

МОТИВАЦИЯ УЧАСТИЯ МОЛОДЕЖИ В ВОЛОНТЕРСКОМ ДВИЖЕНИИ

Нежина Т.Г., Петухова К.А., Четкина Н.И., Миндарова И.С.*

Аннотация

Целью исследования было выявить существующую практику привлечения, удержания и мотивации молодежи в качестве волонтеров в России, сравнить с лучшими практиками управления волонтерами в американских некоммерческих организациях. В основе методологии данного исследовательского проекта – теории «экономического человека» и «человека-альтруиста». Для определения достижений и ограничений в развитии молодежного волонтерства, авторы провели экспертные интервью с известными общественными деятелями и экспертами по вопросам гражданского общества. Для сбора данных по практическому руководству молодыми волонтерами авторы провели опрос в 16 некоммерческих организациях Москвы, работающих в разных сферах деятельности.

Данные интервью были проанализированы и разделены на тематические кластеры. Синтез информации позволил выделить три основных формы молодежного волонтерства, идентифицировать внутренние и внешние факторы мотивации молодежи и определить традиционные для российской молодежи мотивы и способы привлечения и взаимодействия между волонтерами и лидерами НКО. Анализ данных позволил разработать рекомендации по лучшим практикам привлечения, удержания и мотивации молодых волонтеров. В заключение авторы разработали практические советы для менеджеров российских НКО и координаторов волонтеров в правительстве, которые включают традиционные российские подходы в сочетании с современными зарубежными практиками.

* *Нежина Тамара Генриховна* – Ph.D., доцент факультета государственного и муниципального управления Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики». Адрес: 101000 Москва, Мясницкая ул., 20. E-mail: tgnezhina@hse.ru

Петухова Ксения Андреевна – аспирант факультета государственного и муниципального управления Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики»; главный специалист Центрального научно-исследовательского института организации и информатизации здравоохранения Министерства здравоохранения России. Адрес: 127254 Москва, ул. Добролюбова, 11. E-mail: yuzhakovaka@gmail.com

Четкина Наталья Игоревна – бакалавр социологии, студентка 2-го курса магистратуры Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики». Адрес: 101000 Москва, Мясницкая ул., 20. E-mail: Chechetkinan@yahoo.com

Миндарова Ильзия Салаватовна – студентка 3-го курса бакалавриата Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики». Адрес: 101000 Москва, Мясницкая ул., 20. E-mail: ilziya@mail.ru

Введение

В России происходит становление гражданского общества, которое уже сейчас играет заметную роль, оказывая помощь и государству при проведении спортивных и культурных мероприятий, и некоммерческим организациям, предоставляющим социальные услуги населению. Молодежь все более активно вовлекается в жизнь общества и государства. С 2006 г. в России молодежное добровольчество стало компонентом государственной молодежной политики (Бодренкова, Караваешников, 2011). В 2013 и 2014 гг. молодые волонтеры всей России активно помогали государству в проведении Универсиады в Казани и зимних Олимпийских игр в Сочи. Московское правительство активно включает молодежь в такие культурные акции, как, например, восстановление Соловецкого монастыря и его хозяйства. Участие молодых людей как добровольцев закладывает основу для продуктивного сотрудничества между государством и благотворительным сектором. Общественные деятели и ученые утверждают: чем активнее молодежь начнет добровольно участвовать в жизни общества и содействовать решению общих проблем и процветанию России, тем вернее общество сплотится на базе общих ценностей, среди которых основными должны стать уважение ко всем людям, населяющим Россию, взаимопомощь, солидарность и патриотизм.

Следует отметить, что государству выгодно иметь обученных волонтеров, так как в этом случае при возникновении необходимости будет существовать кадровый резерв «бесплатной» рабочей силы, имеющей необходимую квалификацию. Волонтерские движения имеют своей целью образование и профессиональную ориентацию молодежи, беря на себя обязательства государства по проведению молодежной политики. Волонтеры приобретают важные навыки, востребованные в молодежной среде, например ключевые квалификации на рынке труда. В результате волонтеры активно участвуют в жизни общества с пользой и для себя, и для других.

Для того чтобы эффективно привлекать молодежь к добровольчеству, необходимо понять мотивацию молодых людей, уже участвующих в работе некоммерческих организаций (НКО). Понимание мотивов способно улучшить управление добровольцами и создать благоприятную рабочую обстановку в организациях. Наше исследование направлено на выявление типичных приемов мотивации молодежи, которые используют лидеры НКО в России, и открытие новых.

Сегодня в России понятие «доброволец» или «волонтер» определяется словарем и дополняется интерпретациями российских ученых. В словаре В.И. Даля (1998) понятию «волонтер» дается следующее определение: «Повольщина, доброволец, вольнослужащий; причисленный на своем иждивении и по своей воле, в военное время, к войску, но не вступивший в службу». В современной трактовке можно выразить: «Волонтеры – это люди, работающие для общественного блага по собственной воле, по согласию, а не по принуждению», а также они могут действовать как добровольцы

в государственных и частных организациях и являться членами добровольческих организаций (Казакевич Л.И., 2009, с. 67).

О.В. Решетников (2010) дает следующее определение: «Волонтерская деятельность – это форма социального служения, осуществляемая по свободному волеизъявлению граждан, направленная на бескорыстное оказание социально значимых услуг на местном, национальном или международном уровнях, способствующая личностному росту и развитию выполняющих эту деятельность граждан – добровольцев» (с. 12). Как мы видим, это понятие включает общность смыслов «доброволец» и «волонтер». В данной статье мы будем применять оба понятия как синонимы.

В рамках нашего исследования мы анализируем и описываем результаты опроса экспертов и практиков российских НКО по молодежному добровольчеству в Москве, выявляем те методы, которые эксперты и лидеры НКО признают наиболее эффективными, и предлагаем рекомендации для НКО, активно работающих с молодыми волонтерами в Москве и в России.

Современное развитие добровольчества в России

По данным Федеральной регистрационной службы России (ФРС)¹, на 1 декабря 2007 г. на учете ФРС и ее территориальных органов состояло 243 130, а в 2011 г. – уже 433 816 НКО (Мерсиянова, Корнеева, 2011). С ростом числа НКО растет и число добровольцев. В данной работе мы ставим задачу объяснить мотивацию участия молодых людей в работе НКО Москвы. В 2011 г. сотрудники ВЦИОМ провели опрос среди россиян «лицом-к-лицу» по принципу случайной выборки среди 1600 человек в 138 населенных пунктах в 46 областях, краях и республиках России (ВЦИОМ, 2011). Результаты опроса приведены в таблице 1. Мы объединили в одну сводную таблицу данные трех таблиц ВЦИОМ для иллюстрации мотивации и интересов молодежи в отношении добровольческой деятельности. ВЦИОМ разделяет молодежь по двум возрастным группам: 18–24 и 25–34 года; для сравнения описывает мотивы группы среднего возраста от 35 до 44 лет.

Таблица 1

Мотивация и интерес к добровольчеству среди российской молодежи, %

Часть 1. Мотивация и фактическое участие				Часть 2. Интересы и потенциал к участию			
Мотив \ Возраст	18–24 года	25–34 года	35–44 года	Интерес \ Возраст	18–24 года	25–34 года	35–44 года
Хотел быть полезным, помочь нуждающимся	48	58	63	Высадить цветы/газоны/деревья, благоустроить двор/улицы	23	26	29
Для собственного удовольствия	15	14	19	Заняться благотворительностью	22	26	28

Хотел бороться с определенной проблемой	15	14	17	Помочь пострадавшим от стихийных бедствий, катастроф, конфликтов	23	26	22
Было достаточно свободного времени	14	13	13	Помочь социально не защищенным категориям граждан (детям, пенсионерам)	22	22	24
Хотел отплатить людям добром за добро	7	9	10	Принять участие в экологических маршах, убирать мусор и загрязнения	22	18	19
Сам сталкивался с подобной проблемой	12	13	9	Помочь бездомным животным, зоопаркам и заповедникам	25	19	19
Хотел получить полезные навыки, нужный мне опыт	8	4	6	Принять участие в борьбе против наркомании, СПИДа и пр.	14	11	11
Хотел познакомиться с новыми людьми, с единомышленниками	5	4	4	Помочь организовать социальнозначимые мероприятия	17	10	5
				Консультировать по юридическим и психологическим вопросам	6	7	8
				Охранять общественный порядок	9	8	6

Источник: материалы ВЦИОМ (www.wciom.ru, 2011). Опрос на тему «Добровольчество в России: потенциал участия молодежи».

В таблице 1 мы видим, что самый распространенный мотив добровольчества среди молодежи и людей среднего возраста – желание быть полезными и помогать нуждающимся, хотя мы наблюдаем убывание этого показателя от 63 до 48% со снижением возраста волонтеров. Люди среднего возраста чаще работают для удовольствия, юные респонденты также демонстрируют высокий процент мотива удовольствия. Для молодых респондентов мы отметили наличие свободного времени как важный фактор волонтерства, а также личный интерес (полезные навыки и новые знакомства).

Интересы молодых и зрелых респондентов также отличаются. Для самых молодых наиболее интересна помощь животным, в то время как группа постарше выбрала благоустройство и помощь незащищенным и пострадавшим от катастроф людям. Для самых юных так же социально значимые мероприятия и борьба с наркоманией и СПИДом более интересны, чем для более взрослых респондентов. Как мы видим из данной таблицы, группы молодых и зрелых респондентов отличаются и мотивацией, и своими волонтерскими интересами. Мы учли эту информацию для планирования опроса экспертов и лидеров НКО.

В целом результаты опроса ВЦИОМ показали, что наименее вовлечена в общественную и волонтерскую деятельность молодежь в возрасте от 18 до 24 лет (48%). Тем не менее ответы также показали, что потенциал

их участия велик. Около 75% опрошенных молодых россиян готовы участвовать в общественно полезной деятельности бесплатно или за символическую плату.

Участие 48% молодых россиян в общественно полезных делах – очень хороший показатель, если сравнить с США, где около 46% молодежи в возрасте от 14 до 24 лет участвовали в волонтерских мероприятиях в течение 2012 г., притом что количество НКО в США превышает количество российских почти в 9 раз (Bureau of Labor Statistics, 2012). Сравнительно высокий процент участия молодых в общественно полезных мероприятиях в России может быть обусловлен частично добровольным и частично «несознательным» волонтерством в тех случаях, когда школьники и студенты принимают участие в мероприятиях по просьбе или требованию учителей или партийных лидеров. В США высокий процент молодежного волонтерства также обеспечивается участием в религиозных и школьных мероприятиях, что отметили $\frac{3}{4}$ молодых волонтеров и что попадает в категорию «несознательного» волонтерства в нашей интерпретации.

Теории мотивации применительно к добровольческой работе

Мотивацию добровольцев можно объяснять с позиций экономики, социологии и психологии. Экономическая теория предлагает рассматривать человека как независимого, эгоистичного, рационального и информированного члена общества и рынка. Так, например, Бидерман рассматривает добровольчество как законную трудовую деятельность «с возможностью извлекать выгоду для себя, а не только помогать другим из бескорыстия» (2009, с. 25). Экономическая теория рисует добровольца как «компетентного эгоиста». Тем не менее необходимо отметить, что модель экономического человека – это упрощенная модель.

С точки зрения государства, НКО и государство являются важными партнерами: у НКО есть такой ресурс, как волонтеры (компетентны, квалифицированы, условно бесплатны), государство имеет потребность в дополнительной «бесплатной» рабочей силе. В перспективе сотрудничество государственных организаций с НКО, имеющим в своем штате волонтеров, будет предпочтительным в силу снижения общей стоимости оказываемой услуги. Государство выступает как рациональный рыночный актор, привлекая волонтеров и НКО к оказанию государственных услуг.

С позиции теории альтруизма основой добровольчества являются альтруизм и эмпатия. Одним из объяснений феномена альтруизма может быть теория социального обмена. Эта теория базируется на том, что помимо обмена товарами и услугами также может происходить обмен социальными ценностями, такими как статус, информация, любовь. Кребс пишет о том, что оказание альтруистической помощи является важным не только тому, на кого она направлена, но и добровольцу, который совершает данные действия для повышения самооценки, получения признания и полезных навыков (Krebs, 1982).

Другим источником добровольчества является эмпатия. Бэтсон пишет, что во время наблюдений за страданиями людей помимо чувства собственного дискомфорта возникает эмпатия, в основе ее – сочувствие к тем, кто испытывает страдания (Batson, 1996). Эмпатия заставляет людей действовать импульсивно для оказания помощи другим, страдающим людям.

Часто для волонтера важно чувство собственной значимости, потребность быть полезным или делать что-то нужное и важное, узнавать новых людей, набираться опыта для дальнейшей трудовой деятельности и интересно проводить время. Например, в исследовании Eurovol-Studie на первом месте среди мотиваций «у 39% опрошенных стояли “личные причины – собственные потребности”, у 34% опрошенных значился показатель “у меня было свободное время” и 32% указали “потребность в чувстве общности с людьми”. Мотив “я хотел познакомиться с новыми людьми” встречается у 15% опрошенных» (Angermann and Sittermann, 2010).

Исследователи из Канады выделили молодежный мотив наличия свободного времени как стимул для добровольчества. Иногда молодые добровольцы рассчитывали через деятельность в НКО найти новую работу (Anderson and Moore, 1978). Вилсон и Пим описали менее очевидные мотивы участия молодежи в работе НКО: встреча со знаменитостями, возможность путешествовать и участвовать в спортивных мероприятиях, участвовать в престижном проекте и добиться признания (Wilson and Pimm, 1996). Для координатора добровольцев важно организовать работу таким образом, чтобы и альтруистические и эгоистические побуждения пошли на пользу людям, нуждающимся в помощи.

Управление добровольцами

Зарубежный опыт также подсказывает, что чем больше волонтеров привлекает НКО, тем больше внимания руководители уделяют организации работы и мотивации волонтеров (Brudney, 1999; Hager and Brudney, 2004a). Обобщив чаще всего используемые зарубежные практики НКО по привлечению, управлению и мотивации добровольцев, описанные в зарубежных источниках (Brudney and Nezhina, 2005; Сайназаров, 2007; UPS Foundation, 2002), мы составили следующую таблицу (см. табл. 2).

Таблица 2

Международная практика привлечения, обучения и мотивации молодых добровольцев в некоммерческих организациях

Поиск и привлечение добровольцев
Выступление в школах и университетах – приглашение потенциальных добровольцев
Рассылка приглашений на школьные и университетские порталы
Объявления о добровольческих акциях в социальных сетях
Объявления о добровольческих акциях в газетах и по телевидению
Красочные флаеры – приглашение на запланированные работы с указанием времени, места и описанием группы, получающей помощь

Роль сотрудников НКО в мотивации добровольцев
Соблюдение правил работы с добровольцами
Обучение сотрудников теории мотивации начинающих волонтеров
Компенсация расходов добровольцев на цели организации
Организация работы добровольцев
Описание обязанностей добровольцев
Обучение добровольцев выполнению обязанностей
Обучение добровольцев выполнению более сложных работ в организации
Назначение опытных добровольцев на позиции лидеров
Обучение добровольцев социальному маркетингу
Обучение добровольцев фандрайзингу
Награждение добровольцев
Награждение лучших добровольцев знаками отличия и подарками
Вручение сертификатов об участии в добровольных акциях
Рассылка писем-благодарностей учреждениям, где работают или учатся добровольцы
Организация праздников для волонтеров

Авторы статей о волонтерстве в США подтверждают, что эффективная работа волонтеров прямо зависит от применения «лучших практик». Мы ознакомились с материалами исследований таких практик в США и России. Зарубежные и российские результаты опросов позволили нам выделить внешние и внутренние мотивы волонтеров, которые потенциально могут быть использованы в работе с молодежью России.

Внутренние и внешние практики мотивации волонтеров

Кроме внутренних мотивов, таких как самореализация и поиск работы, бывают внешние обстоятельства, побуждающие молодых людей принимать участие в работе на благо других. Для НКО, которые пытаются увлечь молодых людей добровольческой работой, важно понимать, что внешняя среда влияет на поведение молодых волонтеров не меньше, чем внутренние потребности (Brudney and Nezhina, 2005). Как показывают результаты исследований, среди внешних мотивов могут быть такие, как: приглашение друзей, полученная членами семьи помощь от НКО, симпатия к НКО, благодарность за доверие, вежливое обращение, ответственное поручение. Среди внутренних мотивов можно выделить альтруистические общественно полезные и рационально-эгоистические побуждения, такие как «оказать помощь в беде», «возможность чему-то научиться», «самореализация» и др. (Ellis, 1996). В таблице 3, составленной по результатам исследований, проводившихся в различных странах, указаны мотивы внешней и внутренней мотивации волонтеров.

Таблица 3

Внутренние и внешние мотивы добровольцев

Внутренние мотивы	Внешние мотивы
Помочь ближнему (религиозный или гражданский мотив)	Участие по просьбе друга
Повысить самооценку, самореализоваться	Получить зачет по предмету (ОБЖ)
Установить нужные контакты	Порадовать родителей
Встретить интересных людей	Участие в спортивном мероприятии
Успокоить свою совесть (чувство вины)	Поездка, путешествие
Получить полезные навыки	Отблагодарить за помощь близким людям
Участвовать в престижном проекте	Участие по просьбе сотрудника НКО
Приобрести опыт работы	Улучшить свой район
Изменить свою жизнь	Установить профессиональные контакты
Почувствовать, что ты кому-то нужен	Добиться уважения и признания взрослых
Попробовать себя в новом деле	Познакомиться с единомышленниками
Обрести уверенность в себе	Помочь решить чьи-то проблемы
Использовать свое хобби для добрых дел	Подружиться с другими волонтерами
Оказать помощь людям в беде	Занять свободное время
Спасти природу, животных	Найти друга или спутника жизни с похожими идеалами
Сделать мир лучше	
Исправить несправедливость	
Весело провести время	

Методы

Для понимания сути и особенностей добровольчества в России мы провели серию глубинных интервью с российскими экспертами, работающими в Москве. Москва была выбрана для сбора данных как центр инфраструктуры некоммерческого сектора: в Москве находятся обучающие и консалтинговые некоммерческие организации, что способствует распространению эффективных практик. В группу экспертов мы включили специалистов по менеджменту в НКО с большим опытом практической работы и теоретической подготовкой. Были отобраны шесть экспертов по следующим характеристикам: все работают в качестве консультантов или проводят обучающие семинары для работников НКО, все занимаются вопросами изучения и развития добровольчества, все принимали участие в семинарах, конференциях и обсуждениях вопросов мотивации добровольцев в России и за рубежом. Весь использованный в статье эмпирический материал представляет собой вторичную оценку мотивов волонтеров. Для исследования мы используем качественные методы – интервью экспертов и полуструктурированный опрос практиков НКО. С шестью российскими экспертами мы провели неформализованные интервью, стремясь получить сведения о развитии добровольчества среди молодежи России. Далее, используя полученную

от экспертов информацию как ориентир, мы составили анкету и провели полужформализованный опрос с директорами и координаторами добровольцев из 16 НКО различного направления деятельности. Вопросы к координаторам волонтеров и директорам НКО были сфокусированы на практических способах привлечения и мотивации молодых добровольцев. Так как молодежное добровольчество является объектом исследования, мы определили предметом исследования особенности волонтерства в трех молодежных возрастных группах – подростки: 14–17 лет (школьники); юные: 18–24 года (студенты), и молодые: 25–34 года (работающая молодежь). Интервью с экспертами были проведены в июне–июле 2013 г. в Москве. Результаты интервью помогли понять тенденции развития волонтерства среди различных групп молодых людей. Полуформализованный опрос с 16 руководителями НКО и координаторами волонтеров проводился с учетом экспертной информации. Данный опрос помог понять, какие практические меры принимаются на уровне отдельных НКО для привлечения и мотивации молодых волонтеров. Ниже мы предлагаем отчет по результатам интервью с экспертами и опроса руководителей-координаторов добровольцев НКО в Москве.

Результаты: интервью с экспертами

В течение двух недель были проведены глубинные индивидуальные интервью с шестью наиболее известными экспертами по вопросам управления и мотивации волонтеров в российских НКО. Экспертам были заданы следующие вопросы:

1. Какие проблемы и успехи молодежного добровольчества вы отмечаете?
2. Как вы можете описать возрастные особенности волонтерства?
3. Какие волонтерские программы привлекают молодых и почему?
4. Какие мотивы к добровольчеству движут молодыми людьми?
5. Какая тенденция волонтерства заметна среди молодых – разовое или постоянное волонтерство, в одной или нескольких организациях?
6. Какие инновационные подходы к развитию добровольчества появляются среди молодежи?

Информацию, полученную от экспертов, мы условно разделили на четыре блока: проблемы волонтерского движения, успехи волонтерского движения, особенности волонтерства среди молодежи, неформальное молодежное волонтерство.

Проблемы молодежного волонтерства

Все эксперты отметили следующую проблему молодежного волонтерства – недостаток информации о возможностях для волонтерской деятельности: (а) в настоящее время молодые люди не знают, как найти НКО определенного профиля, так как (б) социальная реклама недостаточно развита, (в) центров добровольчества мало, и (г) средства массовой информации не уделяют должного внимания работе сектора НКО.

Мужчины реже, чем женщины, работают добровольцами. По словам одного из экспертов, в настоящее время в социальных НКО, которые

помогают детям, инвалидам и пожилым, примерно около 80% женщин от 25 до 34 лет. Эксперты объясняют это тем, что женщинам более свойственна эмпатия и они знают, что нужно делать, чтобы помочь.

Другая проблема – это использование молодежи для массовой политической партией, государственными организациями и школами: привлечение молодежи, особенно школьников и студентов, к политическим или общественным акциям без моральной или идеологической подготовки и разъяснения значения акций, принудительное использование школьной молодежи для проведения субботников и других экологических и социальных мероприятий.

Некоторые эксперты отметили, что такое недобровольное участие может оттолкнуть молодежь от волонтерства, но большинство согласилось с тем, что первое принудительное привлечение может быть эффективным, если школьникам и студентам объяснять полезность их работы, поощрять их приносить пользу своей стране и людям, предлагать им деятельность по выбору, объявлять им благодарности и награждать лучших.

Успехи молодежного волонтерства

В последнее время государство стало уделять много внимания молодым людям как будущим активным гражданам России. С 1995 г. существует закон о молодежных движениях², и с 2006 г. создана стратегия государственной молодежной политики³, которая обеспечивает ресурсами многие молодежные программы. Некоммерческий сектор создает программы и центры волонтерства для привлечения молодежи, организует летние школы, социальные лагеря, обучает молодых брать инициативу в свои руки.

Самое неожиданное развитие получило волонтерство через социальные сети. Это стало особенно актуальным для молодежи, которая и является самым активным пользователем сетей. Эти инициативы мы обсудим ниже.

Особенности молодежного волонтерства

Опрос экспертов помог выделить новые мотивы и тенденции в развитии волонтерства среди молодежи, которые отличают от мотивов старших участников. Некоторые эксперты утверждают, что в начале 1990-х гг., большинство некоммерческих организаций и общественных движений в России держалось на идеалах и энтузиазме волонтеров, но в начале 2000-х гг. мотивация изменилась. И особенно это стало заметно у молодых волонтеров. У них начал выработываться рационально-эгоистический подход к добровольному труду. Вовлекаясь в волонтерство, они стали ценить возможность получить публичный опыт, повысить свою личную квалификацию, встретиться со знаменитыми людьми, выработать необходимые качества для будущей карьеры, а для большинства основной мотив – встретиться с друзьями и хорошо провести время. Как утверждают эксперты, самое привлекательное волонтерское мероприятие для молодых – это «тусовка», место сбора больших групп молодежи ради интересной и значимой цели. Ключевые слова для молодых волонтеров – это *легко, полезно, значимо, интересно, весело*.

Неформальное, спонтанное молодежное волонтерство

Все шесть опрошенных экспертов отметили растущую роль сети Интернет в развитии молодежного волонтерства в России. Это была информация неожиданная, но вполне отвечающая нашим представлениям о культурных особенностях российской молодежи. Эксперты сообщили, что молодые люди успешно неформально самоорганизуются в социальных сетях для оказания помощи нуждающимся людям и брошенным животным. Мы нашли несколько примеров такой самоорганизации волонтеров в социальных сетях, но не нашли публикаций о данном социальном феномене. Также мы не нашли результатов социологических опросов о таком спонтанном добровольчестве, поэтому можно только догадываться о мотивах такой неформальной организации и деятельности.

Эксперты утверждают, что некоторые Интернет-движения создаются в связи с чрезвычайной ситуацией на короткое время, как, например, мото-волонтеры, на мотоциклах помогавшие доставлять лекарства и еду пострадавшим от наводнения в Крымске⁴. С другой стороны, мы обнаружили, что постоянные волонтеры помогают в сети Интернет быстро найти доноров крови через социальные сети, сделать срочный перевод медицинских, юридических и других необходимых документов на любой язык, найти новый дом для брошенных животных и многое другое⁵.

По результатам интервью с экспертами мы определили три типа волонтеров и их мотивацию, как указано в таблице 4.

Таблица 4

Виды волонтерства среди молодежи

«Истинное» волонтерство	«Неформальное» волонтерство	«Несознательное» волонтерство
<ul style="list-style-type: none"> – Сами приходят в организации – Приглашают друзья – Имеют ярко выраженную коллективную, общественную и альтруистическую мотивацию 	<ul style="list-style-type: none"> – Сами находят проблему в социальных сетях – Приглашают друзья в социальных сетях – Имеют индивидуальную альтруистическую мотивацию 	<ul style="list-style-type: none"> – Обязательное школьное или политическое, государственное мероприятие – Участие по требованию учителей или политических лидеров – Слабая мотивация, обусловленная неэффективными внешними стимулами, подчинение

«Истинными» волонтерами мы назвали тех, кто сознательно стремится оказать помощь нуждающимся людям, животным или принести пользу обществу, находит такую возможность сам, сознает необходимость коллективных усилий, имеет ярко выраженную общественную альтруистическую мотивацию. Такие волонтеры имеют тенденцию становиться постоянными высококвалифицированными помощниками в НКО.

«Неформалами», или «спонтанными» волонтерами, мы назвали тех молодых людей, которых взволновала история, прочитанная в социальных сетях и за которой следовал призыв о помощи. Спонтанность является следствием эмпатии, поэтому мы отнесли их мотивацию к альтруистической. Участие в неструктурированной и неорганизованной группе определило их как «неформальных» волонтеров. Такие волонтеры могут стать «истин-

ными» и даже выбрать НКО для постоянного волонтерства при условии получения позитивного опыта. Но они же могут попасть в группу неопытных волонтеров, получить негативный опыт и отказаться от дальнейшего участия. Позитивная сторона такого «неформального» волонтерства – это поиски своего пути для дальнейшего участия в общественной жизни.

И наконец, «несознательные» волонтеры – это чаще всего подростки, которым пришлось участвовать в мероприятиях по обязанности, будучи школьниками или студентами, например в экологических проектах – убирать мусор или высаживать деревья. Такая форма волонтерства может не вызывать протеста, но и не формирует эмоциональной вовлеченности. Метод мотивации – подчинение прямому приказу или требованию взрослых. Такое «несознательное» волонтерство может иметь позитивные последствия только в том случае, если организаторы смогут вдохновить участников примером и разъяснить важность и полезность мероприятия. Подобные приемы используют и западные НКО и госучреждения, в основном церковь и школы; и обычно молодые участники получают какую-то форму одобрения и разъяснения общественной ценности их работы. Но «несознательное» волонтерство, если оно не подкреплено идеологией или религиозными убеждениями, имеет слабую тенденцию перерасти в «истинное».

Результаты: практические методы привлечения и мотивации волонтеров

После опроса экспертов мы обратились непосредственно к координаторам волонтеров и руководителям НКО в Москве для сбора качественных данных о привлечении и мотивации молодых волонтеров. В нашем опросе участвовали пять НКО, оказывающие помощь детям-сиротам, столько же НКО, оказывающие помощь больным и престарелым, и шесть НКО, помогающие животным, занятые защитой окружающей среды и оказывающие помощь музеям.

1. Привлечение волонтеров

Несмотря на усилия энтузиастов российского некоммерческого сектора, респонденты – руководители НКО отметили, что к работе в НКО люди продолжают относиться скептически, так как многие, не имея опыта, не понимают, как можно работать бесплатно, тратя свое свободное время. Руководители опрошенных НКО отмечают, что работают только с теми, кто пришли к ним сознательно, самостоятельно или по приглашению друзей и имеют огромное желание помогать людям. Именно поэтому руководители уделяют большое значение привлечению волонтеров, их мотивации и удержанию в НКО.

2. Групповой и индивидуальный подход

По мнению менеджера СОНКО (социально ориентированная некоммерческая организация), работающей с больными детьми, индивидуальный подход при привлечении добровольцев чаще можно встретить в маленьких организациях, занимающихся тяжелобольными детьми и иной деятельностью, связанной с высоким моральным риском. Групповой подход присущ

крупным организациям – они владеют базами данных волонтеров и используют массовую рассылку, чтобы пригласить добровольцев помочь в крупном мероприятии.

Более прочные связи волонтеров и организаций возникают посредством привлечения новых добровольцев *с помощью «силы слабых связей»*, иначе говоря, по рекомендациям знакомых и друзей, через *«сарафанное радио»*. В этом случае привязанность добровольца к организации подкрепляется не только интересной для него деятельностью, но и дружескими связями.

3. Привлечение волонтеров в социально ориентированные НКО

Иногда газеты и телевидение оказываются популяризаторами волонтерских программ, когда они рассказывают истории конкретных людей (больных детей, сирот) и о программах помощи СОНКО этим людям. Это вызывает у аудитории желание предложить свою помощь.

Эффективным методом привлечения был признан функциональный подход: на сайте НКО в объявлениях размещаются вакансии, чтобы молодые люди могли выбрать подходящую работу. Очень важно обозначать требования, обязанности и ожидаемый результат. Хороший результат приносит «День открытых дверей» (информационная встреча) в самой организации, поскольку предоставляется информация и раздаются приглашения к участию во всех проектах организации. Юноши и девушки вовлекаются охотнее, когда могут сами выбрать вид деятельности.

4. Возрастные группы и ограничения в работе с юными волонтерами

Как отметили многие директора СОНКО, наиболее активная группа волонтеров – молодые люди в возрасте 23–28 лет. Это в основном студенты и недавние выпускники, которые уже получили профессию, но по тем или иным причинам не могут себя профессионально реализовать на постоянной работе. Работа в НКО дает им такую возможность.

Некоторые волонтерские организации устанавливают возрастную цензу при наборе добровольцев. Так, например, при работе с детьми, пожилыми людьми и бездомными животными устанавливается возрастной порог старше 18 лет из-за эмоциональной нагрузки и правовых ограничений.

Лидеры СОНКО также отмечали, что их организациям тяжело удерживать молодых добровольцев из-за высокой моральной ответственности и эмоциональной нагрузки в работе. Лидер СОНКО, помогающей престарелым в интернате, отметила: «Не у каждого получается усмирить свою брезгливость, свою гордыню, найти силы смотреть на чужие страдания. Волонтерство такого рода имеет множество подводных камней и не всегда окрашено радужными красками. Чаще наоборот».

5. Поиск волонтеров в социальных сетях

Новый способ привлечения волонтеров – это использование различных инструментов в Интернете: с помощью сайтов, социальных сетей и социальной рекламы. Часто социальная сеть выступает площадкой для самоорганизации неформальных волонтеров, которые предпочитают оказывать помощь самостоятельно, без участия НКО. Для профессионалов НКО – это движение волонтеров в сети Интернет – сигнал для разработки новых форм привлечения и удержания юных волонтеров.

6. Неудачный опыт привлечения волонтеров

По мнению одного из менеджеров социально ориентированной НКО, размещение объявлений на студенческих форумах не способствует привлечению молодых людей, более того, объявления удаляются модераторами с сайтов как «несоответствующие тематике форума». Многие респонденты посчитали работу у стендов на выставках, не приведшую в их организации новых волонтеров, неэффективной. К тому же подростки и молодые волонтеры не самые надежные партнеры, их помощь чаще носит разовый характер.

Менеджерами НКО также отмечается, что привлечение волонтеров в школах не является эффективным, так как в этом возрасте подростки не до конца понимают необходимость волонтерской деятельности и не готовы принимать самостоятельные решения.

Организация работы по мотивации и удержанию волонтеров

Для НКО важно не только привлечь волонтеров, но и удержать их. При встрече с респондентами – руководителями из 16 организаций мы выделили факторы, мотивирующие молодых людей к волонтерской работе, и методы управления для удержания эффективных волонтеров.

1. Осознание важности деятельности и гражданский мотив

Многие респонденты разделили мотивирующие факторы на две группы: осознанные/неосознанные и истинные/декларируемые. Многолетний опыт работы с волонтерами показал, что осознанные мотивы способствуют удержанию молодого человека как волонтера. Именно *осознание важности своей работы* было выделено всеми респондентами как сильный мотив для молодых волонтеров. Одной из задач психологов и руководителей проектов выступает выявление истинных мотивов и их поощрение, что необходимо не только для более эффективной работы организации, но и для стимулирования самого волонтера. Деятельность организаций социальной направленности сопряжена с высокой моральной ответственностью, именно поэтому основную группу добровольцев в исследуемых нами СОНКО составляют «истинные» добровольцы. Таких добровольцев мотивирует желание сделать жизнь лучше в своей стране, городе или районе.

2. Самореализация

Координаторы волонтеров также отмечают, что возможность *использовать свое хобби, приобрести опыт, полезные навыки и знания* мотивирует молодых людей, особенно студентов (юные – 18–24 года). С другой стороны, студенты и практикующие менеджеры «популярных» специальностей, такие как банкиры, юристы, бизнес-менеджеры (молодые – 25–34 года), чувствующие духовную и моральную неудовлетворенность своей обычной работой, приходят в волонтерскую организацию, чтобы почувствовать себя нужными и полезными обществу.

3. Долг перед обществом

Один из мотивов, по словам респондентов, это желание *отдать долг обществу и искупить вину*. Часто волонтерами в организации, помогающей

пожилым людям, становятся те, у кого уже есть престарелые родственники или же они были, но по каким-либо причинам не получили соответствующего внимания и ухода от своих родственников. Пытаясь оправдать себя и искупить свою вину, молодые люди приходят помогать другим.

4. Профилактика эмоционального выгорания

Руководители отмечают, что в волонтерских организациях, работающих в больницах, детских домах и домах престарелых, есть свои особенности. Порой, получив какой-либо пугающий опыт, человек отказывается от волонтерской деятельности. Работа с тяжелобольными и брошенными детьми часто эмоционально изнуряет волонтеров, что приводит к выгоранию – душевной усталости. Опытные руководители НКО рассказывают, что занимаются *профилактикой выгорания*: для волонтеров проводят консультации с психологами, тренинги, следят за сообщениями волонтеров на форуме организации, чтобы предотвратить возможные конфликты.

5. Обучение и работа в команде как факторы мотивации

Все респонденты отметили значение *подготовки и обучения волонтеров*. Один из них сказал, что *мало желания работать с детьми, необходимы специальные знания и подготовка*. Доброволец может растеряться и опустить руки, если у него возникают проблемы при выполнении волонтерской работы. Но, если его правильно обучить, у него все получится и он захочет продолжить быть волонтером. Респонденты отмечали значимость *работы в команде*, где каждый поддерживает друг друга.

6. Четкие задания и видимый результат укрепляют мотивацию

Один из респондентов, руководитель СОНКО, объяснил, что в их организации залогом успешной работы волонтера и его длительного пребывания в организации являются *четкие задания и цели*. Добровольцы всегда должны быть проинформированы об организации, ее задачах, клиентах и достижениях.

Значение видимого результата было отмечено всеми респондентами как сильный мотивирующий фактор. Особенно трудно достичь видимого результата с тяжелобольными детьми, поскольку волонтеры не замечают изменений. Тогда на помощь приглашают персонал больницы или детского дома, которые рассказывают об изменениях, произошедших с ребенком в результате работы добровольцев. Это помогает мотивировать и удерживать людей в организации.

Внутренняя и внешняя мотивация

Во время полужформализованного интервью мы просили лидеров НКО отметить в предъявленной таблице, какие варианты внутренней и внешней мотивации молодых волонтеров встречались в их работе, а также просили дописать мотивы, которые мы не включили в таблицу. Каждый респондент выделял наиболее типичные внутренние и внешние мотивы молодых волонтеров в таблице и добавлял свои. Наиболее часто респонденты упоминали следующие внутренние мотивы: повышение самооценки и знакомство с новыми друзьями и интересными людьми (10); помощь ближнему,

полезные навыки, приобретение опыта работы и знакомство с единомышленниками (8); желание испытать себя в новом деле (7); самореализация, изменение своей жизни, установление нужных контактов (6). Наиболее часто упоминаемыми внешними мотивами волонтерства были приглашение друзей и сотрудников НКО (9), доброе отношение сотрудников НКО (5), улучшение своего района (4). По распределению ответов было очевидно, что внутренние мотивы доминировали над внешними, а фактор «сарафанного радио» в России по-прежнему играет существенную роль.

Типология «неожиданной» мотивации

Среди факторов мотивации, которые удалось выяснить в ходе исследования, нашлось несколько неожиданных, которые не были описаны в зарубежных и отечественных научных работах. Так, **желание найти новых друзей и кумиров** как фактор внутренней мотивации не является редким, но в работе на благо других он оказался достаточно неожиданным и интересным. Мы выделяем этот фактор как актуальный в наше время – бедное на национальных героев и вдохновляющие примеры служения людям и стране. Это позитивный знак, что молодые люди ищут такие примеры в НКО.

Респонденты рассказали о растущей популярности **командообразующих тренингов**, которые способствуют эмоциональному вовлечению молодых людей в работу друг с другом, укрепляют желание быть волонтером, когда есть спаянная команда молодых людей с похожими интересами. Некоторые респонденты выделили такой мотив добровольчества, как **поиски спутника жизни**. Работа в НКО помогает не только найти друзей, но и **создать новые серьезные отношения**.

По рассказам респондентов, иногда между волонтерами и руководителями организаций **складываются отношения «учитель–ученик»**. Многие респонденты отметили желание молодых людей совершенствоваться и приносить пользу окружающим. В этом им помогают постоянные сотрудники и руководители НКО, которые нередко бывают харизматическими лидерами.

Особое внимание заслуживает такой важный фактор мотивации, как **стратегия и миссия организации**. Один из руководителей НКО заметил: «...это почти как бренд. Мы должны поддерживать высокие моральные стандарты, такой дух и атмосферу, чтобы наши волонтеры влюблялись в нее снова и снова, чтобы у них оставались хорошие впечатления и чтобы они с удовольствием вспоминали время, проведенное с нами». Важными являются **принципы открытости** внутри организации, прозрачность всех процессов. Для добровольцев важно чувствовать обратную связь, не только от благополучателей, но и от руководителей.

Было несколько неожиданным выявить в качестве одного из мотивирующих факторов, стимулирующих молодых людей оказывать помощь и поддержку незащищенным гражданам России, – **недоверие к государству в вопросах решения социальных проблем**. Люди готовы брать обязанности

государства на себя, понимая, что поддержка государством незащищенных граждан становится нестабильной.

Наряду с мотивирующими факторами есть обстоятельства, которые выступают как **демотивирующие факторы** участия молодежи в волонтерской деятельности. Чаще всего респонденты упоминали, что молодежь отталкивает административная работа.

Обратная тенденция возникает, когда молодые волонтеры чувствуют необходимость тратить много времени и прикладывать массу усилий для постоянной помощи тем, кому они уже давно помогают. Это начинает мешать их личной жизни: семье, учебе, работе – и часто ведет к «выгоранию».

Кроме того, для юных волонтеров имеет немалое значение расстояние до местонахождения НКО в принятии ими решения продолжать волонтерскую деятельность. Они предпочитают быть волонтерами рядом с домом; транспортные расходы являются одним из демотиваторов для подростков и юных волонтеров.

Наше исследование показало, что российских волонтеров сегодня можно условно объединить в три группы: «истинных», «неформальных» и «неосознательных». Очевидно, что каждая группа нуждается в отдельном подходе и понимании интересов и системы ценностей ее участников.

«Неформальные» волонтеры могут стать «истинными», если их привлечь в выбранную ими в социальных сетях деятельность и подобрать внутренне важные для них мотивации. «Неосознательные» волонтеры – это резерв, с которым нужно умело и дружески работать, увлекая общественно важными задачами и значимыми для них поощрениями.

Многие из способов привлечения молодых волонтеров работниками российских НКО совпадают с теми методами, что используют их коллеги за рубежом. Некоторые руководители НКО признают, что сегодня юные добровольцы заинтересованы в том, чтобы в первую очередь получить пользу для себя, а во вторую – принести пользу другим.

Говоря о внешних и внутренних аспектах мотивации, нужно отметить, что в настоящее время у российских добровольцев рациональный внутренний мотив преобладает над эмоциональным внутренним мотивом. Но и традиционный внешний мотив – пойти с другом или с кем-то, кого он знал и кто работал в НКО и позвал с собой, – работает как «сарафанное радио» вполне эффективно. Для российских добровольцев важнее *рекомендации друзей*, чем социальная реклама, которая просто неэффективна. Поэтому «сарафанное радио» пока является наиболее эффективным способом привлечения молодых волонтеров. К тому же было отмечено, что молодежь лучше *работает в группах*.

Для работы с незащищенными слоями населения больше подходят молодые люди постарше – от 23 до 28 лет. Больше половины из них женщины. В таком возрасте для молодежи важны вопросы самореализации. Профессиональная работа не всегда дает такую возможность альтруистически настроенным молодым людям. Основная задача руководителей СОНКО – *создать условия для самореализации и уберечь волонтеров от выгорания*, сохранить их психическую стабильность и желание вернуться.

Многие респонденты признали эффективным метод *функционального подхода* – когда каждый волонтер может сам выбрать ту функцию, которую он или она заинтересованы исполнять. Другой способ удержания волонтеров – помочь им *осознать важность их работы и понять пользу, принесенную клиентам НКО*. Многие волонтеры хотят *видеть позитивный результат своей работы*.

Мы обнаружили также собственно российские мотивации и стремления молодежи. Люди, работающие в некоммерческом секторе, чаще всего активные идеалисты, стремящиеся сделать мир лучше. Сектор НКО помогает им открыть для себя новые ценности. Волонтеры критически относятся к недостаткам государственных социальных программ и вполне осознанно выбирают свой путь участия *для исправления недостатков в обществе*.

Правильная кадровая политика, использование существующего опыта привлечения и удержания волонтеров позволит сотрудникам государственных учреждений и НКО более эффективно работать с молодыми волонтерами. Правильно же построенная мотивационная политика с учетом современных тенденций в российском обществе направлена не только на привлечение заинтересованных молодых людей, но и удержание их в волонтерском движении на продолжительный срок.

Государственное признание важности привлечения молодежи к оказанию государственных услуг проявилось в формировании и финансировании программ «Волонтеры Казани–2013» и «Волонтеры Сочи–2014» – двух масштабных государственных проектов, где молодые волонтеры составили более 30% всего персонала⁶, обслуживающего гостей. Так что исследование мотивации молодых волонтеров является весьма своевременным, поскольку его цель – помочь менеджерам волонтеров понять, что движет молодыми добровольцами в некоммерческих и государственных проектах.

ЛИТЕРАТУРА

1. Бидерман К. (2009). Координация работы добровольцев и менеджмент волонтерских программ в Великобритании. М. С. 25–28.
2. Бодренкова Г.П., Караваешников С.Е. (2011). Системное развитие молодежного добровольчества в контексте пропаганды здорового образа жизни. Методические рекомендации. – М. 78 с.

3. Всероссийский центр изучения общественного мнения (ВЦИОМ) (2011) Добровольчество в России: потенциал участия молодежи, пресс-выпуск 1785, <http://wciom.ru/index.php?id=268&uid=111713>
4. Даль В.И. (1998). Толковый словарь живого великорусского языка (современное написание слов). – М.: Изд. Цитадель.
5. Казакевич Л.И. (2009). К вопросу об эволюции термина «волонтерство». Социальная работа в России: образование и практика: С науч. трудов / под ред. проф. Н.А. Грика. – Томск. – 250 с.
6. Мерсиянова И.В., Корнеева И.Е. (2011). Вовлеченность населения в неформальные практики гражданского общества и деятельность НКО, региональное измерение. Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики» – М.: НИУ ВШЭ. 196 с.
7. Решетников О.В. (2010). Корпоративное добровольчество: Научно-методическое пособие. – М.: ООО «Изд-во «Проспект». – 172 с.
8. Сайназаров К.Б. (2007). Управление волонтерами: Руководство для менеджеров. Молодежный проект программы волонтеров ООН. Бишкек.
9. Anderson J.C. & Moore L.F. (1978). The motivation to volunteer. *Journal of Voluntary Action Research*, 7, pp. 51–60.
10. Angermann A. & Sittermann B. (2010). Volunteering in the Member States of the European Union-Evaluation and Summary of Current Studies, Working paper no. 5 of the Observatory for Sociopolitical Developments in Europe.
11. Batson C.D. (1996). Some disorderly thoughts about social motivation. *Psychological Inquiry*, n. 7, 215–218.
12. Brudney J.L. (1999). The effective use of volunteers: Best practices for the public sector. *Law and Contemporary Problems*, n. 62, 219–255.
13. Brudney J.L. and Nezhina T.G. (2005). What is Old is New Again: Achieving Effectiveness with Volunteer Programs in Kazakhstan, *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, vol. 16, n. 3
14. Bureau of Labor Statistics. (2012). Volunteering in The United States, Available at <http://www.bls.gov/news.release/volun.nr0.htm>
15. Ellis, S.J. (1996). From the Top Down: The Executive Role in Volunteer Program Success, revised edition, Energize, Philadelphia, PA.
16. Hager, M., & Brudney, J.L. (2004a). Volunteer Management Practices and Retention of Volunteers, The Urban Institute, Washington, DC.
17. Krebs D. (1982). Psychological Approaches to Altruism: An Evaluation. *Ethics*, n. 92, pp. 447–58.
18. UPS Foundation (2002). A Guide to Investing in Volunteer Resources Management: Improve your Philanthropic Portfolio. Available: <http://www.community.ups.com>
19. Wilson A. & Pimm, G. (1996). The tyranny of the volunteer: the care and feeding of voluntary workforces, *Management Decision*, vol. 34, n. 4, pp. 24–40.

ПРИМЕЧАНИЯ

- ¹ Данные с официального сайта Федеральной службы государственной регистрации, кадастра и картографии: <https://rosreestr.ru>
- ² Федеральный закон от 28.06.1995 N 98-ФЗ (ред. от 05.04.2013) «О государственной поддержке молодежных и детских общественных объединений». Текст закона можно найти на сайте: <http://base.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc;base=LAW;n=144647>
- ³ Федеральные законы РФ и программу «Молодежь России 2000–2005: развитие человеческого капитала» можно найти по адресу: <http://www.fadm.gov.ru/docs/8/>
- ⁴ Группа помощи пострадавшим в Крымске была создана для поиска и организации добровольцев, желающих помочь пострадавшим от наводнения в Краснодарском крае. Информация о группе на сайте: <https://vk.com/club40869328>
- ⁵ <http://vk.com/volontery.perevodov>; http://ria.ru/disabled_help/20130420/933654875.html
- ⁶ В подготовке и проведении XXVII Всемирной летней Универсиады 2013 в Казани приняли участие около 20 тыс. молодых волонтеров, которые оказали серьезную поддержку в беспербойной работе многих служб Универсиады. Информация об этом событии на сайте: <http://kazan2013.com/ru/volunteers>
Для участия в XXII Зимних Олимпийских играх в России подали заявки 180 тыс. молодых волонтеров, из которых было отобрано и подготовлено для работы в дни Олимпиады 25 тыс. молодых людей, которые работали бесплатно и осознанно для государства, чтобы укрепить славу российского спорта. Работа Волонтерских центров «Сочи 2014» получила высокую оценку со стороны представителей МОК, российского Правительства и Оргкомитета «Сочи 2014». – <http://vol.sochi2014.com/>

MOTIVATION OF YOUTH PARTICIPATION IN THE VOLUNTEER MOVEMENT

Nezhina Tamara G.

PhD, associated professor of the Faculty of Public and Municipal Administration, HSE.

Address: National Research University Higher School of Economics,
20 Myasnitskaya Str., Moscow 101000, Russian Federation.

E-mail: tgnezhina@hse.ru

Petukhova Kseniya A.

Graduate student, Faculty of Public and Municipal Administration, HSE,
senior specialist at the Central Research Institute of Organization
and Informational Support of Healthcare in Russia.

Address: 11 Dobrolyubov Str., Moscow 101000, Russia Federation.

E-mail: yuzhakovaka@gmail.com

Chechetkina Natalia I.

Bachelor in sociology, second year master student, the Faculty
of Public and Municipal Administration, HSE.

Address: National Research University Higher School of Economics,
20 Myasnitskaya Str., Moscow 101000, Russian Federation.

E-mail: Chechetkinan@yahoo.com

Mindarova Ilziya S.

3d year bachelor student of the Faculty of Public and Municipal Administration, HSE.

Address: National Research University Higher School of Economics,
20 Myasnitskaya Str., Moscow 101000, Russian Federation.

E-mail: ilziya@mail.ru

Abstract

The purpose of this study was to determine existing practices of young volunteer recruitment, retention and motivation in Russian noncommercial and government organizations and compare them with the best practices in American organizations. To know this information is essential for government managers and NGO leaders to successfully attract and retain young people as volunteers in their organizations. The theories of “economic man” and “altruistic man” have shaped the methodology and research design of this study. To determine the advances and limitations of youth volunteering, the authors conducted expert interviews with prominent public figures and civil society experts. To collect data on practical youth recruitment, retention and motivation, the authors organized semi-structured interviews with 16 NCO leaders in Moscow.

The data have been analyzed and divided in thematic clusters. The synthesis of information permitted to determine three major types of youth volunteering, identify internal and external motivational factors, and single out Russian traditional motives, methods of recruitment and ways of interaction between managers and young volunteers. Based on data analysis, the authors have developed recommendations on best organizational policy for recruitment, retention, and motivation of young volunteers in Russia. In conclusion, the authors developed practical approaches for volunteer managers in government and NGOs in Russia, which included the combination of traditional methods as well as modern volunteer management techniques.

The study expands existing knowledge on managing young volunteers, provides insights in how to better use traditional Russian collective values and connections among young people to attract and inspire them to be good citizens. Results of this study have practical value for government volunteer coordinators and NGO leaders and volunteer managers.

Keywords: youth volunteering; classification of volunteers; recruitment of youth to NCOs; motivation practice of young volunteers in Russia

REFERENCES

1. Biderman, K. (2009). *Koordinatsiya raboti dobrovol'tsev i menedjment volonterskih program v Velikobritanii* [Coordination of volunteers and management of volunteer programs in Great Britain]. Moscow.
2. Bodrenkova, G.P. & Karavayeshnikov, S.E. (2011). *Sistemnoye razvitie molodezhnogo dobrovol'chestva v kontekste propagandy zdorovogo obraza zhizni* [System development of youth volunteering within the context of sound life style promotion]. Metodicheskie rekomendatsii. Moscow.
3. Vserossiyskiy tsentr izucheniya obshchestvennogo mneniya (WCIOM). (2011). *Dobrovol'chestvo v Rossii: potentsial uchastiya molodezhi* [Volunteering in Russia: the prospects of youth participation]. Press-vypusk 1785. Available: <http://wciom.ru/index.php?id=268&uid=111713>
4. Dal, V.I. (1998). *Tolkovyi slovar zhivogo velikoruskogo yazyka (sovremennoe napisaniye slov)* [The dictionary of Great-Russian language (modern spelling of words)], 1836–1866. Moscow: Tsitadel.
5. Kazakevich, L.I. (2009). K voprosu ob evolutsii termina «volontyorstvo» [About the evolution of the term «volunteer»]. In: Grik, N.A. (Ed.) *Sotsialnaya rabota v Rossii: obrazovanie i praktika. Sbornik nauchnykh trudov*. Tomsk: TUSUR, pp. 65–75.
6. Mersiyanova, I.V. & Korneeva, I.E. (2011). *Vovlechyonnost naseleniya v neformalnye praktiki grazhdanskogo obshchestva i deyatelnost NCO, regionalnoe izmerenie* [The participation of population in informal civil society practice and in NGO activities, regional perspective]. Moscow: HSE
7. Reshetnikov, O.V. (2010). *Korporativnoe dobrovol'chestvo: nauchno-metodicheskoe posobie* [Corporate volunteering: scientific methodological instruction]. Moscow: Prospect.
8. Sainazarov, K.B. (2007). *Upravlenie volonterami: rukovodstvo dlya menedjеров. Molodezhnyi proekt programmy volonterov OON* [Management of volunteers: instruction for managers. Youth Project of the UN Volunteer Program]. Bishkek.
9. Anderson, J.C. & Moore, L.F. (1978). The motivation to volunteer. *Journal of Voluntary Action Research*, n. 7, pp. 120–129.
10. Angermann, A. & Sittermann, B. (2010). *Volunteering in the Member States of the European Union-Evaluation and Summary of Current Studies. Working paper no. 5 of the Observatory for Sociopolitical Developments in Europe*.
11. Batson, C.D. (1996). Some disorderly thoughts about social motivation. *Psychological Inquiry*, n. 7, pp. 215–218.
12. Brudney, J.L. (1999). The effective use of volunteers: Best practices for the public sector. *Law and Contemporary Problems*, n. 62, pp. 219–255.
13. Brudney, J.L. & Nezhina T.G. (2005). What is Old is New Again: Achieving Effectiveness with Volunteer Programs in Kazakhstan. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, vol. 16, n. 3, pp. 293–308.

14. Bureau of Labor Statistics. (2012). *Volunteering in The United States*. Available: <http://www.bls.gov/news.release/volun.nr0.htm>
15. Ellis, S.J. (1996). *From the Top Down: The Executive Role in Volunteer Program Success*. Revised edition. Energize. Philadelphia, PA.
16. Hager, M. & Brudney, J.L. (2004a). *Volunteer Management Practices and Retention of Volunteers*. The Urban Institute, Washington, DC.
17. Krebs D. (1982). *Psychological Approaches to Altruism: an Evaluation*. *Ethics*, vol. 92, n. 3, pp. 447–458.
18. UPS Foundation. (2002). *A Guide to Investing in Volunteer Resources Management: Improve your Philanthropic Portfolio*. Available: <http://www.community.ups.com>
19. Wilson, A. & Pimm, G. (1996). The tyranny of the volunteer: the care and feeding of voluntary workforces. *Management Decision*, vol. 34, n. 4, pp. 24–40.