



2025



АНАЛИТИЧЕСКАЯ ЗАПИСКА

---

# Практики работы НКО с волонтерами: оценка эффективности и обратная связь

## Оглавление

Введение.....	2
1. Типологизация волонтеров.....	4
2. Модели волонтерской работы .....	7
Иерархическая модель организации работы с волонтерами .....	7
Структурные особенности .....	8
Примеры.....	8
Сообщество-ориентированная модель с гибкой координацией.....	10
Структурные особенности .....	11
Пример.....	11
Преимущества и ограничения модели.....	12
Проектно-ситуативная модель организации работы с волонтерами .....	13
Структурные особенности .....	13
Примеры.....	14
Преимущества и ограничения модели.....	15
3. Каналы привлечения волонтеров .....	16
4. Мотивация волонтеров .....	20
5. Признание и отчетность.....	22
Что не работает.....	22
Что работает .....	22
6. Трудности и успешные практики.....	24
7. Запросы НКО и рекомендации.....	26
8. Выводы.....	29

## Введение

Представляем вашему вниманию аналитическую записку по итогам исследования «Лучшие практики организации работы НКО с волонтерами». Оно выполнено в рамках проекта «Волонтерский вопрос: информация, опыт и практики НКО», который реализуется Автономной некоммерческой организацией «Агентство социальной информации» при поддержке Департамента труда и социальной защиты города Москвы.

В проекте «Волонтерский вопрос: информация, опыт и практики НКО» Агентство социальной информации поддерживает московские организации, работающие в социальной сфере и привлекающие для этого волонтеров: выпускает материалы о московских волонтерах (истории, кейсы, инструкции и пр.), об опыте НКО, новости и анонсы событий московских организаций, пополняет каталог НКО, предоставляющих волонтерские возможности.

Изучение опыта НКО в сфере привлечения волонтеров и практику оценки результатов организациями - важная часть проекта, поскольку он нацелен на повышение доверия к НКО и фокусируется на развитии доказательного подхода к оценке результатов, эффективности организаций.

Авторы исследования: В.А. Зотова, А.Ю. Стрепетов, Я.Е. Скальченков.

\*\*\*

В последние годы социальное волонтерство играет всё большее значение в жизни города. Это не только ресурс помощи, но и показатель уровня доверия к некоммерческим организациям (НКО). Волонтеры предпочитают те НКО, где чувствуют себя нужными, где их вклад признается и приводит к реальным результатам. Люди готовы безвозмездно помогать организации, если в ее деятельности видят смысл, а работу считают эффективной и прозрачной. Поэтому изучение того, как НКО выстраивают взаимодействие с волонтерами, — ключ к пониманию устойчивости и эффективности третьего сектора.

Добровольчество как форма гражданской активности в крупных городах приобрела некоторую популярность, но социальное волонтерство через НКО по-прежнему ограничено. Мы видим, что многие потенциальные волонтеры сталкиваются с трудностями, когда решают оказывать безвозмездную помощь, а самим НКО часто не хватает времени, методических решений и ресурсов, чтобы выстроить эффективную и понятную волонтерскую программу. Мы убеждены, что систематизация опыта и выявление успешных практик помогут организациям стать более открытыми и привлекательными для новых участников.

Одновременно растет запрос на доказательный подход в работе НКО. Всё больше организаций стремятся не только делать добро, но и обосновывать полезность своей деятельности, предъявлять результаты, рассказывать о них понятным и

убедительным языком. Мы считаем, что волонтеры — важная часть этой картины: понимание их мотивации и ожиданий, знание точек входа/удержания помогает НКО стать более устойчивыми и чувствительными к обратной связи.

Наконец, мы уверены, что исследование практик работы с волонтерами дает не только прикладной, но и стратегический эффект. Оно позволяет рассматривать волонтерство не как полезный инструмент, а как часть миссии и идентичности организации. Повышая прозрачность, осмысленность и системность волонтерских программ, НКО вносят вклад в укрепление культуры взаимопомощи и участия — ценностей, которые особенно важны для современного города и его будущего.

### Дизайн исследования

Цель исследования заключается в выявлении лучших практик работы НКО с волонтерами для развития доказательного подхода к оценке результатов и эффективности работы некоммерческих организаций.

Объект: деятельность некоммерческих организаций в области взаимодействия с волонтерами

Предмет: практика оценки результатов и эффективности работы НКО с волонтерами

Задачи:

1. Выявить основные стратегии НКО в области привлечения волонтеров и организации работы с ними.
2. Определить ключевые показатели успеха в оценке результатов работы с волонтерами.
3. Выявить основные барьеры работы НКО с волонтерами с точки зрения выстраивания долгосрочных доверительных отношений.
4. Провести сравнительный анализ подходов к привлечению и удержанию волонтеров среди различных НКО.
5. Создать подборку лучших практик по взаимодействию с волонтерами и оценке их вклада в деятельность организации.

Методы исследования:

- 20 глубинных интервью с московскими социально-ориентированными НКО;
- групповая дискуссия с волонтерами разных НКО.

## 1. Типологизация волонтеров

В ходе анализа интервью с представителями НКО были выделены три ключевые категории волонтеров: волонтеры без профессиональной подготовки; волонтеры, прошедшие обучение внутри организации; профессионалы, привлекаемые со стороны. Ниже представлены выгоды и сложности, с которыми сталкиваются НКО при работе с каждой из этих групп.

### Волонтеры без профессиональной подготовки

Самая многочисленная и легко мобилизуемая группа волонтеров. Их мотивация базируется на искреннем желании быть полезными, помочь тем, кто оказался в трудной жизненной ситуации. Эти волонтеры приходят, как правило, не ради навыков или опыта, а ради участия и личной включенности. Они готовы помогать в простых, но важных задачах: сопровождение подопечных, помощь на мероприятиях, бытовая поддержка, участие в массовых акциях. Их ценность заключается в «живом ресурсе» — способности быстро откликаться на запрос, быть рядом, участвовать здесь и сейчас.

Однако работа с такими волонтерами требует значительных организационных усилий. Эти люди нуждаются в постоянной координации, четких инструкциях и сопровождении. Нередко у таких волонтеров нет ясного представления о границах допустимого взаимодействия с подопечными, что может приводить к эмоциональному выгоранию или неэтичному поведению, пусть и непреднамеренному. Уровень ответственности и результативности может быть нестабильным: одному участнику достаточно одного выезда, другой станет частью сообщества.

Преимущества:

- такие волонтеры легко вовлекаются в деятельность организации и готовы выполнять простые задачи;
- часто они составляют основу массовых волонтерских мероприятий;
- отличаются высокой личной мотивацией, эмпатией и желанием быть полезными.

Сложности:

- требуют постоянного сопровождения и четкого распределения задач;
- сталкиваются со сложностями в построении границ с подопечными;
- не всегда понятно, какие задачи можно им доверить без ущерба для качества.

## **Волонтеры с полученной внутри организации специализацией**

Эта категория волонтеров формируется внутри самой НКО — через отбор, обучение, участие в семинарах и практиках. Они проходят подготовку по специфике работы организации и осваивают как общие, так и специальные компетенции (например, навыки общения с уязвимыми группами, особенности этичного поведения, маршруты социализации подопечных и др.). Такие волонтеры становятся носителями методологии организации, нередко получают сопровождение кураторов, участвуют в супервизиях, и в ряде случаев — берут на себя долгосрочные обязательства. Они нередко становятся частью стабильного ядра волонтерского сообщества.

Ключевое преимущество этой группы — высокая степень вовлеченности и ответственности. Они понимают специфику деятельности организации, умеют выстраивать доверительные отношения с подопечными, адаптируются к меняющимся задачам. Однако такая модель требует значительных вложений от организации: отбор, обучение, регулярная обратная связь. К тому же после периода «взращивания» часть волонтеров может покинуть организацию, перейти в другие проекты или в сферу профессионального труда. Поэтому важно продумывать систему нематериального признания, маршруты развития и поддерживающую среду.

Преимущества:

- могут легко «добирать» дополнительные компетенции привычным для них образом;
- часто вовлечены в деятельность НКО на долгосрочной основе;
- гибки и адаптируемы к задачам фонда, поскольку проходят предварительную подготовку.

Сложности:

- требуют значительных затрат времени и ресурсов на отбор, обучение и сопровождение;
- возможна «утечка кадров»;
- возникает необходимость в системной поддержке, в том числе через супервизию.

## **Волонтеры-профессионалы**

Это волонтеры, которые приходят в НКО с уже сформированными профессиональными навыками и готовы безвозмездно применять их в интересах организации. Они могут оказывать помощь в области дизайна, медиапроизводства,

юридического сопровождения, IT, психологического консультирования и др. Их участие особенно важно в задачах, которые требуют высокой квалификации и влияют на публичный имидж или юридическую безопасность организации. В некоторых случаях такие волонтеры работают краткосрочно или на проектной основе, но могут давать качественный результат в сжатые сроки.

Сотрудничество с профессионалами требует особой организации: четкого технического задания, брифинга, понимания специфики миссии НКО. Отсутствие этих условий может привести к разочарованию с обеих сторон. Кроме того, такие волонтеры не всегда разделяют ценности и стиль коммуникации организации, а их занятость в основной профессии может делать взаимодействие нерегулярным. Тем не менее при выстраивании правильных договоренностей профессиональные волонтеры становятся ключевым ресурсом в улучшении инфраструктуры, визуальной идентичности, юридической грамотности и внешних коммуникаций НКО.

В то же время волонтеры-профессионалы часто сталкиваются с конфликтом высоких ожиданий и нестабильной мотивации: от них требуется очень конкретный результат, который может потребовать неожиданно больших усилий.

Преимущества:

- приносят в организацию востребованные компетенции, которых не хватает внутри команды;
- повышают качество продуктов и коммуникации;
- часто эффективны даже при эпизодическом участии.

Сложности:

- необходима тщательная работа по брифванию и введению в специфику деятельности фонда;
- не всегда разделяют ценности и миссию организации;
- участие часто носит нерегулярный характер, требуется заранее договариваться об условиях сотрудничества.

Пандемия COVID-19 подтолкнула многие НКО к переосмыслению формата волонтерской помощи, и в ряде случаев это привело к успешному внедрению и развитию онлайн-волонтерства. В условиях ограничений на очные встречи организации были вынуждены искать альтернативные способы взаимодействия с подопечными и вовлечения добровольцев. Так распространились форматы онлайн-концертов, удаленных мастер-классов, видеозвонков пожилым людям, дистанционного наставничества, переписки и других форм нематериальной

поддержки. В некоторых НКО онлайн-волонтерство не только компенсировало прежние форматы, но и стало самостоятельным направлением с устойчивой структурой и собственной аудиторией.

Сегодня онлайн-волонтерство продолжает развиваться как эффективная и гибкая модель. Оно позволяет организациям расширять географию участия, вовлекать людей из других городов и регионов, а также тех, кто не может очно участвовать в деятельности НКО (например, из-за ограничений по здоровью или плотного графика). Для волонтеров онлайн-формат часто более удобен и менее затратен по сравнению с очным, а для НКО — это способ разнообразить волонтерские роли, усилить регулярность контакта с подопечными и сократить логистические издержки. Успешные кейсы показывают, что при правильно выстроенном сопровождении онлайн-волонтеры способны оказывать значимую и стабильную помощь.

## **2. Модели волонтерской работы**

НКО отличаются по масштабу работы с волонтерами, тематике и их роли в деятельности организации. Есть НКО, выросшие из волонтерских движений, а также те, кто привлекает волонтеров как вспомогательный ресурс. У некоторых волонтеры — это один из ключевых благополучателей: организации создают для них сервисную модель участия и личностного роста.

Можно выделить три основных модели организации работы с волонтерами. Отметим, что строго соответствовать одной из них может редкая НКО, чаще встречаются комбинации моделей, либо организация действует в логике одной модели, а потом под давлением обстоятельств или в виду изменившихся целей переходит к другой.

### **Иерархическая модель организации работы с волонтерами**

Иерархическая модель (иначе ее можно назвать централизованной или профессионализированной моделью) — одна из наиболее устойчивых форм организации волонтерской деятельности в некоммерческом секторе. Ее ключевая особенность — наличие четкой иерархической структуры и специализированной службы или отдела, ответственного за всю работу с волонтерами от первичного контакта до долгосрочного сопровождения и оценки их вклада. Эта модель отличается высоким уровнем формализации и стандартизации процессов, что обеспечивает надежность, безопасность и качество предоставляемой волонтерами помощи. В логике данной модели НКО не только напрямую оказывает помощь благополучателям, но и действует через волонтеров, увеличивая свои «мощности».

## Структурные особенности

В организациях, использующих такую модель, выстраивается полноценный управленческий цикл взаимодействия с волонтерами. Как правило, он включает следующие этапы.

1. **Привлечение и отбор волонтеров.** Используются формы анкетирования, интервью, собеседований, а также предварительные ознакомительные встречи в офисах или онлайн. Цель — не только привлечь заинтересованных людей, но и отсеять неподходящих или недостаточно мотивированных кандидатов
2. **Подготовка и обучение.** Волонтеры, как правило, проходят обязательное обучение, включающее как общие сведения о миссии и принципах работы организации, так и более узкие тематические модули, связанные с особенностями подопечных (паллиативные пациенты, пожилые, дети и др.). В некоторых случаях предусмотрено участие в групповом собеседовании или стажировке.
3. **Специализация волонтеров.** В зависимости от уровня подготовки и мотивации, волонтеры могут выполнять разные задачи: от регулярной помощи (посещения, переписка, сопровождение) до профессиональной поддержки (фотосъемка, юридические консультации, мастер-классы и т.д.). Также выделяется онлайн-волонтерство как отдельное направление.
4. **Координация и сопровождение.** Волонтерская деятельность не остается без внимания — за ней следят координаторы, кураторы или супервизоры, которые помогают решать возникающие трудности, консультируют волонтеров, организуют встречи и поддерживают обратную связь.
5. **Оценка, признание и развитие.** Организации часто отслеживают вовлеченность и вклад волонтеров, выражают им благодарность, предоставляют возможности для роста, вовлекают в специальные программы и мероприятия.

## Примеры

**Благотворительный фонд «Вера»** — один из ярких представителей данной модели. Внутри фонда создана полноценная служба по работе с волонтерами, которая включает старших координаторов, специалистов по привлечению и обучению, а также сотрудников, отвечающих за профессиональное волонтерство и спецпроекты. В процессе взаимодействия с будущими волонтерами предусмотрены ознакомительные встречи, групповое собеседование, подбор под конкретное учреждение и регулярное сопровождение. Структура четко разделена на этапы, а сами волонтеры становятся частью междисциплинарной команды, в том числе в

хосписах, где они оказывают немедицинскую помощь наряду с врачами и координаторами: «У нас есть служба по привлечению и обучению, два старших координатора, плюс есть отдельный координатор, который занимается помощью профессиональных волонтеров. Это отдельное направление. Есть координатор, который занимается спецпроектами, и есть руководитель службы, который этим всем руководит...»

Другой пример — фонд «Старость в радость», один из крупнейших в сфере помощи пожилым людям. Здесь выстроена широкая система взаимодействия с волонтерами, включающая не только традиционные выезды в учреждения, но и целые программы онлайн-волонтерства, переписки, работы с надомными подопечными, а также привлечения школьников: «Проведение вебинаров в школах, проведение уроков, когда сотрудник фонда приходит в школу и проводит какое-то мероприятие, и дальнейшая работа с этими школьниками, которые организуют разовые мероприятия, и вот этой организацией тоже у нас занимается отдельный сотрудник». Отдельный сотрудник отвечает за каждый перечисленный блок. Волонтеры проходят первичную фильтрацию через контакт с координатором, принимают участие в вводных встречах, получают поддержку, а в случае необходимости — и помощь в разрешении сложных ситуаций с благополучателями. Инфраструктура позволяет координировать волонтеров из разных регионов, включая сельские и малые города, где присутствие НКО особенно значимо.

#### **Преимущества** данной модели:

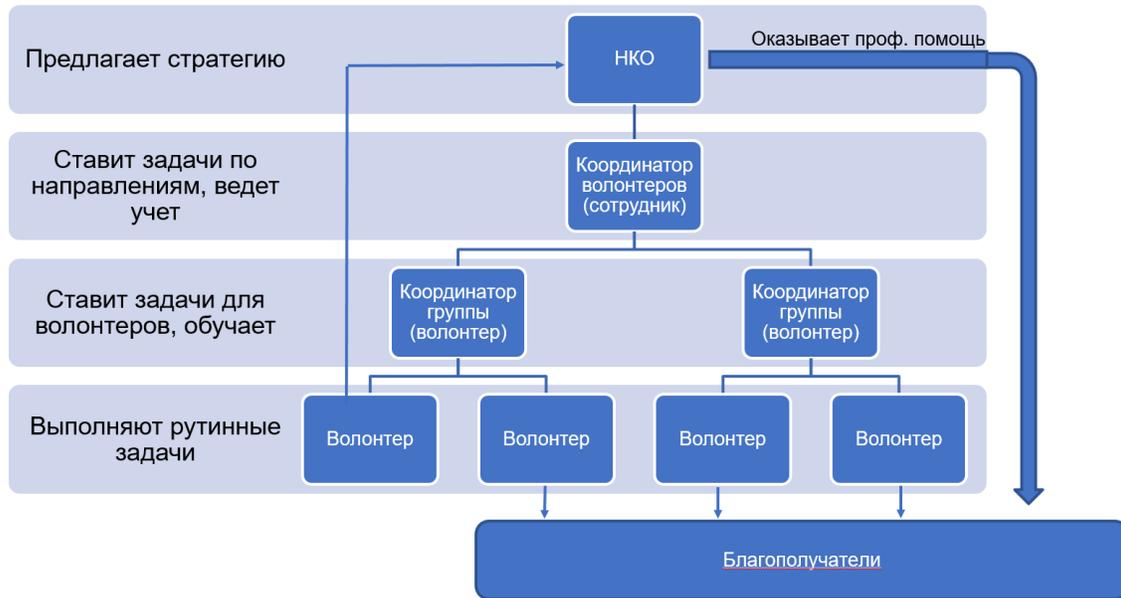
- высокая степень предсказуемости и управляемости;
- возможность масштабирования волонтерских программ без потери качества;
- контроль за безопасностью волонтеров и подопечных;
- наличие механизма профессионального и личностного роста для участников.

#### **Сложности:**

- необходимы стабильные ресурсы: человеческие, временные, финансовые;
- высокий порог вхождения: не все потенциальные волонтеры готовы проходить отбор и обучение;
- возможная излишняя бюрократизация процессов, которая может демотивировать инициативных участников.

Тем не менее в условиях системной работы, особенно с уязвимыми группами, эта модель оказывается наиболее устойчивой и воспроизводимой. Она подходит для

тех организаций, которые стремятся к долгосрочному взаимодействию с волонтерами, рассматривая их не как временный ресурс, а как полноправных участников совместных усилий по достижению миссии.



### Сообщество-ориентированная модель с гибкой координацией

Сообщество-ориентированная модель — это форма организации волонтерской деятельности, в которой упор делается на горизонтальные связи, инициативность и самоорганизацию. В отличие от централизованных моделей, здесь взаимодействие осуществляется преимущественно через неформальные каналы связи, а принятие решений и распределение задач — через внутригрупповое согласование. Такая модель строится на доверии, взаимопомощи и сильной вовлеченности ядра сообщества, где роль координаторов часто выполняют сами волонтеры. В этой модели НКО зачастую оказывает своим целевым благополучателям помощь не напрямую, а только через волонтеров.

Одно из уникальных преимуществ этой модели в распространении импакта от действий НКО на более широкую аудиторию. По сути, становясь частью культивируемого сообщества, волонтеры перестают быть только лишь помощниками НКО, попадая одновременно и в категорию благополучателей. Они получают возможность проявить себя с лучшей стороны и удовлетворить свои альтруистические потребности, социализироваться, получить новые навыки, ощутить новую идентичность и солидарность. Этот эффект присутствует при практически любом волонтерстве, но чаще как побочный – и именно сообщество-ориентированная модель реализует его наилучшим образом. Цитируем

«Ночлежку»: *«В нашем случае это очень часто поиск комьюнити. Ребята приходят в волонтерскую деятельность, чтобы найти людей с похожим мировоззрением, близких по духу».*

### Структурные особенности

Модель отличается высокой степенью децентрализации. Обычно в ее рамках существует активное волонтерское сообщество.

1. **Общение и согласование задач** происходит в цифровых каналах: мессенджерах, чатах, форумах. Задачи публикуются в общий доступ, и откликаться на них может любой волонтер, не проходя сложных процедур согласования или отбора.
2. **Формальный отбор отсутствует**: новичок может присоединиться к сообществу просто по ссылке или по рекомендации друга, принять участие в мероприятии, а потом либо остаться, либо уйти. Это снижает барьеры входа, делает волонтерство доступным и гибким.
3. **Роль координатора не централизована**, а распределена: опытные участники часто становятся неформальными лидерами, берут на себя ведение календаря, подготовку мероприятий, сопровождение новичков.
4. **Волонтеры сами могут инициировать действия** — от предложений по улучшению программы до запуска новых инициатив. Такая модель поддерживает высокий уровень включенности, поскольку волонтер чувствует себя соавтором, а не исполнителем.
5. **Обратная связь и обучение** происходят неформально: чаще в процессе взаимодействия, чем через специализированные программы. Поддержка со стороны организации может быть, но носит скорее технический или мотивационный характер.

### Пример

Типичный пример такой модели — **благотворительный фонд «Артист»**, работающий с пожилыми деятелями культуры. В фонде нет отдельной службы, которая централизованно управляет волонтерами. В основе — самоорганизующееся сообщество, где ключевую роль играют **старшие волонтеры**. Они координируют культурную программу, организуют сопровождение подопечных на спектакли, выставки и концерты, а также помогают в проведении мероприятий, ориентированных на вовлеченность и поддержку: *«У нас есть волонтеры, которые с нами все эти 17 лет, и мы очень этим гордимся. И эти женщины, конечно, уже могут считаться полноценными членами коллектива. Они конкретно берут на себя всю культурно-светскую повестку наших*

*подопечных. И они полноценно занимаются тем, что находят новые возможности, где какие выставки проходят, куда их нужно отвезти. Они сами составляют месячный план того, что будет происходить. Они сами пишут письма зачастую, даже не прибегая к моей помощи».*

Коммуникация между волонтерами и фондом выстроена через общий чат, куда сотрудники фонда выкладывают задачи — от бытовой помощи до сопровождения на конкретное мероприятие. Волонтеры сами откликаются, договариваются друг с другом, составляют списки и графики. Участие в таких активностях остается добровольным и варьируется в зависимости от возможностей и интересов каждого.

Этот подход позволяет фонду эффективно работать даже при ограниченных возможностях администрирования, а волонтерам — чувствовать ответственность и свободу в рамках сообщества.

### Преимущества и ограничения модели

#### Преимущества данной модели:

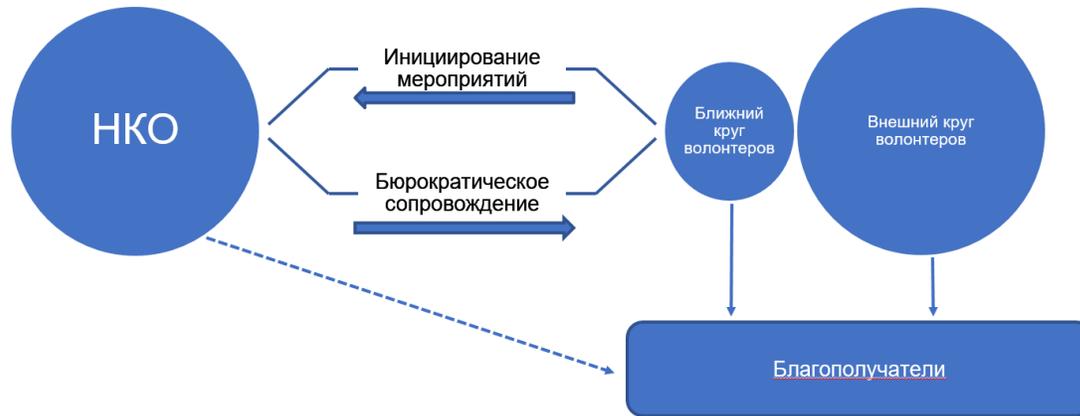
- высокая вовлеченность участников: волонтеры воспринимают себя как часть сообщества, а не как исполнителей чужих решений;
- гибкость: возможность быстро реагировать на запросы, самостоятельно организовать новые форматы помощи;
- низкие издержки на администрирование и сопровождение волонтеров, так как координация происходит горизонтально;
- расширение группы благополучателей: кроме непосредственных реципиентов помощи НКО, качество жизни растет и у волонтеров, становящихся частью живого сообщества.

#### Сложности:

- Зависимость от «ядра» (активных и опытных участников) — без них структура может рассыпаться;
- Неравномерность участия: кто-то вовлечен стабильно, а кто-то лишь эпизодически, что усложняет планирование;
- Сложность масштабирования: такая модель хорошо работает в небольших группах, но становится менее управляемой при росте числа участников.

Сообщество-ориентированная модель хорошо подходит для деятельности культурной или событийной направленности, когда волонтерство — не только способ помочь, но и способ стать частью живого, вдохновляющего сообщества.

Она особенно эффективна в условиях ограниченных ресурсов и высокой мотивации самих участников.



### Проектно-ситуативная модель организации работы с волонтерами

Проектно-ситуативная модель — это формат организации волонтерской деятельности, в котором привлечение и участие волонтеров носят эпизодический, «точечный» характер. В отличие от централизованных систем с постоянными структурами или сообществами волонтеров, здесь работа строится вокруг конкретных событий, проектов или кампаний, для реализации которых и требуется дополнительная человеческая поддержка. Волонтеры в этой модели рассматриваются скорее как ресурс под задачу, чем как устойчивое сообщество участников, постоянно вовлеченных в деятельность организации.

#### Структурные особенности

Основу проектно-ситуативной модели составляет **подход ad hoc** — волонтеры привлекаются в заранее определенные сроки и под заранее ограниченный круг задач (часто на мероприятие). Это может быть, например:

- организация лагеря для подопечных;
- проведение тематической выездной смены;
- организация ярмарки, сбора подарков или гуманитарной помощи;
- проведение обучающего курса или мастер-класса.

Обычно в таких случаях НКО заранее определяет формат проекта, количество необходимых помощников и ожидаемые от них компетенции. После этого формируется «волонтерский пул» — это могут быть как уже знакомые организации

люди, так и новички, пришедшие по открытой заявке. При этом чаще всего **отсутствует единый координатор волонтеров**: координационные функции берут на себя штатные сотрудники организации, совмещая их со своими основными задачами. Поддержка волонтеров, обучение, сопровождение — если и реализуются, то в усеченном виде и только в контексте конкретного мероприятия.

### **Примерный цикл участия волонтера в проектно-ситуативной модели выглядит так.**

1. Объявляется набор на проект (через соцсети, рассылку, сарафанное радио).
2. Происходит минимальный отбор — чаще по готовности и компетенциям, реже по мотивации.
3. Проводится краткий инструктаж — онлайн или очно.
4. Волонтер участвует в мероприятии (один раз или в течение нескольких дней).
5. Взаимодействие завершается — при этом последующее удержание и вовлечение в другие проекты не является обязательной частью стратегии.

### **Примеры**

**Фонд «Хрупкие люди»** — один из ярких представителей такой модели. Основной фокус фонда — организация реабилитационных и образовательных лагерей для подростков и взрослых с орфанными заболеваниями. Волонтеры — фотографы, мастера, вожатые, повара и сопровождающие — приглашаются на время проведения лагерей. Основной задачей волонтеров становится помощь в проведении мероприятий, создание атмосферы, выполнение бытовых или анимационных задач. В то же время в фонде хотели бы, чтобы и координацию волонтеров взял на себя опытный доброволец: *«То есть, если был бы волонтер, который бы занимался волонтерами, это было бы гораздо шире в нашей деятельности»*. В «межлагерный» период волонтерская программа в фонде не действует: нет координаторов, регулярного сопровождения, клуба волонтеров или системы удержания участников.

Частично признаки проектно-ситуативного подхода можно наблюдать и в Межрегиональной общественной организации **«Старшие братья Старшие сестры»**. Несмотря на то, что наставничество — формат долгосрочного взаимодействия, структура программы устроена таким образом, что каждый наставник работает индивидуально с ребенком и не включен в постоянное волонтерское сообщество. Координация и поддержка со стороны организации существует, но носит точечный характер и не требует централизованного управления волонтерским корпусом: *«Если это задачи какие-то, например,*

*связанные, может быть, с рекламными компаниями, тогда у нас сотрудники маркетинга есть, которые непосредственно с нашими волонтерами также могут сотрудничать».*

## Преимущества и ограничения модели

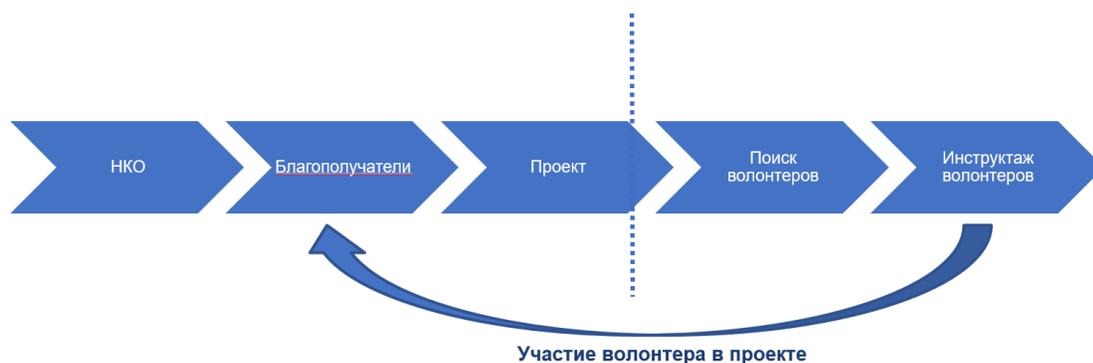
### Преимущества:

- **гибкость:** организация может быстро привлечь нужное количество помощников под конкретную задачу без необходимости содержать большую структуру;
- **низкий порог вовлечения:** волонтеры могут поучаствовать разово, без длительных обязательств;
- **привлекательность для занятых людей:** такой формат особенно удобен для тех, кто хочет помогать, но не может регулярно включаться в волонтерскую деятельность.

### Сложности и риски:

- **низкая степень вовлеченности:** при однократной помощи сложнее сформировать у волонтера сильную приверженность организации и ее миссии;
- **отсутствие сообщества:** при завершении проекта волонтер «исчезает» для НКО, что снижает возможности дальнейшего использования его потенциала;
- **ограниченные возможности развития и роста волонтеров:** нет систематического обучения, сопровождения, обратной связи;
- **высокие затраты времени на поиск и инструктаж новых волонтеров перед каждым проектом;**
- **риск неэффективности:** из-за отсутствия системной подготовки могут возникать ошибки, перегрузка участников, недопонимание задач.

Проектно-ситуативная модель — полезный инструмент для решения краткосрочных задач, особенно в организациях, работающих в формате интенсивных мероприятий, лагерей, акций. Она не требует больших ресурсов на сопровождение и может быть эффективной при хорошей подготовке проекта. Однако устойчивое развитие волонтерства в рамках этой модели возможно только при условии продуманного отношения к работе с людьми: даже если участие волонтера разовое, оно должно быть организовано так, чтобы человек чувствовал ценность своего вклада и был заинтересован вернуться.



Различные описанные выше модели взаимодействия НКО и волонтеров – не идеал, к которому нужно стремиться, а перечень способов существования организации. Сила НКО в их гибкости, и лучшая модель – та, которая соответствует потребностям организации в данный момент. Хорошей идеей будет учитывать возможность смены модели взаимодействия или заимствования отдельных ее элементов.

### 3. Каналы привлечения волонтеров

На основании проведенных интервью с представителями НКО удалось выделить некоторые ключевые каналы привлечения волонтеров. Организации используют разнообразные подходы, ориентируясь как на массовую, так и на целевую аудиторию.

#### Социальные сети как один из ключевых каналов привлечения волонтеров

Социальные сети — это не просто инструмент распространения информации, а полноценная среда взаимодействия между некоммерческой организацией и потенциальными волонтерами. В условиях ограниченных ресурсов и высокой конкуренции за внимание аудитории именно социальные платформы позволяют организациям быстро охватить широкую аудиторию, сформировать представление о своей миссии и пригласить новых участников к сотрудничеству.

Канал особенно эффективен при наличии в команде опытного SMM-специалиста или команды, способной системно работать с визуальным и текстовым контентом. Наилучшие результаты дает стратегия, при которой организация регулярно публикует живые истории (например, рассказы волонтеров и подопечных), демонстрирует «закулисы» своей работы, делится эмоциями, проблемами,

достижениями. Такой контент формирует доверие, позволяет пользователям почувствовать сопричастность и снизить внутренние барьеры перед первым шагом к участию.

Не менее важно качество коммуникации. Люди, заинтересовавшиеся постом или сторис, должны оперативно получить ответ на свой вопрос или заявку. Даже короткое ожидание может стать препятствием: потенциальный волонтер потеряет интерес или переключится на другую активность. Поэтому организациям важно выстраивать процесс так, чтобы каждое обращение в соцсетях обрабатывалось быстро и вежливо, а переход к следующему шагу — будь то анкетирование, встреча или включение в волонтерскую группу — был максимально понятным и простым.

Эффективная практика — размещение четких инструкций в постах, шапках профиля и сторис: что делать, если хочешь помочь, куда написать, как заполнить анкету, когда состоится ближайшая встреча. Простота и прозрачность алгоритма повышают вероятность того, что интерес в соцсетях трансформируется в реальное участие. Социальные сети становятся важным каналом не только первого касания, но и дальнейшего сопровождения волонтеров: напоминаний, приглашений на мероприятия, ответов на частые вопросы, создания чувства принадлежности к сообществу. Особенно эффективно это работает в сочетании с другими форматами взаимодействия — личными встречами, днями открытых дверей, очным волонтерством. В этом случае соцсети играют роль связующей среды, позволяя поддерживать контакт с волонтером между очными эпизодами и помогая ему оставаться включенным в деятельность фонда.

С точки зрения самих волонтеров, месседжи через соцсети конкурируют за внимание с развлекательным контентом, и им не хватает собственной значимости для перехода человека из категории «сочувствующий» в категорию «помогающий»: такому переходу нужен какой-то триггер, который чаще всего находится во внешней по отношению к НКО среде, что затрудняет использование соцсетей.

### **Личное приглашение и вовлечение через внутренние круги как эффективный канал привлечения волонтеров**

Одним из самых действенных и в то же время наименее затратных способов привлечения волонтеров в некоммерческие организации остается личное приглашение и сарафанное радио. Речь идет о людях, которые приходят по рекомендациям друзей, знакомых, сотрудников фонда, бывших или действующих волонтеров, а также тех, кто уже сталкивался с деятельностью организации в

других ролях — например, как родители подопечных или участники мероприятий. Такие волонтеры, как правило, не нуждаются в длительном погружении: они уже обладают базовым представлением о миссии фонда, доверяют организации и готовы включиться в ее работу быстрее, чем участники, пришедшие с улицы или по объявлению. Вот как о своем опыте рассказывают в фонде, где именно снежный ком стал главным источником новых волонтеров: *«Часть волонтеров кому-то рассказывают, очень многим рассказывают знакомые, друзья, те, кто здесь уже был, у нас от участников очень высокий уровень позитивной обратной связи, 97–98% позитивных откликов среди волонтеров, то есть люди, которые к нам приезжают, они потом уезжают и рассказывают, и как бы волонтеры приходят сами».* (Фонд, помогающий детям-сиротам)

Этот канал особенно хорошо работает для вовлечения волонтеров в устойчивые, доверительные форматы: наставничество, сопровождение, клубные и патронажные программы. По наблюдениям координаторов, у людей, пришедших «через своих», выше степень мотивации и приверженности, они готовы к долгосрочному взаимодействию и часто в будущем становятся активными амбассадорами фонда. При этом нет необходимости дополнительно вкладываться в рекламу или медиапродвижение.

Чтобы этот канал работал стабильно и расширялся, необходимо системно поддерживать внутри организации культуру благодарности, открытости и горизонтальных связей. Прежде всего, важно демонстрировать, что вклад каждого волонтера замечен и ценен. Искреннее признание, персонализированная благодарность, упоминания в соцсетях или на мероприятиях фонда формируют атмосферу сопричастности и мотивируют волонтеров делиться своим опытом с другими.

Еще один важный элемент — регулярные встречи и события, создающие пространство для неформального общения. Это могут быть встречи в формате чаепитий, открытые лекции, совместные выезды или праздники. Такие мероприятия позволяют волонтерам почувствовать себя частью сообщества, а не просто исполнителями заданий. Именно в таких условиях и рождаются рекомендации: когда волонтеры с удовольствием приглашают друзей, родственников и коллег присоединиться к проекту.

Наконец, для устойчивого развития этого канала необходимо создавать горизонтальные связи между самими волонтерами. Это означает, что люди должны иметь возможность взаимодействовать не только с координаторами, но и друг с другом — обмениваться опытом, поддерживать друг друга, реализовывать совместные инициативы. В организациях, где этого удастся достигнуть,

волонтерство приобретает черты живого, поддерживающего сообщества, участие в котором становится ценностью само по себе. Таким образом, личное приглашение и сарафанное радио превращаются не просто в канал привлечения, а в важный элемент стратегии удержания волонтеров.

**! По словам волонтеров, личный рассказ знакомого – самый простой способ влиться в добровольческие проекты. С другой стороны, волонтеры опасаются утомить свое окружение своим энтузиазмом; многие также рассматривают активизм как личное дело или считают, что рассказывать о своем участии – значит хвастаться, а добрые дела нужно делать незаметно для окружающих.**

### День открытых дверей

Практика проведения дней открытых дверей зарекомендовала себя как эффективный инструмент для работы с потенциальными волонтерами, которые испытывают сомнения или неуверенность в отношении сотрудничества с НКО. Такие мероприятия позволяют создать пространство безопасного и неформального знакомства с деятельностью организации, задать вопросы, увидеть команду вживую и понять, насколько комфортным будет участие в волонтерской программе. День открытых дверей особенно хорошо работает в отношении двух целевых групп:

- людей, которые записались на участие, но не дошли до ознакомительной встречи;
- волонтеров, побывавших на первой встрече, но не решившихся сразу взять на себя задачу или ответственность.

Для таких участников важна не столько информация, сколько возможность почувствовать атмосферу и преодолеть внутренние барьеры. В отличие от онлайн-вебинаров или первичных анкет, формат открытого мероприятия снижает дистанцию, делает организацию более «живой» и понятной, способствует формированию эмоциональной связи.

Кроме того, такие мероприятия могут выполнять функцию удержания волонтеров, особенно если в рамках дня открытых дверей предусмотрены не только знакомство, но и мини-лекции, мастер-классы, интерактивные зоны или живые истории действующих волонтеров. Это позволяет укрепить связь с организацией, напомнить о ценности участия, вовлечь людей в новые проекты.

В то же время для того, чтобы попасть на день открытых дверей, потенциальному волонтеру нужно как минимум откуда-то узнать об организации, а чаще

предварительно несколько раз «коснуться» информации о ней. Сами волонтеры говорят, что такие мероприятия – хорошая возможность для трансфера волонтеров между разными организациями или разными видами помощи внутри одной НКО: их посещают люди, уже готовые помогать, и, благодаря широкому освещению деятельности организации, они получают выбор, куда направить свои усилия.

#### 4. Мотивация волонтеров

Во многих НКО понимание мотивации волонтеров по-прежнему строится на интуиции и обрывочных наблюдениях. Организации часто полагаются на ощущение, что «людям это нравится», но не проводят системного анализа. В ряде случаев отсутствует регулярная обратная связь: волонтеров не спрашивают о мотивах, ожиданиях и трудностях. Вовлечение носит случайный характер — не используется анкетирование, не выстраивается аналитика, не формулируется стратегия удержания. Однако некоторые фонды признают, что не готовы вкладываться в развитие волонтеров, так как это требует значительных ресурсов и не всегда гарантирует результат:

*«Я лучше позову человека за небольшие деньги, [чем волонтера]. Но я буду уверена в результате. Я понимаю, что я могу очень много сил вложить в волонтера, но не получить того результата, который мне нужен». (Фонд, помогающий детям с орфанными заболеваниями)*

Такая практика приводит к ряду негативных последствий. Организации сталкиваются с высокой текучестью, потерей ценных участников и невозможностью сформировать устойчивое сообщество. Нередко привлекаются люди, не готовые к поставленным задачам, и фондам приходится принимать решение в пользу платной помощи, чтобы гарантировать качество. Кроме того, в таких условиях трудно раскрыть потенциал волонтерства: как показал опыт фонда «Артист», успешные патронажные отношения с волонтерами были выявлены и осмыслены постфактум, случайно, без предварительного планирования.

На этом фоне особенно ценно обращение к структурированным подходам. Так, в фонде «Вера» волонтерская программа разделена на этапы: привлечение, обучение и сопровождение осуществляют отдельные команды, а путь волонтера отслеживается системно. Подобную методичность демонстрируют и «Даниловцы»: движение разрабатывает обучающую программу для координаторов и супервизоров, чтобы создать устойчивую модель волонтерского взаимодействия, не зависящую от личного энтузиазма.

Опыт этих организаций показывает: если НКО хочет не только привлекать, но и удерживать волонтеров, необходимо выстраивать осознанную, основанную на данных стратегию, которая учитывает реальные мотивы, барьеры и потребности участников. Повышает вовлечение и заинтересованность организации в обратной связи:

*«Они хотят участвовать в изменении правил, они хотят участвовать в улучшении эффективности работы. То есть буквально предлагают изменения, буквально предлагают какие-то нововведения и т.д.». (Фонд, помогающий людям в трудной жизненной ситуации)*

Прежде чем строить эффективную систему мотивации волонтеров, НКО должны попытаться понять, как организация может их поблагодарить. Ошибочно считать, что благодарность добровольцам не нужна по природе или что лучшая благодарность для них – возможность внести свой вклад. Даже если это и в самом деле так, простая оценка или привлечение внимания к вкладу волонтера могут оказать на мотивацию мультипликативный эффект. Изучение, какие формы благодарности ожидаются и предпочитаются волонтерами, учет таких потребностей и их реализация – эффективный инструмент в построении стабильной и функциональной волонтерской работы.

*«Такой а-ля фуршет. То есть общая встреча. Мы всегда всех волонтеров зовем на свой день рождения летом. Мы просто собираемся со всеми сторонниками, волонтерами и друзьями и классно проводим время где-нибудь. И туда мы зовем всех. Даем какой-то отчет за год, всех благодарим, музыка играет, что-то такое». (Фонд, помогающий людям с ментальной инвалидностью)*

**! Самих волонтеров вопросы о мотивации и собственных ожиданиях от волонтерства также часто ставят в тупик, что лишний раз иллюстрирует недостаток публичного разговора и обмена мнениями на этот счет.**

Важно заметить, что не всем НКО вообще нужна волонтерская поддержка: это лишь один из способов оказывать помощь, у него могут быть свои недостатки. Волонтеры могут быть трудны в управлении и непредсказуемы, особенно если речь о молодой организации с ограниченными ресурсами и опытом. Важно помнить, что «НКО» не обязательно «организация добровольцев». Не стоит привлекать волонтеров, пока нет четкого понимания, какой деятельностью они будут заниматься, как ее нужно спланировать и какой формы администрирования потребует такое участие.

## 5. Признание и отчетность

Большинство организаций не готовят специальных отчетов для волонтеров. Признание ограничивается устной благодарностью или постами в соцсетях. Поощрение (подарки, сертификаты) встречает неоднозначную реакцию: считается, что волонтерам это не нужно. При этом многие организации признают: такой подход стоит обсуждать с самими волонтерами.

Признание вклада волонтеров — это не дополнительный жест вежливости, а важнейший инструмент построения устойчивого сообщества. Тем не менее далеко не все формы признания эффективны. Исследование показывает, что успешность таких практик зависит не от понесенных затрат, а от вложенного смысла и персонализации.

### Что не работает

Многие организации по-прежнему прибегают к формальному признанию, не задумываясь об индивидуальном восприятии волонтеров. Среди неэффективных практик особенно выделяются такие.

- **Формальное «спасибо» без конкретики.** Волонтеры быстро чувствуют, когда благодарность автоматическая или неискренняя. Обезличенные фразы не создают ощущение ценности и участия.
- **Награды «для отчетности».** Обезличенные церемонии не воспринимаются как подлинное признание, особенно если они организованы исключительно для внешнего отчета перед партнерами или грантодателями.
- **Одинаковый подход ко всем.** Игнорирование индивидуальных мотивов приводит к тому, что признание теряет значимость. Для одних волонтеров важно быть публично отмеченными, другим важнее пространство для реализации или возможность быть услышанными.

### Что работает

Наиболее эффективными оказались формы признания, в которых волонтеры ощущают персональное внимание, уважение и доверие.

- **Личное и адресное признание.** Публичные слова благодарности, упоминания в социальных сетях, рукописные письма и иные индивидуальные форматы признания создают у волонтера чувство нужности и значимости.
- **Признание в формате участия.** Совместные выезды, мероприятия, культурные активности, в которых волонтер чувствует себя не

«исполнителем», а частью команды, укрепляют привязанность к организации.

- **Постоянное внимание и обратная связь.** Даже если у организации нет ресурса на регулярную обработку обратной связи, сам факт запроса мнения волонтера воспринимается как акт уважения.
- **Пространство для роста и инициатив.** Возможность влиять на принятие решений, участвовать в разработке мероприятий и предлагать свои идеи становится важным способом признать вклад и компетентность волонтера.
- **Отчеты для волонтеров.** Не все организации готовы составлять и распространять специальный отчет, сфокусированный на результатах деятельности волонтеров, однако выделение, «подсветка» этой темы в рамках хотя бы ежегодного общего публичного отчета – хорошая идея. Таким образом каждый волонтер получает безусловное подтверждение значимости своего вклада, видит, что его деятельность стоит наравне с работой всех остальных участников и сотрудников, и может оценить эффект от приложенных усилий. Важна и публичность такой информации: вклад волонтера не просто учитывается, но и демонстрируется широкой аудитории.

Многие некоммерческие организации склонны недооценивать значимость признания волонтерского вклада, полагая, что волонтеры движимы исключительно внутренними убеждениями и не нуждаются в благодарности. Однако практика показывает, что именно внимание к достижениям волонтеров оказывает заметное влияние на их мотивацию и готовность продолжать участие в проектах НКО. Даже простое, но персональное выражение признательности способно значительно повысить уровень вовлеченности, укрепить чувство принадлежности и снизить риск выгорания. Волонтеры, работа которых замечена и отмечена, с большей вероятностью остаются в организации на длительный срок, рекомендуют ее другим и чувствуют себя значимыми участниками общего дела. Кроме того, некоторые формы признания могут укреплять солидарность сообщества. По словам волонтеров, коллективные мероприятия, посещение выставок и концертов, на которых они могли общаться друг с другом и с сотрудниками НКО в неформальной обстановке и в отрыве от собственной благотворительной деятельности, формировали у них привязанность не только к собственной работе, но и к людям, участвующим в общей деятельности. Возможность встречаться с ними в дальнейшем стала мотивацией сохранять лояльность НКО.

Признание выполняет не только внутреннюю, но и внешнюю функцию. Публичные формы благодарности — посты в социальных сетях, упоминания в отчетах или на мероприятиях — становятся дополнительным каналом привлечения новых волонтеров. Когда потенциальные участники видят, что НКО ценит вклад

волонтеров, это формирует образ открытой и справедливой организации. Таким образом признание заслуг вовлеченных волонтеров способствует расширению волонтерского сообщества.

В целом, осмысленное и индивидуализированное признание следует рассматривать не как дополнительную опцию, а как неотъемлемую часть стратегии удержания и развития волонтерской базы. Это инвестиция в устойчивость, культуру уважения и рост организации.

## **6. Трудности и успешные практики**

Эффективная организация волонтерской деятельности является важнейшим элементом устойчивого развития некоммерческих организаций. Однако на практике многие НКО сталкиваются с повторяющимися системными проблемами, которые мешают привлекать и удерживать, создавать условия для их развития. Ниже представлены ключевые затруднения, выявленные в ходе исследования, и предложены возможные пути их преодоления.

### **1. Отсутствие формализованной волонтерской программы**

Во многих НКО волонтерская деятельность организована стихийно, без четкой структуры, этапов отбора и инструментов вовлечения. Такая ситуация приводит к неэффективному использованию волонтерских ресурсов и снижению качества взаимодействия.

Формализованная программа позволяет не только стандартизировать процессы привлечения, обучения и сопровождения волонтеров, но и выстроить последовательную стратегию развития волонтерства внутри организации. Важно, чтобы в программе были обозначены ключевые цели работы с волонтерами, прописаны этапы отбора, использовались анкеты и формы обратной связи, а также предусматривалось регулярное сопровождение участников. Такие программы позволяют не только снизить нагрузку на координаторов, но и делают участие в НКО более понятным и привлекательным для волонтеров.

### **2. Отсутствие учета волонтеров**

Нередко сами НКО не могут точно ответить на вопрос, сколько волонтеров у них задействовано, с какой регулярностью они участвуют в деятельности и какие задачи выполняют. Это свидетельствует о слабости аналитической и управленческой инфраструктуры организаций.

Отсутствие системы учета существенно затрудняет управление ресурсами, построение планов и реализацию программ мотивации и признания. Регулярный сбор обратной связи от волонтеров также отсутствует, что мешает понимать динамику вовлеченности, причины выгорания и ожидания участников. Одно из

решений этой проблемы — внедрение цифровых систем учета, а также налаживание простых и регулярных форм опроса и рефлексии, например, ежеквартальных опросников или интервью. Это позволяет не только следить за активностью волонтеров, но и видеть общие тенденции, влияющие на эффективность программы.

### **3. Слабая адаптация под новые форматы волонтерства**

С развитием цифровых технологий и изменением жизненного ритма всё большую роль играет онлайн-волонтерство, гибкие формы участия, микроволонтерство. Однако многие НКО по-прежнему ориентированы на классическую модель офлайн-волонтера, готового к регулярному и длительному участию.

Организациям важно переосмыслить форматы взаимодействия: предложить гибкие задачи, не требующие постоянного присутствия, адаптировать процессы к цифровым каналам коммуникации (например, Telegram, Zoom, Google-документы). Инвестиции в развитие онлайн-волонтерства — это не только вопрос технического обеспечения, но и вопрос изменения организационной культуры, готовности делегировать задачи, перестраивать привычные схемы коммуникации. Наиболее успешно справляются с этим НКО, у которых выделены отдельные координаторы по онлайн-направлениям.

### **4. Недостаток ресурсов на обучение и сопровождение волонтеров**

Часто организациям проще оплатить профессиональные услуги (например, юридическую помощь, дизайн), чем инвестировать в подготовку волонтера, который мог бы выполнить ту же задачу. Это связано с нехваткой времени, кадров и опыта в сфере обучения.

Между тем обучение и сопровождение являются ключевыми факторами удержания волонтеров. Когда участники чувствуют, что им помогают развиваться, предоставляют инструкции, дают поддержку — они с большей вероятностью продолжат участие. Эффективным решением может стать создание системы краткого и доступного обучения: вебинары, видеоинструкции, памяти по работе в конкретных ситуациях. Кроме того, многие НКО успешно используют модель наставничества, при которой опытные волонтеры помогают новичкам адаптироваться, снижая нагрузку на координаторов.

### **5. Отсутствие выделенного координатора по волонтерам**

Во многих организациях задачи по взаимодействию с волонтерами распределены между сотрудниками, для которых это неосновная функция. В результате такие задачи часто оказываются на периферии внимания, что снижает качество сопровождения и мотивации волонтеров.

Для повышения эффективности важно ввести в структуру НКО должность координатора по работе с волонтерами или волонтерского менеджера — хотя бы на неполную ставку. В случае ограниченных ресурсов может быть рассмотрен вариант

привлечения волонтера-координатора: человека, обладающего достаточной компетентностью и мотивацией, чтобы организовать других. Наличие выделенного ответственного позволяет систематизировать процессы и развивать волонтерские инициативы более целенаправленно.

## **6. Перегрузка координаторов функциями**

Даже при наличии координатора по волонтерам нередко происходит перегрузка: один человек может одновременно заниматься привлечением, обучением, сопровождением и администрированием. Это снижает качество коммуникации, приводит к выгоранию самого координатора и увеличивает вероятность ошибок.

Одним из решений становится делегирование рутинных и технических задач. Некоторые организации успешно используют волонтеров-администраторов, а также оптимизируют документооборот, вводят шаблоны, автоматизированные ответы и инструменты CRM. Это позволяет высвободить время координатора для содержательной работы с людьми.

## **7. Проблемы с удержанием и мотивацией волонтеров**

Сегодня НКО сталкиваются с тем, что приток новых волонтеров в социальную сферу сокращается. Это связано с конкуренцией за внимание (в том числе с инициативами, где можно быстро увидеть результат), выгоранием, отъездом активных граждан, а также с тем, что ожидания волонтеров не всегда совпадают с предлагаемым форматом участия.

Для преодоления этой проблемы важно развивать программы признания и мотивации, внедрять регулярные встречи и мероприятия, ориентироваться на гибкие форматы и учитывать индивидуальные интересы участников. Лучше работают те практики, в которых волонтер чувствует, что его вклад замечен, уважаем и имеет последствия. Ведущие организации также подчеркивают важность изучения мотивации волонтеров не по предположениям, а на основе системного сбора обратной связи, опросов, интервью и наблюдений.

Организация работы с волонтерами требует системного подхода, основанного на анализе мотивации, формализованных процедурах, выделенных ресурсах и гибких форматах участия. В условиях снижения вовлеченности и роста конкуренции за человеческий ресурс, именно те НКО, которые умеют стратегически выстраивать взаимодействие с волонтерами, получают устойчивую поддержку и становятся точками притяжения для новых участников.

## **7. Запросы НКО и рекомендации**

Большинство организаций осознают острую нехватку структурированных знаний, инструментов и времени для системной работы с добровольцами. Запросы можно условно разделить на несколько ключевых направлений: обучение координаторов

волонтеров, методическая поддержка, развитие цифровых навыков, а также поддержка управленческих решений.

### **1. Потребность в обучении координаторов и систематизации работы с волонтерами**

Наиболее часто встречающийся запрос связан с подготовкой и поддержкой **координаторов волонтеров**. Даже в тех организациях, где есть устойчивые волонтерские сообщества, наблюдается нехватка обученного персонала, способного управлять, мотивировать и сопровождать добровольцев. Это особенно актуально для моделей наставничества, патронажного волонтерства и работы в учреждениях длительного пребывания.

Организация «Даниловцы» предложила создать школы координаторов (*«Мы как раз затеяли историю с обучением тех, кто может учить координаторов и с осмыслением волонтерской деятельности на уровень выше, чем координатор»*), подчеркнув, что большинство сотрудников НКО не имеют педагогической или управленческой подготовки. Они выразили заинтересованность в обучающих программах, которые помогут выстроить **долгосрочные и устойчивые модели сопровождения волонтеров**, повысить их вовлеченность и снизить текучесть кадров. Более того, был сформулирован запрос на **подготовку тренеров и супервизоров**, способных обучать координаторов внутри своих организаций. Этот опыт может стать основой для развития сетевой системы обучения в секторе.

### **2. Методические дефициты: стандарты, инструкции и готовые сценарии**

Многие НКО жалуются на отсутствие **типовых методических материалов**, особенно для включения новых волонтеров. Речь идет как о базовых инструкциях (например, чек-лист для первого визита, правила поведения в учреждениях), так и о **сценариях групповой и индивидуальной работы с подопечными**. Представители фондов, работающих с пожилыми людьми, инвалидами и детьми, подчеркнули, что такая методическая база могла бы сильно сократить нагрузку на сотрудников и ускорить адаптацию новичков.

Фонд «Старость в радость» отметил необходимость **простых визуальных материалов**, понятных школьникам и молодым волонтерам. Также есть запрос на адаптацию методик под разные возрастные группы, включая пожилых людей, проживающих в ПНИ, и детей с особенностями развития. НКО готовы использовать типовые материалы, если они будут апробированы и легко воспроизводимы.

### **3. Цифровые навыки: от таблиц до CRM**

НКО, особенно небольшие, ощущают нехватку компетенций в сфере **цифровизации процессов волонтерства**. Это касается как ведения баз данных волонтеров, так и отчетности, внутреннего документооборота и коммуникации. Организации отмечают, что им не хватает навыков работы с Excel, Google Forms, CRM-системами и

мессенджерами. Прямая цитата из одного интервью: *«У нас до сих пор нет анкеты для волонтеров, всё идет через переписку в Telegram. Мы бы хотели учиться, как автоматизировать хотя бы первичную регистрацию».*

Особенно важным кажется запрос на обучение **работе с CRM-системами**, в том числе их адаптации к нуждам сектора. Некоторые фонды (например «Артист») уже начали этот процесс, но сталкиваются с нехваткой опыта и методической поддержки. НКО нуждаются в пошаговых инструкциях, кейсах и сопровождении на этапе внедрения.

#### **4. Поддержка принятия решений и управленческого планирования**

Отдельно следует отметить запрос на **обучение управлению проектами**, включая планирование, оценку результатов, работу с метриками вовлечения. Зачастую решения принимаются интуитивно, без четких моделей. Возникает потребность в обучении **стратегическому планированию развития волонтерской службы**, выстраиванию воронки привлечения, удержания и «роста» волонтеров, а также в использовании данных для оценки эффективности.

Неоднократно в интервью звучало, что организации не успевают анализировать эффективность привлечения волонтеров и хотели бы научиться это делать: *«Нам бы хорошо было понять, на каком этапе человек выпадает, где мы теряем связь».* Это подчеркивает значение **аналитической грамотности** для устойчивого роста.

#### **5. Форматы обучения: гибкие, прикладные, очно-дистанционные**

Большинство организаций заинтересованы в **прикладных, краткосрочных, но регулярных форматах обучения**. Это могут быть вебинары, модули по конкретным темам (например, «Как составить анкету волонтера», «Как работать с выгоранием»), а также **peer-to-peer форматы**, где одни НКО делятся опытом с другими. Важно, чтобы обучение было гибким по формату (очно-дистанционно), по длительности (от одного часа до одного дня) и максимально адаптировано под реалии НКО.

**6. Расширение участия волонтеров: новый канал для привлечения.** Точкой роста для создания стабильного пула волонтеров может быть интенсификация коммуникации со стороны самих волонтеров: создание снежного кома, когда волонтеры, рассказывающие о своей работе близким и знакомым, привлекают в НКО новых людей. Такой способ привлечения имеет очевидные преимущества: у потенциального волонтера доверие к знакомому человеку будет выше, чем к обезличенной коммуникации с НКО, которая, в свою очередь, сэкономит собственные ограниченные ресурсы. Кроме того, так можно расширять не только пул волонтеров, но и базу жертвователей. Разумеется, для создания такого формата нужен некоторый стандарт методологических материалов и мотивирующих формулировок, который позволяют убедить волонтеров чаще рассказывать об организации в более широком кругу.

## 6. Навыки сбора обратной связи

Этот запрос не был озвучен напрямую, но он присутствует в латентной форме, так как часть НКО узнавала о сборе обратной связи непосредственно из интервью. Здесь был бы полезен короткий **гайд на тему «как собрать обратную связь от волонтеров» или «навык обработки обратной связи»**. Вероятно, пригодились бы и навыки составления отчетности перед волонтерами.

Некоторые организации выразили готовность делиться своими наработками и даже вести обучение для других, что позволяет говорить о потенциале для создания **платформы горизонтального обмена опытом** внутри сектора.

## 8. Выводы

Успешные практики основаны на системности, внимании к мотивации волонтеров и гибкости моделей вовлечения. НКО нуждаются в инструментах учета, обучения, и признания, а также в поддержке со стороны партнеров. Волонтерство — не только помощь, но и часть организационной идентичности.

Социальное волонтерство сегодня представляет собой высококонкурентную сферу внутри сектора благотворительности. Всё больше организаций сталкиваются с дефицитом мотивации и участия волонтеров, особенно в тех направлениях, где требуется регулярная, эмпатийная помощь и где результат не виден сразу. Такие форматы участия проигрывают в конкуренции с событийным или условно «героическим» волонтерством, ориентированным на быстрые и заметные достижения.

Наблюдается устойчивая тенденция к снижению числа волонтеров, вовлеченных в социальную помощь. Это связано, с одной стороны, с эмоциональным выгоранием и оттоком активных граждан за границу, с другой — с перераспределением внимания в пользу волонтерства, обещающего быструю обратную связь и меньшую эмоциональную нагрузку. На этом фоне конкуренция между НКО за человеческий ресурс усиливается. Простые устные призывы и харизма организации больше не работают: чтобы сохранить волонтеров, необходима продуманная стратегия их привлечения, сопровождения и удержания.

Выделяются два подхода, позволяющих организациям адаптироваться к новым условиям. Первый — создание партнерств и консорциумов между НКО, предполагающих трансфер волонтеров в зависимости от текущих задач и ресурсов. Многие организации успели накопить значительный экспертный опыт в этом вопросе, построить эффективные механизмы по управлению и привлечению добровольцев; необходимо создать условия для обмена такими компетенциями и практиками. Второй — повышение внутренней привлекательности волонтерства за

счет усиления его значимости для самих участников: признание и благодарность должны становиться персонализированными, появляются обучающие программы, неформальные встречи, менторство, доступ к культурным событиям и пространствам сообщества.

Исследование показывает, что наиболее эффективными являются практики, в которых процесс входа в волонтерство максимально прост и прозрачен. Наличие понятной формы заявки на сайте, оперативная обратная связь от координаторов, четко описанные задачи и роли — все это снижает порог входа и помогает человеку принять решение. Не менее важным фактором остается эффект «слабых связей»: вовлечение по личным рекомендациям, постам в соцсетях уже действующих волонтеров, рассказам друзей и коллег значительно чаще приводит к присоединению к волонтерской деятельности, чем официальные каналы или медиакампании.

Устойчивое волонтерское сообщество требует не только ресурсной базы, но и стратегического осмысления. Участие в НКО должно становиться для человека не просто вкладом в общее дело, а значимым жизненным выбором — эмоционально, социально и содержательно. Именно такие подходы демонстрируют наилучшие результаты в удержании и вовлечении волонтеров.

## Перечень НКО, участвовавших в исследовании

1. Центр лечебной педагогики «Особое детство»
2. БФ поддержки деятелей искусства «Артист»
3. БФ «Хрупкие люди»
4. БФ поддержки социальных инициатив и помощи людям в трудной жизненной ситуации «Лавка радостей»
5. БФ «Лучшие друзья»
6. БФ «Творческое объединение «Круг»
7. БФ «Дом с маяком»
8. АНО «Учебно-кинологический центр «Собаки-помощники»
9. Благотворительная организация «Детские деревни SOS»
10. МОО «Старшие Братья Старшие Сестры» (Программа наставничества «Наставники детям»)
11. Добровольческое движение «Даниловцы»
12. БФ «Дети наши»
13. Фонд «Шередарь»
14. МБОО «Ночлежка»
15. БФ «Старость в радость»
16. БФ «Вера»
17. БФ «Жизненный путь»
18. БФ «Настенька»
19. БФ «Дети +»
20. БФ «Дети Марии»

## Гайд интервью

<b>Об НКО</b>	<p><i>Давайте начнем нашу беседу с краткого знакомства.</i></p> <p><i>Расскажите немного о вашем НКО</i></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Какая деятельность НКО – основная? В чем ее уникальность?</li><li>• Кто является ключевым благополучателем?</li><li>• Как бы вы сейчас охарактеризовали состояние вашей организации? Она находится в стадии активного развития, в стабильном положении, испытывает непредвиденные трудности?</li><li>• Как давно у вас действует волонтерская программа? Что повлияло на ваше решение начать привлекать волонтеров к вашей работе?</li><li>• Кто в организации отвечает за работу с волонтерами? Есть ли отдельный координатор или волонтерская служба. Как устроена ее работа?</li><li>• Сколько волонтеров в среднем у вас задействовано в год?</li></ul>
<b>О привлечении волонтеров</b>	<p><b>Привлечение</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Где и как вы ищете волонтеров? Используете ли вы соцсети, платформы, сарафанное радио? Какие инструменты оказались самыми эффективными для привлечения? Пробовали ли вы какие-то новые форматы вовлечения?</li><li>• Какие мотивы у людей, которые к вам приходят? Как вы это определяете?</li><li>• Каков социальный портрет вашего волонтера (соцдем, ценностные характеристики)?</li><li>• Как вы оцениваете «срок службы» волонтеров в вашей организации? От чего он зависит?</li><li>• Каков уровень возвратности среди волонтеров? Насколько развита текучка? Есть ли какой-то основной «актив», «костяк» среди волонтеров? Чем эти люди отличаются от других?</li><li>• Есть ли различия в привлечении постоянных и разовых волонтеров?</li></ul> <p><b>Организация работы</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Что именно делают волонтеры в вашей организации? Как устроена организация их работы?</li><li>• Как вы <b>знакомите</b> волонтеров с задачами и миссией организации?</li><li>• Есть ли обучение/вводный инструктаж? Кто его проводит?</li><li>• Как учитываются предпочтения волонтеров в контексте ваших задач?</li><li>• Как вы проговариваете взаимные ожидания (ваши от волонтеров? Волонтеров – к вам?)</li><li>• Есть ли пространство/возможность для обсуждения вопросов, сомнений, изменений, поддержки? Возможность поменять функцию?</li></ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Как вы поддерживаете контакт с волонтерами? (чаты, рассылки, регулярные встречи и т.п.)</li> </ul> <p><b>Оценка эффективности и отчетность</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Собираете ли вы обратную связь от волонтеров и как ее обсуждаете?</li> <li>• Общаются ли ваши волонтеры и основные сотрудники? Знают ли те и другие, что кто делает?</li> <li>• Есть ли у вас система признания и благодарности волонтерам? (сертификаты, мероприятия и т.д.)</li> <li>• Участвуют ли волонтеры в принятии решений? В каких случаях?</li> <li>• Есть ли у вас практика отчетности перед вашими волонтерами? Готовите ли вы специальные отчеты для волонтеров о результатах работы (письма, цифры, истории, встречи), распространяете ли свой публичный отчет? Как-то по-своему? Влияет ли это на их вовлечённость?</li> <li>• Способствует ли открытая отчетность снижению текучки или повышению лояльности?</li> </ul>
<p><b>Барьеры и драйверы</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Какие трудности были в самом начале вашей работы с волонтерами? С какими основными трудностями сталкиваетесь в работе с волонтерами сейчас?</li> <li>• Какие причины, по вашему опыту, мешают людям вовлекаться или оставаться в волонтерстве?</li> <li>• Какие практики вовлечения и работы с волонтерами оказались самыми успешными? Были ли неудачи? Почему?</li> <li>• Переходили ли волонтеры в штат?</li> <li>• Есть ли у вас планы на развитие волонтерской программы?</li> </ul>
<p><b>Запрос со стороны НКО</b></p>	<p>Сейчас мы поговорим о потребностях вашей организации в дополнительной поддержке.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Какая поддержка (ресурсы, обучение, цифровые инструменты) может быть нужна для улучшения работы?</li> <li>• Какую роль могли бы играть внешние партнёры (фонды, университеты, муниципалитеты) в поддержке волонтерской деятельности?</li> <li>• Что бы вы рекомендовали начинающим НКО для работы с волонтерами?</li> <li>• Есть ли что-то, о чем вы хотели бы рассказать, но мы не спросили?</li> </ul>