به طرق متعددی انجام گیرد. این امر ممکن است به همراه استقبال اداری، خوشامدگویی و ارائه خدمت در برخوردهای شخص اولیه در مراحل دیگر پخش گردد. آن ممکن است درست بعد از پذیرش رسمی داوطلب شروع گردد. این امر با تعیین یک مربی شخصی یا فردی راهنما انجام می شود که وظیفه او تماس با داوطلبان برخورد غیر رسمی با آنها جهت خوشامدگویی به سازمان، ارائه فرآیندهای کاری به آنها و سپس پشتیبانی از آنها در طول درگیری اولیه شان است. آن ممکن است شامل ارائه سرپرست آینده داوطلب به آنها و تنظیم بحث دربارهٔ چگونگی فعالیت آنها با یکدیگر است. ممکن است یک مهمانی برای پذیرایی از داوطلبان جدید توسط کارکنان و داوطلبان موجود ترتیب داده شود.

هدف این است که به داوطلب اجازه داده شود تا به افرادی که با آنها کار خواهند کرد ملاقات نموده، به آنها برای ورود به بافت اجتماعی سازمان خوشامد گفته و به آنها نشان دهند که بخش اضافه شده ای به تیم هستند.

اهمیت آشنایی:

آشنایی، جها پاسخ به ۳ سؤال اساسی برای داوطلب جدید طراحی شده است:

✓ آشنایی علی: چرا من باید اینجا کار کنم؟

✓ آشنایی با سیستم: چگونه من اینجا کار خواهم کرد؟

✓ آشنایی اجتماعی: چگونه من با هر فرد دیگری سازگار خواهم شد؟

در صورتی که داوطلب احساس آرامش نماید، این اطلاعات می تواند حیاتی باشد. اگر وی درک خوبی از این جنبه های اصلی داوطلبی نداشته باشد، احساس بخشی از سازمان بودن در وی از بین می رود. اغلب، زمانی که سازمان ها داوطلبان را از دست داده اند این به علت فقدان آشنایی مناسب بوده است.

برخی سازمان ها از ارائه آشنایی به داوطلبان اجتناب می کنند، این به دلیل مشکل بودن رسیدگی به آنان است. این امر ممکن است نیاز به تغییر برنامه زمان بندی داشته باشد. برای مثال در آخر هفته یا در عصرها به آنها ارائه گردد. یا ممکن است شامل تغییر شکل آشنایی ها باشد که بصورت های فرد به فرد، گروههای کوچک یا طی چند جلسه کوتاهی ارائه می شود. ممکن است این امر نیاز به اجباری کردن شرکت داوطلبان داشته باشد. حتی به قیمت از دست دادن برخی داوطلبان بالقوه. هر کجا که لازم باشد تعدیلات ضروری را اعمال کنید و مطمئن شوید که همه داوطلبان جدید آشنایی صحیحی را دریافت می دارند.

شاید بهترین راه برای درک اهمیت و آشنایی در نظر گرفتن تعریف اساسی آن است. آشنایی عبارت است از فرآیند کسب هدایت و ارتباط با یک نفر در قلمرو مربوطه.

آموزش:

شامل فرآیند فراهم آوردن توانایی اجرای انواع مشخصی از فعالیت برای داوطلبان می باشد.

طراحی آموزش:

تعیین اینکه داوطلب چه آموزشی ممکن است نیاز داشته باشد بسته به پاسخ به ۳ سؤال زیر است:

✓ آنها چه اطلاعاتی جهت انجام موفقیت آمیز کار نیاز دارند؟

✓ آنها چه مهارتهایی برای اجرای موفق فعالیت نیاز دارند؟

✓ آنها چه نگرش ها یا روشهایی برای اجرای موفق فعالیت نیاز دارند؟

آموزشی که این اطلاعات را فراهم می آورند، مهارت ها را توسعه می دهند و باعث چنین نگرشهایی می گردند به ۳ شکل می تواند ارائه گردد:

✓ جلسات آموزش رسمی

✓ جلسات راهنمایی

✓ مشاوره

داوطلبی که برای کمک به مشتریان سالخورده جهت قرارهای ملاقات پزشکی استخدام می شود، ممکن است بصورت زیر آموزش داده شود:

✓ بموقع حضور داشته باشید، یا اگر بخواهید که تأخیر نمائید حداقل ۳ ساعت قبل به هماهنگ کننده برنامه اطلاع دهید.

✓ با استفاده از روشهای پیشنهادی برای کمک به بیماران از ویلچر تا وسیله نقلیه، آنها را در اتومبیل و بیرون آن یاری و بیرون آن یاری نمائید.

✓ با شهر آشنا شوید.

✓ وسیله نقلیه آزمایش شده و مطمئن داشته باشید.

نبایستی:

- داوطلب کمک به مشتریان جهت خرده کاری در منزل آنان شوید.
- پیشنهاد انجام کارهای غیر برنامه ریزی شده به مشتریان دهید.
- خرید مشتریان را انجام دهید.
- درباره شرایط پزشکی دیگران به مشتریان چیزی بگویید.
- مشاوره پزشکی دهید.

اگر

- مشکل پزشکی وجود دارد، به نزدیکترین مرکز اورژانس مراجعه کنید، مکانهایی که بر روی نقشه شما مشخص شده اند.
- مشتریان از شما درباره پزشک خود نظرخواهی کنند، به آنها بگویید که حائز شرایط چنین قضاوتی نیستید.

آموزش رسمی:

این آموزش داوطلبان را برای مشاغل مشخص آماده می کند. بعضی مواقع این امر می تواند زمان بر باشد، بویژه هنگامی که داوطلب فاقد مهارت های ویژه مورد نیاز پُست باشد. برای مثال خط مشی های بحرانی ساعتهای متعددی از آموزش را جهت ارائه نحوه برخورد با ملاقات کنندگان ارائه می کند. این ساعات ممکن است در طول هفته ای متولی پخش شود. یک

برنامه برای مشاوره با نوجوانان بدهکار نیازمند یک آموزش یکساله بصورت یک عصر در هفته می باشد که بایستی قبل از شروع بکار داوطلبان با مشتریان ارائه شود. مأموران داوطلب آتش نشانی در ایالات متحده نوعاً آموزشی را یکبار در هفته جهت بهبود و توسعه مهارت هایشان تا زمانی که با واحد آتش نشانی در ارتبا هستند دریافت می کنند.

آموزش می تواند به روشهای گوناگونی ارائه گردد - از طریق سخنرانی، مطالعه، مباحثه، مسافرت های میدانی، ویدئو، نمایش، ایفای نقش، مطالعه موردی و ...

۲ حوزه اصلی جهت پوشش دادن به آموز شد داوطلب؛ صرف نظر از نوع شغلی که آموزش برای آن فراهم می شود وجود دارد.

۱- مورد نخست شامل اعلان موارد زیر به داوطلب است:

۱- این چیزی است که باید در پُست خویش انجام دهید و محقق سازید.

۲- این چیزی است که نباید انجام دهید.

۳- این چیزی است که شما باید با توجه به موقعیت انجام دهید.

محتوای آموزش، تجربیات جمع آوری شده داوطلبان قبلی(هم مثبت و هم منفی) را برای داوطلب ارائه می دهد. این محتوا بایستی با همکاری کارکنان و داوطلبانی که با فعالیت آشنایی دارند و نیز از طریق جلساتی که ممکن است توسط این کارکنان و داوطلبان فراهم آید ارائه گردد.

حوزه دوم ممکن است بر حسب شرح نقش ها و مسئولیت ها تعریف گردد و شامل آموزش هایی خواهد بود که به داوطلبان در ارتباط با حلقه روابط آنها طی فعلیت کاری شان ارائه می شود.

✓ ۱- این نشاندهنده افرادی که شما با آنها کار خواهید کرد و این وظیفه شماست.

✓ ۲- این شامل نقش آنها و چگونگی سازگاری شان با وظیفه است.

برای مثال می توان به داوطلبان گفت که چه کسی سرپرست آنان خواهد بود و سایر داوطلبان و کارکنانی که برای کار با آنها معین خواهند شد چه کسانی هستند.

برای نمونه، داوطلبی که با هماهنگی دیگران به مشتری خاصی ارائه خدمت می کند باید به سایرین معرفی شود و یاد بگیرد که هر یک برای مشتری مورد نظر چه خواهند کرد و چگونه تلاش های آنها یکپارچه می شود.

مزایای آموزش داوطلب:

آموزش همچنین ممکن است برای برنامه داوطلبی توسعه یابد. این به آن دلیل است که آموزش به عنوان مزیتی ملموس است که می تواند به داوطلب ارائه شود. چنین آموزشی می تواند بدین حالات باشد:

✓ آموزش مهارت های فرعی

✓ آموزش در توسعه کار راه زندگی

✓ آموزش روابط علی

آموزش می تواند توسط سازمان از طریق فراهم آوردن فرصت شرکت در سمینارها یا کارگاههای آموزشی خارج از سازمان برای داوطلب ارائه شود. این حضور می تواند هم بصورت فرصتی برای افزایش دانش و هم شناخت رسمی سازان باشد که ارزش فرستادن داوطلب به چنین دوره های را داشته باشد.

داوطلبان جوان که ممکن است به داوطلبی به عنوان یک وسیله جهت به دست آوردن تجربه کاری روی آورند احتمالاً جلساتی را در ارتباط با مهارت های کامپیوتر، نوشتن سوابق شغلی یا برنامه ریزی مسیر شغلی بگذرانند.

شما بایستی به خاطر داشته باشید که آموزش از هر نوعی، تقریباً همیشه با تصویب و پذیرش داوطلبان در نظر گرفته می شود. یک مزیت اولیه که شما می توانید برای داوطلبان فراهم آورید شامل اطلاعات اضافی، مهارت ها یا همیاری در اجرای کاراکترِ فعالیت آنهاست اما همچنین ممکن است که آموزشی را در دیگر حوزه های زندگی آنان فراهم نمائید. جهت درخواست تعهد یا تلاش اضافی از داوطلبان در مقابل چنین آموزشی تردید نکنی، برای اینکه اغلب آنان آن را به عنوان تلاشی ارزشمند تلقی خواهند نمود. علاقه و توجه شما به داوطلبان، برای آنها به عنوان شناخت اهمیت مشارکت شان در فعالیت سازمان، تلقی می گردد.

هدایت:

این امر شامل فرآیند آموزش یا بهبود مهارت هاست و می تواند در جلسات آموزش رسمی یا در آموزش های سرکار بکار رود. آن، اغلب توسط سرپرست داوطلب یا یک همکار با تجربه تر فراهم می آید. هدایت اثربخشی، یک فرآیند سه مرحله ای را طی می کند:

✓ نشان دادن مهارتی که باید یاد گرفته شود یا بهبود یابد.

✓ مشاهده داوطلبی که سعی در بکارگیری مهارت دارد.

✓ بازخورد و تحلیل.

مهارت می تواند توسط یک متخصص در آن حوزه مشخص گردد. چه فردی که مهارت را ارائه می کند یا سرپرست، آموزش دهنده و یا مدیر برنامه داوطلبی بایستی توجیه نماید که چرا متخصص آن کار را انجام می دهد. نکته ای که در اینجا وجود دارد این نیست که صرفاً به داوطلب اجازه دهیم تا آنچه را که انجام می شود مشاهده کند بلکه بایستی آنرا بفهمد.

به عنوان یک مثال افراطی، اگر شما خواهان این هستید که به داوطلب نشان دهید چگونه به تلفن پاسخ گوید، ممکن است داوطلبی داشته باشید که شما را دقیقاً به هنگام جواب دادن به تلفن تحت نظر بگیرد؛ پس شما می توانید او را در حال پاسخ گویی به تلفن مشاهده کنید؛ در نهایت می توانید داوطلبی داشته باشید که بدون نیاز به مشاهده به تلفن پاسخ دهد. بعد از هر مرحله می توانید تجربیات داوطلب را به همراه مفهومی که وی از آن دریافت کرده است بحث کنید.

فرآیند EIAG:

شما برای افزایش شانس یادگیری داوطلبی تان می توانید بحث خود را مطابق مدل یا الگوی موسوم به EIAG تدوین کنید. این مدل ۴ گام عمده ای را که افراد به هنگام یادگیری چیزها طی می کنند در بردارد: تجربه، شناخت، تحلیل و تعمیم.

اگر شما به هنگام هدایت داوطلبان این مراحل را در ذهن داشته باشید، می توانید مطمئن باشید که آنها از فرآیند یادگیری بهره زیادی می برند.

۱- تجربه:

عموماً افراد از تجربیات یادگیری می کنند چه به هنگام تمرین های آموزشی و چه زمان تجربه رویدادهای واقعی. به هر حال بعضی مواقع افراد آنقدر تجربه کسب می کنند تا جایی که دیگر چیزی برای یادگیری وجود ندارد. اگر فردی خواهان یادگیری از تجربه است، ذهنیات او از طریق ۳ مرحله مضاعف می گذرد.

۲- شناخت:

اگر فردی از تجربه یادگیری نماید، قادر به تشریح آن خواهد بود. در مثال ساده فوق مربوط به یادگیری باری پاسخ به تلفن، برخی سؤالاتی که ممکن است بپرسید اینگونه اند؟

- من چه کاری انجام دادم؟

- شما چه کاری انجام دادید؟ فرد دیگر چگونه واکنش نشان داد؟

- کارها برای شما چگونه پیش رفت؟

- چه چیزی در حال روی دادن است؟

۳- تحلیل:

اگر فردی از تجربیات مشخص یادگیری می کند بایستی بتواند آنرا تحلیل کند. شما خواهان آن هستید تا داوطلب عوامل موجود در موقعیتی را که باعث ایجاد تجربه شده اند تشریح نماید. در

ادامه این مثال، برخی سؤالاتی که ممکن است شما جهت کمک به داوطلب در تحلیل مراحل مطرح نمائید اینگونه اند:

- چرا من با گفتن "صبح بخیر" شروع کردم؟
- چه مزیت هایی برای شم هنگام گفتن اسم تا مترتب است؟
- چرا تلفن کننده بسیار ناراحت شد؟
- چرا کارها اینقدر خوب پیش می رود؟

۴- تعمیم:

- اگر فردی چیزهای مفیدی را از تجربه یاد می گیرد، بایستی قادر باشد تا برخی مقررات یا اصول کلی را مطرح کند که فراتر از موقعیتی مشخص یا مشابه باموقعیت، کاربرد داشته باشد. همچنین، هدایت اثربخشی متکی به سؤالاتی در این مرحله است:
- ✓ شما زمانی که با موقعیتی مشابه این وضعیت روبرو شوید چه خواهید کرد؟
- ✓ شما زمانی که مجبور به انجام دوباره این کار باشید؟ چه کار متمایزی انجام خواهید داد؟

✓ شما به فرد دیگری که می خواهد این کار را بکند چه پیشنهادی می کنید؟

✓ شما جهت اطمینان از اینکه کارها بخوبی پیش می رود چه خواهید کرد؟

چنانچه که شما شروع به استفاده از مدل EIAG کنید مهم است که ترتیب سؤالاتی که بکار می برید وضع طبیعی داشته باشد. برخی اوقات ممکن است که گرایش به استفاده از ترتیبات آماده ای از سؤالات داشته باشید در حالیکه پاسخ داوطلب ممکن است بطور طبیعی روند

دیگری داشته باشد. اگر شما مجموعه آماده ای از سؤالات شناسایی در اختیار دارید، در صورتی که پاسخی غیر منتظره در دو سؤال نخست دریافت‌نمائید، آنها را در یک ردیف مطرح نکنید، ممکن است بهتر باشد تا آن پاسخ را تحلیل نمائید تا اینکه سؤالات دیگران را ادامه دهید.

مدل هدایت EIAG به دلیل اینکه طبیعی ترین مدل است، بسیار اثربخش می باشد. آن صرفاً روش هوشیارانه ای را جهت بکارگیری دایمی شما ایجاد می کند. زمانی که آن را بکار می گیرید، شما صرفاً اطمینان دارید که داوطلبان تمام مراحل فرآیند یادگیری را کامل کرده اند به جای اینکه آن را به شانس بسپارند. آن همچنین شما را قادر می سازد تا نتایج اشتباهی را که داوطلبان ممکن است از طریق تجربه محدودشان به دست آورند مشخص نمائید. در مقابل مثال مطرح شده، اگر ما یکل نتیجه بگیرد که: "جونی کاملاً از یادگیری هر چیزی عاجز است." شما ممکن است که در پاسخ از وی بخواهید تا این عبارت را تحلیل نماید: "شما چرا چنین می گوئید؟" ممکن است که با او نسبت به سختی وظیفه هم عقیده باشید و وی را به تلاش بیشتر ترغیب کنید. اما بالاتر از همه، نیاز دارید تا او را به تعمیم دیگری بر مبنای حقایق با مطرح کردن سؤالات زیر وادار سازید:

✓ آیا چیز دیگر در موقعیت وجود دارد که احتمالاً موجب مشکل شود؟

✓ چه چیزی بنظر می رسد که توجه جونی را جلب می کند؟

✓ آیا شما راهی که در این جا بکار آید به فکرتان می رسد؟

✓ فردا چه خواهید کرد؟

نمونه ای از EIAG

«تجربه، شناخت، تحلیل، تعمیم»

همانطور که قبلاً بیان شد، هدایت بویژه زمانی مهم است که یک داوطلب مهارت یا مفهوم جدیدی را تجربه می نماید. برای مثال تصوّر کنید که شما معلّم بچه های معلول [عقب افتاده زهنی] هستید و داوطلبی به نام مایکل دارید. شما از وی می خواهید تا به کودکی به نام جونی در پوشیدن و درآوردن کت اش کمک کند. گرچه مایکل تجربه کار با چنین کودکانی را دارد اما تا به حال چنین کاری انجام نداده است. بنابراین وی را مجبور می کنید تا شما را به هنگام کمک به جونی نظاره نماید. بعد از آن از تکنیک EIAG جهت مباحثه با مایکل استفاده می کنید. برخی سوالات احتمال شما بدین صورت است:

- ✓ شما چه چیزی را هنگام کار با جونی، از من دیدید؟ (شناخت)
- ✓ چرا یان فنون نسبت به دیگر تلاش های من کارآیی بهتری داشتند؟ (تحلیل)
- ✓ چه ففونی به نظر بهتر کار می کنند؟ (شناخت)
- ✓ من با چه مشکلاتی مواجه شدم (تشخیص)
- ✓ چرا شما فکر می کنید اینگونه شد؟ (تحلیل)
- ✓ شما فکر می کنید جهت پرهیز از چنین مشکلاتی چه می توانستید بکنید؟ (تعمیم)
- ✓ بر مبنای آنچه که مشاهده کردید، چیزهایی که شما از آنها اجتناب خواهید کرد کدامند و چه چیزهایی به هنگام کار با جونی انجام خواهید داد؟ (تعمیم)

زمانی که شما مطمئن شدید مایکل بر آنچه انجام می شود تسلط دارد، او را ب هنگام تلاش برای اجرای درس، دقیقاً نظاره کنید. در طول این مدت اگر بنظر رسید که مایکل کاری را می کند که جونی را ناراحت می کند یا به او آسیب می رساند شما دوره را متوقف ساخته و پیشنهاد دیگری برای دوره فعالیت می دهید. یا ممکن است خودتان دوباره جلسه درس را در اختیار بگیرید. در هر مورد، بعد از تلاش مایکل، شما مجدداً سؤالاتی را جهت کمک به وی در یادگیری و نیز رشد تجربیاتش مطرح می سازید:

✓ شما چگونه آنچه را که اتفاق افتاد توجیه می کنید؟(شناخت)

✓ چرا شما کت تان را به تن کردید؟(تحلیل)

✓ نقاط قوت روش شما چه بود؟(تحلیل)

✓ چرا جونی کت را از دستان شما پرت کرد؟(تحلیل)

✓ بر مبنای این بینش، شما چه کار متفاوتی را در آینده انجام می داد؟(تعمیم)

در این دوره، شما ممکن است نیاز داشته باشید تا به عقب برگردید و از طریق تماشای مایکل مهارت را خودتان نشان دهید. پس به عقب برگشته و او را نظاره کنید. در نهایت زمانی ه شما مطمئن شدید مایکل بر مهارت تسلط دارد، به او اجازه خواهید تا بدون تماشا کردن کار کند. با این وجود، شما به بررسی مستمر پیشرفت او با استفاده از سؤالات EIAG ادامه خواهید داد تا مطمئن شوید که او مستمراً توانایی هایش را ارتقا می دهد. این بررسی شامل نظارت مستقیم و گزارشهای مایکل خواهد بود. سرانجام، شما به اندازه کافی نسبت به اتکای صرف بر مشاهدات مایکل راحت خواهید بود.

"مشاوره"

مضاف بر آشنا سازی داوطلب و ارائه مهارت های لازم برای انجام یک پُست خاص به او مهم ست تا حمایت یا مشاوره ای را نیز در طول زمانی که در سازمان است فراهم آورد. هدف مشاوره کمک به داوطلب برای حل مشکل یا بهبود تماس او از طریق آشنا سازی اش با مشکل و اتخاذ مسئولیت برای پیشرفت می باشد.

فرآیند مشاوره:

زمانی که داوطلب با مشکلی در حین کار یا در طول آموزش مواجه می شود ممکن است احساس نماید که جنبه داوطلبی زندگی اش به هیچ وجه تحت کنترل نیست. زمانی که فرد احساس فقدان کنترل می کند با ناکامی مواجه شده و اعتماد به نفس شآسیب پذیر می شود که این می تواند منجر به جابجایی داوطلب گردد.

هدف فرآیند مشاوره بازیابی احساس کنترل در داوطلب از طریق کمک به وی جهت یافتن روشی از فعالیت است که مشکل را حل خواهد کرد.

به مانند هدایت، یک سرپرست می تواند سؤالاتی را جهت کمک به داوطلب در انجام کارهای زیر بکار برد:

- شناخت مشکل:

- ✓ چه چیزی روندی نا صحیح دارد؟

- ✓ دقیقاً چه اتفاقی دارد می افتد؟

- تشخیص علت مشکل:

✓ چه چیزی باعث ایجاد مشکل است؟

✓ آیا می‌توانید عواملی از موقعیت را شناسایی کنید که باعث ایجاد مشکل می‌شوند؟

• شناخت بدیل‌ها:

✓ در جایی دیگر چه می‌توانستید انجام دهید؟

✓ آیا شما این روش فعالیت را در نظر گرفته‌اید؟ (ایجاد پیشنهاد)

✓ چه اتفاقی می‌افتد اگر شما آنرا انجام می‌دادید؟

✓ سپس چه اتفاقی روی می‌داد؟

• تشخیص روش بهتر فعالیت:

✓ قوت‌ها و ضعف‌های هر بدیل چه می‌باشد؟

✓ شما جهت حل مشکل چه می‌توانید بکنید؟

✓ چرا شما فکر می‌کنید که آن می‌تواند کارساز باشد؟

• یادگیری از تجربیات آنها:

✓ شما جهت پرهیز از چنین مشکلی در آینده، چه کار دیگری می‌توانید انجام دهید؟

هر چند که ارائه اطلاعات اضافی یا پیشنهادات برای شیوه‌هایی از عملکرد که داوطلب ممکن

است مشاهده نکند، خوب است، اما به هر حال شما نباید به او بگویید چکار باید بکند. نقش شما

ارائه پیشنهاداتی است که داوطلب از طریق آنها راه حل‌های خویش را ایجاد نماید. بدین طریق

داوطلب احساس مالکیت نسبت به راه حل‌ها دارد. یک مکالمه ممکن است چنین باشد:

* آیا شما این روش از فعالیت را در نظر دارید؟

- او، این چیزی است که شما از من می خواهید تا انجام دهم؟

* نه لزوماً. آیا آنرا در نظر دارید؟

- نه.

* چه اتفاقی می افتاد اگر شما آنرا انجام نمی دادید؟

- مطمئن نیستم.

* آیا خطرات چنین رویکردی را مشاهده کرده اید؟

- نه. من حدس می زنم که ان ممکن است کارساز باشد.

* چرا اینگونه فکر می کنید؟

- مشتریان مجبور نیستند زیاد منتظر بمانند. و ما زمان بیشتری جهت پردازش فعالیت

های کاغذی آنها خواهیم داشت.

* پس شما چه فکر می کنید؟

- من فکر می کنم که آن یک ایده مناسب به نظر می رسد.

* اجازه بدهید تا ببینیم که چگونه پیش می رود.

خلاصه:

صرف نظر از اینکه شما از آموزش رسمی، هدایت، مشاوره یا ترکیبی از روش ها بهره

می برید، بخاطر داشته باشید که نکته این است که اطمینان یابید داوطلبان از فعالیت در

سازمان شما احساس آرامش و شادی می کنند و از تجربیاتشان یادگیری کرده و از

آن سود می برند. داوطلبان راضی احتمال زیادی دارد که در سازمان باقی مانده و دیگران را به داوطلب شدن ترغیب کنند.

فصل ۸-

[نظارت]

زمانی که شما داوطلبانتان را به کار گرفتید، بایستی که پیشرفت او را نظارت کنید. این فصل فنونی را که جهت اداره مؤثر نظارت بر داوطلبان مورد نیاز است مشخص می کند. همچنین به شما می گوید که در صورتی که کارها خوب پیش نرود چکار باید بکنید.

اداره افراد:

یک مدیر داوطلبی اثربخشی بایستی به ۲ دلیل مدیریت خوبی بر افراد اعمال نماید. نخست آنها ممکن است بر داوطلبانی نظارت کنند که به اداره برنامه داوطلبی کمک می نمایند. به علاوه باید مطمئن شوند که کارکنان کار اداره داوطلبانی را که با آنها کار می کنند بخوبی انجام می دهند. هر ۲ حوزه نیازمند دانشی از اداره روابط بین داوطلبان و انهایی است که برایشان کار می کنند و در قبال آنها مسئولیت دارند. مهمترین بُعد در اینجا، درجه ای است که داوطلبان جهت اخذ تصمیماتی مرتبط با کارشان توانمند می گردند. کار مدیر انجام دادن مستقیم امور نیست بلکه اطمینان از پیشرفت انجام آنهاست. یا به صورتی دیگر، کار وی انجام اموری است که دیگران را جهت انجام کار توانا می سازد. برای انجام این کار، مدیریان بایستی یاد بگیرند که از طریق دیگر افراد

کار کنند، بهر حال اغلب افرادی که داوطلب می شوند، مدیرانی هستند که بیشتر برای اینکه خودشان کارها را انجام دهند بکار گرفته می شوند. متأسفانه، استعدادهایی که شما را در انجام بهتر کارها توسط خودتان یاری می کنند، اغلب به هنگام انجام کارها توسط دیگران بازدهی معکوس دارند.

ایجاد محیط انگیزشی:

مدیران داوطلبی مقدمتاً/ض از طریق ایجاد شرایطی که داوطلبان را جهت تمایل به انجام کار تشویق می کند عمل می نمایند. با ایجاد فعالیت ها حول نیازهای داوطلب، همچنانکه قبلاً بیان شد، شما شروع به جایگذاری داوطلب در پُستی می کنید که خواهان انجامش است. به علاوه شما از طریق اطمینان یابی از اینکه اهدافی وجود دارند که مسئولیتی چالش انگیز و رضایت بخشی برای داوطلب فراهم می آورند، نیازهای وی را با موفقیت پیوند می دهد. این امر می تواند با استفاده از فنون متعددی انجام گیرد که داوطلب را توانمند می سازد.

بدین طریق منظور ما مستقل تر ساختن وی است بصورتی که قابلیت انجام مستقل فعالیت را داشته باشند. منطق این رویکرد آن است که کسب نتایج خوب از سوی افراد توانمند شده نسبت به افراد وابسته را تسهیل می کند. شما می توانید اینکار را از طریق تفویض اختیار جهت اخذ تصمیم انجام دهید، اما بایستی محدودیتهای را نیز در ارتباط با چگونگی دستیابی به نتایجی که در قبالتش مسئولیت دارند در نظر بگیرید. در چنین رابطه ای مدیر قبل از اینکه یک کنترل کننده باشد یک منبع جهت کمک به داوطلب است.

این کار صرفاً برای داوطلب حساسیت ندارد بلکه به مدیر اجازه می دهد تا زمان کمتری را جهت اخذ تصمیماتی مرتبط با فعالیت داوطلب صرف کرده و وقت بیشتری را برای تفکر در مورد استراتژی کلی در اختیار داشته باشد.

سطوح کنترل:

به هنگام تفویض اختیار به افراد درباره نحوه انجام کارشان، خطری وجود دارد و آن اینکه ممکن است آنها کارهای نادرستی را انجام دهند. این خطر از طریق تشخیص درجات گوناگون اختیاری که داوطلبان می توانند در اجرای مسئولیت هایشان اعمال کنند کاهش می یابد. سطح کنترلی که در زیر تشریح می شود، تعریفی از میزان اختیاری که آنها در اتخاذ تصمیمات دارند و نیز میزان نتایجی که بایستی تحقق یابد را دربر دارد.

۱- **خود تکلیفی:** به این معنی است که داوطلب آنچه را که تصمیم می گیرد، انجام می دهد و حتی خاتمه آنرا به انجام می رساند. برای مثال در یک برنامه مربوط به ادبیات فردی که به عنوان معلم فعالیت می کند، ممکن است با مشتری در خانه او ملاقات کند، او را آموزش دهد و به خانه برود. هفته دیگر آنها این امر را تکرار می کنند. آنها این کار را بدون مراجعه به کارکنان حقوق بگیر در مورد اینکه چه باید بکنند یا چه پیشرفتی در ارتباط با مشتری داشته باشند انجام می دهند.

این نوع کنترل کامل داوطلب به حق لرزه بر اندام اغلب مدیران می اندازد. ناظر هیچ تضمینی برای اینکه داوطلب کارهای درستی انجام می دهد یا در واقع هر چیزی را درکل انجام می دهد ندارد. بنابراین درجه پایین تر کنترل داوطلب ممکن است مناسب تر باشد.

۲- نظارت بر پیشرفت: داوطلب در مور اینکه چه باید بکند تصمیم گرفته و انجام می دهد. اما در بعضی جاها(تعددی که توسط ناظر تعیین می گردد) بایستی به سرپرست شان بگویند که چکار کرده اند(شفاهی یا کتبی). اگر داوطلب کار نادرستی انجام دهید یا کار درستی را به روشی نادرست انجام دهد، سرپرست او از مسأله آگاه شده و گاهی را جهت سر و سامان دادن به مسأله اتخاذ خواهد کرد. این امر اندکی اطمینان سرپرست در مورد انجام صحیح کارها را بیشتر می کند.

میزان گزارش هی پیشرفت بسته به این است که سرپرست چه میزان نسبت به عملکرد داوطلب نگران است. در مثال بالا اگر سرپرست اطمینان زیادی به داوطلب داشته باشد، ممکن است که هر ماه یکبار به بررسی پیشرفت وی بپردازد.

در این بررسی وی درمی یابد که چگونه امر آموزش انجام یافته است، مشتری چه چیزی یاد گرفته است، چه مشکلاتی روی داده است، آنها چگونه آنرا حل کرده اند و چه ملزوماتی مورد نیاز بوده است. نگرانی متوسط ممکن است ضرورت گزارش را بعد از هر جلسه اقتضا کند. اگر سرپرست نگرانی بالایی دارد و داوطلب در سازمان کار می کند، ممکن است که بررسی در بین راه صورت گیرد بدین صورت که نتایج تا به اینجا چه میزان تحقق یافته است. درجه بالایی نگرانی ممکن است موجب درجه بالایی از کنترل شود.

این گزارشات پیشرفت بایستی مکتوب گردد. یک گفتگوی ساده و غیر رسمی بین سرپرست و داوطلب برای سرپرست کافی است تا اطمینان حاصل کند که کارها خوب پیش می رود.

۳- **تصویب اولیه:** اگر سرپرست بسیار نگران عملکرد داوطلب است و خواهان اتخاذ

گامهایی جهت حل مجدد این مسأله بصورتی مطلوب تر می باشد، ممکن است که از

داوطلب بخواهد تا قبل از هر اقدامی با او بحث کند.

زمانی که داوطلب در این سطح از کنترل عمل می نماید هنوز منشأ خودتکلیفی را در اختیار

دارد. به هر حال قبل از اقدام به هر عملی، ایده های آنان توسط سرپرست تصویب می شود. در

این حالت به دلیل اینکه سرپرست اختیار رد کردن عملکرد را در حین عمل دارد، تضمین نسبتاً

کاملی از اینکه داوطلب کارهای درست انجام می دهد در اختیار خواهد داشت.

روش های متعددی برای وقوع این امر وجود دارد. در برخی موارد داوطلب ممکن است

پیشنهادات روزانه ای ارائه کند - برای مثال " من اکنون به این افراد احتیاج دارم ". در طرف

دیگر پیشنهادات ممکن است بلند مدت باشد از قبیل " طرح من ارتقا سطح مطالعه مشتریان

است ". این انتقال تدریجی همچنین بسته به میزان نگرانی سرپرست درباره عملکرد داوطلب در

پیگیری اهداف ویژه می باشد.

۴- **کنترل:** اگر میزان نگرانی سرپرست نسبت به عملکرد داوطلب بسیار بالاست، ممکن است

که وسوسه شود تا کنترل کمی اعمال کند یا حتی هیچ کنترل را ابداً بکار نگیرد. در این

سطح کنترلی، داوطلب صرفاً آنچه را که از او خواسته شده، انجام می دهد.

اختیار تصمیم‌گیری درباره آنچه که داوطلب انجام خواهد داد، از کسی که واقعاً کار را انجام می‌دهد به مدیریت انتقال می‌یابد. این امر بطور اجتناب‌ناپذیری فعالیت بیشتری برای مدیر ایجاد می‌کند. مدیر افراد بیشتری را سرپرستی کرده و زمان بیشتری جهت تصمیم‌گیری در مورد اینکه افراد چه باید بکنند صرف خواهد کرد.

در کنار زمان‌بردن، این سبک مدیریتی تعداد ایده‌های خلاقانه را که شما از داوطلبان دریافت می‌کنید کاهش می‌دهد.

اگر از داوطلب انتظار اندیشیدن نرود، ایده‌های خوب برای بهبود خدمات به ندرت آشکار می‌شود. داوطلبان تا حدودی بدلیل اینکه درگیر جزئیات روزمره اداره سازمان نیستند می‌توانند دیدگاه‌های ارزشمندی را درباره محیط متغیر فراهم آورده و نوآوری‌هایی را که لازمه به روز ماندن است ارائه دهند.

ایده آل‌ترین زمان برای بکارگیری این سطح از نظارت زمانی است که داوطلبان نسبت به فعالیت تازگی دارند. زمانی که آنها تازه وارد هیأت مدیره می‌گردند، معمولاً اطلاع کافی در مورد سازمان یا کاری که برای ارائه پیشنهادات هوشمندانه انجام خواهند داد ندارند. معمولاً داوطلب به این امر واقف بوده و خواهان آن است که به او گفته شود چکار باید بکند. بدین دلیل، اداره داوطلبان کوتاه مدت بدین روش مناسب است. به هر حال در صورتی که داوطلب مدتی باقی بماند ریسک اخلاقی بزرگی خواهد بود تا شما وی را هم‌چنین از داشتن اختیار تصمیم‌گیری برای خودش محروم سازید.

ارتقا نردبان کنترل:

۴ سطح کنترلی نردبانی جهت پیشرفت افراد می باشد. زمانی که داوطلب اطلاع کافی از شغل دارد تا پیشنهادات هوشمندانه ارائه کند، می تواند به سطح سوم حرکت کند.

همچنانکه داوطلب فراتر از مقیاس کنترل می رود، میزان زمانی که صرف اداره آنها خواهید کرد، کاهش می یابد. افراد سطح ۴ بیشترین زمان را در اختیار خواهند داشت. برای اینکه شما خود می اندیشید و به آنها می گوئید که چه باید بکنند و در نهایت میزان پیشرفت شان را ارزیابی می نمائید. افراد سطح ۳ زمان کمتری در اختیار خواهند داشت، برای اینکه خود می اندیشند و به شما می گویند که چه قصدی دارند، سپس شما می توانید پیشرفت شان را ارزیابی نمائید. در سطح ۲، شما صرفاً پیشرفت را ارزیابی می کنید.

البته، بیشترین صرفه جویی زمان در سطح ۱ خواهد بود که شما حتی پیشرفت را نیز بررسی نمی کنید. بهر حال این سطح خطرات آشکار بسیاری دارد. یک خطر آن است که داوطلب فکر کند که شما علاقمند به کار وی نیستید و او بی ارزش و خارج از رده محسوب می گردد. خطر دیگر آن است که آنها احساس کنند با برنامه ها مرتبط نبوده و احساس تعلق سازمانی را که برای بسیاری از افراد اهمیت دارد از دست خواهند داد و البته همیشه این احتمال وجود دارد که حتی مورد اعتمادترین و تثبیت شده ترین داوطلبان نیز ممکن است نوعی اختلال را موجب شوند که در سطح ۱ باعث یک اعتصاب ناگهانی بدون اخطار قبلی گردد.

بسیاری از مدیران فقط ۲ مورد از ۴ سطح کنترلی را در نظر می گیرند و ۲ تای دیگر را نادرست می پندارند. بری بسیاری از آنها، تنها راه گفتن به داوطلبان که چکار بکنند آزاد

گذاشتن آنهاست. در سطح ۴ شما باعث ایجاد نارضایتی می شوید اما در سطح یک بی نظمی را موجب خواهید شد. اغلب داوطلبان بایستی در سطح ۳ یا ۲ فعالیت نمایند.

پست بازرسی:

یکی از متداول ترین اشتباهات مدیریتی ناکامی در ارزیابی پیشرفت است. که داوطلب در سطح یک است، سرپرست بایستی اثری از آنچه که داوطلب انجام می دهد نگه دارد. حتی زمانی که ۲ طرف پیشاپیش در مورد آنچه که باید انجام شود بحث می کنند این امر اطمینان بیشتری نسبت به اینکه داوطلب پیشرفتی در جهت هدف دارد، ارائه می دهد تا زمانی که منتظر بنشینیم تا کار پایان یابد و از نتایج که نسبت به انتظارمان تفاوت زیادی دارد شگفت زده شویم.

تقویمی که جلسات یا مکالمات تلفنی بر حسب آن زمانبندی می گردد معمولاً راحت تر، ارزانتر و اثربخش تر از همه کنترل های مدیریتی است. با تقاضای گزارشات منظم پیشرفت، شما سه مزیت عمده را بدست می آورید که حداقل چیزی که از آنها نتیجه می شود آن است که افراد به جدیت شما در مورد موفقیت تان پی می برند.

همچنین گزارش های پیشرفت در پرهیز از بحرانها یاریگر بوده و باعث کیفیت بهتر و زمان کاری کمتر می شود. این امر بویژه در پروژه های بلند مدت که از داوطلبان انتظار می رود فعال تر باشند مهم است. اغلب افراد در آغاز هر روز از خود چنین می پرسند " ضروری ترین وظیفه ای که من باید امروز انجام دهم کدام است؟"

در صورتی که پروژه داوطلب موعده ۶ ماهه نداشته باشد، براحتی می تواند هر روز نسبت به پیشرفت بهانه ای داشته باشد و این امر تا زمانی که موعده بسیار نزدیک باشد ادامه خواهد

داشت. اما اگر وی بداند که فردا مجبور به گزارش پیشرفت است امروز پروژه را با درک بهتری از ضرورت آن مورد توجه قرار خواهد داد.

با تدوین بازرسی های منظم شما مطمئن خواهید بود که داوطلبان پیشرفت منظمی دارند. مزیت دیگر گزارش های منظم آن است که مدیر را قادر می سازد تا زمانی که هنوز فرصت عملی اصلاحی وجود دارد مشکلات را شناسایی کند. برای مثال اگر داوطلب اهداف شما را بصورت اشتباهی تصور کند شما می توانید قبل از اینکه آنها تلاش زیادی را به هنگام جهت گیری اشتباه هدر دهند، سریعاً به آن پی ببرید.

یک مشکل متداول در گزارش پیشرفت زمانی است که داوطلبان خود به ارزیابی آنچه که انجام داده اند می پردازند تا اینکه از شما بخواهند چنین کاری برایشان بکنید. زمانی که او می گوید "کارها واقعاً خوب پیش می روند" این امر هیچ اطلاعاتی درباره اینکه واقعاً چه روی داده است به سرپرست نمی دهد. زمانی که می گویند "کارها خوب هستند" منظورشان این است که امور، راهی را که آنها ترسیم کرده اند طی می کند. یک سرپرست عاقل در می یابد که آیا کارها، راهی را که آنها ترسیم نموده اند، می پیماید یا نه.

مدیریت از طریق طرح سؤالات:

یک مدیر خوب جهت کسب نتایج مناسب سؤالات چندی را طرح خواهد کرد. این باعث می شود که داوطلب احساس درگیری نماید و در عین حال تحت کنترل پرسشگر باقی بماند.

سرپرستان بی تجربه و بدون اعتماد به نفس چنین فکر می کنند که بایستی همه پاسخ ها را داشته باشند. در هر جایی که آنها با داوطلبان در تعاملند احساس می کنند که اگر نتوانند به همه

سؤالات پاسخ دهند و راه حل های آنی برای مشکلات داشته باشند ناکام هستند. چنین مدیرانی یا تصمیمات نسنجیده ای می گیرند یا زمانی که با مشکلات پیچیده ای مواجه می گردند برای تأخیر خود بهانه تراشی می کنند.

ریشه این رفتار در آن است که مدیر سنتی فکر می کند داوطلبان بایستی به آنها اعتماد کنند. در مقابل، یک مدیر اثربخشی علاقه دارد تا داوطلبان اعتماد به نفس داشته باشند.

داوطلبی که برای همه پاسخ ها متکی به سرپرست خود میباشد رشدی نخواهد داشت. به علاوه از آنجایی که چنین مدیرانی اغلب فکر می کنند که بایستی به داوطلبان بگویند چه کاری را و چگونه انجام دهند، آنها گرایش به آزردهی و خستگی زودتر خواهند داشت. داوطلبان تحت چنین شرایطی گرایش دارند تا کسل، بی حوصله یا ناراضی باشند و بدین صورت حرکت نمایند.

فرآیند مدیریت می تواند به سه وظیفه اصلی تقسیم گردد: برنامه ریزی، توانمندسازی و ارزشیابی. برای هر وظیفه چند سؤال کلیدی برای مطرح کردن وجود دارد.

پرسشهای مربوط به برنامه ریزی:

برنامه ریزی اشاره به نقش مدیر در تعیین اهداف و اطمینان از اینکه داوطلبان می دانند چه باید بکنند دارد. این چیزی است که مدیران نبایستی خود به تهایی انجام دهند. مدیران باید همیشه افرادی را که برنامه را اجرا می کنند درگیر سازند تا آنها احساس مالکیت نسبت به طرح نمایند. شما همچنین باید مطمئن باشید که برنامه مبتنی بر واقعیت های عملی است که داوطلبانتان بصورت روزمره مواجه می شوند.

و احتمال پیگیری علاقه مندانۀ برنامه توسط افرادتان را افزایش دهید.

برخی سؤالات کلیدی برنامه ریزی چنین است:

✓ هدف فعالیت ما چیست؟

✓ چه موانعی بر سر راه دستیابی ما به اهداف وجود دارد؟

✓ ما جهت کمک به دستیابی اهداف خود چه منابعی در اختیار داریم؟

✓ ما چه استراتژی‌هایی را جهت غلبه بر موانع عمدۀ خود می توانیم بکار بگیریم؟

✓ چه توسعه های جدیدی بر ما تأثیرگذار است؟

✓ ما چگونه می توانیم از مزیت توسعه ها و گرایشان نوین بهره مند شویم؟

✓ اگر ما شروع به پروژه هایی بکنیم که از دور خارج شده اند، چکار متفاوتی می توانیم

انجام دهیم؟

✓ چه مشکلاتی مایه نگرانی هستند؟

✓ چه فرصت هایی خودشان را آشکار می سازند؟

در گروههای بیش از ۶ یا ۷ نفره برای مدیر آسانتر است تا مشارکت فعال را از طریق تشکیل

گروه های کوچک داوطلبی افزایش هد. این گروه ها با همدیگر سؤالات را مورد بحث قرار داده

و سپس نتیجه کار را به کل گروه گزارش می دهند.

با استفاده از داده های جمع آوری شده در پاسخ به این سؤالات، مدیر گروه را با رح پرسش

های زیر متمرکز می سازد:

✓ بر مبنای این موارد، ما باید جهت تحقق بخشیدن به چه چیزی تلاش کنیم؟

✓ اهداف ما برای دوره موجود چه باید باشد؟

در همه این موارد مدیر نایستی یک نقش صرفاً تسهیل کننده را ایفا کند. آنها ممکن است خود عقاید محکمی داشته باشند. مدیر همیشه باید نخست به تشکیل گروه مبادرت نماید. آنها می بایستی که اول سؤال کنند، سپس پیشنهاد دهند و صرفاً در مرحله سوم عقایدشان را بیان نمایند...

به هر حال در این نقطه، هیچ کس مسئولیتی در قبال هیچ هدف مشخص ندارد. حرکت قدرت مند بعی مراجعه به هر هدف و مطرح کردن این سؤال است که: "چه کسی مسئول دستیابی به این اهداف است؟ مجدداً مدیر ممکن است فرد خاصی را در ذهن داشته باشد و بتواند از اختیار قانونی اش به هنگام تعیین مسئولیت استفاده نماید. اما در آنجا مناسب است خواهان فرض داوطلبانه ای از مسئولیت باشد که منجر به پیگیری متعهدانه تر اهداف سازمان شود.

دیگر سؤالات برنامه ریزی بعد از اینکه اهداف مشخص شده و مسئولیت ها تعیین گردید مناسب خواهد بود. در جلسه ای با افراد یا تقسیم های مسئول، سؤالات زیر می تواند مطرح گردد:

✓ چه زمانی شما میتوانید طرح تان را جهت دستیابی به این اهداف ارائه نمائید؟

✓ شما موفقیت خود را چگونه ارزیابی خواهید کرد؟

✓ جدول زمانی تان چگونه است؟

پرسش هایی نیز می تواند جهت ترغیب داوطلبان برای تعیین اهداف کوتاه مدت برای خود و نگهداری حس هدف بر مبنایی روزانه طرح گردد:

- ✓ شما قصد دارید طی این ماه چه چیزی را محقق سازید؟
- ✓ شما جهت پیشرفت به سوی اهداف خود امروز چه می توانید بکنید؟
- ✓ شما امروز، چکار می توانید انجام دهید که بیشترین تفاوت ها را داشته باشد؟

سوالات مربوط به توانمند سازی:

این سوالات می تواند به هنگام مشاوره و هدایت داوطلبان در ارتباط با عملکرد کاری و موضوعات انگیزشی مطرح گردد:

- ✓ چه احساسی در مورد کارتان دارید؟
- ✓ ناکامی های شما کدامند؟
- ✓ آیا می دانید که خواهان دستیابی به چه هستید؟ برای انجام بهتر کارتان نیازمند چه هستید؟
- ✓ آیا مسئولیت بیشتری را ترجیح می دهید؟
- ✓ آیا چیزی وجود دارد که بخواهید نسبت به آنچه که اکنون انجام می دهید، بیشتر انجام دهید؟

اگر داوطلبان با مشکلات یا موانعی مواجه شوند گرایش به ناامیدی و یأس خواهند داشت. آنها تمایل دارند تا بر آنچه که توان کنترلش را ندارند تأکید نمایند - یعنی بر اعمال گذشته شان - و احساس ناامیدی و درماندگی نمایند. برای مقابله با این مسأله بایستی از تأکید بر فعالیت های انجام شده خودداری کرده و در مقابل بر آنچه که آنها بگونه ای متفاوت در آینده انجام خواهند داد متمرکز شوید. سؤال اصلی که شما بایستی درباره مشکلات گذشته مطرح نمائید این است:

" شما از این مسأله برای کمک به خود در آینده چه چیزی می توانید یاد بگیرید؟"

✓ چرا فکر می کنید این مشکلات وجود دارد؟

✓ چه بدیل هایی به نظرتان می رسد؟

✓ قوت ها و ضعف های آن بدیل ها کدامند؟

✓ آیا روش مولدتری جهت نرگیستن به این وضعیّت وجود دارد؟

بهرحال، مهم است تا بخواهید آنها را سریعاً بطرف فعالیّت آینده و اموری که توان کنترلش را

دارند هدایت کنید. سؤالاتی که توجّه داوطلبان را بطرف فعالیّت آینده معوف می کنند:

✓ شما چه عملی را برای حل این مشکل پیشنهاد می کنید؟

✓ شما جهت بازگشت به هدف چه می توانید بکنید؟

✓ تک مرحله ای که این موقعیّت را بهتر می کند کدام است؟

✓ دوست دارید چه اتفاقی روی دهد؟

✓ برای واقعیّت بخشیدن به این آرزوها چه می توانستید بکنید؟

✓ چونه می توانید به مقوعیّتی مطلوبتر از موقعیّت فعلی ان دست یابید؟

سؤالات مربوط به ارزشیابی:

این سؤالات گرایش به ارزیابی اثربخشی عملکرد داوطلب دارد:

✓ چگونه عملکردتان را ارزیابی می کنید؟

✓ آیا هدف مند هستید؟

✓ اگر اینگونه نمی باشد، چه چیزی روند نادرستی دارد؟

✓ اگر اینگونه است، چگونه آنرا بهتر انجام می دهید؟

✓ بهترین روش های انجام فعالیت تان چیست؟

این سؤالات از داوطلب می خواهد تا عملکرد خود را ارزیابی و آنرا توجیه نماید.

آنها وی را تشویق به ارزیابی خویشتن کرده و از او خواهان اتخاذ عملکرد اصلاحی خود هستند.

سؤالاتی برای خودتان:

مدیر بودن به یان معناست که به توانایی افراد جهت تحقق مسئولیت شان برای سازمان و مشتریان آن توجه نمود. برخی سؤالاتی که باید گاه به گاه از خود بپرسید تا اطمینان یابید که به مسئولیت هایتان توجه می نمائید:

✓ آیا داوطلبان من می دانند که دستیابی به چه چیزی را در نظر دارند؟

✓ آیا آنها از اختیار کافی برای چنین امری برخوردارند؟

✓ آیا من و آنها می دانیم که آیا آنها موفق هستند یا نه؟

✓ آیا آنها مهارت ها و دانش لازم برای موفقیت را دارند؟

✓ آیا امور بصورتی که مسئولیت های آنان روشن باشد سازمان یافته اند؟

✓ از زمانی که من به آنها شناختی از مشارکت ها و موفقیت هایشان داده ام چه مدت

زمان م یگذرد؟

اگر شما به ۵ سؤال اول پاسخ منفی بدهید، به این معنی است که احتمالاً زمان زیادی را جهت

انجام فردی کار صرف می کنید و زمانی بسیار اندک برای اداره دیگران اختصاص می دهید.

برای مثال، اگر داوطلبانتان ندانند که برای تحقق چه چیزی تلاش می کنند شما بایستی تعیین هدف نمائید. یا اگر فاقد مهارت باشند، بایستی آموزش هایی را ارائه دهید و اگر پاسخ شما به سؤال آخر بیش از ۲ هفته باشد، بایستی تلاش ویژه ای را جهت اجازه به داوطلبان بکار گیرید تا به ارزش آن پی ببرند.

تفویض اختیار مؤثر:

یکی از مسئولیت های اولیه مدیر تفویض مسئولیت می باشد. در سیستم مدیریت داوطلبی، این امر می تواند اشکل متفاوتی داشته باشد:

مدیر داوطلبی به داوطلبان؛ کارکنان سازمان به داوطلبان؛ و داوطلبان به داوطلبان.

به هنگام تفویض وظایف به داوطلبان عناصر زیر بایستی مد نظر قرار گیرد:

۱- تکالیف را بر حسب نتایج تعریف نمائید

تفویض، هنر ارائه اختیار به یک فرد جهت اجرای وظایف توافق شده متقابل می باشد. بنیادی ترین مهارت در اینجا تعریف وظایف است که بایستی بر حسب پیامدها یا اموری که تحقق می یابند مشخص گردد. آن بایستی محصولات نهایی مطلوب را تعریف نماید نه ابزارهای دستیابی به آنها را.

برای مثال، تصور کنید که یکی از وظایف موجود در فهرست شما بازدید از نمایشگاههای الکترونیک است تا ببینید که آیا تجهیزات جدیدی که به درد سازمانتان بخورد در آنجا وجود دارد یا نه. در مقابل خواستن از داوطلبان برای بازدید از نمایشگاه جهت مشاهده تجهیزات موجود، شما می توانید پیامد مطلوب فعالیت را تفویض نمائید. ممکن است چنین

چیزی بگوئید: " من دوست دارم تا به شما مسئولیتی جهت ارتقای تجهیزات مان ارائه نمایم " یا " مه به اینکه آیا شما خواهان مسئولیتی جهت بهبود کارآی مان از طریق خرید تجهیزات جدید هستید می اندیشم".

تفویض از طریق خواستن از یک نفر جهت رفتن به نمایشگاه الکترونیک باعث جابجایی یک یاز وظایف فهرست و کارهای شما که باید انجام دهید می شود. تفویض از طریق تعریف نتیجه ای که شما خواهانش هستید، همه وظایفی را که مربوط به آن نتیجه هستند جابجا خواهد نمود.

۲- سطح کنترل را تعریف نمائید

گام دوم در تفویض اثربخشی. تعریف میزان اختیاری است که فرد در اجرای مسئولیت دارد. این امر شامل گزینشی از بین ۴ سطح کنترلی پیش گفته است. میزان اختیار موجود در دست ارکنان تا اندازه ای که بتوانند در مورد چگونگی انجام فعالیت تصمیم گیری نماید امکانپذیر است.

در ادامه مثل فوق ممکن است بگوئید: " من دوست دارم طرح شما برای انجام این کار را قبل از اینکه شروع نمائید ببینم". بدین ترتیب داوطلب را در سطح ۳ جایگذاری می کنید. " اجازه بدهید تا هر جمعه جهت گفتگو درباره پیشرفت شما در این کار گردهم آییم". این عبارت داوطلب را در سطح ۲ قرار می دهد.

توصیه های لازم را ارائه کنید:

اگر خط مشی ها، قوانین یا مقرراتی وجود دارد که داوطلب بایستی با آن کار کند، مهم است تا در ابتدای کار، آنها را آشکار اعلام کنید. در ادامه مثال، سازمان ممکن است مقررات خریدی

داشته باشد که بایستی به آنها پایبند بماند مانند پرسیدن قیمت از حداقل ۳ تأمین کننده. داوطلب می بایست این قوانین را قبل از اینکه زمانرا در اجرای فعالیت هایی خارج از مقررات تلف کند، بداند.

منابع را در دسترس قرار دهید:

اگر شما اطلاعی از منابعی که کار را راحت تر می کند یا احتمال موفقیت را افزایش می دهد در اختیار دارید، بایستی آنها را در ابتدا ذکر نمائید. منابع ممکن است شامل افراد، کارکنان دستی رویدادها، نهادها و تجهیزات باشد و بایستی بودجه - از هر نوع - را نیز جهت انجام کار دربر گیرد. در اینجا بایستی تأکید کنید که اگر داوطلب با مشکلی مواجه شود، باید جهت مشورت به شما مراجعه کند. بهر حال به هنگام مشاوره مهم است ا مطمئن ششویید که اختیار لازم جهت انجام کار را به وی محول کرده اید. یعنی تا جایی که امکان دارد از گفتن این نکته به داوطلب که چه باید بکند خودداری نمائید.

در مثال ماه ممکن است بخواهید تا به داوطلب بگوئید که نمایشگاه الکترونیک در کجا قرار دارد. همچنین ممکن است او را به کارکنان دیگری در این زمینه تخصص دارند ارجاع دهید. بالاتر از همه، شاید بخواهید به وی بگوئید که چه میزان پول برای پروژه در دسترس است. برای مثال پولتان را جهت جستجوی چیزی که بیش از ۱۰۰۰ دلار هزینه دارد هدر ندهید.

معیارهای موفقیت را تعیین کنید:

داوطلب بایستی در آغاز بداند که فعالیت او چگونه ارزیابی خواهد شد. آنها باید در تعیین معیار درگیر شده و دسترسی به داده هایی که نشان دهنده موفقیت با شکست در تحقق مسئولیت است داشته باشند.

در مثال فوق، شما ممکن است بگوئید که سازمان برای تجهیزات خواهان قیمتی است که در مدت یکسال برایش سودآور باشد.

پُست بازرسی را ایجاد کنید:

زمانی که داوطلب در سطح ۱ از مقیاس کنترل قرار دارد، باید به تقویمی که از آنها انتظار می رود تا به شما گزارش پیشرفت بدهند توجه نمائید. میزان این بازرسی های بستگی به نگرانی دارد که شما درباره تحقق مسئولیتی ویژه توسط داوطلب حس می کنید. این امر نبایستی در یک جلسه بازرگری بسیار رسمی به وی ارائه گردد. بلکه باید بصورت گفتگویی غیر رسمی باشد که بشما بتوانید پیشرفت وقایع را دریابید.

نگهداری ارتباطات:

مطلوب است تا حمایت سرپرستی در جریانی را برای داوطلب فراهم آورید. ۲ عنصر اصلی چنین سیستم هایی بقرار زیر است:

۱- قابلیت دسترسی:

سرپرستان باید در دسترس داوطلب باشند. داوطلبان باید توانایی ملاقات و مباحثه با آنان و گزارش به آنها را هم بر مبنای برنامه زمانبندی شده منظم(بازرسی) و هم بر مبنای زمان انتخابی داشته باشند.

اگر سرپرست در دسترس داوطلب باشد داوطلب احساس خواهد کرد که فعالیت او به اندازه کافی ارزش بدل توجه و زمان سرپرست را دارد. این امر همچنین داوطلب را ترغیب می کند که در صورت مواجهه با مشکل با سرپرست مشورت نمایند.

سرپرستان می توانند ساعات اداری را طوی تنظیم نمایند که داوطلبان توانایی ملاقات را داشته باشند. جلسات خاصی برای گروه های داوطلبی می تواند بصورت مباحثه آزاد تنظیم گردد. داوطلبان همچنین می بایست بتوانند در هر زمانی به سرپرست خود نزدیک گردند. آیا زمانی که داوطلبان سرکار می آیند به آنها خوشامد می گوئید و آیا زمانی که آنها را ترک می کند از وی تشکر کرده و زمینه احساس نزدیکی در آنها را فراهم می آورید. هدف همه این مراحل توسعه حس ارتباطات و دسترسی باز و سریع است.

۲- پایگاه برابر و درگیری:

دومین عنصر کلیدی موردنیاز برای حمایت سرپرستی در جریان، حس موجود میان داوطلبان است بگونه ای که آنها احساس نمایند، پایگاه و درگیری یکسانی در فعالیت سازمان دارند. این رفتار برابر شامل مشارکت در تصمیم گیری (مانند دعوت به یک نشست یا نظرخواهی) و فعالیت های روزمره سازمان (برای مثال قرار داشتن در فهرست های توزیع یادداشت) است. جهت فراهم آوردن حس مشارکت کامل در داوطلبان، آنها باید بتوانند مزایایی به مانند کارکنان حقوق بگیر دریافت کنند. مزایایی از قبیل: دستیابی به آموزش و مسافرت، جبران هزینه ها و عناوین شغلی مناسب.

شاید چالش‌انگیزترین جنبه این باشد که از کارکنان بخواهید تا اسم داوطلبان را بخاطر داشته باشند. اگر افراد از طریق اسم شان شناخته شوند احساس خواهند کرد که برای خود کسی هستند. اگر افراد سر و کار اندکی با داوطلبان داشته باشند اسم شان را فراموش می‌کنند. یک راه جهت کاهش این مشکل ارائه تصویری از داوطلبان و کارکنان در بولتن های خبری یا دفترچه های معرفی افراد است تا افراد بتوانند تجدید خاطره نمایند.

داوطلبان اگر بیرون از فعالیت ها و مزایای کارکنان باشند احساس خواهند کرد که شهروند درجه دوم محسوب می گردند. این امور اغلب بسیار ظریف است. مانند پارکینگ های رزرو شده برای کارکنان اما نه برای داوطلبان، یا نیندیشیدن در مورد دعوت آنها به جلسات کارکنان. زمانی که داوطلبان احساس بکنند که پایین تر از کارکنان قرار دارند، خود احترامی شان آسیب پذیر شده و ممکن است خواهان داوطلب شدن نباشند.

شاید مهمترین جنبه ایجاد حسّ برابری، استفاده از ارتباطات باز و آزاد باشد. این امر شامل اضافه نمودن آنها به فهرست ارسال خبرنامه، اطمینان از اینکه آنها با کار خویش سازگاری دارند یا ارائه فرصت جهت به روز سازی داوطلب با توجه به آنچه که بعد از حضورشان در آنجا روی داده است می باشد.

ارزشیابی و بازخورد

مدیران داوطلبی می بایست فرآیندی را جهت ارائه ارزیابی و بازخورد به داوطلب توسعه دهند. هر چند این امر تسوّط آنهایی که بکار می برند با دیدی منفی نگریسته می شود، اما یک فرآیند ارزشیابی مناسب ارزشی واقعی هم برای داوطلب و هم برای مدیریت دارد، برای اینکه آن

بازخورد لازم را جهت تعیین اینکه آنها چگونه فعالیت می نمایند فراهم آورده و پیشنهاداتی را در ارتباط با چگونگی بهبود عملکردشان ارائه می دهد. جلسات ارزیابی منظم با داوطلب بسیار مطلوب است برای اینکه هم به داوطلب کمک می کند تا نزدیک تر به پتانسیل خود کار کند و هم سازمان را در بکارگیری بهتر وی یاری می رساند. این جلسات نبایستی به همه مشکلات عملکردی کوچکی که سرپرستان از آخرین جلسه ارزیابی نادیده گرفته اند، بپردازد. در این صورت از وظیفه اصلی خود که شامل دیریت روزمره نمی باشد منصرف خواهد شد.

بازخورد برنامه ریزی شده و منظم:

داوطلبان بایستی بازخوردهایی را در فواصل زمانی منظم دریافت کنند. زمانی که داوطلب برای بار اول شرع به فعالیت می نماید میزان بازخوردها باید بیشتر باشد (در ۶ ماه اول / ماهانه). پس باید حداقل ۲ بار در سال ارائه گردد.

مزیت بازخوردهای رسمی منظم آن است که سرپرست را مجبور می کند که به داوطلب اجازه دهد تا درباره میزان تلاش و میزان پیشرفت اش آگاهی حاصل کند. اغلب سرپرستان گرفتار آنرا به بهانه ای کنار می گذارند. در نبود ارتباطات منظم، موضوعات عملکرد فراموش می گردند که در نتیجه موجب تبدیل مشکلات کوچک به مشکلاتی عمده می شود.

سیستمی که برای ارائه این بازخورد مستقر می شود شامل گام های زیر خواهد بود:

- ✓ داشتن خط مشی برای بازنگری و ارزیابی عملکرد
- ✓ کاربرد خط مشی هم برای داوطلبان و هم کارکنان
- ✓ توسعه معیار عملکرد به همراه هر داوطلب

✓ تشریح انتظارات و رویه ها بصورت پیشرفته

یک روش ساده برای ایجاد چنین سیستمی انطباق با سیستم موجود برای کارکنان حقوق بگیر است با این فرض که آن سیستم در حال عمل می باشد.

در اینجا اشاره هایی چند درباره اجرای سیستم ارزشیابی داوطلب ارائه می شود:

✓ با استفاده از فرم ها سردر گم نشوید - محتوا مهم تر از فعالیت های کاغذی است.

✓ با شرح شغل شروع کنید - این امر بایستی مبنایی را فراهم کند تا داوطلب در مورد آنچه که انجام خواهد داد مباحثه نماید.

✓ به مبانی متوسل شوید - مهارت کاری، روابط کاری، مقایسه با بازنگری آخر.

✓ لااقل به اندازه ای که حرف می زنید گوش فرا دهید - یک راه جهت در نظر گرفتن

جلسات ارزشیابی مصاحبه " پایین به بالا" با داوطلب است، که به شما اجازه می دهد تا

ببینید که آیا نیازها و علایق داوطلب به اندازه ای تغییر یافته است تا مستلزم تکالیف

جدیدی باشد.

✓ به خاطر داشته باشید که ارزشیابی ممکن است آنچه را که شما نیاز دارید تا انجام و

آنچه را که داوطلب نیازمند انجام دادنش می باشد نشان دهد.

جنبه مثبت ارزشیابی:

قبل از اینکه شما ارزشیابی را به عنوان سیستمی برای پرداختن به مشکلات قلمداد کنید بایستی

آنها به عنوان ابزاری جهت پاداش به افرادی که خوب کار می کنند در نظر بگیرید. درصد

داوطلبانی که مسأله ساز می شوند نسبتاً کم است. اکثریت آنها کارکنان سخت کوشی هستند.

این به آن معنی است که اکثر نظرات مربوط به ارزشیابی می تواند جنبه مثبت داشته باشد یعنی کاری را که محقق شده است تحسین نماید.

جلسه ارزشیابی همچنین می تواند ماهیت تشخیصی داشته باشد، بصورتی که به شما اجازه می دهد تا تعیین نمائید که داوطلبان چه احساسی در مورد کارشان دارند، برای مثال، داوطلبانی که در موقعیت های شغلی دشوار قرار دارند(مانند حمایت از کودکانی که مورد سوء استفاده جنسی قرار گرفته اند) اغلب از پا در می آیند. اطلبانی که مکرراً در تشخیص چنین مشکلاتی یا درخواست کمک برای آن ناکام می مانند، به یکباره تعهدشان به اهداف، آنها را جهت ادامه کار سوق می دهد. جلسه ارزشیابی می تواند فرصتی را برای مدیر داوطلبی تیزهوش فراهم آورد تا تعیین کند که آیا داوطلب خوب، نا امید یا خسته شده و یانکه نیاز به انتقال به موقعیتی دیگر دارد. شما همچنین می توانید به آمادگی داوطلب جهت اتخاذ مسئولیت بیشتر پی ببرید. بنابراین جلسه به صورت یک ارزشیابی ۲ طرفه درمی آید که هدف پاداش دادن و ارتقای افراد مولد را بردارد.

موارد خاص – موقعیت های متعددی وجود دارد که نیازمند دقت ویژه ای در نظارت هستند. در اینجا ۵ نمونه ذکر می شود که نیازمند سازگاری هایی که با اصول کلی هستند که در بالا فهرست شدند.

۱- داوطلب منصوب شده:

موقعیت بسیار متداول تر، شامل افرادی است که جهت انجام کاری بصورت مستقیم با اعضای ویژه ای از کارکنان منصوب شده اند تا اینکه تحت کنترل بلافاصله مدیر داوطلبی باشند.

کارکنانی که داوطلب جهت فعالیت با آنها تعیین شده است ممکن است وظایف پایه ای مدیریت داوطلبی را نادیده بگیرند و داوطلب را با احساس درماندگی و بدو حمایت تنها گذارند. برخی کارکنانی که ممکن است در "فراموشی عطوفت" درگیر شوند هر نوع کاری را که از طریق داوطلبان بدست می آورند ارزیابی می کنند اما به آنها به عنوان افرادی که بصورت کارمندان حقوق بگیر درآمده و کاری برابر با آنها انجام می دهند نمی نگرند هر چند که از طریق داوطلبان، آنها احساس مسئولیت سرپرستی بیشتری خواهند داشت.

برخی کارکنان ممکن است درگیر نظارت های پراکنده ای شده و توجه دقیقی به شکایت کاری ویژه مبذول دارند اما از آنچه که به عنوان جنبه های بی اهمیت نظارت تلقی می کنند دوری ورزند مانند ارزیابی های دوره ای.

نکته اساسی برای مدیر داوطلبی در اجتناب از مشکلات داوطلبان تعیین شده رسیدن به یک درک روشن با کارکنانی که داوطلبان را تعیین کرده اند و نیز داوطلبانی است که برخی جنبه های مدیریت و سرپرستی را اجرا کرده اند.

حوزه های سردرگمی اینگونه اند:

✓ چه کسی باید شرح شغل داوطلب را تکمیل کند و چه کسی بصورت دوره ای آنرا

بازنگری و به روز نماید؟

✓ چه کسی باید با نامزدهای بالقوه برای پُست ها مصاحبه نماید؟

✓ چه کسی باید فعالیت های کاغذی و فرمهای پرسنلی لازم را تکمیل نماید؟

✓ چه کسی مسئول آموزش حین کار داوطلب است؟

✓ چه کسی مسئول فراهم آوردن تکالیف برای داوطلب، یا تماس با وی جهت اطلاع

رسانی دربارهٔ اینکه هیچ کاری موجود نیست می باشد؟

✓ چه کسی باید اطمینان یابد که داوطلب در تماس با اطلاعات و تصمیمات مرتبط با

کارش می باشد؟

✓ چه کسی باید مطمئن شود که داوطلب فضای کاری و تجهیزات لازم را دارد؟

✓ چه کسی مسئول گفتگو با داوطلب به هنگام بروز مشکل می باشد؟

✓ چه کسی داوطلب را ارزیابی خواهد کرد؟

✓ چه کسی اختیار و مسئولیت جهت اصلاح رفتار داوطلب در صورت بروز مشکل و یا

خاتمه دادن به رابطه دارد؟

✓ چه کسی مسئول داوطلب به هنگام غیبت کارکنان تعیین شده می باشد؟

در صورتی که داوطلب بخواهد با اعضای فردی کارکنان بطور انحصاری فعالیت نماید اساس

است تا به کارکنان بگویید که بایستی به عنوان سرپرست داوطلب عمل نموده و ارتباط با

سازمان و فعالیت آن را ارائه کنند. این به معنی آن است که اعضای کارکنان باید مسئولیت

فراهم نمودن فعالیت و شرایط کاری برای داوطلب را بپذیرند بگونه ای که آنها را قادر سازد تا

در سازمان مانده و نیز احساس موفقیت نمایند.

۲- داوطلب متغیر

بسته به موقعیت، داوطلبان بر یک مبنای موقتی در بخشهای مختلف سازمان به کار گمارده

می شوند، در این حالت آنها امروز با یک گروه از افراد و فردا با گروهی دیگر به فعالیت می

پردازند. در طول زمان از آنجایی که این افراد ارتبا شخصی خود را با اعضای فردی کارکنان توسعه می دهند، توصیه می شود که مدیر داوطلبی مسئولیتی را برای نظارت بر این داوطلبان متغیّر اتخاذ کند.

کارکنانی که داوطلب بصورت موقت با آنها فعالیت می کند می توانند نظارتی را بر وظایف شغلی مستقیم اعمال کنند اما قادر به انجام بیش از این نخواهند بود.

برای پرهیز از مشکلات، مدیر داوطلبی باید مسئولیت هایی را بصورت زیر اتخاذ کند:

✓ خوشامدگویی به داوطلب به هنگام ورود به سازمان و پذیرش وی در آغاز هر تکلیف کاری جدید. مدیران همچنین بایستی آنها را تا محل کاری جدیدشان همراهی نموده و با کارکنان جدیدی که با آنها کار خواهند کرد معرفی کنند.

✓ عمل کردن به عنوان رابط ارتباطاتی و اجتماعی جریان بین داوطلب و سازمان. این به معنی اطمینان یابی از آن خواهد بود که داوطلب خط مشی ها و تصمیمات سازمان در ارتباط با پست داوطلبی اش را بصورت بروز دریافت می کند. آن همچنین به معنی ایجاد گروه اجتماعی از دیگر داوطلبان متغیّر خواهد بود که بصورت دوره ای با همدیگر در تماسند.

✓ فراهم آوردن مباحثات ارزشیابی جاری بر مبنای اطلاعات جمع آوری شده از کارکنانی که داوطلب با آنها کار می کند و تلاش جهت یافتن تکالیف داوطلبی که نیازها و استعدادهای چالشی داوطلب را محقق می سازد.

داوطلبان از راه دور:

داوطلب راه دور یا "نامشهود"، کسی که در زمینهٔ مربوطه بدون تماس با سازمان بصورت روزانه کار کرده و حتی ممکن است به ادارهٔ سازمان نیز نیاید، نیازمند رویکردی متفاوت است. ۲ چالش در اینجا وجود دارد. اولی شامل ارتباط با آنها و دومی شامل اطمینان از این است که آنها کارهای درست انجام می دهند. این موضوعات ارتباط و کنترل نیاز به تلاشی ویژه از سوی سرپرست دارد. تماس های تلفنی برنامه ریزی شده منظم بصورت هفتگی و آخرین گزارش های منظم از طرف سازمان (خبرنامه ها، یادداشت ها و ...) کمک می کند تا داوطلبان راه دور، مطلع باقی مانده و احساس بخشی از سازمان بودن بکنند. شما حتی می توانید از داوطلب بخواهید تا بصورت موقعیتی در خبرنامه تان مشارکت نمایند.

ارتباط با داوطلبان راه دور

چند رهنمود کلی جهت ارتباط با داوطلبان راه دور وجود دارد:

✓ داوطلبان در محیط های مجزا یا جدا طبیعتاً مشکلات ارتباطی بیشتری نسبت به آنهایی که در یک مکان جمع شده اند خواهند داشت. یک سرپرست باهوش صرفاً برای این مشکل برنامه ریزی کرده و پرداخت ها را تنظیم می کند. در کل باید گفت کارها طولانی تر شده احتمال برداشت های نادرست افزایش می یابد و نیازمند مدیریت محتاط تر خواهد بود.

✓ داوطلبان در محیط های مجزاً یا جدا مستعد نگرانی دربارهٔ ممانعت از ورود به سیستم هستند. آنها نگران این خواهند بود که آیا به طور صحیحی از امور آگاه می

گردند(زمانی که تصمیمات در نظر گرفته می شود و بعد از اتخاذ آن) و آیا سازمان بدنبال داده های آنان بوده و برای آن ارزش قایل است.

✓ اطلاعاتی را که باعث ایجاد احساس درجه دوم بودن می شود برای داوطلبانتان فراهم نکنید. افرادی که اطلاعات از آنها دریغ شده است، در مواقع بخصوصی یا بدنبال کسب اطلاعات خواهند بود و یا تفسیرهای خود از آنچه را که روی می دهد ارائه می کنند.

✓ زمانی که تصمیمات تأثیرگذار بر افراد خاصی اتخاذ می گردد، هر تلاشی جهت درگیر نمودن آن افراد در فرآیند تصمیم گیری بایستی بکار گرفته شود. جمع کردن افراد برای بحث بهترین راه تحقق این امر است. تکنولوژی باید تدوین گردد اما در کل جایگزین ارتباطات رو در رو نمی شود.

✓ تلاش نمائید تا به یک حس تماس فردی بین ادارات مرکزی و مناطق دست یابید. افراد به احتمال زیاد با آنهایی که می شناسند ارتباط برقرار کرده و به احتمال فراوان از خطاهای ارتباطی چشم پوشی می کنند. جمع کردن داوطلبان جهت دیدار از ستاد مرکزی روشی برای انجام این امر است. روش دیگر انتشار راهنمای تلفن به همراه عکس می باشد.

✓ هر چه زمان بکار گرفته شده برا اخذ تصمیم در اداره مرکزی طولانی تر باشد، افراد احساس Left out بیشتری خواهند داشت. هر چه موضوع با اهمیت تر باشد، بنظر می رسد که زمان پاسخگویی طولانی تر باشد. تلاش کنید تا هر چه سریعتر به طرف افرادی که در مناطق هستند برگردید هر چند جهت ارائه یک پاسخ موقتی باشد.

✓ ارتباطات عدیده ای

- شما از امور آگاه می گردید صرفاً به دلیل اینکه در مجاورت رویدادها هستید. یک سرپرست در اداره مرکزی موقعیت به مراتب بهتری از یک داوطلب در منطقه جهت یادگیری از اثرات دارد. یک سرپرست باهوش بصورتی فعال اطلاعات را تا آنجا که امکان دارد به مناطق ارائه می دهد. بهتر است تا اطلاعات بیشتری از آنچه که مورد نیاز است ارائه دهید تا اینکه این احساس را در مناطق ایجاد کنید که شما دستیابی شان به اطلاعات را محدود می سازید.

✓ ارتباطات مناسب بایستی به عنوان یک زنجیره مرتبط کننده در درون سیستم نرگیسته

شود آن بایستی در بالا، پایین، طرفین و از طرفی به طرف دیگر استفاده گردد.

اگر شما سیستم ارتباطی تان را بدین روش طراحی نکنید، آنرا مهندسی مجدد خواهند کرد و احتمالاً مانع از طراحی شما گردند.

✓ یکپارچگی نبایستی خود به عنوان یک هدف پیگیری شود. آنچه را که عملاً اجرا می

شود بکار برید هر چند که ممکن است نسبت به داوطلبان موجود در موقعیت های گوناگون متفاوت باشد.

کنترل راه دور:

همچنانکه در فصل مربوط به طراحی تشریح شده است چالش دوم می تواند از طریق تعیین اهداف روشن برای داوطلبان و درخواست گزارش های پیشرفت متناوب از آنها باشد. برای اینکه تعدد داوطلب به سازمان را ایجاد کنید، گردهمایی های خودمانی را با حضور داوطلبان راه دور و کارکنان در نظر داشته باشید.

تنش عمده بین سرپرستان و داوطلبان راه دور در ارتباط با نیاز داوطلب برای تصمیم گیری در مورد آنچه که انجام خواهند داد و تقاضای سرپرست جهت اطمینان از اینکه آن امور به نحو مؤثری اجرا می شود است. جهت حداقل سازی این تعارض:

- اولویت های آشکاری را جهت راهنمایی تصمیمات روزانه داوطلب مستقر نمائید. این اولویت ها بایستی به داوطلب این احساس را بدهند که چه چیزی مهم است و زمان آنها چگونه باید صرف گردد - حتی زمانی که سرپرست دستورالعمل های بلافاصله ای را ارائه نمی دهد.

✓ از داوطلبان بخواهید تا اهداف عینی و قابل دستیابی را هر ماه پیشنهاد دهند. این اهداف بایستی با اولویت های تعیین شده مرتبط باشد.

✓ گفتگوهای برنامه ریزی شده منظمی جهت بررسی پیشرفت داوطلب ترتیب دهید. دقت زمانتان را با توجه به تجربه تان در ارتباط با هر داوطلب اختصاص دهید. توجه بیشتری نسبت به آنهایی که نیاز به نظارت یا هدایت مجدد دارند ارائه نمائید اما از عمل گرهای خوب صرفاً به دلیل اینکه مشکل ساز نیستند غافل نشوید.

به هنگام کار با داوطلبان راه دور، همچنین خوب است تا به خاطر داشته باشید که آنچه که یک داوطلب راه دور را موفق می سازد ویژگی های کارآفرینانه مشابهی است که هر داوطلبی با موقعیت یکسان، براحتی نمی تواند آنرا تحت کنترل درآورد. سرپرستان ممکن است به صادگی تشخیص دهند که توانایی شان جهت هدایت نزدیک آنهایی که به تنهایی در منطقه فعالیت می کنند محدودیت های متفاوتی نسبت به آنهایی که در نار هم کار می کنند دارد.

"داوطلبان حرفه ای"

چهارمین مورد خاص شامل نظارت بر داوطلبان حرفه ای است، کسانی که تخصص بالاتری نسبت به کارکنانی در اختیار دارند که بر آنها سرپرستی می کنند. این عدم توازن در دانش تخصص و اغلب حتی مقام باعث می شود تا کارکنان در اعمال کنترل بر داوطلبان حرفه ای احساس مشکل کنند و داوطلبان نیز به سختی تن به سرپرستی و نظارت نزدیک خواهند داد. گام نخست در بکارگیری داوطلبان حرفه ای توسعه شغل است. اشتباه متداول آن است که بپنداریم که داوطلبان حرفه ای بایستی کار خود را طرّاحی نمایند برای اینکه آنها متخصص اند. با توجه به سمت این امر که متخصصان احتمالاً می توانند به بهترین نحو، چگونگی انجام کار را تعیین نمایند، این مسأله که دیگر ابعاد طرح شغل بایستی با درگیری مدیر داوطلبی انجام شود نیز درست است.

این امر شامل تعیین آنچه که باید مشخص گردد، نتایج مطلوب و دلیل اهمیت آن نتایج می باشد. مشخص ساختن این عناصر باعث انگیزش بهتر متخصصان شده و به آنها جهت تصمیم گیری در مورد نحوه انجام بهتر فعالیت کمک می کند هر چه اطلاعات مربوط به نیاز واقعی شما بیشتر باشد، توانایی تطبیق دانش و مهارت های آنها با نیازهای خاص شما بهتر خواهد بود. جنبه اضافی دیگر شامل تعیین پارامترهای شغلی است. این امر شامل چارچوب زمانی مطلوب برای تکمیل سیستم های پشتیبان موجود، تأمین مخارج و نیاز به گزارشات و تأثیر می باشد. همه این موارد بایستی توسط داوطلبان حرفه ای که بسیاری از آنها نسبت به اعمال اختیار واقعی بر کار خویش عادت کرده اند، مورد بحث و مذاکره قرار گیرد.

هر چند که این استقلال بخشی، کارکرد خوبی برای آنها دارد، اما ممکن است شما آنرا ناراحت کننده تلقی نمائید. مشکل متداول آن است که هزینه های مورد نظر آنها ممکن است با قابلیت های شما سازگار نباشد. یک مشاور حقوقی ممکن است چند صد پوند هزینه را که کاملاً هم معقول است در یک روز موجب شود و بصورتی عادی آنرا برای مشتری اعلان نماید. در طرف دیگر شما ممکن است آنرا بیشتر از کل بودجه مربوط به پروژه تان قلمداد کنید. مشکل رایج دیگر در رابطه با تعیین موضوعاتی است که باید تصویب گردد. برای مثال، اگر نیاز باشد که طرح ها قبل از اجرا توسط کمیته مدیریت تأیید و تصویب شود، بایستی که این امر در ابتدا آشکارا بیان گردد و نیز سیستم و چارچوب زمانی این فرآیند توجیه شود.

و البته اگر محدودیت هایی وجود دارد که بر شکل گیری کار تأثیر گذار است بایستی مشخص گردد. اگر برنامه ریز کامپیوتر در حال طراحی سیستمی برای ارتقای عملیات سازمان می باشد، پس بایستی هر نوع محدودیت مالی، بطور صادقانه تشریح و توجیه گردد.

در عمل، زمان بیشتری جهت طراحی شغل و مذاکره با داوطلبان حرفه ای نسبت به دیگر طبقات داوطلبان لازم است. بدلیل اینکه متخصصان به احتمال زیاد بطور مستقل فعالیت نموده و خود نظارتی دارند بالاجبار بایستی درک متقابل آشکاری از نتایج مطلوب، پارامترها و فرآیند کاری داوطلب از همان آغاز وجود داشته باشد.

نظارت بر داوطلبان حرفه ای ممکن است اشکال گوناگونی داشته باشد. اگر شما با تعداد زیادی متخصص کار می کنید، مفید خواهد بود تا از میان گروه یک داوطلب رهبر برگزینید. آنها به

عنوان رابط شما عمل نموده و مسئولیت نظارت خواهند داشت. این روابط همکاری، پرداختن به موقعیت های مشکل را برای آنان آسانتر خواهد کرد.

در وضعیتی که تنها یک متخصص بکار گرفته می شود، برخی اوقات بهتر خواهد بود تا یک سیستم نیمه دوستانه ای بکار برید. یک نفر (برخی مواقع عضوی از کارکنان و در برخی مواقع نیز داوطلب) جهت کار با متخصص تعیین می گردد که بعنوان اولین نقطه ارتباطی سازمان عمل می کند. این فرد بر پیشرفت کاری نظارت نموده و به متخصصان از طریق بازبایی اطلاعات از سازمان و ارائه گزارشات و ... کمک می کند. این نوع نظارت غیر رسمی به شما اجازه می دهد تا کنترل هایی را بدون ریسک قبل از مشکلات بر وضعیت اعمال نمائید.

مشکل متداول که شما در نظارت بر متخصصان مواجه می شوید بر این نکته متکی است که شما آنها را جهت تخصص شان بکار گرفته اید: آنها می دانند که چگونه مشکل را حل کنند و شما نمی دانید. این به معنی آنست که شما باید به آن تخصص اعتماد کنید، چیزی که اغلب سخت تر از آن است که بنظر می رسد.

داوطلبان حرفه ای ممکن است که ایده بهتری در مورد نحوه پیشرفته بهتر کار نسبت به شما داشته باشند و هر نوع ارزیابی از فعالیت ممکن است مبتنی بر تخصص آنها باشد. اگر مشارکت متخصصان بصورت جاری یا بر مبنایی سالانه باشد، شما ممکن است بخواهید تا جلسه ارزیابی یا گزارش را اجرا کرده و فعالیت یا پروژه را دقیقاً مشابه یک رویداد ویژه از طریق تمرکز بر نحوه انجام بهتر کارها در آینده بازنگری نمائید.

چرا داوطلبان حرفه ای را بکار می گیریم؟

برای مثال، مارلن ویلسون، یک داستان شگفت انگیز از بکارگیری یک متخصص تبلیغات جهت طراحی بروشور جدید سازمان را بیان می کند. متخصص فوق تقدیرنامه بین المللی برای کارش داشت موافقت کرد تا به سازمان کمک نماید و سرانجام یک طرح پیشنهادی را ارائه نمود. مارلن که به مانند اغلب ما، سبک ترجیحی خود را داشت شروع به ارائه پیشنهادی نمود. او به یکباره ایستاد و با خود گفت: چرا شما از من خواستید تا اینکار را بکنم، مارلن؟ بعد از لحظه ای او دریافت که در حقیقت بدلیل اینکه وی متخصص است، ممکن است عقاید را بهتر برای خود نگه دارد. بروشور بصورت ثابت، چندین جایزه طراحی را از آن خود کرد.

گروههای داوطلبان

یک مدیر داوطلبی ممکن است بسته به موقعیت گروهی از افراد از قبیل باشگاه ها را به عنوان داوطلب بکار گیرد. این گروه دارای هویت و ساختار مختص خود بوده و خودش را به عنوان داوطلب گروهی و نه فردی می نگرد.

نظارت سرپرستی بر فعالیت های گروه، همچنانکه شما توازن بین احساس مالکیت و مسئولیت داوطلبان و کنترل بر سازمانتان نسبت به آنچه که به نام آن انجام می شود را حفظ می کنید، کاری بسیار طاقت فرسا می باشد. روشهای زیر را برای دست کاری در ۲ نیاز در نظر داشته باشید: زمانی که رویدادها یا فعالیت ها توسط داوطلبان گروهی انجام میشود، رهنمودهای ساده و آشکاری را به روشی گام به گام ارائه کنید. مطمئن شوید که مأموریت تلاش به روشنی مشخص باشد. اگر محدودیت ها یا الزاماتی وجود دارد که باید توجیه گردد به افراد

اجازه بدهید تا سریعاً از آنها آگاه گردند. مثالی از این مورد ممکن است محدودیت های کاربرد اسم یا آرم سازمان یا هر الزامی در شمول حمایت مالی شرکت باشد.

شما نمی خواهید تا یک روز صبح بیدار شوید و پی ببرید که در حال اداره بانک غذایی IBM هستید برای اینکه گروه خود آن حمایت را بدست خواهد آورد.

- اگر پروژه یا فعالیتی قبلاً انجام گرفته است، تمام اطلاعات لازم را که درباره کارهای انجام شده، فعالیت های کارآ و غیر آن در اختیار دارید به گروه ارائه دهید.

- درباره مشاغل گوناگونی که باید انجام گردند آگاه باشید. برای تلاش های پیچیده یک شرح شغل نمونه فراهم آورید و نشان دهید که چگونه آنها ارتباط متقابل یافته و با همدیگر در راستای یک هدف مشترک فعالیت می کنند.

- مسئولیت سرپرستی بین خود، گروه و اعضای فردی را بروشنی مشخص نمایید. مطمئن شوید که هر کسی در ارتباط با آنکه مسئول است توافق دارد.

- موعدهای گزارش و کانال های ارتباطی بین خود و گروه را تعیین کنید. بدلیل اینکه شما توانایی تشخیص هر مشکل یا ابهام را دارید، به مراتب زودتر از گروه در رابطه حضور یابید.

- از گروه بخواهید که "مدیر داوطلبی" خود را منصوب نماید تا شما بتوانید از طریق او کار کنید. این مسأله در موارد استثنایی مهم است. از طریق کار با این فرد در موارد مربوط به نیرویابی، سرپرستی حین کار و مدیریت کلی آنها را یاری کنید. اطمینان حاصل کنید که فردی می داند که آنها مسئول نظارت بر پروژه هستند.

برکناری داوطلبان

یکی از بیم های رایجی که هر مدیر داوطلبی دارد، مواجهه با وضعیتی است که مجبور به اخراج داوطلب می باشد. برای بسیاری از آنها این چشم انداز فشارهایی را دربر دارد حوزه در ارتباط با مناسب بودن عمل و خواه در رابطه با نرگانی های احتمالی مربوط به پیامدهای سیاسی و قانونی. آن کوکوک در مطالعه برنامه های پدرخواندگی و مادرخواندگی در ۲۳ جامعه ایالات متحده دریافت که ۸۲٪ از مدیران داوطلبی پاسخ دهنده بیان کردند که تصمیم برای خاتمه دادن به فعالیت داوطلب "مسأله ای بسیار سخت یا سخت" برایشان بوده است. بیش از ۶۰ درصد از آنها گزارش دادند که در برخورد با مسأله درنگ نموده اند. این بخش توصیه هایی را در رابطه با توسعه سیستمی که شما را در مواجهه با مشکل و اداره تصمیم جهت خاتمه دادن به رابطه داوطلب با سازمان یاری می کند، مد نظر دارد.

کسب آمادگی ذهنی

نخستین مانعی که بایستی بر آن غلبه کرد درک این مسأله است که اخراج داوطلب، در شرایط مناسب، حرکتی ضروری است. این امر برای بسیاری از مدیران داوطلبی مسأله ای دشوار است، معمولاً بدلیل اینکه آنها فرد مدار هستند و به تمایل دیگران جهت کمک به برنامه هایشان احترام قایلند. یک مشکل خاص زمانی بوجود می آید که تصمیم برای خاتمه داوطلبی نه به علت اشتباه فردی وی، بلکه بدلیل حفظ سلامت سازمان یا تغییر در نیازهای برنامه می باشد. برنامه هایی که در آنجا تأکید بر فرآیند داوطلبی به عنوان مزیتی برای خود داوطلب وجود دارد(مانند برنامه های داوطلبی بازنشستگی) دچار چنین مشکل اند. بدلیل اینکه برنامه ها داوطلبان را به

عنوان "مشتریان" طبقه بندی می نمایند، در چنین حالتی از نظر فلسفی اقام به اخراج یک مشتری مشکل است.

منطق های عدیده ای برای اخراج داوطلبان وجود دارد. نخست اینکه هدف پایه شامل توانایی ارائه خدمات با کیفیت به مشتریان است و هر مانعی در این راه مجاز نمی باشد. این استاندارد هم برای کارکنان حقوق بگیر و هم بدون حقوق کاربرد دارد، چنانچه جان مارلی پارک می گوید: پرسنل مورد تحقیق، چه کارکنان و چه داوطلبان باشند داشتن خط مشی ها و اعمالی که مسئولیت و نیز سطوح بالای عملکرد ممکن را ارتقا دهد مهم است، در عین حال نباید از این واقعیت غفلت کنیم که همه افراد هم نقاط قوت دارند و هم محدودیت. یک ساتاندارد دوگانه که احترام و اعتباری برای داوطلبان و کارکنان حقوق بگیر در نظر نمی گیرد نه تنها ضرورتی ندارد بلکه همچنین برای سازمان و افراد زیان آور است.

رویکرد دوم شامل ارائه ارزش و مفهوم به خدمات داوطلب است با در نظر گرفتن این مسأله که روشهای درست و نادرستی برای انجام کار داوطلبی وجود دارد. می توان پذیرفت که فعالیت داوطلب ممکن است نامرتبط و بی اهمیت باشد. سازمانی که توجه کافی به فعالیت انجام شده توسط داوطلبان در تأمین کیفیت نمی کند، با سایر داوطلبانی که کارشان بی معنی است تماس پیدا م یکنند.

تصمیم سازمان برای اخراج داوطلب بایستی قبل از اینکه نیاز به عملی واقع شود تنظیم گردد. این امر بایستی توسط کارکنان بحث و بررسی شده، سپس به عنوان بخشی از بیانیه خط مشی

سازمان در ارتباط با بکارگیری داوطلب کدبندی گشته و به صورت بخشی از سیاست های داوطلبی سازمان بکار گرفته شود.

روشهای اخراج

تصمیم به برکناری داوطلب همیشه بایستی در عمل به عنوان آخرین راه حل و با اکراه مد نظر قرار گیرد. اخراج داوطلب به منزله اعتراف به شکست مدیریت داوطلبی می باشد. این به معنی آن است که سیستم مصاحبه کارآیی نداشته یا طراحی شغل ناکام مانده و یا اینکه آموزش و سرپرستی به روشی که باید، اجرا نشده است. این امر بیشتر تقصیر مدیر است تا داوطلب.

مهم است تا به خاطر داشته باشید که در بسیاری از موقعیت هایی که بنظر می رسد، اخراج داوطلب قابل توجیه است، ممکن است بتوان مسأله را توسط معیارهایی که جدیت کمتری دارند حل نمود. قبل از در نظر داشتن اخراج داوطلب، هر یک از رویکردهای زیر را که ممکن است مناسب تر و کم ضررتر باشد، بررسی نمائید:

• تجدید نظارت:

شما ممکن است داوطلبی داشته باشید که بایستگی پیروی از مقررات را درک نکند. این یک مشکل متداول است که بیشتر در ارتباط با داوطلبان جوان روی می دهد برخی از این افراد بطور خودکار. مقررات را به عنوان بخشی از ابراز وجودشان می آزمایند. اجرای مقررات ممکن است به مشکل خاتمه دهد.

• تجدید انتصاب:

داوطلب را به موقعیت جدیدی منتقل کنید. شما ممکن است بر مبنای یک مصاحبه کوتاه، درک نادرستی از علایق، مهارت ها و استعدادهای آنها داشته باشید. آنها به سادگی ممکن است نتوانند با کارکنان یا دیگر داوطلبان کنار آیند آنها را در محیطی جدید قرار دهید و منتظر بمانید تا چه اتفاقی می افتد.

• تجدید آموزش:

آنها را جهت آموزش ثانویه بفرستید. برخی افراد جهت یادگیری فنون جدید زمان بیشتری نیاز دارند. برخی نیاز به روشهای متفاوت آموزشی از قبیل تعلیم فرد به فرد نیاز دارند تا سخنرانی های کلاسی.

اگر مشکل فقدان دانش باشد تا فقدان انگیزش، بنابراین تلاش نمائید تا دانش فراهم آورید.

احیاء مجدد:

اگر یک داوطلب بلند مدت شروع به اجرای ضعیف نماید، ممکن است که صرفاً به استراحت نیاز داشته باشد. این امر بویژه زمانی صحیح است که داوطلب فعالیتی تنش زا یا سخت داشته باشد، مانند فعالیت فردی به فرد در ارتباط با یک مشتری ناراحت.

مشتری ممکن است که نفهمد و یا نپذیرد که از پا درآمده است. یک فرصت مطالعاتی برای آنها فراهم آورید و اجازه دهید تا آنها تجدید قوا نمایند یا اینکه بصورت موقت بجایی انتقال دهید که کمترین تحلیل رفتگی احساسی را در برداشته باشد.

مراجعه:

ممکن است آنها صرفاً نیاز به نگرش جدیدی به زندگی داشته باشند، این امر می تواند از طریق داوطلب شدن در یک سازمان کاملاً متفاوت برآورده شود. آنها را به مرکز داوطلبی بفرستید یا اقدام به یک برنامه مبادله با سازمان خواهر! نمائید. داوطلبانتان را برای چند ماه مبادله کرده و به آنها اجازه دهید تا فتنونو جدیدی یاد بگیرند.

کناره گیری:

بدانید که برخی داوطلبان ممکن است به هیچ عنوان قادر به انجام کاری که قبلاً از عهدۀ آن برمی آمده اند نباشند و حتی ممکن است برای خود و دیگران خطرانی را متوجّه سازند. به آنها احترامی را که شایسته اش هستند بگذارید و به یاد داشته باشید که آنها کارراهۀ داوطلبی شان را به روشی که افسوس بخورند به اتمام نرسانده اند. قبل از اینکه موقعیت بحرانی شود، کمک کنید تا آنها با سربلندی آنجا را ترک کنند.

همۀ این راه حل ها اجرای آنتر و نظم مدیریتی بیشتری از تصمیم گیری برای اخراج داوطلب دارند. آنها ممکن است به این نتیجه گیری کمک کنند که دلایل عدیده ای بر اینکه چرا داوطلب رفتاری نامناسب ارائه می دهد وجود دارد و برخی از این دلایل قبل از هر تصمیمی برای اخراج داوطلب این گزینه ها را در نظر داشته باشید.

گام های سه گانه اخراج داوطلب:

در صورت مواجهه با وضعیتی که هیچ یک از راه حل ها کارآیی ندارد، داشتن سیستمی جهت برخورد با مشکل مفید خواهد بود. برخی سازمان ها توسط داوطلبان خاتمه یافته تحت تعقیب قانونی قرار می گیرند.(این احتمال بسته به این است که آیا داوطلب معتقد به قرارداد استخدامی

تحت قوانین حمایت از استخدامی می باشد یا نه) و اخراج ممکن است منجر به مشکلات ارتباطی اجتماعی و سیاسی شود.

سیستمی که در زیر مشخص شده، جهت کمک به مدیر داوطلبی در اتخاذ و تعدیل تصمیم به اخراج داوطلب طراحی شده است.

۱- پیش هشدار / اخطاریه

گام نخست از سیستم، توسعه خط مشی هایی آشکار در ارتباط با اخراج داوطلبان می باشد. جهت اینکار شما بایستی موارد زیر را تعیین کنید:

✓ مجموعه ای از خط مشی های پرسنلی اداری با توجه به استخدام داوطلبان شامل سیاست هایی درباره آزمایشی، تعلیق و خاتمه.

✓ سیستمی پیشرفته جهت اطلاع رسانی به داوطلبان درباره این خط مشی ها. برای انتصاب داوطلب بایستی خط مشی ها مورد بحث قرار گرفته و مواردی از الزامات و رفتار غیر قابل قبول تصریح گردد.

✓ مکانیزمی جهت مرتبط نمودن این خط مشی ها با پست های داوطلبی. این امر به معنی داشتن یک شرح شغل برای داوطلب است که الزامات پست را تشریح نماید و اهداف قابل ارزیابی برای تعیین اینکه آیا فعالیتی بصورتی رضایت بخش تحقق یافته است، داشته باشد.

۲- واریسی / تصمیم

بخش دوم از سیستم شامل تعیین این است که آیا داوطلب واقعاً مقررات را نقض می کند. این امر مستلزم یک بررسی کننده بی طرف است که زمانی را جهت واریسی موقعیت و دستیابی به تصمیمی مبنی بر انجام نادرست امور در اختیار دارد. شما نباید به هیچ وجه داوطلب را بدون پی بردن به نقض قوانین اخراج کنید. اخراج بلافاصله به شما اجازه تشخیص شرایط تخفیف جرم را نخواهد داد. این مسأله ای هست که مشخص می کند چرا خط مشی تعلیق این قدر اهمیت دارد.

اساساً، مدیر داوطلبی باید فرآیندی را جهت بررسی عملکرد داوطلبان و ثبت مشکلات مستقر کند. که این امر بایستی به عنوان بخشی از فرآیند ارزیابی منظم به کار رود. داوطلبانی که عملکردشان غیر رضایت بخش است باید درباره نقص شان آگاهی یابند، جهت بهبود فعالیت شان مورد مشاوره قرار گیرند و سپس ارزیابی مجدد گردند. ناکامی در پیروی از استانداردهای کیفی در طول زمان می تواند دلیلی بر اخراج باشد. در مواردی که عملکرد غیر رضایت بخش رشد فزاینده ندارد اما ماهیتی بنیادی را داراست (روابط نامناسب با مشتری یا نقض رازداری) آنچه که مورد نیاز خواهد بود مدارکی است که نشان دهد داوطلب واقعاً مرتکب فعالیت نادرست نشده است. این امر ممکن است بر شهادت دیگر داوطلبان، کارکنان یا مشتریان مبتنی باشد.

در طول این بخش از فرآیند، مدیر داوطلبی بررسی می کند که آیا بدیل های اخراج، راه حل مناسب تری فراهم می آورد یا نه.

بخش پایانی از سیستم نیازمند یان است که مدیر داوطلبی اجرای رضایت بخشی از آن داشته باشد. این امر مستلزم کاربرد منصفانه و برابر مقررات (عدم ارائه علایق)، جرایم مناسب (بصورت درجاتی مختلف از جرم ها) و در صورت امکان، یک فرآیند بازنگری است بصورتی که تصمیمات حالت فردی نداشته باشد.

شما توجه خواهید نمود که فرآیندهای سه گانه فوق، انعکاسی از فعالیت های پرسنلی متداول برای کارکنان حقوق بگیر می باشد. از آنجایی که ارزیابی کارکنان حقوق بگیر و بدون حقوق بایستی از مقررات یکسانی پیروی کند، این فرآیندها برای هر ۲ مورد مشابه هستند.

مزایای چنین سیستمی مضاعف است. نخست به مدیر داوطلبی در رسیدن به یک تصمیم درست و احساس آرامش در ارتباط با اتخاذ آن تصمیم کمک می کند. در صورتی که سیستم بصورت صحیح متابعت گردد و گرایش به ارائه پاسخ های درست داشته باشد، هم برای داوطلب و هم برای سازمان عادلانه خواهد بود. آن به مدیر داوطلبی اجازه می دهد تا راه حلی را بکار گیرد که جدیت کمتری داشته و مناسب باشد. دوم اینکه به توسعه موردی جهت اخراج کمک می کند. بصورتی که می تواند برای توجیه تصمیم به دیگران چه بصورت داخلی و چه خارجی به کار رود.

خوشبختانه، بسیاری از مدیران با داوطلبانی مواجه می گردند که خود بصورت داوطلبانه جهت کنارگیری تصمیم می گیرند تا اینکه با یک موقعیت حتمی و غیر قابل اجتناب که منجر به فرآیند اخراج می شود روبرو گردند.

برگزاری نشست در ارتباط با اخراج

صرف نظر از اینکه تصمیم برای اخراج به چه نحوی اتخاذ می گردد بایستی یک نفر آنرا به داوطلب ابلاغ کند. خوشبختانه اغلب تجربیات سرپرستی در ارتباط با داوطلبان خوشایند بوده و شما زمان بیشتری را جهت کمک به داوطلبان تعیین شده برای حداکثر سازی عملکردشان اختصاص خواهید داد. از آنجایی که یکی از مسئولیت های مدیر داوطلبی اثربخشی حمایت از برنامه ها و سایر داوطلبان از طریق برخورد سریع و نتیجه دار با داوطلبان مشکل ساز می باشد مناسب است تا برای اعتراض هایی آمادگی داشته باشید.

✓ جلسه را در یک محیط خصوصی برگزار کنید. این امر به بالا بردن احساس منزلت داوطلب و شاید خود شما کمک خواهد کرد.

✓ سریع، رک و قاطع باشید. در رابطه با مسأله سردرگم نشوید. صحنه سازی در این مورد اصلاً مطلوب نیست چونکه داوطلب هیچ علامتی از آن دریافت نخواهد کرد. عبارات دقیقی را که جهت گفتن به وی بکار خواهید برد تمرین کنید و مطمئن شوید که آن عبارت صریح و بی پرده می باشد. از آنها حتی زمانی که خواهان ارائه تصویری مثبت از خود هستند حمایت نکنید.

✓ بحث نکنید، فقط مراتب را به اطلاع آنها برسانید. هدف این جلسه فقط و فقط ارائه این امر به داوطلب است که وی از سازمان جدا شده است. این جلسه نمی تواند تصمیم را مجدداً مورد بحث و بررسی قرار دهد، بدلیل اینکه اگر شما فرآیند فوق را تبعیت نمائید باز همان بحث های قبلی تکرار خواهد شد. شما باید همچنین از بحث در مورد اینکه

پاهایتان را در دهانتان نمی گذارید! خودداری کرده و احساسات خود را بیرون بریزید.

منتظر باشید تا او نیز همین کار را بکند اما کاملاً خود را کنترل کنید.

✓ برای راهنمایی یا پیشنهاد هیچ تلاشی نکنید. اگر راهنمایی به صورت یک گزینه بود

شما این جلسه را برگزار نمی کردید. واقع بین باشید. در این نقطه شما دوست داوطلب

سابق نیستید و بنظر می رسد هر تلاشی گمراه کننده باشد.

✓ جلسه را بصورت بالا به پایین برگزار کرده و از طریق نامه ای به داوطلب بر تصمیم

گرفته شده تأکید نمائید و جزئیات مربوط به کنارگذاری را به اطلاع وی برسانید.

اطمینان بدهید که با دیگران نیز چنین برخورد می کنید. کارکنان و مشتریان را در

جریان تصمیم بگذارید هر چند که ضرورتی بر ارائه دلیل به آنها وجود ندارد. بویژه

مطمئن شوید، مشتریانی که روابط پایداری با داوطلب داشته اند، از انتصاب داوطلب

جدید برای آنها آگاهی دارند.

فصل ۹- ابقاء و قدردانی

نگهداری داوطلبانی اساس موفقیت است. در صورتی که نتوانید آنها را نگهداری نمائید، هیچ

نکته ای مثبت در نیرویابی و آموزش نخواهد بود. این فصل به بررسی انگیزش ها و پاداش ها

می پردازد.

انگیزش:

همچنانکه در سرتاسر کتاب تأکید شده است، برنامه های داوطلبی اطریق انگیزش داوطلبان و کارکنان سازمان شدت می یابد. مشکلات نگهداری داوطلب معمولاً می تواند نشانه ای از مشکلات انگیزشی باشد.

یک داوطلب برانگیخته فردی است که خواهان انجام فعالیتی است که بایستی قاطعانه و تحت توصیه های سازمان انجام گیرد. افراد، زمانی که کار نیازهایشان را ارضا می کند به روش های انگیزش فعالیت می کنند. انگیزش ها از درون فرد و از مجموعه نیازهایی که از طریق انجام کارهای مولد و دارای پاداش ارضا می گردند، سرچشمه می گیرند.

زمانی که شما با داوطلبی مواجه می شوید که مطابق خواست شما فعالیت نمی کنند، ممکن است او را بی انگیزه قلمداد کنید در حالی که فی الواقع اینگونه نیست. فردی که اینگونه نامیده می شود، علاقمند است تا بصورت یک فرد برانگیخته درآید: آنها همچنین به برخی چیزها نیاز داشته و خواهان آن می باشند. بهر حال بدایلی ما در این فصل توضیح خواهیم داد که این نیازها به روشهایی تأمین می گردند که بازدهی منفی دارند. آنها به روشی رفتار می کنند که شما ممکن است آنرا نامناسب تشخیص دهید، این بخاطر آنست که این روشها برای آنها رضایت بخش تر از رفتاری است که شما دوست دارید. به عبارتی دیگر، روشهایی که افراد رفتار می کنند، دلیل ویژه ای دارد.

همه رفتارها انگیزشی هستند:

برخی اوقات، رفتار غیر انگیزشی نتیجه یک ناکامی است برای مثال اگر داوطلب نیاز بالایی به موفقیت داشته باشد، و تحقق اندکی از آنرا در کارش ببینید، ممکن است که یک موقعیت برد -

باخت با توجه به اختیارش برقرار کند. برای نمونه، داوطلب ممکن است هر زمان که مخالفتی موجود باشد به هیأت امناء مراجعه نماید تا نسبت به ابطال تصمیم اقدام کند. این رفتاری که غیر انگیزشی نامیده می شود، نیاز داوطلب به موفقیت را ارضا می کند و باعث ایجاد یک چالش می گردد که موقعیتی را برای برد ارائه می نماید.

زمانی که ما در مورد انگیزش داوطلبان صحبت می کنیم، در حال بحص دربارهٔ ایجاد تجربهٔ داوطلبی هستیم که به فرد اجازه می دهد تا نیازهای انگیزشی اش را به روشهایی که برای سازمان مولد و برای خود ارضا کننده می باشد تأمین نماید.

از طریق طراحی تجربیات کاری رضایت بخشی و برقراری سیستم هایی که به داوطلبان اجازه می دهد تا نیازهایشان را تأمین کنند، شما اطمینان می یابید که داوطلبان بازخوردهای انگیزشی شان برای مشارکت ارزشمند خود در سازمانتان را دریافت می کنند. این امر اساس ابقا داوطلب است.

« روشهای انگیزشی افراد متفاوت است »

بدلیل اینکه هر یک از داوطلبان ترکیبات گوناگونی از نیازها را دارند، هر یک در موقعیت های گوناگونی بهترین عملکرد را ارائه می کنند. یکی ممکن است از طریق کسب تجربه کاری برنگیخته شود، دیگری از طریق تمایل به آشنایی با افراد جدید و سومی نیز ممکن است اشتیاق عمیق به مشارکت در آرمان ها داشته باشد. در مورد اول شما باید مطمئن شوید که داوطلب موقعیتی برای یادگیری مهارت هایی که خواهانش است در اختیار دارد. افراد دسته دوم

بایستی در مکانهایی مستقر گردند که بتوانند با دیگران فعالیت کنند. سوّمی نیازمند شغلی خواهد بود که احساس بنماید مشارکتی معنادار در مأموریت سازمان دارد.

این حقیقتی که نیازهای داوطلب ممکن است در طول زمان تغییر یابد مسأله را حادتر می کند. برای مثال داوطلب ممکن است در یک پروژه مستقل کارکرد خوبی داشته باشد. این امر نیاز وی به دستیابی به امور معنی دار را ارضا می کند. فرض کنید همسر او می میرد. نیاز او برای بودن با دیگران ممکن است به ناگهان مهم تر از نیاز دستیابی به امور معنی دار باشد. برای ارضای این نیاز و نگهداری داوطلب، شما ممکن است که او را به پروژه های گروهی منتقل کنید.

داوطلبان نیازهای بسیاری دارند. هنر انگیزش آنها نه تنها به دانستن چگونگی تعیین یک نیاز خاص بستگی دارد، بلکه به توانایی تشخیص نوع ترکیب نیازهایی که یک اطلب خاص خواهد داشت متکی است. یک روش، تقاضای دوره ای داوطلب است. اهمیت نسبی آنها را با توجه به عوامل انگیزشی زیر، بحث و درجه بندی کنید:

✓ کسب دانش مشکلات جامعه

✓ نگهداری مهارت هایی که در جایی دیگر به هیچ عنوان استفاده نشده است.

✓ گذراندن اوقاتی خوش با اعضای خانواده از طریق داوطلبی با هم

✓ تمایل به خروج از خانه

✓ یافتن دوستان جدید

✓ همراهی با دوستان قدیمی که داوطلب سازمان هستند.

- ✓ کسب مهارت های جدید
- ✓ داشتن سرگرمی
- ✓ مواجهه با چالش ها
- ✓ بهبود جامعه محلی
- ✓ فعالیت با گروه خاصی از مشتریان
- ✓ مسئول چیزی بودن
- ✓ بخشی از یک گروه یا تیم بودن
- ✓ کسب تجربه کاری جهت کمک در به دست آوردن کار
- ✓ تماس با افراد مهم جامعه
- ✓ کسب یک پایگاه در نزد کارفرما
- ✓ کسب قدردانی از جامعه.

ترکیب پاسخ های داوطلب به شما کمک می کند تا درک بهتری از چرایی داوطلب شدن آنها بدست آورید و نیز بدانید که در برابر نیاز انگیزشی آنها چه بایستی بکنید. برای مثال، اگر داوطلب سه مورد آخر فوق را به عنوان بالاترین نیازهای خود طبقه بندی نماید، شما بایستی اطمینان یابید که آنها شغلی دارند که به واقع آنها را قادر می سازد. تا افراد مهم را ملاقات کنند، نیز پیدایی آشکاری در جامعه دارد. برای اطمینان از اینکه، کارفرمای او از مشارکتش آگاهی دارد، یک نامه تحسین آمیز جهت مشارکت وی ارسال نمائید.

نگهداری داوطلبان:

اساس نگهداری داوطلبان آن است تا اطمینان یابید که پیچیدگی های خاص نیازهای انگیزشی آنها را تأمین می کنید. زمانی که این امر در طول یک برنامه داوطلبی روی می دهد، یک جو مثبت اشتیاق انگیز بایستی ایجاد شود تا افراد را به نوبه خود تشویق به ادامه داوطلبی نماید.

« ایجاد حس اهمیت در داوطلبان »

نگهداری داوطلبان شامل ایجاد احساس ارزشمندی و اهمیت در آنهاست. زمانی که محیط کاری، خود احترامی فرد را افزایش می دهد. آنها احساس خوبی درباره کار و اینکه فعالیتها، داوطلبی یا حقوق می باشد خواهند داشت آنها حرکتی رو به جلو جهت رفتن به محل کاری انجام خواهند داد.

۲ تن از روانشناسان، هرسیس کلامز و رینولدبین، خود احترامی را برای سالهای سپاری مورد مطالعه قرار داده اند.

آنها دریافتند که افراد با خود احترامی بالا افرادی هستند که بطور همزمان ۳ نیاز انگیزشی ویژه را ارضا می کنند. آنها از احساس معاشرت، احساس یگانگی و احساس قدرت یا اثربخشی لذت می برند.

معاشرت:

زمانی که افراد احساس مرتبط بودن می کنند، در واقع آنها نوعی از حس تعلق خاطر به سازمان و اینکه بخش مکمل روابط با دیگران هستند دارند. در یک جامعه شدیداً متحرک، جایی که دوستان و نزدیکان ممکن است صدها مایل دور از هم زندگی کنند و همسایه بعدی اغلب غریبه است این نیاز تأمین نشده است و افراد با حس جدایی زندگی خود را ادامه می دهند و

احساس نارضایتی و تنهایی دارند. روانشناس، ویلیام گلاسر بیان کرد که این نیاز اغلب شدیدتر از نیازها به بقا می باشد که در آن اغلب افرادی که مرتکب خودکشی می گردند بدلیل احساس تنهایی مبادرت به اینکار می نمایند.

احساس شناسایی که از طریق گروه کاری، می تواند این نیاز را تأمین کند، افرادی شاداب و خوشحال پرورش می دهد. در سمینارهایی که ما در طول ۴ سال گذشته داشتیم بیش از ۱۵۰۰ فرد را که رد یک زمان در زندگی شان احساس مثبتی از معاشرت داشتند، مورد بررسی قرار دادیم.

افراد با چنین احساسی، خود را به عنوان "ما" حس می کنند تا "من". هر چه این "ما" بیشتر احساس گردد، افراد بوژه احساس تعلق گروهی بیشتر و خود احترامی بالاتری خواهند داشت. بدنی طریق اهمیت داشتن استانداردهای بالاتر جهت تبدیل به عضو گروه مشخص می گردد. رهبران برنامه های داوطلبی بایستی بدنبال اظهاراتی باشند که افراد درباره انتظارات از خود و همکارانشان دارند. اگر افراد چیزی شبیه به این مضمون بیان کنند: "من فقط یک داوطلب هستم"، یا "آنها چه انتظارات رایگانی دارند؟" آن بایستی رنگ های خطر به صدا درآورد. زمانی که افراد خود را به عنوان بخش پایین متوسط گروه حس می کنند خود احترامی آنها کاهش می یابد. این فقدان معاشرت منجر به جابجایی بالای داوطلبان و کارکنان می گردد. زمانی که آنها چنین بیانیۀ منفی را می شوند، رهبران باید تلاش کنند تا ایده های مثبتی برای بهبود موقعیت تولید نمایند. آنها ممکن است پرسند: "چه چیزی باعث شد تا شما چنین بگوئید؟ شما برای بهبود این وضعیت چه می توانید بکنید؟ ترجیح می دهید در چه موع مکانی فعالیت

کنید؟ برای اینکه این سازمان را مشابه آن نوع مکانی که خواهانش هستید بکنید، چه می توانید بکنید؟".

رهبران بایستی در مورد دستاوردهای مثبت بطور وسیع اطلاع رسانی نمایند. آنها می بایست درباره ارزشها و استانداردهای سازمان و اینکه عضو گروه بودن چه معنایی دارد. بحث کنند آنها باید دنبال فرصت هایی جهت ارتقا تعامل میان اعضای گروه باشند. این امر بویژه زمانی مهم است که چند موقعیت طبیعی برای افراد نسبت به تقسیم تجربیات مشترک شان وجود دارد. برای مثال، در برنامه های ادبی و طرح های کمک رسانی داوطلبان با مشتریان و برای طرح های شخصی خود فعالیت خواند نمود. چنین داوطلبانی با نظارت روزانه اندکی فعالیت می کنند و به ندرت در اداره ظاهر می شوند. سرپرستان داوطلبی اثربخشی با دانستن اینکه " آن به تنهایی از عهده شان خارج است" در جمع کردن این افراد دور هم جهت آموزش، شکار فرصت و تبادل اطلاعات داستانی دُچار در دسر می گردند.

روش دیگر ارتقا تعامل، درگیر ساختن افراد در فرآیند تصمیم گیری است. زمانی که هر عضو گروه احساس می کند که در تعیین استراتژی واحد نقشی دارد، احساس تعلق خاطر وی افزایش می یابد. در چنین جلساتی، مهم است که اجازه ندهید تا عقاید شخصی تان براحتی او برود. اعضای گروهی که می دانند فرد اختیار دار، خواهان چیست، گرایش به حمایت از آن موقعیت خواهند داشت.

اگر شما راهی را که خواهان رفتنش هستید بشناسید ممکن است بخوبی بتوانید آنرا به آنها منتقل کنید. افراد از طریق مشارکت در تبادل تجربیات، حس معاشرت خویش را افزایش می

دهند. با تأکید بر بهبود مستمر، رهبران افراد را تشویق می کنند تا جهت یافتن روشهای جدید انجام امور تلاش نمایند. اگر این امور از طریق تیم ها انجام شود حسّ تعلق خاطر رشد می یابد.

عوامل زیر متداولترین ایجاد کننده های حس تعلق می باشند که ذکر شده اند:

✓ هدف مشترک

✓ ارزشهای مشترک

✓ احترام متقابل

✓ اعتماد متقابل

✓ این احساس که ضعف یک عضو گروه به توسط قوت عضو دیگر گروه جبران می گردد.

احساسات مثبت تعلق خاطر می تواند در برنامه های دواطلبی از طریق بسیاری از اقدامات رهبری که برخی از آنها قبلاً ذکر شده است، افزایش یابد.

۱- مدیر دواطلبی می تواند جهت اطمینان از اینکه یک هدف یا خواسته مشترک برای تیم

وجود دارد با کارکنان فعالیت نماید. هیچ چیز برای یک گروه اساسی تر از حسّ مشترک

هدف نبوده و آنرا اثربخشی نمی سازد. هم کارکنان و هم دواطلبان بایستی خود را به

عنوان مشارکت کننده های برابر در پیگیری این هدف بنگرند

۲- در توسعه شغل برای دواطلبان(نه برای دواطلبان خاصی که شما انتظار ماندنشان را

ندارید) کارکنان باید از تعیین استانداردهای عملکرد بسیار پایین اجتناب نمایند.

اگر انتظارات براحتی برآورده گردند، افراد احساس خاصی درباره مشارکت شان نخواهند داشت. داوطلبان بایستی استانداردهای پایین تری از کارکنان حقوق بگیر داشته باشند.

۳- مدیر داوطلبی باید اطمینان حاصل کند که کارکنان و داوطلبان مورد رفتاری یکسان قرار می گیرند. مدیر داوطلبی بایستی مترصد رفتاری باشد که بطور تصادفی باعث می شود تا کارکنان احساس نمایند نادیده گرفته شده اند. یک مثال متداول آن است که داوطلبان به جلسات کارکنان دعوت نشوند، نه بدلیل آنکه آنها عمداً نادیده رفته شده اند بلکه بدلیل اینکه این امر به فکر کسی نرسیده است. چنین وضعیتی باعث میشود که داوطلبان احساس شنه وند درجه دوم بودن بکنند.

۴- مدیر داوطلبی به هنگام کار با کارکنان جهت توسعه مشاغلی برا یداوطلبان باید مطمئن شود که داوطلبان(یا تیم های داوطلبان) احساس مالکیت نسبت به شمتری یا پروژه دارند. تجریه مالکیت باعث انتقاد و سرزنش می گردد - که دشمنی تعلق خاطر است.

۵- مدیر داوطلبی بایستی رهبران را جهت قدردانی از دستاوردهای داوطلبان در زمنیه مشارکت شان نسبت به اهداف گروه ترغیب کند. نگهداری کارکنان بایستی منسجم باشد تا افراد احساس تبعیض نکنند. دستاوردهای گروه همچنین می تواند از طریق ارائه اعتبار یکسان به همه اعضای تیم مورد ستایش قرار گیرد.

یگانگی

ویژگی دو افراد با خوداحترامی بالا احساس یگانگی است. این به معنی آنست که آنها احساس خاص بودن در برخی موارد می کنند، یعنی ترکیبات منحصر به فردی از استعدادها و ویژگیهای شخصی دارند.

مدیران داوطلبی می توانند احساس یگانگی را از طریق تشخیص موفقیت های اعضای فردی گروه و تحسین آنها برای ویژگی های فردی شان ایجاد نمایند. افراد را تشویق به ابراز وجود نمائید و از طریق تفویض اختیار تکفّر، روشهای جایگزین را جهت دستیابی به نتایج شان تشریح کنید.

احساس یگانگی افراد همچنین می توانند از طریق ارائه تکالیف چالش انگیز که در بردارنده مزیت قوت های فردی شان باشد، افزایش یابد. " این یک مسئولیت دشوار است که نیاز به استعدادهای خاصّ شما دارد"، این عبارتی است که یک سرپرست داوطلب ممکن است بگوید. البته چنین بیانیه ای بایستی اعتقاد صادقانه خود را داشته باشد.

این نیاز به یگانگی اغلب در تعارض با نیاز شخص به احساس تعلق است. همه ما گرایش به آن داریم تا سازشی در یگانگی خویش جهت احساس تعلق داشته باشیم و نیز میزانی از تعلق خود را جهت احساس یگانگی بیشتر ایثار نمائیم.

ایجاد یک جوّ مثبت اغلب دشوار است. این امر نمی تواند بدون تعامل بین اعضای گروه یا بدون ارزشها و اهداف مشترک انجام گیرد. آن ممکن است نیاز به خدمات یک تسهیل گر متخصص را جهت هدایت جلسات بصورتی که افراد تفاوت های خود را تشریح کرده و درکی از دیدگاه منحصر بفرد هر فرد داشته باشند، ضروری سازد. این مسأله همیشه از طریق تأکید رهبران بر

نقاط قوت اعضای فردی و مشارکت آنها در گروه ارتقا می یابد. آن همچنین از طریق تشویق به توسعه فردی هر داوطلب افزایش می یابد برای افراد آموزش بیشینه ای را فراهم سازید. همچنانکه آنها مهارت های جدیدی یاد می گیرند، احساس شایستگی فردی آنها رشد می یابد. روش متداول برای چنین کاری، فرستادن آنها به کنفرانس ها و کارگاههای آموزشی جهت به روز نگهداری آنها با توسعه نوین در زمینه تخصصی شان است. یک ایده، داشتن داوطلبانی است که موضوعات را مورد پژوهش قرار داده و یافته هایشان را به دیگران ارائه دهند. این امر احساس یگانگی ارائه دهنده را ارتقا می دهد - دانش ویژه آنها به سایرین منتقل می شود - و در عین حال احساس تعلق را ایجاد می کند.

یگانگی یا تعلق؟

برای نمونه، تصور کنید داوطلبی را که نامش جولی است. بخشی از احساس یگانگی وی حول تصور از خویشتن به عنوان یک آدم خاص دور می زند. او خود را به روش هایی گوناگون از جمله پوشیدن لباس های غیر معمول و جواهرات خاص ابراز می کند. به هر حال، ارزشهای سازمان وی کاملاً سنتی است و او هنجارهای گروه را جهت پوشش معمولی پذیرفته است. جولی با انتخاب بین ۲ گزینه مواجه شده است: پوشش معمولی جهت کسب احساس تعلق و در نتیجه گذشت از میزانی حس یگانگی یا ادامه سبک منحصر به فرد خود با خطر کنار گذاشته شدن از گروه. هیچکدام از این روشهای عملکرد بطور کامل برای او رضایت بخش نیست.

اثر بخشی:

جنبه دیگر خوداحترامی مثبت آن است که شما احساس ایجاد تفاوت بکنید. این احساس غالباً در مشاغل داوطلبی سنتی سرکوب شده است. اگر افراد در سیستم های پراکنده ای وظایفی بی اهمیت را بدون اینکه به پیامد نهایی مرتبط شود به انجام رسانند احساس ایجاد میزانی از تفاوت در آنها بسیار دشوار خواهد بود. خوداحترامی افراد در چنین شرایطی کاهش می یابد. برای احساس مؤثر بودن داوطلبان نیاز به فعالیت در اموری دارند که مهم باشد. اگر آنها درگیر فعالیت های حمایتی از قبیل Stuffing envelopes گردند بایستی هدف Mniling و نتایج را که از آن حاصل می گردد برایشان بیان کرد تا احساس نمایند که در حال انجام مسأله ای ارزشمند می باشند.

بخشی از احساس اثربخشی احساس تحت کنترل بودن است. مدیران اغلب این احساس را از طریق تلاش برای کنترل رفتار افراد، از آنها دور می کنند. مدیران به افراد آنچه را که دقیقاً بایستی انجام دهند می گویند، تا اینکه نتایج را تعریف کرده و اجازه دهند تا آنها جهت مشخص نمودن نحوه دستیابی به آن تصمیم گیری نمایند. زمانی که فردی در تلاش برای کنترل رفتار دیگری است، نتایج به ندرت مثبت خواهد بود.

نیاز به تحت کنترل بودن اغلب در تضاد با نیاز فرد به تعلق است. افراد در گروهها بعضی اوقات در حسرت فردیت بیشتری هستند. تمایل آنان به تأثیرگذاری بر دیگران و در عین حال داشتن مسیر خود، برخی از اوقات باعث بیگانگی دیگر اعضای گروه می گردد. همچنانکه گلاسر در کتاب خود "نظریه کنترل" بیان کرده است، تقریباً هر کسی که در زندگی برای ایجاد توازن

بین نیازهای متعارض تلاش کرده است، در نهایت با این مسأله که هیچگاه رضایت کاملی حاصل نخواهد شد، کنار آمده است.

اگر شما بتوانید وضعیتی را بوجود آورید که این نیازهای انگیزشی متعارض همزمان ارضا شوند باعث تحریک حس شدیدی از خوشی و اشتیاق برای کار در داوطلبانتان می شوید.

بکارگیری استراتژی های نگهداری برای داوطلبان کوتاه مدّت

به دلایلی متعدّد، داوطلبی کوتاه مدّت به اندازه داوطلبی بلند مدّت ارضا کننده نیست - آن بمواقع رضایت احساسی ناشی از بخشی از سازمان بودن را فراهم نمی آورد. بسیاری از کوتاه مدّت ها ممکن است در تنوع گوناگونی از داوطلبی ها درگیر شوند. آنها از طریق بررسی نمونه ای موقعیتی را می یابند که برایشان مناسب است.

برای برخورداری از مزیت این امر، یک هماهنگ کننده داوطلبی باهوش بایستی مجموعه ای از مشاغل سطح ورودی و کوتاه مدّت را توسعه دهد که این مشاغل فرصتی را برای داوطلب فراهم می آورند تا ببینند که به چه نحوی می توانند با سازمان، کارکنان آن و مشتریانش فعالیت نمایند. زمانی که داوطلب با این مشاغل آغازین شروع بکار می کند، هماهنگ کننده داوطلبی باید جهت نگهداری آنها تلاش کند و به آرامی بار کاری شان را افزایش دهد و مطمئن شود که داوطلب واقعاً از کاری که انجام می دهد لذّت می برد. داوطلبان بطرز عجیبی منطقی هستند:

آنها در مشاغلی که لذّت بخش نیستند باقی نخواهند ماند اما در مشاغلی که برایشان لذّت بخش است باقی می مانند.

در سال ۱۹۹۸، نتایج بررسی گالوپ در رابطه با داوطلبی نشان داد که ۱۴٪ از داوطلبانی که ساعات افزایش یافته داوطلبی شان را گزارش نمودند، این حرکت را بدلیل علاقه گسترش یافته و درگیری شان در فعالیت اعلام کردند.

شواهدی از تأثیرات این پدیده از طریق مطالعات رفتار داوطلبی قابل دسترسی است. بر پایه این دیدگاه، تأکید بر نگهداری داوطلبان بسی مهم تر از تأکید بر نیرویابی است. قبل از اینکه این سیستم بر گردآوری مستمر داوطلبان در درون سیستم تأکید نماید - با صرف انرژی بیشتر برای نیرویابی، گزینش، نگهداری و آموزش - بر نگهداری و محافظت از نیروی داوطلبی موجود متمرکز است. در طول زمان، سازمان از سطوح تجربه افزایش یافته داوطلبان خود و هزینه های کم شده بکارگیری تازه واردها بهره مند می شود.

سه روش متفاوت جهت بهبود مشاغل داوطلبی در راستای گیراتر و درگیر کننده تر ساختن آن وجود دارد:

۱- فراهم آوردن مکان کاری بزرگ برای آنها

فرآیند تقویت درگیری شغلی از فعالیتی به فعالیت دیگر و از داوطلبی به داوطلب دیگر متفاوت است اما برخی عوامل برای همه موقعیت ها مشترک است. یکی از این عوامل ارائه مشاغل ارضا کننده براداوطلب به گونه ای که تسهیلات کاری رضایت بخشی بوده و روابط اجتماعی مثبت باشد.

پژوهشها عوامل مشخص را مطرح کرده اند که ممکن است در این فرآیند تبدیلی اهمیت داشته باشند. مطالعه ای درباره کارگران داوطلبی در ۳ سازمان خدمات اجتماعی اسرائیل، دریافت

که متغیرهای سازمانی (از قبیل آمادگی کافی برای وظایف محول شده) و متغیرهای نگرشی (مانند موفقیت، روابط با دیگر داوطلبان و ماهیت کار) بهترین پیش بینی های نگهداری داوطلب هستند.

محققان بعد از تحلیل داده های آنها گفتند: " شاید مهمترین یافته منفردی که در این مطالعه گزارش شده است، داوطلبانی با عملکرد نسبتاً مهم هستند که با تسهیلات وضعیتی سازگار شده اند... علاوه بر محرک های داخلی و خارجی مرتبط با کار داوطلب، بنظر می رسد که افراد شدیداً خواهان شرایط و موقعیت های سازمانی باشند که فعالیت داوطلبی کارآ و اثربخش را تسهیل نماید".

ترجمه تقریبی این عبارت بدین معنی است که؛ داوطلبان، به مانند خود ما، شرایط کاری مناسب را دوست داشته و گرایش به ترجیح کارهایی دارند که محیطی دوستانه، حمایتی و اثربخشی داشته باشد.

عواملی که عناصر کلیدی هر فعالیت داوطلبی محسوب می شوند متفاوتند. مطالعه ای از برنامه داوطلبی باغبانی ۳ مزیت را که داوطلب اساسی ترین می دانستند مشخص نمود: دستیابی به منابع جدید اطلاعات، کسب دانش جدید، و دستیابی به متخصصان و اطلاعات. توجه داشته باشید که هیچیک از این موارد ایثارگرانه نمی باشد. هر عامل شامل مزیتی است که داوطلب احساس می کند برایش ارزشمند می باشد و از طریق داوطلبی و نیز آموزش اضافی ارائه شده بدست می آید.

۲- آنچه را که ندارند به آنها بدهید.

بهترین رویکرد جهت جذاب تر کردن شغل نگاه کردن به آن از دیدگاه داوطلب است. آنچه که آنها خواهان بدست آوردنش از طریق داوطلبی می باشند اما آنرا از مشاغل با حقوق یا جایی دیگر بدست نمی آورند، چیست؟ مطالعه داوطلبان در سه سازمان خدمات اجتماعی این فرضیه را مورد آزمون قرار داد که برخی افراد صرفاً بخاطر تأمین نیازهای داوطلب می گردند که از طریق استخدام با حقوق آنها برآورده نمی شود.

یافته ها نشان داد داوطلبانی که استخدام منظم حقوقی شان در تأمین نیازهای رشد روانی آنها با ناکامی موجه می گردد، گرایش به ارضای آن از طریق داوطلبی دارند که می تواند نیازها را تحقق بخشد.

یکی از نتایج بویژه، جالب توجه بود: " مطالعه اخیر پیشنهاد نمود داوطلبانی که مشاغل با حقوق خود را بصورت تقریباً غیر رضایت بخشی پنداشتند، بایستی نسبت به تقاضای فعالیتی چالش انگیزتر اقدام می نمودند".

این مسأله پیشنهاد می کند که انگیزش داوطلب نخست می تواند از طریق تحلیل نگرش های داوطلب بالقوه نسبت به شغل اش و تشخیص کمبودها و سپس از طریق ساخت دهی به تکالیف وی جهت پر کردن شکاف ها بهبود یابد. متغیرها ممکن است شامل بررسی این مسأله باشد که آیا شغل با حقوق، ارزشمند، جذاب، رضایت بخش، متنوع و انعطاف پذیر می باشد و آیا تعامل اجتماعی فراهم آورده و به توصیف مهارت های رهبری کمک می کند؟ چند پرسش نمونه که می تواند در طول مصاحبه داوطلبی مورد استفاده قرار گیرد عبارتند از:

✓ شما خارج از فعالیت اخیرتان چه کاری انجام می دهید؟

✓ شما در فعالیت فعلی تان چه چیزی را بطور کامل انجام نمی دهید؟

✓ شغل ایده آل شما چگونه می تواند باشد؟

✓ شما در درون این شغل چه کاری را انجام می دهید و چه کاری را انجام نمی دهید؟

یک داوطلب بالقوه، تشویق خواهد شد تا عناصری را که نیازهای انگیزشی اش را تأمین می کنند مشخص سازد، نیازهایی که در زندگی شان و بویژه در فعالیت با حقوق شان تأمین نمی گردد. بنابراین مهم خواهد بود تا مطمئن شوید که فعالیت داوطلب این نیازها را برآورده می سازد.

۲- برای آنها اوقات خشوی فراهم آورید.

یکی از آسانترین روش ها جهت نگهداری داوطلبان آن است که مطمئن شوید آنها شاد هستند! هندرسون بیان کرده است که داوطلبی می تواند به عنوان یک فعالیت تفریحی نگریسته شود چیزی که از طریق انتخاب و بدون چشم داشت مزایای مادی صورت می گیرد. افراد انتظارات مشابهی از تفریح و داوطلبی دارند: "افراد خواهان انجام کاری جذاب هستند می خواهند به چیزی دست یابند، با دیگران ملاقات کنند، خوشحال باشند، چیز تازه ای یاد بگیرند، تجدید قوا یابند و راحت باشد". همه این عوامل ممکن است به عنوان ابعاد داوطلبی که می تواند تقویت گردد، بررسی شود.

هندرسون همچنین پیشنهاد نمود که مدیر داوطلبی بر ۴ حوزه متمرکز شود تا مزیت این رابطه بین تفریح و داوطلبی را بدست آورد.

✓ انتظارات تفریحی و منافع شخصی داوطلبان که ممکن است داوطلبی را جذابتر نماید.

✓ فراهم آوردن فرصت های داوطلبی که به عنوان تفریحات ارزشمند تلقی گردند.

✓ بکارگیری " جنبه های تفریحی " داوطلبی بعنوان تکنیک نیرویابی.

✓ تطبیق انتظارات تفریحی شخص با پیامدهای ممکن مرتبط با تجربه داوطلب.

تمرکز بر تلاشهای نگهداری

یک رو شجبهت ترغیب ابقاء داوطلب تمرکز بر نقاط حیاتی در رابطه داوطلب با سازمان است. ۲

دوره حیاتی بصورت زیر می باشد:

۶ ماه اول:

مطالعات مربوط به نگهداری داوطلب مشخص نموده است که ۶ ماه نخستین تجربه داوطلب جهت ابقاء وی حیاتی می باشد. بیشترین مورد از دست دادن داوطلبان در این دوره روی می دهد، بدین صورت که داوطلبان استعفا داده یا به سادگی کنار می کشند و از نظر دور می شوند.

یان لطمه احتمالاً بدین دلیل روی می دهد که داوطلبان جدید با انتظارات مشخص نسبت به آنچه که مواجه خواهند شد و آنچه که قادر به تحقق بخشیدن هستند به سازمان می پیوندند.

اگر در این دوره اولیه، شکاف قابل ملاحظه ای بین انتظارات آنها و موقعیت واقعی روی داده وجود داشته باشد، احتمال زیادی وجود دارد که داوطلب تصمیم به ترک آنجا بگیرد.

مدیران داوطلبی باید توجه نزدیکی به داوطلبان در طول این دوره نمایند و به گذار از فراز و نشیب های طبیعی این مرحله انس پذیری کمک کنند. آنها همچنین بایستی اطمینان حاصل کنند

که داوطلبان مشکلی ناشی از تطبیق شغلی نامناسب نداشته باشند.

سالگرد ورود داوطلبان:

داوطلبان همچنین نیازمند توجه بیشتری در سالگرد ورودشان می باشند. این امر می تواند به هنگا موعدهای ارزشیابی سالانه، خاتمه پروژه های بزرگ یا تکمیل بخش توافق شده ای از مشارکت صورت گیرد.

در این نقاط بحرانی، داوطلب احتمالاً به ارزیابی مجدد خدمات خودنسبت به سازمان، بازنگری تعهد خویش به آن و علاقه اش به فعالیتت که انجام م یدهد اقدام می کند. شما می توانید از طریق همیاری فعال با داوطلبان در شناخت علایق و اهداف جدید، به آنها جهت اثبات تعهد خویش کمک نمائید و سپس مشاغل ممکن را که آنها را در سبک این اهداف اینگزشی جدید در سازمان کمک می کند پیشنهاد نمائید.

تصور نکنید داوطلبی که کاری را به انجام می رساند، همیشه خواهان انجام فعالیتت مشابه خواهد بود. داوطلبان در طول زمان به علت تغییرات حیانی خویش و ارائه انواع خاصی از فعالیتت داوطلبی دگرگون می شوند. بصورت دوره ای آنچه را که آنها انجام می دهند بازنگری نمائید تا مطمئن شوید که هنوز از انجام آن خوشحالند.

بدیهیات را فراموش نکنید.

۲ بیان نهایی در رابطه با نگهداری: نخست، بسیار آشکار است که نه تنها بسیاری از برنامه ها به آن توجهی نمی کنند بلکه حتی با آن مخالفت می نمایند. زمانی که داوطلبان جهت کمک به سازمان می آیند، اساسی است که شما هر کاری را که از دستتان برمی آید انجام دهید تا آنها هر چه سریعتر به فعالیتت پردازند.

عدم استفاده کافی باعث ایجاد مشکلات جدی در نگهداری می گردد. این به دلیل آن است که، داوطلبان برانگیخته ای که در تلاش برای همیاری هستند. در صورتی که واقعاً درگیر انجام چیزی نشوند. احساس بی فایده‌گی خواهند کرد. آنها همچنین در دوره های طولانی فعالیت اندک خود، حس ارتباط با سازمان را از دست خواهند داد.

دوم اینکه، زمانی که مردّد هستید، از داوطلب بپرسید که خواهان انجام چه کاری است. بخشی از مصاحبه اصلی داوطلب و قسمتی از جلسات ارزیابی پیامدی وی بایستی شامل تعیین آنچه که سازمان ممکن است جهت تأمین نیازهای انگیزشی داوطلب انجام دهد باشد. این امر شامل یافتن مشاغل مناسب برای داوطلب است اما باید در بردارنده تشخیص آنچه که باعث احساس موفقیت داوطلب در انجام کار می شود، نیز باشد. سؤالات زیر جهت پی بردن به استراتژیهای نگهداری و قدردانی احتمالی طراحی شده است: ما چگونه می توانیم به شما نشان دهیم که مراقبتان هستیم؟ چه چیزی باعث می شود تا شما احساس موفقیت در کار بکنید؟ شما دوست دارید چه کسی درباره دستاوردهایتان آگاهی یابد؟ حیاتی است تا همیشه بدنبال کاوش این حوز ها باشید، برای اینکه نیازهای انگیزش اوطلب، بدون شک در طول زندگی اش و در طول رابطه اش با سازمان متحول می شود.

«قدردانی از داوطلبان»

داوطلبان بایستی احساس قدردانی و پاداش برای مشارکت شان دریافت نمایند. این حس می تواند از طریق فرآیندهایی چند، شامل سیستم های قدردانی رسمی و غیر رسمی بیان گردد.

سیستمهای قدردانی رسمی:

شامل لوح افتخار، گواهی نامه ها، احکام، و ضیافت ها قدردانی و استقبال از موفقیت های افتخار آمیز داوطلب می باشد. بسیاری از سازمان ها مراسم سالانه ای را برای تمجید از موفقیت های داوطلبان ترتیب می دهند.

برای اینکه تعیین نمائید چنین تشریفات رسمی را برقرار کنید یا نه، موارد زیر را در نظر داشته باشید:

✓ آیا این امر جت قدردانی از داوطلب انجام می گیرد؟ یا اینکه کارکنان می توانند

احساس درگیری در آن داشته و نیز امتنان شان از داوطلب را نشان دهند؟

✓ آیا آن واقعی است یا اینکه کهنه و مکانیکی شده است؟

✓ آیا مناسب است؟ آیا اگر بر مبنای نیازهای مشتریان پول پرداخت کنید داوطلبان

احساس بهتری خواهند داشت یا اینکه یک ضیافت اجباری را با غذاهایی مورد تردید،

برگزار نمائید؟

✓ آیا شما می توانید باعث ایجاد حس تجلیل و نشاقت تیمی شوید؟

سیستمهای رسمی قدردانی اساساً به هنگام ارضای داوطلبی مفید هستند که نیاز به تأیید

اجتماعی داشته اما تأثیری اندک(و حتی برخی مواقع تأثیری منفی) بر داوطلبانی دارد که تاکید

اولیه آنها بر کمک به مشتریان می باشد. این داوطلبان ممکن است به خوبی احساس انگیزش و

قدردانی بیشتر نمایند که این امر از طریق سیستمی که موفقیت های مشتریان را مشخص

می کند و همچنین مشارکت داوطلب را در راستای این موفقیت تشخیص می دهد، انجام می

گیرد.

فعالیت های غیر رسمی قدردانی:

مؤثرترین قدردانی از داوطلبان در مبادله روزانه بین داوطلب و سازمان روی می دهد که در آن کارکنان مراتب تشکر و قدردانی خود را نسبت به کارهای انجام گرفته توسط داوطلبان ارائه می کنند.

این نوع قدردانی تا اندازه ای مهم تر است. بدلیل اینکه تناوب بیشتری دارد - یک ضیافت شام که یکبار در سال برگزار می شود تأثیر اندکی نسبت به ۳۶۵ روز روابط کاری مناسب دارد. هدف قدردانی روزمره یادآوری امتنان و تعلق مستمر سازمانی نسبت به داوطلب است. این حس را می توان از طریق هزارها تعامل کوچک که زندگی را تشکیل می دهند بیان کرد تا از طریق فعالیت های سالانه.

قدردانی می تواند قبل از موعد شروع شود. ارسال کارت خوشامدگویی به داوطلب جدید، یا یک ضیافت کوچک این احساس قدردانی را سریعاً منتقل می سازد.

انطباق قدردانی با نوع داوطلبان:

ممکن است تا درباره سیستم های قدردانی داوطلب که با انواع ویژه داوطلبان متناسبند تأمل گردد.

۱- گرایش انگیزشی:

قدردانی ها می تواند با نیازهای انگیزش بنیادین منطبق گردد:

داوطلبان موفقیت گرا

✓ نتیجه ایده آل قدردانی، آموزش اضافی یا و وظایف چالش انگیزتر است.

- ✓ موضوع قدردانی در بهترین حالت با دستاوردهای بسیار حاصل مرتبط می شود.
- ✓ عبارات مربوط به قدردانی را از طریق بیانم بهترین «Best»، بیشترین «Most» ارائه نمائید.

- ✓ یک تصمیم قدردانی باید شامل بازرسی ها یا سوابق باشد.
- ✓ دریافت کننده قدردانی بایستی توسط همکاران انتخاب گردد.

داوطلبان وابسته

- ✓ قدردانی بایستی از طریق رویدادهای گروهی ارائه گردد.
- ✓ قدردانی بایستی با حضور همکاران، خانواده و سایر گروههای مرتبط ارائه شود.
- ✓ اقلام یا احکام قدردانی بایستی تأثیر مشخصی داشته باشد.
- ✓ قدردانی بایستی ماهیت سازمانی داشته باشد و توسط سازمان ارائه گردد.
- ✓ قدردانی بایستی توسط همکاران ارائه شود.
- ✓ در صورتی که وابستگی مقدماتی سازمان با مشتری باشد تا دیگران، بنابراین باید مشارکت مشتری در قدردانی، از طریق نامه تشکر فردی یا لوح افتخار عملی گردد.

قدردانی روزمره ممکن است شامل اقلام زیر باشد:

- ✓ از عبارت "متشکرم" استفاده کنید.
- ✓ داوطلبان را در تصمیماتی که بر آنها تأثیرگذار است دخالت بدهید.
- ✓ از داوطلب درباره خانواده اش سؤال کنید و علاقه خود به زندگی "بیرونی اش" را نشان دهید.

- ✓ اطمینان یابید که داوطلبان رفتاری یکسان را از کارکنان دریافت می دارند.
- ✓ نامهٔ تشکر به خانوادهٔ داوطلب ارسال کنید.
- ✓ به داوطلب اجازه دهید تا مهارت هایشان را از طریق حضور در جلسات آموزشی افزایش دهند.
- ✓ به داوطلب پیشنهاد پذیرش مسئولیت شغلی بیشتری بنمائید.
- ✓ جشن سالگرد ورود داوطلب به سازمان را برگزار نمائید.

داوطلبان قدرت طلب

- ✓ جنبهٔ اساسی قدردانی " ترفیع " می باشد که شامل دسترسی بیشتر به اختیار یا اطلاعات است.
- ✓ قدردانی بایستی شامل ستایش از افراد مشهور باشد.
- ✓ قدردانی بایستی در طیفی وسیع به جامعه اعلام گردد.
- ✓ تقسیم جهت قدردانی بایستی توسط راهبری سازمان اخذ گردد.

۲ سبک داوطلبی:

قدردانی ممکن است برای داوطلبان کوتاه مدت و بلند مدت متفاوت باشد.

داوطلب بلند مدت

- ✓ قدردانی توسط گروه
- ✓ قدردانی شامل قدرت بیشتر، درگیری و اطلاعات دربارهٔ سازمان است.
- ✓ ارائه کنندهٔ قدردانی فردی است که دارای اختیار است.

داوطلب کوتاه مدت

- ✓ قدردانی از طریق گروه اجتماعی یا واحد کاری بلافاصله ارائه می شود.
- ✓ قدردانی قابل انتقال است؛ چیزهایی هستند که داوطلب می تواند به هنگام ترک سازمان بر جای گذارد- هدای، عکس یا دیگر یادگاریهای تجربه، آموزش و ...

قدردانی و ارائه پاداش به داوطلبان

خط مشی داوطلبی جهت فعالیت کاری BTCV همیشه بر مشارکت ارزشمندی که داوطلب ارائه می کند و نیز اینکه وی بخشی از سازمان می باشد تأکید دارد. این نکات رویه ها و فعالیت کاری BTCV برا به همراه پذیرائی آن از داوطلبان مشخص ساخته و از دیدگاه سازمان، نوید ساعاتی خوش و موفق را به داوطلبان می دهد.

۸.۷- قدردانی از داوطلبان - BTCV مراقبت داوطلبانش است، از آنها می خواهد تا از تجربه خویش با سازمان لذت برده و آن تجربیات را به دیگران ارائه کنند. متداول ترین روش آگاهی داوطلبان درباره BTCV از طریق گفتارهای زبان به زبان می باشد و ما علاقمند کمک به داوطلبان فعلی که بیانات را اشاعه می دهند هستیم. چند نمونه از چیزهایی که می تواند کمک کننده باشد در زیر آمده است:

۱-۸-۱- کارت پُستال های تعطیلات رسمی

داوطلبانی که در تعطیلات به سر می برند می توانند از این کارت پُستال ها جهت اطلاع رسانی به دوستان و نزدیکان درباره تعطیلات شان استفاده کنند. این کارت پستال ها به همراه فهرست

داوطلبان به اداره محلی فرستاده می شوند و از آنجا بصورت بسته هایی به رهبران ارسال شده و آنها نیز به داوطلبانی که در تعطیلاتی هستند تسلیم می کنند.

۲-۸-۱- مجالس:

رویدادهای اجتماعی برای همه داوطلبان در یک حوزه جغرافیایی روش مناسبی از ارائه شانس برای داوطلبانی است که خواهان فعالیت دشور می باشند. آنها از این طریق احساس راحتی می کنند و فرصتی برای رفاقت برایشان فراهم می شود. مباحثات، نمایش های تصویری، غذا، کباب بریان!، بولینگ آزمون های اطلاعات عمومی، شب نشینی و ... از جمله این رویدادها می باشند.

۳-۸-۱- بازدیدها:

به روشی مشابه، دیدار از مکان های محلی علاقمند می تواند نشانه تشکر شما از داوطلبان فعلی و فراهم آوردن شانس برای دعوت از داوطلبان جدید باشد.

۴-۸-۱- هفته داوطلبان:

این حرکت توسط مرکز ملی داوطلبی بصورت سالانه سازمان یافته است. این نهاد از سامان های م خواهد تا روشهایی را برای ابراز تشکر نسبت به داوطلبانشان در طول هفته پیدا کنند. BTVC تلاش می کند تا این "تشکر" را بیش از یک بار در سال انجام دهد اما شما ممکن است دوست داشته باشید تا از هفته به عنوان تأکید بر یک رویداد خاص بهره ببرید.

ایده هایی برای قدردانی

در اینجا چند مثال از سطح گوناگون فعالیت قدردانی ارائه می گردد:

روش های روزمره ارائه قدردانی:

- ✓ "متشکرم" بگوئید.
- ✓ به آنها بگوئید که کارشان خوب بوده است.
- ✓ به آنها پیشنهاد بکنید شما را به قهوه دعوت نمایند.
- ✓ نظرات آنها را بپرسید.
- ✓ هنگامی که صبح زود سرکار می آیند به استقبال شان بروید.
- ✓ به علایق شخصی آنها اهمیّت قایل شوید.
- ✓ زمانی که آنها را می بینید لبخند بزنید.
- ✓ از آنها پیش رئیس تان تعریف کنی (در حضور خودشان).
- ✓ یک یادداشت تشکر آمیز برایشان بنویسید.
- ✓ بعد از ظهر با آنها نوشیدنی بخورید.
- ✓ چیزهای مثبتی در رابطه با خصوصیات شخصی شان بگوئید.

روش های بینابینی قدردانی

- ✓ آنها را دعوت به نهار بکنید.
- ✓ در جلسات داوطلبی تغذیه ارائه نمائید.
- ✓ اجازه دهید تا آنها اسم خود را روی محصولات که تولید می کنند درج نمایند.
- ✓ دور اول از آجو را برای "بهترین کارکنان ماه" خریداری کنید.

✓ یک نامه تشویقی برایشان بنویسید (به همراه نسخه هایی جهت پرونده شخصی و نیز افراد مناسب).

✓ از یک ایستگاه رادیویی جهت اطلاع رسانی به آنها استفاده کنید.

✓ آنها را در کمیته ها یا نیروهای کاری مهم قار دهید.

✓ بهترین فضای پارکینگ را به "کامند ماه" اختصاص دهید.

✓ از طریق نمایش های گرافیکی، پیشرفت به سوی اهداف را نشان دهید.

✓ مشارکت های عمده را با ذکر نام داوطلب در گزارش های وظیفه ای خود به مدیریت بالا یادآوری کنید.

✓ آنها را مجبور کنید تا نتایج شان را به رده های بالا ارائه دهند.

✓ اگر از عهده مخارج سازمانی برمی آید، آنها را به سمینارها، مباحثات یا جلسات حرفه ای بفرستید.

✓ مقالاتی درباره عملکرد آنها به روزنامه ها یا بولتن های خبری بنویسید.

✓ آنها را مجبور کنید تا جلسات آموزشی را برای همکارانشان ارائه کنند.

محل کاری آنها را در روز تولدشان چراغانی کنید.

✓ رئیس تان را مجبور نمائید تا برای آنها نامه تشکر آمیز بنویسید.

✓ دستاوردهای عمده را جشن بگیرید.

✓ مجبورشان کنید تا نماینده شما در جلسات مهم باشند.

✓ عکس شان را در بولتن خبری به همراه اخبار موفقیت شان قرار دهید.

- ✓ مقالات و کاریکاتورها را در صورتی که به آنها علاقمند هستند از مجلات ببرید.
- ✓ گفتگوهای غیر رسمی را با رهبری سازمان ترتیب دهید.

روشهای عمده قدردانی از داوطلبان

- ✓ کلاه، پیراهن، کمر بند یا پلاک هایی خاص جهت تقدیر از گروهها تهیه نمائید.
- ✓ ترغیبشان کنید تا مقاله ای دربارهٔ برخی دستاوردهای کاری خود بنویسند.
- ✓ پلاک، گواهی نامه یا نشان افتخار به بهترین کارکنان، بهترین گروه، بهترین نتایج و ... ارائه دهید.

- ✓ همیاری آموزشی به آنها ارائه کنید.
- ✓ تجهیزات مناسب برایشان خریداری نمائید.
- ✓ در مقابل دستاوردهای برجسته، عکس شان را در روزنامه چاپ کنید.
- ✓ مسئولیت اضافی و عناوین شغلی جدید به آنها ارائه دهید.
- ✓ بخشی از روزنامه را جهت تشکر از آنها اجاره کنید.
- ✓ پلاکاردی را جهت تمجید از موفقیت های عمده آنها تهیه نمائید.
- ✓ از آنها به خاطر سالیان خدمت شان به سازمان قدردانی کنید.
- ✓ اتاق کار بزرگتری به آنها اختصاص دهید.
- ✓ آنها را نیز در ارائه آموزش به کارکنان و دیگر داوطلبان منظور نمائید.
- ✓ آنها را در فرآیند برنامه ریزی سالانه مشارکت دهید.

- قدردانی از طریق خانه یا محل کاری صورت می پذیرد. بصورت ارائه نامه به کارفرما، کلیسا یا خانواده.

- قدردانی کننده یا، سرپرست بلافاصله داوطلب است یا مشتری.

بایستی توجه داشته باشید که یک سیستم قدردانی ایده آل ممکن نیاز به ترکیبی از رویه های گوناگون داشته باشد تا برای هر نوع داوطلب چیزی قابل ارائه باشد. این امر نامعمول نبوده و کالماً مناسب است. بسیاری از سازمان ها در انجام این کار جهت دستیابی به نتایج جذاب ناکام می مانند. برای مثال، سازمانهایی را در نظر بگیرید که پاداش به داوطلبانشانرا صرفاً برحسب میزان وقت ارائه شده آنها در نظر می گیرند یعنی سیستم "پاداش برای فعالیت طولانی". اگر شما یک داوطلب کوتاه مدت باشید چه احساسی درباره این سیستم خواهید داشت؟ یا اگر برنامه تان آنقدر شلوغ باشد که محدودیتی در ارائه زمانتان ایجاد نماید؟ آیا شما هرگز می توانید تحت چنین مقرراتی برنده باشید؟ این نوع از پاداش پیشنهادی به شما درباره ارزشی که سازمان برای مشارکت تان قایل است چه می تواند نام گذاری شود؟

✓ قوانینی برای قدردانی

هر ترکیبی از سیستم قدردانی را بکار می برید، مقررات زیر با بخاطر داشته باشید:

۱- قدردانی را فراموش نکنید!

نیاز به قدردانی برای اغلب افراد اهمیتی بسیار دارد. اگر داوطلبان برای مشارکت فعالانه خویش ستایش نشوند باعث ایجاد رویدادهای ناگوار می گردد. حداقل نتیجه یان است که آنها احساس بی ارزشی و آوارگی خواهند کرد. یا اینکه ممکن است شروع به دریافت تمجید از سوی

همکارانشان(بصورت محبت، لبخند و رفاقت) برای رفتارهای مخرب و اظهارات کنایه آمیز خود نمایند.

۲- قدردانی را مکرراً انجام دهید.

متداولترین گله ای که داوطلبان دارند آن است که ستایش قابل توجهی را از سوی کارکنان دریافت نمی کنند. کارکنان معمولاً از این مسأله متعجب شده و مواردی را بیان می کنند که از داوطلبان قدردانی کرده اند. دلیل این مغایرت ادراک آن است که قدردانی انجام شده گذرا است. اثرات قدردانی پس از چند روز شروع به از بین رفتن می کند و بعد از چند هفته که دیگر چیز مثبتی به گوش نمی رسد داوطلبان متعجب می گردند. قدردانی از داوطلبان بصورت یکبار در سال در یک ضیافت، مطمئناً کافی نخواهد بود.

۳- قدردانی بایستی دارای تنوع باشد.

یکی از استنتاجات اصل دوم آن است که شما نیاز به تنوعی از روشها جهت ارائه قدردانی به داوطلبانی دارید. خوشبختانه صدها روش برای اینکار وجود دارد. قدردانی می تواند به ۴ نوع اصلی طبقه بندی گردد:

✓ برای کاری که داوطلب انجام داده است(قدر دانی از فرد): مثال هایی از این مورد شامل

گفتن " شما در اینجا فعالیت خوبی ارائه کردید" یا نوشتن نامه ای برای آنها نسبت به

آن اثر می باشد.

✓ جهت بودن بخشی از سازمان(قدردانی از فرد): مواردی شامل؛ جشن تولد یا تحسین های شخصی مانند " من تحت تأثیر نگرش جالب شما قرار گرفتم". این امر هیچ ارتباطی با عملکرد کاری فرد یا قدردانی از او به عنوان یک شخص ندارد.

✓ برای کاری که داوطلب انجام داده است(قدردانی از سازمان): مواردی شامل ارائه پلاکاردهایی جهت تجلیل از وی برای کار بر روی پروژه یا ستایش به عنوان " داوطلب ماه " بدلیل موفقیت های برجسته شان.

✓ جهت بودن به عنوان بخشی از تیم(قدردانی از سازمان): مواردی شامل پلاکاردهایی در تجلیل از سال های خدمت او یا استفاده از مقاله خبرنامه جهت بیان حقایق شخصی درباره داوطلب است اما چنین پلاکاردها یا نوشته هایی به خاطر عملکرد شغلی ویژه نمی باشد.

نکته: همه این انواع ارزشمند می باشند اما برخی از آنها برای افراد گیرایی بیشتری دارند.

۴- قدردانی بایستی صادقانه باشد.

قدردانی نکنید مگر اینکه بامعنی باشد. اگر شما، از عملکردی زیر استاندارد تمجید نمائید، تحسین هایی که به سایرین برای عملکرد مناسب شان ارائه می دهید بی ارزش خواهد بود. اگر داوطلب عملکرد ضعیفی داشته باشد شما ممکن است بتوانید یک قدردانی صادقانه بخاطر تلاش شان یا برای برخی ویژگی های شخصیتی شان ارائه نمائید.

۵- قدردانی بایستی نسبت به فرد باشد نه فعالیت

این یک تمایز ظریف اما مهم است. برای مثال، اگر داوطلب امور مربوط به تأمین بودجه را سازماندهی نماید و شما از این امور تمجید کنید، ممکن است که آنها احساس رنجش نمایند. مطمئن شوید که نام داوطلب را با آن کار مرتبط می سازید. بهتر است از عباراتی مانند "جان، بتی و مگان به خوبی این امور را سازماندهی نمودند" استفاده کنید تا از عباراتی مثل "این امور واقعاً به خوبی سازماندهی شدند".

۶- قدردانی بایستی متناسب با موفقیت باشد:

دستاوردهای کوچک نیازمند روشهایی ابتدائی جهت تحسین می باشند اما در مورد دستاوردهای بزرگ توجه بیشتری بایستی صورت گیرد.

برای مثال، اگر معلم داوطلب به کودکی هجی کردن واژه «Cat» را آموزش دهد می توانیم بگوییم "بسیار خوب است!". اگر آنها تقاضایی بنویسند مبنی بر اینکه بودجه [هزینه] ما را افزایش دهید یک پلاک را جهت تمجید از موفقیت های آنها ممکن است مناسب باشد.

۷- قدردانی بایستی مداوم باشد:

اگر ۲ داوطلب مسئول دستاوردی مشابه هستند، بایستی قدردانی یکسانی را دریافت دارند. اگر تصویر یکی از آنها را در ورودی سالن نصب کنید و دیگری را تکان دادن سر تحسین نمائید، دومی ممکن است احساس رنجش نماید. این به آن معنی نیست که قدردانی بایستی دقیقاً یکسان باشد بلکه باید نتیجه تلاشی یکسان از سوی شما باشد. در غیر اینصورت، داوطلبانی که خواهان محبوبیت هستند، ممکن است نسبت به بدنام شدن بیم داشته باشد.

۸- قدردانی بایستی به موقع باشد:

تمجید از فعالیت بایستی تا حدّ ممکن بلافاصله بعد از موفقیت صورت گیرد. قدردانی خود را برای ضیافت سالانه نگه داری نکنید. اگر داوطلب ماهها منتظر شنیدن یک عبارت ستایش گران ه باشد، در طی این مدّت، ممکن است بدلیل فقدان قدردانی، رنجش بیشتری احساس نماید.

۹- قدردانی بایستی تا حدّ ممکن فردگرا، باشد:

افراد مختلف چیزهای متفاوتی را دوست دارند، یکی ممکن است بیط مسابقات فوتبال را دوست داشته باشد و دیگری آنرا بی خاصیت قلمداد کند. جهت ارائه یک قدردانی اثربخشی، شما بایستی افراد خود را و نیز آنچه را که آنها ترجیح می دهند بشناسید.

۱۰- به آنچه که بیشتر خواهانش هستید توجه کنید:

اغلب، کارکنانتان توجه بیشتری به داوطلبانی که دارای مشکل اند می نمایند. متأسفانه، این باعث می شود که از عمل گره‌های خوب چشم پوشی نمائید. ما پیشنهاد نمی کنیم که از داوطلبانی که عملکرد زیر استاندارد دارند صرف نظر کنید بلکه بایستی مطمئن شوید که نسبت به تلاش های داوطلبانی که فعالیت مناسب دارند تحسین بیشتری قائل هستید.

برای اینکه همیشه با ناکامی روبرو نشوید، کارها را درست انجام دهید.

پاسخ نهایی به نگهداری و قدردانی داوطلب، کاملاً ساده است - یک برنامه مدیریتی مناسب را اجرا کنید. داوطلبان نیز به مانند خود ما گرایش به اتخاذ تصمیمات عقلانی درباره تخصیص زمان شان دارند. آنها تلاش می کنند تا زمان شان را در جایی صرف کنند که احساس نمایند ارزشمند است. این رازش ممکن است شامل جنبه های اجتماعی، اهداف کاری، وضعیت های موقعیتی یا ترکیبی از همه اینها باشد. برنامه هایی که قادر به فراهم آوردن محیط های کاری

مناسب برای داوطلبان هستند، بصورت منحصر بفردی این احساس ارزش و تحقق را فراهم آورده و اغلب اینکار را به طرّقی انجام می دهند که مشاغل پولی قادر به آن نیستند. اصول مدیریت داوطلبی مناسب که در فصل های دیگر تشریح شد، فعالیت های را مشخص می کند که برنامه داوطلبی را قادر به فراهم آوردن چنین محیط های مثبتی می نماید.

همیشه این قاعده MC Curely در مورد نگهداری داوطلب را بخاطر داشته باشید: " زمانی که عناصر یک مدیریت داوطلبی مناسب در دست نباشد، جهت دستیابی به داوطلبان مورد نظر زمان بیشتری صرف جستجوی آنها و افزایش احتمال آگاه شدنشان صرف خواهد شد. " The "honey moon is over"

فصل ۱۰- روابط داوطلبان - کارکنان

روابط مناسب داوطلب با کارکنان برای همه سازمانها اهمیتی حیاتی دارد. بویژه زمانی که شما داوطلبان را برای اولین بار به سازمان یا یک پروژه معرفی می کنید. این فصل توجهات کارکنان نسبت به داوطلبان را مشخص ساخته و روشهایی را جهت اطمینان از اینکه روابط داوطلبان با کارکنان مناسب و مؤد می باشد ارائه می دهد.

تفکرات مربوط به داوطلبان از دیدگاه کارکنان:

فرض کنید که شما عضوی از کارکنان می باشید و تا به حال با کامپیوتر کار نکرده اید. در یک جلسه کارکنان رهبر سازمان اعلام می کند که تنها پاسخ به بار کاری زیادی سازمان کامپیوتری کردن است، آنها علاقمند بدست آوردن تجهیزات کامپیوتری تا حدّ ممکن برای کارکنان هستند اما هیچیک در این نقطه سواد کامپیوتری ندارند. آنها اعلام می کنند که بزودی

یک متخصصّ علیّات کامپیوتری را بکار خواهند گرفت تا سازمان را جهت حرکت به این نقطه هدایت کند.

بعد از مدّت کوتاهی، مسئول جدید کامپیوتر وارد اداره شما شده و کامپیوتری را روی میزتان قرار می دهد و می گوید: " این کامپیوتر جدید شماست، امیدوارم که از آن لذّت ببرید!" سپس آنجا را ترک می کند. شما هیچ راهنمای آموزشی، جلسه آموزش یا دانشی از نحوه عملیات آن ندارید و فضای اتاق تان نیز برای جاسازی کامپیوتر کوچک است.

شما در این وضعیت چه می کردید؟

✓ مداوم به دگمه ها ضربه می زدید تا شاید اتفاقی بیفتد؟

✓ آنرا در گوشه ای قرار داده و صرفاً نظارت می کردید؟

✓ در صورتی که شمای یکی از کارکنان بودید و منابعی در اختیارتان قرار می گرفت که درک کاملی از آن نداشتید و حتّی ممکن بود بخاطر تغییراتی که بر سبک کاری تان

تحمیل می کرد نارحت شوید، چه احساسی داشتید؟

ممکن است بسیار عجیب باشد امّا داوطلبان و کامپیوترها مشترکات زیادی دارند: هر یک نسبت به تلاش تصادفی جهت کاربرد آن در سازمان آسیب پذیر می شود و بصور چند سطحی و حاد درمی آید. هر کدام نیاز به مهارت های خاصی از سوی کارکنانی دارند که آنرا بکار می برند. بالاخره اینکه هر کدام برای مؤثرتر بودن بایستی با کاربردهای خاص، محیط ها و شخصیت های درگیر منطبق شود.

در ارتباط با تنها تفاوت بین داوطلب و کامپیوتر باید گفت که از دید مدیریت دقیق و منضبط داوطلبان پیچیده تر بوده(آنها می توانند تنوع وسیعی از امور را انجام دهند) و گذشت و اغماض کمتری دارند.

برای مثال، یک داوطلب رفتاری دوستانه به هنگام خواستن از او جهت ایستادن در گوشه ای به مانند یک دستگاه، تا زمان نیاز نخواهد داشت.

این یک روش غیر مستقیم در تشریح مشکلات کاری کارکنان با داوطلبان می باشد - چه این امر شامل مخالفت فعال، مقاومت انفعالی یا به سادگی عدم توانایی در استفاده خلاق باشد - که احتمالاً تقصیر کارکنان نخواهد بود.

اغلب کارکنانی که تشویق به کاربرد داوطلبانی می شوند در موقعیتی برابر با فردی هستند که کامپیوتر به وی ارائه شده و به وی گفته می شود: " به دگمه ها ضربه بزنید تا اتفاقی روی دهد" مسأله این نیست که عضو کارکنان چه میزان حسن نیت دارد، آنها احتمالاً نمی توانند کارکرد خوبی داشته باشند و شاید که افسرده گردند و مهمتر اینکه، به احتمال زیاد به تجهیزان آسیب می رسانند.

الگوهای متغیر کاربرد داوطلب:

برای درک این مسأله که اینعدم توانائی فعالیت با داوطلبان چه میزان خطرساز است، ما باید تغییرات عطیمی را که در الگوهای درگیری داوطلب در طول دهه گذشته روی داده است بدانیم(نمودار زیر را ببینید).

۲۰ سال پیش اغلب بخشهای داوطلبی برای خود کار می کردند و هماهنگ کننده داوطلبی(حقوق بگیر یا حقوق نگیر) بر فعالیت های داوطلبان درگیر در پروژه ها یا فعالیت های گوناگون نظارت می کرد.

می توان روابط مدیریتی درگیر در این سیستم را بصورت طیفی ساده و ۲ طرفه بازنمایی کرد.

مدیر داوطلبی \longrightarrow داوطلبان

معمولاً این داوطلبان درگیر فعالیت هایی می شوند که تا اندازه ای از دیگر عملیات سازمانی مجزا بودند همهنگ کننده داوطلبی تقریباً مسئول همه وظایف نیرویابی توسعه شغل و نظارت بر داوطلب بود. در برخی موارد این امر می توانست منجر به سیستم های مدیریتی عجیبی شود که در آن یک هماهنگ کننده داوطلبی مسئولیت صدها یا حتی هزاران داوطلب را عهده دار بود.

هر چه درگیری داوطلب پیشرفته می گردد، این وضعیت نیز بطور قابل ملاحظه ای تغییر می یابد. آنها در سرتاسر سازمان پراکنده می گردند، به عنوان بخشی مکمل از آن درمی آیند و برخی اوقات وظایف و مسئولیت هایی را تقبل می کنند که قبلاً توسط کارکنان حقوق بگیر انجام می شد. همچنانکه فعالیت های جدیدی توسط داوطلبان اتخاذ می گردد، شروع به مشارکت بیشتری با کارکنان کرده و به عنوان اعضا یا یاریگران تیم ها عمل می کنند، یا صرفاً به عنوان کارگرانی تعیین شده جهت بخش های کارکنان به فعالیت می پردازند. آنها شروع به فعالیت منظم با دیگران اعضاء کارکنان می کنند تا هماهنگ کننده داوطلبی.

این سیستم جدید از داوطلبانی که مستقیماً با خود کارکنانی کار می کنند، در کل پویایی های مدیریت داوطلبی اثربخشی را دگرگون ساخته است. این روابط ۳ بعدی پیچیده تر از طیف ۲ بعدی است.

۲ تفاوت عمده که این سیستم جدید ایجاد می نماید:

✓ ضرورت نگرش مدیر داوطلبی به شغل خویش به روشی کاملاً متفاوت. همچنانکه شما میتوانید از طریق خطوط وصل شده مثلث ببینید، مسئول داوطلبی، داوطلبان و کارکنان را به هم مرتبط می نماید. این به آن معنی است که فعالیت جهت موفقیت آمیز بودن بایستی توسط هر دو انجام گیرد.

✓ درک این مسأله که رابطه خطی بین کارکنان و داوطلبان، خط مقدماتی مدیریت و سرپرستی است. اگر داوطلبان بر مبنایی روزانه با کارکنان فعالیت نمایند، چه از طریق وظایفی با اعضای فردی کارکنان و یا در ارتباط با چند تن از کارکنان، کیفیت تعامل بین شخصی و مدیریت، تعیین کننده میزان اثر بخشی و رضایت داوطلب از درگیری خواهد بود. روابط عملیاتی در سازمان های مختلف متفاوت خواهد بود. در کل هر چه سازمان بزرگتر باشد، احتمال زیادی وجود دارد که داوطلبان بصورت مستقیم تر با کارکنان فعالیت کنند. بهر حال کاملاً آشکار است که، این سیستم جدید مؤثرترین روش جهت بدست آوردن بیشتر کارکنان و داوطلبان می باشد.

به مثال کامپیوتر برگردید. اگر کامپیوتری برای اعضا کارکنان فراهم شود، آیا متصدی کامپیوتر جهت فعال نمودن کیبورد هر کامپیوتر تلاش خواهد کرد؟ یقیناً نه. در واقع این ایده

احمقانه است. پس چرا ما باید از کارکنان انتظار نداشته باشیم که از طریق داوطلبانی که با آنها هستند، عمل کنند؟

برای اثربخشی بودن بکارگیری داوطلب، هر عضو کارکنان باید نسبت به اجرای مدیریت داوطلبی آگاه و توانا باشد. آنها بایستی قابلیت درک تنوعی از نیروی کاری داوطلب را جهت ایجاد مشاغل با مفهوم و خلاق برای داوطلبان داشته باشند و بصورت مؤثر داوطلبانی را که با آنها کار می کنند هدایت و سرپرستی نمایند. در اصل آنها بایستی تبدیل به "مدیران داوطلب" گردند.

نقشهای جدید برای مدیر داوطلبی:

مدیران داوطلبی بایستی توجه داشته باشند که آماده سازی کارکنان برای این مسئولیت های جدید ممکن است موجب تغییراتی در نقش خود آنها گردد. یک روش جهت تشریح این تغییر توجه به تفاوت ظریف و در عین حال مهم بین ۲ عبارت است: - مدیر داوطلبان

- مدیر خدمات داوطلبی

اولی اشاره به فردی دارد که داوطلبان را اداره می کند. این فرد مسئول مدیریت و سرپرستی روانزه داوطلبان فردی است. در ارتباط با مثال کامپیوتر ما، عبارت متعادل می تواند بصورت متصدی [اپراتور] کامپیوتر باشد.

عبارت دوم نشاندهنده فردی است که سمنل عملیات کلی شامل داوطلبان می باشد اما خود بر هر داوطلب فردی مدیریت نمی کند. در مقابل آنها عضو کارکنان را جهت استفاده مؤثر از

داوطلبانشان یاری کرده و آماده می سازند. در مثال کامپیوتر این فرد می تواند، سرپرست عملیات کامپیوتری باشد.

مدیران داوطلبی بایستی درکی سویع از نقش خود و نگرستن به خویش به عنوان مسئول سیستم درگیری داوطلبان در درون سازمان که مشال فعالیت نزدیک با داوطلبان و کارکنان است، داشته باشند.

افسوس که در دنیای وقاعی این فرآیند تا اندازه ای مشکل آفرین می شود. اغلب، مدیران داوطلبی فاقد اختیار واقعی یا ظاهری جهت هدایت هر سکی از جمله کارکنان ارشد سازمان می باشند.

فقدان قدرت، مدیر داوطلبی موفق را ملزم می سازد تا نقش تقریباً متفاوت تری بر عهد گیرد و به شکل مشاوره درآید که هنگام نیاز به یاری می آید و نیز معمولاً توانایی دستور دادن به یک فرد جهت انجام کاری را ندارد.

یک مشاور در چنین وضعیتی درگیر ۲ نوع آموزش رفتار می گردد:

✓ اولی تشخیص می باشد در این زمینه که به معنی فعالیت با کارکنان است و برخی مواقع بر مبنایی فردی صورت می گیرد، وی به تشخیص روشهایی که داوطلبان می توانند در انجام فعالیت در حوزه خویش به او کمک نمایند، یاری می کند. عنصر کلیدی در این فرآیند مبتنی بر این است که به کارکنان نشان داده شود چگونه درباره استفاده مناسب و خلاق از داوطلبان پردازند.

✓ دومی آموزش است. این امر شامل آموزش کارکنان در ارتباط با الزامات و فنون فعالیت مؤثر با داوطلبان است. دراصل، مدیر داوطلبی، کارکنان را متوجه "عملگران داوطلب" میکند که هم درباره سیستم کلی درگیری داوطلب در سازمان و هم نظارت بر خود داوطلبان آگاهی دارند.

سپس مدیر داوطلبی به تشخیص، پیشنهاد و اجرای همه فعالیت های سازمانی مورد نیاز جهت ممکن ساختن تحقق موفقیت آمیز وظایف و فعالیت های مشخص شده در طول فاز تشخیصی و آموزشی برای کارکنان خواهد پرداخت.

در همه این موارد، مدیر داوطلبی به عنوان یک مشاور عمل می کند و بر فعالیت با کارکنان متمرکز می شود اما تلاشی جهت مجبور ساختن آنها به عمل نمی آورد. نکته مهم این است که کارکنان را جهت اندیشیدن درباره داوطلبان از دیدگاه یک "مدیر داوطلبی" آموزش دیده متقاعد و توانمند سازیم.

و با تمام این مسایل، که حتی بسیار متداول نیز شده است، کامپیوترها در میان کارکنان گسترش یافته اند بصورتی که شما می توانید در القاء توانمندسازی های مشابه در روابط بین کارکنان و داوطلبان موفق باشید.

پرداختن به نگرانی های کارکنان:

یک مدیر داوطلبی خوب با تشخیص اینکه کارکنان ممکن است نگرانی های به جا یا دلواپسی هایی درباره کاربرد داوطلبان داشته باشند. شروع بکار می کند. نقش مدیر داوطلبی تشخیص

این نگرانی ها و سپس تبدیل آنها به حس اعتماد میان کارکنان است بصورتی که داوطلبان اضافه شده به سازمان مفید هستند.

در کل این به معنی انتقال ۲ نوع احساس به کارکنان است:

۱- اینکه مزایا بیشتر از مشکلات یا سختی ها می باشد.

۲- احساس کنترل بر موقعیتن.

کارکنان به احتمال زیاد زمانی از داوطلبان رضایت خواهند داشت که بفهمند عایدی شان بیشتر از تلاششان است و نیز زمانی که باور داشته باشند بصورت نزدیکی در تصمیم گیری های مربوط به نحوه کارشان با داوطلبان مؤثرند.

به هنگام پرداختن به نگرانی های کارکنان، منطق است تا توجه نمائید که استعدادهای طبیعی شما(جهت مبارزه و برنده شدن) ممکن است ناموفق باشد.

بسیاری از مدیران داوطلبی که تلاش می کنند تا از طریق *throwing their weight around* نگرانی های کارکنان را مورد توجه قرار می دهند بدنبال دستور مدیریت عالی مبنی بر این هستند که: "داوطلبان به همه کارکنان محول شده اند".

این رویکرد مخرب سات آن، باعث ناراحتی کارکنان شده و این احساس را بوجود می آورد که فرد دیگری از آنها سوء استفاده می کند. مهم تر، آنها احتمالاً ناکامی های خویش را بر سر تنها هدف قابل دسترسی خالی خواهند کرد - داوطلبان.

چنین وضعیتی حتی می تواند شما را درگیر بازیهای سیاسی ناخوشایند نماید. این امر بر اخلاق سازمانی تأثیر نامطلوبی خواهد گذاشت. در مواردی که تضاد زیادی بین کارکنان وجود

دارد یا جوّ نامناسبی برقرار است، جابجایی داوطلبان بسیار بالاست. اگر داوطلب احساس تنش و تضاد در سازمان بکند، از ادامه کار منصرف خواهد شد. آنها زمان خود را بر پایه ای مصلحتی در اختیار شما قرار می دهند و اغلب افراد ترجیح می دهند تا زمان مصلحتی خویش را در محیط هایی مطلوب صرف نمایند.

رویکرد مخرب دیگر، استفاده از انتقاد است. بحث با کارکنان بی فایده است. ه دلیل مربوط به دلیل بی فایده بودن را تشریح نمائید.

بسیاری از نگرانی های کارکنان مبنای کلی منطقی ندارد و در واقع حتی ممکن است مستقیماً با برنامه داوطلبی مرتبط نباشد. رویایی مستقیم با کارکنان ممکن است صرفاً باعث ایجاد موضعی دفاعی گردد که بنوبه خود و در صورتی که شما بر ادامه موضوع پافشاری نمائید، موجب خصومت خواهد شد.

نگرانی های کارکنان ممکن است شامل موارد زیر باشد:

- ✓ نگرانی از فقدان کنترل
- ✓ نگرانی از کیفیت کاهنده خدمات
- ✓ نگرانی درباره غیرقابل اعتماد بودن داوطلبان
- ✓ نگرانی از مشکلات قانونی افزایش یافته
- ✓ رنجش نسبت به باری کاری زیاد
- ✓ نگرانی از دست دادن کار
- ✓ نگرانی از مجبور شدن به اداره داوطلبان بدون تجربه قبلی.

ایجاد سیستمی از روابط مناسب داوطلبان – کارکنان:

چنین سیستمی نیازمند آن است که ۸ عنصر زیر مدنظر قرار گیرد.

۱- خط مشی کلی استفاده از داوطلبان: سازمان بایستی یک سیاست کلی جهت بکارگیری

داوطلب داشته باشد که علت بکارگیری را توجیه نماید.

دلایل ممکن است شامل این موارد باشد:

✓ تأمین کمک و مشارکت برای جامعه

✓ دستیابی به منابع انسانی بیشتر

✓ صرفه جویی در هزینه

✓ تکمیل تخصص کارکنان

✓ اجازه به درگیری گروههای مشتری

✓ تأمین حمایت از جامعه

✓ عمل به عنوان کانال تأمین بودجه

✓ ارائه تماس شخص در خدمت رسانی به مشتریان

خط مشی بایستی منطق آشکاری را فراهم نماید تا برنامه داوطلبی برای کارکنان و داوطلبان

بالقوه توجیه پذیر باشد. آن، به کارکنان نشان می دهد که برنامه داوطلبی صرفاً یک اقدام

عاجلانه که بصورت هفتگی توسط یک سرپرست اجرایی مستأصل تدوین می گردد نیست بلکه

امری است که با مأموریت کلی سازمان متناسب می گردد.

خط مشی بایستی:

✓ توسط معتمدان و سایر خط مشی گذران ارشد اتخاذ و حمایت گردد.

✓ با طرح ها و بودجه های کلی سازمان یکپارچه شود.

✓ درگیری کارکنان تشویق گردد اما جهت اینکار دستوری صادر نشود.

اغلب این نکته آخری نادیده گرفته می شود درحالی که امری مهم است. مجبور کردن کارکنان جهت فعالیت مؤثر با داوطلبان امری غیر ممکن است. روشهای عدیده ای برای کارکنان وجود دارد تا تلاشهای داوطلبان را به هم بریزند به صد نشان دادن اینکه " مجبور نیستند زمانی که تمایل ندارند با داوطلبان کار کنند دست به این اقدام بزنند"، حتی بی اعتنایی کارکنان باعث القاء این نکته به داوطلبان می شود که سریعاً تصمی بگیرند تا در جایی که خواهان ندارند، نباشند. خط مشی های دستوری باعث ایجاد مقاومت می گردد و شما اگر تلاش کنید تا اطاعت را اجباری نمائید، فقط بدنبال دردسر هستید. جهت فعالیت از طریق پاداش برای کارکنان مولد برنامه ریزی کنید و از روش تنبیهی استفاده نکنید.

پرداختن به نگرانی های کارکنان

تراست ملی، رهنمودهای زیر را جهت مدیران داوطلبی در سر و کار داشتن با روابط داوطلبان - کارکنان ارائه کرده است:

مقدمه:

از آنجایی که اعضای کارکنان تجربه شخصی از داوطلبی ندارند، ممکن است که در مورد فعالیت با فراد حقوق نگیر مطمئن نباشند، آنها حتی ممکن است نسبت به دخالت داوطلبان نگران باشند. این نگرانی آنها ممکن است شامل چنین مواردی در ارتباط با داوطلبان باشد:

✓ تهدیدی برای کارشان

✓ افزایش حجم کاری شان

✓ از دست دادن جنبه هایی از شغل که مورد علاقه شان می باشد.

✓ از دست دادن کنترل یا بروز استانداردهای پایین تر

✓ عدم اعتماد یا وظیفه نشناسی

✓ الزام جهت عمل بعنوان سرپرست

این نگرانی ها برای افراد و مدیرانی که نیازمند ارائه اطمینان به کارکنانشان درباره نقشها و توانایی هایشان می باشند، واقعی است و بر مزایایی که داوطلبان نسبت به پروژه به ارمغان می آورند تاکید می نماید.

بهترین عملکرد

✓ در صورت نیاز به مساعدت بیشتر داوطلب از طریق آگاه نگه داشتن کارکنان بویژه

آنهایی که داوطلب می بایست از نزدیک با آنها فعالیت کند، از بروز ناراحتی غیر

ضروری پرهیز کنید.

✓ کارکنان را در فرآیند انتخاب درگیر ساخته و نگرش هایشان را در ارتباط با نوع

مساعدتی که خواستارند و نیز کیفیت هایی که بدنبالش هستند جویا شوید. داوطلبان

بالقوه یا احتمالی را به اندازه معرفی کرده و از کارکنان بازخورد دریافت نمائید.

✓ داوطلبانِ تراست ملی بار کاری کارکنان تراست را تکمیل و افزون می نمایند اما
جانشین آنها نمی گردند.

✓ برخی از کارکنان این ممکن است اولین فرصت جهت نظارت بر کار دیگران باشد. این
امر بایستی قبل از اینکه بعنوان فشاری مضاعف تلقی گردد، بصورت روشی جهت
افزودن بر قابلیت های آنها مدنظر قرار گیرد. تراست دوره هایی را برای سرپرستی
دیگران در ۲ سطح به خوبی دوره های داوطلبی برگزار می کند که می تواند در صورت
نیاز بوضوح صحیح برای همه کارکنان اجرا گردد.

✓ استانداردهای کاری توسط مدیران تعیین می گردد و هیچ تصویری مبنی بر اینکه
داوطلب فاقد وظیفه شناسی نسبت به کارکنان است وجود ندارد.

شما همچنین ممکن است خواهان این باشید تا مطمئن شوید که کارکنان، نیاز به داوطلبان را
درک می نمایند و داوطلبان جهت کمک به آنها و نه برای ایجاد مزاحمت برایشان درگیر می
شوند. چنین ارتباطاتی (مورد بالا) بطور فعالانه ای نرگانی های کارکنان را مشخص نموده و
راه را جهت ایجاد روابط موفقیت آمیز کارکنان - داوطلبان هموار می کند.

۲- ارزیابی قابلیت های کارکنان

هر چه که شما آگاهی بیشتری از کارکنان تان داشته باشید بهتر می توانید سیستمی را طراحی
نمائید که نیازها و ویژگی های فردی آنها را دربرگیرد یک ابزار اولیه بسیار اثر بخش شامل
بررسی سریعی از نگرشها و تجربیات کارکنان در ارتباط با داوطلبان است. این امر بایستی
بصورت زیر محقق شود:

۱- تجربه پیشین کارکنان در رابطه با داوطلبی: شامل تجربه شخصی آنان به عنوان داوطلب، فعالیت پیشین شان در سازمانی که از داوطلبان بهره برده است و هر گونه تجربه قبلی در ارتباط با سرپرستی داوطلبان می باشد.

۲- نگرش داوطلبان نسبت به استفاده از داوطلبی: شامل عقاید کارکنان در رابطه با نیاز درک شده برای داوطلبان و هر گونه نگرانی یا پیشنهاد درباره مشاغل مناسب یا نامناسب برای داوطلبان است.

آن همچنین شامل ادراکات کارکنان در رابطه با اینکه چه رویدادهایی قبل از آمدن داوطلبان به سازمان بایستی روی دهد است.

۳- آشنایی کارکنان با برنامه داوطلبی

کارکنان نیاز دارند تا با سیستم درگیری داوطلب در سازمان آشنا شوند. این امر شامل تشریح موارد زیر خواهد بود:

✓ منطق بکارگیری داوطلبان

✓ تاریخچه مختصری از برنامه داوطلبی

✓ انواع داوطلبان و مشاغلی که آنها انجام خواهند داد

✓ مشارکت های ممکن داوطلبان

✓ نقش کارکنان در همه ابعاد فعالیت با داوطلبان

این آشنایی عملاً ممکن است به روشهایی مختلف و در زمانهای مختلف ارائه گردد. بخشی از آن ممکن است به هر یک از کارکنان جدید ارائه شود. بخشی نیز احتمالاً به هنگام شروع

درگیری کارکنان با داوطلبان ارائه می گردد. ممکن است این امر در محیط های رسمی یا غیر رسمی و یا بصورت رو در رو ارائه شود.

بسیار مؤثر خواهد بود تا مدیران داوطلبی موفق و نیز خود داوطلبان به عنوان مجریان در طول این جلسات شرکت داده شوند.

برخی اطلاعات ممکن است بصورت مکتوب ارائه شود. مانند مورد نشان داده شده بروشور

Oregon Department of Human

۴- ایجاد مشاغل داوطلبی شخصی شده:

سرانجام اینکه، نگهداری داوطلب مبتنی بر داشتن مشاغل جالب و پرباری است که داوطلبان به واقع از انجام آن بهره مند می شوند. هیچ فعالیت نیرویابی توان جبران مشاغل داوطلبی کسل کننده را ندارد. این به معنی آن است که بایستی فرآیندی جهت ایجاد مشاغلی با مفهوم برای کارکنانی که با داوطلبان فعالیت خواهند کرد و نیز برای داوطلبان بالقوه طراحی گردد. این فرآیند به سه روش می تواند اجرا گردد.

موردکاوی

FROM THE OREGON DEPT OF HUMAN Service.

- آیا برنامه داوطلبی می تواند مشتریانی را که کمک رسانی به آنها از عهده من خارج است یاری نماید؟ کمک به افراد چیزی است که سازمانهای ما، همه بدنبال آن هستند. زمانی که شما قادر به این کار نباشید، برنامه داوطلبی می تواند بکار گرفته شود.

برخی مواقع داوطلبان قادر خواهند بود تا بخشی از نیازهای مشتریان را تأمین نموده یا در تشخیص منابع جامعه یاری کننده باشند یکی برنامه داوطلبی می تواند قسمت های مشکل فعالیت شما را فقط تا اندازه ای تسهیل کند.

- زمانی که شما مراجعه به داوطلب می کنید چه روی می دهد؟

زمانی که شما تقاضای داوطلب می کنید، پاسخ سرپرست برنامه داوطلبی محلی (VPS) بسته به نوع تقاضا خواهد بود. اگر کمکی که شما نیاز دارید سریعاً قابل دسترسی باشد، تقاضا فوراً برآورده خواهد شد. اگر خدمات، داوطلبان یا منابع در دسترس نباشند، برنامه داوطلبی تلاش خواهد نمود تا بدنبال بکارگیری، مصاحبه و ثبت نام داوطلبان برای شما باشد یا ممکن است شما را در شناسایی و دستیابی به دیگر منابع یاری کند. اگر تقاضای شما نامناسب باشد، از آنجایی که برنامه داوطلبی به ۴ بخش مختلف ارائه خدمت می کند. (بخش خدمات بزرگسالان و خانواده، بخش خدمات کودکان، بخش بهداشت روانی و بخش خدمات برتر) هر تلاشی جهت تأمین دستیابی برابر به خدمات موجود انجام خواهد شد. اولویت های برنامه داوطلبی شما، توسط کمیته برنامه داوطلبی محلی به همراه نمایندگان از هر سازمان تعیین می شود.

- یافتن تعداد قابل ملاحظه ای از داوطلبان تا چه اندازه می تواند مشکل باشد؟

برنامه داوطلبی ما در رقابت با دهها سازمان جهت بکارگیری داوطلبان است. ما حتی مشکل پسند نیستیم؛ ما فقط خواهان بهترین ها نیستیم. ما همه متقاضیان داوطلبی را بررسی می نمایم تا اطمینان یابیم که آنها مناسب و قابلیت خدمت به مشتریان مان را دارند. مساعدت شما در جذب و نگهداری داوطلبان مهم است. فرصت های با مفهوم و تجربیات مثبت داوطلبان فعلی

را که درگیر برنامه هستند نگر داری خواهد نمود. همچنین فرصت ها و تجربیات مشابه ما را در یافتن داوطلبان جدید کمک خواهد کرد. هیچ کار دیگری باعث چنین موفقیتی نمی شود. ما از کمک شما استقبال می کنیم. اگر شما علاقمند به داوطلب شدن هستید یا فرد دیگری را می شناسید که چنین علاقه ای داشته باشد به نزدیکترین برنامه داوطلبی اعلام کنید. فرآیند نیرویابی ما در جریان است.

- بکارگیری داوطلبانی که مشغول فعالیت بر روی پروژه ای هستند نیازمند چیست؟

داوطلبان با طیف گسترده از قابلیت ها، تجربیات و علایق به ما روی می آورند. برخی ممکن است برای مشاغل خوب مجهز شده باشند و برخی نیز ممکن است نیاز به میزان آموزش داشته باشند. هر داوطلبی که شما با او فعالیت می کنید، نیازمند دستورالعمل های روشنی جهت انجام بهینه کار برای شما خواهد بود. تلاشی که شما صرف آموزش داوطلب و تشخیص انتظارات عملکردی آشکار می کنید باعث ایجاد تجربیات مثبت و مولد هم برای شما و هم برای داوطلبان خواهد شد.

همچنین از آنجایی که اغلب داوطلبان تعهدات متعددی نیز دارند، فعالیت خارج از یک برنامه توافق شده ۲ طرفه برای شما و آنها مهم خواهد بود. یک برنامه ریزی مناسب موفقیت را برای هر کسی تضمین نموده و داوطلب را جهت در نظر گرفتن پروژه های آینده محتمل شما ترغیب می کند.

۶- فراهم سازی آگاهی های برای کارکنان پیش از بکارگیری داوطلبان

برای مثال شما ممکن است رهنمودهایی برای توجیه کارکنان دربارهٔ نوع مشارکت داوطلبان فراهم سازید که این امر باعث می شود تا آنها دربارهٔ پیامدهای گوناگون ممکن تأمل نمایند. می توانید روشهای مختلفی را که داوطلبان می توانند مساعدت کنند تشریح کنید:

✓ آیا کارهایی وجود دارد که کارکنان خواهان انجامش نباشند؟ این بدلیل آن است که آنها فاقد مهارت این نوع از فعالیت هستند یا اینکه مهارت اضافی جهت انجام آن دارا می باشند یا اینکه صرفاً ترجیح می دهند تا تلاش خویش را بر کارهایی دیگر متمرکز نمایند.

✓ آیا حوزه هایی وجود دارد که در آنجا فعالیت زیادی برای کارکنان جهت انجام دادن به تنهایی موجود باشد یا اینکه شما از طریق آن از مساعدت داوطلبان برای تأمین منابع کارکنان استفاده کنید؟ یان داوطلبان کمک کننده ممکن است مستقیماً با یک عضو کارکنان فعالیت نمایند یا وظایفی را به انجام رسانند که برای همهٔ کارکنان سودمند باشد.

✓ آیا حوزه هایی وجود دارد که شما بتوانید خدمات را بدلیل اینکه داوطلبان، سازمان را قادر به آغاز فعالیتی می نمایند که شما حتی اکنون به فکرتان هم نمی رسد، گسترش دهید؟ شما همچنین ممکن است ایجاد مشاغل داوطلبی بر مبنای دریافت کنندگان خدمات را پیشنهاد کنید. موارد زیر را در نظر داشته باشید:

✓ مشاغلی که مساعدت مستقیمی برای مشتریان فردی دارند (مشاوره، ملاقات Budding، رایزنی و ...).

- ✓ مساعدت مدیریتی اداره(خدمات اطلاعاتی، بایگانی و اطلاع رسانی و ...)
- ✓ کمک مستقیم به کارکنان(پژوهش، آموزش، کمک کامپیوتری و ...)
- ✓ امداد(هیأت سخنگو، تأمین بودجه، بازاریابی و ارزیابی، پژوهش و ...)
- ✓ شما همچنین ممکن است بخواهید تا ملاحظات را بیان نمائید که کارکنان می بایست همچنانکه دربارهٔ مشاغل بالقوه می اندیشند در نظر داشته بشاند؛ مانند:
- ✓ فعالیت بایستی هم برای سازمان و هم برای مشتریان با مفهوم و با اهمیت باشد.
- ✓ فعالیت بایستی برای فردی که انجام می دهد ضرورت داشته و جالب باشد(این به معنی آنست که هر شغل داوطلبی باید هدف یا خواسته ای داشته باشد که داوطلب بتواند محقق سازد و احساس خوبی نسبت به تحقق آن داشته باشد).
- ✓ داوطلب بایستی قادر به داشتن حس مالکیت و مسئولیت نسبت به فعالیت باشد. آنها دوست دارند احساس نمایند که داده هایی را نسبت به کنترل بر فعالیت داشته باشند که از آنها خواسته شده است تا انجام دهند. این به معنی شمول آنها در جریان اطلاعات و تصمیم گیری در اداره است.
- ✓ فعالیت بایستی با یک موقعیت پاره وقت متناسب باشد(برای داوطلب پاره وقت) آن بایستی نسبت به حوزه ای که در آن انجام می گیرد به اندازه کافی کوچک باشد تا بتواند با چند ساعت کار در هفته انجام گیرد یا می بایست جهت اشتراک میان گروههای داوطلبان طراحی گردد.

✓ داوطلبان بایستی با کارکنان فعالیت کنند. آنها باید برای فعالیت با کارکنانی منصوب گردند که قادر به نظارت بر فعالیت های شان به روشی موّلد باشند و نیز هدایت، ارزیابی و بازخورد در جریانی برایشان فراهم آورند.

هر چه چارچوب زمانی فعالیت داوطلب انعطاف پذیرتر باشد، احتمال اینکه فردی خواهان اتّخاذ آن باشد بیشتر است. موارد زیر با به عنوان گزینه های مختلف مشاغل در نظر داشته باشید:

✓ آیا فعالیت می تواند بر یک برنامه زمانی انعطاف پذیر کلی به همراه قدرت تصمیم گیری داوطلب انجام گیرد؟

✓ آیا مجموعه ای از ساعات کاری در طول هفته، هنگامی که داوطلب مورد نیاز است وجود دارد؟

✓ آیا فعالیت می تواند عصرها یا در آخر هفته ای انجام گیرد؟

✓ آیا فعالیت بایستی در یک مکان یا اداره انجام گیرد؟

- کمک به کارکنان جهت توسعه مشاغل نوآورانه

فرآیند توسعه شغل به هیچ عنوان پایانی. ایده های جدید بایستی مستمراً برای کارکنان فراهم شود. چند روش جهت این کار وجود دارد:

۱- معرفی افراد مستعد: انتشار اطلاعات مربوط به داوطلبانی که اخیراً به مهارت ها یا تخصص های ویژه ای به سازمان ملحق شده اند.

۲- **داستانهای موفقیت:** مشخص نمودن کاربردهای نوآورانه داوطلبان، این کار اغلب از طریق نشان دادن موفقیت هایی که کارکنان در دستیابی به یک هدف جدید یا حل یک مشکل از طریق درگیری داوطلبان دانسته اند، به بهترین نحو صورت می گیرد.

۳- **رده بندی مشاغل:** سازماندهی جلسات ارزیابی برنامه ریزی شده داوطلبان برای ارزیابی مجدد وظایف و شکل دهی دوباره به مشاغل جهت منظور داشتن رشد و توسعه داوطلب.