ОРГАНИЗАЦИОННОЕ РАЗВИТИЕ ВОЛОНТЕРСКИХ ЦЕНТРОВ В РОССИИ И ХОРВАТИИ: УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ ПОДХОД

Певная М. В.

Доктор социологических наук, доцент, Уральский федеральный университет (Россия),620057, Россия, г.Екатеринбург, пр. Ленина 51, m.v.pevnaya@urfu.ru

Телепаева Д. Ф.

Магистрант, Уральский федеральный университет (Россия),620057, Россия, г.Екатеринбург, пр. Ленина 51, daria.telepaeva@urfu.ru

УДК 316.354.4
ББК 60.547к2

Цель. Сравнение функционирования волонтерских центров в России и Хорватии для определения логики их организационного развития в разных социокультурных контекстах

Методы. На основе результатов кейс-стади осуществлен компаративный анализ функционирования волонтерских центров, созданных при крупных университетах в России (Екатеринбург) и Хорватии (Загреб).

Результаты. Для достижения поставленной цели авторами проанализирован институциональный контекст создания и развития волонтерских центров, описаны количественные и качественные параметры их деятельности, внутренняя структура управления, источники финансирования и взаимодействие с внешним окружением, партнерами. Выявлены ключевые особенности управления в конкретных волонтерских центрах относительно масштаба реализуемых добровольческих проектов и программ, сотрудничества с органами государственной и муниципальной власти, диверсифицированности направлений добровольческой активности и источников ее финансирования.

Научная новизна. Дана критическая оценка взаимодействию центров в рамках местных сообществ с чиновниками, установлено запаздывание адекватной реакции текущего менеджмента российского ресурсного центра на вызовы внешней среды, обоснована необходимость трансформации стратегии его управления.

Финансирование. Исследование выполнено при финансовой поддержке РФФИ (проект № 16-03-00016-ОГН «Динамика российского волонтерства: перспективные практики, проблемы и возможности управления»).

Ключевые слова: волонтерство, добровольчество, волонтерский центр, организационное управление волонтерством, кейс-стади.

ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT OF VOLUNTEER CENTERS IN RUSSIA AND CROATIA

Pevnaya M. V.

Doctor of Sociological Sciences, Associate Professor, Ural Federal University (Russia), 620057, Russia, Yekaterinburg, Lenin Avenue 51, m.v.pevnaya@urfu.ru

Telepaeva D. F.

Graduate student, Ural Federal University (Russia), 620057, Russia, Yekaterinburg, Lenin Avenue 51, daria.telepaeva@urfu.ru

Purpose. Identification of managerial factors of organizational development of volunteer potential in solving local community problems.

Methods. Based on the case-study method, a comparative analysis of the functioning of volunteer centers established at major universities in Russia (Ekaterinburg) and Croatia (Zagreb) was carried out.

© Певная М. В., Телепаева Д. Ф., 2018

Results. The authors analyzed the institutional context for the creation and development of volunteer centers, describes the quantitative and qualitative parameters of their activities, the internal management structure, sources of funding and interaction with the external partners. The key features of volunteer centers management specific regarding the scope of implemented voluntary projects and programs, cooperation with state and municipal authorities, diversification of the areas of volunteer activity and sources of its financing are revealed.

Scientific novelty. Critical assessment of the interaction of the centers within the local communities with officials is given, the delay of the adequate response of the current management of the Russian resource center to the challenges of the external environment is established, the necessity of transforming its management strategy is justified.

Acknowledgment. The research is supported by the Russian Foundation for Basic Research (Project №16-03-00016-ОГН).

Key words: volunteerism, volunteer center, volunteering management, case study.

Актуальность проблемы исследования

В развитых странах участие волонтеров в разных сферах жизни общества является важным фактором социального развития отдельных территорий – от повседневных практик горожан до продвижения социально значимых изменений. Волонтерство способствует социальной активности населения, его включенности в жизнь местных сообществ, и может гарантировать некоторую стабильность любому развитому обществу.

Последние двадцать лет к ресурсам волонтерства обращено особое внимание с позиции институтов государственного управления. В резолюции ООН 67/138 Генеральная Ассамблея признает, что добровольчество является важным компонентом любой стратегии, нацеленной на такие области, «как сокращение масштабов нищеты, устойчивое развитие, здравоохранение, расширение прав и возможностей молодежи, изменение климата, снижение риска бедствий, социальную интеграцию, социальную защиту, гуманитарную деятельность»[1]. Программой «Добровольцы ООН» с целью интеграции добровольчества в дела мира и развития в следующем десятилетии разработан план действий до 2030 года. Международными институтами рекомендуется включение управления волонтерством в политику, законодательство и планирование разных стран, а также содействие достижению целей в области развития, согласованных на международном уровне [2].

Кроме преимуществ для общества в целом (экономический и социальный эффект макроуровня), добровольчество оказывает целый ряд положительных воздействий на конкретных людей (личностные изменения). Через добровольчество молодые люди чаще всего развивают коммуникативные и организационные навыки, расширяют свои социальные связи и часто получают возможности найти работу в будущем [3]. Пожилые люди благодаря добровольчеству продолжают оставаться активными и включенными в социальную жизнь. Они не только остаются в трудовой сфере, но и чувствуют, что по-прежнему востребованы, их активность может приносить реальную пользу конкретным людям и организациям. Это имеет первостепенное значение для поддержания морального духа старшего поколения и проявления их философии жизни, а также обеспечивает поддержание эмоционального тепла и солидарности [4].

Волонтерство как социальное явление способствует расширению участия граждан в общественной жизни и создает чувство ответственности за решение проблем, существующих в обществе. Во всех своих формах добровольчество играет очень важную роль в странах ЕС и России. Добровольцы участвуют в широком спектре мероприятий в таких сферах как образование, здравоохранение, культура, спорт. Развитость данного движения требует особого внимания к процессу управления деятельностью волонтеров. На институциональном уровне во многих странах, в том числе и в России, создается и развивается система специальных некоммерческих организаций и ресурсных центров добровольчества, где управление волонтерством осуществляется на профессиональной основе. Данные центры являются типичными структурами, которые имеют свою траекторию организационного развития, формируемую за счет внутренних ресурсов управления.

Целью данной статьи является сравнение функционирования волонтерских центров в России и Хорватии для определения логики их организационного развития в разных социокультурных контекстах.

О научной разработанности заявленной проблемы

Управление волонтёрами в социологии четко разграничивается рассмотрением различных аспектов функционирования специализированных некоммерческих организаций и вниманием исследователей к проблемам институционального регулирования волон-

терства. Основатель международной ассоциации исследователей волонтерства (ARNOVA) Д. Смит, обобщив имеющиеся работы по данной теме, отметил, что управление добровольцами изучают на двух уровнях: институциональном и организационном [5].

На первом уровне объектом исследования являются изменения или проявления волонтерства в границах конкретных территорий, сфер, а также различные аспекты межсекторного взаимодействия. Второй уровень управления волонтерством ограничивает исследования пределами конкретных организаций. Д. Мейсон один из первых сравнил характер и управление некоммерческими организациями с менеджерскими практиками коммерческих предприятий. Он доказал, что к некоммерческим организациям применимы те же практики управления, которые разрабатываются в коммерческом секторе[6, с. 206]. Р. Герман рассматривал управление волонтерством в контексте стратегического планирования деятельности некоммерческой организации, направленной не на количество привлечённых добровольцев, а на качество их подготовки и выполнения работы [7].

Возникающие экономические, нравственные и межличностные отношения внутри ресурсных центров и других НКО, в деятельность которых вовлекаются волонтеры, раскрываются в трудах К. Клаусена и Дж. Уокера [8; 9]. Во многих научно-методических работах описывается волонтерский менеджмент, реализована его детализация исключительно в практическом смысле подготовки циклов функционального взаимодействия профессионалов НКО с волонтерами как трудовым ресурсом, задействованным в проектах конкретных организаций [10; 11].Особый *интерес представляют механизмы, которые работают на эффективность управления волонтерами*, влияют на их *мотивацию. По данному направлению сегодня выходит много методических материалов и в нашей стране [12, 13; 14]*.

В своем единстве управленческие практики, которые возникают в процессе организационного взаимодействия специалистов с волонтерами, и институциональные механизмы государственного регулирования волонтерства в той или иной стране, могут формировать логику развития менеджмента конкретных организаций. Гипотетически можно предположить, что в случае разных конфигураций управленческих отношений и складывающихся структур институциональной среды могут отличаться цели, ресурсы, степень устойчивости некоммерческих организаций и ресурсных центров, работающих с волонтерами. Кроме того, могут отличаться и векторы развития волонтерства в конкретных пространственных границах.

Теоретическим концептом в анализе деятельности ресурсных центров может выступать понятие «организационное развитие». В нашей работе мы опирались на определение данного понятия, разработанное В. В. Щербиной, который под организационным развитием понимает процесс направленных и позитивных структурных изменений организации. Признаком результативного организационного развития является поэтапное повышение способности организации к выживанию в динамичной внешней среде [15, с. 3231].

Характеристика методики исследования

Исследование было проведено в двух волонтерских центрах разных стран – России (Екатеринбург) и Хорватии (Загреб). В этих городах волонтерские центры были учреждены при крупнейших университетах: в Екатеринбурге при Уральском федеральном университете, в Загребе – при Университете Загреба. Основными критериями выбора эмпирического объекта исследования являлись распространённость волонтерской активности и отношения между третьим сектором и государственной властью.

В России управление волонтерством чаще всего осуществляется на базе региональных ресурсных центров добровольчества. В 2016 году Агентство стратегических инициатив разработало Стандарт поддержки волонтерства в регионах, где в развитии инфраструктуры для данного вида деятельности по всей стране создаются, развиваются и объединяются в единую сеть именно такие организации [16]. Основной акцент в стране сделан на организованное волонтерство, которое должно найти всестороннюю поддержку со стороны исполнительных органов власти в российских регионах. По данным ежегодного мирового рейтинга благотворительности CAF 2017 года, в России около 42 млн граждан безвозмездно оказывали помощь другим людям [17].

В Хорватии процесс управления волонтерской деятельностью начался несколько раньше, так как страна принимает участие во многих программах развития волонтерства в ЕС. Европейские страны, как известно, являются одними из ведущих стран мира по развитию гражданского общества и третьего сектора. В отчёте CAF 2017 года зафиксировано, что Мальта, Германия и Нидерланды входят в топ-десять стран по количеству благотворителей. Франция занимает 10 место в мировом рейтинге по числу волонтеров (более 16 млн людей ежегодно занимаются волонтерской деятельностью). В Хорватии когда-либо занимались добровольческой деятельностью около 12 % населения [17]. Хорватия является бывшей социалистической страной, и волонтерство здесь развивается чуть более 20 лет. Это сравнительно небольшой срок при сопоставлении с другими европейскими странами. Именно по данной

причине опыт Хорватии в управлении волонтерством представляет особый интерес для понимания процессов развития добровольчества и управления им.

Численность населения г. Екатеринбург составляет 1 455 904 человека [18], в волонтерском центре «Волонтеры Урала» официально зарегистрировано около 11 000 человек. Численность г. Загреба составляет 790 017 человек, при этом в волонтерском центре «Волонтерский центр Загреба» официально зарегистрировано 16 366 волонтеров. Стоит отметить, что в Екатеринбурге волонтерские центры существуют практически при каждом вузе, которых в городе насчитывается более 10. В Загребе волонтерский центр тоже был создан на базе университета. Однако, в отличие от Екатеринбурга, в столице Хорватии функционирует только один университет – Университет Загреба – соответственно, и волонтерский центр оказался единственным в городе.

Для оценки траекторий организационного развития двух ресурсных центров был применен метод кейс-стади. Это метод проведения детального анализа одной конкретной ситуации используется для достижения определенных целей исследования. В нашем случае для оценки организационного развития ресурсных центров, занимающихся организацией деятельности волонтеров. Кейс-стади представляет собой подробное описание происходящих реальных событий, а также конкретной ситуации, сложившейся в определенных условиях [19, с. 192]. В рамках кейс-стади применялись следующие методы: анализ внутренних документов НКО, а также открытых информационных ресурсов, включённое наблюдение, экспертный опрос и глубинные интервью с сотрудниками центров.

В статье представлено сравнение ключевых особенностей управления в двух волонтерских центрах России и Хорватии. В реализации методики кейс-стади изучены институциональные условия развития волонтерских центров, проанализированы внутренняя структура управления последних, содержание деятельности центров, их структура и ресурсы, дана критическая оценка взаимодействию центров в рамках местных сообществ с чиновниками, с реальными и потенциальными волонтерами.

Во-первых, в статье сделан акцент на качественной стороне происходящих (или не происходящих) в ресурсных центрах изменениях. Во-вторых, дана оценка выраженным в явной или скрытой форме представлениям о позитивных результатах процесса в соответствии с изменяющимся социокультурным, экономическим и политических контекстом функционирования добровольческих ресурсных центров. В исследовании выделены и проанализированы те изменения, которые приобрели устойчивый и воспроизводимый характер, стали элементом функционирования организаций [20].

Некоторые результаты исследования.

Кейс А. В Свердловской области виток развития спортивного волонтёрства начался в 2012 году, когда был создан Волонтёрский центр УрФУ «Волонтёры Урала». Важным шагом в развитии спортивного волонтёрства стало проведение в городе этапа эстафеты огня XXVII Всемирной летней Универсиады и последующее участие команды горожан (269 волонтёров) во всемирных студенческих соревнованиях в Казани. В 2014 году уже более 1000 волонтёров Урала приняли участие в проведении национальных эстафет Олимпийского и Паралимпийского огня. 413 уральских волонтеров были задействованы в проведении самой Олимпиады в Сочи. За этот период был сформирован штат организации – управленческая команда, а также база реальных обученных волонтеров. В ресурсном центре используется банк соответствующих международным нормам и стандартам технологий по рекрутированию, обучению, мотивации и удержанию волонтеров, наполняется интернет-портал, где представлены все проекты и зарегистрированные волонтеры, поддерживается группа в социальной сети «Вконтакте» [21].

В оценке организационных изменений следует отметить, что цели ресурсного центра практически не претерпевают изменения на протяжении всего периода его существования. В управлении НКО не отражается расширение поля деятельности волонтерского сообщества, увеличение возможностей для партнерских отношений с государственным и коммерческим сектором. В управлении НКО не берется в расчет усиление внимания, качества и количества поддержки волонтерства со стороны государства.

Мероприятия, проекты и направления деятельности. Практически ни одно спортивное и культурно-деловое событие Свердловской области не проходит без участия волонтёров данного центра. В 2017 году прошло 24 крупных мероприятия (Всемирный фестиваль молодёжи и студентов, Кубок Конфедераций, Дельфийские игры, Иннопром и т.д.) при волонтерской поддержке центра. Важнейшее мероприятие 2018 года – Чемпионат мира по футболу, где центр сопровождает проект «Городские волонтеры». «Волонтеры Урала» участвует в организации социальных и культурных проектов городского уровня (областной фестиваль пенсионеров; проект «Благомаркет»; благотворительный фестиваль и т.д.). Центр реализует несколько собственных проектов и программ. Проект «Волонтеры 2.0» включает в себя семинары по лидерству, тимбилдингу и публичным выступлениям. Вторая программа центра «Вперёд к мечте» знакомит ее участников с возможностями международного волонтерства.

Официально к ключевым направлениям, которые реализует волонтерский центр, относят: спортив-

ное, социальное, культурно-деловое и образовательное волонтерство. На сайте организации в ряду волонтерских заявлено и рекламное направление (промо-акции различной продукции), не имеющее прямого отношения к волонтерству и не исключающее, на наш взгляд, коммерческую ориентацию организации.

Обобщив информацию обо всех реализуемых в 2016–2017 гг. проектах, представленных в открытых источниках, в документах данной организации, а также обратившись к данным интервью, можно констатировать, что центр ориентирован на продвижение событийного волонтерства, включающего в себя организацию волонтерского сопровождения массовых спортивных, культурно-деловых, социальных и образовательных мероприятий международного, регионального и городского уровней. Волонтеры организации, как правило, реализуют сервисные функции, профессионально сопровождая различные массовые мероприятия.

Образовательные мероприятия, заявленные как образовательные волонтерские программы, чаще всего запускаются при необходимости обучения волонтеров к конкретным мероприятиям. Если охарактеризовать специализацию ключевых направлений волонтерской деятельности, которые поддерживает НКО, то безусловное преимущество остается за событийным волонтерством. Суть его заключается в профессиональном сервисном сопровождении образовательных мероприятий (конференций, форумов, конгрессов). Аналогичная ситуация прослеживается и при организации социальных и культурно-деловых проектов. Волонтерский центр не специализируется на социальном и культурном волонтерстве, а лишь помогает обеспечивать публичные мероприятия определенной направленности подготовленными добровольцами. Следует отметить подмену смыслов при определении понятий культурного, социального и образовательного добровольчества – реальность сопряжена с тем, что вместо данных направлений, как правило, представляется событийное волонтерство (фестивали, конкурсы, праздники, конференции и т. д.). Такая ситуация отражена практически на всех информационных площадках (на сайте самого центра, в СМИ). Данное замещение происходит и в сознании организаторов деятельности волонтеров, которые работают в качестве кураторов различных проектов центра. Большинство сотрудников ресурсного центра уверены в том, что их организация реализует весь спектр официально заявленных направлений (данные экспертных интервью).

Таким образом, вся деятельность центра связана с событийным волонтерством и функционально нацелена на сопровождение спортивных, культурных и образовательных мероприятий здесь и сейчас. Ориентация управления НКО только на сервисные функции и на развитие в локальном сообществе преимущественно одного вида волонтерства ограничивает структурные изменения в организации. Фиксированное поле деятельности ресурсного центра и его сотрудников опосредованно влияет на возможности появления источников для трансформации организационной структуры, а также развитие управленческих технологий. В эндогенной среде НКО не появляются новые люди и новые управленческие решения, ограничено число проектов и подходов.

Внешнее взаимодействие центра. Заявка на международный уровень деятельности центра ограничивается информированием о возможностях включения добровольцев в массовые международные события, которые проходят преимущественно на территории страны либо региона. Центр никогда не развивался в направлении международного взаимодействия и сотрудничества на уровне программ и проектов. Образовательные мероприятия тоже локальны, так как функционально обслуживают определенные массовые мероприятия.

Сегодня в регионе существуют и другие ресурсные центры, которые занимаются подготовкой волонтеров к Чемпионату мира по футболу. На данный момент «Волонтеры Урала» практически исключены из системы взаимодействия с третьим сектором региона и местным сообществом. Деятельность специалистов центра ограничивается работой со студенческой молодёжью преимущественно одного университета и той базой, которая осталась после Олимпиады в Сочи. Волонтерский центр не зарегистрирован в официальном региональном ресурсном центре добровольчества «Сила Урала», который был создан при содействии Правительства Свердловской области в 2017 году. Анализ новостной повестки о волонтерстве в регионе показал, что практически нет информационных материалов о деятельности организации «Волонтеры Урала». Центр не участвует в региональных мероприятиях, посвященных добровольчеству, не репрезентирует свою деятельность за пределами конкретного университета. Волонтерский центр в своей работе взаимодействует только с рядом профильных органов исполнительной власти в регионе – Министерством физической культуры и спорта, а также Департаментом молодежной политики Свердловской области.

В условиях усиления внешней регламентации деятельности НКО, а также при увеличении государственной поддержки ресурсных центров, требуются определенные изменения организационных форм и способов деятельности ресурсных центров. Они должны соответствовать господствующим деятельностным и поведенческим стандартам, заявленным в государственных документах (например, в Стандарте АСИ). Активность организации во внешнем взаимодействии свидетельствует о том, что для «Волонтеров Урала» не харак-

терен «институциональный изоморфизм». Ресурсный центр не использует информационные ресурсы и потенциал социального партнерства, руководство организации даже не делает попыток для формирования новых связей и отношений в третьем секторе и практиках межсекторного взаимодействия. Устойчивый характер имеют только те связи, которые центр наработал в период реализации крупных международных и всероссийских спортивных проектов.

Ресурсы. Источники финансирования волонтерского центра – государственные и университетские гранты, субсидии. В прошлом году центр выиграл грант на реализацию проекта «Городские волонтеры», который сегодня является ключевым в подготовке добровольцев на Чемпионат мира по футболу. В 2017 году было выиграно два гранта в рамках конкурса УрФУ на развитие внутренних проектов волонтерского центра. Руководство волонтерского центра не сотрудничает с коммерческими организациями и не привлекает дополнительных партнёров для развития и поддержки совместных проектов.

Штат, организационная структура. В составе волонтерского центра официально работают 12 человек: директор центра, заместитель директора центра, 2 специалиста по организационной работе, 2 координатора административного блока, 3 координатора блока по привлечению волонтеров, 3 координатора блока отбора волонтеров. Все постоянные сотрудники имеют высшее образование, однако не у всех оно соответствует по специальности тому виду деятельности, которым они занимаются. В функциональном плане нет людей, которые отвечают за стратегию развития организации, проработку волонтерских программ, подготовку научно-исследовательской базы и т.д. Сотрудники центра работают на решение тактических задач, они ориентированы на реализацию текущих проектов. В ходе проведённых интервью с сотрудниками центра было выявлено, что практически никто не рассматривает работу в данной организации как постоянный и долгосрочный вид деятельности.

Для реализации организационных изменений в эндогенной среде не создается творческая атмосфера, так как организационная структура НКО не отличается гибкостью и практически исключает свободу выбора вариантов в решении поставленных задач. Организационная структура характеризуется закрытостью коммуникационных каналов – в НКО практически исключена возможность «подключения» специалистов «со стороны», нет системы стимулирования инновационных идей.

Характеристика волонтерского сообщества. По данным проведённого исследования – онлайн-опроса членов данного волонтерского сообщества (выборка целевая, N=706, 2017) охарактеризуем сообщество реальных волонтеров организации. В активное ядро, безусловно, входит молодёжь в возрасте 18–20 лет (66 % от числа опрошенных), преимущественно девушки (80 %). 98 % респондентов хоть раз принимали участие в сопровождении спортивных мероприятий в качестве волонтера. По факту, на постоянной основе в деятельности центра участвуют не более 10 % из числа всех зарегистрированных в базе волонтеров. Как правило, люди активно включаются в работу в определённый период жизни (студенческие годы), а затем отходят от проектов данной организации. Как показало наше исследование, с теми, кто отработал в проектах, практически не ведется в дальнейшем никакая работа. Данный человеческий ресурс, в который были вложены определенные ресурсы, остается не востребованным.

Кейс Б. Волонтерский центр Загреба – это некоммерческая организация, занимающаяся развитием добровольчества с 1998 года. Центр был создан при Университете Загреба в рамках программы международного обмена студентов-волонтеров ООН. Первые три года центр занимался только международными обменными программами, однако, в эти программы постепенно включались не только студенты, но и горожане других возрастных групп. В Международный год волонтеров (2001 год) центр реализовал первый проект «2001 волонтерский», ориентированный главным образом на развитие волонтерства внутри города и страны. С 2007 года организация принимает участие в разработке программ развития и поддержки добровольчества на государственном уровне для того, чтобы дать возможность большему количеству людей добровольно участвовать в тех проектах, которые им интересны, и повысить качество волонтерских программ других локальных НКО.С 2009 года деятельность центра стала распространяться на всю территорию Центральной Хорватии, так как организация получила статус **регионального волонтерского центра.**

При оценке организационного развития ресурсного центра можно выделить не только количественный рост сотрудников, реализуемых проектов, партнеров, волонтеров, но и качественные изменения в управлении организацией, связанные с постоянной коррекцией целей организации, с расширением ареала ее деятельности, с постоянным усложнением структуры управления НКО за счет специализации и проработки новых направлений.

Конкретные дела и направления деятельности. Волонтерский центр активно принимает участие в организации международных обменных программ. По состоянию на 2017 год центр разработал и реализовал 135 проектов долгосрочного международного обмена волонтерами (от 3 до 12 месяцев). Основными партнёрами программ являются страны-члены Европейского союза, однако несколько проек-

тов были реализованы с партнерами из отдаленных стран (Шри-Ланка, Непал, Индонезия). В 2017 году 138 добровольцев из волонтерского центра Загреба приняли участие в международных программах долгосрочного международного волонтерства.

Все проекты центра официально делятся на несколько направлений: международный обмен волонтерами, событийное волонтерство, образовательные и исследовательские проекты, рекламные кампании. Сегодня практически ни одно мероприятие Загреба не проходит без участия волонтёров данного центра. Например, за 2017 год было проведено более 40 мероприятий городского масштаба. Ключевым проектом по развитию волонтерства является проект «Мы работаем вместе», действующий с 2008 года. Его целью было создание волонтерских клубов в учреждениях среднего образования и привлечение школьников к участию в добровольческих мероприятиях города. В рамках этого проекта была создана Единая информационная служба волонтерства. Изначально созданная для школьников и их родителей, чтобы они могли по горячей линии узнать информацию о волонтерских проектах, данная служба постепенно стала работать со всем населением города. Сегодня это направление выросло в самостоятельную некоммерческую организацию, курируемую волонтерским центром Загреба.

Образовательное волонтерство развивается при поддержке ресурсного центра в Загребе в контексте продвижения профессиональной подготовки специалистов, которые способны профессионально продвигать вовлеченность населения в деятельность третьего сектора. В 2013 году волонтерский центр стал инициатором создания образовательной программы бакалавриата «Общественная работа в НКО» в Университете Загреба. Совместно с некоммерческой организацией «MOVISIE» (Нидерланды) центр организовал программу повышения квалификации «Управление НКО» при Университете Загреба в Хорватии и при Университете Роттердама в Голландии. Программа длилась с 2009 по 2011 гг. Выпускниками хорватской программы за три года стали более 350 человек, из них 160 являлись действующими руководителями НКО. Кроме того, волонтерский центр ежегодно проводит мониторинговые исследования добровольчества в городе Загреб. В 2016 году в исследовании приняли участие 50 государственных учреждений, 26 НКО и 19 коммерческих компаний.

Деятельность на местном, региональном и международном уровнях осуществляется по пяти основным направлениям: информирование граждан и организаций о добровольчестве; обучение и консультирование организаторов и добровольцев; создание партнерских отношений с организациями гражданского общества и коммерческими предприятиями; проведение исследований о состоянии волонтерской деятельности в регионе; организация собственных, региональных и международных волонтерских мероприятий. Именно эти направления деятельности официально заявлены как ключевые в документах НКО.

В процессе комплексной оценки позиционирования и внутреннего менеджмента ресурсного центра Загреба можно выделить стратегическую ориентацию управления НКО, которая связана с приоритетами применения в деятельности проектного подхода, с диверсификацией источников финансирования, многоплановостью и многоуровневостью реализуемых направлений. В деятельности центра можно четко идентифицировать структурные изменения, которые оказывают очевидное влияние на структуру управления, человеческий ресурс НКО, управленческие технологии и практические подходы. В данном ресурсном центре организационное развитие связано с формированием новых возможностей для актуальных, разноплановых проектов, с созданием условий для развития человеческого капитала организации и расширения ареала ее взаимодействия с разными стейкхолдерами.

Внешнее взаимодействие центра. Деятельность Волонтерского центра Загреба тесно сопряжена с Городским управлением социальной защиты и инвалидов, Независимым департаментом гуманитарной помощи и волонтерства, а также с *Министерством социальной политики и молодежи*. С последним в 2009 году центр подписал бессрочный контракт, по которому министерство финансирует содержание помещений региональных добровольческих центров в Республике Хорватия. У центра есть несколько совместных проектов с Министерством по делам семьи, ветеранов и межпоколенческой солидарности, а также с Управлением по вопросам здравоохранения, труда, социального обеспечения.

Волонтерский центр сотрудничает с членами хорватской сети добровольческих центров в других городах страны, с ресурсными центрами других стран Евросоюза. Тесное сотрудничество ведётся с образовательными учреждениями Загреба и некоммерческими организациями города. Центр взаимодействует с коммерческими предприятиями, большинство из которых оказывают, в том числе и финансовую поддержку некоторым проектам организации. Развитие ресурсного центра Загреба демонстрирует, на наш взгляд, высокий уровень институционального изоморфизма, так как изменение его организационных форм и способов деятельности изменяется в соответствии с теми стандартами, которые задаются в ЕС, формулируются в рамках государственной стратегии по поддержке добровольческих инициатив в Хорватии.

Ресурсы. На сегодняшний день существует два основных источника финансирования центра – государ-

ственная поддержка в виде субсидий и самостоятельное привлечение средств за счёт партнёрства с коммерческими организациями. Сотрудничество с коммерческим сектором приносит центру значительную часть ресурсных поступлений (за счёт благотворительности, предоставления помещений, необходимых специалистов и т.д.). Кроме того, центр постоянно получает не только государственные субсидии, но и гранты ЕС.

Штат, организационная структура. В штате организации официально работают 20 человек: исполнительный директор центра, 4 менеджера по развитию, 6 менеджеров проектного отдела, 3 сотрудника отдела по обеспечению образовательных программ, 2 руководителя конкретных проектов (международный обмен и информационная служба), 4 сотрудника отдела по работе с партнёрами. Все сотрудники центра имеют высшее образование, более того, почти у всех оно соответствует по специальности тому виду деятельности, которым они занимаются. Организационная структура центра хорошо показывает, что в управлении сотрудники включаются в разные проекты, их функционал закреплен, но не ограничен. Кроме того, в центре есть специалисты, которые разрабатывают стратегию организации, продумывают и запускают новые проекты. Важное место занимает информационное продвижение деятельности НКО. Развитие научно-образовательного направления способствует тому, что в ресурсном центре формируются условия для создания креативной среды, способствующей генерации новых идей, привлечению специалистов различного профиля, расширению круга волонтеров.

Характеристика волонтерского сообщества. По данным опроса 2017 года, в проектах ресурсного центра в качестве волонтеров работают преимущественно девушки (70 %). В сообществе волонтеров данной организации представлены разные возрастные группы горожан. В базе центра зарегистрировано 7 % волонтеров школьного возраста, каждый пятый (20 %) студент университета или колледжей, 43 % − волонтеры трудоспособного возраста и 30 % пожилых волонтеров пенсионного возраста.

Выводы. Проанализировав деятельность двух волонтёрских центров России и Хорватии, можно выделить как сходства, так и различия, в том числе и в контексте управления добровольчеством. Исторически оба волонтерских центра были созданы при крупнейших университетах города. Сегодня центры действуют обособленно, реализуя собственные проекты, имея свою логику управления и свою собственную траекторию организационного развития.

Волонтерский центр Екатеринбурга уже достиг определённых успехов в проведении спортивно-массовых мероприятий российского и международного уровней, которые и определяют ключевое направление деятельности данного НКО. Волонтерский центр Загреба, в свою очередь, не зациклен только на одном направлении добровольчества. Центр занимается не только местными проектами, но и реализует международные волонтерские программы и долгосрочные международные обмены. Волонтерский центр Екатеринбурга, в свою очередь, занимается только внутренними проектами, не выходя за их рамки, даже если они имеют статус международных.

В Загребе волонтерский центр активно взаимодействует с государственной властью, сотрудничает со многими Министерствами и Управлениями, его сотрудники привлекаются к процессам совершенствования местного законодательства о добровольчестве и некоммерческих организациях. «Волонтеры Урала» взаимодействуют только с профильными отраслевыми региональными органами власти. Волонтерский центр Екатеринбурга ориентирован на проведение актуальных массовых мероприятий. Структура организации, информационная политика, настроения сотрудников, ресурсное обеспечение и тактика работы с добровольцами свидетельствует о том, что организация существует «одним днём». В ресурсном центре нет стратегии развития организации, никто не занимается диверсификацией направлений и расширением источников финансирования проектов. Такая позиция обусловила потери наработанного центром капитала. В регионе появляются и развиваются новые ресурсные центры, готовые взять на себя ответственность за развитие и популяризацию волонтерского движения. Можно заключить, что в «Волонтерах Урала» практически отсутствуют качественные организационные изменения. Волонтерский центр Загреба реализует стратегию широкого партнерства, поддерживает международные связи, реализует несколько локальных программ поддержки добровольчества, расширяет сеть сотрудничества с бизнес-организациями, учебными заведениями, научными центрами, старается привлекать ресурсы из разных источников.

В Екатеринбурге волонтерами центра являются в основном студенты. Связано это с тем, что НКО нацелена на сопровождение массовых мероприятий, которые своим масштабом и возможностями привлекают именно молодое поколение, но, как правило, требуют хорошей языковой подготовки волонтёров, имеющейся в основном у студенчества. Кроме того, каналы коммуникации и рекрутирования, которые отработаны и не требуют от сотрудников организации дополнительных усилий, а также ограниченная информационная политика ресурсного центра, влияют на возрастные характеристики волонтерского сообщества. Как не развиваются новые направления деятельности в НКО, так и не развиваются технологии работы с волонтерами. Они приобрели устойчивый и воспроизводимый характер,

стали элементом замкнутого цикла функционирования организации.

Волонтерский центр Загреба, в свою очередь, преимущественно ориентирован на программы местного и регионального сообщества по социальной проблематике. У центра нет задачи сопровождать все массовые мероприятия силами студенческой молодежи. Информирование разных групп населения о деятельности центра и его проектах – отдельное направление в менеджменте организации. Кроме того, в Загребе нет как таковых языковых барьеров для желающих стать волонтером, потому что английским языком свободно владеют все жители города, независимо от возраста.

Можно заключить, что в ресурсном центре Загреба реализуется поэтапное повышение способности организации к выживанию в динамичной внешней среде. Реализованное исследование наглядно показывает, как волонтерский центр Свердловской области, который приобрел максимальные ресурсные возможности за счет благоприятной внешней среды во время подготовки добровольцев для Универсиады, Олимпийских и Паралимпийских игр, демонстрирует в стратегии своего управления запаздывание на изменения внешней среды. В организации сохраняются возникшие несколько лет назад свойства, успешно применяемые ранее процедуры и технологии, не реализуется адекватная реакция менеджмента на внешние вызовы сегодняшнего дня. В рамках анализа кейса удалось выявить отдельный случай «структурной инерции» [16, с. 3234].

Сравнение двух центров, возникших при похожих внешних условиях, но демонстрирующих разные траектории организационного развития, позволяет увидеть потенциал стратегического управления, его преимущества перед тактическими ситуативными управленческими решениями. Рассматриваемая в данной статье проблема имеет свое дальнейшее перспективное развитие. При условиях повышенного внимания государства к поддержке инфраструктуры волонтерства в стране в ближайшее время будет востребована оценка общей совокупности некоммерческих организаций – ресурсных центров, как вновь создаваемых, так и тех, что накопили свой потенциал при схожих с «Волонтерами Урала» условиях.

Литература:

1. Резолюция Генеральной Ассамблеи ООН A/RES/67/138 «Магистрализация добровольчества на следующее десятилетие» от 20.12.2012. [Электронный ресурс]. URL: https://documents-dds-ny.un.org/doc/UNDOC/GEN/N12/486/90/PDF/N1248690.pdf?OpenElement (дата обращения 20.04.2018).
2. Волонтерство и глобальные цели. [Электронный ресурс]. URL: https://www.unv.org/volunteerism/volunteerism-and-global-goals (дата обращения 21.04.2018).
3. Giannoulakis C., Wang C., Gray D. Measuring volunteer motivation in mega-sporting events // Event Management. 2014. № 11. P. 191–200.
4. Benson A. M., Dickson T. J., Terwiel A., Blackman, D. Training of Vancouver 2010 volunteers: A legacy opportunity? // Journal of the Academy of Social Sciences. 2014. № 9. P. 210–226.
5. Smith D. H., Stebbins R. A., Grotz J. The Palgrave Handbook of Volunteering, Civic Participation, and Nonprofit Associations. Houndmills: Palgrave Macmillan, 2016. 1501 p.
6. Mason D. E. Voluntary Nonprofit Enterprise Management. New York: Plenum Press, 1984. 192 p.
7. Herman R. D. The Jossey-Bass Handbook of Nonprofit Leadership & Management. San Francisco: Jossey-Bass, 2005. 817 p.
8. Klausen K. On the Malfunction of the Generic Approach in Small Voluntary Associations // Nonprofit Management and Leadership. 1995. № 5. P. 275–290.
9. Walker J. Limits of Strategic Management in Voluntary Organizations // Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly. 1983. № 12. P. 39–56.
10. Connors T. D. The Volunteer Management Handbook. New York: Wiley, 2012. 407 p.
11. Rochester C. Rediscovering Voluntary Action: The Beat of a Different Drum. Basingstoke, UK: PalgraveMacmillan, 2013. 278 p.
12. Сухарькова М. П. Подходы к изучению мотивации участия в практиках волонтерства // Теория и практика общественного развития. 2017. № 9. С. 12–16.
13. Кудринская Л. А. Добровольческий труд: сущность, функции, специфика // Социологические исследования. 2006. № 5. С. 15–22.
14. Опыт развития спортивного волонтерства в России и за рубежом: монография. Волгоград: «Сфера», 2017. 158 с.
15. Щербина В. В. Организационное развитие: популяционно-селекционная модель // Социология и общество: социальное неравенство и социальная справедливость (Екатеринбург, 19–21 октября 2016 года). [Электронный ресурс] URL: http://www.isras.ru/files/File/publ/Kongress_2016/Scherbina.pdf (дата обращения 18.04.2018).
16. Стандарт поддержки волонтерства в регионах. [Электронный ресурс]. URL: http://asi.ru/social/volunteers// (дата обращения 21.04.2018).
17. Мировой рейтинг благотворительности 2017. [Электронный ресурс]. URL: http://www.cafrussia.ru/page / mirovoi_reiting_blagotvoritelnosti_1 (дата обращения 10.04.2018).
18. Численность населения Российской Федерации по муниципальным округам. [Электронный ресурс]. URL: http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/

rosstat/ru/statistics/publications/catalog/afc8ea004d56a39ab251f2bafc3a6fce (дата обращения 21.04.2018).
19. Стрекалова Н. Д. Методология «case study» в исследованиях и менеджмент-образовании: проблемы и перспективы использования // Современные исследования в менеджменте: проблемы и перспективы. СПб.: Отдел оперативной полиграфии НИУ ВШЭ. Санкт-Петербург, 2013. С. 188–200.
20. Щербина В. В., Попова Е. П. Современные концепции структурных изменений в организациях // Социологические исследования. 1996. № 10. С. 98–109.
21. Официальное сообщество «Волонтеры Урала» «ВКонтакте». [Электронный ресурс]. URL: https://vk.com/volural(дата обращения 21.04.2018).

References:

1. Resolution of the UN General Assembly A / RES / 67/138 “Magistralization of volunteerism for the next decade” of 20.12.2012. [e-resource]. URL: https://documents-dds-ny.un.org/doc/UNDOC/GEN/N12/486/90/PDF/N1248690.pdf?OpenElement (date of reference 20.04.2018).
2. Volunteering and global goals. [e-resource]. URL: https://www.unv.org/volunteerism/volunteerism-and-global-goals (date of reference 20.04.2018).
3. Giannoulakis, C., Wang, C., Gray, D. Measuring volunteer motivation in mega-sporting events // Event Management. 2014. № 11. P. 191–200.
4. Benson A. M., Dickson T. J., Terwiel A., Blackman, D. Training of Vancouver 2010 volunteers: A legacy opportunity? // Journal of the Academy of Social Sciences. 2014. № 9. P. 210–226.
5. Smith, D. H., Stebbins, R. A., Grotz, J. The Palgrave Handbook of Volunteering, Civic Participation, and Nonprofit Associations. Houndmills: Palgrave Macmillan, 2016. 1501 p.
6. Mason D. E. Voluntary Nonprofit Enterprise Management. New York: Plenum Press, 1984. 192 p.
7. Herman R. D. The Jossey-Bass Handbook of Nonprofit Leadership & Management. San Francisco: Jossey-Bass, 2005. 817 p.
8. Klausen K. On the Malfunction of the Generic Approach in Small Voluntary Associations // Nonprofit Management and Leadership. 1995. № 5. P. 275–290.
9. Walker J. Limits of Strategic Management in Voluntary Organizations // Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly. 1983. 12. P. 39–56.
10. Connors T. D. The Volunteer Management Handbook. New York: Wiley, 2012. 407 p.
11. Rochester C. Rediscovering Voluntary Action: The Beat of a Different Drum. Basingstoke, UK: PalgraveMacmillan, 2013. 278 p.
12. Sukhar’kova M. P. Approaches to studying the motivation for participation in volunteer practices // Theory and practice of social development. 2017. № 9. P. 12–16.
13. Kudrinskaya L. A. Voluntary work: essence, functions, specificity // Sociological research. 2006. № 5. P. 15–22.
14. Experience of development of sports volunteering in Russia and abroad: a monograph. Volgograd: Sfera, 2017. 158 p.
15. Scherbina V. V. Organizational Development: Population-Selection Model // Sociology and Society: Social Inequality and Social Justice (Ekaterinburg, October 19–21, 2016). [e-resource] URL: http://www.isras.ru/files/File/publ/Kongress_2016/Scherbina.pdf (date of reference 20.04.2018).
16. The standard of volunteer support in the regions. [e-resource]. URL: http://asi.ru/social/volunteers// (date of reference 20.04.2018).
17. World charity rating 2017. [e-resource]. URL: http://www.cafrussia.ru/page/ mirovoi_reiting_blagotvoritelnosti_1 (date of reference 20.04.2018).
18. The population of the Russian Federation by municipal districts. [e-resource]. URL: http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/en/statistics/publications/catalog/afc8ea004d56a39ab251f2bafc3a6fce (date of reference 20.04.2018).
19. Strekalova N. D. Methodology of “case study” in research and management education: problems and prospects of use // Modern research in management: problems and prospects. SPb.: Department of Operational Polygraphy of the Higher School of Economics. St. Petersburg, 2013. P. 188–200.
20. Shcherbina V. V., Popova E. P. Modern Concepts of Structural Changes in Organizations // Sociological Research. 1996. № 10. P. 98–109.
21. Official community “Volunteers of the Urals” “VKontakte”. [e-resource]. URL: https://vk.com/volural (date of reference 20.04.2018).