

Усмонова Туфа Джумаевна  
Технологический университет Таджикистана

**Профессионализация волонтерства в сфере благотворительной деятельности:  
организационный аспект**

**Аннотация.** Статья посвящена теоретическому и организационному анализу профессионализации волонтерства в сфере благотворительной деятельности. Рассматривается трансформация добровольчества от спонтанной формы гражданской активности к институционально оформленной и профессионально управляемой практике. На основе концепции социального капитала, теории третьего сектора и подходов к управлению человеческими ресурсами в некоммерческих организациях выявлены ключевые направления профессионализации: стандартизация и нормативное регулирование добровольческой деятельности, развитие систем подготовки и обучения волонтеров, формирование специализированной управленческой инфраструктуры. Обосновано, что профессионализация способствует повышению эффективности и устойчивости благотворительных организаций, однако сопровождается рисками избыточной бюрократизации и ослабления ценностной мотивации добровольцев. Сделан вывод о необходимости сохранения баланса между организационной рациональностью и гражданской природой волонтерства.

**Ключевые слова:** профессионализация, волонтерство, благотворительная деятельность, третий сектор, социальный капитал, управление волонтерами, некоммерческие организации, институционализация.

Usmonova Tufa Dzhumaevna  
Technological University of Tajikistan

**Professionalization of volunteerism in the field of charitable activities:  
organizational aspects**

**Annotation.** The article is devoted to the theoretical and organizational analysis of the professionalization of volunteerism in the field of charitable activities. The transformation of volunteerism from a spontaneous form of civic engagement to an institutionalized and professionally managed practice is considered. Based on the concept of social capital, the theory of the third sector, and approaches to human resource management in non-profit organizations, key areas of professionalization have been identified: standardization and regulatory regulation of volunteerism, the development of volunteer training and education systems, and the formation of specialized management infrastructure. It is proved that professionalization helps to increase the efficiency and sustainability of charitable organizations, but it is accompanied by risks of excessive bureaucratization and weakening the value motivation of volunteers. It is concluded that it is necessary to maintain a balance between organizational rationality and the civic nature of volunteerism.

**Keywords:** professionalization, volunteerism, charitable activities, the third sector, social capital, volunteer management, non-profit organizations, institutionalization.

Волонтерство в сфере благотворительной деятельности на протяжении длительного времени рассматривалось преимущественно как форма спонтанной гражданской активности, основанной на принципах альтруизма, солидарности и добровольного участия. Однако в условиях усложнения социальной структуры современного общества, роста

масштабов и дифференциации социальных проблем, а также повышения требований к качеству предоставляемых социальных услуг происходит институциональная трансформация добровольческой деятельности. Волонтерство все в большей степени интегрируется в организационные структуры некоммерческого сектора и приобретает признаки профессионально управляемой практики. Данный процесс обозначается в научной литературе как профессионализация волонтерства.

Глобальные вызовы — включая социальное неравенство, демографические изменения, гуманитарные кризисы и цифровую трансформацию общественных процессов — усиливают потребность в устойчивых формах гражданского участия. Согласно State of the World's Volunteerism Report 2022, подготовленному программой UN Volunteers, добровольческая деятельность играет значимую роль в укреплении общественной устойчивости и достижении целей устойчивого развития, однако ее результативность напрямую связана с качеством организационной поддержки и институциональной инфраструктуры<sup>1</sup> [1].

В докладе подчеркивается, что системное сопровождение добровольцев, наличие механизмов координации и обучение повышают эффективность социальных интервенций и устойчивость благотворительных инициатив.

Одновременно с этим усиливается тенденция к формализации и институционализации третьего сектора. В исследовании Л. Саламона и Х. Анхайера отмечается, что по мере развития некоммерческих организаций происходит их структурное усложнение, внедрение управленческих технологий и переход к профессиональным стандартам деятельности<sup>2</sup> [2]

Данная тенденция затрагивает и сферу волонтерства, где усиливается потребность в стандартизированных процедурах отбора, подготовки и координации добровольцев.

Теоретически добровольчество традиционно связывается с концепцией социального капитала, согласно которой участие в общественных инициативах способствует формированию сетей доверия и норм взаимности<sup>3</sup> [3].

Однако по мере расширения масштабов благотворительной деятельности и усложнения задач социальной помощи становится очевидной необходимость сочетания ценностной мотивации с организационной рациональностью. Возникает противоречие между гражданской природой добровольчества и требованиями профессионального менеджмента.

В современной теории управления некоммерческими организациями подчеркивается, что добровольцы выступают не просто дополнительным ресурсом, а стратегическим компонентом человеческого капитала организации. Brudney J.L. и Meijjs L.C.P.M. обосновывают необходимость перехода к системной модели управления волонтерами, предполагающей планирование, распределение ролей, сопровождение и оценку вклада добровольцев<sup>4</sup> [4].

Таким образом, профессионализация волонтерства выступает не как отказ от добровольной природы участия, а как процесс институционального укрепления, направленный на повышение устойчивости и эффективности благотворительной деятельности.

Актуальность исследования обусловлена тем, что профессионализация волонтерства сопровождается неоднозначными последствиями. С одной стороны, она способствует повышению качества услуг, укреплению организационной ответственности и снижению

---

<sup>1</sup> Building Equal and Inclusive Societies. URL:<https://swvr2022.unv.org/> (дата обращения: 3.10.2024 г.)

<sup>2</sup> Salamon L.M., Anheier H.K. The Emerging Nonprofit Sector Revisited. Baltimore, MD: Center for Civil Society Studies, Johns Hopkins University, 1998.

<sup>3</sup> Putnam R. D. Bowling alone: America's declining social capital // Journal of Democracy. 1995. Vol. 6. Pp. 65-78.

<sup>4</sup> Brudney J. L., Meijjs L. C. P. M. It Ain't Natural: Toward a New (Natural) Resource Conceptualization for Volunteer Management: Toward a New (Natural) Resource Conceptualization for Volunteer Management. Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly. 2009. – №38(4). P. 564-581.

рисков неэффективного использования ресурсов. С другой стороны, чрезмерная бюрократизация и стандартизация могут ослаблять инициативность и ценностную мотивацию добровольцев, трансформируя их участие в квазипрофессиональную занятость.

Целью настоящей статьи является теоретическое осмысление процесса профессионализации волонтерства в сфере благотворительной деятельности и анализ его организационных аспектов в контексте развития третьего сектора. Для достижения поставленной цели предполагается:

- выявить теоретические основания профессионализации добровольчества;
- проанализировать организационные механизмы институционализации волонтерской деятельности;
- определить ключевые противоречия и риски данного процесса;
- обосновать направления оптимального сочетания управленческой рациональности и гражданской природы добровольчества.

Методологическую основу исследования составляют концепция социального капитала, теория третьего сектора, институциональный анализ и подходы к управлению человеческими ресурсами в некоммерческих организациях. Комплексное использование данных теоретических рамок позволяет рассматривать профессионализацию волонтерства как закономерный этап развития благотворительной деятельности, отражающий процессы структурной дифференциации современного общества и усложнения социальных функций гражданских институтов.

Профессионализация волонтерства в сфере благотворительной деятельности проявляется прежде всего на организационном уровне, где формируются институциональные механизмы регулирования, стандартизации и управления добровольческими ресурсами. Организационная трансформация добровольчества отражает переход от преимущественно неформальных форм участия к системно выстроенной модели, основанной на нормативном закреплении статуса добровольца, развитии образовательной инфраструктуры и внедрении профессиональных управленческих практик.

#### 1. Стандартизация и правовое регулирование.

Одним из ключевых направлений профессионализации является формирование нормативной базы и стандартов, обеспечивающих институциональное признание добровольческого труда. Стандартизация позволяет определить права и обязанности добровольцев, регламентировать формы их взаимодействия с благотворительными организациями, установить требования к безопасности и ответственности сторон.

В международной практике значительное внимание уделяется методологическим подходам к измерению и учету добровольческой деятельности. В частности, в документе Международной организации труда *Manual on the Measurement of Volunteer Work* подчеркивается необходимость статистического учета добровольческого труда как компонента национальных счетов и как самостоятельного социально-экономического показателя<sup>1</sup>

В данном руководстве добровольческая деятельность рассматривается как форма неоплачиваемого труда, обладающая экономической ценностью и подлежащая системному измерению. Признание добровольческого труда на уровне официальной статистики выступает важным элементом его институционализации и легитимации. Это способствует формированию более устойчивых механизмов государственной и общественной поддержки, а также повышает прозрачность благотворительных процессов.

Стандартизация также предполагает разработку внутренних регламентов благотворительных организаций: кодексов этики, процедур отбора и допуска добровольцев, инструкций по охране труда и взаимодействию с уязвимыми группами. Наличие

---

<sup>1</sup> Manual on the measurement of volunteer work.

URL: [https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/@dgreports/@stat/documents/publication/wcms\\_162119.pdf](https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/@dgreports/@stat/documents/publication/wcms_162119.pdf) (дата обращения: 10.10.2024 г.)

формализованных процедур снижает риски организационных сбоев, конфликтов и нарушений прав получателей помощи, обеспечивая более высокое качество социальных услуг.

## 2. Подготовка и обучение волонтеров.

Существенным признаком профессионализации является институционализация систем обучения и повышения квалификации добровольцев. В условиях усложнения задач благотворительной деятельности — работы с социально уязвимыми категориями населения, участия в кризисных и гуманитарных проектах, реализации долгосрочных социальных программ — от волонтеров требуется не только мотивационная готовность, но и наличие определенных компетенций. Подчеркивается, что программы подготовки добровольцев способствуют повышению качества предоставляемых услуг, укреплению доверия со стороны получателей помощи и формированию устойчивых партнерских отношений [1].

Системы обучения могут включать вводные курсы, специализированные тренинги, наставничество и супервизию. К числу ключевых компетенций относятся навыки коммуникации, основы этики взаимодействия с уязвимыми группами, понимание принципов конфиденциальности, базовые знания в области проектного управления и оценки результатов деятельности.

Образовательный компонент профессионализации выполняет двойственную функцию. С одной стороны, он повышает эффективность реализации благотворительных проектов и снижает вероятность ошибок. С другой стороны, обучение способствует укреплению личностной вовлеченности добровольцев, формированию профессиональной идентичности и развитию долгосрочной мотивации к участию. Таким образом, подготовка волонтеров становится не вспомогательным, а системообразующим элементом организационной структуры благотворительной деятельности.

## 3. Управленческая инфраструктура.

Неотъемлемым условием профессионализации является формирование специализированной управленческой инфраструктуры. В современной теории *nonprofit management* подчеркивается, что добровольцы должны рассматриваться как стратегический ресурс организации, требующий системного управления. В исследовании Brudney J.L. и Meijjs L.C.P.M. обосновывается концепция перехода от представления о волонтерах как «естественном ресурсе» к модели их целенаправленного и стратегического управления [4]. Авторы указывают, что отсутствие системного подхода к управлению волонтерами приводит к высокой текучести кадров, неэффективному распределению задач и снижению организационной результативности. В этой связи профессионализация предполагает создание специализированных должностей координаторов и менеджеров волонтерских программ, отвечающих за планирование, подбор, адаптацию и сопровождение добровольцев.

Управленческая инфраструктура включает разработку систем мотивации (нематериальное признание, возможности профессионального роста, участие в принятии решений), механизмов супервизии и обратной связи, а также процедур мониторинга и оценки эффективности деятельности. Внедрение инструментов оценки позволяет анализировать вклад добровольцев в достижение целей организации и корректировать управленческие стратегии.

Таким образом, организационная профессионализация волонтерства представляет собой многоуровневый процесс, охватывающий нормативное закрепление статуса добровольца, институционализацию образовательных программ и развитие управленческой инфраструктуры. Эти элементы взаимосвязаны и формируют основу для повышения устойчивости и эффективности благотворительной деятельности, обеспечивая баланс между гражданской природой добровольчества и требованиями современной организационной рациональности.

Проведённый теоретико-организационный анализ позволяет сделать вывод о том, что профессионализация волонтерства в сфере благотворительной деятельности является закономерным этапом развития третьего сектора в условиях усложнения социальных задач и роста требований к качеству социальных услуг. Трансформация добровольческой активности из преимущественно спонтанной формы гражданского участия в институционально организованную практику обусловлена необходимостью обеспечения устойчивости, прозрачности и результативности благотворительных инициатив.

Установлено, что профессионализация реализуется через взаимосвязанные организационные механизмы: стандартизацию и нормативное закрепление статуса добровольца, институционализацию систем подготовки и обучения, а также формирование специализированной управленческой инфраструктуры. Статистическое признание добровольческого труда, развитие внутренних регламентов организаций и внедрение инструментов оценки деятельности способствуют легитимации и структурному укреплению волонтерства. Одновременно образовательные программы и системы сопровождения повышают качество оказываемой помощи и способствуют формированию устойчивой мотивации добровольцев.

Вместе с тем профессионализация носит амбивалентный характер. С одной стороны, она обеспечивает организационную рациональность и повышение эффективности деятельности благотворительных организаций. С другой стороны, чрезмерная формализация может привести к ослаблению инициативности и ценностной мотивации участников, создавая риск трансформации добровольчества в квазипрофессиональную занятость.

Таким образом, оптимальная модель развития волонтерства предполагает баланс между управленческой стандартизацией и сохранением гражданской природы добровольного участия. Достижение данного баланса является ключевым условием устойчивости благотворительной деятельности и дальнейшего институционального развития третьего сектора.

#### **Список источников**

1. Building Equal and Inclusive Societies. URL:<https://swvr2022.unv.org/> (дата обращения: 3.10.2024 г.)
2. Salamon L.M., Anheier H.K. The Emerging Nonprofit Sector Revisited. Baltimore, MD: Center for Civil Society Studies, Johns Hopkins University, 1998.
3. Putnam R. D. Bowling alone: America's declining social capital // Journal of Democracy. 1995. Vol. 6. Pp. 65-78.
4. Brudney J. L., Meijs L. C. P. M. It Ain't Natural: Toward a New (Natural) Resource Conceptualization for Volunteer Management: Toward a New (Natural) Resource Conceptualization for Volunteer Management. Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly. 2009. – №38(4). P. 564-581.
5. Manual on the measurement of volunteer work. URL:[https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/@dgreports/@stat/documents/publication/wcms\\_162119.pdf](https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/@dgreports/@stat/documents/publication/wcms_162119.pdf) (дата обращения: 10.10.2024 г.).

#### **Сведения об авторе**

**Усмонова Туфа Джумаевна**, доктор экономических наук, профессор, Технологический университет Таджикистана, г. Душанбе, Республика Таджикистан

#### **Information about the authors**

**Usmonova Tufa Dgumaevna**, Doctor of Economics, Professor, Technological University of Tajikistan, Dushanbe, Republic of Tajikistan