

ОБЗОР ИССЛЕДОВАНИЙ НА ТЕМУ ЭФФЕКТИВНОСТИ И КОНТРОЛЯ КАЧЕСТВА ПРОСВЕТИТЕЛЬСКИХ УСЛУГ ВОЛОНТЕРСКИХ ОРГАНИЗАЦИЙ

Патыркин Кирилл Григорьевич

Дальневосточный Федеральный Университет
kirill@patyrykin.net

REVIEW OF RESEARCH ON THE EFFECTIVENESS AND QUALITY CONTROL OF EDUCATIONAL SERVICES PROVIDED BY VOLUNTARY ORGANISATIONS

K. Patyrykin

Summary. Volunteers' activity has undergone significant transformations over the past five years, driven by global crises and shifts in societal expectations.

This review synthesizes the existing academic discourse from 2019–2025 in overseas academic literature, focusing on the roles of volunteers, innovative metrics and methods for assessing volunteers' activity effectiveness, and evolving quality management strategies within volunteers involving organizations. Contemporary scholarly thought has moved beyond viewing volunteers exclusively as supplemental or free labor. To the contrary, the latest research defines them as strategic assets, whose effectiveness is contingent upon comprehensive managerial practices that emphasize the principles of value co-creation («participatory economics» or «parecom») and social impact measurement. The article analyzes these key themes, highlighting the tension between formalization and autonomy, and concludes by formulating implications for future research.

Keywords: management, volunteers, volunteer organisations, performance evaluation, quality assessment, principle of participation.

Аннотация. В настоящем обзоре проанализирован существующий академический дискурс периода 2019–2025 годов в зарубежной академической литературе, посвященный анализу роли волонтеров, новаторских метрик и методов оценки их эффективности, а также эволюционирующих стратегий управления качеством в организациях, привлекающих волонтеров. Ключевой тезис заключается в том, что современная научная мысль отошла от рассмотрения волонтеров исключительно как дополнительной или бесплатной рабочей силы. Вместо этого, новейшие исследования определяют их как стратегические активы, результативность которых обусловлена комплексными управленческими практиками, делающими акцент на принципах совместного создания ценности (принцип «соучастия») и измерении социального воздействия. В статье анализируются данные ключевые темы, освещающая диалектическое противоречие между формализацией и автономией, а в заключении формулируются выводы, имеющие значение для будущих исследований и практической деятельности.

Ключевые слова: менеджмент, волонтеры, волонтерские организации, оценка эффективности, оценка качества, принцип соучастия.

Введение

В настоящее время волонтеры являются неотъемлемой частью государственных, некоммерческих и гуманитарных систем, выполняя разнообразные и постоянно меняющиеся функции. Сфера их деятельности охватывает участие в управлении, привлечение средств, оказание непосредственной помощи населению и организацию низовой взаимопомощи. В последние годы также получили распространение новые формы удаленной работы волонтеров, включающие выполнение небольших заданий в цифровом формате, таких как совместный сбор данных, информационная поддержка в сети и дистанционное наставничество.

С началом пандемии COVID-19 в научной литературе заметно возрос интерес к трем взаимосвязанным направлениям исследований:

1. Первое направление посвящено анализу фактической деятельности добровольцев и трансформации их обязанностей в условиях глобальных потрясений. Особое внимание уделяется массовому переходу к дистанционным форматам работы и смешанным моделям участия [24].
2. Второе направление исследует результативность добровольческой деятельности. Оценка производится не только по материальным результатам для благополучателей и принимающих организаций, но и с точки зрения личностного роста, благополучия и гражданской активности самих волонтеров [13].
3. Третье направление концентрируется на вопросах качества, подотчетности и управления рисками в рамках волонтерских программ, которые становятся все более сложными и масштабными.

В этом контексте возникает необходимость найти баланс между формальными показателями эффективности и сохранением внутренней мотивации добровольцев, основанной на альтруизме и солидарности [20].

Таким образом, данный обзор обобщает научные публикации за период с 2020 по 2025 год, включая метаанализы, отраслевые стандарты и эмпирические исследования в таких областях, как здравоохранение, гуманитарное реагирование, защита окружающей среды и организация массовых мероприятий.

Определение понятия «волонтер» и его роль

Существуют различные подходы к определению понятия «волонтер». Программа добровольцев ООН (ДООН), следуя подходу Генеральной Ассамблеи, предлагает широкую трактовку этого термина, включая в него все виды формальной и неформальной взаимопомощи. Согласно их определению, добровольческая деятельность «осуществляется по свободному волеизъявлению, направлена на благо других и ее основной мотивацией не является финансовое вознаграждение» [24]. Такой подход призван носить всеобъемлющий характер, признавая те формы альтруистического поведения, которые свойственны, например, традиционным обществам. Однако именно эта широта охвата снижает аналитическую ценность определения, поскольку под него подпадает слишком широкий спектр действий — от помощи в организации Олимпийских игр до воспитания собственных детей.

В академических исследованиях, напротив, преобладают более узкие определения, которые формируют более четкую концепцию и обеспечивают содержательный анализ. В рамках этого подхода волонтеры рассматриваются как неотъемлемый элемент формальной экономики. Их деятельность является аналогом деятельности наемных работников, но с ключевыми отличиями: она не оплачивается и не регулируется трудовым договором (например, Güntert et al. [14] или Neely et al. [19]). Иными словами, быть волонтером — значит безвозмездно выполнять работу, которая в других условиях могла бы быть оплачиваемой.

При таком подходе роль волонтеров в мировой экономике оказывается чрезвычайно важной, хотя и не всегда оценивается по достоинству. Волонтеры представляют собой форму человеческого капитала, которая позволяет организациям сокращать бюджеты и снижать нагрузку на штатных сотрудников. Вклад добровольцев может быть весьма значительным: так, в 2020 году их вклад в экономику Великобритании составил 20 миллиардов фунтов стерлингов, что эквивалентно 1 % ВВП страны [18], а во многих странах ЕС этот

показатель превышает 2 % ВВП [11]. По словам же заместителя Министра экономического развития РФ Татьяны Илюшниковой, вклад волонтеров в ВВП России составляет 1,5 % [1], что свидетельствует о развитии волонтерского движения в соответствии с мировыми тенденциями с открытыми возможностями к дальнейшему росту.

Поскольку определение понятия «волонтер» различается в разных странах и организациях, оценить занятость волонтеров затруднительно. Тем не менее, по мировым оценкам, труд добровольцев эквивалентен труду 61 миллиона штатных работников, занятых полный рабочий день [13]. Данные о динамике волонтерского движения противоречивы. Например, Форнер, основываясь на данных ООН, утверждает, что более половины добровольцев прекратили свою деятельность в период с 2018 по 2021 год [13], хотя возможно предположить, что причина такой динамики — ограничения во время пандемии COVID-19.

Исследователи отмечают, что роли волонтеров могут быть весьма разнообразными и контрастными. Добровольческая деятельность может быть постоянной, подобно традиционной работе, или эпизодической. Работа может выполняться из дома или совмещаться с путешествиями в рамках так называемого «волонтерского туризма». Наконец, волонтер может работать очно (личное присутствие) или дистанционно (виртуально) [14].

Мотивация волонтеров

Процесс вовлечения в добровольческую деятельность можно разделить на три отдельных этапа, каждый из которых требует от волонтера постоянной мотивации: поиск возможностей для волонтерства, принятие решения предложить свои услуги и, наконец, продолжение работы в выбранной роли. Этот процесс кардинально отличается от трудоустройства наемных работников, у которых доминирует один главный мотив — финансовое вознаграждение, а увольнению препятствуют условия контракта и потеря дохода.

Волонтеры, в отличие от штатных сотрудников, сталкиваются с минимальными препятствиями при уходе. Им редко требуется отрабатывать определенный срок, они не теряют источник дохода и, как правило, могут легко найти альтернативные возможности для добровольчества [12]. Часто волонтеры даже не увольняются формально: если их что-то не устраивает, они просто начинают приходить реже и со временем прекращают участие. Это создает проблему для организаций, так как у них не остается четких данных, которые могли бы помочь в улучшении рабочих процессов [13].

Все это означает, что главной задачей для организаций, привлекающих волонтеров, является поддержание

их мотивации [7]. Недостаточная мотивация приводит к трудностям с набором новых добровольцев и низкому уровню их удержания. В свою очередь, это ведет к дополнительным затратам на постоянный поиск кадров, неэффективному расходованию ресурсов на обучение и потере ценного опыта. Именно поэтому значительная часть исследований в области волонтерства посвящена изучению разнообразных мотивов, которые побуждают людей к добровольческой деятельности.

Современные исследования мотивации волонтеров зачастую по-прежнему опираются на концепцию, разработанную Клэри и его коллегами в 1998 году [8]. Эта модель, известная как «Перечень функций волонтера» (Volunteer Functions Inventory, VFI), выделяет шесть основных категорий мотивов:

- ценностные (например, стремление выразить солидарность, помочь другим);
- познавательные (например, возможность получить новые знания);
- карьерные (например, налаживание контактов, улучшение резюме);
- социальные (например, дружба и одобрение со стороны окружающих);
- повышение самооценки (например, желание почувствовать себя нужным);
- защитные (например, возможность отвлечься от жизненных проблем).

Более поздние исследования дополнили этот список. Например, была выделена эмпирическая мотивация, связанная с получением уникального опыта, как в случае волонтерства на Олимпийских играх [14]. Кроме того, сильным мотивом для продолжения деятельности может стать отождествление себя с волонтерской ролью или с самой организацией [23].

Как отмечают Гюнтерт и его коллеги, существование множества мотивов означает, что для каждого отдельного волонтера могут быть важны лишь некоторые из них. Следовательно, чтобы избежать текучести кадров, организациям необходимо понимать и поддерживать индивидуальные мотивы каждого добровольца [14]. С другой стороны, анализ 61 опубликованного исследования показал, что на общем уровне ценностная функция оказывает гораздо более сильное влияние на мотивацию волонтеров по сравнению с другими факторами из перечня VFI [28].

Развивая процессную модель волонтерства, Нили указывает, что у одного и того же добровольца на разных этапах могут преобладать разные мотивы. Это касается начального интереса к волонтерству, непосредственного вовлечения в деятельность конкретной организации и поддержания усилий с течением времени [19]. Например, то, что начиналось как способ улучшить резюме, со

временем может превратиться в роль, которую человек считает центральной частью своей идентичности. Большое значение часто приобретают отношения с другими волонтерами и с теми, кому организация оказывает помощь.

В последнее время некоторые исследователи предлагают заменить или дополнить подход, основанный на анализе отдельных мотивов, целостным принципом «соучастия» [9, 12, 27]. Это понятие было заимствовано из исследований потребительского опыта в коммерческой сфере. В них соучастие определяется как «психологическое состояние, возникающее в результате интерактивного, совместного созидательного опыта взаимодействия клиента с центральным объектом (например, брендом)» [4, 12].

Арнон и его коллеги предлагают смежный термин — «вовлекающий потенциал» (engageability), который они используют для описания способности организации вовлечь конкретного волонтера. По их мнению, этот потенциал складывается из комбинации четырех факторов:

- идеологического совпадения (четко сформулированные ценности, соответствующие ценностям волонтера);
- профессиональной координации (эффективная организация работы, позволяющая добровольцам чувствовать свою ценность);
- материально-технического обеспечения;
- признания заслуг и инициатив по созданию сообщества.

Авторы утверждают, что фокус на «вовлекающем потенциале» выдвигает на первый план взаимный характер вовлеченности, которая зависит не только от волонтера, но и от самой организации [2].

Измерение эффективности

Точная оценка эффективности волонтеров всегда была серьезной задачей для организаций. В современном профессиональном дискурсе преобладает критическое отношение к традиционным простым показателям, таким как общее число волонтеров или количество отработанных ими часов в год. Эти количественные данные могут быть полезны для отчетности о масштабах деятельности, но они дают лишь поверхностное и зачастую искаженное представление о реальной эффективности. Как правило, их ценность пересматривается с учетом качественных аспектов участия волонтеров или их влияния на сообщество и организацию. Новые методики оценивают более широкий спектр результатов, включая развитие навыков, изменения в благополучии сообществ, прочность выстроенных социальных связей и долгосрочность инициатив, реализуемых волонтерами. Это позволяет получить более целостное представление о создаваемой ценности.

Польза для самих волонтеров

Наиболее полным представляется комплексный анализ 28 обзорных исследований, который выявляет устойчивую связь между волонтерской деятельностью и снижением смертности, улучшением функционального состояния, укреплением психического здоровья и расширением социальных связей. Авторы анализа отмечают, что качество первичных исследований и доказательная база причинно-следственных связей варьируются, а наибольшая польза наблюдается среди людей пожилого возраста. Современные данные подтверждают повышение удовлетворенности жизнью и самооценки у волонтеров, при этом подчеркивается необходимость улучшения методологии исследований в постковидный период [17].

Польза для выгодоприобретателей

В системах здравоохранения исследования показывают, что структурированные программы с участием волонтеров и общинных медицинских работников могут способствовать улучшению физического состояния и уменьшению чувства одиночества у пожилых людей. Наибольшая эффективность достигается, когда такие программы интегрированы в командную работу с четкими протоколами и контролем [26, 16]. Систематические обзоры программ по самостоятельному ведению хронических заболеваний подтверждают, что участие обученных лидеров волонтерских групп дает положительные, хотя и зависящие от контекста, результаты [5, 6].

Результаты для организации

Текущая кадровая ситуация является серьезной угрозой для эффективности программ. Анализ 2024 года, охвативший более 55,000 волонтеров, выявил различные факторы, влияющие на решение остаться или уйти. Ключевыми факторами удержания являются ясность роли, поддержка и ощущение значимости своей работы, в то время как уходу способствуют такие трудности, как нехватка времени. Это подчеркивает необходимость разработки адресных стратегий удержания, учитывающих разные мотивы [13]. Данные опросов связывают качество управления волонтерами с их удержанием и индексом потребительской лояльности (Net Promoter Score), то есть с вероятностью того, что они порекомендуют организацию другим [21]. Другие исследования подтверждают связь управленческих практик и соответствия личности волонтера его роли с воспринимаемой эффективностью [20] и освещают общие тенденции участия в волонтерской деятельности в последние годы [3].

Вклад на системном уровне

Руководства Программы добровольцев ООН (ДООН) подтверждают значительный социальный и экономиче-

ский вклад волонтерства. В них представлены методики для интеграции данных о добровольчестве в систему национальных счетов и отчетность по достижению целей в области устойчивого развития. Это имеет решающее значение для демонстрации ценности волонтерской деятельности перед донорами и государственными структурами [24].

Контроль качества

Исследования в этой области часто концентрируются на мотивации и личном опыте самих добровольцев, а не на подходе, ориентированном на организацию, в рамках которого анализируется вклад управленческих практик в общую эффективность [25]. Такой фокус сохраняется несмотря на давно существующие доказательства того, что именно неэффективное управление приводит к отсеву волонтеров. Например, Чо и его коллеги в своем недавнем обзоре ссылаются на исследование 2004 года, согласно которому 40 % добровольцев, прекративших свою деятельность, назвали «плохое управление» в качестве причины ухода. Они призывают уделять должное внимание вопросам управления, заимствуя подходы из теории менеджмента и организационной психологии, но при этом адаптируя их к особым условиям работы с добровольцами [7].

Хейгер и Ренфро анализируют современные исследования, используя классификацию процессов управления волонтерами, предложенную Эллисом и его коллегами: планирование, набор, ориентация и адаптация и признание заслуг [10]. Другие исследователи также утверждают, что управленческие процессы должны в большей степени, чем это происходит сейчас, ставить во главу угла как опыт волонтера, так и потребности самой организации, обозначив ценность обратной связи [22].

Планирование

На этапе планирования организация разрабатывает политики в отношении волонтеров и определяет способы снижения рисков. Эффективная организация вкладывает в этот процесс ресурсы таким образом, чтобы это было очевидно для потенциальных добровольцев. Недостаточная подготовка, как правило, воспринимается волонтерами как признак того, что их будущий опыт в организации будет негативным [15]. Важным фактором является оценка необходимого количества волонтеров для каждой задачи, поскольку исследования показывают, что добровольцы испытывают разочарование, если их потенциал используется не в полной мере, в то время как они пожертвовали своим ценным временем.

Набор персонала

Хейгер и Ренфро утверждают, что традиционно основной упор в наборе делался на собеседование и отбор

кандидатов, однако при этом упускалась из виду важная роль процесса найма в установлении эффективных взаимоотношений. Они объясняют, что собеседование должно подтвердить взаимное соответствие сторон, демонстрируя, что организация ценит уникальные навыки добровольца. В противном случае существует риск, что лучшие кандидаты откажутся от предложения, либо будет выбран человек, чьи мотивы не соответствуют задачам организации. Такое несоответствие, по их словам, неизбежно подорвет решение волонтера продолжать свою связь с организацией [15].

Знакомство и адаптация

После найма волонтеру необходимо освоиться в организации и в своей роли. Традиционный подход рассматривает этот этап как ориентацию: обучение добровольца процедурам организации, по сути — одностороннюю передачу информации. В отличие от этого, адаптация (onboarding) понимается не столько как инструктаж, сколько как совместный процесс, в ходе которого новичку помогают понять и проявить, как его уникальные навыки соотносятся с поставленными задачами [15].

Признание заслуг

Труд волонтеров не оплачивается, но может быть вознагражден другими способами — от устной благодарности до церемоний награждения и публикаций в прессе. Гюнтерт и его коллеги, анализируя литературу по этой теме, приходят к выводу, что данные о пользе признания неоднозначны. Для одних волонтеров благодарность служит мотивирующим фактором, в то время как другие могут воспринимать ее с неловкостью или даже негативно.

На основе опубликованных данных они связывают это различие со степенью внутренней мотивации добровольца и его отождествления с ролью и ценностями организации. Чем сильнее эта связь, тем вероятнее, что волонтер воспримет явное признание как намек на то, что работа ради достижения цели сама по себе недостаточная награда. Напротив, те, кто мотивирован в значительной степени личной выгодой (будь то улучшение благополучия или карьерный рост), как правило, гораздо спокойнее относятся к внешним вознаграждениям [14]. При этом признание со стороны внешних структур, например, из частного сектора, может усилить отождествление волонтера с организацией [14].

Обратная связь

Практика сбора обратной связи от волонтеров позволяет соединить подходы, сфокусированные на управлении, с исследованиями мотивации. Упомянутое выше исследование Принса и Пятак частично основывалось

на индексе потребительской лояльности (NPS). В рамках этого метода волонтеров спрашивают, с какой вероятностью они порекомендуют организацию другим. За основным вопросом следует открытый вопрос о том, что можно было бы улучшить. Представив примеры организаций (включая «Бойскаутов Америки»), где эта методика способствовала улучшению практик управления, авторы приходят к выводу о необходимости ее более широкого применения во всем некоммерческом секторе [22].

Таблица 1. Авторская многомерная модель оценки эффективности добровольческой деятельности

Критерии оценки эффективности		
Домен	Ключевые индикаторы	Выгоды-приобретатели
Стратегический	— Достижение программных результатов; — Улучшение благополучия бенефициаров; — Вклад в достижение целей организации.	Физические лица и организации, получатели услуг добровольцев.
Экономический	— Возвратность инвестиций (ROI); — Уровень затрат на деятельность волонтеров.	Спонсоры, Исполнительный комитет волонтерской организации.
Организационный	— Улучшение качества услуг; — Повышение устойчивости организации; — Усиление внешних связей; — Укрупнение социального капитала.	Волонтерские организации.
Эмпирический	— Удовлетворение получателей услуг; — Удовлетворение волонтеров; — Развитие собственных навыков; — Развитие чувства принадлежности; — Развитие чувства психологической безопасности.	Добровольцы, получатели услуг добровольцев.

Постановка задач для дальнейшего исследования

Академический дискурс последних пяти лет демонстрирует более сложное и зрелое понимание добровольчества. Волонтер, безвозмездно предлагающий свое время и таланты, больше не рассматривается как пассивный ресурс, которым нужно управлять, а скорее как равноправный участник создания ценности. Признается, что добровольцы также получают пользу от своего участия. В связи с этим оценка их деятельности больше не может основываться исключительно на показате-

лях «вложенных ресурсов» или «конечных продуктов». Эффективность волонтерства теперь понимается как многомерное понятие, связанное с влиянием на миссию организации, сообщество и внутренний потенциал. Благодаря этому, управление качеством в волонтерстве сместилось от административного процесса, основанного на процедурном контроле, к стратегической практике. Она направлена на формирование позитивных психологических контрактов с добровольцами, создание общей культурной базы и более эффективное использование технологий.

Исследования в области волонтерства должны развиваться как минимум в трех важных направлениях:

- Во-первых, необходимо изучить долгосрочные последствия смешанных и дистанционных (цифровых) форматов волонтерства для сплоченности коллектива и организационной идентичности.
- Во-вторых, несмотря на наличие концепций для измерения социального воздействия, до сих пор не решена задача создания простых в примене-

нии и малозатратных инструментов оценки для малых и средних волонтерских организаций.

- Наконец, необходимы исследования размытых границ между штатными сотрудниками и волонтерами в некоторых сегментах некоммерческого сектора. С ростом понимания команд смешанного типа возникает вопрос, как управленческие практики могут на практическом уровне обеспечить равенство в отношениях между оплачиваемыми и неоплачиваемыми участниками.

В заключение следует отметить, что в академической среде существует устойчивый консенсус: эффективность и качество услуг волонтеров (в том числе просветительских) напрямую зависят от качества и гуманности управления добровольцами. Будущее принадлежит тем организациям, которые будут относиться к волонтерам не как к помощникам, а как к равноправным партнерам в реализации своей миссии и выстраивать управление соответствующим образом.

ЛИТЕРАТУРА

1. Министерство экономического развития Российской Федерации. «Татьяна Илюшников: вклад сектора НКО и волонтерства в экономику страны составляет порядка 1,5 % ВВП.» Пресс-служба Минэкономразвития России, 25 06 2024, https://www.economy.gov.ru/material/press/stati_i_intervyu/tatyana_ilyushnikova_vklad_sektora_nko_i_volonterstva_v_ekonomiku_strany_sostavlyayet_poryadka_15_vvp.html. Accessed 8 09 2025.
2. Arnon, Liora, et al. «Volunteer engageability: A conceptual framework.» *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 52, no. 3, 2023, pp. 512–534.
3. Benito-Ballesteros, Álvaro, et al. «Stay or Stray: A Comparative Analysis of Short-Term Volunteer Permanence in the Theory of Planned Behavior and the Three-Stage Model of Volunteers' Duration of Service.» *VOLUNTAS International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 2025.
4. Brodie, Roderick J., et al. «Customer Engagement: Conceptual Domain, Fundamental Propositions, and Implications for Research.» *Journal of Service Research*, vol. 14, no. 3, 2011, pp. 252–271.
5. Chan, Kerwyn Jim, et al. «Effectiveness of health literacy interventions on the knowledge, skills, and attitudes in community health workers: a systematic review protocol.» *PubMed*, 2025. *PubMed*, <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/40458000/>. Accessed 8 09 2025.
6. Cheng, Jasmine Yee Ru, et al. «Role and experiences of youth community health volunteers in a community health coaching programme for older adults in Singapore: a qualitative study.» *BMJ Public Health*, vol. 3, no. 2, 2025.
7. Cho, Heetae, et al. «The Effect of Volunteer Management on Intention to Continue Volunteering: A Mediating Role of Job Satisfaction of Volunteers.» *SAGE Open*, vol. 10, no. 2, 2020.
8. Clary, EG. «Understanding and assessing the motivations of volunteers: A functional approach.» *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 74, no. 6, 1998, pp. 1516–1530.
9. Conduit, Jodie, et al. «Volunteer engagement: Conceptual extensions and value-in-context outcomes.» *Journal of Service Theory and Practice*, vol. 29, no. 4, 2019, pp. 462–487.
10. Ellis, Susan J., and Rob Jackson. «From the top down: The executive role in successful volunteer involvement.» Philadelphia, PA: Energize, 2010.
11. European Economic and Social Committee. «Celebrate and empower volunteering for a sustainable future.» European Economic and Social Committee, 2021, <https://www.eesc.europa.eu/en/news-media/news/celebrate-and-empower-volunteering-sustainable-future>. Accessed 8 09 2025.
12. Fernandes, Teresa, and Manuel Aires Matos de. «Towards a better understanding of volunteer engagement: self-determined motivations, self-expression needs and co-creation outcomes.» *Journal of Service Theory and Practice*, vol. 33, no. 7, 2023, pp. 1–27.
13. Forner, Vivien M. «Predictors of turnover amongst volunteers: A systematic review and meta-analysis.» *Journal of Organizational Behavior*, vol. 45, no. 3, 2024, pp. 434–458. WILEY Online library, <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/job.2729>.
14. Güntert, Stefan T., et al. *Organizational, Motivational, and Cultural Contexts of Volunteering: The European View*. Springer International Publishing, 2022. Güntert et al, 2022 vols.
15. Hager, Mark A., and Kathy T. Renfro. «Volunteer management and the psychological contract.» *The Routledge Companion to Nonprofit Management*, 2020, pp. 278–290.
16. Hickey, Matthew D. «Community health worker–facilitated telehealth for moderate–severe hypertension care in Kenya and Uganda: A randomized controlled trial.» *PLOS Medicine*, 2025, <https://journals.plos.org/plosmedicine/article?id=10.1371%2Fjournal.pmed.1004632>. Accessed 8 09 2025.

17. McDermott, Jack, and Dominic O'Neill. «Volunteering and Mental Health.» 2023, https://volunteeringstrategy.org.au/wp-content/uploads/2023/07/VRP_Volunteering-and-Mental-Health.pdf. Accessed 8 09 2025.
18. The National Council for Voluntary Organizations. «UK Civil Society Almanac 2021 — Data, Trends, Insights.» 2021. Accessed 9 08 2025.
19. Neely, Andrea, et al. «A process model of volunteer motivation.» *Human Resource Management Review*, vol. 31, no. 3, 2021.
20. Nichol, Beth, et al. «Exploring the effects of volunteering on the social, mental, and physical health and well-being of volunteers: an umbrella review.» *Voluntas: international journal of voluntary and nonprofit organizations*, vol. 35, no. 1, 2024, pp. 97–128.
21. Piatak, Jaclyn S., and Joanne G. Carman. «Unpacking the Volunteer Experience: The Influence of Volunteer Management on Retention and Promotion of the Organization.» *Journal of Public and Nonprofit Affairs*, vol. 9, no. 2, 2023.
22. Prince, William, and Jaclyn Piatak. «By the volunteer, for the volunteer: Volunteer perspectives of management across levels of satisfaction.» *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 52, no. 2, 2023, pp. 398–421.
23. Thoits, Peggy A. «Motivations for Peer-Support Volunteering: Social Identities and Role-Identities as Sources of Motivation.» *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 50, no. 4, 2021, pp. 797–815.
24. United Nations Volunteers. «Measuring the Economic and Social Contributions of Volunteering: Guidance.» *Measuring Volunteering for the 2030 Agenda, 2022*, <https://knowledge.unv.org/system/files/2022-03/Measuring%20Volunteering%20for%20the%202030%20Agenda-21032022.pdf>. Accessed 8 09 2025.
25. van Overbeeke, Philine S. M., et al. «You Shall (Not) Pass: Strategies for Third-Party Gatekeepers to Enhance Volunteer Inclusion.» *Voluntas*, vol. 33, no. 1, 2022, pp. 33–45.
26. Yeung, Dannii Yuen-Lan. «The effects of volunteering on loneliness among lonely older adults: the HEAL-HOA dual randomised controlled trial.» *The Lancet Healthy Longevity*, vol. 6, no. 1, 2025.
27. Yoo, Seongjin, et al. «Exploring volunteer engagement in a mega sport events: The role of functional attitudes.» *European Sport Management Quarterly*, vol. 23, no. 5, 2023, pp. 1610–1629.
28. Zhou, Steven, and Kailee Kodama Muscente. «Meta-analysis of Volunteer Motives Using the Volunteer Functions Inventory to Predict Volunteer Satisfaction, Commitment, and Behavior.» *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 52, no. 4, 2023, pp. 891–915.

© Патырыкин Кирилл Григорьевич (kirill@patyrykin.net)
Журнал «Современная наука: актуальные проблемы теории и практики»