



DOI 10.19181/nko.2022.28.2.9

EDN SVQMTZ

УДК 316.43

М. П. Сухарькова¹

¹ НИУ ВШЭ. Москва, Россия.

ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ АСПЕКТЫ РАБОТЫ ВОЛОНТЕРОВ НА СОЦИАЛЬНЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ В РОССИИ И ИНДИИ

Аннотация. В статье проводится анализ процессов работы с волонтерами на социальных предприятиях России и Индии. Популяризация социальных предприятий ведёт к росту их числа, однако этот тип организаций остается недостаточно изученным. В основе социального предпринимательства, в отличие от коммерческого, лежит не только получение прибыли, но и решение социальных проблем. Так известно, что социальные предприятия привлекают к своей работе волонтеров, вместе с тем, неизвестны проблемы, с которыми встречаются представители этого типа предприятий при работе с волонтерами.

Эмпирической базой анализа служит онлайн-опрос 240 специалистов из 80 социальных предприятий России и Индии. Выбор стран обусловлен текущим развитием в них сектора социального предпринимательства. Исследование фокусируется на реализуемых этапах работы с волонтерами, ключевых проблемах, с которыми социальные предприятия сталкиваются при работе с волонтерами, и способах эти проблемы минимизировать.

Анализ полученных данных демонстрирует проведение как в России, так и в Индии активной работы по отбору, обучению и подготовке волонтеров, обсуждению итогов их работы. В перечне сложностей российских социальных предприятий лидируют высокий уровень текучки волонтерских кадров и недоверие волонтерам. Их индийские коллеги видят основную проблему в недостаточном уровне подготовки и также в высокой текучке. Несмотря на различия в процессах работы, представители обеих стран считают, что подготовка и обучение специалистов, работающих с волонтерами, обучение и подготовка самих волонтеров могут способствовать повышению качества работы с волонтерами.

Анализ работы и управления волонтерами – чрезвычайно широкая тема, статья охватывает лишь некоторые её аспекты, рассмотренные на основе результатов опроса. Приведённые результаты исследования и их анализ будут полезны практикам в сфере социального предпринимательства и некоммерческого сектора, также выводы могут использоваться в ходе дальнейшего изучения работы с волонтерами.

Ключевые слова: волонтеры, управление волонтерами, этапы работы с волонтерами, социальные предприятия, управление на социальных предприятиях.

Для цитирования: Сухарькова М. П. Организационные аспекты работы волонтеров на социальных предприятиях в России и Индии // Наука. Культура. Общество. 2022. Т. 28, № 2. С. 112-123. DOI 10.19181/nko.2022.28.2.9. EDN SVQMTZ

Введение. Волонтеры стали важным компонентом как в некоммерческих, так и в организациях других типов [1]. С экономической точки зрения исследователи отмечают, что волонтеров можно рассматривать как форму капитала для организаций, поскольку они могут сократить затраты бюджета на оплату труда штатных сотрудников [2-3]. С точки зрения социологии, изучение волонтерства связано с анализом его как социального феномена, рассмотрением социальной общности волонтеров, её особенностей, характеристикой конкретных практик волонтерства и институциональных условий их реализации и др.

[4]. Волонтеры могут помогать отдельным людям или группам людей, выступать организаторами или оказывать помощь в мобилизации людей и сообществ для социального взаимодействия [5]. Хотя волонтеры могут выполнять те же задачи, что и штатные специалисты, между волонтерами и штатными специалистами есть различия. Например, среди штатных специалистов отношения более иерархичны, вместе с этим они, как правило, больше ориентируются на выполнение должностных обязанностей [5]. Волонтеры, напротив, более мотивированы социальным взаимодействием и способностью сделать вклад в достижение успешного результата для организации в отличие от штатных специалистов, у которых получение заработной платы зачастую является частью их мотивации [6]. Розанна Галиндо-Кун и Рут Гузли [7] отмечают, что волонтерская работа может иметь схожие характеристики с оплачиваемой работой, когда человек посвящает время выполнению работы, чтобы использовать свои навыки и творческий потенциал в обмен на удовлетворение, вознаграждение за результаты работы или достижения и признание.

По данным Центра исследований гражданского общества и некоммерческого сектора НИУ ВШЭ, 33% опрошенных заявили, что за последний месяц они участвовали в помощи нуждающимся (не родственникам), однако назвать себя добровольцами смогли только 10% респондентов. Социальный портрет волонтера следующий: в добровольческой деятельности участвуют 25% мужчин и 75% женщин, каждому пятому ещё не исполнилось 18 лет, самая большая возрастная группа (34%) – от 18 до 24 лет, четверть волонтеров – от 25 до 34 лет, 55 лет и старше – 3%¹.

Управление волонтерами можно рассматривать как институциональный механизм, который проявляется в его функционировании [8]. Процесс управления интегрирует волонтеров и тех, кто осуществляет управление их деятельностью, как институциональных субъектов или агентов совместной деятельности посредством норм и статусов [9]. Безусловно, процессы работы и управления волонтерскими ресурсами отличаются в разных организациях. С управленческой точки зрения, одна из проблем заключается в высокой текучести кадров и трудностях их постоянного набора [10]. Китайские исследователи [11] отмечают перемененно то высокий рост числа волонтеров, то их недостаток, что приводит к выводу о необходимости организационных усилий, разработки стратегий для их удержания. Например, практика управления волонтерами играет важную роль в сохранении взаимоотношений между волонтерами и организациями. Марк Хагер [12] обнаружил, что две пятых волонтеров прерывают деятельность в организациях из-за низкого уровня управления волонтерскими ресурсами. Таким образом, низкий уровень практик управления может не только привести к низким результатам работы волонтеров, но и сокращению их числа [13]. И наоборот, соответствующие методы управления, такие как обучение, сопровождение и поддержка, предоставляемые организацией, приводят к более высокому уровню удовлетворенности волонтеров, росту их числа и повышению уровня работы [14].

Предыдущие исследования подчеркивали важность внутренних факторов, например, мотивации в поведении волонтеров [15-17]. Однако следует учитывать не только это, но и влияние факторов окружающей среды. То есть необходимо исследовать влияние рабочей среды на деятельность волонтеров для понимания их намерений дальнейшей работы в этом качестве [18].

¹ Портрет российского волонтера: Материалы исследования Центра исследований гражданского общества и некоммерческого сектора НИУ ВШЭ // Агентство социальной информации. 28 мая 2019. URL: <https://u.to/13QwNA> (дата обращения: 18 января 2022 года).

Особенности социальных предприятий. В современном обществе социальное предпринимательство и социальные предприятия рассматриваются как ответ на неспособность коммерческого и государственного секторов решать социальные проблемы, с которыми сталкивается общество, например, такие проблемы как безработица, бедность и низкое качество социальных услуг [19].

Билл Дрейтон был первым, кто ввел термин «социальное предпринимательство» в 1980 году. В настоящее время социальное предпринимательство приобретает все большее значение, что показывает возможность решения социальных проблем с помощью инноваций, создания ценности, устойчивости и результатов, связанных с предпринимательскими усилиями [20]. Был проведен ряд исследований, посвященных социальному предпринимательству, в которых даны определения и концепции, связанные с особенностью и деятельностью социальных предприятий [21]. Некоторые исследователи описали социальное предпринимательство как устоявшуюся концепцию [22], затем были выделены различные подходы, описывающие социальных предпринимателей и их деятельность. На данный момент, понятие социального предпринимательства является спорным, так как эксперты не сходятся во мнениях о положительных и негативных эффектах этих типов организаций [23].

Социальное предпринимательство – это форма бизнеса, которая резко контрастирует с обычным коммерческим предприятием, отличается от него разнообразием организационных форм, правовой структуры, целей, культуры, масштаба и сферы применения [24]. Социальное предприятие функционирует как бизнес, производит товары и услуги для рынка, но иначе управляет своей деятельностью и перенаправляет излишки для достижения социальных и экологических целей [25].

Социальные предприятия в России и Индии. В России в последнее десятилетие актуализируется дискуссия вокруг социального предпринимательства, основу которой составляет проблематика более эффективного (по сравнению с бюджетными организациями) решения социальных проблем [26]. Социальное предпринимательство в России проходит стадию становления, поэтому значительное число исследований посвящено осмыслению этого процесса [27], изучению мотивации и поведения российских социальных предпринимателей² [28], их типологии [29], региональным особенностям социального предпринимательства [30-31].

Социальное предпринимательство в Индии также значительно прогрессирует за последнее десятилетие [32]. В Индии, при довольно сильной предпринимательской культуре, развивается сфера социального предпринимательства, которая направлена на решение ключевых социальных проблем, но в основном с идеалистическим, филантропическим подходом [33]. В нынешних условиях социальное предпринимательство в Индии обусловлено заинтересованностью правительства в его продвижении, не обязательно путем финансирования или консультирования, но путем предоставления ему возможностей развития и поддержки [19].

Модели управления волонтерами. Так как социальные предприятия возникли на основе некоммерческих организаций, мы рассмотрим модели управления волонтерами, которые используются в некоммерческом секторе. Также укажем положительные и негативные стороны использования указанных моделей на социальных предприятиях.

² Портрет социального предпринимателя: ключевые характеристики. Отчет по итогам опроса социальных предпринимателей // ИГ ЦИРКОН. 2013. URL: <https://u.to/-3UwNA> (дата обращения: 10.03.2021).

♦ Модель ISOTURE. Создана Милтоном Бойсом [34]. Каждая буква аббревиатуры представляет собой отдельный этап процесса управления волонтерами. «I» означает идентификацию или поиск потенциальных волонтеров, «S» – отбор волонтеров, «O» – процесс ориентации волонтеров на цели организации, «T» – обучение необходимым навыкам для повышения эффективности деятельности, «U» – назначение волонтерам определенной роли, чтобы они могли внести свой вклад в общий проект, «R» – выражение признания и благодарности за работу, «E» – оценка деятельности, которая подразумевает предоставление волонтерам обратной связи по итогам выполненной ими работы. Существует несколько исследований, которые были проведены для оценки потребностей волонтеров в управлении ими на основе модели ISOTURE [35-37].

Эта модель может применяться на социальных предприятиях, существенных барьеров для этого нет, хотя её реализация потребует от социальных предпринимателей определенных ресурсов для проведения каждого этапа.

♦ Модель L-O-O-P. Также названа по первым буквам процессов [38]. «L» означает поиск волонтеров; «O» – ориентацию волонтеров, при этом имеется в виду ориентация на ожидания организации, подчеркивая важность как формальной, так и неформальной помощи волонтерам в адаптации к программе; вторая буква «O» означает обучение и поддержку; буква «P» – удержание волонтеров для продолжения волонтерской деятельности.

Эта модель также вполне может использоваться на социальных предприятиях. Её реализация будет способствовать формированию устойчивого пула волонтеров, которые при наличии опыта работы будут способствовать повышению эффективности организации выполняя возложенные на них задачи.

♦ Модель GEMS. Разработана на основе моделей ISOTURE и LOOP. В основе модели лежит четырехступенчатая программа развития лидерских качеств волонтеров [39]. Буква «G» означает знакомство, куда входит оценка потребностей, описание должностей, а также отбор волонтеров. Обучение, представляющее букву «E», включает в себя ориентацию, защиту, обеспечение ресурсами. «M» – мобилизация, а именно – привлечение, мотивация и контроль за работой волонтеров. Последняя часть программы включает оценку эффективности, удержание и переподготовку волонтеров – это этапы, связанные с буквой «S» в модели.

Внимание к развитию лидерских качеств волонтеров – повышение человеческого потенциала организации в числе приоритетных направлений для бизнеса, включая социальные предприятия. Ввиду этого, применение модели GEMS для работы с волонтерами на социальных предприятиях возможно для преследования долгосрочных планов развития предприятия.

♦ PEP модель. Модель разработана Дейлом Сафрит и Райан Шмизинг [40]. Буква «P» в аббревиатуре означает подготовку, «E» – участие (вовлечение) волонтеров, а вторая буква «P» – сохранение волонтерской программы. Каждый процесс включает различные подкатегории. Например, подготовка включает в себя личное и профессиональное развитие, планирование работы волонтеров. Вовлечение включает набор, отбор, ориентацию и контроль, а также наставничество. Наконец, в сохранение входит признание и оценка, а также влияние и ответственность.

Эта модель также применима на социальных предприятиях. Таким образом, все вышеуказанные модели, разработанные для работы и управления волонтерскими ресурсами, можно применять в практике социальных предприятий, выбор модели может варьироваться в зависимости от уставных и конкретных задач предприятия.

Отметим, что процессе работы с волонтерами особое значение имеет роль координаторов, именно они имеют решающее значение для организационного

успеха программ, в которых задействованы волонтеры [41]. Когда координаторы вкладывают больше времени и ресурсов в управление волонтерами, это положительно сказывается на опыте волонтеров и их подготовке к решению программных задач [42-43].

Об исследовании. Для изучения особенностей управления волонтерскими ресурсами, нами был проведен онлайн-опрос сотрудников российских и индийских социальных предприятий, работающих с волонтерами. Участие в исследовании приняли представители 80 социальных предприятий, из которых 40 работают на территории России и 40 – в Индии. Опрошено по три сотрудника каждой организации, из которых один занимал должность руководителя подразделения, курирующего работу с волонтерами; второй – его заместителя или старшего специалиста отдела, реализующего работу с волонтерами, третий – непосредственно специалист, работающий с волонтерами. Таким образом, было опрошено 240 специалистов. Поиск участников исследования проводился методом снежного кома и по сайтам социальных предприятий. Представители социальных предприятий работают в разных сферах, таких как помощь людям с ограниченными возможностями, детям, женщинам, животным и пр.

Результаты исследования. Участникам исследования предлагалось ответить на несколько вопросов о процессах работы с волонтерами, которые реализуются в их организациях.

Отвечая на вопрос об этапах работы («Выберите, пожалуйста, из списка те этапы работы с волонтерами, которые реализуются на практике в Вашей организации»), 85% участников исследования ответили, что в их организации проводится отбор волонтеров, 77% отметили обучение волонтеров, 60% осуществляют их подготовку, 52% – обсуждают с волонтерами результаты работы, 47% – практикуют наставничество, 42% – реализуют меры удержания, 37% – перепрофилизацию волонтеров, 27% – управление эффективностью работы волонтеров. Так, реже всего на социальных предприятиях реализуется этап управления эффективностью работы волонтеров, что говорит о недостаточном внимании менеджеров к этому процессу. Указанная тенденция характерна как для российских, так и индийских участников исследования.

Вместе с тем, по 70% участников, представляющих социальные предприятия России, отметили проведение в их организациях отбора и обучения волонтеров, 55% – стимулируют удержание волонтеров, 50% – осуществляют подготовку. Также 45% среди российских компаний проводят наставничество и 40% – обсуждение результатов работы, 25% респондентов отметили управление эффективностью работы волонтеров.

Среди участников исследования из Индии все опрошенные ответили, что реализуют отбор, 85% – проводят обучение и 70% – подготовку волонтеров. 65% отметили, что обсуждают с волонтерами результаты работы, по 30% проводят управление эффективностью, удержание волонтеров и их перепрофилизацию.

На основе полученных данных можно наблюдать, что индийские социальные предприятия чаще российских проводят процессы отбора и обучения волонтеров, вместе с этим российские организации больше внимания уделяют их удержанию. При этом участники продемонстрировали довольно низкий уровень реализации этапа оценки эффективности работы с волонтерами: именно на этом этапе делается акцент в моделях ISOTURE и GEMS. Остальные этапы, описанные выше в теоретических моделях по работе с волонтерами, вполне реализуются в практической деятельности социальных предприятий.

Участникам исследования также предлагалось обозначить круг ключевых проблем. На вопрос «Выберите, пожалуйста, наиболее актуальные проблемы в работе с волонтерами, по Вашему мнению», 79% участников исследования из обеих стран назвали высокую текучесть волонтерских кадров; 60% – недостаточный уровень подготовки волонтеров; 55% – необходимость предоставления условий для работы; 50% – недостаточную подготовку специалистов, работающих с волонтерами; 45% – недоверие волонтерам и по 37% – недостаточное количество волонтеров и низкий уровень качества услуг, оказываемых ими.

Российские участники исследования считают, что наиболее актуальными являются проблемы, связанные с высокой текучестью кадров и недоверием волонтерам – эти варианты ответов выбрали по 70% респондентов. По 60% представителей российских социальных предприятий выделили недостаточную подготовку специалистов, работающих с волонтерами и недостаточное количество волонтеров; 50% – необходимость предоставления условий для работы; 40% – недостаточный уровень подготовки; 35% – низкий уровень качества услуг, оказываемых ими и 30% – недоверие волонтерам.

Среди индийских участников исследования 80% самой актуальной проблемой считают недостаточный уровень подготовки; 70% – высокую текучесть волонтеров; 60% – необходимость предоставления условий для работы; по 40% – низкий уровень качества оказываемых услуг и недостаточную подготовку специалистов по работе с волонтерами; 20% – недоверие волонтерам; 15% – недостаточное количество волонтеров.

Можно заметить, что если среди российских представителей исследования чаще всего упоминаются проблемы текучести волонтерских ресурсов, то есть вопрос их удержания, то среди индийских участников, наиболее часто отмечаемая проблема связана с качеством подготовки, что тесно связано с качеством оказываемых ими услуг. Можно сказать, что в целом работа с волонтерами в России и в Индии имеет общие сложности, разница лишь в том, что российские специалисты на первое место выводят проблемы численности и текучести волонтеров, когда их индийские коллеги – проблемы подготовки волонтеров и качества их услуг.

Также участникам исследования предлагалось выделить меры, которые могут способствовать повышению качества работы с волонтерами. Отвечая на вопрос «Выберите те меры, которые, по Вашему мнению, могут способствовать повышению качества работы с волонтерами на социальных предприятиях», 85% всех участников исследования выделили подготовку и обучение специалистов, работающих с волонтерами, 80% – обучение и подготовку самих волонтеров; 55% – удержание волонтеров; по 50% – разработку программ мотивации; повышение уровня доверия волонтерам и изучение их удовлетворенности.

Среди представителей российских социальных предприятий, 90% считают, что повышению качества работы с волонтерами может способствовать подготовка и обучение специалистов по работе с ними; 80% назвали такой мерой обучение и подготовку волонтеров, а также повышение уровня доверия им; 70% – разработку программ мотивации и по 60% – удержание волонтеров и изучение их удовлетворенности.

Среди представителей индийских социальных предприятий по 80% участников исследования сочли, что на качестве работы с волонтерами скажется подготовка и обучение специалистов, работающих с ними, а также обучение и подготовка самих волонтеров; 50% – удержание волонтеров, 40% – изучение удовлетворенности волонтеров; 30% – разработка программ мотивации; 20% – повышение уровня доверия волонтерам.

Так, и российские, и индийские участники исследования высоко оценивают необходимость подготовки и обучения специалистов, которые осуществляют работу с волонтерами и самих волонтеров. Повышенное внимание к этим процессам и их реализация в практике социальных предприятий может привести к повышению качества волонтерских услуг, профессионализации специалистов, работающих с волонтерами.

Выводы. Социальные предприятия активно используют волонтерские ресурсы. Сегодня волонтеры признаны в качестве формы капитала для организаций. Однако работа с волонтерами требует специально разработанных процессов для повышения качества их работы и минимизации сопутствующих проблем. Для выявления отличий в процессах работы с волонтерами на социальных предприятиях России и Индии было проведено исследование в форме онлайн-опроса. Результаты опроса показали, что представители социальных предприятий обеих стран активно реализуют отбор волонтеров, обучение и подготовку, обсуждение с волонтерами результатов работы. В меньшей степени на социальных предприятиях реализуются такие этапы работы с волонтерами как наставничество, удержание волонтеров, их перепрофилизация и управление эффективностью работы.

Наиболее существенными проблемами в работе с волонтерами представители российских социальных предприятий считают высокий уровень текучки волонтерских кадров и недоверие волонтерам. Представители же индийских социальных предприятий считают ключевыми проблемами недостаточный уровень подготовки волонтеров и высокую текучку.

Несмотря на различия в процессах работы, сотрудники социальных предприятий обеих стран считают, что подготовка и обучение специалистов, работающих с волонтерами, и обучение и подготовка самих волонтеров могут способствовать повышению качества работы с волонтерами.

В статье мы рассмотрели лишь некоторые аспекты работы с волонтерами на социальных предприятиях в России и Индии. Более детально изучение темы может стать целью будущих исследований. Также для исследователей представляют интерес сравнительные работы по особенностям организации волонтерских ресурсов в разных странах и организациях разного типа.

Библиографический список

1. Flood, J., Gardner, E., Yarrell, K. Managing volunteers: Developing and implementing an effective program // Proceedings of the 2005 northeastern recreation research symposium (2005 April 10-12, NY). NY, 2006. Pp. 80-88.
2. Pauline, G. Volunteer satisfaction and intent to remain: An analysis of contributing factors among professional golf event volunteers // International Journal of Event Management Research. 2011. Vol. 26, № 1. Pp. 10–32.
3. Wu, Y., Li, C., Khoo, S. Predicting future volunteering intentions through a self-determination theory perspective // VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations. 2016. Vol. 27, № 3. Pp. 1266–1279. DOI [10.1007/s11266-015-9570-6](https://doi.org/10.1007/s11266-015-9570-6).
4. Певная, М. В., Кульминская, А. В., Широкова, Е. А., Шуклина, Е. А. Волонтерское участие молодежи в период пандемии: портрет героя сложного времени // Мониторинг общественного мнения: экономические и социальные перемены. 2021. № 3. С. 492-510. DOI [10.14515/monitoring.2021.3.1930](https://doi.org/10.14515/monitoring.2021.3.1930). EDN [OVVEJG](https://www.edn.ru/ovvejg).
5. Brudney, J. L., Meijs, L. C. Models of volunteer management: Professional volunteer program management in social work // Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance. 2014. Vol. 38, № 3. Pp. 297–309. DOI [10.1080/23303131.2014.899281](https://doi.org/10.1080/23303131.2014.899281).
6. Alfes, K., Antunes, B., Shantz, A. The management of volunteers—What can human resources do? A review and research agenda // The International Journal of Human Resource Management. 2017. Vol. 28, № 1. Pp. 62–97. DOI [10.1080/09585192.2016.1242508](https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1242508).

7. Galindo-Kuhn, R., Guzley, R. The volunteer satisfaction index: Construct definition, measurement, development, and validation // Journal of Social Service Research. 2002. Vol. 28, № 1. Pp. 45–68. DOI [10.1300/J079v28n01_03](https://doi.org/10.1300/J079v28n01_03).

8. Певная, М., Зборовский, Г. Управление волонтерством: международный опыт и локальные практики. 2-е изд. М.: Юрайт, 2019. 433 с. ISBN 978-5-534-10984-9. EDN [TQDYUK](https://www.edn.ru/TQDYUK).

9. Телепаева, Д. Ф. Управление спортивным волонтерством: институциональные аспекты : дисс. ... кандидата социологических наук : 22.00.08 / Телепаева Дарья Фёдоровна; Место защиты: Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б.Н. Ельцина. Екатеринбург, 2021. 167 с.

10. Bidee, J., Vantilborgh, T., Pepermans, R. [et al.] Autonomous motivation stimulates volunteers' work effort: A self-determination theory approach to volunteerism // VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations. 2013. Vol. 24. Pp. 32–47. DOI [10.1007/s11266-012-9269-x](https://doi.org/10.1007/s11266-012-9269-x).

11. Wong, L. P., Chui, W. H., Kwok, Y. Y. The volunteer satisfaction index: A validation study in the Chinese cultural context // Social Indicators Research. 2011. Vol. 104, № 1. Pp. 19–32. DOI [10.1007/s11205-010-9715-3](https://doi.org/10.1007/s11205-010-9715-3).

12. Hager, M. A., Brudney, J. L. Balancing act: The challenges and benefits of volunteers. The Urban Institute, 2004.

13. Commors, T. D. The volunteer management handbook: Leadership strategies for success. Wiley & Sons Ltd., 2011. 480 p. ISBN 978-0-470-60453-3.

14. Wisner, P. S., Stringfellow, A., Youngdahl, W. E., Parker, L. The service volunteer–loyalty chain: An exploratory study of charitable not-for-profit service organizations // Journal of Operations Management. 2005. Vol. 23, № 2. Pp. 143–161. DOI [10.1016/j.jom.2004.07.003](https://doi.org/10.1016/j.jom.2004.07.003).

15. Bang, H., Ross, S., Reio, T. From motivation to organizational commitment of volunteers in non-profit sport organizations: The role of job satisfaction // Journal of Management Development. 2013. Vol. 32, № 1. Pp. 96–112. DOI [10.1108/02621711311287044](https://doi.org/10.1108/02621711311287044).

16. Hallmann, K., Harms, G. Determinants of volunteer motivation and their impact on future voluntary engagement: A comparison of volunteer's motivation at sport events in equestrian and handball // International Journal of Event and Festival Management. 2012. Vol. 3, № 3. Pp. 272–291. DOI [10.1108/17582951211262701](https://doi.org/10.1108/17582951211262701).

17. Li, C., Wu, Y. Understanding voluntary intentions within the theories of self-determination and planned behavior // Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing. 2019. Vol. 31, № 4. Pp. 378–389. DOI [10.1080/10495142.2018.1526745](https://doi.org/10.1080/10495142.2018.1526745).

18. Cho, H., Li, C., Wu, Y. Understanding sport event volunteers' continuance intention: An environmental psychology approach // Sport Management Review. 2020. Vol. 23, № 4. Pp. 615–625. DOI [10.1016/j.smr.2019.08.006](https://doi.org/10.1016/j.smr.2019.08.006).

19. Pathak, S., Mukherjee, S. Entrepreneurial ecosystem and social entrepreneurship: case studies of community-based craft from Kutch, India // Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy. 2020. Vol. 15, № 3. Pp. 350–374. DOI [10.1108/JEC-06-2020-0112](https://doi.org/10.1108/JEC-06-2020-0112).

20. Austin, J., Stevenson, H., Wei-Skillern, J. Social and commercial entrepreneurship: Same, different, or both? // Entrepreneurship: Theory & Practice. 2006. Vol. 30, № 1. Pp. 1–22. DOI [10.1111/j.1540-6520.2006.00107.x](https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2006.00107.x).

21. Seelos, C., Mair, J. Social entrepreneurship: Creating new business models to serve the poor // Business horizons. 2005. Vol. 48, № 3. Pp. 241–246. DOI [10.1016/j.bushor.2004.11.006](https://doi.org/10.1016/j.bushor.2004.11.006).

22. Peredo, A., McLean, M. Social entrepreneurship: A critical review of the concept // Journal of world business. 2006. Vol. 41, № 1. Pp. 56–65. DOI [10.1016/j.jwb.2005.10.007](https://doi.org/10.1016/j.jwb.2005.10.007).

23. Kumar, S., Kumar, P., Wisetsri, W., Raza, M., Norabuena-Figueroa, R. Social entrepreneurship education: Insights from the Indian higher educational courses // Academy of Strategic Management Journal. 2021. Vol. 20, Issue 2S. Pp. 1–8.

24. Peattie, K., Morley, A. Eight paradoxes of the social enterprise research agenda // Social Enterprise Journal. 2008. Vol. 4, № 2. Pp. 91–107. DOI [10.1108/17508610810901995](https://doi.org/10.1108/17508610810901995).

25. Williamson, D., Salkie, F., Letourneau, N. Welfare reforms and the cognitive development of young children // Canadian journal of public health. 2005. Vol. 96, № 1. Pp. 13–17. DOI [10.1007/BF03404006](https://doi.org/10.1007/BF03404006).

26. Смирнов, В. А. Региональные системы социального предпринимательства в России: типология, факторы развития, ключевые противоречия // Журнал исследований социальной политики. 2021. Т. 19, № 1. С. 23–40. DOI [10.17323/727-0634-2021-19-1-23-40](https://doi.org/10.17323/727-0634-2021-19-1-23-40). EDN [PRGWSK](https://www.edn.ru/PRGWSK).

27. *Албутова, А. И.* Социальное предпринимательство в России: ключевые игроки и потенциал формирования // Экономическая социология. 2013. Т. 14, № 3. С. 109–132. EDN RYIHQR.

28. *Недялкова, А.* Социальное предпринимательство в современной России: как сочетать создание социальной пользы и обеспечение финансовой устойчивости? // Вестник общественного мнения. Данные. Анализ. Дискуссии. 2016. № 3–4(123). С. 109–129. DOI 10.24411/2070-5107-2016-00019. EDN VJCIYU.

29. *Арай, Ю. Н.* Бизнес-модели в социальном предпринимательстве: подход к построению типологии // Российский журнал менеджмента. 2018. Т. 16, № 2. С. 253–272. DOI 10.21638/spbu18.2018.205. EDN UTYSXL.

30. *Суслова, С. В.* Некоммерческие производители на региональных квазирынках социальных услуг // Вопросы государственного и муниципального управления. 2014. № 3. С. 72–89. EDN SPWLRB.

31. *Якимец, В. Н., Никувская, Л. И.* Поддержка социального предпринимательства: оценка механизмов и рейтинг регионов России // Социологические исследования. 2019. № 5. С. 99–109. DOI 10.31857/S013216250004962-1. EDN ICJOVY.

32. *Sharma, M.* Relevance of Social Entrepreneurship in India // Research Review Journal. 2018. Vol. 3, № 12. Pp. 1488-1490.

33. *Bulsara, H., Chandwani, J., Gandhi, S.* Social entrepreneurship in India: an exploratory study // International Journal of Innovation. 2015. Vol. 3, № 1. P. 58. DOI 10.5585/iji.v3i1.20.

34. *Boyce, M.* A systems approach to leadership development. United States Department of Agriculture, Cooperative Extension Service, 4-H. 1971.

35. *Matthies, A. Z.* Perceptions of Texas county extension agents on volunteers who assist with planning and implementation of extension educational programs. [Unpublished doctoral dissertation], Texas A&M University, 2009.

36. *Rudd, R., Stedman, N. P., Morgan, C.* Florida Cooperative Extension volunteer leadership certification program. Paper presented at the Association of Leadership Educators Annual Meeting. Lexington, KY, 2002.

37. *Strieter, L. A., Powell, V.* Successful methods and positive outcomes for 4-H volunteer evaluation // International Journal of Volunteer Administration. 2007. Vol. 24, № 6. Pp. 92–95.

38. *Penrod, K. M.* Leadership involving volunteers // Journal of Extension. 1991. Vol. 29, № 4. Pp. 20-52.

39. *Culp, K., Deppe, C. A., Castillo, J. X., Wells, B. J.* The GEMS model of volunteer administration // The Journal of Volunteer Administration. 1998. Vol. 16, № 4. Pp. 36–41.

40. *Safrit, R. D., Schmiesing, R. J.* A suggested model for contemporary volunteer management: Qualitative research bridging the professional literature with best practices // The Journal of Volunteer Administration. 2004. Vol. 22, № 4. Pp. 34–41.

41. *Winton, S., Stollar, M., Radhakrishna, R.* Examining Volunteer Management Needs and Preferred Professional Development Delivery Methods Among Extension Educators // Journal of Human Sciences and Extension. 2021. Vol. 9, № 2. Pp. 115-134.

42. *Rehnborg, S., Sinatra, C., Bies, A.* What do we really know about nonprofits' capacity to manage volunteers // International Journal of Volunteer Administration. 2010. Vol. 17, № 1. Pp. 14-26.

43. *Teuteberg, D., Scanga, L., Stott, N., Brandt, B., Larsen, E.* Creating, Implementing, and Supporting a State-wide Volunteer Conflict Management System // International Journal of Volunteer Management. 2018. Vol. 33, № 1.

Дата поступления в редакцию: 20.05.2022.

Принята к печати: 10.06.2022.

Сведения об авторе:

Марина Петровна Сухарькова, аналитик, Научно-учебная лаборатория междисциплинарных исследований некоммерческого сектора, Центр исследований гражданского общества и некоммерческого сектора, Национальный Исследовательский Университет «Высшая школа экономики». Москва, Россия.

e-mail: MSukharkova@hse.ru

Author ID РИНЦ: 822169

ORCID: 0000-0002-5461-7925

M. P. Sukharkova¹

¹ HSE University, Moscow, Russia.

ORGANIZATIONAL ASPECTS OF VOLUNTEER WORK IN SOCIAL ENTERPRISES IN RUSSIA AND INDIA

Abstract. The text of this article analyzes the processes of managing volunteers at social enterprises in Russia and India. Social enterprises are becoming more popular, but this type of organization remains poorly understood. Social entrepreneurship is a form of business that differs from an ordinary commercial enterprise in that. The goal of a social enterprise is not only to make a profit, but also to solve social problems. It is known that social enterprises involve volunteers in their work, however, the problems faced by representatives of social enterprises when working with volunteers are unknown.

The empirical basis of the work was an online survey of representatives of social enterprises from Russia and India. These countries were chosen due to the fact that it is in Russia and India that the sector of social entrepreneurship is currently developing. The focus of our article concerned such issues: what stages of working with volunteers are implemented in social enterprises, what problems they face when working with volunteers, and what processes can help minimize difficulties in working with volunteers.

Analysis of the data obtained showed that representatives of social enterprises in Russia and India are actively implementing the selection of volunteers, education and training of volunteers, and discussion of the results of work with volunteers. Among the most significant problems in working with volunteers, representatives of Russian social enterprises consider a high level of volunteer turnover and distrust of volunteers. Representatives of Indian social enterprises consider the insufficient level of training of volunteers, the high turnover of volunteers as significant problems in working with volunteers. Despite the differences in the processes of working with volunteers, representatives of social Russian and Indian enterprises believe that the training and education of specialists working with volunteers and the education and training of volunteers themselves can improve the quality of work with volunteers.

The analysis of work and management of volunteers is an extremely broad topic, the text of the article covers only some of its aspects, which were studied based on the results of the survey. The results of the study can be used by researchers for further work in the field of studying the processes of working with volunteers, and the results of the study can also be useful to those who are practitioners in the field of social entrepreneurship and social enterprises.

Keywords: volunteers, volunteer management, stages of work with volunteers, social enterprises, management in social enterprises.

For citation: Sukharkova M.P. (2022) Organizational aspects of volunteer work in social enterprises in Russia and India. Science. Culture. Society. Vol. 28. No. 2. Pp. 112-123. DOI 10.19181/nko.2022.28.2.9

References

1. Flood, J., Gardner, E., Yarell, K. (2006) Managing volunteers: Developing and implementing an effective program. In: *Proceedings of the 2005 northeastern recreation research symposium* (2005 April 10-12, NY). Pp. 80-88 (in Eng.).
2. Pauline, G. (2011) Volunteer satisfaction and intent to remain: An analysis of contributing factors among professional golf event volunteers. *International Journal of Event Management Research*. Vol. 26. No. 1. Pp. 10–32 (in Eng.).
3. Wu, Y., Li, C., Khoo, S. (2016) Predicting future volunteering intentions through a self-determination theory perspective. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*. Vol. 27. No. 3. Pp. 1266–1279. DOI [10.1007/s11266-015-9570-6](https://doi.org/10.1007/s11266-015-9570-6) (in Eng.).
4. Pevnaya, M. V., Kulminskaya, A. V., Shirokova, E. A., Shuklina, E. A. (2021) Volunteering youth during the pandemic: A portrait of a hero of a difficult time. *Monitoring of Public Opinion: Economic and Social Changes*. No. 3. Pp. 492–510. DOI [10.14515/monitoring.2021.3.1930](https://doi.org/10.14515/monitoring.2021.3.1930) (in Russ.).
5. Brudney, J. L., Meijs, L. C. (2014) Models of volunteer management: Professional volunteer program management in social work. *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance*. Vol. 38. No. 3. Pp. 297–309. DOI [10.1080/23303131.2014.899281](https://doi.org/10.1080/23303131.2014.899281) (in Eng.).

6. Alfes, K., Antunes, B., Shantz, A. (2017) The management of volunteers—What can human resources do? A review and research agenda. *The International Journal of Human Resource Management*. Vol. 28. No. 1. Pp. 62–97. DOI [10.1080/09585192.2016.1242508](https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1242508) (in Eng.).
7. Galindo-Kuhn, R., Guzley, R. (2002) The volunteer satisfaction index: Construct definition, measurement, development, and validation. *Journal of Social Service Research*. Vol. 28. No. 1. Pp. 45–68. DOI [10.1300/J079v28n01_03](https://doi.org/10.1300/J079v28n01_03) (in Eng.).
8. Pevnaya, M., Zborovsky, G. (2019). *Upravlenie volonterstvom: mezhdunarodnyi opyt i lokal'nye praktiki [Volunteer management: international experience and local practices]*. 2nd ed. Moscow, Yurait. 433 p. ISBN 978-5-534-10984-9 (in Russ.).
9. Telepaeva, D. F. (2021). *Upravlenie sportivnym volonterstvom: institutsional'nye aspekty [Management of sports volunteering: institutional aspects]*, thesis research for the degree of candidate of sociology. Ural Federal University named after the first President of Russia B.N. Yeltsin. Ekaterinburg. 167 p. (In Russ.).
10. Bidee, J., Vantilborgh, T., Pepermans, R. [et al.] (2013) Autonomous motivation stimulates volunteers' work effort: A self-determination theory approach to volunteerism. *VOL-UNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*. Vol. 24. Pp. 32–47. DOI [10.1007/s11266-012-9269-x](https://doi.org/10.1007/s11266-012-9269-x) (in Eng.).
11. Wong, L. P., Chui, W. H., Kwok, Y. Y. (2011) The volunteer satisfaction index: A validation study in the Chinese cultural context. *Social Indicators Research*. Vol. 104. No. 1. Pp. 19–32. DOI [10.1007/s11205-010-9715-3](https://doi.org/10.1007/s11205-010-9715-3) (in Eng.).
12. Hager, M. A., Brudney, J. L. (2004) *Balancing act: The challenges and benefits of volunteers*. The Urban Institute (in Eng.).
13. Connors, T. D. (2011) *The volunteer management handbook: Leadership strategies for success*. Wiley & Sons Ltd. 480 p. ISBN 978-0-470-60453-3 (in Eng.).
14. Wisner, P. S., Stringfellow, A., Youngdahl, W. E., Parker, L. (2005) The service volunteer–loyalty chain: An exploratory study of charitable not-for-profit service organizations. *Journal of Operations Management*. Vol. 23. No. 2. Pp. 143–161. DOI [10.1016/j.jom.2004.07.003](https://doi.org/10.1016/j.jom.2004.07.003) (in Eng.).
15. Bang, H., Ross, S., Reio, T. (2013) From motivation to organizational commitment of volunteers in non-profit sport organizations: The role of job satisfaction. *Journal of Management Development*. Vol. 32. No. 1. Pp. 96–112. DOI [10.1108/02621711311287044](https://doi.org/10.1108/02621711311287044) (in Eng.).
16. Hallmann, K., Harms, G. (2012) Determinants of volunteer motivation and their impact on future voluntary engagement: A comparison of volunteer's motivation at sport events in equestrian and handball. *International Journal of Event and Festival Management*. Vol. 3. No. 3. Pp. 272–291. DOI [10.1108/17582951211262701](https://doi.org/10.1108/17582951211262701) (in Eng.).
17. Li, C., Wu, Y. (2019) Understanding voluntary intentions within the theories of self-determination and planned behavior. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*. Vol. 31. No. 4. Pp. 378–389. DOI [10.1080/10495142.2018.1526745](https://doi.org/10.1080/10495142.2018.1526745) (in Eng.).
18. Cho, H., Li, C., Wu, Y. (2020) Understanding sport event volunteers' continuance intention: An environmental psychology approach. *Sport Management Review*. Vol. 23. No. 4. Pp. 615–625. DOI [10.1016/j.smr.2019.08.006](https://doi.org/10.1016/j.smr.2019.08.006) (in Eng.).
19. Pathak, S., Mukherjee, S. (2020) Entrepreneurial ecosystem and social entrepreneurship: case studies of community-based craft from Kutch, India. *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*. Vol. 15. No. 3. Pp. 350–374. DOI [10.1108/JEC-06-2020-0112](https://doi.org/10.1108/JEC-06-2020-0112) (in Eng.).
20. Austin, J., Stevenson, H., Wei-Skillern, J. (2006) Social and commercial entrepreneurship: Same, different, or both? *Entrepreneurship: Theory & Practice*. Vol. 30. No. 1. Pp. 1–22. DOI [10.1111/j.1540-6520.2006.00107.x](https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2006.00107.x) (in Eng.).
21. Seelos, C., Mair, J. (2005) Social entrepreneurship: Creating new business models to serve the poor. *Business horizons*. Vol. 48. No. 3. Pp. 241–246. DOI [10.1016/j.bushor.2004.11.006](https://doi.org/10.1016/j.bushor.2004.11.006) (in Eng.).
22. Peredo, A., McLean, M. (2006) Social entrepreneurship: A critical review of the concept. *Journal of world business*. Vol. 41. No. 1. Pp. 56–65. DOI [10.1016/j.jwb.2005.10.007](https://doi.org/10.1016/j.jwb.2005.10.007) (in Eng.).
23. Kumar, S., Kumar, P., Wisetsri, W., Raza, M., Norabuena-Figueroa, R. (2021) Social entrepreneurship education: Insights from the Indian higher educational courses. *Academy of Strategic Management Journal*. Vol. 20. Issue 2S. Pp. 1–8 (in Eng.).
24. Peattie, K., Morley, A. (2008) Eight paradoxes of the social enterprise research agenda. *Social Enterprise Journal*. Vol. 4. No. 2. Pp. 91–107. DOI [10.1108/17508610810901995](https://doi.org/10.1108/17508610810901995) (in Eng.).
25. Williamson, D., Salkie, F., Letourneau, N. (2005) Welfare reforms and the cognitive development of young children. *Canadian journal of public health*. Vol. 96. No. 1. Pp. 13–17. DOI [10.1007/BF03404006](https://doi.org/10.1007/BF03404006) (in Eng.).

26. Smirnov, V. A. (2021). Regional Systems of Social Entrepreneurship in Russia: Typology, Development Factors and Key Contradictions. *The Journal of Social Policy Studies*. Vol. 19. No. 1. Pp. 23-40. DOI [10.17323/727-0634-2021-19-1-23-40](https://doi.org/10.17323/727-0634-2021-19-1-23-40) (in Russ.).
27. Albutova, A. I. (2013) Social entrepreneurship in Russia: key actors and the development potential. *Economic sociology*. Vol. 14. No. 3. Pp. 109-132 (in Russ.).
28. Nedyalkova, A. (2016). Social entrepreneurship in Russia: How is it possible to combine the creation of social value and ensuring of financial stability? *The Russian Public Opinion Herald. Data. Analysis. Discussions*. No. 3–4(123). Pp. 109-129. DOI [10.24411/2070-5107-2016-00019](https://doi.org/10.24411/2070-5107-2016-00019) (in Russ.).
29. Aray, Yu. N. (2018) Business models in social entrepreneurship: an approach to typology building. *Russian Management Journal*. Vol. 16. No. 2. Pp. 253–272. DOI [10.21638/spbu18.2018.205](https://doi.org/10.21638/spbu18.2018.205) (in Russ.).
30. Suslova, S. V. (2014). Nonprofit providers on regional social service quasi-market. *Public administration issues*. No. 3. Pp. 72–89 (in Russ.).
31. Yakimets, V.N., Nikovskaya, L. I. (2019). Support of Social entrepreneurship: Evaluation of mechanisms and rating of Russian regions. *Sotsiologicheskie issledovaniya [Sociological Studies]*. No. 5. Pp. 99-109. DOI [10.31857/S013216250004962-1](https://doi.org/10.31857/S013216250004962-1) (in Russ.).
32. Sharma, M. (2018) Relevance of Social Entrepreneurship in India. *Research Review Journal*. Vol. 3. No. 12. Pp. 1488-1490 (in Eng.).
33. Bulsara, H., Chandwani, J., Gandhi, S. (2015) Social entrepreneurship in India: an exploratory study. *International Journal of Innovation*. Vol. 3. No. 1. P. 58. DOI [10.5585/iji.v3i1.20](https://doi.org/10.5585/iji.v3i1.20) (in Eng.).
34. Boyce, M. (1971) *A systems approach to leadership development*. United States Department of Agriculture, Cooperative Extension Service, 4-H (in Eng.).
35. Matthies, A. Z. (2009) *Perceptions of Texas county Extension agents on volunteers who assist with planning and implementation of Extension educational programs*. [Unpublished doctoral dissertation], Texas A&M University (in Eng.).
36. Rudd, R., Stedman, N. P., Morgan, C. (2002) *Cooperative Extension volunteer leadership certification program*. Paper presented at the Association of Leadership Educators Annual Meeting, Lexington, KY (in Eng.).
37. Strieter, L. A., Powell, V. (2007) Successful methods and positive outcomes for 4-H volunteer evaluation. *International Journal of Volunteer Administration*. Vol. 24. No. 6. Pp. 92–95 (in Eng.).
38. Penrod, K. M. (1991) Leadership involving volunteers. *Journal of Extension*. Vol. 29. No. 4. Pp. 20-52 (in Eng.).
39. Culp, K., Deppe, C. A., Castillo, J. X., Wells, B. J. (1998) The GEMS model of volunteer administration. *The Journal of Volunteer Administration*. Vol. 16. No. 4. Pp. 36–41 (in Eng.).
40. Safrit, R. D., Schmiesing, R. J. (2004) A suggested model for contemporary volunteer management: Qualitative research bridging the professional literature with best practices. *The Journal of Volunteer Administration*. Vol. 22. No. 4. Pp. 34–41 (in Eng.).
41. Windon, S., Stollar, M., Radhakrishna, R. (2021) Examining Volunteer Management Needs and Preferred Professional Development Delivery Methods Among Extension Educators. *Journal of Human Sciences and Extension*. Vol. 9. No. 2. Pp. 115-134 (in Eng.).
42. Rehnborg, S., Sinatra, C., Bies, A. (2010) What do we really know about nonprofits' capacity to manage volunteers. *International Journal of Volunteer Administration*. Vol. 17. No. 1. Pp. 14-26 (in Eng.).
43. Teuteberg, D., Scanga, L., Stott, N., Brandt, B., Larsen, E. (2018) Creating, Implementing, and Supporting a State-wide Volunteer Conflict Management System. *International Journal of Volunteer Management*. Vol. 33. No. 1 (in Eng.).

The article was submitted on May 20, 2022.

Accepted on June 10, 2022.

Information about the author:

Marina P. Sukharkova, Analyst at Laboratory for Interdisciplinary Studies in Non-Commercial Sector, Centre for Studies of Civil Society and the Nonprofit Sector, National Research University “Higher School of Economics”. Moscow, Russia.
e-mail: MSukharkova@hse.ru
ORCID: 0000-0002-5461-7925