

„ÁLOMFOGÓK” ÉS A PROFESSZIONALIZMUS – AZ ÖNKÉNTES-KOORDINÁTOROKRÓL A NEMZETKÖZI ÉS A HAZAI ELEMZÉSEK TÜKRÉBEN

BARTAL ANNA MÁRIA¹

DOI: <https://doi.org/10.53585/OnkSzem.2025.4.65-100>

Absztrakt

Az önkéntes-koordinátori szervezeti pozíció, munka- és feladatkör mintegy tíz, tizenöt éve vált általánossá a magyar önkéntes szektor jól professzionizált civil-nonprofit szervezeteinek körében. Tanulmányunk abból a problémafelvetésből indult ki, hogy ma az önkéntes-koordinátoroknak nincs foglalkoztatási besorolása, sem pedig akkreditált képzése Magyarországon. Óvatos becslések szerint is tizenkétezer civil-nonprofit szervezetről feltételezhető (az önkénteseket foglalkoztató civil-nonprofit szervezetek 50 százalékáról), hogy – anyagi ereje, professzionizáltsága alapján – van olyan önkéntese, munkatársa, mellék- vagy főállású alkalmazottja, akit önkéntes-koordinátornak nevez, vagy aki ilyen jellegű munkát lát el. Mindezek alapján egyrészt az volt a célunk, hogy a vonatkozó nemzetközi és magyar önkéntes-kutatások, tanulmányok, kiadványok, segédletek összehasonlító elemzése alapján leírjuk és elemezzük az önkéntes-koordinátor „definíciós” jellemzőit, azonosítsuk rekrutációs forrásait, szereptípusait, feladatait és készségeit. Másrészt az is célunk volt, hogy a 2024-ben létrejött Önkéntes-koordinátor Hálózat 43 jelentkezője által kitöltött belépési kérdőív elemzése alapján bemutassuk formális és funkcionális jellemzőiket, motivációikat és elvárásait a hálózati tagsággal kapcsolatosan, illetve a koordinátori munka kapcsán jelzett szakmai, valamint szektorszerű problémáikat. Eredményeink szerint, míg a szelektíven válogatott nemzetközi „definíciókban” inkább a koordinátor felelősség-szempontrú feladat- és munkaköri meghatározását találjuk, addig a magyar értelmezésekben az önkéntes-koordinátor készségalapú meghatározásai, leírásai keverednek vagy váltakoznak a feladatközpontú megközelítéssel. A szakirodalom alapján a koordinátorok belső és külső rekrutációs forrásait azonosítottuk. Releváns magyar kutatások híján tapasztalati forrásokra támaszkodva azt valószínűsítettük, hogy a magyar koordinátorok inkább belső, mint külső rekrutációs források alapján kerülnek kiválasztásra, amit alapvetően a szervezetek anyagi erőforrásai és professzionizáltságuk szintje befolyásol. Ugyancsak tapasztalati forrásokra támaszkodva, azt találtuk, hogy a magyar koordinátorok a „klasszikus” koordinátori szereptípust követik és csak néhány (nagyobb) szervezetnél lelehető fel a stratégiai, a HR, illetve a vezető-fejlesztői koordinátor típusa. Elemzésünk arra is rámutatott, hogy Magyarországon hiányzik egy egységes, a koordinátori munka szakmai keretrendszerét leíró és a koordinátorok szükséges és elvárt készségeit tárgyaló kézikönyv. Az Önkéntes-koordinátori Hálózatba jelentkezők formális és funkcionális jellemzőinek vizsgálata azt mutatta, hogy

¹ Bartal Anna Mária (PhD), szociálpolitikus-szociológus, az Önkéntes Szemle főszerkesztője.

többségükben egyesületekből, főként szociális, kulturális, oktatási és egészségügyi szervezetekben dolgozók közül kerültek ki. Az önkénteseik létszáma szerint jól reprezentálták a hazai önkéntes szektor minden szegmensét, illetve majdnem fele-fele arányban volt köztük tapasztaltabb és kevésbé tapasztalt koordinátor. A hálózatba való jelentkezés vezető motivációi a kapcsolatépítés, a szakmai közösség megtalálása és a tapasztalatmegosztás voltak, amik jórészt egybeesnek a hálózati tagsággal kapcsolatos elvárásokkal, de ott hangsúlyosan megjelent az új inspirációk keresése és a közösségépítés szándéka is. Az önkéntes-koordinátori munka fő problémái között az önkéntesek motiválása, toborzása (és technikáik), valamint megtartásuk módszerei, illetve menedzsmenti (vezetés, stratégia, időbeosztás) kérdések kaptak hangsúlyt, amellett, hogy szektorszintű problémák és deficitiek is említésre kerültek.

Kulcsszavak: önkéntes-koordinátor, rekrutáció, szereptípus, feladatok, készségek, Önkéntes-koordinátor Hálózat

“Dream-catcher” and professionalism – on volunteer coordinators in the light of international and Hungarian analyses

Anna Mária Bartal

Abstract

The position of the volunteer coordinator as an organisational function and responsibilities emerged about ten to fifteen years ago in the well-professionalised civil (non-profit) organisations of the Hungarian volunteer sector. However, this study arose from the problem that volunteer coordinators in Hungary still do not have an employment classification or accredited training. Even according to conservative estimates, twelve thousand civil-nonprofit organisations (about 50 percent of civil-nonprofit organisations employing volunteers) have a volunteer, a colleague, a part-time or full-time employee – depending on their financial strength and professionalism – whom they call as a volunteer coordinator or who performs such work.

Based on all this, the goal of the study was to describe and analyse the "definitional" characteristics of a volunteer coordinator, to identify their recruitment sources, role types, tasks, and skills. Another objective was to analyse the initial questionnaire completed by 43 applicants to the Volunteer Coordinator Network founded in 2024 and to present their formal and functional characteristics, motivations and expectations regarding network membership, as well as the professional and sector-specific problems they expressed in connection with the work of a coordinator.

According to our results, the selected international “definitions” represent a responsibility-oriented definition of the tasks and profession of the coordinator, while in the Hungarian interpretations the skill-oriented definitions and descriptions of the volunteer coordinator are mixed or alternated with the task-oriented approach. Based on the literature, we identified the internal and external recruitment sources of the coordinators. In the absence of relevant Hungarian research, the study relied on empirical sources to suggest that Hungarian coordinators are selected more from internal than external recruitment sources, which is fundamentally influenced by the financial resources and level of professionalism of the organizations. Empirical sources also show that Hungarian coordinators correspond to a "classic" coordinator role type and that only a few larger organisations have strategic, HR or leadership development coordinators. The analysis also pointed out that Hungary lacks a unified manual, describing the professional framework of coordination work and discussing the required skills of a coordinator. The

examination of the formal and functional characteristics of those applying to the Hungarian Volunteer Coordinator Network showed that most of them came from associations, mainly from those working in social, cultural, educational, and healthcare organisations. In terms of the number of volunteers, they represented all segments of the Hungarian volunteer sector well, and almost half of them were experienced coordinators. The main motivations to join the network were building relationships, finding a professional community, and sharing experiences, which largely coincided with the expectations related to network membership, but the search for new inspirations and the intention to build a community were prominent. Among the main problems of volunteer coordinator work, the emphasis was on motivating and recruiting volunteers (and their techniques), on retention and methods, as well as management (leadership, strategy, time management) issues, in addition to sector-level problems and deficits.

Keywords: volunteer coordinator, recruitment, role type, tasks, skills, Hungarian Volunteer Coordinator Network

BEVEZETÉS

Ivan Scheier,² akit az amerikai önkéntes menedzsment egyik megalapozójának tartanak, 2000-ben jelentette meg *„Making dreams come true without money, might or miracles: A guide for dream-chasers and dream-catchers.”* (Álmok valóra váltása pénz, hatalom vagy csodák nélkül: Útmutató álomüldözőknek és álmofogóknak.) című könyvét. A „spirituálisnak” tűnő cím senkit ne tévesszen meg, mert Scheier arra kereste a választ ebben a művében, hogy az önkéntes-koordinátorok és -menedzserek – az „álmofogók” – hogyan tudják legjobban kiaknázni azt a lehetőséget, hogy önkéntesekkel – az „álomüldözőkkel” – dolgozzanak együtt egy misszióért, egy programért. „Az én álmofogóm egy személy, nem egy eszköz... Azt a feladatot vállalja, hogy segítsen az embereknek megvalósítani az álmaikat, ahol az »álmom« célt, szándékot, ügyet vagy víziót jelent (inkább célirányos, mint misztikus értelemben).” – írta Scheier magyarázatul (Scheier 2000:4). Susan Ellis – aki szintén az amerikai önkéntes menedzsmenti képzés, fejlesztés jeles képviselője volt – a következőként azonosította Scheier „álomüldözőit” a könyv méltatásakor: „Az önkéntesség eredendően optimista tevékenység. Senki sem lesz önkéntes egy olyan ügyért, amelyről azt hiszi, hogy reménytelen. Tehát maga a részvétel aktusa egy álmot feltételez: ez a probléma megoldható, ez az ügy sikeres lehet, ez az erőfeszítés változást hozhat.” (Ellis 2000).

² Lásd Ivan Scheier-ről bővebben: <http://ellisarchive.org/trailblazer/ivan-henry-scheier>

Az Ivan Scheier könyvének megjelenése óta eltelt huszonöt évben az önkéntes menedzsmenti szakirodalom jelentősen gyarapodott. A korábban „monolitikus” önkéntes menedzsment a 2010-es években egyre specializáltabbá vált a különböző tevékenységi területeknek megfelelően (lásd például Studer – Schnurbein 2013; Brudney – Meijs 2014; Einolf 2018; Fredriksen et al. 2021). Ebből következően az önkéntes-koordinátor kompetencia területei is differenciáltabbá és tevékenység-specifikusabbá váltak.

Jelen tanulmányban az „az álmofogókról” lesz szó, akiknek nem csak a munkája, hanem már az elnevezése is igen változatos lehet, ahogy erre ugyancsak Susan Ellis, egy 2006-ban megjelent írásában rámutatott.³ Az igen változatos elnevezések egyrészt utalnak a szervezeti hierarchiában elfoglalt helyre, de közvetve a rekrutálódás eredetére is, valamint arra is, hogy valaki vagy önkéntesként, vagy fizetett alkalmazottként tervezi, szervezi az „álmöldöző” önkéntesek munkáját.

Magyarországon az önkéntes-szervező vagy -koordinátor kifejezést⁴ használjuk annak a tevékenységnek a megjelölésére, aminek nincs foglalkoztatási besorolása. A Foglalkozások Egységes Osztályozási Rendszere a felsőfokú vagy középfokú képzettségek között, az egyéb ügyintéző alatt nevesíti a közösségi-civil szervezőt, a nonprofit menedzsert és a nonprofit ügyintézőt. Óvatos becslések szerint⁵ is tizenkétezer civil-nonprofit szervezetről feltételezhető – anyagi ereje, professzionalizáltsága alapján –, hogy van olyan önkéntese, munkatársa, mellék- vagy főállású alkalmazottja, akit önkéntes-koordinátornak nevez, vagy aki ilyen jellegű munkát lát el. Ahogy nincs foglalkoztatási besorolása, úgy akkreditált képzése⁶ sincs a magyar önkéntes-szervezőknek, -koordinátoroknak. Ez a foglalkozás másik problematikus pontja,

³ Nyolc olyan elnevezést gyűjtött össze, amelyek a 2000-es évek közepén az angolszász országokban használatosak voltak, úgy mint: önkéntes-koordinátor (*volunteer coordinator*), önkéntes program menedzser (*volunteer program manager*), önkéntesek igazgatója/vezetője (*director of volunteers*), önkéntes szolgáltatások igazgatója/vezetője (*director of volunteer service*), önkéntes erőforrások igazgatója/vezetője (*director of volunteer resources*), önkéntes erőforrás menedzser (*volunteer resources manager*), illetve önkéntesek menedzsere (*volunteers' manager*). Az Egyesült Államokban mindezen elnevezések gyűjtőneveként az önkéntes adminisztrátor (*volunteer administrator*) nevet is használják.

⁴ A két kifejezést a továbbiakban együttesen fogjuk használni – különösen a magyar szakirodalom elemzése során – nem téve éles különbséget a két különböző pozíció között, ugyanis minden önkéntes-koordináció egyben szervezés is, bár nem minden szervezés koordináció, ahogy majd ezt be is mutatjuk.

⁵ A becslés alapja, hogy a nonprofit statisztikai adatok szerint Magyarországon 2022-ben valamivel több, mint 60 ezer civil-nonprofit szervezet működött. Bevallásuk alapján a szervezetek 40 százaléka foglalkoztatott legalább egy önkéntest. Ez 24 ezer szervezetet jelent, amelyek körülbelül feléről (12 ezer szervezetről) mondható el, óvatos számítások szerint, hogy legalább 5-10 önkéntese van, akik valamilyen fajta szervezést igényelnek.

⁶ Korábban az Önkéntes Központ Alapítvány indított önkéntes-koordinátoroknak képzést, jelenleg az Appy Nonprofit Zrt. nyújt önkéntes menedzsment terén képzést csatlakozó tagjainak.

hiszen professzionizált önkéntes-koordináció nélkül nincs jó önkéntes program, ami egyben az önkéntes szektor professzionizálódásának is az alapja.

E problémafelvetésből kiindulva a tanulmány először a nemzetközi szakirodalmi elemzésekre alapozva olyan kérdésekre próbál választ adni, mint: kit neveznek önkéntes-koordinátornak? Mit csinál és hogyan lesz valaki önkéntes-koordinátor? Milyen feladatai és szereptípusai alakultak ki? Végezetül pedig, milyen készségek kellenek az önkéntes-koordinátori munka végzéséhez?

Ezt követően – a nemzetközi szakirodalmi elemzésnél kialakított szempontok alapján – áttekintjük a kétezres évektől napvilágot látott, az önkéntes-koordinátori munkával is foglalkozó magyar önkéntesmenedzsmenti kézikönyveket, segédleteket és esettanulmányokat. Mindez lehetővé teszi, hogy helyzetképet adjunk a hazai önkéntes-koordinátori munka szakmai megalapozottságáról.

A harmadik részében ismertetjük a 2024 júniusában létrejött Önkéntes-koordinátori Hálózatba jelentkező koordinátorok szervezeti jellemzőit, az általuk megfogalmazott tagsági motivációkat és elvárásokat, valamint a koordinátori munka során jelzett problémáikat.

E háromszintű elemzéssel az a célunk, hogy megalapozzuk a hazai önkéntes-koordinátori pozíció foglalkoztatási jellemzőinek kidolgozására irányuló közös gondolkodást. Másik célunk, hogy – bár egy szűk „minta” alapján – rámutassunk azokra, a hazai önkéntes-koordinációt és annak megvalósulását befolyásoló háttértényezőkre, amelyek lehetőséget és alapot adnak a szakmai professzionizáció fejlesztési irányainak kijelöléséhez.

AZ ÖNKÉNTES-KOORDINÁTOR „DEFINIÁLÁSA”, REKRUTÁCIÓS FORRÁSAI, FELADATAI, SZEREPTÍPUSAI ÉS KÉSZSÉGEI A NEMZETKÖZI SZAKIRODALOM ALAPJÁN

Mit csinál az önkéntes-koordinátor?

Az önkéntes-koordináció (*volunteer coordination*) és az önkéntes-koordinátor (*volunteer coordinator*) kifejezések majd hatvan évvel ezelőtt, az 1960-as évek végén, az 1970-es évek elején terjedtek el az angolszász menedzsmenti szakirodalomban (Wedel 2010). Ellis és Katherine Campbell (2005) az önkéntes-koordinátor szerepének kialakulását és szakmává válását történeti perspektívából vizsgálva megállapítják, hogy ez a szervezeti pozíció inntől

fogva vált önálló szakmai identitássá. E fejlődést jól reprezentálja a már fentebb, Ellis (2006) alapján bemutatott elnevezések sokrétősége is.

A nemzetközi szakirodalomban az önkéntes-koordinátor pozíció, tevékenység tágabb kontextusban – nonprofit vagy önkéntes menedzsmenti (lásd Hager – Brudney 2004; Holmes – Smith 2009; Rochester 2010) –, vagy pedig specializáltabb szempontok – humánerőforrás vagy vezetési menedzsment (például Ozyurt – Villicana-Reyna 2016; Xu et al. 2024) – alapján kerül meghatározásra vagy körülírásra. A címben feltett kérdés megválaszolásához közelebb visz, ha megnézzük, milyen típusú meghatározásokat, leírásokat adnak erre a mérvadó és széles ismertségű, az önkéntességgel foglalkozó- és a HR-portálok. A szelektív keresés alapján négy angolszász – két önkéntes és két HR – portál meghatározását ismertetjük, amit az 1. táblázatban foglalunk össze.

1. táblázat. Mit csinál önkéntes koordinátor?

Platform neve	Meghatározás, leírás	Jellemzők
National Council for Voluntary Organisations www.nationalcouncil.org.uk (UK)	„Az önkéntes koordinátor általában az önkéntesek szervezéséért felelős. Néhány szervezet ezt a szerepet önkéntes menedzsernek vagy önkéntes-szervezőnek nevezi. Az önkéntes koordinátor szerepe gyakran magában foglalja: az önkéntesek szerepköreinek létrehozását, toborzásukat, beilleszkedésüket és beillesztésüket, támogatásukat és felügyeletüket, képzésüket és fejlesztésüket, betöltött szerepük értékelését és elismerését. Biztosítja a felmerülő problémák megoldását, illetve, hogy az önkéntesség élménye befogadó és hozzáférhető legyen.” ⁷	Felelősség-szempontú munkaköri leírás.
		Erősen önkéntes-szempontú feladatmeghatározás.
		A problémamegoldás, a befogadás és a hozzáférhetőség hangsúlyozása.
VolunteerHub www.volunteerhub.com Önkéntes menedzsment platform (USA)	„[Az önkéntes-koordinátor feladata] Olyan emberek toborzása, akiknek a képességeik, céljaik vagy érdeklődési körük összhangban van az ügyekkel vagy küldetésekkel. Potenciális önkéntesek szűrése háttérellenőrzésekkel vagy interjúkkal. Tájékoztató és képzések lebonyolítása az önkéntesek számára. Önkéntesek szervezése és koordinálása annak érdekében, hogy tevékenységeid és eseményeid lefedettek legyenek. Önkéntesek támogatása és irányítása munkájuk során. Olyan kapcsolatok kiépítése az önkéntesekkel, amelyek ösztönzik őket az elkötelezettség és a hűség fenntartására. Az önkéntesek elsődleges kommunikációs pontjaként való működés. Önkéntes adatbázis kezelése és rendszerezése. Az önkéntes-kezelő szoftvermegoldás felhasználási módjainak megtalálása.” ⁸	Részletes feladatköri leírás, amiben egyensúlyban vannak a szervezeti és az önkéntes szempontok is.
		Az önkéntes-koordinátori munka elektronikus és digitális aspektusai.

⁷ Lásd bővebben: <https://www.ncvo.org.uk/help-and-guidance/involving-volunteers/planning-for-volunteers/coordinating-volunteers/>

⁸ Eric Burger (2024): Volunteer coordination: your blue print to succes. <https://volunteerhub.com/blog/mastering-volunteer-coordination-your-blueprint-to-success?>

Indeed www.indeed.com HR platform (USA)	„Az önkéntes-koordinátor konkrét feladatai a nonprofit szervezet típusától függően változhatnak. Vannak azonban tipikus feladatok, beleértve az önkéntesek toborzását, interjúztatását, felügyeletét és képzését. A koordinátorok ütemezik be jellemzően az önkénteseket a folyamatban lévő feladatokra, valamint az események személyzetének biztosítására. Az események szervezése és népszerűsítése egy másik felelősség, amelyet sok szervezet a koordinátorra bíz.” ⁹	Deskriptív leírás feladatmeghatározással.
		Feladatorientált (tipikus és plusz feladatok).
Workable www.workable.com nemzeti HR platform	„Az önkéntes koordinátor segít megszervezni az önkéntesség minden aspektusát, az új önkéntesek toborzásától kezdve a lehetőségek népszerűsítéséig. Felelős az önkéntesek interjúztatásáért és felvételéért, valamint a képzettségük alapján különböző szerepkörökbe való beosztásukért. Feladatai közé tartozik továbbá a vezetők tájékoztatása az adminisztratív és a beosztásbeli változásokról és a folyamatos képzési követelményekről. Az önkéntes-koordinátorok a szervezettől függően különböző vezetőknél, például irodavezetőknél vagy HR-vezetőknél jelenthetnek.” ¹⁰	Feladat- és felelősségközpontú leírás.
		A koordinátor helye a szervezeti hierarchiában.

Forrás: Saját készítésű táblázat.

A táblázatban foglaltak alapján megállapítható, hogy konkrét, „egy mondatos” definíciót csak az NCVO (National Council for Voluntary Organisations) leírásában találtunk arra, hogy ki is az önkéntes-koordinátor. Tartalmilag az önkéntességgel foglalkozó platformok nagyon részletes leírását adják a koordinátori munkakörnek, míg a HR-portálok leírásában jobban megjelenik a koordinátori munkakör felelősségi aspektusa, szervezetbeli helye. Az egyes feladatléírások arra is jó példát szolgáltatnak, hogy mennyire vannak egyensúlyban az önkéntes- és a szervezeti célok, valamint, milyen a koordinátori munkakör pozicionálása a szervezeti hierarchiában. Mindezeknél, ahogy majd az alábbiakban is látjuk, a szakirodalmi elemzések alapján sokkal árnyaltabb képet alkothatunk arról, hogy mit is csinál egy önkéntes-koordinátor, de előbb vizsgáljuk meg, hogy is lesz valaki önkéntes-koordinátor.

Az önkéntes-koordinátorok rekrutációja

Az önkéntes-koordinátorok¹¹ különböző szervezeti háttérrel rendelkeznek, attól függően, hogy az adott szervezet milyen típusú (például civil-nonprofit-, egyházi szervezet vagy éppen közintézmény), valamint, hogy milyen professzionalizációs szinttel, illetve erőforrásokkal rendelkezik. E három tényező döntően meghatározza azt is, hogy honnan és milyen pozíciókra tud és képes szakembereket rekrutálni egy adott szervezet. A pozíciók tekintetében Colin

⁹ Lásd bővebben: <https://www.indeed.com/hire/job-description/volunteer-coordinator?>

¹⁰ Lásd bővebben: <https://resources.workable.com/volunteer-coordinator-job-description?>

¹¹ A fentebb bemutatott, igen differenciált elnevezések ellenére a nemzeti szakirodalmi elemzések bemutatásakor a magyar kontextusban is jobban érthető önkéntes-koordinátor elnevezést használjuk.

Rochester és munkatársai (2010) és Nancy Macduff (2011) azt találták, hogy a kisebb civil-nonprofit szervezeteknél a koordinátori feladatokat jellemzően önkéntes projektvezetők látják el, míg a nagyobb szervezetek már jórészt fizetett önkéntes menedzser (*volunteer manager*) vagy önkéntes erőforrás menedzser (*volunteer resources manager*) pozíciókat hoznak létre. Kristen Holmes és Karen Smith (2009) tovább árnyalják a képet azzal, hogy megállapítják, a koordinátori szerep gyakran „átmenet” az önkéntesség és a fizetett munka között, és így a pozíció maga is az önkéntesség professzionalizálódásának köztes terepe.

Az önkéntes-koordinátorok rekrutációs bázisa lehet belső (*internal recruitment*) vagy külső forrásból (*external recruitment*) származó. Fontos megemlíteni, hogy van egy tényező, ami mind a belső, mind pedig a külső bázisú önkéntes-koordinátori rekrutációt, illetve a kiválasztást is nagyban befolyásolhatja, ez pedig a bizalom. Macduff (2011) szerint az önkéntes menedzsment területén a személyes bizalom és reputáció nagyon sokszor fontosabb, mint a megfelelés a formális kritériumoknak. Igen gyakori módja az önkéntes-koordinátorok kiválasztásának, hogy a szervezet vezetője vagy alapítója személyes ismeretség alapján kér fel valakit e feladatra.

A *belső forrásokra támaszkodó* – amikor is az önkéntes-koordinátorok toborzása (számos esetben) nem formális HR-folyamat eredményeként valósul meg – rekrutációnak két formáját írja le a szakirodalom:

- Az egyik leggyakoribb forma a szervezet kultúráját, működését és az önkéntesek igényeit jól ismerő, megbízható és tapasztalt önkéntes kiválasztása, „előléptetése” a koordinátori/vezetői pozícióba. Lesley Hustinx és Frans Lammertyn (2003) alapján Clare Holdsworth (2010) ezt az önkéntesből vezetővé válást az Y generáció esetében „reflexív karrierútként” jellemezte. Ez alatt azt értette, hogy a reflexív stílusúnak jellemzett (Hustinx – Lammertyn 2003) önkéntesek már nem pusztán „altruizmusból segítenek”, hanem tudatosan fejlesztik szakmai készségeiket (például projektmenedzsment, kommunikáció). Ez egyfelől közelíti őket a professzionális civil-nonprofit (vagy forprofit) szervezeti szerepekhez (csoportvezető, mentor), másfelől előkészíti őket (a nem fizetett vagy fizetett) vezetői/koordinátori feladatokra. A reflexív karrierút lényege tehát, hogy a Z generáció önkéntesség iránt elkötelezett tagjai körében ez nagyon gyakran egy tudatosan felépített életstratégia része. Másrészt példakövetés is lehet, ugyanis a civil-nonprofit szervezeteket vizsgálva a szerzők megállapították, hogy az önkéntesség egyre gyakrabban válik az

elkötelezett Z és a fiatalabb Y generáció számára belépőponttá is a civil-nonprofit szektorba azon példák alapján is, hogy számos koordinátor, projektmenedzser vagy civil szakember önkéntesként kezdte munkáját.

- A másik gyakori formája a koordinátorrá válásnak az, amikor a szervezeten belüli fizetett alkalmazottak kapják meg az önkéntes-koordinátori funkciót. Mark Hager és Jefferey Brudney (2004:8) empirikus vizsgálata szerint az amerikai szervezetekben a „önkéntes menedzsment” a kétezres évek elején még nemigen volt különálló munkakör, hanem olyan tevékenység, amelyet az alkalmazottak más elsődleges felelősségeik mellett láttak el. Tíz évvel később, Brudney és Lucas Meijs (2014:343) is azt hangsúlyozták, hogy az önkéntes menedzsment professzionalizációja sok szervezetben részlegesen valósult meg: a koordinációs feladatok gyakran beágyazottak voltak más szerepekbe, például programvezetők vagy adminisztratív munkatársak munkaköri leírásába.

Ahogy a 2. táblázat alapján is látható, az önkéntes-koordinátorok *külső forrásokra támaszkodó* – formális HR-folyamat eredményeként megvalósuló – rekrutációjának jóval szélesebb a bázisa. A szakirodalom szerint ennek négy különböző formája azonosítható.

- A civil-nonprofit szervezetek közötti munkaerőáramlás hasonlóan megy végbe, mint a forprofit szektorban, amit a közös értékrend tesz lehetővé. A leggyakrabban cserélődő pozíciók a projektmenedzsereké és a kommunikációs munkatársaké (Wilson 2012; Rochester et al. 2010). Szervezeti szinten e pozíciók és feladatkörök állnak a legközelebbi kapcsolatban az önkéntes-koordinációval.
- Egyrészt a hasonló kompetenciákból és feladatokból (kapcsolatépítés, érzelmi támogatás, közösségi elköteleződés erősítése, motiválás) fakadóan az önkéntes-koordinátorok közül számosan rendelkeznek szociális-, oktatási- és humán szolgáltatói-, egészségügyi végzettséggel vagy éppen ifjúság- és közösség szervezési tapasztalatokkal. Másrészt e területek további közös vonása, hogy az ott dolgozók interperszonális készségeikre, érzelmi intelligenciájukra és szervezési képességeikre építenek, amelyek szükségesek az önkéntesek toborzásához, támogatásához és motiválásához is (Wilson 2012:186-188; Handy – Hustinx 2009:208).
- Leginkább azokban az esetekben figyelhető meg a forprofit- vagy a közsférából rekrutálódó, HR- vagy menedzsmenti háttérrel rendelkező önkéntes-koordinátorok alkalmazása, amikor az önkéntesekkel folytatott munka és szervezésük stratégiai kérdéssé

válí. Ahogy már fentebb is utaltunk rá, Brudney és Meijs (2014) szerint a 2010-es évektől egyre inkább jellemzővé vált a hivatásszerű önkéntes-koordinátori munka.

- Végezetül, az önkéntes-koordinátorok külső forrásból történő rekrutációjánál meg kell említeni a formális csatornákon (hirdetések, álláskereső portálok) keresztüli koordinátortoborzást. Ugyanakkor számos szervezet kapcsolati hálókön (networking) keresztül (ajánlások, partnerszervezetek, korábbi kollégák útján) igyekszik koordinátort találni.

2. táblázat. Az önkéntes-koordinátorok rekrutációjának belső és külső forrásai a szakirodalmi elemzések alapján

Belső rekrutáció forrásai		
Forma	Jellemzők	Szakirodalmi forrás
Önkéntes kiválasztása, „előléptetése”	a koordinátorrá válás klasszikus útja - reflexív karrierút - példakövetés	Hustinx – Lammertyn (2003) Holdsworth (2010)
A szervezeten belüli fizetett alkalmazottak plusz feladatként	- a koordinációs feladatok más szerepekbe vannak beágyazva	Hager – Brudney (2004) Brudney – Meijs (2014)
Külső rekrutáció forrásai		
Forma	Jellemzők	Szakirodalmi forrás
Civil-nonprofit szektorból	- civil/önkéntes értékrend	Wilson (2012) Rochester et al. (2010)
Szociális-, oktatási-, vagy humán szolgáltatói szektorból	- hasonló kompetenciák (kapcsolatépítés, érzelmi támogatás, közösségi elköteleződés erősítése)	Wilson (2012) Studer – Schnurbein (2013) Fredriksen et al. (2021)
Forprofitból vagy közszférából (HR- vagy menedzsmenti háttérrel)	stratégiai menedzsment erősítése	Brudney – Meijs (2014)
Formális csatornákon és/vagy informális hálózatokon keresztül	- hirdetések, álláskereső portálok - ajánlások, partnerszervezetek, korábbi kollégák	Macduff (2011)

Forrás: Saját készítésű táblázat.

Az önkéntes-koordinátorok külső forrásból való rekrutációjának formái látenszen arra is utalhatnak, hogy melyek lehetnek a fejlesztendő területek az adott szervezet önkéntes menedzsmentjében. Azaz, új személlyel, új stílussal kell-e megújítani a koordinátori munkát, vagy éppen az önkéntesek toborzási, támogatási és motivációs módszereit, technikáit kell-e javítani, vagy netán szervezésük stratégiai kérdéssé válik egy program, egy projekt kapcsán, illetve a szervezet missziójának elérése folytán.

Az önkéntes-koordinátor feladatai – a szakmai keretrendszer

A szakirodalomban általános egyetértés van abban, hogy az önkéntes-koordinátor szerepe a civil-nonprofit szervezetek működésének egyik kulcstényezője. Továbbá, az önkéntesekkel

folytatott munka hatékonysága nagymértékben függ attól, mennyire professzionálisan szervezett és támogatott ez a folyamat (Hager – Brudney 2004; Brudney – Meijs 2014).

Ahogy fentebb láthattuk, az önkéntes-koordinátort alapvetően foglalkoztatási szempontból, munkaköri feladataira koncentrálva határozzák meg. Fejlődéstörténetileg nézve, e feladatkészlet körvonalazása már az 1980-as években megjelent az angolszász szakirodalomban, de valójában Stewe McCurley és Rick Lynch írták le először szisztematikusan az önkéntes menedzsmentnek azt a hét lépését – toborzás, kiválasztás, orientáció, felügyelet, értékelés, elismerés és megtartás –, amelyek még ma is az önkéntes-koordinátorok kompetenciáinak alapkészletét jelentik (McCurley – Lynch 1997).

Ennek empirikus validálása és operacionalizálása már Hager és Brudney (2004) nevéhez fűződik. Az önkéntes menedzsmenti szakirodalomban egyik legtöbbet idézett tanulmányukban a következő, kulcsfontosságú önkéntes menedzsmenti-gyakorlatokat azonosították, mint amelyek az önkéntes-koordinátor kompetenciaterületeit is meghatározzák: 1. toborzás és kiválasztás; 2. betanítás és képzés; 3. felügyelet és támogatás; 4. elismerés; 5. kommunikáció; 6. tervezés; valamint 7. értékelés és megtartás (a sorrend nem logikai, hanem a legtöbbet alkalmazott menedzsmenti módszert jelenti).

A brit National Council for Voluntary Organisations (NCVO 2020) gyakorlati irányelvei – tematizáltabb formában – a koordinátor kulcsfeladatait a következőkben írja le: 1. az önkéntesek toborzása, kiválasztása és betanítása; 2. a megfelelő motiváció és elköteleződés fenntartása; 3. a tevékenységek nyomon követése és értékelése; valamint 4. a szervezeten belüli kommunikáció és elismerési kultúra fejlesztése.

Összegezve tehát, az önkéntes-koordinátori munka szakmai keretrendszerét (*competency framework*) alkotó feladatok négy nagy csoportba rendezhetők:

- *Operatív, menedzsmenti feladatok*: toborzás és kiválasztás, betanítás és képzés, adminisztráció és adatkezelés.
- *HR feladatok*: felügyelet és támogatás, motiválás és elismerési kultúra, jólét és biztonság, karrier- és kompetenciaépítés, monitoring.
- *Kapcsolati és vezetői feladatok*: kapcsolatépítés és partnerségek, belső és külső kommunikáció, PR.
- *Stratégiai feladatok*: tervezés, programfejlesztés és professzionalizáció, vezetői kultúra és kapacitásfejlesztés.

Az önkéntes-koordinátor szereptípusai

Az elmúlt tíz évben megjelent önkéntesmenedzsmenti tanulmányok az önkéntes-koordinátor feladatköri- és szerepváltozásaira hívják fel a figyelmet. Dale Safrit és Ryan Schmiesing (2011) szerint az önkéntes-koordinátor szervezői és adminisztratív szerepe átfordult egy vezetői-fejlesztőibe: a vezetői szerep az önkéntesek motiválásában, a közös vízió megalkotásában, míg a fejlesztői a tanulási és fejlődési lehetőségek biztosításában nyilvánul meg. Eszerint át kell keretezni a koordinátori szerepet, mivel az önkéntes-koordinátor már nem csak feladatokat oszt ki, hanem személyes és szakmai fejlődést támogat, és ezáltal egyfajta közösségi vezetővé (*community leader*) válik. Fontos megjegyezni, hogy ebben az értelmezésben a „vezető” és a „vezetés” nem a klasszikus, hierarchikus vezetőt jelenti, hanem inkább egy facilitátort, motivátort, kapcsolatépítőt, akit nem a menedzseri hatalom, hanem a felelős vezető szerepe jellemez.

Más megközelítésből – az önkéntes-koordinátori szerep és feladatkör professzionalizálódásából – kiindulva Brudney és Meijs (2014) az önkéntes-koordinátort már kifejezetten stratégiai szereplőként írták le. Szerintük a professzionalizálódó civil-nonprofit szervezetekben – különösen a nagy alapítványoknál és nemzetközi NGO-knál – az önkéntes menedzsment egyre inkább az emberi erőforrás (HR) menedzsment logikájába illeszkedik. Az ilyen szervezetek HR-tapasztalattal rendelkező koordinátorokat keresnek, akik képesek az önkéntesek toborzását, motiválását és megtartását a szervezeti célokkal összehangoltan végezni (Brudney – Meijs 2014:342–345). A koordinátor feladatai így kiterjednek a stratégiai tervezésre, a teljesítménykövetésre és a szervezeti integráció elősegítésére is. Brudney és Meijs szerint tehát az önkéntes-koordinátori pozíciót egy hibrid (összetett) szereppel lehet azonosítani. Ez azt jelenti, hogy egyszerre lát el operatív, kapcsolati és stratégiai feladatokat, amelyek az önkéntesek bevonásától és képzésétől a szervezeti szintű értékelésig és motivációs rendszerek kialakításáig terjednek. Érdemes felfigyelni arra, hogy a már idézett NCVO gyakorlati irányelveiben nem a szerep összetettsége, hanem annak csak kapcsolati jellege jelenik meg, miszerint: az önkéntes-koordinátor az a személy, aki hidat képez az önkéntesek és a szervezet között, egyensúlyozva az önkéntesek igényei és a szervezet céljai között. Mindezek alapján az elmúlt 20 évben leírt önkéntes-koordinátori szerepek három típusát lehetett azonosítani: a klasszikust, a fejlesztő/vezetőit és a stratégiai, HR-koordinátori típusokat.

3. táblázat. Az önkéntes-koordinátor szereptípusai az elmúlt 20 évben

Dimenzió	Klasszikus koordinátor (Hager –Brudney 2004)	Vezetői/fejlesztő koordinátor (Safrit – Schmiesing 2011)	Stratégia, HR koordinátor (Brudney – Meijs 2014)
Szerep	menedzser, adminisztrátor	vezető, mentor, fejlesztő	hibrid: operatív, kapcsolati és stratégiai szerepek
Cél	a program hatékony működtetése	az önkéntesek bevonódása és fejlődése	HR-szempontok és a szervezeti célok összeegyeztetése
Kapcsolat az önkéntesekkel	feladatorientált (hierarchikus)	tanuláorientált (kölcönös)	célorientált (racionális)
Kompetenciák	szervezés, értékelés, kommunikáció	inspiráció, coaching, közös tanulás	elismerési kultúra, karrierfejlesztés, monitoring
Kulcsszó	önkéntes menedzsment (volunteer management)	önkéntes vezetés/fejlesztés (volunteer, development leadership)	önkéntes menedzsmenti professzionalizáció (volunteer management professionalisation)

Forrás: Hager – Brudney 2004; Safrit – Schmiesing 2011; valamint Brudney – Meijs 2014. alapján saját készítésű táblázat.

Jellemzőiket öt dimenzió – szerep, cél, az önkéntesekkel való kapcsolat, kompetenciák és a kulcsszavak – alapján vizsgáljuk. Fontos megjegyezni, hogy e teoretikus típusok nem egy fejlődési modellt jelentenek, hanem együtt és egyszerre (is) létező variációk. A 3. táblázat alapján az is jól látható, hogy milyen meglévő kompetenciák dominánssá válásával vagy újak megjelenésével jártak együtt az egyes típusok.

Végezetül, mielőtt rátérnénk az önkéntes-koordinátorok készségeinek ismertetésre, érdemes a *Volunteer Administrator* folyóirat 1970-es számának főszerkesztői előszavából idézni: „Az önkéntes szolgáltatások bővülése minden környezetben olyan helyzetbe hozta az önkéntes szolgáltatások koordinátorait, hogy kifinomultabb toborzási, kiválasztási, orientációs, képzési és megbízási eljárásokat kellett bevezetniük, amelyek a múltban nem voltak annyira szükségesek az önkéntesek korlátozott munkakörének kezeléséhez. E nyomás és a szerepükre való alulképzettség érzése miatt egyre több koordinátor hangot ad a további és folyamatos képzés iránti igénynek.” (Araffa 1970:1). Az idézet rávilágít arra a hatvan év óta minduntalan felmerülő dilemmára, hogy az önkéntes-koordinátorok újra és újra olyan „helyzetekbe” és „nyomás alá” kerülnek, amelyek megkövetelik munkamódszereik finomítást, és amihez képzésre és módszereik folyamatos fejlesztésére van szükség.

Az önkéntes-koordinátori munka szükséges és elvárt készségei

Nem kétséges, hogy az önkéntes-koordinátori munka szükséges és elvárt készségei szorosan kapcsolódnak a már fentebb ismertetett szakmai keretrendszerhez. Az elmúlt években e szükséges és elvárt készségek listája egyre bővült, aminek hátterében nem csak a

menedzsmenti módszerek finomabbá válása áll, hanem azok a társadalmi, technikai változások is, amelyek hatást gyakoroltak erre a foglalkozásra is. A szakirodalom (például Cuskelly et al. 2008; Ozyurt – Villicana-Reyna 2016; Xu et al. 2024; Volunteer Coordinator Handbook 2024) alapján az önkéntes-koordinátor tizenöt, optimálisan szükséges és elvárt készségét lehetett összegyűjteni. Ezeket a menedzsmenti irodalomban elfogadottak szerint két nagy csoportba rendeztük úgy, mint személyes és interperszonális (soft skillek), valamint technikai és adminisztratív (hard skillek) készségek (4. táblázat).

4. táblázat. Az önkéntes-koordinátor optimálisan szükséges és elvárt készségeinek csoportosítása

Személyes és interperszonális készségek		Technikai és adminisztratív készségek	
Kommunikációs készség	Hatékony kommunikáció a külső és belső kapcsolattartáshoz	Szervezés és időmenedzsmenti ismeretek	Több feladat párhuzamos kezelése, prioritizálás, határidők betartása.
Motiváló és inspiráció készség	Ösztönzés és elköteleződés erősítése.	Stratégiai- és projektmenedzsment-ismeretek	Események tervezése, végrehajtása és értékelése a szervezeti célok elérése érdekében.
Rugalmasság, alkalmazkodóképesség	Igazodás a változó környezethez és gyors reagálás.	Toborzáshoz és képzéshez szükséges ismeretek	Stratégiák kidolgozása az önkéntesek vonzására, a beillesztésük (onboarding) és a szükséges képzések biztosítása.
Empátiás készség	Korlátok megértése, támogató, befogadó környezet biztosítása.	Jelentéskészítéshez és adatelemzéshez szükséges készségek	Adatgyűjtés és -elemzés a vezetőség, a stakeholderek és a támogatók felé.
Konfliktuskezelő és problémamegoldó készség	(Külső és belső) Feszültségek, ad hoc helyzetek kezelése.	IT- és adatkezeléshez szükséges ismeretek	Jártasság irodai, önkéntes menedzsmenti szoftverekben és programokban.
Vezetési, közösségfejlesztési, csapatépítési skillek	Képes irányítani, csapatot és közösséget építeni.		
Elkötelezettség/misszótudat.	Lojális és azonosul a szervezet küldetésével.		
Önfejlesztés, tanulási készség	Fejleszti saját tudását, követi az önkéntes menedzsment trendjeit.		
Be- és elfogadás készsége	Tud kezelni, támogatni különböző típusú önkénteseket, kultúrákat.		

Forrás: Saját készítésű táblázat.

A táblázatban foglaltak meggyőzően bizonyítják azt a gyakorlati tapasztalatot, hogy az önkéntes-koordinátor elsősorban a személyes, interperszonális készségeit kell, hogy alkalmazza. Ugyanakkor legalább ilyen fontosak a technikai és adminisztratív készségek. Ha van, amiben nagyot fejlődött a koordinátori szakma, az éppen az IT-rendszerek (az adatkezelés, a nyilvántartás digitalizálása és az önkéntes-nyilvántartó szoftverek) alkalmazása.

AZ ÖNKÉNTES-KOORDINÁTOR KÉPE A MAGYAR ÖNKÉNTES MENEDZSMENTI SZAKIRODALOM ALAPJÁN

Magyarországon az első, magyar nyelvű, az önkéntes-koordinátori feladatokat is tárgyaló menedzsmenti kézikönyv 2008-ban jelent meg (Kármán – Farkas 2008). Ezt követően két nagy hullám mutatható ki a hazai önkéntes menedzsmenti szakirodalom megjelenésében. Az első hullám a 2010-es évek közepéhez köthető, amikor is egyrészt a Magyar Máltai Szeretetszolgálat Egyesület kiadta önkéntes kézikönyvét (Hajdú 2015), másrészt megjelent az első olyan komplex, gyakorlati útmutató az intézményi önkéntes programok létrehozásához, amelyet Csordás Izabella szerkesztett 2016-ban. A második hullám a 2020-as évek elején indult, ami egyrészt köthető az *Önkéntes Szemle* folyóirat indulásához, ami rendszeresen ad helyt a koordinátori munkát bemutató esettanulmányoknak, másrészt ezen időszak alatt látott napvilágot az önkéntesekkel való munkához segédletként az B. Balog Edit és munkatársai (2023) által összeállított online kiadvány. Végül, de nem utolsó sorban, egy olyan 2025-ben kiadott online kiadványt kell megemlíteni, amely – többek között – részletesen foglalkozik az önkéntes-koordináció folyamatával, továbbá az önkéntes-koordinátor szerepével, feladataival és kihívásaival is (Bartal et al. 2025).

A kiadványokban közös, hogy az önkéntes menedzsmenti folyamat részeként foglalkoznak az önkéntes-koordinációval, illetve az önkéntes-koordinátor feladatainak és készségeinek leírásával. A következőkben, amikor az önkéntes-koordinátor magyar szakirodalomban megjelenő „képét” festjük fel, elsősorban e kiadványokra támaszkodunk, illetve a témában írott folyóirat-cikkekre, online elérhető írásokra is kitérünk.

Az önkéntes-koordinátor „azonosítása”

Annak érdekében, hogy világosan lássuk, milyen fogalmi háttere van a magyar, önkéntességgel foglalkozó gyakorlati közegben az önkéntes-koordinátor értelmezésének, összegyűjtöttük az elmúlt tizenöt évben született leírásokat, értelmezéseket, meghatározásokat (5. táblázat).

5. táblázat. Ki az önkéntes-koordinátor és mit csinál?

Forrás	Meghatározás, leírás	Jellemzők
Csordás (2011)	„A jó stratégiát – esetünkben az önkéntes koordinátort – tehát úgy határoznám meg, mint azt a személyt, aki átlátja az intézmény működését meghatározó irányokat, tudja azonosítani ezek kulcsfiguráit, megtalálja hozzájuk az utat, és mielőtt kapcsolatba lépne velük, a rendelkezésére álló rengeteg információt képes úgy rendszerezni, hogy mindegyik tárgyalópartnerre számára kiemelve a legrelevánsabbat.”	Az önkéntes-koordinátor, mint stratégia – készség alapú megközelítés.
Csordás (2011)	„Az önkéntes koordinátor koordinál, toboroz, kiválaszt, betanít, képez, fejleszt, épít, elismer – emberek és csapatot.”	Az önkéntes-koordinátor, mint HR-szakember – feladat- és készség alapú meghatározás.
Csordás (2011)	„Az önkéntes koordinátorság első és utolsó lépése is adminisztratív – amikor elkezdjük összeírni (adminisztrálni) a felmerülő igényeket, és amikor az eredményekről beszámolót készítünk a vezetőségnek.”	Az önkéntes-koordinátor, mint adminisztrátor – feladat- és készség alapú meghatározás.
Hajdú (2015:38-39)	„[a regionális...] önkéntes-koordinátorok a szervezet és az önkénteseket közvetlenül foglalkoztatók közötti összekötő szerepét töltik be. Az önkéntesek felé a szervezet elképzeléseit, döntéseit, az elvégzendő feladatokat, a szervezet felé pedig az önkéntesek érdekeit, kívánságait, ötleteit képviselik. Kézben tartják az önkéntes programhoz kapcsolódó feladatokat. Összegyűjtik mindazon területeket, ahova önkénteseket lehet bevonni, ezt közvetítik a mentoroknak, helyi vezetőknek, akik ezekre a feladatokra megtalálhatják a kellően motivált, a feladat elvégzéséhez szükséges kompetenciákkal rendelkező embert. [...] a regionális koordinátor elsősorban a gyakorlati, szervezési feladatokat látja el és az egész önkéntes programot irányítja egy adott régióban...”	Szervezetspecifikus leírás – az önkéntes-koordinátor „mezo-szintű” megközelítése. Összekötő, közvetítő, gyakorlati szervezési feladatokat lát el, irányít.
Csordás (szerk.) (2016)	„Az Önkéntes Menedzser felelős a szervezet életében résztvevő önkéntesekkel kapcsolatos feladatok általános irányításáért. Az Önkéntes Menedzser stratégiai megközelítéseket javasol az önkéntesekkel kapcsolatban a szervezeten belül, felügyeli az önkéntesek bevonását a szervezetbe, biztosítja az önkéntes menedzsment folyamat minőségét, vezetést biztosít az önkénteseknek, irányítja az együttműködést az önkéntesek és a cég összes külső és belső érdekeltjei között (a vezetés és menedzsmenttől a kedvezményezettek, partnerek, együttműködők, döntéshozók, adományozók és médiáig), és felelős dokumentálni és elősegíteni az önkéntesek együttműködését és elismerését a szervezet céljai érdekében.”	Önkéntes menedzser – feladatközpontú meghatározás. Felelősség, irányítás javaslat, felügyelet, vezetés.
Sáfrány-Kovalik (2017)	„Egy önkéntes koordinátornak alapvetően rendelkeznie kell a munkahelyi vezetőkhez hasonló képességekkel annak érdekében, hogy hatékonyan tudja vezetni az önkénteseket, és a szervezet megfelelő működését is biztosítani tudja.”	Készség alapú, szervezeti megközelítés. Vezetői készségek, hatékonyság, működtetés.
Antal et al. (2023:68)	„Ahhoz, hogy egyesületünk gördülékenyen és szakmailag magas színvonalon tudjon működni, hogy képes legyen folyamatosan megújulni és helytállni az újabb és újabb kihívások közepette – a biztos és stabil önkéntesbázis mellett – szükség van olyan kulcsemberekre, akik mindent a kezükben tartanak, átlátnak és irányítanak.”	Készség alapú és vezetőközpontú meghatározás. „Kulcsemberek” – átlát, irányít.
B. Balog - Ungi-Zsivkovitsné (2023:69)	„Az önkéntes tevékenységhez szükség van feladatokra, amit az önkéntes megkap, tudja és érti, hogy pontosan mi a dolga. Aki a feladatokat kiadja, irányítja, visszaveszi, ellenőrzi, az a koordinátor. Képes csoportos és egyéni önkéntesek vezetésére is.”	Tevékenység- és vezetőközpontú meghatározás. Feladatot kiad, irányít, ellenőrzi.
Óvári (2025:16)	„[...] azokat az embereket értem, akik nonprofit szervezetnél, akár fizetett vagy önkéntes munkavállalóként, akár formálisan kijelölt vezetőként vagy »belekerülve« a szerepbe önkéntesség szervezésével és koordinálásával foglalkoznak hosszabb távon.”	Foglalkoztatási szempontú megközelítés Munkavállaló, önkéntes, kijelölt vezető.
Bartal et al. (2025:44)	Aki a koordinációt megvalósítja.	Funkcionális meghatározás.

Forrás: Saját készítésű táblázat.

A táblázatba foglalt, szelektíven válogatott idézetek alapján megállapítható, hogy a magyar értelmezésekben az önkéntes-koordinátor készségalapú meghatározásai, leírásai keverednek vagy váltakoznak a feladatközpontú megközelítéssel, például:

- az „összekötő, közvetítő,
- vezetői készségek (átlát, irányít),
- adminisztrátor, HR-szakember” és
- dominánsan olyan vezetőként jelenik meg, aki „feladatot kiad, irányít, ellenőriz.”

Pozicionálását tekintve látunk példát a mezo-szintű (az vezetés/menedzser és az önkéntesek közötti) leírásokra, míg más helyütt menedzserként azonosítják, illetve más funkciókhoz kötött társpozícióként azonosítják.

A hazai önkéntes-koordinátorok rekrutációja és szereptípusaik

A rekrutáció jellemzői a tapasztalatok szerint. Célzott felmérések és kutatások hiányában csak tapasztalati megközelítéseket adhatunk arra, hogy a belső vagy külső rekrutációs források hogyan és mennyire jellemzők az önkéntes-koordinátorrá válásra a magyar önkéntes szektorban.

A hazai önkéntes szektorra ma is igaz Hager és Brundey (2004) húsz évvel ezelőtti megállapítása, ami a dolgozók alulfizetettségre, a foglalkoztatási bizonytalanságra (a foglalkoztatottal rendelkező civil-nonprofit szervezetek jelentős többségénél jellemző az atipikus foglalkoztatási forma, a részmunkaidős-, vagy projektalapú foglalkoztatás) és a női túlsúlyra vonatkozott. Mindezekből következően is, az önkénteseket foglalkoztató szervezetek inkább belső rekrutációs forrásból, önkéntesekből igyekeznek a koordinátorokat toborozni. A következő idézet is ezt erősíti meg „Az én tapasztalatom [...] az sugallja, hogy a legtöbb helyen abból lett önkéntes-koordinátor, aki már régóta a szervezetnél dolgozott, ismerte a szervezeti kultúrát, az alapító okiratban felvázolt célokat, azt, hogy miért és hogyan küzd a kollektíva, így nagyobb kockázat nélkül el tudta sajátítani azokat a készségeket és képességeket, amik ennek a pozíciónak a betöltéséhez kellenek.” (Surányi 2022:101). Ugyanakkor az idézet jól rámutat a belső, „kényszerű” vagy „tudatos” mobilitás két nagy előnyére: a szervezeti elköteleződésre, és arra a közkeletű igazságra, hogy „önkéntesből lesz a »legjobb« koordinátor”.

Ahogy a fentebb már bemutatott forrásban, az Antal Ágnes és kollégái (2023:68) által írt esettanulmányban is olvasható, az önkéntes-koordinátori feladatok sok esetben a projektmenedzseri pozícióhoz vannak kötve. A magyar önkéntes szektorban is nagyon gyakori

tehát, hogy a koordinációs feladatok gyakran beágyazottak más szerepekbe. Ez tovább erősíti Brudney és Meijs (2014) tíz évvel ezelőtti megállapítását, hogy kis és közepes nagyságú civil-nonprofit szervezeteknél az önkéntes-koordináció plusz feladatként jelenik meg, mert nincs sem anyagi-, sem humánerőforrása a szervezetnek főállású koordinátor alkalmazására. Nyilvánvaló, hogy ezt a szervezeti erőforrások mellett az is befolyásolja, hogy hány önkéntest foglalkoztat egy szervezet, hiszen van egy kritikus határa annak is, hogy egy koordinátor hány önkéntes szervezését bírja el.

A hazai önkéntes szektorban is tanúi lehetünk a koordinátori munka specializálódásának különösen az egészségügyi (lásd Tóthné Almásy 2021; Kósa et al. 2022), az oktatási (Szűcs et al. 2024; Benkő 2024) és a kulturális (Szőke 2022) területen, ami utal a külső rekrutációs források specializálódására is. Ennek alapján az is feltételezhető, hogy a hazai koordinátorok közül is többen rendelkeznek szociális-, oktatási- és humán szolgáltatói, egészségügyi végzettséggel vagy éppen ifjúság- és közösségszervezési tapasztalatokkal.

Még három külső rekrutációs forrást kell megemlítenünk, amelyeket tapasztalataink alapján jellemzőnek vélünk a hazai önkéntes-koordinátorok esetében: a szektoron belüli mobilizációnak, a formális csatornáknak (álláshirdetések, álláskereső portálok), de úgy véljük, az informális csatornáknak is nagy szerepük van abban, hogy egy szervezet megtalálja az önkéntes-koordinátort.

Lehetséges szereptípusok. A fentebbiekben három önkéntes-koordinátori szerepet mutattunk be: a klasszikust, a fejlesztő/vezetőit és a stratégiai, HR-koordinátori típusokat. A célzott kutatások hiányában ez esetben is tapasztalati állításokat tudunk megfogalmazni. Mindezek alapján úgy véljük, hogy a legtöbb önkéntes-koordinátor Magyarországon a klasszikus önkéntes-koordinátori stílussal írható le. Ezt alapvetően a program hatékony működtetése, a feladatorientált megközelítés jellemzi. Kulcskézségei a kommunikáció, a szervezés és az értékelő magatartás. A nagyobb és jól professzionalizált szervezeteknél találkozhatunk a stratégiai, HR-típusú önkéntes-koordinátori stílussal, amit nevezhetnénk már menedzserinek is, de ez kevésbé elterjedt a hazai szóhasználatban. Az ilyen koordinátorok tevékenysége az operatív, kapcsolati és stratégiai stílusjellemzőkkel írható le. Ebből következően működésük célracionális, aminek középpontjában a HR-szemponatok és a szervezeti célok összeegyeztetése áll. Feltételezéseink szerint a (leg)kevésbé tűnik elterjedtnek a magyar önkéntesek között a vezetői/fejlesztői koordinátor-stílus. Noha fentebb láthattuk, hogy a

legtöbb meghatározásban a koordinátor olyan vezetőként jelent meg, aki „feladatot kiad, irányít, ellenőriz” Ugyanakkor e koordinátori stílusban a vezető egy másabb értelmezésben, facilitátorként, motivátorként és kapcsolatépítőként jelenik meg. Még kevés szervezetben jelenik meg elvárásként a koordinátor felé, hogy az önkéntesek irányítását kölcsönös tanulás-orientált folyamatként, fejlesztésként értelmezzék és végezzék.

Az önkéntes-koordinátor feladatai a szakmai keretrendszer szerint, illetve készségei

Az önkéntes-koordinátor feladatai. A továbbiakban először azt vizsgáljuk meg, hogy az önkéntes-koordinátorok szakmai munkáját is támogató kiadványok miként írják le, határozzák meg azt a keretrendszert, amiben a koordinátor feladatai azonosíthatók. A már ismertetteknek megfelelően a szakmai keretrendszert négy elem szerint vizsgáljuk: az operatív, a menedzsmenti, a HR és a kapcsolati, vezetői és stratégiai feladatok. Az elemzés során az egyes kiadványokban felsorolt koordinátori feladatokat megpróbáltuk megfeleltetni, és e keretrendszer négy elemébe illesztve csoportosítani. A 6. táblázatban ezt a három, eltérő logika szerint felépülő szakmai keretrendszert és a koordinátori feladatok „listáját” láthatjuk. A Csordás Izabella által 2016-ban szerkesztett kiadvány az önkéntes szektor egy szűkebb rétege, az intézményi önkéntesek számára készült. Nemcsak szemléletében, hanem a feladatok azonosításában is egy erőteljes menedzsmenti megközelítés tükröződik benne, és mivel nem különíti el és differenciálja az önkéntes menedzser és a -koordinátor feladatait, így egy komplexnek tűnő szakmai keretrendszert és menedzsmenti orientációjú feladat-listát közöl. Fontos eleme a Csordás és munkatársai által megadott keretrendszernek, hogy ezt közvetlenül kiegészítse szektorszintű feladatokkal is – például az önkéntesség népszerűsítésével –, ami látenszen minden koordinátor munkájában ott van.

A B. Balog Edit és szerzőtársai által 2023-ban megjelentett módszertani segédlet az önkéntes menedzsment keretelemeibe helyezi el a koordinátor feladatait. Olyan szervezetek számára készült a kiadvány, akik egy ötletből, egy álmából kiindulva, önkéntesek segítségével akarnak megvalósítani egy programot, számba véve annak minden lépését, nehézségeit és kihívásait. Az elemzés alapján összeállított csoportosítás azt mutatja, hogy az önkéntes-koordinátor feladatai között az operatív és a menedzsmenti, valamint a stratégiai feladatok hangsúlyosabban jelennek meg a segédletben, mint a HR- és a kapcsolat-orientált, valamint a vezetői feladatok.

6. táblázat. Az önkéntes-koordinátor szakmai keretrendszere és feladatainak elemzése a hazai önkéntes menedzsmenti kiadványok alapján

Szakmai keretrendszer	Csordás(szerk.) 2016.	B. Balog -Ungi — Zsivkovitsné (szerk.) 2023.	Bartal et al. 2025.
Operatív, menedzsmenti feladatok	Az önkéntesek menedzselése. Az önkéntes tevékenységek menedzsment-támogatása.	Az önkéntesek menedzselésének megvalósítása. Adminisztráció az önkéntes folyamatok dokumentálásához.	Toborzás és kiválasztás, felkészítés és/vagy képzés, a munkavégzés körülményeinek biztosítása, adminisztráció és adatkezelés, informatikai rendszerek alkalmazása.
HR-feladatok	Az önkéntesek munkaviszonyainak menedzselése.	Problémamegoldás a tevékenység során.	Felügyelet, problémamegoldás és konfliktuskezelés, értékelés és elismerés, kilépés és utánkövetés.
Kapcsolati- és vezetői feladatok	Az önkéntes tevékenységek menedzsment-támogatása.	Egyeztetés a vezetőséggel.	Kommunikáció az önkéntesekkel.
Stratégiai feladatok	Stratégia- és szabályalkotás az önkéntesek bevonására.	Az önkéntes tevékenységek megtervezése, menedzselésének kidolgozása. A szervezet, a program teljes és hiteles képviselője az önkéntesek felé.	Tervezés, szervezeti visszajelzés, szervezeti értékek közvetítése.
Szektorszintű feladatok	Önkéntesség népszerűsítése.		

Forrás: Saját készítésű táblázat.

Ugyanakkor az önkéntes-koordinátori feladatok keretrendszerét a Bartal Anna Mária és szerzőtársai által 2025-ben megjelentetett kiadványban az operatív és a menedzsmenti, valamint HR-feladatok erőteljesebben képviselik, mint a kapcsolati és vezetői, valamint a stratégiai feladatok.

Az önkéntes-koordinátor készségei. Ahogy fentebb már utaltunk rá, az önkéntes-koordinátori tevékenység leírásában, annak meghatározásában erőteljesen megjelentek a készségalapú szempontok. A következőkben Hajdú Krisztina (2015), Csordás (2016) és Bartal és munkatársai (2025) által írt szakmai anyagok alapján adunk áttekintést arról, hogy milyen készségeket tartottak fontosnak az egyes szerzők. Ezeket is csoportosítva, a személyes és interperszonális, valamint a technikai és adminisztratív készségek szerint mutatjuk be a 7. táblázatban.

Az első szembetűnő jelenség, hogy a személyes és interperszonális készségek leírása mind a három kiadványban nagyobb hangsúlyt kap, mint a technikai és adminisztratív készségeké. A Hajdú (2015) által jegyzett kiadvány a Magyar Máltai Szeretetszolgálat Egyesület Gyermekesély programjának keretében készült a helyi segítők, a regionális önkéntes-koordinátorok és a mentorok számára, akik között egyfajta feladatmegosztás volt. Ennek értelmében csak bizonyos készségek kapcsolódnak a koordinátorhoz, míg mások a mentorokhoz. Az alábbi összegzést ennek fényében kell értelmezni.

7. táblázat. Az önkéntes-koordinátor személyes és interperszonális, valamint technikai és adminisztratív készségeinek elemzése a hazai önkéntesmenedzsmenti kiadványok alapján

Személyes és interperszonális készségek	Hajdú (2015:39)	Csordás (szerk.) (2016)	Bartal et al. (2025)
Kommunikációs készség	Kommunikációs készség.	Tárgyalóképesség. Képes információkat bizalmasan kezelni.	Kiváló kommunikációs készségekkel rendelkezik.
Motiváló és inspiráció készség		Képes másokat inspirálni és motiválni.	Motiváló, ösztönző, lelkesítő hozzáállással rendelkezik.
Rugalmasság, alkalmazkodóképesség	Mobilis.	Könnyen alkalmazkodik és rugalmas.	Rugalmas, alkalmazkodóképes, határozott.
Empátiás készség	Problémákra érzékenyen reagál.	Képes megoldani és kielemezni a problémákat.	Empatikus, barátságos személyiség.
Konfliktuskezelő és problémamegoldó készség	Problémamegoldó készség.	Képes megoldani és kielemezni a problémákat.	Problémamegoldó személyisége/képességei vannak.
Vezetési, közösségfejlesztési, csapatépítési skillek	Felelősségteljes.	Képes másokat irányítani és pozitívan befolyásolni, csapatban dolgozni és támogatja a csapatmunkát. Döntéshozási képesség.	Kiváló szervezési képességei vannak. Jó csapatépítő készségekkel rendelkezik.
Elkötelezettség/misszó-tudat			Elfogadja a szervezet alapértékeit. Vannak céljai, tervei az önkéntes-koordinációval.
Önfejlesztés, tanulási készség	Motivált a fejlődésre.	Kreativitás és innovációs készség.	Motivált az önkéntes-koordinátori munkában.
Be- és elfogadás készsége		Képes különböző típusú emberekkel bántani. Rugalmasan, és nem ítélkezően viszonyul az emberekhez és a munkához.	
Technikai és adminisztratív készségek	Hajdú (2015:39.)	Csordás (szerk.) (2016)	Bartal et al. (2025)
Szervezés és időmenedzsmenti ismeretek	Szervezőképesség.	Képes menedzselni és koordinálni projekteket.	Kiváló szervezési képességei vannak.
Stratégiai és projektmenedzsment-ismeretek		Pénzügyi és gazdasági tájékozottság.	Sajátja a rendszerszintű és folyamatokban való gondolkodás.
Toborzáshoz és képzéshez szükséges ismeretek	Önkéntes tapasztalat		Önkéntes tapasztalat.
Jelentéskészítéshez és adatelemzéshez szükséges készségek		Képes nyilvántartást, valamint pontos írásbeli és szóbeli jelentéseket készíteni. Prezentációs készség.	
IT- és adatkezeléshez szükséges ismeretek		Adminisztrációs és IT-szakértelem.	Ismeri a koordinációt segítő informatikai eszközöket, programokat, azok használatát.

Forrás: Saját készítésű táblázat.

Csordás (2016), valamint Bartal és munkatársai (2025) szinte a teljes készletét megadják az önkéntes-koordinátor személyes és interperszonális készségeinek. Az intézményi

önkéntességet tárgyaló kiadványból az elkötelezettség/misszió-tudat hiányzott, míg a másik kiadványból a be- és elfogadás készségének felsorolása.

A technikai és adminisztratív készségek négy nagy csoportjához a Csordás (2016) és Bartal és szerzőtársai (2025) által jegyzett kiadványokban részletes felsorolást találunk, de itt is látszanak a két kiadvány közötti hangsúlyeltolódások is.

Összességében megállapítható, hogy nincs egy egységes, a koordinátori munka feladatait és készségeit teljesen felölelő és azt részleteiben bemutató kiadvány. Ez részben eredeztethető a kiadványok eltérő célcsoportjaiból, másrészt abból is, hogy nem kifejezetten a koordinátori feladatokról, készségekről íródtak. Égetően hiányzik tehát egy olyan önkéntes-koordinátori kézikönyv a magyar önkéntesség „piacáról”, ami kifejezetten a koordinátorok számára íródott és lépésről-lépésre, a nemzetközi és a hazai gyakorlatokat vegyítve nyújt segítséget a szakmai keretrendszer kialakításához.

ÖNKÉNTES-KOORDINÁTOROK HÁLÓZATBAN

Az Önkéntes-koordinátor Hálózat és a hozzá tartozó portál¹² másfél éve, 2024. júniusában indult el azzal a céllal, hogy tudás- és tapasztalatmegosztással segítse – a kezdő, a már gyakorlattal és tapasztalattal rendelkező, valamint a professzionális – önkéntes-koordinátorok munkáját. Mindezzel együtt cél volt az is, hogy létrejöjjön a hazai önkéntes-koordinátorok olyan szakmai hálózata és közössége, ami lehetőséget teremt a tapasztalatcserére, illetve a szakmai problémák és eredmények megbeszélésre.

A hálózatba az elmúlt másfél évben 42 személy jelentkezett, és 2025 szeptemberében 18 aktív tagja volt a hálózatnak. Az Önkéntes-koordinátor Hálózat az ingyenes, de az aktív tagság elve alapján működik, havonta egyszer, másfélórás időtartamban. Ezt több jelentkező nem tudta vállalni, hanem csak adminisztratív tagságnak szánta jelentkezését.

A következőkben a 42 jelentkező által kitöltött belépési kérdőív feldolgozása alapján született elemzést mutatjuk be. Az eredmények ismertetésével az a célunk, hogy rámutassunk azokra, a hazai önkéntes-koordinációt és annak megvalósulását befolyásoló háttértényezőkre, amelyek lehetőséget és alapot adnak a szakmai professzionalizáció fejlesztési irányainak kijelöléséhez.

¹² <https://www.onkentesskoordinator.hu>

A portált az Alapítvány a Magyar Önkéntesség Fejlesztéséért tartja fenn önerőből.

Az Önkéntes-koordinátor Hálózatba jelentkezők formális jellemzői

A hálózatba jelentkezők több mint 76 százaléka klasszikus civil szervezetekből (55 százalékuk egyesületekből, 21 százalékuk alapítványokból) míg további 7 százalékuk nonprofit gazdasági társaságokból jött. Az önkéntes-szervezés és -koordináció általánosabbá váló igényét jól mutatja, hogy a jelentkezők 12 százaléka főként szociális intézményekben, 5 százalékuk pedig önkormányzati szervezeti egységeknél dolgozott (8. táblázat).

8. táblázat. Az Önkéntes-koordinátor Hálózatba jelentkezők formális jellemzői (N=42)

Szempontok		Megoszlás
Szervezetének működési formája	alapítvány	21%
	egyesület	55%
	nonprofit gazdasági társaság	7%
	intézmény	12%
	önkormányzati szervezet	5%
Szervezetének tevékenységi területe	szociális	25%
	kultúra	22%
	oktatás	18%
	egészségügy	15%
	környezet- és természetvédelem	8%
	településfejlesztés	2%
	sport	5%
	adományosztó	5%
Önkéntesek száma	1-5 fő	12%
	5-10 fő	7%
	10-30 fő	17%
	30-50 fő	12%
	50-100 fő	19%
	100 fő felett	33%
Önkéntes-koordinátorként eltöltött idő	kevesebb, mint egy éve	17%
	1-2 éve	9%
	3-5 éve	26%
	5 évnél régebben	48%

Forrás: Saját készítésű táblázat.

A jelentkezők főként három, a szociális- (25 százalékban), a kulturális- (22 százalékban) és oktatási (18 százalékban) tevékenységi területről kerültek ki. További 35 százalékuk egészségügyi- (15 százalék), környezet- és természetvédelmi- (8 százalék), sport- (5 százalék) és adományosztó (5 százalék) szervezetekhez tartozott. Óvatossággal – mivel a hálózat

indulásáról szóló információk eljutásáról nincsenek adataink – azt mondhatjuk, hogy a szociális, a kulturális, az oktatási és az egészségügyi civil-nonprofit szervezetek többségében vannak olyan önkéntes programok, amelyek már koordinátor alkalmazását teszik szükségessé. A jelentkező önkéntes szervezők és koordinátorok több mint a fele nagyszámú (50-100 fő feletti) önkéntessel dolgozott együtt – a száz főnél is több önkéntest koordinálók aránya 33 százalék volt. A kisebb létszámú (1-10 fő) önkéntest szervezők aránya 19 százalékot, a 10-30 fővel foglalkozók 17 százalékot, míg a 30-50 főt koordinálóké 19 százalékot tett ki. A hálózatba jelentkezők tehát jól reprezentálták az önkéntesek létszáma szerint a hazai önkéntes szektor minden szegmensét.

A hálózatba olyan szervezők, koordinátorok jelentkeztek, akiknek majdnem a fele (48 százaléka) öt évnél régebben foglalkozott önkéntesek koordinálásával. A szakmai közösségre, hálózati tagságra leginkább tehát a „szakmában” régóta jelenlévőknek volt igénye a jelentkezők közül. A már tapasztaltabb (3-5 éves szakmai múlttal rendelkező) koordinátorok aránya 26 százalék, a kevésbé tapasztaltaké ugyancsak 26 százalék volt a jelentkezők körében. Összességében tehát a szakmai kapcsolatok elmélyítésére és hálózati tagságra jelentkezők elsősorban a szociális, a kulturális, az oktatási és az egészségügyi klasszikus civil szervezetekben dolgozók közül kerültek ki, jól reprezentálták az önkénteseik létszáma szerint a hazai önkéntes szektor minden szegmensét, illetve majdnem fele-fele arányban volt köztük tapasztaltabb és kevésbé tapasztalt.

A jelentkező önkéntes-koordinátorok szakmai tapasztalatai

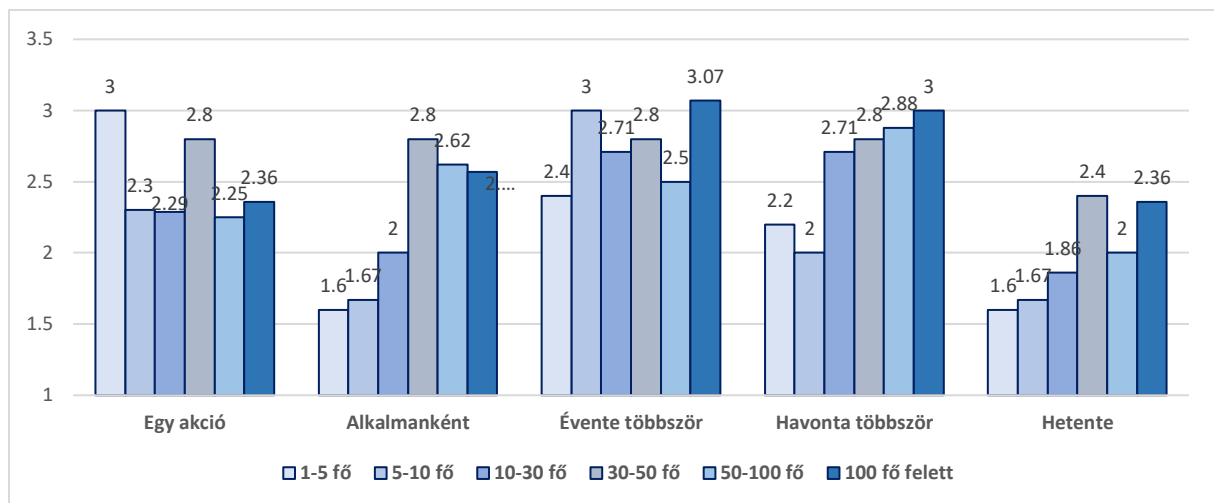
A tudás- és tapasztalatátadás szempontjából nemcsak a szakmai múlt, az önkéntesek száma, hanem a koordinált önkéntesek részvételi gyakorisága, illetve generációs jellemzői arra is rámutatnak, hogy milyen típusú önkéntesekkel dolgoznak együtt a koordinátorok. Mind az elméleti, mind pedig a gyakorlati esettanulmányokból tudjuk, hogy az epizodikus önkéntesek, illetve a generációs különbségek az önkéntes-koordinátori munka egyik jelentős kihívását jelentik a motiválás és a közösségépítés terén.

Mindezek figyelembevételével, a jelentkezési kérdőív egyik kérdése tehát arra vonatkozott, hogy felmérje, milyen gyakoriság szerinti – egyszeri, epizodikus (alkalmi vagy évente többször) vagy rendszeres (havonta, hetente többször) – önkéntesekkel dolgoznak együtt a koordinátorok. Ezt négyes Likert-skálán kellett értékelniük, ahol 1= nem jellemző, 2= kevésbé jellemző, 3= általában jellemző 4= nagyon jellemző volt.

A tevékenységtípus szerint a kulturális területről jelentkező koordinátorok általában epizodikus, az oktatásiak rendszeres (havonta többszöri), a szociális és az egészségügyi területről epizodikus és/vagy rendszeres önkéntesekkel dolgoztak együtt.

Ugyanezt a koordinált önkéntesek száma szerint nézve, az 1. ábra azt mutatja, hogy a jelentkező koordinátorok már nem a „klasszikus” módszerek – azaz vagy rendszeres vagy egyszeri önkéntesség – szerint dolgoznak együtt önkénteseikkel.

1. ábra. A koordinált önkéntesek jellemzői önkéntességük gyakorisága (átlag) és számuk alapján



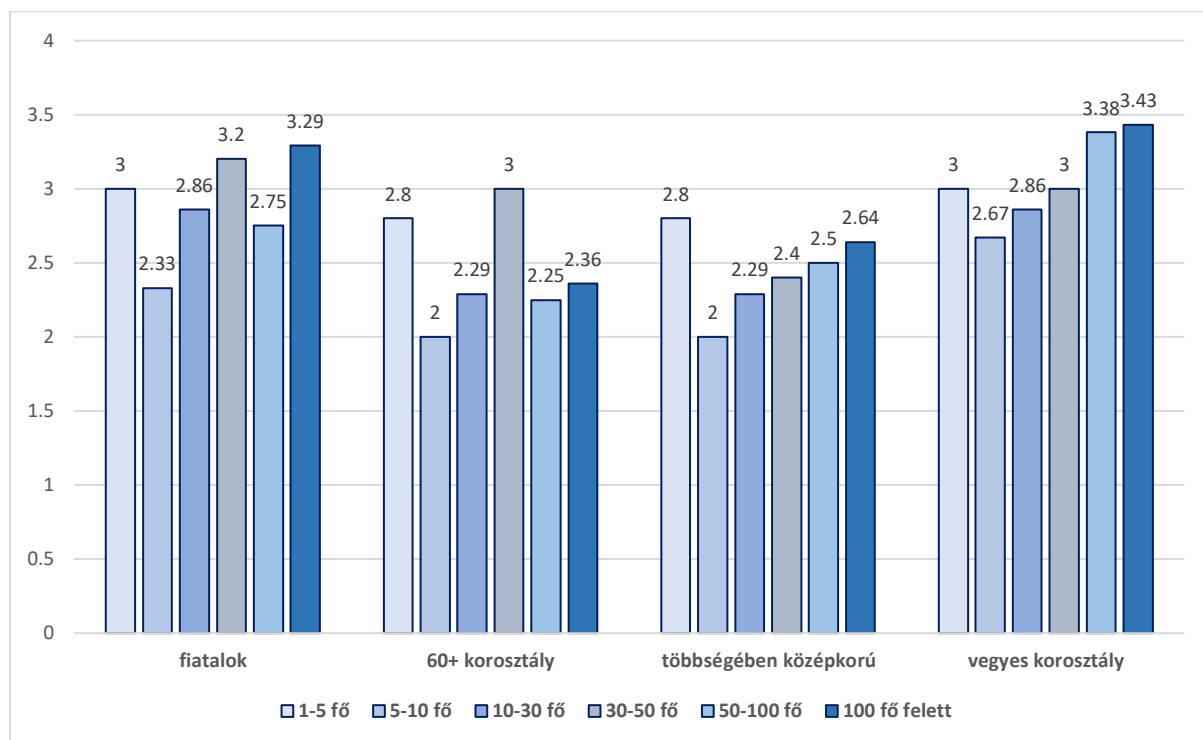
Forrás: Saját szerkesztésű ábra, az Önkéntes-koordinátor Hálózat jelentkezési kérdőívének feldolgozása alapján. A kislétszámú önkéntesekkel dolgozó koordinátorok általában vagy egy akcióra, vagy évente több alkalommal szervezik önkénteseiket. A 10-30 fővel rendelkezők általában vagy évente többszöri alkalommal és/vagy rendszeresen találkoznak önkénteseikkel. 30 önkéntestől felefelé látható, hogy a koordinátori munka egyre differenciáltabbá válik, mivel koordinálniuk kell epizodikusan (alkalmanként és évente többször) és rendszeresen (havonta többször) is az önkénteseket, de válaszaik alapján kevésbé jellemző az önkéntes akciók szervezése.

Az önkéntesek generációs megoszlását nézve a jelentkező koordinátorok különböző tevékenységi területei szerint azt találtuk, hogy a kulturális területen jellemzően (csak) fiatal, az oktatási szervezeteknél döntően vegyes korosztályú önkéntesek vannak, míg az egészségügyi és szociális szervezeteknél fiatalok és/vagy vegyes korosztály, a szociális szervezeteknél pedig a 60+ és/vagy vegyes korosztály alkotja az önkéntesek célcsoportjait.

Amennyiben az önkéntesek generációs jellemzőit és a koordinálandó önkéntesek számát összevetjük, akkor a következők jellemezték a koordinálandó önkénteseket: a fiatal önkéntesek a kis létszámú, a 30-50 fős és a 100 fő feletti csoportokban jelennek meg. Az

idősebb korosztály a 30-50 fős önkéntesek csoportjában van jelen, míg a nagyszámú önkéntesek koordinációjára a vegyes korosztály volt jellemző.

2. ábra. A koordinált önkéntesek életkori jellemzői (átlag) és számuk alapján



Forrás: Saját szerkesztésű ábra, az Önkéntes-koordinátor Hálózat jelentkezési kérdőívének feldolgozása alapján.

A jelentkező önkéntes-koordinátorok közül azoknak, akik nagyszámú önkéntest koordináltak még a vegyes korosztályú önkéntesek foglalkoztatásával is számolniuk kellett.

Összességében tehát a hálózatba jelentkezők széles szakmai tapasztalatokról tettek bizonyosságot, mind az önkéntesek gyakoriság szerinti, mind pedig a korosztályos foglalkoztatása terén.

A jelentkező önkéntes-koordinátorok szakmai ismeretei

A jelentkezési kérdőív másik kérdése arra vonatkozott, hogy az önkéntes-koordinátorok az önkéntes-szervezéssel/koordinációval kapcsolatos ismereteiket hogyan, milyen módon szerezték/sajátították el. Erre hét lehetőséget (önkéntes társa tanította be, elődje tanította be, szervezete tagjai tanították be, a szervezet munkatársai tanították be, a „csinálva” tanulás módján sajátította el a tudását, könyvekből tanulta, képzésen vett részt) soroltunk fel, amelyeket ugyancsak négyes Likert-skálán kellett értékelniük, ahol 1= nem jellemző, 2= kevésbé jellemző, 3= jellemző, 4= nagyon jellemző volt.

A válaszadó jelentkezők

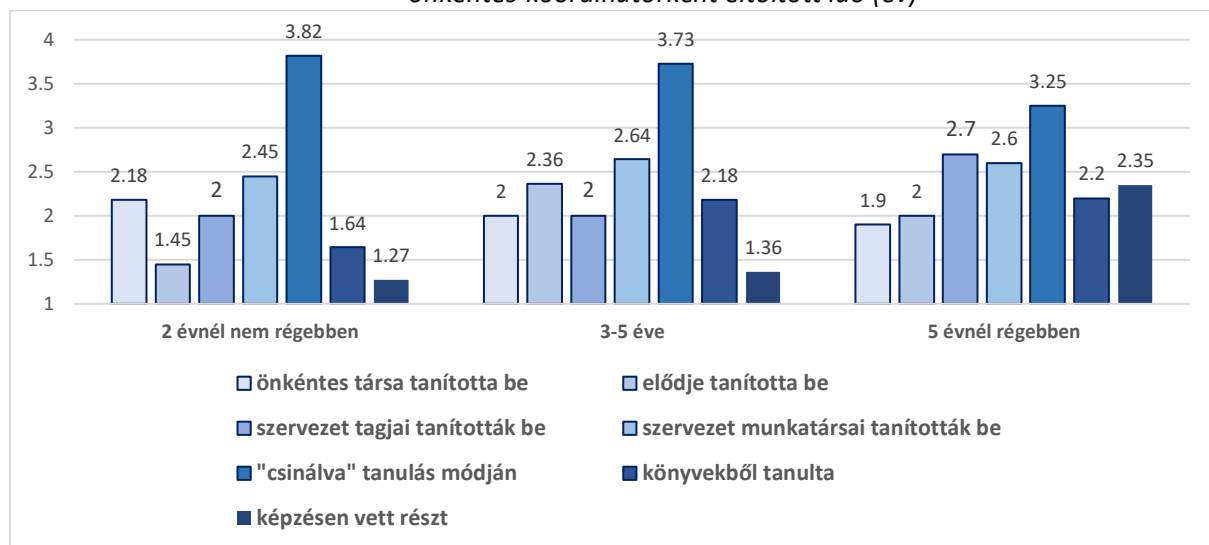
- 62 százaléka úgy nyilatkozott, hogy „nagyon jellemzően”, és 31 százalékuk pedig „jellemzően” a „csinálva tanulás” módján sajátította el az önkéntes szervezéssel/koordinációval kapcsolatos ismereteit.
- A szervezet munkatársai tanították be „nagyon jellemzően” 31 százalékukat, „jellemzően” pedig 24 százalékukat.
- Önkéntestársa, elődje vagy a szervezet tagjai tanították be „nagyon jellemzően” 15-17 százalékukat, illetve „jellemzően” 10-12 százalékukat.
- Képzésben vett részt „nagyon jellemzően” 14 százalékuk, illetve „jellemzően” ugyancsak 14 százalékuk, míg könyvekből szerezte a tudását „nagyon jellemzően” 10 százalékuk, illetve „jellemzően” 19 százalékuk.

Összességében ezek az adatok abszolút alátámasztják az önkéntes-koordinátorok szakmai kapcsolódásra való igényét, hiszen a gyakorlatban kiizzadt tudást, a „csinálva tanulást” alig egyharmaduknál alapozta meg valamilyen képzésben való részvétel.

Másrészt ezek az adatok arra is utalnak, hogy a koordinátorok egy része, különösen az újonnan belépők, szakmailag „magányosak” és „magukra” vannak hagyva. Ez pedig nem éppen az önkéntes-koordinátorok szakmai professzionalizációjáról szól. Jól mutatja ezt az alábbi 3. ábra, ahol is a koordinátorként eltöltött idő szerint néztük meg a különböző ismeretszerzési formákat. Jól látható, hogy a két évnél nem régebb óta koordinátori munkát végzők ismeretszerzésére egyáltalán nem volt jellemző ($M=1,27$), hogy képzésben vettek volna részt, és ők mondták a legmagasabb átlaggal ($M=3,82$), hogy a csinálva tanulás módján sajátítják el a koordinátori munkához szükséges készségeket, tudást.

A képzés általi ismeretszerzést a 3-5 éve már koordinátorként dolgozók sem volt jellemző ($M=1,36$), de már a „kevésbé jellemző” kategóriába ($M=2,18$) sorolták a könyvek általi ismeretszerzést. A képzésben való részvétel és a könyvek általi ismeretszerzés említése a „kevésbé jellemző” kategóriába esett ($M=2,35$; $M=2,2$) az 5 évnél régebb óta koordinátorként dolgozók csoportjánál is. Noha a csinálva tanulást ők is a jellemző ismeretszerzési formának tartották ($M=3,25$), de jóval alacsonyabb említési átlaggal, mint a koordinátori munkát kevesebb ideje végzők.

3. ábra. Az önkéntes-szervezéssel/koordinációval kapcsolatos ismeretek forrásai (átlag) és az önkéntes-koordinátorként eltöltött idő (év)



Forrás: Saját szerkesztésű ábra, az Önkéntes-koordinátor Hálózat jelentkezési kérdőívének feldolgozása alapján.

Az Önkéntes-koordinátor Hálózat tagsági motivációja és az azzal kapcsolatos elvárások

Mind a hálózati tagság motivációját, mind pedig a hálózati tagsággal kapcsolatos elvárásokat a válaszadó jelentkezők szabadszavas válaszainak feldolgozása alapján csoportosítva, a fő hívószavak alapján foglaltuk össze az alábbi, 9. táblázatban.

A hálózati tagsággal kapcsolatos elvárások alapján 10 főcsoportot lehetett képezni, amelyek mellett a szóösszetételek jelentették az alkategóriákat.

- Az első főcsoportot a „szakmai” motivációk jelentették – ötféle szóösszetételben – a legtöbb, összesen 22 említéssel. Mindez egyértelműen utal arra, hogy a jelentkezők számára a szakmaiság valamilyen formája kiemelten fontos motiváció volt a jelentkezéskor.
- A 3. ábrán látható volt, hogy a jelentkezők kiemelkedően magas átlaggal a „csinálva tanulást” jelölték meg, mint fő ismeretforrást. A tapasztalati úton tanulás tehát általánosan jellemző volt a jelentkezőkre, ezért nem véletlen, hogy a második legtöbbet említett (20 említéssel) motivációjuk a jelentkezésre tapasztalatok megosztása, tapasztalatok szerzése és cseréje volt.
- Ugyancsak a 3. ábra adatai tanúskodtak arról, hogy a koordinátori munkához kapcsoló tudás könyvek, képzések általi elsajátítását a kevésbé jellemző kategóriába sorolták a jelentkezők. Úgy véljük, e hiányok leküzdése jelent meg abban, hogy a harmadik

legfontosabb motivációjuk (11 említéssel) a tudásszerzés, a tudásbővítés és a tudás átadása volt a hálózati tagság által.

- Ugyanennyi, 11 említést kapott a kapcsolatépítés is, mint minden hálózati működés alapja.

9. táblázat. Az Önkéntes-koordinátor Hálózatba jelentkezők tagsági motivációi és elvárásai (említések száma)

Szempontok		A hálózati tagság motivációi	A hálózati tagsággal kapcsolatos elvárások
Szakmai	közösség keresése	6 említés	12 említés
	együttműködés	5 említés	4 említés
	fejlődés	5 említés	7 említés
	támogatás	4 említés	1 említés
	kapcsolatok/kapcsolatépítés	2 említés	7 említés
Tapasztalat	megosztás	9 említés	3 említés
	szerzés	6 említés	7 említés
	csere	5 említés	6 említés
Tudás	szerzés (tanulás)	7 említés	7 említés
	bővítés	4 említés	
	megosztás		6 említés
Kapcsolatépítés		11 említés	9 említés
Jógyakorlatok megismerése		5 említés	4 említés
Információszerzés		5 említés	1 említés
Új	megközelítések	1 említés	1 említés
	ismeretek	1 említés	1 említés
	gyakorlatok	1 említés	
	lehetőségek	1 említés	
	inspirációk, impulzusok		7 említés
Közös	fejlődés	3 említés	1 említés
	megoldások, csapatmunka	6 említés	6 említés
	tanulás/képzés	1 említés	2 említés
Közösség tagja lenni			9 említés
Segítség (kérés, kapás)		3 említés	3 említés

Forrás: Saját szerkesztésű táblázat, az Önkéntes-koordinátor Hálózat jelentkezési kérdőívének feldolgozása alapján.

- Alacsonyabb számú, három-öt említést kaptak az olyan motivációk, mint a valami újhoz (megközelítéshez, ismerethez, gyakorlathoz, lehetőséghez) való hozzájutás, illetve a segítségkérés.
- Külön ki kell emelni a motivációk között a „közös” hívószó alá (fejlődés, megoldások, csapatmunka, tanulás/képzés) sorolható motivációkat, amelyek 10 említéssel a hatodik leggyakoribb motiváció lettek az említések száma szerint.

A tagsági motivációk ismertetése után nézzük meg, miként estek ezek egybe az Önkéntes-koordinátor Hálózat tagságához fűződő elvárásokkal (9. táblázat).

- Az első szembetűnő eredmény, hogy a szakmaiság (és a vele kapcsolatos szóösszetételek) 31 említéssel került az elsődleges elvárások közé. Érdekes megjegyezni, hogy a motivációk esetében a szakmaiság csak 22 említést kapott.
- A tapasztalat (megosztása, szerzése és cseréje) ez esetben is a második helyre került (16 említéssel), de érdekes, hogy tagsági motivációként magasabb, 21 említést kapott. A hálózati tagsággal kapcsolatos elvárásként tehát gyengült az említése.
- A tudás (szerzése, bővítése) esetében is hasonló „tendencia” látszik a 9. táblázat adatai alapján, mivel az elvárások között megjelent a tudásmegosztás is: 11 említés motivációként és 13 említés elvárásként.
- A kapcsolatépítés, az információszerzés, a jógyakorlatok elvárásként már alacsonyabb említést kaptak a tagsági motivációnál.
- A valami „új” kapása esetében ismét az elvárások lesznek az erősebbek azzal, hogy megjelenik az új inspirációkhoz, impulzusokhoz való hozzájutás elvárása.
- A közös fejlődés, a megoldások keresése, a csapatmunka, a tanulás és képzés esetében a tagsági motivációk egybeestek az elvárásokkal, ahogy a segítség (kérés, kapás) esetében.
- Végezetül, a tagsági elvárások között egy új szempont is megjelent (9 említéssel): a közösség tagjának lenni, ami arra utal, hogy az Önkéntes-koordinátori Hálózat a hiányzó szakmai közösség elvárásának is meg kell, hogy feleljen.

Összegezve megállapítható, hogy az Önkéntes-koordinátor Hálózatba jelentkezők magas motivációkkal érkeztek a hálózatba, de elvárásaikat még magasabban fogalmazták meg a szakmaiság, a tapasztalat- és a tudásszerzés, valamint az új inspirációkhoz, impulzusokhoz való hozzájutás terén. Óvatosan fogalmazva, a fentebb bemutatott motivációk és magas elvárások jellegük szerint az önkéntes-koordinátorok szakmai magányosságára, a tudás- és tapasztalatmegosztás hiányzó lehetőségeire, fórumaira utalnak. Mindezek jól indokolják a szakmai hálózat létrehozásának és működésének szükségességét.

Az Önkéntes-koordinátor Hálózatba jelentkezők jelzett szakmai problémái

A jelentkezési kérdőívben azt kértük, hogy a kitöltők írjanak három olyan problémát, ami munkájuk során gondot okoz számukra. A szabadszavas válaszokat ez esetben is kategorizáltuk és 11 problémacsoportba tudtuk rendezni. A 11 problémacsoport közül az első hét közvetlenül az önkéntes-koordinátori munka jelenlegi kihívásaival volt kapcsolatosak. Ehhez szorosan kapcsolódott a nyolcadikként említett – a célcsoporttal kapcsolatos –

problémacsoport. A további két csoportosításba kerültek bele a menedzsmenti jellegű problémák és az önkéntes-koordinátori szerep kihívásai. Végezetül, viszonylag kis említésszámmal a szektorszintű problémákat lehetett azonosítani.

10.táblázat. Az Önkéntes-koordinátor Hálózatba jelentkezők által jelzett szakmai problémák (említések száma)

	Jelzett problémák	Említések száma
Önkéntesek motivációja	motiválás, ösztönzés, motiváció fenntartása, motiváció megtartása, motivációs technikák	15 említés
Önkéntesek toborzása	toborzás, technikák, módszerek, önkéntesbázis növelése	12 említés
Önkéntesek megtartása	megtartás és módszerei	11 említés
Közösségépítés	közösség- és csapatépítés, szervezés, hálózatépítés	7 említés
Önkéntes életút támogatása	önkéntes jólét, élményalapú megközelítés, jutalmazás, ellentételezés	7 említés
Adminisztráció, jogi szabályozás	adminisztráció, adminisztrációs technikák, szerződések	5 említés
	jogi háttér, jogszabályi megfelelés, jogszabályok	4 említés
Kommunikáció	az önkéntesség és az önkéntesekkel való kommunikáció, láthatóság	4 említés
Célcsoport problémák	rendszeres és epizodikus önkéntesek, szülői önkéntesség, generációváltás, különböző korosztályok megszólítása nyugdíjasok bevonása, Iskolai Közösségi Szolgálat és az önkéntesség, aktivisták versus önkéntesek	7 említés
Menedzsmenti szempontok	vezetésmódszertan, időmenedzsment, stratégia kialakítása, pályázati lehetőségek, szűrési módszerek, konfliktuskezelés, logisztika, visszajelzés, szervezeten belüli kommunikáció, kampányok szervezése	11 említés
Önkéntes-koordinátori szerep kihívásai	képzés, fejlődés, elköteleződés, kiegészítés, továbbképzések, jógyakorlatok alkalmazása, szakirodalom használat, IT-rendszerek, szoftverek	8 említés
Szektorszintű problémák	önkéntesség társadalmi megbecsülése, önkéntesrendszerek átalakítása, az önkéntesség integratív szerepe	2 említés

Forrás: Saját szerkesztésű táblázat, az Önkéntes-koordinátor Hálózat jelentkezési kérdőívének feldolgozása alapján.

A jelentkezők legnagyobb számú, 15-11 említéssel három fő problémát jelöltek meg: az önkéntesek motiválása, toborzása és megtartása. E problémacsoportok jól mutatják a Bartal és szerzőtársai (2024) által is jelzett, a hazai önkéntes szektor kritikus kérdéseinek gyakorlatban való megjelenését, nevezetesen az önkéntesség „stílusának” átalakulását, amelynek problémái leginkább a motiválásban, a megfelelő toborzási módszerek megtalálásában, illetve az epizodikus, valamint a rendszeres önkéntesek megtartásában jelentkeznek. E nehézségek a „célcsoport problémái” kategória alatt is részletesen említésre kerültek. Mindezek alapján jól látható, hogy a toborzás, motiválás, megtartás hármasa köré koncentrálódnak a hazai önkéntes-koordináció főbb kihívásai.

Noha kisebb számú, 7-7 említést kaptak a közösségépítés és az önkéntes életút támogatása alá összegyűjtött problémák, de ezek következményesen merülnek fel, hogy: miként, hogyan lehet motiválni és megtartani az önkénteseket. Az önkéntes-koordinátori munka szerves része az adminisztráció, a jogi szabályozás (5-4 említéssel) és a mindennapi kommunikáció (4 említéssel), amelyek a koordinátori munka „szükséges rossz” oldalát jelentik.

Az önkéntes menedzsmenti problémák – a vezetésmódszertantól a szűrési módszereken keresztül a kampányok szervezéséig – sokrétűségük miatt kaptak nagyobb számú, 11 említést. Az önkéntes-koordinátori szerep kihívásai közé soroltunk olyan említéseket, amelyek a szakmai munkával, a koordinátori feladatokkal és készségekkel voltak kapcsolatosak.

Összességében tehát, a hazai önkéntes-koordinátori szakma olyan hasonló kihívásokkal kell, hogy szembenézzon, mint amelyek jelentősen befolyásolják a hazai önkéntesség fejlődését is, hiszen ezek egymással szorosan és következményesen függnek össze.

ÖSSZEGZÉS

A tanulmányban arra vállalkoztunk, hogy a nemzetközi és hazai szakirodalom alapján áttekintést adjunk az önkéntes-koordinátor szervezeti pozícióról, mint feladat- és munkakörrel: annak definiálástól kezdve a rekrutációján és szereptípusain keresztül feladatainak és készségeinek bemutatásáig. Célunk – ami az elemzés során többszörösen is megerősödött – az volt, hogy elindítsuk a hazai önkéntes-koordinátori pozíció foglalkoztatási jellemzőinek kidolgozására irányuló közös gondolkodást. Ehhez a tanulmány főbb megállapításai alapján a következő problémakészletet tudjuk nyújtani:

- Az önkéntes-koordinátor „definiálása” az önkéntes-koordinátor készségalapú meghatározásai, leírásai keverednek vagy váltakoznak a feladatközpontú megközelítéssel.
- Az önkéntes-koordinátorok rekrutációjára és szereptípusaira – célzott kutatások hiányában – csak tapasztalati megközelítést lehetett adni. Márpedig egy szakma önazonosságához egyrészt elengedtetlen, hogy tudjuk, kik, hogyan és milyen képzettségi szinten lépnek be. Másrészt pedig, mi határozza meg foglalkoztatási és működési szerepeiket és milyen módszereket alkalmaznak feladatvégzésük során.
- A magyar nyelvű szakirodalom áttanulmányozása alapján megállapítható, hogy nincs egy egységes, a koordinátori munka feladatait és készségeit teljesen felölelő és részleteiben bemutató kiadvány. Égetően hiányzik tehát egy olyan önkéntes-koordinátori kézikönyv a

magyar önkéntesség „piacáról”, ami kifejezetten a koordinátorok számára íródott és lépésről-lépésre, a nemzetközi és a hazai gyakorlatokat vegyítve nyújt segítséget a szakmai keretrendszer kialakításához.

- E megállapításunkat alátámasztotta az Önkéntes-koordinátor Hálózatba jelentkezők megnyilatkozásai által felrajzolható problématérkép. Ez arra is rámutatott, hogy a koordinátorok mindennapi munkáját jelentősen befolyásolja az is, hogy közben a hazai önkéntesség is változóban van és ez új, folyamatosan megoldandó kihívásokat jelent.
- Az Önkéntes-koordinátor Hálózatba jelentkezők magas motivációkkal érkeztek a hálózatba, de elvárásaikat még magasabban fogalmazták meg a szakmaiság, a tapasztalat- és a tudásszerzés, az új inspirációkhoz, impulzusokhoz való hozzájutás terén.

IRODALOM

Antal Ágnes – Dóri Éva – Szalai Tünde (2023): „Helyiértékből” Regionális érték – egy Balaton-parti kulturális civil szervezet huszonöt éves működésének eredményei és gyakorlata az önkéntes-koordináció terén. *Önkéntes Szemle*, 3(3) pp. 55-71.

Araffa, Marvin S. (1970): Training coordinators of volunteer services at Northeastern University. *Volunteer Administrator*, 4(3) pp. 1-8.

B. Balog Edit – Ungi Cecília – Zsivkovitsné Gyenes Krisztina (2023): *Szervezz Ömivel! Segédlet az önkéntesekkel való munkához. Online kézikönyv*. Szeged: Talentum Alapítvány az Önkéntesség Támogatásáért.

<https://www.talentumonkentes.hu/hirek/szervezz-omivel> Letöltve: 2025.11.21.

Bartal Anna Mária – Dorner László – Fényes Hajnalka – Perpék Éva (2025): *101 kérdés és válasz az önkéntességről. Önkénteseknek és civil-nonprofit szervezeteknek*. Eger: Eszterházy Károly Katolikus Egyetem.

<https://www.onkentesszemle.hu/101-kerdes-es-valasz-az-onkentessegrol-onkenteseeknek-es-szervezeteknek/> Letöltve: 2025.11.18.

Bartal Anna Mária – Dorner László – Nagy Réka – Fényes Hajnalka – Nagy Réka – Perpék Éva (2024): „Gúzsba kötve táncolni” – helyzetkép a hazai önkéntes alszektorról az Önkéntes Szemle (2021-2023) tanulmányai és esettanulmányai alapján. *Önkéntes Szemle*, 4(1) pp. 13-30.

<https://doi.org/10.53585/OnkSzem.2024.1.3-30>

Benkő Fruzsina (2024): Önkéntesekkel a gyerekszegénység és a kirekesztés ellen – a tíz éves InDaHouse Hungary működése. *Önkéntes Szemle*, 4(1) pp. 122-136.

Brudney, Jeffrey L. – Meijs, Lucas C.P.M. (2014): Models of volunteer management: Professional volunteer program management in social work. *Human Service Organizations Management, Leadership and Governance*, 38(3) pp. 297-309.

DOI: 10.1080/23303131.2014.899281

Csordás Izabella (2011a): Az önkéntes koordinátor mint stratégia. Önkéntesség a múzeumban. Magyar Múzeumok. *A Pilinszky Társaság – Magyar Múzeumok Egyesület online magazinja*, 2011. május 3.

http://archiv.magyarmuzeumok.hu/tema/203_az_onkentes_koordinator_mint_stratega Letöltve: 2025.11.15.

Csordás Izabella (2011b): Az önkéntes koordinátor mint adminisztrátor. Önkéntesség a múzeumban. Magyar Múzeumok. *A Pilinszky Társaság – Magyar Múzeumok Egyesület online magazinja*, 2011. június 6.

http://archiv.magyarmuzeumok.hu/tema/233_az_onkentes_koordinator_mint_adminisztrator Letöltve: 2025.11.15.

Csordás Izabella (2011c): Az önkéntes koordinátor mint humánerőforrás-szakember. Önkéntesség a múzeumban. Magyar Múzeumok. *A Pilinszky Társaság – Magyar Múzeumok Egyesület online magazinja*, 2011. július 2.

http://archiv.magyarmuzeumok.hu/tema/256_az_onkentes_koordinator_mint_humaneroforras-szakember Letöltve: 2025.11.15.

Csordás Izabella (2016) (szerk.): *Cselekvő közösségek. Gyakorlati útmutató*.

<https://cskwiki.hu/az-onkentes-koordinator-feladatkore-es-kompetenciai/> Letöltve: 2025.11.18.

Cuskelly, Graham – Taylor, Tracy – Hoyer, Russel – Darcy, Simon (2006): Volunteer management practices and volunteer retention: A Human Resource Management Approach. *Sport Management Review*, 9(2) pp.141-163. [https://doi.org/10.1016/S1441-3523\(06\)70023-7](https://doi.org/10.1016/S1441-3523(06)70023-7).

Einolf, Christopher (2018): Evidence-based volunteer management: A review of the literature. *Voluntary Sector Review*, 9(2) pp. 1-24. DOI: <https://doi.org/10.1332/204080518X15299334470348>

Ellis, Susan (2000): *On being a dream-catcher*.

<https://www.energizeinc.com/hot-topics/2000/december> Letöltve: 2025.11.18.

Ellis, Susan (2006): *What's in a name or a title?*

https://www.energizeinc.com/hot-topics/2006/september?utm_source=chatgpt.com Letöltve: 2025.11.18.

Ellis, Susan J. – Campbell, Katherine H. (2005): *By the People: A History of Americans as Volunteers*. Philadelphia, PA: Energize, Inc.

Fredriksen, Erica – Martinez, Santiago – Moe, Carl E. (2021): Key challenges and best practices: in the coordination of volunteers in healthcare services: A qualitative systematic review. *Health and Social Care*, 29, pp. 1607-1620.

DOI: <https://doi.org/10.1111/hsc.13261>

Hager, Mark A. – Brudney, Jeffrey L. (2004): *Volunteer management practices and retention of volunteers: A study of the management of the volunteer workforce*. Washington, DC: Urban Institute.

https://ellisarchive.org/sites/default/files/2019-12/Document_20191219_0001.pdf Letöltve: 2025.11.18.

Hajdú Krisztina (2015): *Jobbá tesszük. Önkéntes praktikum kézikönyv*. Budapest: Magyar Máltai Szeretetszolgálat.

Holdsworth, Clare (2010): Why volunteer? Understanding motivations for student volunteering. *British Journal of Educational Studies*, 58(4) pp.421-437. DOI: 10.1080/00071005.2010.527666.

Hajdú Krisztina (2015): *Jobbá tesszük. Önkéntes praktikum kézikönyv*. Budapest: Magyar Máltai Szeretetszolgálat.

<http://gyerekesely.maltai.hu/kiadvany> Letöltve: 2025.11.21.

Hustinx, Lesley – Lammertyn, Frans (2003): Collective and reflexive styles of volunteering: A sociological modernization perspective. *Voluntary Action*, 5(1) pp. 35-50.

DOI: <https://doi.org/10.1023/a:1023948027200>

Holmes, Kristen – Smith, Karen (eds.) (2009): *Managing volunteers in tourism: Attractions, destinations and events*. Milton Park: Routledge / Butterworth-Heinemann.

DOI: <https://doi.org/10.4324/9780080943268>

Kármán Erika – Kónya Gizella (2008): *Önkéntes menedzsment alapok – avagy amit az önkéntes fogadó szervezeteknek az önkéntesekkel való együttműködés során tudniuk érdemes*. Budapest: Önkéntes Központ Alapítvány.

Kósa Éva Szilvia – Mike Csenge – Szabó Anikó (2022): Esettanulmány a kórházi önkéntességről a 2000-es évek közepétől a Covid-19 járvány kitöréséig – szegedi, debreceni, veszprémi példák alapján. *Önkéntes Szemle*, 2(2) pp. 89-108.

McCurley, Stewe – Lynch, Rick (1997): *Volunteer management: Mobilizing all the resources of the community*. Toronto: Heritage Arts Pub.

Macduff, Nancy (2011): *Volunteer management: Mobilizing all the resources of the community*. Toronto: Heritage Arts Pub.

Meijs, Lucas – Brudney, Jeffrey L. (2020): Volunteer management. In: List, Regina A. – Anheier, Helmut K. – Toepler, Stefan (eds.): *International Encyclopedia of Civil Society*. Berlin: Springer. pp. 1-9.

DOI: <https://doi.org/10.1007/978-3-319-99675-2>

National Council for Voluntary Organisation (2021): *Planning for volunteers. Coordinating volunteers*. <https://www.ncvo.org.uk/help-and-guidance/involving-volunteers/planning-for-volunteers/coordinating-volunteers/> Letöltve: 2025.11.18.

Óvári Ambrus (2025): *Az önkénteskoordinátorok feladatköre, képzése és szerepe Magyarországon nemzetközi példák tükrében*. Budapest: BCE Gazdálkodástudományi Kar, Gazdálkodási és Menedzsment szak.

Ozyurt, Saba - Villicana-Reyna, Nada (2016): Leadership characteristics and volunteer retention. *Journal of Nonprofit Education and Leadership*, 6(4), pp. 350-374.

DOI: <https://doi.org/10.18666/JNEL-2016-V6-I4-6521>

Önkéntes Kézikönyv. A Veszprém-Balaton 2023 Európa Kulturális Fővárosa önkéntes programjának összefoglaló kézikönyve (2023). Résztvevő kiadók: Veszprém - Balaton 2023 Zrt; Veszprém – Balaton Régió Kultúrájáért Közalapítvány; Veszprém Megyei Civil Hálózatért Közhasznú Egyesület; Fekete Sereg Ifjúsági Egyesület.

Rochester, Colin – Paine, Angela E. – Howlett, Stewen – Zimmeck, Meta (2010): Issues of co-ordination and management: How can the activities of volunteers be best organised? In: Rochester, Colin – Paine, Angela E. – Howlett, Steven – Zimmeck, Meta (eds.): *Volunteering and society in the 21st century*. London: Palgrave Macmillan, pp. 147-160.

Safrit, Dale R. – Schmiesing Ryan (2011): Volunteer models and management. In: Connors, Tracy D. (ed.): *The volunteer management handbook: Leadership strategies for succes*. pp. 1-30.

DOI: <https://doi.org/10.1002/9781118386194.ch1>

Sáfrány-Kovalik, Rozália Sára (2017): *Az önkéntes koordinátor is vezető? Az önkéntesek motiválásának hátterében álló tényezők*. MA/MSc szakdolgozat. Budapest: BCE Gazdálkodástudományi Kar, Szervezeti Magatartás Tanszék. <https://szd.lib.uni-corvinus.hu/9854/> Letöltve: 2025.11.21.

Scheier, Ivan H. (2000): *Making dreams come true without money, might or miracles: A guide for dream-chasers and dream-catchers*. Philadelphia: Energize. Inc.

www.energizeinc.com Letöltve: 2025.11.18.

Surányi Ákos (2022): Önkéntes-koordinátori munka a Menedékház Alapítványnál. *Önkéntes Szemle*, 2(1) pp. 92-104.

Studer, Sibylle – von Schnurbein, Georg (2013): Organizational factors affecting volunteers: A literature review on volunteer coordination. *Voluntas*, 24, pp. 403-440.

DOI: <https://doi.org/10.1007/s11266-012-9268-y>

Szőke Tímea (2022): Önkéntes koordináció és önkéntesség a Budapest100 programban. *Önkéntes Szemle*, 2(3) pp. 97-115.

Szűcs Norbert – Fejes József – Mutier Uszáma (2024): Az önkéntesek szerepe a Motiváció Tanodák működésében. *Önkéntes Szemle*, 4(1) pp. 82-102.

Tóthné Almássy Monika (2021): Újratervezés – a KórházSuli Alapítvány gyors és rugalmas válaszai a Covid-19 járvány idején. *Önkéntes Szemle*, 1(2) pp. 56-69.

DOI: <https://doi.org/10.53585/OnkSzem.2021.2.56-69>

Wedel, Toby O. (2010): Volunteer services coordinators in the seventies. *International Journal of Volunteer Administration*, 27(1) pp. 47-50.

https://www.ijova.org/IJOV_FA_LIST_6152449.php Letöltve: 2025.11.18.

Volunteer Coordinator Handbook (2024). Volugram, Tartu Bodó, Salzkammergut. https://en.voco.ee/wp-content/uploads/sites/5/2023/12/Coordinator_handbook_ENG_20.11.23-1.pdf Letöltve: 2025.11.18.

Wilson, John (2012): Volunteerism research: A review essay. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 41(2) pp. 176-212. DOI: <https://doi.org/10.1177/0899764011434558>

Xu, Jiayi – Jamil, Roussillah – Mai, Xiaojun – Deng, Lvxiang – Zhang, Jiayue – Yang, Ying (2024): Volunteer management in nonprofit organizations: A bibliometric analysis. *SAGE Open*, 14(4)

DOI: <https://doi.org/10.1177/21582440241284244>