УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗОВАННОЙ ВОЛОНТЕРСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ В ВУЗАХ РОССИИ: ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ И МОДЕЛЬ ОПТИМАЛЬНОГО ПАРТНЕРСТВА

Ветитнев А.М.

доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой управления и технологий в туризме и сервисе, Сочинский государственный университет (Россия), 354000, Россия, г. Сочи, ул. Советская, д. 26а, polina@sochi.com

Круглова М.С.

аспирант кафедры управления и технологий в туризме и сервисе, Сочинский государственный университет (Россия), 354000, Россия, г. Сочи, ул. Советская, д. 26а,marin.kruglova@gmail.com

УДК 378.183
ББК 74.480.5

Цель. Разработка модели управления деятельностью современных волонтерских организаций, функционирующих на базе образовательных организаций высшего образования.

Методы. Комплексный характер методологии выражается в применении группы методов сбора и обработки первичной информации, в числе которых социологический опрос в форме заочного онлайн-анкетирования, ранжирование, методы математической статистики, ситуационный и сравнительный анализ, контент-анализ. В ходе исследования авторами разработана методика проведения мониторинга деятельности волонтерских организаций, включающая систему показателей и вопросники на ее основе – отдельно для организации, для ее волонтеров и для заказчиков волонтерских услуг – в целях получения наиболее объективных результатов. Значения показателей по выборке организаций затем использованы при оценке эффективности путем вычисления интегрального показателя. В качестве теоретико-методологической основы исследования использованы ресурсный подход, теория заинтересованных сторон (стейкхолдеров).

Результаты. В статье дан обзор отечественной и мировой научной мысли по вопросу оценки труда волонтеров и менеджеров волонтерства, направленной на совершенствование процессов управления волонтерскими организациями. Теоретический анализ заявленной проблематики подкреплен данными эмпирического исследования. Выявлено, что наиболее ярко российское волонтерское движение сегодня представлено ВУЗами, которые выступают как площадки организованной волонтерской деятельности, и эффективность этой деятельности достигается, во-первых, организационной оформленностью волонтерской ячейки в качестве структурного подразделения, вытесняющего иные формы организации студенческого волонтерства, во-вторых, качеством взаимодействия волонтерских организаций с волонтерами и потребителями волонтерских услуг, в-третьих, вкладом волонтерских организаций ВУЗов в реализацию волонтерских программ, сопровождающих мега-события.

Научная новизна. По итогам оценки эффективности организаций студенческого добровольчества в вузах классического университетского образования сделана попытка разработки модели управления взаимодействием организаторов и участников волонтерского движения. Предлагается внедрение модели оптимального партнерства с учетом конкретных условий, которая согласуется с базовой практикой социальной работы, однако трактует обновленный подход к процессам управления. В частности, речь идет о гибком межсекторном взаимодействии, побуждающем отложить предвзятые мнения о том, как и кем должны решаться вопросы в ходе планирования и реализации волонтерских проектов.

Ключевые слова: волонтерское движение; волонтерская организация; оценка эффективности; модель взаимодействия участников волонтерского движения.

© Ветитнев А.М., Круглова М.С. 2016

CONTROL OF ORGANIZED VOLUNTEER WORK IN RUSSIAN UNIVERSITIES: EVALUATION OF THE EFFECTIVENESS AND OPTIMAL MODEL OF PARTNERSHIP

Vetitnev A.M.

Doctor of Science (Economics), Professor, Head of the Department of Management and Technology in Tourism and Service, Sochi State University (Russia), 26a Sovetskaya str., Sochi, Russia, 354000, polina@sochi.com

Kruglova M.S.

A post-graduate student of the Department of Management and Technology in Tourism and Service, Sochi State University (Russia), 26a Sovetskaya str., Sochi, Russia, 354000, marin.kruglova@gmail.com

Цель. Development of a model of modern management of volunteer organizations operating on the basis of educational institutions of higher education.

Methods. The integrated nature of the methodology expressed in the application of a group of techniques for the collection and processing of primary information, including a sociological poll in the form of online survey, ranking methods, mathematical statistics methods, situational and comparative analysis, content analysis. In the course of the study, the authors developed a methodology for monitoring the activities of volunteer organizations, including indicators and questionnaires on its basis - separately for the organization, its volunteers and customers of volunteer services - in order to obtain the most objective results. The values of the indicators on a sample of organizations can be used in the effectiveness evaluation by calculating the integral indicator. As a theoretical and methodological basis of the study they used a resource-based approach, a theory of interested parties (stakeholders).

Results. The article provides an overview of the domestic and world scientific thought on the subject of job evaluation of volunteers and volunteer managers, aimed at improving the processes for managing volunteers' organizations. Theoretical analysis of the stated perspective is backed by empirical research data. The authors reveal that the most vividly volunteer movement today is presented by the Russian Universities, which act as organized volunteer activities, and their effectiveness is achieved, firstly, through organizational design of a volunteers' cell as a structural unit, replacing other forms of organization of students' volunteerism, secondly, by the quality of interaction with volunteers and volunteer services consumers, thirdly, by the contribution of volunteer organizations of universities in implementation of volunteer programs that accompany mega-events.

Scientific novelty. According to the evaluation of the effectiveness of student volunteering organizations in high schools of classical University education the authors seek to develop a management model of interaction of the organizers and participants of the volunteer movement. They propose to implement a model of optimal partnership, taking into account specific conditions, which is consistent with the basic social work practice, however, it treats an updated approach to process management. In particular, the authors are talking about flexible cross-sectoral collaboration, motivating to postpone pre-conceptions about how and by whom the issues should be discussed during the planning and implementation of volunteer projects.

Keywords: volunteer movement, volunteer organization, effectiveness evaluation, model of cooperation among the participants of the volunteer movement.

Введение

Образовательной среде высшей школы отводится важная роль в процессе социализации молодежи как ресурса будущего преобразования экономики и социальной сферы страны. Широко представлено в российских вузах волонтерское движение, предполагающее приумножение социального капитала России и активное включение молодежи в дела общественно полезного характера локального масштаба. При вузах создаются корпусы милосердия, центры волонтерских инициатив, клубы спортивных волонтеров, но чаще всего – студенческие отряды. Во многих учебных заведениях присутствует управление, отдел или специалист, в функционал должностных обязанностей которого входит поддержка добровольческих инициатив студентов и учащихся. Ячейки, созданные на базе вузов и колледжей, ведут волонтерскую работу в субъектах

Российской Федерации наравне с самостоятельными добровольческими объединениями, оказывая целый комплекс услуг предприятиям и гражданам. Так, в структуру национального волонтерского сектора добавляется новый полноправный субъект – образовательная организация в лице её добровольческого объединения.

Процесс развития молодежных волонтерских организаций за последнее десятилетие претерпевает серьезные преобразования и продолжает определять стратегию своего развития. Ранее высшее учебное заведение выступало только как база рекрутинга волонтерских кадров. Сегодня вуз превращается в своего рода центр по принятию наиболее важных решений, касающихся хозяйственной деятельности волонтерской ячейки. Нынешний статус ставит перед руководством учебных заведений ряд новых организационных задач. Одним из направлений их сотрудничества с государством и получателями волонтерских услуг является формулирование стандартов эффективности волонтерства и поиск эффективных схем совместной работы.

Студенческое волонтерство может происходить с различной степенью контроля, но, как правило, требует компетентного «сопровождения». В сравнении с иными некоммерческими организациями, волонтерские формирования на данный момент отличаются меньшей степенью организационной оформленности. Не выработано на сегодняшний день и достаточно убедительной и объективной методологии оценки их деятельности. Вследствие этого цель данного исследования заключается в апробации инструментария оценки эффективности деятельности волонтерских организаций и анализе ее результатов для обоснованного выбора модели взаимодействия организаторов и участников волонтерского движения.

Дифференциация подходов к проблеме исследования

Известно, что в практике волонтерской деятельности наиболее простыми параметрами для ее измерения являются число добровольцев и количество отработанных ими часов в течение определенного периода (например, года или одного проекта). Подобные количественные показатели волонтерского участия используются в работе организаций на постоянной основе: регулярно собираются, подсчитываются и анализируются. При этом современные волонтерские агентства обращаются и к более сложным методам оценки и демонстрации вклада добровольцев в свои проекты.

С точки зрения экономиста некоммерческую организацию следует рассматривать как производственную единицу, производящую определенные блага и затрачивающую те или иные ресурсы [1]. Некоммерческие организации мобилизуют и концентрируют различные ресурсы для решения социально значимых задач, однако не теряет актуальности вопрос о том, насколько рационально расходуются ресурсы, получаемые при поддержке доноров и государства. Как подчеркивают С.Г. Рыжук и Е.И. Овачук, успех развития организации в будущем напрямую зависит от эффективности и рациональности использования ресурсов в данный момент [2]. Исходя из этого, для эффективного управления НКО необходим анализ, объектом которого выступают ресурсы, а предметом – их использование [3]. Такой анализ может базироваться на совокупной информации о ресурсном потенциале волонтерской организации (трудовых, материальных, информационных, имиджевых ресурсах) и перспективах развития организации.

Некоторые российские авторы предлагают трехуровневую оценку результатов деятельности НКО [4]: продукт, результат и эффект. Продукт – это то, что конкретные адресаты получили от деятельности НКО. Результат – это то, что изменилось в результате потребления продукта: поведение, уровень благосостояния или жизнь целевой группы. Эффект – это то, что изменилось в структуре проблемы. Оценка эффектов – это наиболее трудоемкий этап, на котором происходит сопоставление запланированного и достигнутого, изучаются глубинные изменения, происходит итоговая оценка, сопоставляются базовые, конечные и влияющие показатели.

Эффективность добровольческой деятельности может определяться на основе измерения социального и экономического эффекта от добровольческих действий [5]. Экономически эффективной добровольческая деятельность считается, если стоимость работ и услуг, произведённых добровольцами, превышает затраты на организацию деятельности. Социально эффективной она признается, если приводит к решению социальных проблем, улучшению социальной ситуации, снятию социального напряжения, созданию позитивных социальных предпосылок, если производятся социально-полезные продукты и услуги, востребованные обществом.

В отечественной и зарубежной литературе тема эффективности волонтерских организаций и ее оценки освещается с точек зрения различных подходов, и, предположительно, выбор адекватного подхода зависит от целей оценки. Рассмотренные источники полагают, что результаты оценки волонтерской организации могут быть использованы в следующих направлениях:

1) подотчетность организации, контроль выполнения работ, повышение качества, распределение ресурсов и времени, фиксация изменений и измерение социального влияния (Е.Г. Гусева [6]);

2) определение «точек роста» для волонтерской организации, поиск новых решений, перспектив и способов работы, прогнозирование результатов (Н.Е. Никитина, А.В. Жильцов [5]);

3) информация, используемая для расширения корпоративных знаний и управления (Л. Рутман [7]);

4) определение "значимости, достоинств или стоимости" чего-то, что представляет исследовательский интерес (М. Скривен [8]), вынесение решения о ценности (Дж. Фитцпатрик и соавторы [9]).

Оценка влечет за собой анализ, составление суждения о ценности деятельности или конкретной инициативы, что развернуто описывается в работах американских авторов Дж. Карман и К. Фредерикс [10], Дж. МакДэвид и Л. Хоторн [11], Дж. Уоли, Х. Хэтри и К. Ньюкамер [12]. Дж. Брудни принимает точку зрения Скривена в качестве основы для оценки волонтерских программ [13]; проводя оценку волонтерского участия и вклада, автор пытается оценить ценность усилий добровольцев для различных заинтересованных сторон.

П. Росси предлагает полный перечень потенциальных заинтересованных сторон в процессе оценки [14], в числе которых политики и лица, принимающие решения, спонсоры, респонденты, менеджеры волонтерских программ, сотрудников волонтерских организаций, научного сообщества и контекстных стейкхолдеров (некоммерческих организаций, организаторов событий и пр.). Однако, как отмечается у П. Хорст [15], когда процедура оценки служит интересам слишком большого количества контактных аудиторий, редко удается удовлетворить запросы всех из них в равной степени.

Таким образом, ряд авторов подчеркивает, что оценка должна включать круг заинтересованных сторон, и не в последнюю очередь самих волонтеров. Проведенное нами исследование созвучно этой позиции.

Методология исследования

В рамках настоящего исследования нами сделана попытка определить эффективность деятельности волонтерских организаций через систему отраслевых показателей, способную дать информацию о качественном состоянии ресурсов и необходимый для принятия управленческих решений аналитический материал. Опираясь на ресурсный подход и структуру ресурсного потенциала организации, разработанную С.Г. Рыжук и Е.И. Овачук [2], а также ключевые индикаторы эффективности волонтерства, описанные Р. Уизерс [16], полагаем, что оценку деятельности современной волонтерской организации необходимо производить в общих категориях:

1) человеческие ресурсы: персональные характеристики и личные качества волонтерских кадров, объем и содержание опыта, работа в команде, мотивация, удовлетворенность;

2) технологии: структура и механизмы управления волонтерским участием, критерии отбора, формы подготовки и обучения добровольцев, контроля, оценки и признания;

3) взаимодействие с клиентами волонтерских услуг, социальное партнерство, фандрайзинг, установление сотрудничества с представителями государства, общества, бизнеса;

4) коммуникации: информационное обеспечение и сопровождение, обратная связь, PR-кампании по привлечению добровольцев.

На основе набора ключевых показателей в вышеуказанных категориях были составлены анкеты для трех групп постоянных участников волонтерской деятельности: учитывалась и суммируется информация, предоставленная одновременно волонтерской организацией, привлекаемыми ей волонтерами и потребителями волонтерской помощи. В период с октября по декабрь 2015 г. был проведён социологический опрос по этой схеме. Ответы, полученные путем заполнения онлайн-анкет, дают возможность сделать выводы о региональном опыте волонтерства за три года – с 2013 г. по 2015 г. В общей сложности, в ходе исследования опрошено 478 волонтеров, зарегистрированных в 60 волонтерских объединениях, 34 получателя волонтерских услуг и 19 волонтерских организаций, в том числе входящие в состав Ассоциации волонтерских центров РФ.

Используя данные анкетирования и опираясь на разработанный Б.А. Осиповым методический подход к оценке социально-экономической эффективности [17], мы произвели расчет интегрального показателя эффективности волонтерских организаций (ИПЭ) [18]. Использование методики измерения и оценки из другой сферы (индустрии туризма) не представляется важным, поскольку применен только подход вычисления весовых значений на основе парных корреляций, являющийся достаточно универсальным. Авторская методика апробирована на примере девяти волонтерских клубов. Фокус на волонтерстве в сфере высшего образования повлек сужение эмпирического поля анализа до изучения волонтерских ячеек, созданных на базе вузов и расположенных в различных территориальных единицах страны. Среди них часть относится к структурным подразделениям вузов (центры) и часть – к студенческим объединениям (отряды).

Интегральный показатель объединяет такие ключевые индикаторы эффективности, как суммарное количество мероприятий, число волонтерских кадров, объем отработанных часов, объем средств,

выделенных центру из бюджета, и частных средств, привлеченных самостоятельно, число документов признания деятельности центра государством и обществом, число получателей помощи, выразивших благодарность, а также среднее число волонтерских мероприятий на одного волонтера и среднее количество часов, отработанных одним волонтером. Поскольку они являются разноразмерными, то для удобства расчетов значения нормируются по формуле:

$$ki = \frac{\Delta k}{k0}, \quad (1)$$

где ki – нормированный показатель,

Δk – изменение показателя за период,

k0 – исходный (плановый) показатель.

После определения ki интегральный показатель эффективности деятельности волонтерской организации вычисляется по следующей формуле:

$$x = \sum_{i}^{n} a_i k_i \quad (2)$$

где x – интегральный показатель эффективности;

ai – весовой коэффициент, указывающий на долю i-пункта исходных данных в интегральном показателе;

ki – i-нормированный показатель;

n – количество пунктов исходных данных.

Для вычисления весового коэффициента ai предлагается использовать подход, основанный на расчете весовых значений с помощью метода парных корреляций. В этом случае весовые коэффициенты ai являются суммами коэффициентов парных корреляций и вычисляются по формуле:

$$ai = \frac{\sum_{j=1}^{n} r_{tj}}{\sum_{j=1}^{n}\sum_{t=1}^{n} r_{tj}} \quad (3)$$

где rtj - коэффициент парной корреляции между i-м и j-м показателями.

Полученные в результате расчетов величины ai показывают удельный вес i-го показателя в интегральном показателе эффективности. Суммарно они составляют 1. Используя рассчитанные весовые показатели, можно вычислить значения интегральных показателей эффективности деятельности волонтерских организаций за каждый год, по которому проводится оценка.

Результаты расчетов по выборке волонтерских организаций представлены в табл. 1.

Анализ результатов исследования

Динамика изменения ИПЭ у организаций за период в 2013-2015 гг. визуализирована на рис. 1. Разброс значений оказался велик, поэтому в стремлении выявить закономерности в полученных количественных результатах посредством ситуационного анализа нами составлена развернутая характеристика волонтерских центров. Основанием для нее стали сведения о деятельности изучаемых организаций, полученные по итогам проведенного анкетирования и контент-анализа открытых информационных источников. Следуя алгоритмам анализа ситуации, обобщенным Л.В. Азаровой и соавторами [19], мы поэтапно учитывали следующие критерии:

– тип и масштаб волонтерской ячейки, профиль деятельности, ее содержание, функционал, направления волонтерской работы, виды волонтерских услуг, добровольческие программы и проекты;

– структура волонтерской ячейки, количественный состав, технологии управления, программы обучения, наличие или отсутствие корпоративной культуры, используемые каналы коммуникации;

– факторы влияния внешней среды (исторические, географические, социокультурные, экономические), внешние предпосылки развития или застоя;

– отношения с партнерами, контролирующими органами, СМИ, коллегами в некоммерческом секторе и другими агентами внешней среды.

1. Центр подготовки волонтеров «FORWARD» СГУ – структурное подразделение, 2000 волонтеров на 10 663 студента, 18 % от общей численности. Динамика эффективности: резкий подъем ИПЭ центра со среднего уровня до очень высокого и снижение в постолимпийский период. Сочи, являясь столицей Олимпиады, имеет багаж в виде успешной реализации волонтерского проекта «Сочи 2014». В постолимпийском городе проводятся крупные спортивные, культурные, деловые события. Для их проведения продолжает использоваться волонтерская база, собранная по итогам вовлечения в волонтерское движение Игр. Высокие показатели в 2013-2014 гг. объясняются плотной загрузкой тестовыми соревнованиями, подготовкой более двух тысяч волонтеров на Игры, ноу-хау в методиках организации работы центра, отбора и обучения волонтеров. В 2015 г. активность ограничивалась, в основном, обслуживанием домашних матчей хоккейного клуба «Сочи». Центр в процессе перехода в новое качество по итогам сертификации готовности к подготовке волонтеров FIFA 2018.

Табл. 1. Результаты оценки эффективности волонтерских центров

№	ВУЗ	Интегральный показатель эффективности		
		2013 г.	2014 г.	2015 г.
1	Сочинский государственный университет	0,455502	1,731453	-0,14894
2	Кемеровский государственный университет	0,335453	0,515039	0,286254
3	Тверской государственный технический университет	-0,07465	0,089292	0,881818
4	Волгоградский государственный университет	0,326527	-0,86577	1,483688
5	Елецкий государственный университет имени И.А. Бунина	0,519821	1,451635	1,313777

Составлено авторами

2. Студенческий волонтерский отряд КемГУ «Радуга» – студенческое объединение,46 волонтеров на 8 500 студентов, 0,5 % от общей численности. Динамика эффективности: стабильное значение ИПЭ отряда в 2013-2015 гг., без резких снижений или повышений. Следует отметить развитие волонтерского движения в Сибирском федеральном округе в совокупности с взаимодействием с властью, поддержкой со стороны промышленного бизнеса и сотрудничеством с социальными учреждениями. Присутствует большое количество волонтерских отрядов с ориентацией на потребности социальной сферы Кузбасса, пропаганду здорового образа жизни в шахтерском городе Кемерово, профилактику против наркотиков и ВИЧ, помощь пенсионерам-кузбассовцам. Вузу свойственна политика «от участия к инициативам» в волонтерстве и выборные должности командного состава отряда.

3. Добровольческий центр ТвГТУ «ДоброТех» – структурное подразделение, 78 волонтеров на 11 000 студентов, 0,7 % от общей численности. Динамика эффективности: повышение значения ИПЭ центра в 2014 г. и сохранение уровня активности. Отмечается развитая инфраструктура добровольчества в регионе. Тверь, являясь транспортным узлом между Москвой и Санкт-Петербургом, является идеальным местом встречи волонтеров Центральной России и, кроме того, местом проведения спортивных мероприятий различного уровня. Наряду с ростом познавательного туризма в Тверской области регулярно проводятся трудовые акции на воинских захоронениях, не

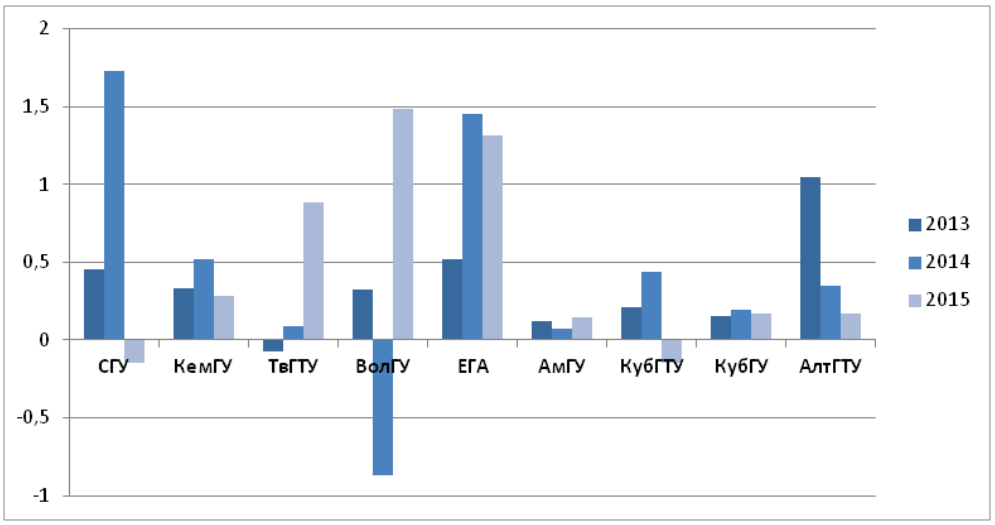


Рис. 1. Динамика эффективности волонтерских центров за 3 года (составлено авторами)

забывается звание города воинской славы. В изучаемом вузе происходит активная деятельность Управления по внеучебной работе ТвГТУ, проводятся лагеря и школы студенческого актива, параллельно с ними – программы и фестивали волонтерских инициатив, что в целом демонстрирует внимание вуза к некоммерческому сектору.

4. Волонтерский центр «Прорыв» ВолГУ – структурное подразделение, 1000 волонтеров на 10 600 студентов, 9,4 % от общей численности. Динамика эффективности: спад в 2014 г. и значительный подъем ИПЭ центра к 2015 г. В Волгоградской области популяризация волонтерского движения дала эффект уже после работы многочисленной команды на Играх в Сочи (700 чел.). Сегодня у вуза большое число коллег-поставщиков социальных услуг, но он сохраняет за собой миссию консолидации волонтерских усилий региона. Это пример роста от студенческого объединения к структурному подразделению вуза на фоне разветвленной структуры воспитательной работы ВолГУ. Центр получил право подготовки к Чемпионату мира по футболу 2018 г.

5. Добровольческий отряд ЕГУ им. Бунина «Содружество отзывчивых сердец» – студенческое объединение, 50 волонтеров на 4 357 студентов, 1,14 % от общей численности. Динамика эффективности: повышение значения ИПЭ отряда в 2014 г. и сохранение уровня в 2015 г. История Ельца, районного центра, входящего в состав Липецкой области, уходит корнями в XII век. Это город-воин, в котором, в том числе, был организован волонтёрский корпус 70-летия Победы в ВОВ. В обозначенном вузе организация волонтёрского движения проходит под эгидой развития инфраструктуры студенческих клубов, расширения деятельности студ. отрядов, получения разнопланового опыта добровольной помощи. Волонтеры вуза получили награду «Лучший добровольческий отряд», участвуют в Слетах волонтеров области, занимаются театрализованным чтением сказок для детей на постоянной основе.

6. Волонтерский отряд АмГУ «Команда А» – студенческое объединение, 400 волонтеров на 5 749 студентов, 6,9 % от общей численности. Динамика эффективности: после снижения в 2014 г. повышение значения ИПЭЭ отряда в 2015 г. Для отряда в Благовещенске (Дальний Восток), не связанного с тематикой мега-событий, приоритетным направлением остается социальное: эффективная система гражданско-правового воспитания в вузе, формирование гражданственности и патриотизма, шефство над детскими домами, профилактика асоциальных явлений, экстремизма, конкурсы социальных проектов Росмолодежи, обучающие площадки «Школа волонтеров».

7. Центр привлечения волонтеров КубГТУ «Политехник» – структурное подразделение, 1000 волонтеров на 14 328 студентов, 7 % от общей численности. Динамика эффективности: высокий ИПЭ центра в 2013 г., повышение в 2014 г. и небольшой спад в 2015 г. Это старейшее высшее учебное заведение на Кубани и Северном Кавказе, при котором действует региональное отделение Ассоциации студентов и студенческих объединений России. Важную роль играет спортивное волонтерство в крае, в частности олимпийский опыт – более 1,5 тыс. кубанских волонтеров на Играх 2014 г. и программа сохранения олимпийского наследия. В приоритете вуза воспитание духа корпоративности, развитие корпоративной культуры университета, совершенствование мотивации студентов. Проводится школа актива «Политех – центр самореализации». Работают волонтерские отряды социальной направленности, ветеранские отряды, «тимуровцы», обеспечивающие шефство над памятниками и обелисками.

8. Волонтерский центр КубГУ – структурное подразделение, 1100 волонтеров на 18 485 студентов, 5,9 % от общей численности. Динамика эффективности: сохранение стабильности ИПЭЭ центра на протяжении трех лет. Будучи ядром образовательного кластера Кубани и Юга России, КубГУ ведет активную работу по организации волонтерского движения с 1999 г., наравне с совершенствованием воспитательной работы и созданием школы кураторов в вузе. За последние 5 лет было создано более 25 волонтерских отрядов, обучено 5 тыс. кандидатов в волонтеры Игр. В традициях вуза проекты по межкультурному диалогу, фестивали национальных культур народов Кубани, воспитание патриотизма и уважения к истории, пропаганда ЗОЖ в молодежной среде Краснодара.

9. Центр волонтерских проектов АлтГТУ им. Ползунова – структурное подразделение, 50 волонтеров на 12 060 студентов, 0,5 % от общей численности. Динамика эффективности: высокий уровень ИПЭ центра в 2013 г., снижение эффективности к 2015 г. Барнаул, будучи крупным промышленным и учебным центром Западной Сибири, содействует развитию добровольчества в определенных направлениях, например, волонтерство на экотурах в Алтайском заповеднике. Названный вуз проводит политику организованного волонтерства студенческих отрядов через Центр волонтерских проектов. На базе студенческого правительства созданы клубы, в вузе работает Совет по внеучебной работе. Вуз не обладает большим опытом в управлении волонтерским движением.

Все рассматриваемые организации можно сгруппировать в соответствии с нижеследующей классификацией, по признаку, объединяющему форму

их существования и принадлежность к событийному направлению:

I. Волонтерские организации вузов, созданные к проведению мега-событий (с нуля). Те подразделения ВУЗов, которые внесли значительный вклад в организацию мега-событий, пережили резкий подъем активности и её закономерный спад по мере выполнения событийных проектов. Все из опрошенных центров, попадающих в данную категорию, показывают снижение эффективности в сравнении с собственными данными за период проведения событий, но сохраняют высокие показатели относительно средних значений по выборке организаций. Пример: волонтерские организации СГУ (Сочи), КубГТУ (Краснодар).

II. Волонтерские организации вузов, мобилизованные к проведению мега-событий (на основе имевшегося опыта). ВУЗы, так же получившие уникальный опыт подготовки волонтеров к крупному спортивному событию, но имеющие за плечами долгоиграющую историю добровольческой деятельности в форме студенческих трудовых отрядов и социальной работы, демонстрируют ожидаемую стабильность и в некоторых случаях подъем за счет усиления уже проводившейся стабильной волонтерской работы. Пример: волонтерские организации ВолГУ (Волгоград), КубГУ (Краснодар).

III. Волонтерские организации вузов, созданные вне событийных проектов. Волонтерские центры при ВУЗах, организованные вне волонтерских программ мега-событий, представляют интерес в контексте понимания волонтерства как типа внеучебной деятельности, а создание специализированного подразделения – как следствия активизации воспитательной работы. В данных образовательных учреждениях, как правило, наблюдается высокий уровень вовлеченности обучающихся в студенческие клубы, кружки, объединения, в том числе и волонтерские. Полагаем, что в силу этого обстоятельства, а также популяризации волонтерства в регионах, волонтерство обрело организованную форму, например, в ТвГТУ (Тверь) и АлтГТУ (Барнаул).

IV. Волонтерские отряды вузов, имеющие потенциал к преобразованию в форму организации. В волонтерских отрядах, представляющих собой студенческие объединения при ВУЗах, инициатива исходит "снизу вверх" – от органов студенческого самоуправления к департаментам ВУЗов, отвечающим за воспитательную и социальную работу, даже в случае внимательного и компетентного сопровождения со стороны педагогов. В силу этих условий возникновения стимулов к волонтерской деятельности изученные нами отряды имеют потенциал к росту и перерождению в структурное подразделение. Пример: волонтерские отряды КемГУ (Кемерово), ЕГУ им. Бунина (Елец), АмГУ (Благовещенск).

Обобщение существующих в литературе подходов к проблеме управления современным волонтерским движением приводит к тому, что и копирование, и адаптация известных в зарубежной практике механизмов управления в российской действительности являются проблематичными. Потребность во внедрении адекватных современности форм управления присутствует в деятельности отечественного института высшего образования так же, как и в социальной практике [20]. Реализация волонтерских инициатив на базе образовательных организаций подвержена влиянию управленческих решений, принимаемых кураторами добровольческой деятельности от вуза в лице персонала структурного подразделения, от государства в лице органов местного самоуправления и департаментов молодежной политики, от общества в лице социально ориентированных организаций.

Вузы вступают во взаимодействие с кругом заинтересованных сторон и сталкиваются с необходимостью управления работой в контакте с ними. Существует необходимость прийти к балансу совместной ответственности. Ввиду этого положения, мы считаем уместной попытку спроецировать на российское волонтерское движение модель оптимального партнерства с учетом конкретных условий [21], которая рассматривается ее автором М. Шер в качестве альтернативного подхода к управлению добровольческими инициативами.

Вместо того, чтобы осуществлять деятельность с заранее определенными ролями, действиями и ожиданиями, названная модель позволяет учитывать уникальные обстоятельства вопроса, чтобы определить, кто участвует, и какую роль играет каждая из групп участников в разработке политики и программ при оказании волонтерских услуг. Волонтерские менеджеры как социальные работники должны поддерживать гибкую позицию, которая позволяет им применять максимально объективную информацию в принятии решений за счет понимания всех влияющих факторов и мнений ключевых контактных групп.

Модель состоит из двух основных компонентов – процедур оценки контекста ситуации и дальнейшего создания оптимального партнерства (рис. 2). Первый блок модели, контекстная оценка, представляет собой комплексный процесс, который включает в себя сбор информации из нескольких источников, внешних и внутренних, для понимания организационных, культурных, социальных и экономических факторов, которые определяют параметры контекста. Она включает в себя шесть взаимосвязанных шагов:

идентификация социальной проблемы, определение географических и демографических условий, оценка политического климата, оценка доступности социальных услуг, оценка доступности волонтерского ресурса.

Согласно второму блоку, следующему за фазой оценки, предлагается предпринять ряд взаимосвязанных шагов для построения оптимальных партнерских отношений в волонтерском секторе:

определить, кто должен быть вовлечен;

оценить интересы потенциальных участников;

разработать основную цель и задачи;

разработать стратегию, обозначить зоны ответственности;

осуществить план действий;

оценить прогресс в ходе и по итогам сотрудничества.

Построение оптимальных партнерских отношений предполагает первоначальный и последующий регулярный мониторинг, который даст ответы на типичные вопросы, возникающие у волонтерских организаций: какие каналы привлечения волонтеров предпочтительнее, каких навыков не хватает новым добровольцам, как поддерживать связь для удержания состава команды и другие. Практическое применение подхода может быть полезно менеджерам волонтерских программ, специалистам волонтерских организаций, лидерам волонтерских объединений, руководителям отделов по воспитательной работе в вузах. В различных случаях оценка может приводить к отличающимся типам партнерств, в которых руководящие роли и вспомогательные функции будут распределены наилучшим образом для каждого конкретного случая.

Выводы

В практике управления волонтерским движением сложной задачей признается оценка добровольческой деятельности в качественном и количественном отношении. Все известные системы оценки деятельности предприятий вызывают ряд нареканий в связи с неадаптированностью к волонтерской отрасли. Предлагаемые нами методики направлены на преодоление актуальной проблематики и могут служить основой для ежегодной диагностики и сравнительной оценки деятельности волонтерских организаций. Понимание того, как измерить результаты работы волонтерских организаций, поможет в дальнейшем интегрировать опыт в эффективные модели управления добровольческим ресурсом.

Произведенная оценка эффективности выбранных добровольческих клубов позволила получить ценную эмпирическую информацию и учитывает данные,

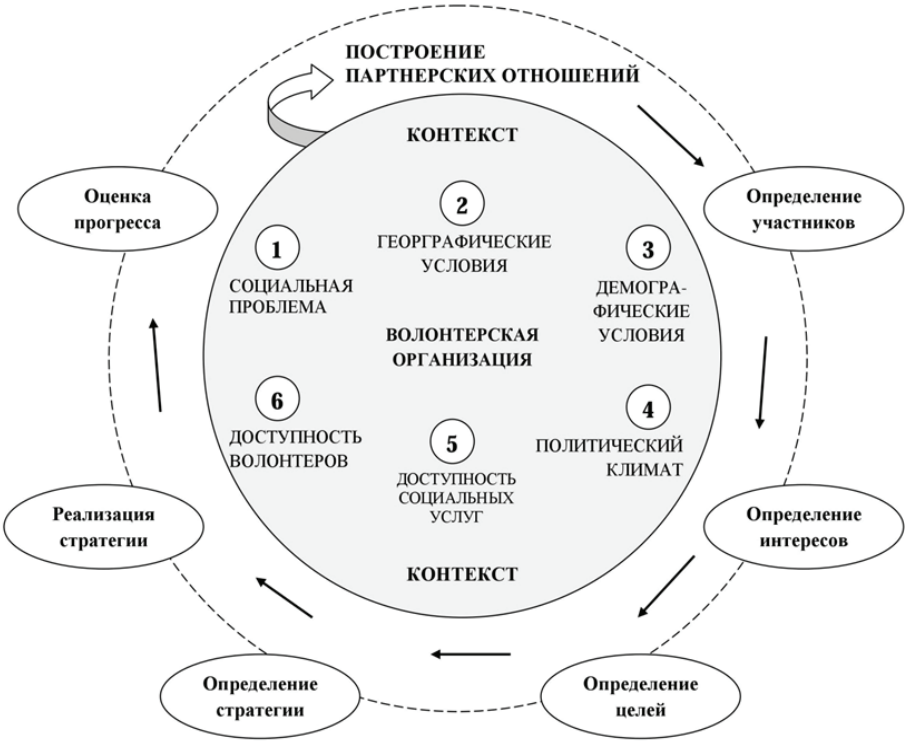


Рис. 2. Модель оптимального партнерства в волонтерском секторе (составлено авторами)

полученные, с одной стороны, от их менеджеров, а с другой, – анонимно от волонтеров этих организаций и заказчиков услуг. Мониторинг показателей за три года и поиск причинно-следственных связей в процессах развития или застоя позволил составить наиболее актуальную картину изучаемой деятельности.

Анализ деятельности организаций, которые достигли высоких показателей эффективности в волонтерской работе, показывает, что их стратегические приоритеты сформировались исторически и находятся в зависимости от специфических характеристик. Они наилучшим образом адаптировали свою деятельность под собственную ресурсную базу, потребности местного сообщества и запросы госструктур, применяя актуальные в каждом конкретном случае технологии и формы работы.

Собирая установленные факты воедино, возможно констатировать, что эффективность организованной волонтерской деятельности российских ВУЗов достигается, в том числе, (1) степенью организационной оформленности волонтерской ячейки в виде структурного подразделения, вытесняющей иные формы организации студенческого волонтерства; (2) качеством взаимодействия волонтерских организаций с волонтерами и потребителями волонтерских услуг; (3) вкладом волонтерских организаций ВУЗов в реализацию волонтерских программ, сопровождающих мега-события.

В настоящее время практика социальной работы происходит в наиболее прогрессивную эру своей истории. Перемены в ландшафте социального обеспечения продвинулись до точки, где общество признает, что заранее определенные роли и обязанности государственных, частных, профессиональных, некоммерческих организаций и волонтерского сектора не всегда одинаково эффективны в решении различных социальных проблем. В свете вышеуказанных причин адекватным решением представляется внедрение модели оптимальных партнерских отношений в качестве фундамента межсекторного взаимодействия организаторов и участников волонтерского движения для реализации коллективных действий.

Литература:

1. Kendall J., Knapp M. Measuring the Performance of Voluntary Organizations // Public Management Review. 2000. Vol. 2. № 1. P. 105-132.
2. Рыжук С.Г., Овачук Е.И. Ресурсный потенциал организации // Вестник Алтайского государственного аграрного университета. 2012. № 11 (97). С. 115-119.
3. Клюев В.К. Менеджмент ресурсного потенциала библиотеки: учебно-методическое пособие. М.: Литера, 2011.
4. Терентьева И.В. Эффективность работы некоммерческих организаций: опыт и критерии оценки [электронный ресурс] URL: http://oprt.tatarstan.ru/rus/file/pub/pub_81197.doc (дата обращения 01.08.2016).
5. Никитина Н.Е., Жильцов А.В. Как оценить эффективность работы добровольческих объединений и добровольческих центров // Практическая библиотечка координатора добровольцев: сборник методических и практических рекомендаций, выпуск 1, в 25 ч., ч. 20 / Под ред. В.А. Лукьянова и С.Р. Михайловой. СПб.: МультиПроджектСистемСервис, 2012.
6. Гусева Е.Г. Мониторинг и оценка проектов. СПб.: ЦРНО, 2014.
7. Rutman L. Evaluation research methods: A basic guide, 2nd ed. CA: Sage, 1984.
8. Scriven M. Key evaluation checklist // Evaluation thesaurus / M. Scriven (Ed.). CA: Sage. 1991.
9. Fitzpatrick J., Sanders J., Worthen, B. Program evaluation. Alternative approaches and practical guidelines, 3d ed. Boston: Pearson Education, Inc., 2004.
10. Nonprofits and evaluation / Carman J.G., Fredericks K.A. (eds.). CA: Jossey-Bass, 2008.
11. McDavid J.C., Hawthorn L.R.L. Program evaluation and performance measurement: An introduction to practice. CA: Sage Publications, 2006.
12. Handbook of practical program evaluation, 2nd ed. / Wholey J.S., Hatry H.P., Newcomer K.E. (eds.). CA: Jossey-Bass, 2004.
13. Brudney J.L., Levin A.A. Evaluating the volunteer program: contexts and models [электронный ресурс]. URL: http://www.hse.ru/pubs/share/direct/document/73683460 (дата обращения 01.08.2016).
14. Rossi P.H., Lipsey M.W., Freeman H.E. Evaluation: A systematic approach, 7th ed. CA: Sage, 2004.
15. Horst P., Nay J.N., Scanlon J.W., Wholey J.S. Program Management and the Federal Evaluator // Public Administration Review. 1974. № 34(4). Pp. 300-308.
16. Withers R. Setting The Standard / Turn Your Organisation Into A Volunteer Magnet, 2nd edition / Fryar A., Jackson R., Dyer F. (eds.). [электронный ресурс]. URL: https://www.energizeinc.com/sites/default/files/VolunteerMagnet2nded_0.pdf (дата обращения 14.08.2016).
17. Осипов Б.А., Соколенко В.В., Шмидт Ю.Д. Методика оценки социально-экономической эффективности внутреннего туризма // Вестник ТГЭУ. 2011. № 3. С. 3-11.
18. Ветитнев А.М., Игнатенко А.М., Круглова М.С., Мазниченко М.А., Надолинская О.С. Управление эффективностью деятельности волонтерских организаций в контексте функционирования института волонтерства Российской Федерации: монография. Сочи: СГУ, 2016.

19. Азарова Л.В., Ачкасова В.А., Иванова К.А., Кривоносов А.Д., Филатова О.Г. Ситуационный анализ в связях с общественностью: учебник для вузов. СПб.: Питер, 2009.
20. Шарыпин А.В. Волонтерское движение студентов: истоки и современность // Современные исследования социальных проблем. 2010. № 4 (04). С. 214-220.
21. Sherr M.E. Social Work With Volunteers. Waco: Baylor University, 2008.On the allocation of grants to equalize fiscal capacity of constituent entities of the Russian Federation: the Russian Federation Government resolution dated November 22, 2004 № 670 [e-resource]. Access from the ref.-legal system «ConsultantPlus».

References:

1. Kendall J., Knapp M. Measuring the Performance of Voluntary Organizations // Public Management Review. 2000. Vol. 2. № 1. P. 105-132.
2. Ryzhuk S.G., Ovachuk E.I. Resource potential of an organization // Vestnik Altaiskogo gosudarstvennogo universiteta. 2012. № 11 (97). P. 115-119.
3. Klyuyev V.K. Management of a resource potential of a library: tutorial. M.: Litera, 2011.
4. Terentyeva I.V. Efficiency of non-profit organizations: experience and evaluation criteria [e-resource] URL: http://oprt.tatarstan.ru/rus/file/pub/pub_81197.doc (date of reference 01.08.2016).
5. Nikitina N.E., Zhiltsov A.V. How to evaluate the effectiveness of performance of volunteer associations and volunteer centers // Practical library a volunteer coordinator: collection of methodological and practical recommendations, issue 1, in 25 parts, p. 20 / Edited by V.A. Lukyanov and S.R. Mikhailova. Spb.: MultiProjectSystemService, 2012.
6. Guseva E.G. Projects monitoring and evaluation. Spb.: TsRNO, 2014.
7. Rutman L. Evaluation research methods: A basic guide, 2nd ed. CA: Sage, 1984.
8. Scriven M. Key evaluation checklist // Evaluation thesaurus / M. Scriven (Ed.). CA: Sage. 1991.
9. Fitzpatrick J., Sanders J., Worthen, B. Program evaluation. Alternative approaches and practical guidelines, 3d ed. Boston: Pearson Education, Inc., 2004.
10. Nonprofits and evaluation / Carman J.G., Fredericks K.A. (eds.). CA: Jossey-Bass, 2008.
11. McDavid J.C., Hawthorn L.R.L. Program evaluation and performance measurement: An introduction to practice. CA: Sage Publications, 2006.
12. Handbook of practical program evaluation, 2nd ed. / Wholey J.S., Hatry H.P., Newcomer K.E. (eds.). CA: Jossey-Bass, 2004.
13. Brudney J.L., Levin A.A. Evaluating the volunteer program: contexts and models [e-resource]. URL: http://www.hse.ru/pubs/share/direct/document/73683460 (date of reference 01.08.2016).
14. Rossi P.H., Lipsey M.W., Freeman H.E. Evaluation: A systematic approach, 7th ed. CA: Sage, 2004.
15. Horst P., Nay J.N., Scanlon J.W., Wholey J.S. Program Management and the Federal Evaluator // Public Administration Review. 1974. № 34(4). Pp. 300-308.
16. Withers R. Setting The Standard / Turn Your Organisation Into A Volunteer Magnet, 2nd edition / Fryar A., Jackson R., Dyer F. (eds.). [e-resource]. URL: https://www.energizeinc.com/sites/default/files/VolunteerMagnet2nded_0.pdf (date of reference 14.08.2016).
17. Osipov B.A., Sokolenko V.V., Schmidt Yu.D. Methods of evaluating the socio-economic efficiency of domestic tourism // Vestnik TGEU. 2011. № 3. P. 3-11.
18. Vetitnev A.M., Ignatenko A.M., Kruglova M.S., Maznichenko M.A., Nadolinskaya O.S. Performance management of volunteer organizations in the context of the functioning of the Institute of volunteering in the Russian Federation: monograph. Sochi: SGU, 2016.
19. Azarov L.V., Achkasova V.A., Ivanova K.A., Krivonosov A.D., Filatova O.G. Situational analysis in public relations: a textbook for high schools. Spb.: Piter, 2009.
20. Sharypin A.V. Student volunteer movement: origins and present time // Sovremenniye issledovaniya sotsialnikh problem. 2010. № 4 (04). P. 214-220.
21. Sherr M.E. Social Work With Volunteers. Waco: Baylor University, 2008.