
Юлия Скокова

«ОРГАНИЗОВАННОЕ НЕОРГАНИЗОВАННОЕ» ВОЛОНТЕРСТВО: ПОДХОДЫ К УПРАВЛЕНИЮ ВОЛОНТЕРСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ В НКО

Рост масштабов волонтерской деятельности в России и расширение институциональной инфраструктуры гражданского участия актуализируют вопрос о том, каким образом некоммерческие организации управляют волонтерским участием. Несмотря на значимость данной темы для устойчивости НКО и развития волонтерства, организационно-управленческая составляющая работы с волонтерами остается слабо разработанной в российском научном поле. Цель статьи — выявить и проанализировать подходы к управлению волонтерской деятельностью в некоммерческих организациях. Эмпирической базой послужили 25 глубинных экспертных интервью с руководителями и координаторами по работе с волонтерами в НКО из 13 регионов России. Анализ проводится в логике менеджмента человеческих ресурсов, адаптированной к условиям добровольного участия. В фокусе исследования находятся ключевые управленческие этапы: рекрутинг, обучение, мотивация, удержание, развитие и оценка волонтеров. Результаты показывают, что управление волонтерской деятельностью в НКО носит преимущественно неформальный и контекстуальный характер. Наиболее систематизированным этапом является рекрутинг волонтеров, тогда как последующие управленческие практики: обучение, оценка и удержание — реализуются ситуативно и опираются преимущественно на ценностное совпадение, неформальную коммуникацию и механизмы самоотсева. Формализованные инструменты управления и цифровые системы учета используются ограниченно и преимущественно в крупных организациях. Выявленные подходы позволяют описать модель управления волонтерами как «организованное неорганизованное волонтерство», сочетающее управленческое осмысление работы с волонтерами и отказ от избыточной формализации. Исследование демонстрирует, что

Юлия Аркадиевна Скокова — к.социол.н., директор, АНО Лаборатория социальных исследований и аналитики «ВЕР.СИА ЛАБ», Москва, Россия. Электронная почта: yaskokova@versialab.ru

гибкость и неформальность управления не подрывают устойчивость НКО, а, напротив, выступают важным ресурсом адаптации к внешним вызовам и разнообразию форм волонтерского участия. Полученные результаты уточняют границы применимости подхода менеджмента человеческих ресурсов к анализу волонтерской деятельности и вносят вклад в изучение управленческих практик в сфере гражданского участия.

Ключевые слова: волонтерская деятельность, некоммерческие организации, управление волонтерами, менеджмент волонтерского участия, гражданское участие

Цитирование: Скокова Ю. А. (2026) «Организованное неорганизованное» волонтерство: подходы к управлению волонтерской деятельностью в НКО. *Журнал исследований социальной политики*, 24 (1): 105–124.

DOI: 10.17323/727-0634-2026-24-1-105-124

Волонтерская деятельность является неотъемлемой частью социальных процессов в любом обществе. В широком понимании волонтерство определяется как безвозмездная добровольная деятельность, направленная на благо других людей или общества в целом (Anheier, Salamon 1999; Певная 2013). В этом смысле оно не сводится к конкретным институциональным формам и может существовать вне формализованных нормативных рамок. Разнообразие практик волонтерского участия отражает базовые механизмы взаимопомощи, солидарности и включенности в решение общественно значимых проблем. Волонтерство не является монолитным феноменом и не поддается описанию через единую модель (McCurley, Vesuvio 1985), что сохраняет актуальность в условиях усложнения социального устройства, роста неравенства и появления новых форм социальной уязвимости.

Современные практики волонтерства охватывают широкий спектр направлений — от помощи бездомным животным и поиска пропавших людей до про-боно интеллектуальной поддержки НКО, а также событийного, социального, медицинского и культурного волонтерства. Волонтерская деятельность реализуется как в рамках неформальных самоорганизованных групп, так и на базе институциональных структур — прежде всего некоммерческих организаций, а также, в российском контексте, коммерческих и бюджетных учреждений. Формы волонтерства различаются по мотивации участия (Воробьева, Скипор 2021 а), социально-демографическому и ценностному профилю волонтеров (Певная и др. 2021), а также по их психологическим характеристикам (Воробьева, Скипор 2021 б). В частности, показано, что мотивация участия связана с возрастом и направлением деятельности: молодые волонтеры чаще ориентированы на самореализацию, получение опыта и установление социальных связей, тогда как для людей среднего и старшего возраста более значимы альтруистические мотивы (Воробьева, Скипор 2021 а). Волонтеры, работающие с животными, демонстрируют

более выраженные альтруистические установки по сравнению с теми, кто помогает людям (Воробьева, Скипор 2021 b).

При всем разнообразии форм и мотиваций волонтерского участия их объединяет необходимость координации и управления. За исключением индивидуального волонтерства, даже в неформальных инициативах возникает потребность в распределении ролей, согласовании действий, обучении, поддержании мотивации и удержании участников. В организованных формах волонтерства эти задачи приобретают особую значимость. Усиление внимания к управлению волонтерской деятельностью связано с процессами профессионализации гражданского участия и деятельности НКО (Мерсианова, Иванова 2016). Изменение социально-профессиональной роли волонтера и его статуса в обществе привело к профессионализации оказываемой помощи и росту требований к ее качеству (Горлова 2017: 77).

В этом контексте управление волонтерской деятельностью в НКО, выступающих ключевой институциональной средой для развития волонтерства, представляет особый интерес. Цель статьи — выявление и анализ подходов к управлению волонтерской деятельностью в НКО на основе эмпирических данных.

Методология исследования

Эмпирическую базу исследования составили 25 глубинных интервью с руководителями НКО, работающими с волонтерами. В организациях с развитой внутренней структурой (как правило, численностью штата более 10 чел.), интервью проводились с координаторами направления по работе с волонтерами; таких информантов было четверо из 25. Именно эти акторы отвечают за выстраивание взаимодействия с волонтерами и принятие решений в сфере управления волонтерским участием.

Отбор информантов осуществлялся на основе открытых источников: сайтов-агрегаторов с информацией о работе НКО, онлайн-платформ волонтерства и материалов СМИ. Критериями включения являлись наличие зарегистрированной НКО и опыт регулярной работы с волонтерами. Интервью проведены в 13 регионах России: Воронежская обл. (4), Тюменская обл. (4, включая два интервью в ХМАО и одно в ЯНАО), Тульская обл. (3), Московская обл. (2) и Москва (1), Нижегородская обл. (2), Пермский край (2), а также по одному интервью во Владимирской, Волгоградской, Вологодской, Ростовской, Самарской, Челябинской и Ярославской областях. Период проведения интервью: январь-март 2024 г. Регионы включались в исследование с целью представить в выборке НКО из разных частей страны и тем самым снизить влияние региональной специфики на полученные выводы. При этом задача межрегионального сравнения не ставилась. Итоговое количество интервью в каждом регионе определялось доступностью информантов, соответствующих критериям отбора.

Выбор качественной методологии обусловлен исследовательскими задачами, требующими глубинного понимания практик управления волонтерским участием в российских НКО. Экспертные интервью позволяют в полной мере раскрыть логику принятия управленческих решений внутри НКО, выявить механизмы работы с волонтерами и проследить контекстуальные факторы, влияющие на их управленческие практики.

Анализ данных проводился с использованием методов сквозного тематического кодирования. На первом этапе осуществлялась транскрибация всех интервью с последующим «открытым кодированием» — выделением первичных смысловых единиц и присвоением им дескриптивных кодов, отражающих содержание высказываний информантов. Далее проводилось «осевое кодирование», в ходе которого первичные коды группировались в более широкие тематические категории, связанные с ключевыми аспектами управления волонтерским участием: рекрутинг и отбор волонтеров, инструктаж и обучение, мотивация и удержание, оценка и обратная связь. Такой подход позволил систематизировать разнородный эмпирический материал и выявить как типичные паттерны, характерные для большинства организаций, так и уникальные практики, обусловленные спецификой отдельных НКО.

Проблемы управления волонтерской деятельностью

Управление волонтерской деятельностью представляет собой самостоятельную аналитическую проблему, возникающую на пересечении добровольности участия, организационных задач и ответственности перед благополучателями. В отличие от форм занятости, волонтерство не предполагает формальных трудовых обязательств, однако требует координации, распределения ролей, обучения, поддержания мотивации и удержания участников. Даже в неформальных инициативах эти задачи неизбежно возникают, а в организованных формах волонтерства приобретают системный характер.

Актуализация данной проблематики связана с устойчивым ростом масштабов волонтерского участия в России. По данным САФ, за последнее десятилетие существенно выросла доля людей, вовлеченных в волонтерскую деятельность и различные формы помощи нуждающимся (Журнал... 2024): если в 2012 г. 17% россиян занимались волонтерством и 33% помогали нуждающимся, то к 2023 г. эти показатели составили 23 и 71% соответственно. Данные ВЦИОМ подтверждают такую динамику: доля россиян, оказывающих поддержку другим людям (не близким родственникам) или организациям, выросла с 27 в 2023 г. до 36% в 2025 г. (ВЦИОМ 2025).

Увеличение числа волонтеров, усложнение форм участия и вовлечение новых социальных групп усиливают потребность в управлении волонтерской деятельностью, даже в условиях ее декларируемой добровольности и неформальности. Таким образом, расширение гражданского участия сопровождается возникновением новых управленческих вызовов. Ключевой

институциональной средой, в которой данные вызовы проявляются наиболее отчетливо, являются некоммерческие организации. Согласно данным исследования, в 2023 г. 87% российских НКО работали с волонтерами (ПУЛЬС НКО 2023). Именно в НКО волонтерское участие институционализируется и сталкивается с необходимостью согласования индивидуальных мотиваций волонтеров, организационных задач и требований к качеству оказываемой помощи. Это делает управление волонтерской деятельностью не вспомогательной функцией, а важным объектом аналитического рассмотрения.

Несмотря на практическую значимость данной проблематики, управленческая составляющая волонтерской деятельности остается слабо разработанной в российском научном поле. Как отмечает И. Краснополянская и соавторы (2022: 389), русскоязычные исследования преимущественно сосредоточены на характеристиках самих волонтеров, тогда как организационно-управленческие аспекты работы с ними остаются на периферии исследовательского внимания. Немногочисленные исследования фиксируют слабую институционализацию управленческих практик в НКО, включая ограниченную распространенность долгосрочного планирования, систем мотивации и оценки вклада волонтеров (ПУЛЬС НКО 2023; Истомина, Старовойт 2016).

В зарубежной литературе проблематика управления волонтерской деятельностью представлена значительно шире. Исследования показывают устойчивую связь между управленческими практиками (рекрутингом, обучением, мотивацией, признанием и поддержкой) и удержанием волонтеров (Kim, Cuskelly 2017; Einolf 2018). В качестве наиболее распространенной аналитической рамки в этих исследованиях используется подход менеджмента человеческих ресурсов (*human resource management*) (Cuskelly et al. 2006; Волкова, Каштанова 2019; Сергиевская 2016).

Вместе с тем применение логики менеджмента человеческих ресурсов к анализу волонтерской деятельности не является очевидным, поскольку волонтеры не включены в трудовые отношения и действуют в условиях иной мотивационной и организационной логики. Тем не менее именно данный подход позволяет систематизировать управленческие процессы и рассматривать управление волонтерским участием как совокупность взаимосвязанных этапов — от рекрутинга и отбора до обучения, мотивации, удержания и оценки. В настоящем исследовании данный подход используется как аналитическая рамка, адаптированная к условиям добровольного участия, и служит основанием для анализа управленческих практик в российских НКО.

Результаты исследования

Рекрутинг волонтеров

В управлении волонтерской деятельностью рекрутинг выступает не только как этап привлечения новых участников, но и как механизм

первичной настройки взаимоотношений между НКО и волонтерами. В условиях добровольного и безвозмездного участия он предполагает не столько поиск желающих, сколько согласование ожиданий, мотиваций и форм участия. Рекрутинг волонтеров включает несколько взаимосвязанных элементов: формирование и коммуникацию волонтерского предложения, использование различных каналов привлечения, а также первичную селекцию и распределение потенциальных волонтеров.

Коммуникация волонтерского предложения

Анализ интервью показывает, что НКО используют различные стратегии коммуникации волонтерского предложения, которые условно можно разделить на два аналитических типа. Первый тип основан на апелляции к ценностям и значимости социальной проблемы, с которой работает организация; второй — акцентируется на бонусах и индивидуальных выгодах участия в волонтерской деятельности. На практике эти типы нередко пересекаются, однако их доминирование связано с направлением деятельности НКО и форматом волонтерского участия.

Для организаций, ориентированных на регулярное и долгосрочное участие волонтеров, ключевым ресурсом рекрутинга становится совпадение ценностных установок и мотиваций. В таких НКО волонтерство воспринимается как форма устойчивого гражданского участия, а рекрутинг направлен на формирование сообщества людей, разделяющих общее понимание значимости социальной, экологической или культурной проблемы. Руководители подобных организаций подчеркивают эмоциональную и ценностную вовлеченность волонтеров: *«Помощь животным — это эмоциональная тема, и люди, которые к нам приходят, они как правило также эмоционально настроены»* (Интервью 19), *«Это все на желании помочь детям-отказничикам»* (Интервью 16).

Особую роль в данном типе рекрутинга играют волонтеры, имеющие личный опыт столкновения с соответствующей социальной проблемой. Бывшие или текущие благополучатели НКО нередко становятся активными волонтерами, что повышает устойчивость их участия и снижает издержки удержания. Как отмечают информанты, такая вовлеченность основана на глубоком понимании ситуации и высокой степени идентификации с деятельностью организации:

У нас, в основном в фонде, это наши мамочки, как говорят про наркоманов, алкоголиков, что бывших не бывает. Также и не бывает бывших мамочек, которые прошли детскую онкологию. Они знают, какого это, почему и как нужно помочь. Поэтому они остаются с нами (Интервью 13).

Иная логика рекрутинга характерна для НКО, ориентированных на разовое или эпизодическое волонтерское участие, прежде всего в событийных форматах. В таких случаях волонтерство воспринимается как

краткосрочная активность, не предполагающая глубокой ценностной интеграции в деятельность организации. Основной целевой группой выступают старшие подростки и студенческая молодежь, для которых участие связано с получением нового опыта, социализацией и накоплением формальных бонусов, включая волонтерские часы, учитываемые при поступлении в образовательные учреждения.

Коммуникация волонтерского предложения в данном случае строится в логике взаимобмена ресурсов: НКО получают помощь в проведении мероприятий, а волонтеры — социальный опыт, новые контакты и формальные подтверждения участия. Руководители организаций осознанно используют эту логику как инструмент привлечения эпизодических волонтеров:

Сейчас есть законодательные различные штуки, которые говорят о том, что волонтеры могут рассчитывать на это, на это и на это, и соответственно, например, там школьники сейчас зарабатывают волонтерские часы (Интервью 19).

Поиск волонтеров

Анализ интервью показывает, что в практике НКО поиск волонтеров осуществляется через ограниченный набор каналов, выполняющих различные управленческие функции. В исследованных организациях используются четыре основных канала: социальные сети, «сарафанное радио», партнерские организации (включая волонтерские ресурсные центры) и цифровые платформы поиска волонтеров. Как правило, НКО комбинируют несколько каналов, адаптируя их к формату волонтерского участия и текущим задачам организации.

Наиболее универсальным и распространенным каналом являются собственные социальные сети. Развитие онлайн-сообществ позволяет НКО одновременно информировать о своей деятельности, формировать публичный образ и обеспечивать приток потенциальных волонтеров. В отличие от внешних каналов, собственные цифровые площадки создают возможность предварительного отбора: потенциальные волонтеры знакомятся с ценностями, стилем коммуникации и направлениями работы организации еще до включения в деятельность.

Мы находим с помощью социальных сетей. У нас есть сообщество ВКонтакте, более 10 тыс. подписчиков на сегодняшний день. У нас деятельность вообще по соцсетям ведется с самого первого дня создания нашей организации (Интервью 24).

Вторым значимым каналом поиска волонтеров выступает «сарафанное радио», основанное на личных рекомендациях действующих волонтеров. В этом случае волонтеры выступают в роли неформальных амбассадоров НКО, транслируя опыт участия и вовлекая в деятельность организации

свое социальное окружение. Данный канал характеризуется высокой степенью доверия и селективности, поскольку рекомендации исходят от людей, уже включенных в работу НКО, и потому особенно эффективен для организаций, ориентированных на локальные сообщества и формирование устойчивого волонтерского ядра. *«Лучше всего работает все-таки, наверное, сарафанное радио, никуда мы от этого не уйдем. Очень хорошо помогает»* (Интервью 3).

Иная управленческая логика характерна для поиска волонтеров через партнерские организации и цифровые платформы, такие как «Добро.ру». Эти каналы преимущественно используются для привлечения разовых и эпизодических волонтеров, необходимых для реализации конкретных мероприятий. В таких случаях НКО ориентируются не на формирование долгосрочных отношений, а на быстрый приток человеческих ресурсов для решения краткосрочных задач:

На разовые благотворительные акции мы привлекаем волонтерский центр, то есть там студенты волонтеры, которые готовы помочь. Мы к ним обращаемся, например, приглашаем их на такие разовые мероприятия (Интервью 5).

Добро.ру хороший такой приток дает, но это скорее, конечно, событийные волонтеры. То есть кто именно не привязан к чему-то (Интервью 16).

К партнерским каналам поиска волонтеров чаще всего относятся городские и региональные волонтерские ресурсные центры, а также образовательные организации — школы и вузы. Взаимодействие с такими партнерами представители НКО описывают в прагматичной и технократичной логике, акцентируя внимание на оперативности и функциональности данного канала: *«Нам нужно мероприятие. Я звоню: "Алло! Здравствуйте, вот нам нужно столько-то, столько-то". И нам получается, вот эти два института оказывают помощь»* (Интервью 8).

Сбор данных о волонтерах

Сбор данных о волонтерах в исследованных НКО выступает не только как технический этап рекрутинга, но и как инструмент первичного отбора и управления волонтерским участием. Как правило, он реализуется в форме входного анкетирования, в рамках которого потенциальные волонтеры указывают контактные данные, опыт, навыки и ожидания от участия. Степень формализации такого анкетирования напрямую связаны с масштабом деятельности организации и численностью волонтеров.

Анализ интервью показывает, что входное анкетирование преимущественно характерно для НКО, регулярно работающих с большим числом волонтеров. В небольших организациях, где взаимодействие с волонтерами строится на личных контактах и осуществляется в «ручном режиме», формализованный сбор данных зачастую отсутствует. По мере роста

организации анкетирование вводится как ответ на необходимость упорядочивания процессов и снижения управленческой нагрузки. В большинстве НКО входные анкеты носят минималистский характер и ориентированы на получение базовой информации, достаточной для первичного распределения волонтеров по задачам и установления контакта. Вместе с тем в ряде организаций сбор данных приобретает более развернутую форму и могут предполагать ознакомление с уставом и ценностями организации, а также вопросы, направленные на выявление опыта, личностных и поведенческих особенностей потенциальных волонтеров:

Да, есть анкета, которую мы разработали уже давно. Это заявление о вступлении в организацию. То есть изначально человек должен ознакомиться с уставом организации, с ним согласиться, понять вообще, что мы из себя представляем и по каким правилам живет организация. Дальше есть в этой анкете графы про опыт этого человека, если опыт вообще в общественных движухах, каких-то проектах. Чем он хорош, какие у него навыки. Там даже есть психологический портрет, какие у него есть положительные характеристики, какие есть отрицательные (Интервью 24).

Использование расширенного анкетирования отражает стремление НКО снизить риски, связанные с вовлечением волонтеров в чувствительные виды деятельности, и обеспечить соответствие ценностей организации и установок участников. В то же время такая практика усиливает формализацию входа в волонтерство и потенциально повышает барьеры участия, требуя от организаций балансирования между открытостью и управляемостью.

Отбор волонтеров

Завершающим этапом рекрутинга волонтеров является отбор среди желающих присоединиться к организации, однако анализ интервью показывает, что данный этап редко артикулируется как самостоятельная управленческая процедура. Большинство опрошенных НКО декларируют принципиальную открытость для всех желающих стать волонтерами, независимо от возраста, пола, уровня образования или предыдущего опыта. Эти характеристики, как правило, учитываются при распределении задач и ролей, но не рассматриваются как формальные входные барьеры. Такая установка отражает нормативное понимание волонтерства как пространства добровольного и инклюзивного участия, в рамках которого формализованный отбор может восприниматься как противоречащий базовым ценностям волонтерской деятельности.

Вместе с тем в отдельных случаях НКО признают наличие ценностного фильтра при отборе волонтеров. Он носит неформальный характер и основан на субъективной оценке руководителей или координаторов, ориентированной не на формальные критерии, а на соотносении ценностей, ожиданий и представлений о формате взаимодействия:

Ценности человека должны совпадать с ценностями фонда, это крайне важно, я, на самом деле, очень на это опираюсь, потому что если люди, например, хотят зарабатывать, ну, извините, условно, это не к нам, наверно, не в этот сектор в целом (Интервью 5).

Основанием для фактического исключения потенциальных волонтеров может выступать не только ценностное расхождение, но и выраженное потребительское отношение к волонтерству. В интервью информанты описывают ситуации, в которых волонтеры ориентированы преимущественно на получение формальных выгод, (например, волонтерских часов) без готовности к реальному участию в деятельности организации. В таких случаях НКО, как правило, не отказывают напрямую, а создают условия, в которых происходит самоотсев:

Нам пишут иногда, что давайте дружить, давайте что-нибудь вместе проведем, а ты смотришь, а кто это, что там все уже в своей какой-то униформе, куча фотографий, они там все позируют, а как бы результата толком никакого нет. Такие люди сами отвалятся, но мы приглашаем, говорим, что приходите, вон у нас там есть, например, куча щебня, 15 тонн, приходите, помогите, но они как-то не идут... То есть там массовость, за которой непонятно, что стоит (Интервью 20).

Таким образом, отбор волонтеров в НКО реализуется преимущественно в латентной форме и основан на сочетании декларативной открытости и неформальных механизмах селекции. Вместо жестких входных фильтров организации используют ценностную оценку, наблюдение за поведением и механизмы самоотсева, что позволяет сохранить добровольческий характер участия и одновременно минимизировать управленческие риски.

Инструктаж и обучение

Инструктаж и обучение волонтеров в исследованных НКО представляют собой неоднородную область управленческих практик, степень формализации которых варьируется в зависимости от характера волонтерской деятельности, уровня рисков и ответственности перед благополучателями и внешней средой. В отличие от трудовых организаций, где обучение часто является обязательным элементом включения в деятельность, в волонтерстве оно носит преимущественно избирательный и контекстуальный характер. В большинстве случаев значительная часть волонтерской деятельности не требует длительного обучения и ограничивается кратким инструктажем. Это характерно для задач, связанных с физической помощью, организацией мероприятий, уборкой территории, сортировкой вещей и другими стандартизированными видами работ, где инструктаж выполняет функцию оперативной координации и выравнивания ожиданий.

Самым распространенным элементом подготовки волонтеров является инструктаж, предполагающий пояснение задач, ролей и возможных сложностей. Его содержание определяется спецификой деятельности НКО.

В организациях, где волонтерская работа сопряжена с повышенными рисками, особое внимание уделяется вопросам безопасности: *«Перед мероприятием, конечно, у нас инструктаж, мы собираемся все вместе, обсуждает все по мероприятию непосредственно нашему»* (Интервью 14).

Помимо функциональных задач, инструктаж выполняет важную репутационную функцию. Волонтеры, взаимодействующие с благополучателями и местным сообществом, воспринимаются как представители организации, и их поведение напрямую влияет на доверие к НКО. Руководители подчеркивают ответственность организации за действия волонтеров и необходимость предварительного выравнивания норм и ожиданий:

У нас очень «веселых» людей много и пускать их в больницы мы просто так не можем, потому что отвечаем мы. Мы всегда говорим, что когда вы выступаете в волонтерские отношения, то вы звено этой цепочки, и если вы выпадете где-то в каком-то моменте, то вы можете сломать вот эту систему (Интервью 16).

В то же время практика инструктажа не является универсальной и обязательной для всех НКО. Решение о его проведении часто принимается ситуативно и основывается на профессиональной оценке координаторов, которые учитывают сложность задачи, контекст выполнения и уровень готовности волонтеров:

В зависимости от поставленной задачи, что непосредственно требуется, мы проводим уже такие выборочные собеседования, выборочные инструктажи, чтобы они понимали, с чем им придется столкнуться, потому что многие порой даже не знают, что непосредственно их ожидает (Интервью 21).

Помимо очного инструктажа, многие НКО используют внешние онлайн-ресурсы для базового обучения волонтеров. Наиболее распространенной платформой является «Добро.Университет», предлагающий курсы по основам волонтерской деятельности и отдельным направлениям — социальному, экологическому, культурному волонтерству. Использование таких курсов позволяет НКО частично стандартизировать подготовку волонтеров при минимальных затратах собственных ресурсов, фактически делегируя функцию обучения внешнему провайдеру.

Создание собственных образовательных программ является наиболее ресурсоемкой и потому наименее распространенной практикой. Она характерна для НКО, работающих с уязвимыми группами и в условиях высокой эмоциональной и этической нагрузки, например, в сфере онкологии, паллиативной помощи и работы с детьми-сиротами. В этих случаях обучение направлено не только на передачу знаний, но и на формирование эмоциональной устойчивости и этических границ волонтеров:

Это хосписы и онкологические центры, детские дома. Тут тонкая такая душевная составляющая, психологическая. Обязательно проводим

беседы о том, что никакой такой резкой привязанности в процессе работы не должно быть. Это может грубо, но плохо может повлиять, соответственно, на самого волонтера (Интервью 21).

Создание собственного образовательного контента характерно и для НКО, ведущих активную просветительскую деятельность. В таких организациях обучение выполняет двойную функцию — подготовки волонтеров и распространения знаний о социальной, экологической или культурной проблематике среди широкой аудитории. Среди опрошенных НКО собственные образовательные программы реализуют, в частности, экологические и культурные организации (Интервью 25; Интервью 24).

Таким образом, практики инструктажа и обучения волонтеров в российских НКО представляют собой гибкую и адаптивную систему, в которой степень формализации и интенсивность подготовки определяются характером деятельности, уровнем рисков и доступными ресурсами организации. Выбор между кратким инструктажем, использованием внешних образовательных платформ и созданием собственных программ отражает стратегию управления, балансирующую между необходимостью обеспечить качество работы волонтеров и минимизацией барьеров для их участия. Если для простых задач достаточно оперативного инструктажа, то работа с уязвимыми группами требует глубокой подготовки, включающей не только передачу знаний, но и формирование эмоциональной устойчивости и этических компетенций. При этом репутационная функция обучения — обеспечение соответствия поведения волонтеров ценностям и стандартам организации — остается значимой независимо от выбранного формата. Неоднородность практик обучения свидетельствует о том, что в условиях ограниченных ресурсов НКО вынуждены избирательно инвестировать в подготовку волонтеров, концентрируя усилия на тех направлениях, где риски недостаточной квалификации наиболее высоки.

Удержание

Задача удержания волонтеров занимает центральное место в управлении волонтерской деятельностью исследованных НКО. Руководители подчеркивают высокую ценность вклада волонтеров и накопленного ими человеческого и социального капитала: *«Крайне важно найти вот этот момент, что ему нравится и понять, что ему надо, чтобы не потерять, не обидеть, ничем не сломать, это самое-самое сложное — удержать его»* (Интервью 3).

В условиях добровольного участия, не предполагающего формальных обязательств, удержание требует специфических управленческих решений. Анализ интервью позволяет выделить несколько ключевых направлений такой работы. В отличие от организаций с наемными оплачиваемыми сотрудниками, где удержание во многом опирается на материальные стимулы и карьерные траектории, в НКО акцент смещается в сторону нематериальных и реляционных механизмов.

Базовым направлением удержания является формирование внутренней ценности волонтерского участия и осознания значимости индивидуального вклада. НКО выстраивают коммуникацию так, чтобы волонтеры воспринимали себя не как исполнителей отдельных задач, а как часть команды и общего процесса:

Мы стараемся делать так, чтобы они горели желанием быть частью команды, чтобы была такая связка, чтобы они видели нашу организацию не только по тому, что они занимаются сортировкой и выдачей вещей, а то, что я вношу в организацию и вижу участие во многих проектах (Интервью 10).

Вторым значимым направлением удержания является создание комфортной и открытой социальной среды, способствующей формированию устойчивых связей между волонтерами и организацией. Во многих НКО работа с волонтерами выходит за рамки формальных взаимодействий и приобретает характер сообщества. Руководители описывают отношения с волонтерами как дружелюбные и основанные на взаимном уважении: *«Наверное, дружелюбные, открытые отношения, не потребительские, а именно, я не знаю, как правильно выразить, даже наверное не командные такие, а вот именно дружелюбные и, самое главное, открытые»* (Интервью 14).

Поддержание таких отношений распространяется и на волонтеров, временно приостановивших участие. НКО продолжают коммуникацию через общие чаты, поздравления и неформальные контакты, тем самым сохраняя социальную связь и повышая вероятность возвращения волонтеров к активной деятельности: *«У нас есть база данных людей, и мы стараемся поддерживать отношения с теми, которые по какой-то причине временно пока сбавили активность. Они для нас все равно друзья, единомышленники»* (Интервью 18).

Третьим направлением удержания является признание и поощрение волонтерского вклада. В практике НКО преобладают неформальные формы признания — личная благодарность, публичные упоминания в социальных сетях, а также торжественные мероприятия для волонтеров. Эти практики направлены на символическое подтверждение значимости волонтерского труда и укрепление эмоциональной привязанности к организации:

Мы их тоже поддерживаем, мотивируем, благодарим. Я всегда на их стороне, всегда их слушаю, благодарю, да и просто ими надо восхищаться (Интервью 6).

В конце прошлого года мы собрали всех волонтеров на торжественное мероприятие, чтобы поблагодарить всех наших добрых, самых отзывчивых помощников, каждого лично наградили (Интервью 5).

Формальные формы признания (учет волонтерских часов, благодарственные письма и награды) также присутствуют в практике НКО, однако,

как правило, играют вспомогательную роль. Их использование чаще инициируется самими волонтерами и не рассматривается организациями как основной инструмент удержания:

Мы стараемся наших волонтеров поддержать, и на губернатора мы подаем на какие-то там благодарности, собираем портфолио. Знаете, говорят, что это бумажки, но это же приятно, когда получаешь из рук губернатора благодарственное письмо со словами благодарности. Поэтому мы все это делаем (Интервью 13).

Помимо удержания через ценностную и социальную вовлеченность, исследованные НКО рассматривают волонтерскую деятельность как пространство личного и профессионального развития. Возможность реализовать собственные инициативы, расширить компетенции и взять на себя новые роли выступает важным фактором долгосрочного участия и укрепления связи волонтеров с организацией. Руководители НКО подчеркивают открытость к инициативам со стороны волонтеров и готовность поддерживать их идеи. В ряде случаев волонтеры выходят за рамки выполнения отдельных заданий, становясь инициаторами собственных проектов, привлекая под них грантовую поддержку и принимая на себя управленческую ответственность. Такая динамика трансформирует роль волонтера (от исполнителя к соавтору деятельности организации) и способствует перераспределению нагрузки внутри НКО:

Мы обычно у них сами интересуемся, а что вы можете предложить, например, провести, может мастер-класс, поучаствовать в благотворительной акции. Именно после личного участия волонтеры уже дальше начинают включаться в процесс и говорят: «А я еще вот это могу, еще вот это могу, а давайте я вот это проведу» (Интервью 5).

С точки зрения управления волонтерской деятельностью, стимулирование развития выполняет двойную функцию: с одной стороны, повышает мотивацию и удовлетворенность волонтеров, снижая риск их ухода, с другой — позволяет НКО расширять спектр деятельности и повышать устойчивость за счет вовлечения волонтеров в более сложные и ответственные роли без увеличения штатных ресурсов.

Оценка и обратная связь

Формализованная оценка волонтерской деятельности в практике исследованных НКО используется достаточно ограниченно. В рамках исследования лишь две организации сообщили о наличии систематической оценки и рейтингования волонтеров, что, как правило, связано с большим числом участников и использованием цифровых инструментов учета волонтерского труда. Результаты такой оценки применяются преимущественно для дополнительного поощрения и выдвижения волонтеров на региональные и ведомственные награды.

Слабая распространенность формальной оценки отражает специфику волонтерской деятельности, в которой избыточная формализация может противоречить принципу добровольности участия. В этой связи НКО чаще используют неформальные механизмы обратной связи, ориентированные не на контроль, а на поддержание диалога и улучшение совместной работы. Неформальная обратная связь реализуется через индивидуальные разговоры, групповые обсуждения и периодические опросы волонтеров, позволяя учитывать их опыт, выявлять проблемные зоны и вовлекать участников в развитие организации: *«Раз в полгода мы проводим просто какой-то опрос, то есть какую-то обратную связь через гугл-форму, о том, какие у них есть может какие-то возникают идеи»* (Интервью 21).

Заключение

Рост числа волонтеров и развитие институциональной инфраструктуры волонтерской деятельности в России актуализируют вопрос о том, каким образом НКО управляют волонтерским участием. Настоящее исследование направлено на анализ подходов к управлению волонтерской деятельности в некоммерческих организациях и основано на данных глубинных интервью с руководителями и координаторами, непосредственно отвечающими за работу с волонтерами. В фокусе анализа находились ключевые управленческие этапы: рекрутинг, обучение, мотивация, удержание и оценка волонтеров.

Результаты исследования показывают, что управление волонтерской деятельностью в НКО носит преимущественно неформальный и контекстуальный характер. Наиболее развитым и систематизированным этапом является рекрутинг волонтеров, реализуемый через различные каналы: социальные сети, «сарафанное радио», партнерские организации и цифровую платформу «Добро.ру». По мере перехода к последующим этапам (обучению, оценке и удержанию) управленческие практики становятся менее формальными и в большей степени опираются на интуитивные решения, личный опыт руководителей и неформальные механизмы взаимодействия. Формализованные практики оценки волонтеров и цифровые системы учета их вклада используются эпизодически и преимущественно в крупных организациях.

Выявленный способ организации работы с волонтерами может быть описан как модель «организованного неорганизованного волонтерства». С одной стороны, в НКО присутствует осознание управления волонтерской деятельностью как самостоятельного направления, требующего внимания, времени и ресурсов. С другой — это управление редко оформляется в виде жестко зафиксированных процедур, универсальных инструкций и стандартизированных этапов, применяемых ко всем волонтерам. Управленческие решения, как правило, принимаются ситуативно — в зависимости от масштаба организации, характера задач, численности и состава волонтеров, а также уровня рисков и ответственности.

Важно подчеркнуть, что выявленная неформальность управления не подрывает устойчивость деятельности НКО. Напротив, гибкость, отказ от избыточного формализма и ориентация на ценностное и реляционное взаимодействие с волонтерами выступают важным ресурсом устойчивости в условиях ограниченных ресурсов и высокой неопределенности. Такая модель управления обеспечивает возможность быстрой адаптации к внешним вызовам и меняющимся общественным запросам, что особенно важно в сфере гражданского участия.

Исследование также показало, что подходы к управлению волонтерами существенно варьируются в зависимости от направления деятельности НКО и модели волонтерского участия. Организации, ориентированные на социальную помощь и регулярную работу с уязвимыми группами, как правило, стремятся выстраивать долгосрочные отношения с волонтерами и инвестируют в их обучение, развитие и удержание. В экологических, культурных и событийных НКО, привлекающих преимущественно разовых и эпизодических волонтеров, управленческий акцент смещается в сторону рекрутинга и координации краткосрочного участия, тогда как задачи удержания и развития отходят на второй план.

В более широком аналитическом плане результаты исследования уточняют границы применимости подхода менеджмента человеческих ресурсов к анализу волонтерской деятельности. Хотя логика HRM оказывается продуктивной для описания этапов управления волонтерским участием, на практике она трансформируется и адаптируется к условиям добровольности, отсутствия формальных трудовых обязательств и высокой значимости ценностных и реляционных факторов. Управление волонтерами в НКО представляет собой не прямое заимствование управленческих моделей из сферы занятости, а их контекстуальную переработку.

К ограничениям исследования относится его качественный дизайн и фокус на управленческой перспективе руководителей НКО, что не позволяет в полной мере учесть опыт и восприятие самих волонтеров. Дальнейшие исследования могут быть направлены на более глубокий анализ отдельных управленческих практик, в том числе в их связи с устойчивостью НКО и волонтерского участия, а также на сопоставление управленческих логик организаций разных типов и масштабов. Перспективным направлением представляется изучение границ неформального управления — ситуаций, в которых гибкость и отказ от формализации начинают порождать управленческие риски.

Материалы для анализа

ВЦИОМ (2025) *Волонтеры России: мониторинг*. Доступно по ссылке: <https://clck.ru/3RPIZq> (дата обращения: 10 марта 2026).

Журнал о благотворительности (2024) *Россия заняла 35-е место в рейтинге благотворительности: выводы исследования и мнения экспертов*. Доступно по ссылке: <https://clck.ru/3RPJ6o> (дата обращения: 10 марта 2026).

ПУЛЬС НКО (2023) *Оценка уровня организационного развития НКО*. Доступно по ссылке: <https://pulsngo.ru/orgdevelopment23> (дата обращения: 22 января 2024).

Список источников

Волкова М. А., Каштанова Е. В. (2019) Волонтерство как новый тренд в управлении персоналом. *Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России*, 8 (6): 15–18.

Воробьева А. Е., Скипор С. И. (2021 а) Мотивация волонтеров разного возраста, помогающих людям и бездомным животным. *Психология. Журнал Высшей школы экономики*, 18 (2): 366–380.

Воробьева А. Е., Скипор С. И. (2021 б) Психологические характеристики волонтеров различных направленностей активности. *Социальная психология и общество*, 12 (3): 205–218.

Горлова Н. И. (2017) Современные тенденции развития института волонтерства в России. *Вестник Костромского государственного университета*, 23 (3): 77–80.

Истомина А. Г., Старовойт Э.Л. (2016) Организационные паттерны социального волонтерства в Германии и России. *Социологический журнал*, (2): 92–109.

Краснопольская И. И., Гусева П. Д., Лукас М., Рам К. (2022) Факторы удовлетворенности эпизодических волонтеров. *Мониторинг общественного мнения: экономические и социальные перемены*, 168 (2): 384–408.

Мерсиянова И. В., Иванова Н. В. (2016) Социальное волонтерство в России: на пути к профессионализации. *Журнал исследований социальной политики*, 14 (4): 630–636.

Певная М. В. (2013) Волонтерство как социологическая проблема. *Социологические исследования*, (2): 110–119.

Певная М. В., Кульминская А. В., Широкова Е. А., Шуклина Е. А. (2021) Волонтерское участие молодежи в период пандемии: портрет героя сложного времени. *Мониторинг общественного мнения: экономические и социальные перемены*, (3): 492–510.

Сергиевская И. А. (2016) Волонтерство в контексте занятости. *Экономика труда*, 3 (3): 229–246.

Anheier H. K., Salamon L. M. (1999) Volunteering in Cross-National Perspective: Initial Comparisons. *Law and Contemporary Problems*, 62 (4): 43–62.

Cuskelly G., Taylor T., Hoye R., Darcy S. (2006) Volunteer Management Practices and Volunteer Retention: A Human Resource Management Approach. *Sport Management Review*, (9): 141–163.

Einolf C. (2018) Evidence-based Volunteer Management: A Review of the Literature. *Voluntary Sector Review*, 9 (2): 153–176.

Kim E., Cuskelly G. (2017) A Systematic Quantitative Review of Volunteer Management in Events. *Event Management*, 21 (1): 83–100.

McCurley S.H., Vesuvio D. (1985, Summer) Brief Response: Who is a Volunteer. In: *Voluntary Action Leadership*: 14–15.

ORGANIZED UNORGANIZED VOLUNTEERING: APPROACHES TO VOLUNTEER MANAGEMENT IN NPOS

The growth of volunteering and the expansion of the institutional infrastructure of civic engagement in Russia raise the question of how non-profit organisations manage volunteer participation. Despite this issue being significant for the sustainability of NPOs and the development of volunteering, the organisational and managerial aspects of working with volunteers have not been sufficiently explored in the Russian academic field. This study aims to identify and analyze approaches to managing volunteer activity in non-profit organizations. The study is based on 25 in-depth interviews with NPO heads and volunteer coordinators from organizations in 13 Russian regions. The analysis is conducted within a human resource management framework adapted to the conditions of voluntary participation. The study focuses on key managerial stages, including the recruitment, training, motivation, retention, development, and evaluation of volunteers. The findings show that volunteer management in NPOs is largely informal and context-dependent. While recruitment is the most systematized stage, subsequent managerial practices such as training, evaluation, and retention are implemented situationally and primarily rely on value alignment, informal communication, and self-selection mechanisms. Large organizations are the main users of formal management tools and digital systems for tracking volunteer work. The identified approaches enable volunteer management to be conceptualized as a model of 'organized unorganised volunteering,' combining managerial reflection with the deliberate avoidance of excessive formalization. The study shows that flexibility and informality in volunteer management do not jeopardize the sustainability of NPOs; quite the contrary, they serve as a valuable resource for adaptability to external challenges and the variety of volunteer participation forms. The findings refine the applicability of the human resource management approach to analyzing volunteering and contribute to the study of managerial practices in the field of civic engagement.

Keywords: volunteering, non-profit organisations, volunteer management, management of volunteer participation, civic engagement

Citation: Skokova Yu. (2026) 'Organizovannoe neorganizovannoe' volonterstvo: podkhody k upravleniyu volonterskoy deyatel'nost'yu v NKO [Organized Unorganized Volunteering: Approaches to Volunteer Management in NPOs]. *Zhurnal issledovaniy sotsial'noi politiki* [The Journal of Social Policy Studies], 24 (1): 105–124.

DOI: 10.17323/727-0634-2026-24-1-105-124

References

- Anheier H. K., Salamon L. M. (1999) Volunteering in Cross-National Perspective: Initial Comparisons. *Law and Contemporary Problems*, 62 (4): 43–62.
- Cuskelly G., Taylor T., Hoye R., Darcy S. (2006) Volunteer Management Practices and Volunteer Retention: A Human Resource Management Approach. *Sport Management Review*, (9): 141–163.
- Einolf C. (2018) Evidence-based Volunteer Management: A Review of the Literature. *Voluntary Sector Review*, 9 (2): 153–176.
- Gorlova N. I. (2017) Sovremennyye tendentsii razvitiya instituta volonterstva v Rossii [Trends in the Development of Volunteering in Russia]. *Vestnik Kostromskogo gosudarstvennogo universiteta* [Bulletin of Kostroma State University], 23 (3): 77–80.
- Istomina A. G., Starovoit E. L. (2016) Organizatsionnye patterny sotsial'nogo volonterstva v Germanii i Rossii [Organizational Patterns of Social Volunteerism in Germany and in Russia]. *Sotsiologicheskii zhurnal* [Sociological Journal], (2): 92–109.
- Kim E., Cuskelly G. (2017) A Systematic Quantitative Review of Volunteer Management in Events. *Event Management*, 21 (1): 83–100.
- Krasnopol'skaya I. I., Guseva P. D., Lukas M., Ram K. (2022) Faktory udovletvorennosti epizodicheskikh volonterov [Determinants of the Episodic Volunteer Satisfaction]. *Monitoring obshchestvennogo mneniya: ekonomicheskie i sotsial'nye peremeny* [Monitoring of Public Opinion: Economic and Social Changes], 168 (2): 384–408.
- McCurley S.H., Vesuvio D. (1985, Summer) Brief Response: Who is a Volunteer. In: *Voluntary Action Leadership*: 14–15.
- Mersyanova I. V., Ivanova N. V. (2016) Sotsial'noe volonterstvo v Rossii: Na puti k professionalizatsii [Social Volunteering in Russia: On the Way to Professionalism]. *Zhurnal issledovaniy sotsial'noy politiki* [The Journal of Social Policy Studies], 14 (4): 630–636.
- Pevnaya M. V., Kul'minskaya A.V., Shirokova E. A., Shuklina E. A. (2021) Volonterskoe uchastie molodezhi v period pandemii: portret geroya slozhnogo vremeni [Volunteering Youth during the Pandemic: A Portrait of a Hero of a Difficult Time]. *Monitoring obshchestvennogo mneniya: ekonomicheskie i sotsial'nye peremeny* [Monitoring of Public Opinion: Economic and Social Changes], (3): 492–510.
- Pevnaya, M.V. (2013) Volonterstvo kak sotsiologicheskaya problema [Volunteering as a Sociological Problem]. *Sotsiologicheskie issledovaniya* [Sociological Studies], (2): 110–119.
- Sergievskaya I. A. (2016) Volonterstvo v kontekste zanyatosti [Volunteering in the Employment Context]. *Ekonomika truda* [Russian Journal of Labor Economics], 3 (3): 229–246.
- Volkova M. A., Kashtanova E. V. (2019) Volonterstvo kak novyy trend v upravlenii personalom [Volunteering as a New Trend in Personnel Management]. *Upravlenie personalom i intellektual'nymi resursami v Rossii* [Human Resource and Intellectual Capital Management in Russia], 8 (6): 15–18.
- Vorob'eva A.E., Skipor S. I. (2021a) Motivatsiya volonterov raznogo vozrasta, pomagayushchikh lyudyam i bezdomnym zhivotnym [The Motivation of Differently Aged

Volunteers Who Help People and Stray Animals]. *Psikhologiya. Zhurnal Vysshey shkoly ekonomiki* [Psychology. Journal of the Higher School of Economics], 18 (2): 366–380.

Vorob'eva A.E., Skipor S. I. (2021b) Psikhologicheskie kharakteristiki volonterov razlichnykh napravlennoy aktivnosti [Psychological Characteristics of Volunteers of Different Types of Activity]. *Sotsial'naya psikhologiya i obshchestvo* [Social Psychology and Society], 12 (3): 205–218.