

DOI: 10.12731/2070-7568-2017-4-126-151

УДК 316.354.4

## КОРПОРАТИВНОЕ ВОЛОНТЕРСТВО КАК ЭЛЕМЕНТ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

*Горлова Н.И., Троска З.А., Грибкова О.В.*

**Цель.** Статья посвящена актуальной для российского общества теме развития корпоративного волонтерства. Предметом анализа выступает корпоративное волонтерство в России и его влияние на устойчивое развитие организации. Корпоративное волонтерство рассматривается на стыке совмещения интересов компании, сотрудников и местного сообщества. Целью исследования является теоретический анализ современных практик корпоративной добровольческой деятельности как фактора устойчивого развития организации.

**Метод или методология проведения работы.** В рамках статьи методом сравнения и группировки проведен анализ и изучены материалы последних международных и российских исследований с опорой на экспертные мнения из бизнеса, власти, гражданского сообщества, посвященных этому явлению.

**Результаты.** Результаты работы заключаются в том, что авторы сгруппировали и обобщили мотивационные установки участников корпоративного добровольческого движения, представили практические рекомендации по формированию системы поддержки корпоративного волонтерства и показали связь между устойчивым развитием организации и корпоративным волонтерством.

**Область применения результатов.** Практическая значимость исследования заключается в том, что его выводы и рекомендации могут быть использованы в ходе организации корпоративного волонтерства в российских компаниях.

**Ключевые слова:** корпоративное волонтерство; корпоративная социальная ответственность; волонтерство; добровольчество; развитие персонала; устойчивое развитие организации.

## CORPORATE VOLUNTEERING AS AN ELEMENT OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF THE ORGANIZATION

*Gorlova N.I., Troska Z.A., Gribkova O.V.*

**Purpose.** *The article is devoted to the topic of development of corporate volunteering, which is topical for Russian society. The subject of the analysis is corporate volunteering in Russia and its impact on the sustainable development of the organization. Corporate volunteering is seen at the intersection of the interests of the company, employees and the local community. The aim of the research is a theoretical analysis of modern practices of corporate volunteer activity as a factor of sustainable development of the organization.*

**Methodology.** *Within the framework of the article, using the method of comparison and grouping, we analyzed and studied the materials of the latest international and Russian studies based on expert opinions from business, government, civil society on this phenomenon.*

**Results.** *The results of the work consist in the fact that the authors grouped and summarized the motivational attitudes of participants in the corporate volunteer movement, presented practical recommendations on the formation of a system for supporting corporate volunteering, and showed the relationship between the organization's sustainable development and corporate volunteering.*

**Practical implications.** *The practical significance of the study is that its conclusions and recommendations can be used in the organization of corporate volunteering in Russian companies.*

**Keywords:** *corporate volunteering; corporate social responsibility; volunteerism; staff development; sustainable development of the organization.*

### Введение

Корпоративное волонтерство – один из наиболее важных способов и инструментов, которые позволяют поддерживать социальную активность организации. Наряду с этим оно способствует форми-

рованию устойчивых отношений как с государством, так и с местными сообществами. Сегодня программы корпоративного добровольчества, которые грамотно и хорошо организованы, открывают перед организацией один из самых успешных и рентабельных векторов развития организации.

Опыт ведущих как зарубежных, так и отечественных организаций подтверждает, что корпоративное волонтерство – это один из двигателей значимых социальных изменений, а также важный элемент выстраивания корпоративных коммуникаций в организации. Популяризация корпоративного волонтерства набирает обороты во всем мире. Различные организации (как крупные, так и мелкие) формируют собственные благотворительные и социальные проекты, добровольцами в которых выступают собственные работники, а также члены их семей. Современный работодатель стремится всячески поощрять и поддерживать тех сотрудников, которые готовы на безвозмездной основе принимать добровольное участие в деятельности местных сообществ, а также проектов, которые реализует непосредственно сама организация.

### **Обзор иностранной и отечественной литературы**

В настоящее время общепринятого понимания корпоративного волонтерства не существует [18, с. 3]. Давая определение термину «корпоративное волонтерство» важно остановиться на следующих его толкованиях, распространенных в современной научной литературе:

1. Корпоративное волонтерство – это привлечение коллектива организации к различным благотворительным мероприятиям, организатором которого выступает как сама компания, так и сторонние организации [17].

2. Корпоративное волонтерство – это добровольное участие сотрудников в различных социальных проектах, реализуемых в рамках компании [19].

3. Корпоративное волонтерство – это партисипация коллектива в добровольной работе своей компании, которая организуется и про-

водится при ее непосредственной поддержке в формате различных социальных программ [22].

По мнению К. Аллена, эксперта в области современного добровольчества, президента Консалтинговой группы по вопросам гражданского общества (Consulting Group LLC), – «корпоративное волонтерство напоминает «большой шатер», охватывающий широкий круг мероприятий, философий, подходов, и управленческих структур» [23]. По крайней мере, так он характеризует данный феномен в своей фундаментальной монографии, посвященной исследованию корпоративного волонтерства и особенностям его развития в США [24].

Ряд авторов предлагают другое определение: корпоративное волонтерство – «это разновидность социального служения, которая осуществляется как одна из форм самореализации личностного и профессионального потенциала представителей государственных и/или коммерческих структур, которые при поддержке организации, где они работают, принимают активное участие в социально значимой деятельности на безвозмездной основе» [9, 30, 32]. Данное определение мы будем использовать в нашем исследовании.

Особенность такого рода волонтерства, как корпоративное, может быть описана путем выявления и интеграции основных компонентов этого явления, которое, на наш взгляд, включает:

- участие сотрудников компании в социально значимой деятельности;
- использование ими своего свободного времени и применение личных качеств и профессиональных компетенций;
- осуществление безвозмездной деятельности в интересах благополучателя, будь то отдельного человека, группы лиц, жителей города, региона или страны [5].

Современные компании считают волонтерство серьезным ресурсом профессионального роста сотрудников. Важнейшими условиями эффективности сегодня являются профессиональные знания, навыки и ответственность. Также существуют другие формы некоммерческого труда, такие как краудсорсинг среди работников

компании. Внутренний краудсорсинг подразумевает привлечение сотрудников к решению тех или иных проблем компании для использования их знаний, творческих способностей и опыта на добровольных началах [6, 12].

Добровольчество предоставляет уникальную возможность развить новые навыки, наиболее важным из которых является лидерство. Волонтерство и другие формы участия сотрудников в развитии местного сообщества значительно снижают стоимость обучения новых работников [34].

Корпоративные добровольцы являются носителями миссии корпорации, ее ценностей и целей. Добровольно принятые моральные обязательства, высокий уровень социальной ответственности являются важными факторами вовлечения сотрудников в добровольческую деятельность компании; полноценно включены в профессиональную деятельность, ограничены в свободном времени [25]. Корпоративные добровольцы, как правило тратят не более 4 часов неделю на участие в добровольческой деятельности и не затрачивают больших усилий на приобретение дополнительных сложных компетенций; имеют компетенции, связанные с коммерческой деятельностью и профессиональной производственной деятельностью [29, 36]. Корпоративные добровольцы имеют высокий уровень профессиональных компетенций, которые могут быть использованы в добровольчестве. Широкий спектр профессиональных ролей, представленных в корпорации, позволяет решать разнообразные задачи по организации и реализации добровольческих проектов; опираются на корпоративный ресурс. Корпорация может предоставить добровольцам собственные ресурсы – коммуникационные каналы, социальные связи, материальные и кадровые ресурсы; имеют возможности корпоративного поощрения личностного роста [28, 35].

Волонтерство в компаниях оказывает позитивное воздействие как на личное, так и на профессиональное развитие сотрудников, помогает им развить те навыки и качества, которые многие из них никогда бы не приобрели. Корпоративное волонтерство создает возможность для работников повысить межкультурные

и технические знания, развить лидерские качества, предоставляет им возможность участия в различных социальных практиках, приобретения дополнительного опыта работы в команде, опыта конструктивного выстраивания отношений с партнерами и представителями власти, реализации собственных социально-значимых инициатив и т.д. [27].

Корпоративное волонтерство – это не только целенаправленное привлечение компанией своих сотрудников, но и как личная инициатива, которую поддерживает компания. Примером служит реакция сотрудников европейских компаний на миграционный кризис в Европе.

Миграционный кризис, крупнейший в Европе со времен Второй мировой войны, многократное увеличение потока беженцев и нелегальных мигрантов в европейские страны показал неготовность Евросоюза к их приему и распределению [26]. Всего за 2015 г. в страны ЕС прибыло от 1 до 1,8 млн. человек. На этот вызов многие компании и их сотрудники-энтузиасты ответили предоставлением финансовых средств, наставничества и культурных услуг [33]. Они организовывали языковые курсы, досуговые мероприятия для детей беженцев, оказывали помощь с питанием и одеждой. Корпоративное волонтерство многое сделало для того, чтобы облегчить страдания и лишения беженцев и их семей и наладить пути их интеграции в новое общество.

### **Описание исследования**

Участие сотрудников компаний в различных социальных программах – важнейший элемент устойчивого развития организации, а их профессионализм и уникальные компетенции вносят значительный вклад в развитие местных сообществ.

Наиболее важным трендом в развитии отечественного корпоративного волонтерства сегодня является переход от разовых практик к системной деятельности, происходит постепенное накопление знаний и опыта, развиваются эффективные добровольческие практики, складываются модели корпоративного волонтерства, появляются

сильные и успешные лидеры движения. Как отмечает В. Ковалев, все чаще коммерческие компании разрабатывают инновационные проекты вместе с общественными и государственными организациями, налаживают партнерские взаимоотношения со школьниками и студентами [7]. Тем не менее, имеются и пробелы в функционировании корпоративного волонтерства, связанные с затруднением поисков квалифицированных партнеров из числа некоммерческих организаций, отсутствием или недостаточностью разработок документальной базы по обучению, организационному учету и т.д.

Приоритетными направлениями в деятельности корпоративного волонтерства является помощь детским домам и домам-интернатам (67%), детям с инвалидностью (48%), людям пожилого возраста и ветеранам (42%). К другим направлениям деятельности волонтеров относятся следующие: решение экологических проблем, донорство, помощь многодетным семьям и семьям, находящимся в группе риска, поддержка в проведении крупных мероприятий, помощь религиозным организациям, помощь бездомным, беженцам, пострадавшим от стихийных бедствий.

Корпоративное волонтерство, как мощный инструмент изменения корпоративной культуры и корпоративных ценностей, позволяет сотрудникам отечественных фирм проявить себя, получить опыт управленческих навыков, публичных выступлений и др. Кроме того, корпоративное волонтерство целесообразно оценивать не только с точки зрения его эффективности и результатов для компании и ее сотрудников, но и для социального окружения. Ведь вовлеченность в волонтерство взрослых позитивно влияет на формирование мировоззренческих установок членов семьи и детей, воспитывающихся в семьях добровольцев. В мероприятиях корпоративного волонтерства зачастую участвуют помимо сотрудников, члены их семей и родственники, обычно – это супруг(а) (18%), дети (14%) и другие родственники (9%).

Как показало исследование Центра исследований гражданского общества и некоммерческого сектора, которые были выявлены в ходе проведенного в декабре 2011 – январе 2012 года комплекс-

ного социологического исследования корпоративного волонтерства, сотрудники компаний занимаются волонтерством как в рабочее, так и в свободное время. В разных компаниях установлены свои правила. В большей части компаний (46%) сотрудники занимаются волонтерством преимущественно в свободное время. Во многих компаниях (30%) сотрудники занимаются волонтерством как в рабочее, так и в нерабочее время. Только каждая пятая компания не возражает против проведения мероприятий корпоративного волонтерства в рабочее время. При этом, как заметила Ирина Краснопольская, учёт ведётся в основном на качественном уровне, и в большинстве компаний нет перечня измеряемых (количественных) индикаторов: «В большинстве исследованных компаний специального учета волонтеров, их социально-демографических характеристик не ведется. Также нет точных данных о количестве постоянно участвующих в волонтерских акциях сотрудников и о волонтерах-новичках» [36].

Мотивы участия сотрудников в мероприятиях корпоративного волонтерства по результатам проводившегося исследования некоммерческого сектора, можно разделить на три группы [10]:

Филантропические мотивы	моральный долг	41%
	желание помочь конкретным людям	38%
	удовлетворение, положительные эмоции	56%
Мотивы личного роста	стремление научиться новому	35%
	самореализация	27%
«Внешний» тип мотивации, обращенный к миру и обществу	важность для компании	25%
	для страны	23%
	влияние семьи	16%
	значимость для улучшения отношений с коллегами	12%

Характеристики корпоративного волонтерства в России имеют отличия от добровольческих практик в других странах. Так, в российских реалиях нет регулирования волонтерской деятельности, программы разрабатываются зачастую по инициативе сотрудников, а не менеджмента компаний, при подготовке мероприятий, как правило, нет глубокого анализа социальной проблемы [7].



Опыт компаний, эффективно реализующих волонтерские проекты, показывает, что в первую очередь необходимо определиться с форматом проектов. Традиционное волонтерство, которое пока преобладает, подразумевает, что сотрудники занимаются не характерными для их профессий работами: организуют работу с детьми в детских домах или больницах, принимают участие в субботниках и донорских акциях, ухаживают за животными в приютах, помогают пожилым [7]. Другой формой участия сотрудников, набирающей популярность в России, является *pro bono*, когда сотрудники используют свои знания и навыки, свою профессиональную специализацию для бесплатной помощи некоммерческим организациям. Такая форма корпоративного волонтерства, безусловно, одна из самых эффективных и перспективных для России, а главное в ней всегда есть потребность. НКО не хватает профессиональных услуг и консультаций, которые могут предоставить юристы, пиарщики, бухгалтеры и другие специалисты, работающие в коммерческом секторе [3]. И наконец, некоторые компании практикуют сочетание корпоративного волонтерства и грантовой программы, когда компания финансирует или помогает в реализации благотворительных проектов, которые предложили и в которых участвуют сотрудники. Очевидно, не все программы корпоративного волонтерства одинаково эффективны и успешны среди сотрудников. Причина кроется в том, что у многих компаний довольно часто отсутствует стратегия по развитию волонтерства на уровне высшего менеджмента, системность в реализации и креативный подход в работе с волонтерами. Кроме того, остается не проработанной сфера поддержки участия сотрудников в практиках волонтерской деятельности [4].

В управлении добровольческой деятельностью мотивация сотрудников одно из главных условий успеха всего проекта [1].

В целом, проведенный нами анализ многочисленных исследований в области мотивации сотрудников компаний, позволил нам сгруппировать и обобщить их мотивационные установки:

Реализация личностного потенциала. Зачастую волонтеры, выполняя бескорыстную деятельность ради самой деятельности,

мотивируют свой выбор именно возможностью и перспективами личностного роста.

**Общественное признание.** В сфере реализации добровольческих усилий волонтеры получают необходимое положительное подкрепление своей деятельности, получив высокую оценку со стороны окружающих, членов референтной группы, в которой значима волонтерская работа или для защиты ее интересов, ощущают сопричастность к общеплезному делу и востребованность обществом, реализуя потребность в чувстве социальной значимости.

**Самовыражение и самоопределение.** В добровольчестве видят уникальную возможность получить возможности самовыражения, осознать свою уникальность и индивидуальность, почувствовать себя способным что-то совершить. Оно открывает новые возможности социокультурных особенностей участника добровольческого движения.

**Профессиональная ориентация.** Корпоративные волонтеры в результате работы должны получать не только практические навыки коммуникации, социального проектирования и моделирования, проектного менеджмента, но также понять свою профессию изнутри, получить возможность выбора направления профессиональной подготовки.

**Общение и социальные контакты.** Добровольчество позволяет расширить круг общения, найти единомышленников в рамках проекта с новыми значимыми людьми, вовлекаясь тем самым в сферу лично-значимых отношений и практики успешного взаимодействия, доступ к новым социальным группам.

**Опыта социального взаимодействия.** Добровольческая практика позволяет участнику волонтерского движения попробовать себя в различных моделях взаимодействия, приобрести навыки лидерства и исполнительской деятельности.

**Выполнение гражданского и религиозного долга.** Добровольчество актуализирует социальную активность, активизируя готовность людей к преобразованию общественных процессов, повышение гражданской позиции и адаптации во всех сферах жизни. Исследования свидетельствуют о личной готовности людей, при-

надлежащим к различным социальным группам, предоставить свое время, знания, силы для решения конкретной социально-значимой задачи, именно это и является механизмом, запускающим гражданские инициативы в практике решения проблем в обществе. Кроме того, волонтерство это область применения моральных и религиозных принципов.

Приобретение полезных социальных и практических навыков. Помимо профессиональных навыков, волонтеры осваивают и ряд других умений, позволяющих повысить конкурентоспособность, в том числе и в сфере построения карьеры. Добровольческая работа приносит следующие преимущества: совершенствование навыков профессионального взаимодействия, которые лежат в основе умения активного слушания и построения эффективной коммуникации; освоение организационных навыков и таймменеджмента; закрепление навыков планирования, принятия решений, как коллективных и индивидуальных; управления стрессовыми ситуациями и состояниями.

Сотрудники, которые инициируют развитие добровольчества в компании, изначально мотивированы на действия. Руководству или координаторам важно поддержать инициативу и позволить вовлечь в процесс других сотрудников. Это один из основных способов развития корпоративного добровольчества в компании. Корпорация обладает возможностями для поощрения добровольцев: повышение квалификации добровольцев, организация свободного времени, возможности карьерного роста в корпорации; обладают высоким уровнем корпоративной культуры.

Что касается индивидуалистической мотивации в рамках участия в реализации волонтерских проектов, то она сводится к возможностям сотрудников развивать свои навыки и повысить квалификацию, развить определенные черты личности, с пользой провести свободное время, переключиться с основных рабочих дел на дополнительную деятельность, «освежить» взгляд на мир, а также возможность неформально пообщаться с коллегами, организованность мероприятия.

Результаты многочисленных российских исследований по вопросам поддержки и мотивации сотрудников, свидетельствуют, что большинство респондентов находят поощрение волонтеров возможным и необходимым [10].

Как следует поощрять сотрудников, участвующих в волонтерской деятельности?	
Награждать билетами на культурные или спортивные мероприятия	48%
Информировать коллег через корпоративные СМИ	44%
Награждать почетными грамотами и объявлять благодарность	42%
Информировать руководителей подразделений о сотрудниках-волонтерах	36%
Приглашать на выездные обучающие семинары и встречи	40%
Продвигать по карьерной лестнице	26%
Предоставлять отгулы	22%
Не следует поощрять таких работников	16%

Согласно таблице, можно сделать вывод, что у сотрудников компании существует достаточно сильная тенденция к символическому признанию их достоинств в добровольческой деятельности и, в гораздо меньшей степени, материальному поощрению. Тем не менее, вполне естественно, что существует разница в отношении к поощрению добровольчества, в зависимости от финансового положения респондентов. Таким образом, среди наименее состоятельных людей доля тех, кто высказывается за отгулы и денежную компенсацию, значимо выше, чем в среднем по выборке (34% против 22% и 26% против 13% соответственно).

Для молодых сотрудников (стажеров) признание заслуг может состоять в получении ценного опыта работы, рекомендательных писем от руководителей, отметок о прохождении стажировки, что может помочь при трудоустройстве в будущем. Для уже работающих сотрудников развитие социального капитала может осуществляться через получение грамот, публикацию их имен на корпоративном портале, получение символических «баллов» в общем рейтинге.

К сожалению, даже нематериальное поощрение существует не во всех компаниях. Лишь несколько респондентов заявили о существовании материальных стимулов. Характерно, что символическое поощрение в виде грамот и благодарностей может не

восприниматься волонтерами в качестве поощрения как такового. Интересно, что по мнению респондентов, корпоративное волонтерство не оказывает влияния на продвижение в компании. По результатам исследования портала интернет-рекрутмента HeadHunter: «работодатели не указывали опыт волонтерской деятельности как преимущество при найме на работу».

Результаты опроса показали необходимость поощрения волонтеров. Идеи о «приемлемом» типе поощрений широко варьируются, только 16% опрошенных принципиально отказываются от них. Для них лучшая форма поощрения – это создание хорошей репутации в команде: вручение в торжественной обстановке грамот, информирование коллег и начальников, публикации в СМИ и вынесение благодарностей. Также значимыми формами укрепления человеческого капитала и повышения репутации волонтеров среди сотрудников является предоставление билетов на культурные мероприятия и участие в обучающих семинарах.

Системный анализ процессов формирования системы стимулирования добровольческой деятельности труда, отдельной оценки требует спектр ее мотивирующих факторов предлагаемых российскими компаниями. Ряд компаний представили ряд интересных проектов по поддержке и тиражированию добровольческих инициатив своих сотрудников, созданию привлекательного образа волонтера, мотивации к добровольческой деятельности, формирование механизмов активизации добровольческого потенциала и их вовлечение в соответствующую деятельность.

Ярким примером внедрения эффективно действующей системы поощрения сотрудников и целых коллективов, в том числе и за участие в волонтерских проектах и программах стало Положения о немонетарной (нематериальной) мотивации сотрудников и трудовых коллективов предприятий РУСАЛа. Каждая компания имеет право выбирать любые способы поощрения, как традиционно действующие в коллективе, так и «новинки». Разработчики Положения, обобщили опыт всех заводов Компании, взяли лучшие практики и объединили их в одном документе.

Как говорит Олег Василевский: «Работая над Положением, мы не только изучили опыт заводов РУСАЛа, но и обратили внимание на способы поощрения работников в других компаниях, в том числе и зарубежных. Цель этого документа заключается в том, чтобы применить весь имеющийся инструментарий для поощрения каждого человека, заслуживающего благодарности. Мы стремимся, чтобы наша система мотивации не ограничивалась только грамотами и Досками почета. Ведь существует много интересных инструментов, которые позволяют выделить человека, признать его заслуги и поблагодарить».

На его основе каждый завод разработает свое положение. Примечательно, что на всех предприятиях могут быть разные виды поощрений лучших работников.

Это могут быть вымпелы и флажки, грамоты и дипломы, объявление благодарности руководителя с записью в трудовую книжку. Отличившимся, как и прежде, будут вручаться благодарственные письма. В то же время планируется распространить практику, положительно зарекомендовавшую себя на ряде предприятий, когда благодарственные письма отправляются также семьям лучших сотрудников на все заводы Компании. Другим видом поощрения является создание индивидуальной программы развития для выдающихся сотрудников в рамках текущей должности либо на должность в кадровом резерве. Эта программа позволяет участвовать в тренингах, стажировках и т.п.

Безусловно, сотрудники, заслуживающие почета и уважения, будут получать от руководителей официальные поздравления с юбилейными датами работы на предприятии, юбилейными днями рождения и другими важными событиями в жизни.

По словам менеджера отдела корпоративной культуры УК Оксана Федулова: «Для каждого человека общественное признание – это очень важно. Поэтому чествование и награждение лучших работников всегда проходит в торжественной обстановке, такие мероприятия, как правило, приурочены к важным, значимым событиям. А грамоты, подарки, памятные знаки становятся настоящими семейными ценностями, которые десятилетиями тщательно

хранятся и передаются детям, внукам. И РУСАЛ охотно поддерживает традицию отмечать лучших своих сотрудников».

Кроме того, публикации об лучших людях, проявивших себя на поприще волонтерства будут размещаться в корпоративном «Вестнике РУСАЛа», а их фотографии развешат на информационных стендах.

Предполагается, что предложенная система мер, станет эффективным инструментом для руководителей, позволяющим мотивировать сотрудников на участие в практиках волонтерской деятельности.

Обобщая лучшие практики поощрения и мотивации сотрудников-волонтеров отечественных компаний необходимо отметить работу в этом направлении ведущего телекоммуникационному оператору в России МТС, объявившего еще 2015 году о запуске технологической платформы для развития корпоративного волонтерства. Сервис, специально разработанный для МТС проектом Добро Mail.Ru, позволит систематизировать управление волонтерскими проектами внутри компании и обеспечит необходимый инструментарий для координации масштабного добровольческого движения в разных регионах присутствия МТС.

Директор департамента корпоративной социальной ответственности МТС Е. Серегина отметила: «В МТС исторически сложилось мощнейшее волонтерское движение, благодаря которому компания реализует как региональные социальные программы, так и масштабные федеральные проекты, не только действительно помогающие повышению вовлеченности сотрудников, но и способствующие гармоничному развитию бизнеса МТС в целом. Мы уверены, что благодаря технологическим возможностям совместного проекта с Добро Mail.Ru мы получим действенные рычаги для оптимизации корпоративного волонтерства, а наши неравнодушные и активные сотрудники получают удобный и простой инструмент для участия в интересных для них социальных и благотворительных программах» [16].

Кастомизированная для МТС технологическая программа Добро Mail.ru предлагает возможности системной работы с базой действующих и потенциальных волонтеров компании, предлагая им участие в различных благотворительных и социальных проектах.

тах МТС в различных регионах страны. Участники волонтерского движения могут проследить историю своего участия в социальных программах компании в удобном Личном кабинете, где также можно следить за новостями проектов МТС.

За участие во всех видах волонтерских инициатив – интеллектуальном волонтерстве, помощи детям, программах поддержки людей пожилых возраста, экологических и природоохранных проектах, – сотрудники компании получают виртуальные бейджи и могут поделиться символами своих достижений в социальных сетях.

Чтобы программы корпоративного волонтерства приносили преимущества бизнесу, важно правильно построить этот процесс в компании. Во-первых, следует помнить о включении их в уже существующие проекты социальных инвестиций. Это повысит их эффективность. Во-вторых, необходимо ориентироваться на интересы и компетенции сотрудников. В-третьих, важным аспектом является правильное позиционирование программы и мотивация волонтеров. Это – краеугольный камень популярности подобных начинаний в компании. Сотрудники отказываются в свое свободное время от футбола, просмотра любимого фильма, посиделок с друзьями или выходных с семьей. И они должны четко осознавать: зачем они это делают, понимать свою социальную роль. Мотивация волонтеров – дело непростое, но оно того стоит.

Для того чтобы поддерживать в сотрудниках постоянный интерес к участию в волонтерстве, необходимо придерживаться несложных правил. Во-первых, формат мероприятия должен быть интересен не только тем, кому мы помогаем, но и самим волонтерам. Во-вторых, необходимо задействовать сильные стороны и таланты сотрудников, в особенности, если у них нет возможности проявить их в своей повседневной работе. Важный момент в мотивации волонтеров – это дать им возможность самим разрабатывать все мероприятия и распределять роли.

Поддержка со стороны топ-менеджеров является обязательным условием существования волонтерской команды в компании. В противном случае есть риск того, что данная инициатива вместо



того, чтобы перерасти в комплексную программу, превратится в мероприятия для ограниченного круга людей, уход которых может повлечь прекращение волонтерской деятельности в компании. По этой же причине необходимо, чтобы куратором волонтерского движения стал сотрудник из отдела HR или внутренних коммуникаций.

Активнее всего в российских компаниях используются различные формы нематериального поощрения волонтеров: информация на сайте компании и в корпоративной прессе, благодарности, почетные грамоты, сертификаты, конкурсы волонтеров, награждение на общем собрании коллектива, знаковые недорогие сувениры и т.п. Поддержка руководства также является эффективным методом стимулирования сотрудников к более активному участию в проектах. Не случайно в некоторых компаниях в качестве морального поощрения лучшие волонтеры получают благодарность и возможность встречи с генеральным директором.

### **Заключение**

В практике российских компаний набирает обороты тенденция поддержки добровольческой деятельности сотрудников в собственных филиалах, в тех регионах, где располагаются их дочерние структуры. Многие предприятия предпочитают поддерживать инициативные проекты НКО, либо добровольческую работу сотрудников, также инициированную ими самими. Развивать собственные программы корпоративного добровольчества – удел лишь небольшого по численности процента компаний. Тем не менее отрицать, что корпоративное волонтерство выполняет очень важную функцию по привлечению дополнительных финансовых ресурсов и новые участников, прежде всего из числа молодых корпоративное волонтерство квалифицированных специалистов, нельзя.

Участие и поддержка компании организации мероприятий корпоративного волонтерства ценно для сотрудников, гарантируя, что все усилия будут направлены именно на благополучателей, что все вопросы организационного характера будут решены, будет возможность оказать более масштабную помощь. Это выгодно отличает

корпоративное волонтерство от самостоятельного волонтерства вне компании и является базовым преимуществом при выборе между самостоятельным, индивидуальным и корпоративным волонтерством.

В целях стимулирования и поощрения волонтеров на наш взгляд необходимо практиковать систему нематериальных и материальных стимулов для всех сотрудников-волонтеров с детализацией порядка и условий поощрения. Поощрительная программа может состоять из нескольких уровней и действовать на основе балльно-рейтинговой системы. Под рейтингом понимался количественный показатель работы волонтера по определенному виду деятельности. Значение рейтинга – сумма баллов, набранных волонтером за определенный период времени. Созданная рейтинговая система оценки вклада каждого волонтера предусматривала оценку за все виды волонтерской деятельности (участие в проведении мероприятий, выполнение функций тим-лидера и др.) волонтерам начисляются баллы в соответствии со специально разработанной шкалой. При наборе определенного количества баллов волонтер переходил на следующий уровень в системе поощрения. Каждый уровень обладал своим набором нематериальных и материальных видов поощрения.

Кроме того, в рамках программы мотивации сотрудников волонтеров необходимо предусмотреть различные формы поощрений по результатам проводимых конкурсов волонтерских команд.

*Работа выполнена при финансовой поддержке ФГБОУ ВО «РЭУ им. Г.В.Плеханова» / The study was financed by a grant from the Plekhanov Russian University of Economics*

#### **Список литературы**

1. Бадмаева Л.Б. Диалектика развития концепции корпоративной социальной ответственности // Проблемы современной экономики. 2010. № 4 (36). С. 65–68.
2. Ветитнев А.М., Круглова М.С. Эффективность управления волонтерским движением в Российской Федерации: методология проведения оценки // Управленец. 2016. № 5 (63). С. 22–28.

3. Галюк А.Д., Хайдаршина М.Р. Повышение вовлеченности персонала на основе корпоративного волонтерства // Инновации, технологии, наука: Сборник статей Международной научно-практической конференции / Ответственный редактор: Сукиасян А.А. 2016. С. 208.
4. Голышкова И.Н., Балашова Н.Е. Современное состояние корпоративного волонтерства в России // Актуальные проблемы управления. 2016. С. 217-219.
5. Горлова Н.И. История и перспективы развития российского корпоративного волонтерства // Ученые записки. Электронный научный журнал Курского государственного университета. 2016. №. 4 (40).
6. Долженко Р.А. Краудсорсинг: новая форма организации трудовой деятельности в коммерческом банке // Менеджмент в России и за рубежом. 2012. № 5. С. 98–103.
7. Дорожинская Ю. Корпоративное волонтерство: модели и возможные «подводные камни» // Корпоративное волонтерство в России: Сб. лучших практик / Под ред. Т. Бачинской. Изд. 2-е. М.: Центр развития филантропии «Сопричастность». 2012. С. 99–105.
8. Загладина Х.Т. Объединяя усилия: европейская конференция по корпоративному волонтерству «Partnering For Impact» // Внешкольник. 2017. № 3 (177). С. 13–17.
9. Корпоративное волонтерство / Под ред. Арсеньевой Т.Н. Тверь: Полиграфическая компания «Печатня», 2016, С. 8.
10. Корпоративное волонтерство в России: оценка состояния и рекомендации по развитию. Аналитический отчет по результатам исследовательского проекта. М.: МОО «Ассоциация Менеджеров», 2016. 106 с.
11. Корпоративное волонтерство. Бизнес и общество. Комплексное исследование практик корпоративного волонтерства в городе Москве. М.: МОО «Ассоциация Менеджеров», 2014. 36 с.
12. Котляров И.Д. Внутренний краудсорсинг: попытка анализа экономической и организационной природы // Вестник НГУЭУ. 2016. № 1. С. 164–173.

13. Краснопольская И.И. Корпоративное волонтерство в России: основные характеристики // Корпоративное волонтерство в России: Сб. лучших практик / Под ред. Т. Бачинской. Изд. 2-е. М.: Центр развития филантропии «Сопричастность». 2012. С. 36–42.
14. Круглова М.С., Ветитнев А.М. Формы организации волонтерского движения в России // Sochi Journal of Economy. 2015. № 3–1 (36). С. 135–139.
15. Кудринская Л.А. Добровольческий труд (опыт теоретической реконструкции). диссертация на соискание ученой степени доктора социологических наук / Московский государственный университет им. М.В. Ломоносова. Москва, 2006. С. 302.
16. Официальный сайт компании МТС. Пресс релиз от 8 декабря 2015. [http://www.company.mts.ru/comp/press-centre/press\\_release/2015-12-08-4956120/](http://www.company.mts.ru/comp/press-centre/press_release/2015-12-08-4956120/)
17. Певная М.В., Кузьминчук А.А. Потенциал развития корпоративного волонтерства в современной России // Социальные исследования. 2017. №. 1. С. 1–18.
18. Развитие корпоративного волонтерства как перспективного направления социального партнерства в России // Бизнес и общество. 2012. № 3–4 (70–71). С. 3–25.
19. Решетников О.В. Инклюзивная модель взаимодействия добровольцев и детей-сирот, находящихся в трудной жизненной ситуации: Методическое пособие. М.: ООО «Издательство «Перспектив». 2010. 80 с.
20. Решетников О.В. Корпоративное добровольчество: Научно-методическое пособие. М.: ООО «Издательство «Перспектив». 2010. 151 с.
21. Рождественская Н.В., Богуславская С.Б., Боброва О.С. Оценка эффективности проектов некоммерческих организаций, социального предпринимательства и гражданских инициатив. Санкт-Петербург, 2016. С. 168.
22. Шахнес Т.Ю. Корпоративное волонтерство как важнейшая составляющая социально ответственного бизнеса // Вестник Московской международной высшей школы бизнеса МИРБИС. 2016. №. 2. С. 114–119.

23. Allan K. The Big Tent – Corporate Volunteering in the Global Age. Madrid: Ariel and Fundacion Telefonica. 2012. C. 16–17.
24. Allen K., Galiano M. Corporate Volunteering in the Global South // Perspectives on Volunteering. Springer International Publishing, 2017. C. 99–114.
25. Arulrajah A.A. The Role of Corporate Volunteerism in a Wider Socio-economic Context: A Review of Literature // IUP Journal of Management Research. 2016. T. 15. №. 3. C. 7.
26. Dreesbach-Bundy S., Scheck B. Corporate volunteering: A bibliometric analysis from 1990 to 2015 // Business Ethics: A European Review. 2017.
27. Haski-Leventhal D., Kach A.P., Pournader M. Revisiting Corporate Volunteering: The Impact of Intrinsic and Extrinsic Motivation to Volunteer // Academy of Management Proceedings. Academy of Management, 2016. T. 2016. №. 1. C. 13322.
28. Hu J. et al. The motivational antecedents and performance consequences of corporate volunteering: When do employees volunteer and when does volunteering help versus harm work performance? // Organizational Behavior and Human Decision Processes. 2016. T. 137. C. 99–111.
29. Huang C. C. Employees' perception of corporate social responsibility: Corporate volunteer and organizational commitment // International Business Research. 2016. T. 9. №. 9. C. 142.
30. Khan M. Z. Management of corporate volunteers and the effects of volunteering on the well-being and engagement of employees: A Review and Framework for Future Research // International Journal of Human Resource Studies. 2016. T. 6. №. 3. C. 74–86.
31. Krasnopol'skaya I., Roza L., Meijs L. C. P. M. The relationship between corporate volunteering and employee civic engagement outside the workplace in Russia // VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations. 2016. T. 27. №. 2. C. 640–672.
32. Loosemore M., Bridgeman J. Corporate volunteering in the construction industry: motivations, costs and benefits // Construction Management and Economics. 2017. C. 1–13.

33. Păceșilă M. Corporate volunteering: Trends, benefits and challenges. Current situation in Romania // Theoretical and Empirical Researches in Urban Management. 2017. T. 12. №. 2. C. 19.
34. Samuel O., Roza L., Meijs L. Exploring Partnerships from the Perspective of HSO Beneficiaries: The Case of Corporate Volunteering // Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance. 2016. T. 40. №. 3. C. 220–237.
35. Sheel R. C., Vohra N. Relationship between perceptions of corporate social responsibility and organizational cynicism: the role of employee volunteering // The International Journal of Human Resource Management. 2016. T. 27. №. 13. C. 1373–1392.
36. Zafar M., Ali I. The Influence of Corporate Social Responsibility on Employee Commitment: The Mediating Role of Employee Company Identification // Asian Social Science. 2016. T. 12. №. 12. C. 262.

### *References*

1. Badmaeva L.B. Problemy sovremennoy ekonomiki. 2010. № 4 (36), pp. 65–68.
2. Vetitnev A.M., Kruglova M.S. Upravlenets. 2016. № 5 (63), pp. 22–28.
3. Galyuk A.D., Khaydarshina M.R. Innovatsii, tekhnologii, nauka: Sbornik statey Mezhdunarodnoy nauchno-prakticheskoy konferentsii [Innovations, technology, science: Collection of articles of the International Scientific and Practical Conference]. 2016. P. 208.
4. Golyshkova I.N., Balashova N.E. Aktual'nye problemy upravleniya. 2016, pp. 217–219.
5. Gorlova N.I. Uchenye zapiski. Elektronnyy nauchnyy zhurnal Kurskogo gosudarstvennogo universiteta. 2016. №. 4 (40).
6. Dolzhenko R.A. Menedzhment v Rossii i za rubezhom. 2012. № 5, pp. 98–103.
7. Dorozhinskaya Yu. Korporativnoe volonterstvo v Rossii: Sb. luchshikh praktik [Corporate volunteering in Russia] / Ed. T. Bachinskaya. M.: Tsentr razvitiya filantropii «Soprichastnost'». 2012, pp. 99–105.
8. Zagladina Kh.T. Vneshkol'nik. 2017. № 3 (177), pp. 13–17.

9. Korporativnoe volonterstvo [Corporate Volunteerism] / Ed. Arsen'eva T.N. Tver': Poligraficheskaya kompaniya «Pechatnya», 2016. P. 8.
10. Korporativnoe volonterstvo v Rossii: otsenka sostoyaniya i rekomendatsii po razvitiyu. Analiticheskiy otchet po rezul'tatam issledovatel'skogo proekta [Corporate Volunteering in Russia: assessment of the state and recommendations for development. Analytical report on the results of the research project]. M.: MOO «Assotsiatsiya Menedzherov», 2016. 106 p.
11. Korporativnoe volonterstvo. Biznes i obshchestvo. Kompleksnoe issledovanie praktik korporativnogo volonterstva v gorode Moskve [Corporate volunteering. Business and society. Comprehensive research of corporate volunteer practices in the city of Moscow]. M.: MOO «Assotsiatsiya Menedzherov», 2014. 36 p.
12. Kotlyarov I.D. Vestnik NGUEU. 2016. № 1, pp. 164–173.
13. Krasnopol'skaya I.I. Korporativnoe volonterstvo v Rossii: Sb. luchshikh praktik [Corporate Volunteering in Russia: Sat. best practices] / Ed. T. Bachinskaya. M.: Tsentr razvitiya filantropii «Soprichastnost'». 2012, pp. 36–42.
14. Kruglova M.S., Vetitnev A.M. Sochi Journal of Economy. 2015. № 3–1 (36), pp. 135–139.
15. Kudrinskaya L.A. Dobvol'cheskiy trud (opyt teoreticheskoy rekonstruktsii) [Voluntary work (the experience of theoretical reconstruction)]. M., 2006. P. 302.
16. Ofitsial'nyy sayt kompanii MTS. Press reliz ot 8 dekabrya 2015 [Official website of MTS. Press release of December 8, 2015]. [http://www.company.mts.ru/comp/press-centre/press\\_release/2015-12-08-4956120/](http://www.company.mts.ru/comp/press-centre/press_release/2015-12-08-4956120/)
17. Pevnaya M. V., Kuz'minchuk A. A. Sotsial'nye issledovaniya. 2017. № 1, pp. 1–18.
18. Biznes i obshchestvo. 2012. № 3–4 (70–71), pp. 3–25.
19. Reshetnikov O.V. Inklyuzivnaya model' vzaimodeystviya dobrovol'tsev i detey-sirot, nakhodyashchikhsya v trudnoy zhiznennoy situatsii [Inclusive model of interaction of volunteers and orphans in a difficult life situation]. M.: OOO «Izdatel'stvo «Prospekt». 2010. 80 p.
20. Reshetnikov O.V. Korporativnoe dobrovol'chestvo [Corporate volunteering]. M.: OOO «Izdatel'stvo «Prospekt». 2010. 151 p.

21. Rozhdestvenskaya N.V., Boguslavskaya S.B., Bobrova O.S. Otsenka effektivnosti proektov nekommercheskikh organizatsiy, sotsial'nogo predprinimatel'stva i grazhdanskikh initsiativ [Evaluation of the effectiveness of projects of non-profit organizations, social entrepreneurship and civic initiatives]. Sankt-Peterburg, 2016. P. 168.
22. Shakhnes T.Yu. Vestnik Moskovskoy mezhdunarodnoy vysshey shkoly biznesa MIRBIS. 2016. №. 2, pp. 114–119.
23. Allan K. The Big Tent – Corporate Volunteering in the Global Age. Madrid: Ariel and Fundacion Telefonica. 2012, pp. 16–17.
24. Allen K., Galiano M. Corporate Volunteering in the Global South. Perspectives on Volunteering. Springer International Publishing, 2017, pp. 99–114.
25. Arulrajah A.A. The Role of Corporate Volunteerism in a Wider Socio-economic Context: A Review of Literature. IUP Journal of Management Research. 2016. V. 15. №. 3. P. 7.
26. Dreesbach-Bundy S., Scheck B. Corporate volunteering: A bibliometric analysis from 1990 to 2015. Business Ethics: A European Review. 2017.
27. Haski-Leventhal D., Kach A. P., Pournader M. Revisiting Corporate Volunteering: The Impact of Intrinsic and Extrinsic Motivation to Volunteer. Academy of Management Proceedings. Academy of Management, 2016. V. 2016. №. 1. P. 13322.
28. Hu J. et al. The motivational antecedents and performance consequences of corporate volunteering: When do employees volunteer and when does volunteering help versus harm work performance? Organizational Behavior and Human Decision Processes. 2016. V. 137, pp. 99–111.
29. Huang C.C. Employees' perception of corporate social responsibility: Corporate volunteer and organizational commitment. International Business Research. 2016. V. 9. №. 9. P. 142.
30. Khan M. Z. Management of corporate volunteers and the effects of volunteering on the well-being and engagement of employees: A Review and Framework for Future Research. International Journal of Human Resource Studies. 2016. V. 6. №. 3, pp. 74–86.
31. Krasnopolskaya I., Roza L., Meijs L.C. P. M. The relationship between corporate volunteering and employee civic engagement outside the



- workplace in Russia. VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations. 2016. V. 27. №. 2, pp. 640–672.
32. Loosemore M., Bridgeman J. Corporate volunteering in the construction industry: motivations, costs and benefits. Construction Management and Economics. 2017, pp. 1–13.
33. Păceșilă M. Corporate volunteering: Trends, benefits and challenges. Current situation in Romania. Theoretical and Empirical Researches in Urban Management. 2017. V. 12. №. 2. P. 19.
34. Samuel O., Roza L., Meijs L. Exploring Partnerships from the Perspective of HSO Beneficiaries: The Case of Corporate Volunteering. Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance. 2016. V. 40. №. 3, pp. 220–237.
35. Sheel R.C., Vohra N. Relationship between perceptions of corporate social responsibility and organizational cynicism: the role of employee volunteering. The International Journal of Human Resource Management. 2016. V. 27. №. 13, pp. 1373–1392.
36. Zafar M., Ali I. The Influence of Corporate Social Responsibility on Employee Commitment: The Mediating Role of Employee Company Identification. Asian Social Science. 2016. V. 12. №. 12. P. 262.

### **ДАННЫЕ ОБ АВТОРАХ**

**Горлова Наталья Ивановна**, доцент кафедры менеджмента и маркетинга спортивной индустрии, кандидат исторических наук  
*Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова  
Стремянный переулок, 36, г. Москва, 117997, Российская Федерация*  
*Gorlovanat@yandex.ru*

**Троска Зульфия Алимжановна**, доцент кафедры управления человеческими ресурсами, кандидат педагогических наук  
*Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова  
Стремянный переулок, 36, г. Москва, 117997, Российская Федерация*  
*Zulechka@bk.ru*

**Грибкова Ольга Владимировна**, доцент кафедры управления человеческими ресурсами, кандидат психологических наук,  
*Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова  
Стремянный переулок, 36, г. Москва, 117997, Российская Федерация  
gribkova1975@mail.ru*

#### **DATA ABOUT THE AUTHORS**

**Gorlova Natalia Ivanovna**, Assistant Professor, Department of Sports Industry Management and Marketing, Ph.D. in History  
*Plekhanov Russian University of Economics  
36, Stremyanny lane, Moscow, 117997, Russian Federation  
Gorlovanat@yandex.ru  
SPIN-код: 4782-6386  
ORCID: 0000-0003-0833-2053  
Scopus Author ID: 57189090912*

**Troska Zulfiya Alimzhanovna**, Associate Professor, Department of Human Resource Management, Ph.D. in Pedagogy  
*Plekhanov Russian University of Economics  
36, Stremyanny lane, Moscow, 117997, Russian Federation  
Zulechka@bk.ru  
SPIN-код: 4869-9983  
ORCID: 0000-0002-8038-0677  
Researcher ID: G-5883-2016  
Scopus Author ID: 57189096444*

**Gribkova Olga Vladimirovna**, Associate Professor, Department of Human Resource Management, Ph.D. in Psychology  
*Plekhanov Russian University of Economics  
36, Stremyanny lane, Moscow, 117997, Russian Federation  
gribkova1975@mail.ru  
SPIN-код: 5299-1789*