



ЭВОЛЮЦИЯ ВОЛОНТЕРСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА: ВНЕДРЕНИЕ НОВЫХ СТАНДАРТОВ ОРГАНИЗАЦИИ ВОЛОНТЕРОВ В УЧРЕЖДЕНИЯХ КУЛЬТУРЫ ВЕЛИКОБРИТАНИИ

УДК 008 : 351.85

<http://doi.org/10.24412/1997-0803-2022-1105-160-166>

Н.И. Горлова

Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова, Москва, Российская Федерация

e-mail: gorlovanat@yandex.ru

Аннотация: В статье представлены ключевые этапы в процессе длительной эволюции волонтерского менеджмента в учреждениях культуры Великобритании на протяжении XX–XXI вв. Выявлены детерминирующие социокультурные условия и экономические факторы, оказавшие определяющее влияние на формирование идеологии, инфраструктуры волонтерского движения в учреждениях культуры и модели управления добровольческими ресурсами. Особое внимание автор уделил анализу современных тенденций и особенностям организации сообщества неравнодушных и проактивных добровольных помощников на площадках культурных институций. В работе отражены научные результаты исследований зарубежных авторов и Ассоциации независимых музеев Великобритании.

Ключевые слова: волонтеры, учреждения культуры, музеи, библиотеки, волонтерский менеджмент, управление добровольческими ресурсами.

Для цитирования: Горлова Н.И. Эволюция волонтерского менеджмента: внедрение новых стандартов организации волонтеров в учреждениях культуры Великобритании // Вестник Московского государственного университета культуры и искусств. 2022. № 1 (105). С. 160-166. <http://doi.org/10.24412/1997-0803-2022-1105-160-166>

EVOLUTION OF VOLUNTEER MANAGEMENT: SETTING NEW STANDARDS FOR ORGANIZING VOLUNTEERS IN UK CULTURAL INSTITUTIONS

Natalya I. Gorlova

Plekhanov Russian University of Economics, Moscow, Russian Federation

e-mail: gorlovanat@yandex.ru

Abstract: The article presents the key stages in the evolution of volunteer management in cultural institutions in Great Britain during the 20th–21st centuries. The determinant socio-cultural conditions and economic factors that had a decisive influence on the formation of the ideology, the infrastructure of the volunteer movement in cultural institutions and the model for managing volunteer resources were identified. The author paid special attention to the analysis of current trends and features of

ГОРЛОВА Наталья Ивановна – доктор исторических наук, доцент, Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова

GORLOVA NATALYA IVANOVNA – PHD in history, associate professor, Plekhanov Russian University of Economics

© Горлова Н. И., 2022



the organization of a community of caring and proactive voluntary assistants at the sites of cultural institutions. The work reflects the scientific results of research by foreign authors and the Association of Independent Museums of Great Britain.

Keywords: volunteers, cultural institutions, museums, libraries, volunteer management, volunteer resource management.

For citation: Gorlova N.I. Evolution of volunteer management: setting new standards for organizing volunteers in UK cultural institutions. *The Bulletin of Moscow State University of Culture and Arts (Vestnik MGUKI)*. 2022, no. 1 (105), pp. 160-166. (In Russ.). <http://doi.org/10.24412/1997-0803-2022-1105-160-166>

История развития волонтерства на базе учреждений культуры Великобритании началась в XX в. В 1912 г. группой добровольных активистов был основан дом-музей Тюдоров в залах исторического здания. На сегодняшний день вся работа в музее ведется полностью силами волонтеров [2]. На 1960-е гг. пришелся новый виток эволюции данного профильного направления добровольческого движения, когда культурные институции в полной мере осознали широкие возможности и перспективы сотрудничества с волонтерами при реализации проектов и мероприятий, а также в текущей деятельности организации [6]. Учреждения культуры стали более открытыми и дружелюбными, готовыми работать с различной аудиторией.

В 1984 г. Дж. Маттингли, британская исследовательница, представила результаты масштабного анализа «Волонтеры в музеях и галереях: отчет по итогам опроса волонтеров, работающих в музеях и галереях Соединенного Королевства», где раскрывались вопросы привлечения и координации добровольных помощников в учреждениях культуры. Так, в качестве основного метода взаимодействия с волонтерами указывался подход *ad hoc*, к ключевым характеристикам которого относились отсутствие менеджера, регулировавшего труд волонтеров, структурированного обучения и отлаженной системы подготовки добровольцев, возмещения затрат, связанных

с расходами при выполнении волонтерами своих функциональных обязанностей, конкретных стандартов организации деятельности волонтеров. В целом, добровольные помощники воспринимались как неоплачиваемые штатные работники [6, с. 343–344].

В 1980-х гг. произошла смена парадигмы понимания роли волонтеров в учреждениях культуры, начал выстраиваться более серьезный подход к управлению добровольческими ресурсами. Был взят курс на системную и плановую организацию эффективной деятельности волонтеров, направленной на достижение целей и задач учреждения культуры. По мнению британских исследователей, снижение объема государственного финансирования, в том числе за счет сокращения грантов на развитие и реализацию проектов культурных институций, в 1980-хх гг. актуализировало спрос на помощь волонтеров и улучшение качества взаимодействия с ними на регулярной основе. Учреждения культуры стали четко формировать запрос на неоплачиваемый, но квалифицированный персонал в лице добровольных помощников. Как следствие, увеличивались затраты организаций на их обучение и подготовку, появляются статьи расходов, связанных с оплатой труда отдельного координатора волонтеров [4, с. 20].

Примечательно, что спустя десятилетие, в 1998 г., британские ученые повторили исследование Дж. Маттингли, что позволило



получить целостную картину, отразившую динамику изменений, произошедших в добровольческом секторе в сфере культуры за последние 14 лет.

С помощью одного из пунктов анкетного листа авторы старались выяснить, почему организации сотрудничают с волонтерами. Примечательно, что в работе 1984 г. Дж. Маттингли пришла к выводу, что культурные институции рассматривали волонтеров в качестве дополнительных ресурсов для развития организации и разгрузки штатного персонала.

Согласно исследованию 1998 г., больше половины организаций в сфере культуры (65%) привлекали волонтеров к задачам, «которые бы в противном случае никто не осуществил». 53% учреждений отметили, что волонтеры задействованы в конкретных мероприятиях, 51% респондентов упомянули «о завершении добровольцами недоделанной работы» и 47% рассматривали волонтерскую помощь как

средство для «формирования связей с местным сообществом и реализации партнерских проектов» [5, с. 23–24]. Культурные институции, таким образом, создавали кадровый резерв, приобретали не просто единомышленников, но и ценных помощников, которым можно доверять все более широкий круг обязанностей.

Одним из блоков исследования 1998 г. стал раздел по мотивации волонтеров. Как показал анализ, преобладали мотивы саморазвития, досуга, возможности внести свой вклад в развитие учреждения культуры, приобретения практических навыков, расширения круга общения. [5, с. 26].

Результаты исследований 1984 г. и 1998 г. помогли конкретизировать потребности учреждений культуры в видах и формах добровольческого труда. Мнения респондентов разделились. Сопоставительный анализ запросов культурных институций представлен в таблице 1.

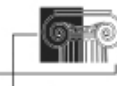
Таблица 1. Виды волонтерских работ в учреждениях культуры (1984 г. и 1998 г.) [5, с. 24–25]

| Виды волонтерских работ | 1984 г. | 1998 г. |
|--|---------|---------|
| Ведение каталогов и других документов | 67% | 72% |
| Организация выставочной деятельности | 26% | 58% |
| Проведение экскурсий в качестве гидов | 33% | 55% |
| Помощь в координации музейных событий: лекториев, кураторских экскурсий, концертов и спектаклей. | 11% | 42% |
| Участие в исследованиях | 16% | 53% |
| Консультирование посетителей в музее, обеспечение навигации | 32% | 45% |

Так, за 14 лет можно проследить рост количества привлекаемых учреждениями культуры к различным видам деятельности добровольных помощников. Спектр задач волонтеров был достаточно широк: начиная от участия в проведении крупных культурных событийных мероприятий, общения с посетителями

(помощь в ориентации по экспозиции, ответы на вопросы) и заканчивая работой в архивах и научных отделах музеев. Добровольцы также участвовали в исследовательской деятельности музеев и проводили опросы гостей учреждений.

По результатам исследований можно составить дескриптивную модель волонтера



учреждения культуры. Так, в 1984 г. Маттингли обнаружила корреляцию между полом волонтеров и спецификой деятельности организации. В музеях искусства наблюдалось соотношение мужчин к женщинам 25:75; в исторических музеях пропорция была 60:40 соответственно; в научных музеях — 75:25; в музеях, созданных на объекте культурного наследия, — 30:70; в музеях смешанной тематики — 40:60.

Уже к 1998 г. в 51% музеев Великобритании более половины волонтерского сообщества состояло из женщин, в 5% музеев корпус помощников был представлен только добровольцами женского пола, волонтерами 16% музеев являлись исключительно мужчины [5, с. 27].

Также был проанализирован возраст волонтеров. В 1984 г. 20% респондентов приходилось на граждан пенсионного возраста, в то время как в 1998 г. эта цифра увеличилась до 43%, что вполне объяснимо. Благодаря инициативности пожилых людей, в 1980-е гг. для остальной части населения сформировался «социальный эталон» участия в общественной жизни. В настоящее время, согласно исследованию «Группы по культурному волонтерству» (Heritage Volunteering Group или HVG), 51% волонтеров, задействованных в секторе сохранения культурного наследия, старше 55 лет.

Исследования показали, что волонтеры были доброжелательно настроены к учреждениям культуры и демонстрировали готовность тратить время на дорогу до места работы даже при отсутствии компенсации за проезд (43% опрошенных в 1984 г. и 48% опрошенных в 1998 г.). Дж. Маттингли сформулировала ряд практических рекомендаций для организаторов добровольческой деятельности в лице учреждений культуры, которые ка-

сались возможности возмещения расходов волонтерам и предоставления различных сервисов. Труд добровольных помощников является неоплачиваемым, но они вправе получить компенсацию и определенную поддержку.

Обращаясь к мерам поддержки и мотивации, практикуемым учреждениями культуры в отношении своих волонтеров, выяснилось, что 28% организаций предоставляли добровольцам различные преференции и стимулы (скидки и т.п.), а 37% респондентов не практиковали мотивационные мероприятия в системе поддержке волонтеров и управление их деятельностью [5, с. 28].

Что касается системы волонтерского менеджмента, то в 1984 г. в 52% опрошенных учреждений культуры функции координатора добровольцев исполнял один из сотрудников организации. В 1998 г. в 59% культурных институций вопросами регулирования деятельности волонтеров занимались: куратор (28%), директор музея (25%), специальный оплачиваемый координатор (6%). Чаще всего управление добровольными помощниками входило в обязанности одного из штатных сотрудников.

Сопоставительный анализ исследований показал, что существенным образом изменились этапы работы учреждений культуры. К примеру, в 1984 г. большинство культурных институций (82%) не обращались к процедурам отбора добровольных помощников. Только 18% респондентов практиковали в процессе отбора кандидатов анкетирование и собеседование. Обучающая составляющая подготовительных мероприятий сводилась к организации семинаров и тренингов, адаптированных под конкретные функции добровольцев. Данная тенденция сохранялась и в 1998 г. Кроме того, оба исследования подтверждали, что для волонтеров, специали-



ровавшихся на работе с посетителями, была предусмотрена более структурированная и системная программа подготовки, чем для других категорий добровольных помощников [5, с. 29–31].

В соответствии с аналитическими трудами Управления британским туризмом (British Tourist Authorities) численность волонтеров в музеях и галереях выросла за четыре года, с 1991 по 1995 гг., с 12 500 до 17 200 человек [9, с. 207]. В 1998 г. на базе 1188 музеев и галерей Великобритании насчитывалось 25 206 волонтеров. Количество добровольцев учреждений культуры нередко превышало численность штатного персонала почти в 2 раза [3].

В 2005 г. инициированное исследование культурными институциями Великобритании наглядным образом продемонстрировало, что более 90% музеев страны работают с волонтерским сообществом. Данные Ассоциации независимых музеев Великобритании свидетельствуют о том, что до 1500 учреждений культуры ежегодно имеют в штате несколько десятков добровольных помощников, труд которых восполняет ресурсы музеев на четверть. В численном соотношении волонтеров, как правило, больше, чем штатного персонала. Примечательно, что около 10% учреждений культуры, связанных со сферой сохранения историко-культурного наследия страны не располагают оплачиваемыми сотрудниками. Более 100 000 волонтеров в Великобритании трудятся в музеях в среднем полдня в неделю, выполняя самые разнообразные функции, от участия в просветительских, образовательных программах и проектах до работы в качестве гидов и экскурсоводов. Зачастую, из-за большого количества желающих попробовать себя в роли волонтера, музеи проводят конкурсный отбор кандидатов. К примеру, потенциальные волонтеры лондонского му-

зея «Школа оборванцев» должны заручиться рекомендациями от двух активистов данного учреждения культуры.

В XXI в. волонтерство в сфере культуры в Великобритании серьезно эволюционировало, став массовым общественным движением. За несколько десятилетий изменился и механизм управления добровольческими ресурсами. В настоящее время волонтерский менеджмент учреждений культуры включает в себя нескольких взаимосвязанных процессов:

- планирование деятельности волонтеров;
- привлечение добровольцев;
- отбор волонтеров;
- подготовку помощников;
- управление волонтерами;
- мотивацию волонтеров и признание их заслуг;
- оценку волонтерской программы и деятельности добровольных помощников.

Компоненты управления добровольческими ресурсами являются неотъемлемыми частями целого и эффективно работают только вместе.

Культурные институции Великобритании остановили свой выбор на формировании собственного сообщества добровольцев без обращения к «посредникам» в лице, например, волонтерских ресурсных центров. Учреждениями культуры были выработаны и стандарты организации работы с волонтерским активом, которые включали в себя предоставление различных сервисов, поддержку и супервизию, мотивацию и поощрение. В штате музеев предусматривается отдельная должность координатора волонтеров, в обязанности которого входят вопросы отбора, сопровождения добровольных помощников.

Сегодня культурные институции активно осваивают современные технологии взаимодействия с добровольческим активом



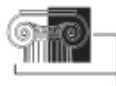
в онлайн-пространстве. К примеру, в Национальном морском музее (National Maritime Museum) насчитывается огромный штат волонтеров. Из 450 добровольных помощников 200 человек работают виртуально и привлекаются в основном к оцифровке списков морских экипажей в военных архивах.

Таким образом, волонтерский менеджмент культурных институций — музеев и библио-

тек Великобритании — за несколько десятилетий претерпел существенные изменения: от ситуативного привлечения добровольных помощников, отсутствия стандартов организации их деятельности до выстраивания системной работы с волонтерами с конкретным набором технологий и действий, нацеленных на эффективное управление добровольческими ресурсами.

Список литературы

1. A brief history of historic royal palaces. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.hrp.org.uk/about-us/history-of-historic-royal-palaces/#gs.70f2nh>
2. About us. — URL: <https://www.tudorhouse.org.uk/about-us/> (дата обращения: 15.01.2022).
3. Creigh-Tyte A., Thoma B. The UK cultural sector: profile and policy issues. — London: Policy Studies Institute, 2001. — 134 p.
4. *Cunningham I.* Human resource management in the voluntary sector: Challenges and opportunities // *Public Money and Management*. — 1999. — Vol. 19. — № 2. — P. 19–25.
5. *Holmes K.* Changing times: volunteering in the heritage sector 1984–1998 // *Voluntary Action*. — 1999. — Vol. 1. — № 2. — P. 21–35.
6. *Holmes K.* Volunteers in the heritage sector: a neglected audience? // *International Journal of Heritage Studies*. — 2003. — Vol. 9. — № 4. P. 341–355.
7. *Holmes K., Slater A.* Patterns of voluntary participation in membership associations: A study of UK heritage supporter groups // *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*. — 2012. — Vol. 41. — № 5. — P. 850–869.
8. Local heritage initiative archive. — URL: <https://uniofglos.blog/specialcollections/2015/09/28/local-heritage-initiative-archive/> (дата обращения: 13.02.2022).
9. *Orr N.* Museum volunteering: Heritage as «serious leisure» // *International Journal of Heritage Studies*. — 2006. — Vol. 12. — № 2. — P. 194–210.
10. Our history. — URL: <https://www.visitchurches.org.uk/what-we-do/about-us/our-history.html> (дата обращения: 02.02.2022).
11. Our history: 1884–1945. — URL: <https://www.nationaltrust.org.uk/lists/our-history-1884-1945> (дата обращения: <https://www.english-heritage.org.uk/about-us/our-history/> 18.01.2022).
12. *Robinson M., Silverman H.* Encounters with popular pasts. — Switzerland: Springer International Publishing, 2015. — 233 p.
13. *Tarling R.* Statistics on the voluntary sector in the UK // *Journal of the Royal Statistical Society. Series A (Statistics in Society)*. — 2000. — Vol. 163. — № 3. — P. 255–261.
14. The Palgrave handbook of contemporary heritage research. — URL: <https://clck.ru/bmHDj> (дата обращения: 18.01.2022).
15. The place of the volunteer in the modern heritage sector. — URL: <http://www.culturesyndicates.co.uk/2018/06/the-place-of-volunteer-modern-heritage-sector/> (дата обращения: 18.01.2022).
16. Volunteer management traineeship. — URL: <https://www.nationaltrust.org.uk/projects/volunteer-management-traineeship> (дата обращения: 19.01.2022). <https://www.english-heritage.org.uk/about-us/our-history/>
17. Volunteering in museums finds itself at a crossroads. — URL: <https://www.museumsassociation.org/museums-journal/news-analysis/01072019-volunteering-museums-at-a-crossroads> (дата обращения: 18.01.2022). <https://www.english-heritage.org.uk/about-us/our-history/>

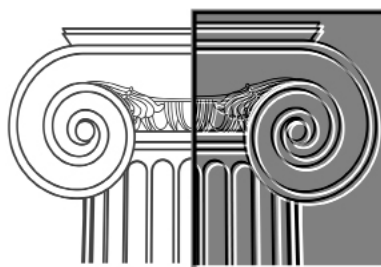


References

1. A brief history of historic royal palaces. — URL: <https://www.hrp.org.uk/about-us/history-of-historic-royal-palaces/#gs.70f2nh> (data obrashcheniya: 29.09.2019).
2. About us. — URL: <https://www.tudorhouse.org.uk/about-us/> (data obrashcheniya: 15.01.2022).
3. Creigh-Tyte A., Thoma B. The UK cultural sector: profile and policy issues. — London: Policy Studies Institute, 2001. — 134 p.
4. Cunningham I. Human resource management in the voluntary sector: Challenges and opportunities // *Public Money and Management*. — 1999. — Vol. 19. — № 2. — P. 19–25.
5. Holmes K. Changing times: volunteering in the heritage sector 1984–1998 // *Voluntary Action*. — 1999. — Vol. 1. — № 2. — P. 21–35.
6. Holmes K. Volunteers in the heritage sector: a neglected audience? // *International Journal of Heritage Studies*. — 2003. — Vol. 9. — № 4. P. 341–355.
7. Holmes K., Slater A. Patterns of voluntary participation in membership associations: A study of UK heritage supporter groups // *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*. — 2012. — Vol. 41. — № 5. — P. 850–869.
8. Local heritage initiative archive. — URL: <https://uniofglos.blog/specialcollections/2015/09/28/local-heritage-initiative-archive/> (data obrashcheniya: 13.02.2022).
9. Orr N. Museum volunteering: Heritage as «serious leisure» // *International Journal of Heritage Studies*. — 2006. — Vol. 12. — № 2. — P. 194–210.
10. Our history. — URL: <https://www.visitchurches.org.uk/what-we-do/about-us/our-history.html> (data obrashcheniya: 02.02.2022).
11. Our history: 1884–1945. — URL: <https://www.nationaltrust.org.uk/lists/our-history-1884-1945> (data obrashcheniya: 18.01.2022).
12. Robinson M., Silverman H. Encounters with popular pasts. — Switzerland: Springer International Publishing, 2015. — 233 p.
13. Tarling R. Statistics on the voluntary sector in the UK // *Journal of the Royal Statistical Society. Series A (Statistics in Society)*. — 2000. — Vol. 163. — № 3. — P. 255–261.
14. The Palgrave handbook of contemporary heritage research. — URL: <https://clck.ru/bmHDj> (data obrashcheniya: 18.01.2022).
15. The place of the volunteer in the modern heritage sector. — URL: <http://www.culturesyndicates.co.uk/2018/06/the-place-of-volunteer-modern-heritage-sector/> (data obrashcheniya: 18.01.2022).
16. Volunteer management traineeship. — URL: <https://www.nationaltrust.org.uk/projects/volunteer-management-traineeship> (data obrashcheniya: 19.01.2022).
17. Volunteering in museums finds itself at a crossroads. — URL: <https://www.museumsassociation.org/museums-journal/news-analysis/01072019-volunteering-museums-at-a-crossroads> (data obrashcheniya: 18.01.2022).

Поступила в редакцию 11.01.2022

*



РЕЦЕНЗИИ