

Международный научно-исследовательский журнал

«Прогрессивная экономика»

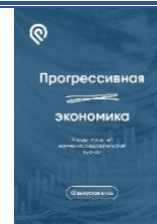
№ 4 / 2025 https://progressive-economy.ru/vypusk_1/rol-volonterov-v-formirovanii-organizacionnoj-kultury-v-sportivnyh-sobytiyah/

Научная статья / Original article

Шифр научной специальности ВАК: 5.2.6

УДК 631.353

DOI: 10.54861/27131211_2025_4_230



РОЛЬ ВОЛОНТЕРОВ В ФОРМИРОВАНИИ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ В СПОРТИВНЫХ СОБЫТИЯХ

Грушина В.В., магистрант, старший преподаватель кафедры спортивного менеджмента, Московский финансово-промышленный университет «Синергия», г. Москва, Россия

Аннотация. В контексте усложняющейся архитектуры взаимодействий в рамках современных спортивных мероприятий внимание исследователей, помимо функциональной результативности волонтеров, все чаще сосредотачивается на их роли в формировании элементов организационной культуры. В отличие от краткосрочной операционной пользы, волонтерское участие представляет собой носитель ценностно-поведенческих шаблонов, способных качественно влиять на внутреннюю среду спортивных событий. Отсюда вытекает необходимость концептуального осмысления волонтерства как феномена культурного сопричастия в спортивной сфере. Объектом исследования настоящей статьи является организационная культура в системе проведения спортивных событий. Цель исследования заключается в обосновании роли спортивных волонтеров как катализаторов формирования и воспроизводства элементов организационной культуры в рамках спортивных мероприятий. Методы исследования включают теоретическое обобщение, системный анализ, структурно-функциональный подход, индукцию и дедукцию, а также метод абстрагирования. Научная новизна исследования заключается в формулировке теоретических положений о спортивных волонтерах как о востребованном вспомогательном ресурсе событийного менеджмента и значимом факторе институционального воспроизводства культурных ценностей внутри спортивных организаций. Предложенные подходы выходят за рамки традиционных тренингов и награждений, обосновывая именно культурную, а не только операционную значимость волонтеров. Показано, что современное волонтерство позиционируется как механизм латентной социализации, влияющий на институциональную устойчивость спортивных событий и на репутационные контуры организаций, их проводящих.

Ключевые слова: развитие спорта, волонтерство, организационная культура, спортивные мероприятия, событийный менеджмент, культурные ценности, спортивные организации.

THE ROLE OF VOLUNTEERS IN FORMING ORGANIZATIONAL CULTURE IN SPORTS EVENTS

Grushina V.V., Master's student, Senior Lecturer at the Department of Sports Management, Moscow Financial and Industrial University "Synergy", Moscow, Russia

Abstract. In the context of the increasingly complex architecture of interactions within modern sporting events, researchers' attention, in addition to the functional effectiveness of volunteers, is increasingly focused on their role in shaping elements of organizational culture. Unlike short-term operational benefits, volunteer participation is a carrier of value-behavioral patterns that can qualitatively influence the internal environment of sports events. This implies the need for a conceptual understanding of volunteerism as a phenomenon of cultural participation in the sports field. The object of research in this article is the organizational culture in the system of sports events. The purpose of the study is to substantiate the role of sports volunteers as catalysts for the formation and reproduction of elements of organizational culture in the framework of sports events. Research methods include theoretical generalization, system analysis, structural and functional approach, induction and deduction, as well as the method of abstraction. The scientific novelty of the study lies in the formulation of theoretical provisions on sports volunteers as a sought-after auxiliary resource of event management and a significant factor in the institutional reproduction of cultural values within sports organizations. The proposed approaches go beyond traditional trainings and awards, justifying the cultural, and not only the operational importance of volunteers. It is shown that modern volunteerism is positioned as a latent socialization mechanism that affects the institutional stability of sporting events and the reputational contours of the organizations conducting them.

Keywords: sports development, volunteering, organizational culture, sports events, event management, cultural values, sports organizations.

JEL classification: L83, L83, Z22.

Для цитирования: Грушина В.В. Роль волонтеров в формировании организационной культуры в спортивных событиях // Прогрессивная экономика. 2025. № 4. С. 230–239. DOI: 10.54861/27131211_2025_4_230.

Статья поступила в редакцию: 18.04.2025 г. Одобрена после рецензирования: 29.04.2025 г. Принята к публикации: 30.04.2025 г.

For citation: Grushina V.V. The role of volunteers in forming organizational culture in sports events // Progressive Economy. 2025. No. 4. pp. 230–239. DOI: 10.54861/27131211_2025_4_230.

The article was submitted to the editorial office: 18/04/2025. Approved after review: 29/04/2025. Accepted for publication: 30/04/2025.

Введение

Современные спортивные события все в большей степени приобретают характер социокультурных конструкторов, в которых пересекаются интересы государства, бизнеса, гражданского общества и медиа. В настоящее время это уже не просто площадки для состязаний, а обладающие особой уникальностью пространства символическо-организационной плотности, где каждая функция, каждый участник и каждый элемент среды выполняет не только практическую, но и культуруобразующую роль. Фигура спортивного волонтера перестает быть исключительно утилитарной – напротив, она обретает черты посредника между внутренней логикой спортивной организации и ее внешней социальной репрезентацией [1, с. 27]. Именно волонтеры, будучи одновременно включенными в управленческую структуру мероприятия и сохраняющими связь с широким общественным контекстом, становятся неформальными носителями организационных ценностей. Их деятельность уже не исчерпывается простым функциональным вкладом в логистику или сервисное сопровождение – она формирует атмосферу, задает тон коммуникации, оказывает влияние на эмоциональный ландшафт события. Организационная культура в данном случае возникает как полноценный результат живого, ситуативного и многослойного взаимодействия.

Результаты и обсуждение

Современную организационную культуру можно позиционировать в качестве одного из ключевых концептов в исследовании социально-управленческих систем. Данная категория отражает совокупность устойчивых норм, ценностей, поведенческих моделей и символических структур, которые определяют специфику внутренней среды организации и формируют принципы взаимодействия между ее участниками. Важно отметить, что в отличие от регламентированных аспектов управленческой деятельности, организационная культура обладает более высокой степенью латентности: ее проявления зачастую не фиксируются напрямую, но при этом оказывают системное влияние на принятие решений, распределение ролей, способы коммуникации и, в конечном счете, на стратегическую устойчивость организации [42, с. 14].

По мнению Э. Шейна, одного из авторитетных исследователей в данной области, организационная культура – это совокупность фундаментальных допущений, изобретенных, открытых или разработанных определенным коллективом в процессе решения задач по адаптации к экономической среде, которые доказали свою эффективность и, следовательно, воспринимаются как рациональный способ мышления преодоления отдельных трудностей [10, с. 27]. Таким образом, организационная культура понимается как процесс – непрерывный, адаптивный и воспроизводимый в социальном взаимодействии.

С точки зрения структурной организации, большинство исследователей соглашались с многоуровневым подходом к анализу организационной культуры. Наиболее распространенной является трехуровневая модель,

предполагающая наличие компонентов, представленных на рисунке 1 [5].



Рис. 1. Трехуровневая модель организационной культуры

Источник: составлено автором по данным [5]

Артефакты и внешние проявления в данной модели – видимая часть культуры. Она включает ритуалы, символику, архитектуру, язык общения, нормы внешнего поведения, элементы одежды, визуальную идентификацию и другие атрибуты, отражающие специфику организационного устройства. Несмотря на свою наглядность, интерпретация артефактов без знания глубинных культурных установок может быть затруднена, поскольку один и тот же элемент в различных контекстах может нести различные смыслы.

Провозглашенные ценности – декларативный уровень организационной культуры. В него входят миссия, философия, кодексы поведения, принципы управления, ценностные ориентиры. Данный уровень формирует нормативную основу, задает стандарты поведения и ожидания от участников организационного взаимодействия. Глубинные установки и допущения позиционируются как ядро организационной культуры – это неосознаваемые, но устойчивые ментальные схемы, влияющие на восприятие действительности, интерпретацию событий, характер ролевых взаимодействий. Именно на этом уровне формируются доминирующие представления о допустимых формах лидерства, природе отношений, уровнях доверия и т.д. Глубинные установки, как правило, формируются исторически и поддаются изменению лишь в результате длительных трансформационных процессов.

В спортивной сфере организационная культура обладает комплексом специфических характеристик: в отличие от коммерческих или административных структур, спортивные организации функционируют на пересечении сразу нескольких плоскостей (профессиональной, событийной, коммуникативной и символической). Данный факт обуславливает наличие в их культуре элементов, одновременно отражающих стратегическую целеполагательность, эмоциональную сопричастность, высокую степень

ритуализированности и ориентацию на результативность [8, с. 10].

Прежде всего, спортивная сфера исторически ориентирована на соревновательные ценности. Культура, базирующаяся на этом принципе, носит преимущественно ценностно-деятельностный характер, когда нормы поведения формируются через призму дисциплины, строгости процедур и коллективной ответственности. В частности, можно привести пример дополнения корпоративных кодексов спортивных организаций негласными традициями и этическими нормами, передаваемыми между поколениями тренеров, спортсменов и организаторов.

Второй важной особенностью является высокая степень эмоциональной включенности участников. Эмоции в спортивной среде не подавляются, а напротив – интегрируются в управленческий процесс как средство формирования идентичности. В итоге образуются выраженные элементы символического воздействия, имеющих значение культурных маркеров. Третья специфика заключается в событийности как конституирующем элементе. Ее важность заключается в том, что в отличие от организаций с рутинным циклом, спортивные структуры организуют деятельность вокруг подготовки и проведения мероприятий. Культура в этом контексте возникает в условиях временного сжатия, высокой неопределенности и необходимости оперативного взаимодействия между множеством разнородных субъектов. Отсюда – доминирование ролевых моделей поведения, гибкая структура взаимодействия, иерархичность, сочетающаяся с эпизодической горизонталью в коммуникации.

Взаимодействие с субъектами внешней среды требует от спортивной культуры способности интегрировать новые смыслы, формы и требования. При этом сохраняется стремление к воспроизводству устойчивых традиций. Такая двойственность – между ритуалом и инновацией – делает спортивную культуру динамичной и в то же время укорененной. Необходимо выделить и фактор многоуровневости организационной культуры в спортивной сфере. Она проявляется в рамках конкретной организации, а также как культура отрасли в целом. Многоуровневость выражается в том, что локальные практики и внутренняя культура конкретной спортивной организации постоянно соотносятся с внешними ориентирами и ожиданиями. В данном контексте важную роль играют международные и национальные регламенты, идеологические установки (например, принципы fair play), глобальные культурные тренды (инклюзивность, устойчивое развитие, цифровизация спорта) и другие транснациональные элементы [9, с. 35].

На фоне столь многослойной и подвижной организационно-культурной структуры появляется актуальность наличия участников, способных одновременно быть частью системы и выступать ее посредниками в коммуникации с внешней средой. Именно одной из таких групп видится современное волонтерское движение. Как отмечает К.А. Кондаранцева, среди ключевых факторов, побуждающих к участию в волонтерских инициативах,

можно выделить следующие: [5, с. 22]

- стремление раскрытию внутреннего потенциала;
- желание быть социально полезным;
- потребность в формировании индивидуальной идентичности;
- интерес к профессиональной ориентации;
- намерение овладеть прикладными навыками;
- поиск среды для неформального общения;
- желание объединиться с людьми схожих взглядов;
- стремление освоить механизмы общественного взаимодействия;
- желание проявить активную гражданскую позицию;
- следование этическим или духовным убеждениям;
- рациональное использование личного времени в конструктивных целях.

Помимо перечисленных факторов, в контексте формирования организационной культуры необходимо дополнительно выделить такие мотивационные основания, как стремление к сопричастности к уникальной событийной атмосфере, участие в создании имиджа масштабных мероприятий, а также возможность прикоснуться к культурным практикам, формирующим идентичность спортивного сообщества. В данном случае волонтерская активность выступает своеобразным каналом включенности в процессы институционального воспроизводства организационной культуры, а сам доброволец осознает себя как носителя ценностных ориентиров целостной системы.

Волонтеры, вовлеченные в реализацию спортивных мероприятий, традиционно рассматриваются как вспомогательный кадровый ресурс, обеспечивающий реализацию операционных задач. Однако подобное функциональное восприятие, сосредоточенное исключительно на утилитарных составляющих, не в полной мере отражает сложную культурную роль, которую добровольцы играют в пространстве современных спортивных событий. В действительности, волонтеры являются активными адептами организационной культуры. Они способны транслировать доминирующие ценностные установки в процессе повседневного взаимодействия с различными аудиториями спортивного события. В настоящее время, деятельность волонтеров во многом приобретает характер культурного посредничества. Функции волонтеров в процессе трансляции и поддержания организационной культуры спортивных событий представлены в таблице 1.

Таблица 1

**Функции волонтеров в процессе трансляции и поддержания
организационной культуры спортивных событий**

Направление влияния на организационную культуру	Роль волонтеров	Механизмы влияния	Потенциальный эффект
Институциональная социализация	Социализация внутри организационной структуры	Участие в тренингах, наблюдение, подражание, включенность в управленческую и событийную практику	Усвоение норм, передача поведенческих стандартов
Эмоциональная вовлеченность	Формирование атмосферы открытости и сопричастия	Искреннее и нематериалистичное взаимодействие с аудиторией	Повышение эмоционального фона, укрепление социальной идентичности мероприятия
Пограничная позиция	Посредничество между организацией и обществом	Коммуникация, представительство, неформальные контакты	Передача организационно-культурных кодов за пределы внутренней среды
Горизонтальные связи	Поддержание неформальной координации	Обмен опытом, лидерство в микрогруппах, доверие	Гибкость культуры, развитие командного духа
Внесистемное воспроизводство	Перенос усвоенных культурных паттернов в другие социальные контексты	Продолжение волонтерства в прочих сферах, влияние на повседневные практики, обучение новых участников	Расширение культурного влияния спорта, формирование культуры гражданской активности
Символическое представительство	Олицетворение ценностей и миссии спортивного события	Использование униформы, участие в церемониях, проявление активности в медиа	Повышение узнаваемости и самобытности спортивного события, формирование символического капитала
Роль в адаптации новичков	Передача организационных норм новым участникам	Наставничество, демонстрация образцов поведения, помощь в социализации	Обеспечение преемственности, формирование лояльности к организационной культуре

Источник: составлено автором по данным [7]

Реализуемыми и академически обоснованными идеями, которые могут способствовать усилению роли волонтеров в формировании организационной культуры спортивных событий, видятся следующие.

1. Символическое признание волонтеров как носителей

организационной культуры спортивного события.

В контексте событийной динамики спортивных мероприятий особое значение приобретает институционализация неформальных ролей, способствующих воспроизводству организационной культуры. При этом, с учетом относительно латентного характера культурной функции волонтеров, представляется целесообразным формализовать и визуализировать данную роль посредством механизмов символического признания [2, с. 11]. Важно отметить, что в данном случае речь идет не о традиционных формах поощрения, направленных на стимулирование активности, а о культурно значимых маркерах, позволяющих подчеркнуть принадлежность волонтера к носителям и ретрансляторам ценностного ядра организации.

На практике инициатива может быть реализована путем внедрения визуально и семиотически выраженных знаков культурной роли волонтера. К ним могут относиться специальные шевроны, элементы униформы или аксессуаров с маркировкой, символизирующей статус волонтера как «культурного посла» мероприятия. В дополнение к визуальным атрибутам возможна институционализация ритуалов передачи культурной миссии, например, через церемонии символического посвящения в начале смены, передачу отличительных элементов от предыдущих участников или публичное признание культурных достижений волонтеров на итоговых мероприятиях.

Реализация данных инициатив в совокупности способствует:

- повышению внутренней мотивации волонтеров;
- усилению узнаваемости образа спортивного события;
- формированию практики горизонтального воспроизводства организационной культуры;
- укреплению репутационной устойчивости мероприятия в восприятии внешних стейкхолдеров.

2. Интеграция волонтеров в разработку культурных сценариев спортивных мероприятий.

На практике предлагаемая стратегия может быть реализована в рамках создания волонтерских креативных групп или культурных секций в составе оргкомитета. Их ключевыми функциями видятся совместная разработка ритуалов, визуальных идентификаторов, сценариев взаимодействия с участниками и зрителями, речевых формул, церемониальных практик и т.д. Волонтеры могут участвовать в реализации культурных микропрактик, которые в совокупности формируют эмоционально насыщенное событие.

Эффектами подобной формы соучастия выступают углубление уровня вовлеченности волонтеров, формирование устойчивой идентификации с миссией мероприятия, закрепление ценностных установок через практику, а не декларацию, повышение инновационного потенциала в проектировании организационной культуры [6, с. 51].

3. Ротация волонтеров между функциональными и культурными ролями

в структуре спортивных мероприятий.

Целесообразность данной инициативы обусловлена тем, что современные подходы к управлению человеческими ресурсами в сфере событийной деятельности предполагают отказ от жесткой функциональной специализации в пользу адаптивных моделей, ориентированных на многоуровневое участие индивидов в культурной и операционной динамике организации. В частности, предлагается возможность ротации волонтеров между функциональными ролями (логистика, сопровождение, информационная поддержка) и культурно-коммуникационными ролями (репрезентация ценностей, модерация символических пространств, культурное посредничество).

Отдельные участники, обладающие соответствующими личностными качествами и коммуникативными компетенциями, получают возможность выполнять задачи, связанные с транслированием организационной культуры спортивного события. Выразаться это может, например, в участии в сопровождении гостей с акцентом на представление ценностей мероприятия, в модерации тематическо-культурных зон, в ведении медиаканалов от имени волонтерского сообщества с акцентом на «внутренний взгляд» и эмоциональные смыслы.

Такая практика выполняет сразу несколько функций. Во-первых, она способствует размыванию границ между технической и символической деятельностью. Во-вторых, создает условия формирования многомерной идентичности волонтера, который начинает осознавать себя как активный интерпретатор, носитель и создатель культурных значений. В-третьих, усиливается организационная гибкость мероприятия.

Реализация данной модели требует формирования системы предварительной диагностики волонтерских компетенций; внедрения адаптивных графиков работ с наличием временных слотов, предназначенных для выполнения альтернативных ролей; создания механизмов обратной связи; поддержки со стороны координаторов, обеспечивающих плавную интеграцию волонтеров в новые для них культурные задачи.

Выводы

Таким образом, можно подытожить, что современное волонтерство позиционируется как механизм латентной социализации, влияющий на институциональную устойчивость спортивных событий и на репутационные контуры организаций, их проводящих. Предложенные подходы по усилению роли волонтеров в формировании организационной культуры спортивных событий выходят за рамки традиционных тренингов и награждений, и подчеркивают именно культурную, а не только операционную значимость волонтеров.

Литература

1. Бурцев В.А., Бурцева Е.В., Игошина Н.В. Развитие этического компонента спортивной культуры студентов в процессе формирования ценностно-смысловой ориентации к спортивной деятельности // Теория и практика физической культуры. 2024. № 1. С. 27.
2. Иванова К.В. Особенности анализа организационной культуры спортивной организации // Студенческий. 2023. № 5–3(217). С. 10–11.
3. Кашкин Е.В. Три уровня организационной культуры // Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2017. № 4. URL: <https://ekonomika.snauka.ru/2017/04/14497>.
4. Колмыкова М.А., Четверикова Н.А. Организационная культура: учебное пособие. Оренбургский гос. ун-т. Оренбург: ОГУ, 2020. 144 с.
5. Кондаранцева К.А., Килина А.Г. Пять ключей эффективной работы с волонтерами. М.: ГБУ города Москвы «Мосволонтер», 2023. 134 с.
6. Полякова Т.В., Беликова Е.В. Крупные спортивные события как маркетинговый инструмент формирования имиджа территории // Маркетинг в России и за рубежом. 2020. № 2. С. 46–53.
7. Роль спортивной мотивации в формировании спортивной культуры студентов-спортсменов / Э. Р. Антонова, Т. Ю. Каратаева, Е. А. Стерлигова, Л. Б. Фомина // Ученые записки университета имени П.Ф. Лесгафта. 2024. № 10 (236). С. 258–260.
8. Формирование спортивной культуры обучающихся университета на примере спортивных игр / В. С. Пилюгин, А. П. Лаго, А. Э. Навтиков, М. А. Виноградов // Проблемы научной мысли. 2023. Т. 1. № 5. С. 8–14.
9. Формирование фрагментированной обучающей выборки в специализированной системе прогнозирования спортивных событий / А. К. Крутиков, В. Ю. Клюкин, В. Д. Подковырин, М. И. Кислицына // Научное обозрение. Технические науки. 2023. № 2. С. 33–37.
10. Шейн Э. Организационная культура и лидерство. СПб.: Питер, 2002. 325 с.