

**Міністерство освіти і науки України
Сумська обласна рада
КОМУНАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
СУМСЬКИЙ ОБЛАСНИЙ ІНСТИТУТ ПІСЛЯДИПЛОМНОЇ
ПЕДАГОГІЧНОЇ ОСВІТИ**

Факультет підвищення кваліфікації та перепідготовки
Кафедра педагогіки, спеціальної освіти та менеджменту

Ніколаєнко Павло Михайлович

**ШЛЯХИ ОПТИМІЗАЦІЇ РОЗВИТКУ
ВОЛОНТЕРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ**

Кваліфікаційна (магістерська) робота
здобувача вищої освіти
другого (магістерського) рівня вищої освіти
спеціальності 073 Менеджмент
освітньо-професійної програми
«Менеджмент і адміністрування»

Науковий керівник:

кандидат педагогічних наук,
доцент кафедри педагогіки,
спеціальної освіти та менеджменту

Гиря Олексій Олексійович

Рекомендована до захисту
рішенням кафедри педагогіки,
спеціальної освіти та менеджменту

Протокол № _____ від «___» _____ 2025 р.

Зав. кафедри _____ Г.Л. Єфремова

Суми 2025

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1 ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ ВОЛОНТЕРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УКРАЇНІ.....	6
1.1. Розвиток волонтерської діяльності в Україні	6
1.2. Засоби координації волонтерських ініціатив в суспільстві	14
1.3. Формування кадрового потенціалу та супровід волонтерської організації (на прикладі "Save the Children").....	25
РОЗДІЛ 2 ШЛЯХИ ОПТИМІЗАЦІЇ РОЗВИТКУ ВОЛОНТЕРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ.....	33
2.1. Удосконалення менеджменту людських ресурсів у сфері волонтерства	33
2.2. Оптимізація стратегії розвитку волонтерських ініціатив.....	42
2.3. Дослідження впливу на розвиток волонтерської діяльності управлінських аспектів мотивації (на прикладі "Save the Children").....	48
ВИСНОВКИ.....	62
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	64

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Активний волонтерський рух є невід’ємною частиною кожної демократичної країни. Розвинена волонтерська діяльність свідчить про існування громадянського суспільства та відображає соціальну активність його членів. В Україні, разом із розвитком сучасного громадянського суспільства, поширюються цінності демократичних та розвинених держав. Створення волонтерського руху є ознакою свідомого суспільства, яке цінує свободу та прагне до миру і безпеки своїх громадян.

В умовах зростання зовнішніх та внутрішніх викликів, які постають перед Україною та її громадянами, при загостренні невизначеності й нестабільності, суспільство відчуває нагальну потребу в механізмах, що дозволяють оперативно, виважено й адекватно реагувати на ризики та загрози. Необхідно знаходити способи вирішення пріоритетних проблем та забезпечувати оперативне реагування на їх виникнення.

Таким чином, потрібно здійснити концептуальний аналіз розвитку волонтерського руху в Україні, виявити його основні мотивації, характеристики, труднощі та перспективи з метою використання соціальних ресурсів для модернізації українського суспільства та ефективного управління волонтерськими ініціативами. Ця мета визначила тему курсової роботи та її основні цілі.

Об’єктом дослідження є волонтерська діяльність в Україні.

Предметом дослідження є шляхи оптимізації розвитку волонтерської діяльності в умовах воєнного стану.

Мета дослідження — визначення та систематизація засобів ефективного впливу на волонтерську діяльність в Україні.

Для досягнення поставленої мети необхідно було виконати наступні основні завдання:

1. Виявити чинники, що впливають на поточний стан та ефективність

волонтерської діяльності.

2. З'ясувати причини, що гальмують розвиток волонтерства в країні.
3. Схарактеризувати вплив різних засобів на розвиток волонтерського руху в Україні в сучасних умовах.
4. Дослідити управлінські аспекти мотивації молоді до волонтерської діяльності.

Для досягнення поставлених цілей були застосовані такі **методи дослідження**: аналіз наукової літератури вітчизняних та зарубіжних вчених з обраної теми для відбору та структурування наявних фактів; проведення емпіричних досліджень; узагальнення результатів проведеного дослідження.

Теоретичне значення результатів дослідження полягає у систематизації засобів мотивації молоді до волонтерського руху, з'ясуванні його особливостей, проблем та перспектив розвитку, а також впливу соціальних тенденцій на реформування українського суспільства та забезпечення ефективного управління волонтерськими організаціями.

Практичне значення полягає у визначенні дієвих засобів підвищення ефективності та популяризації волонтерського руху.

Апробація результатів роботи. Результати дослідження оприлюднено на двох Міжнародних науково-практичних інтернет-конференціях:

- 1) Інтернет конференція молодих дослідників «Інновації в науці: сучасний вимір» (Суми 2024 р.);
- 2) Інтернет конференція «Електронні інформаційні ресурси: створення, використання, доступ та управління» 20-21 листопада 2024 р. (Вінниця).

Висвітлено у чотирьох наукових публікаціях:

1. Ніколаєнко П.М. Управління громадськими організаціями. Інновації в науці: сучасний вимір: матеріали Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції молодих дослідників (4 квітня 2024 року, м. Суми) / За заг. ред. О.В. Гузенко. Суми : ФОП Цьома С.П., 2024. 207 с. С. 161-163 [31].

2. Ніколаєнко П.М. Розвиток волонтерської діяльності в Україні як прояв активізації соціальних ресурсів громадянського суспільства. Сучасна наука : погляд молодих : збірник наукових праць студентів, магістрантів та молодих дослідників / уклад. А.В. Вознюк, Г.Л. Єфремова. У 3-х ч. Суми : НВВ КЗ СОІППО, 2024. Ч. 3. 112 с. С. 65–68 [53].
3. Ніколаєнко П.М. Становлення і функціонування волонтерського руху в Україні. Інтернет конференція «Електронні інформаційні ресурси: створення, використання, доступ та управління». Збірник матеріалів Міжнародної науково-практичної Інтернет конференції 20-21 листопада 2024 р. Суми/Вінниця: НІКО / КЗВО «Вінницька академія безперервної освіти», 2024. 220 с. С. 123–126 [33].
4. Ніколаєнко П.М. Профілактика емоційного вигорання волонтерів. Сучасна наука : погляд молодих : збірник наукових праць студентів, магістрантів та молодих дослідників / уклад. А.В. Вознюк, Г.Л. Єфремова. У 2-х ч. Суми : НВВ КЗ СОІППО, 2025. Ч. 1. 104 с. С. 69–71 [54].

Структура та обсяг роботи: дослідження включає вступ, два розділи, висновки та список використаних джерел, що містить 63 найменувань. Загальний обсяг роботи становить 71 сторінок, з яких 63 сторінок займає основний зміст. У роботі також містяться 2 таблиці та 8 рисунків.

РОЗДІЛ 1

ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ ВОЛОНТЕРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УКРАЇНІ

1.1. Розвиток волонтерської діяльності в Україні

Співпраця між незнайомими людьми є однією з ключових тем у соціальних науках. З розвитком суспільства та новими відкриттями виникають і нові виклики. Проблеми безробіття, шкідливих звичок, воєн та бідності є актуальними для сучасного суспільства. Оскільки держава та її соціальні інститути часто не можуть ефективно вирішити ці проблеми, виникають волонтерські організації, які беруть на себе цю відповідальність.

Волонтерська діяльність базується на принципах альтруїзму, доброти, щедрості, милосердя та небайдужості – якостях, які здавна спонукали людей займатися благодійністю. Волонтерство передбачає витрачання людиною свого вільного часу, енергії, навичок та знань на благо інших осіб чи груп. Добровільна діяльність є основною рисою волонтерства та важливою складовою соціальної поведінки, що вимагає відданості та бажання бути корисним. Основна мета цих організацій полягає в захисті прав людини, наданні матеріальної чи психологічної допомоги, а також у вдосконаленні життя громади або міста, що дозволяє реалізувати свій громадянський обов'язок.

Термін «волонтер» має своє коріння в латинському слові «Voluntaries», яке перекладається як «доброволець». Згідно з тлумачним словником української мови, волонтером називають людину, яка добровільно бере участь у військовій службі чи здійснює діяльність у соціальній, гуманітарній або екологічній сферах допомоги.

Історія сучасного українського волонтерства починається з часів Незалежності. Особливим моментом у розвитку волонтерського руху стало його перетворення від радянських, часто формальних форм допомоги, пов'язаних із державним керівництвом, до справжньої солідарності та

горизонтально організованої активності людей.

Перелік волонтерських організацій в Україні за останні роки значно розширився. Межі їх впливу, як і сфери діяльності, розширилися. Сьогодні волонтерські організації в Україні виступають важливою складовою громадянського суспільства та ключовим елементом для забезпечення стабільного функціонування держави, адже сьогодні в Україні волонтерська діяльність присутня майже у всіх сферах життя суспільства.

Важливим моментом є те, що сучасне українське волонтерство значно розширило як сфери своєї діяльності, так і коло осіб, яким надається організована допомога. Це свідчить про величезні зміни, насамперед, у свідомості людей, які згуртувалися та усвідомили необхідність спільних дій для зміцнення національної держави.

На прикладі подій, свідками яких ми всі є, можна переконатися, що волонтерський рух є основною рушійною силою змін і реформ в країні. Колективна робота, де є налагоджений робочий процес, і кожен учасник прагне досягти спільної мети, є запорукою тих масштабних змін, які відбуваються в Україні за останні роки.

Волонтерство як соціальний феномен має різноманітні форми та сфери застосування, а його вивчення є міждисциплінарним. Цей явище досліджується вченими з різних галузей, таких як соціологія, психологія, історія, право, економіка, соціальна робота, соціальний менеджмент, соціальна психологія та інші [18]. Поняття «волонтерство» включає в себе велику різноманітність видів діяльності, організацій та сфер суспільного життя. Визначення цього явища також може змінюватися залежно від того, куди саме акцентується увага.

Характер того, що є волонтерством, відрізняється в кожній країні. Американські дослідники Х. Анхер та Л. Саламон, проаналізувавши концепцію «volunteering» у США та Великобританії, а також у деяких інших країнах та мовах, прийшли до висновку, що це явище виникає в різних контекстах та має різноманітний культурний та політичний відтінок [4].

Розуміння феномену волонтерства еволюціонувало з часом. Наприклад, аналіз наукової літератури показав, що до середини дев'ятнадцятого століття волонтерство було сприйняте переважно через призму християнських вірувань та ідеї «служіння державі». У двадцятому столітті термін «волонтерство» став асоціюватися з «служінням Батьківщині», а до кінця цього століття його визначення почало орієнтуватися на соціальну підтримку та захист [15; 18].

Згідно з поглядами І. Д. Зверевої, волонтерський рух представляє собою благородну діяльність, що виконується фізичними особами на безвинній основі, без отримання заробітної плати та без намагання підвищити свій статус, метою якої є підтримка процвітання та добробуту громад та суспільства в цілому [17].

О. Холіна трактує волонтерство як метод формування соціальних зв'язків, а також як можливість розвивати й реалізовувати свої моральні та духовні якості, набувати нових навичок, а також забезпечувати інших». За словами В. Лугового, волонтерство – це «комбінований процес і результат цілеспрямованої, організованої інформаційної акультурації людини, засвоєння нею культурного досвіду» [26].

Зазвичай волонтерами стають приватні особи, громадські діячі (такі як Д. Адамс, М. Річмонд, А. Соломон), духовні лідери (наприклад, пастор С. Барнетт, Ч. Вара). Одним із найбільш відомих прикладів такої діяльності є Мати Тереза. Вона, будучи католицькою черницею, заснувала Орден милосердя, який займався допомогою бідним та хворим.

Українців, які займалися суспільно-корисною діяльністю, часто називають альтруїстами, доброчинцями, благодійниками, громадськими діячами та меценатами. До них належать такі історичні постаті, як Князь Володимир, Ярослав Мудрий, Гетьман Петро Сагайдачний та Іван Мазепа, а також приватні благодійники, зокрема родини Терещенків, Семеренків та Броцьких [26; 31].

Волонтерство можна розглядати через призму різних теорій,

включаючи теорію конфлікту, оскільки часом воно виступає у протистоянні з державою чи суспільством. Наприклад, українська Революція Гідності привернула багато волонтерів, що можна вважати прикладом такої ситуації, де волонтерство протистоїть політиці влади, відстоюючи цінності людей, що беруть на себе відповідальність за країну.

Волонтерське об'єднання – це спеціальна соціальна сфера, де різні особистості об'єднуються, щоб протягом тривалого періоду часу задовольняти спільні інтереси.

Феномен волонтерства є складним і різностороннім. Для спроби систематизації та узагальнення існуючих теорій на початку XXI століття дослідники відшукали три парадигми, які виокремлюються у різних теоретичних та емпіричних дослідженнях даного явища [14].

Перша парадигма, найбільш широко представлена в ряді приватних теорій, розглядає волонтерство з економічної перспективи, розглядаючи його як форму праці або трудової діяльності. Ця парадигма дозволяє розглядати соціальний капітал волонтера та класифікувати основні мотиви осіб з різних соціально-демографічних груп. До цієї парадигми відносяться теорія праці Чарльза та Кріса Тіллі, а також внески Л. Саламона, К. Бідермана та Л. Кудринської.

Друга парадигма розглядає волонтерство як форму просоціальної поведінки через розуміння соціальної взаємодії, альтруїзму та участі у громадському житті. Вона включає роботи таких авторів, як, наприклад, А. Сміт та М. Вебер, які досліджували волонтерство у контексті соціальної взаємодії, а також А. Де Токвіля, А. Сен-Сімона та І. Канта, які розглядали волонтерство в рамках політичної участі.

Третя парадигма, розглядає волонтерство як спосіб життя та вид дозвілля [14].

Згідно з нормами законодавства України, волонтерська діяльність розглядається як добровільна, орієнтована на соціальні цілі і є неприбутковою діяльністю, яка здійснюється волонтерами через надання

допомоги. [1].

Законодавство, прийняте Верховною Радою України, визначає політику держави у відношенні громадських організацій, включаючи волонтерські об'єднання, та забезпечує їхню правову, економічну та соціальну підтримку. Закон «Про громадські об'єднання» регулює правові та організаційні засади здійснення права на свободу об'єднань, яке передбачене Конституцією України та міжнародними угодами. У ньому описано порядок створення, реєстрації, діяльності та припинення функціонування громадських об'єднань [1].

Волонтерство є глобальним явищем, яке об'єднує людей, що прагнуть приносити користь своїй громаді та світовій спільноті. Волонтерами називають осіб, які на добровільних засадах та без матеріальної винагороди залучаються до громадсько-політичної діяльності для вирішення важливих соціальних питань. Це люди різного віку та професій, які виділяють свій час, енергію та знання задля підтримки інших та загального добробуту суспільства.

В нашій державі добровільний рух має свою історію розвитку та розвитку. Масштабний підйом волонтерської діяльності, що поширився по всій країні, розпочався наприкінці 2013 року та набув особливої інтенсивності у наступному 2014 році, у рік початку військової агресії на сході країни. Основна спрямованість волонтерської допомоги була продиктована нагальною потребою у порятунку життів на окупованих територіях, підтримці українських військових та наданні допомоги переміщеним особам із зони бойових дій.

Цей аспект не є характерним для активізації волонтерської ініціативи в країнах заходу, що підкреслює унікальність українського досвіду.

Наразі під терміном «волонтерська діяльність» в Україні переважно розуміють добровільну допомогу, яку надають громадяни чи громадські організації, спрямовану на підтримку мирного населення, переселенців та військових, які постраждали внаслідок воєнного конфлікту.

Е. Лібанова зазначає, що зростання волонтерської діяльності в Україні суперечить укоріненним українським поглядам. Вона вказує на добровільну згоду групи людей, добровольців, виконувати свою справу, не чекаючи на це згоди від держави.[23].

У своїй аналітичній публікації «Волонтерський рух: глобальний контекст та практики в Україні» [18], дослідники інституту стратегічних досліджень – систематизували світовий досвід волонтерства та виокремили особливості його розвитку в Україні під час зовнішньої агресії.

Волонтерський рух проявив себе під час революційних подій (Євромайдан), а потім став одним із засобів протистояння збройній агресії ззовні, допомагаючи переселенцям з Криму та Донбасу, бійцям у зоні АТО та на кордоні з Росією, евакуюючи цивільне населення та інше.

Існує різноманітна класифікація видів волонтерської діяльності, однак почнемо з традиційного поділу, що включає формальне та неформальне волонтерство, а також державне, соціальне та проєктне.

Формальне волонтерство передбачає виконання волонтером роботи на постійній основі за встановленими правилами, які можуть включати повний робочий день, щоденну надання послуг та виконання певного розкладу. Зазвичай ця форма волонтерства має структуровану організацію, схожу на бізнес-менеджмент.

Неформальне волонтерство, натомість, здійснюється у місцевих громадах для вирішення їхніх поточних потреб. Волонтери, які беруть участь у неформальному волонтерстві, часто є членами громади, що об'єднує їх загальний інтерес до певної справи або питання. Ця форма волонтерства не має жорсткої структури та волонтери не мають чітко визначених ролей, але діють відповідно до власного часу та бажань. Зазвичай мотивацією для участі в неформальному волонтерстві є обмін досвідом та взаємна допомога, і учасники спільної справи часто відчують себе як друзі, а не просто волонтери.

Державне волонтерство включає роботу у сферах управління та

адміністрування, а також може включати керівні посади. Для цієї ролі потрібні якості лідера, оратора та дипломата. Волонтери в управлінні зазвичай працюють у чітко визначених ролях, часто несуть велику відповідальність і зобов'язаність перед зацікавленими сторонами, що може виявлятися через спеціальні системи та процедури звітності і прозорості [26].

Соціальне волонтерство, подібно до неформального, спрямоване на досягнення реальних змін у суспільстві. Однак у цій формі волонтери прагнуть до глобальних і значущих результатів, відчуваючи необхідність вплинути на широке коло проблем. Волонтерські групи у соціальному волонтерстві можуть бути менш структурованими, ніж у неформальному волонтерстві, але прагнення до конкретних досягнень зазвичай веде до формування структури та визначення ролей серед учасників. Сучасне соціальне волонтерство охоплює широкий спектр ініціатив, включаючи роботу з пенсіонерами, ветеранами та дітьми.

Проектне або організаційне волонтерство є одним із найпоширеніших та популярних видів волонтерства. Ця форма волонтерства особливо актуальна в умовах швидкого ритму сучасного життя, оскільки дозволяє виконати обов'язки протягом обмеженого та короткострокового періоду. Волонтер може вибирати проекти відповідно до своїх навичок та інтересів. Часто це включає організацію заходів для громадськості, адже зазвичай вхід на такі заходи є вільним. Тобто, проектне волонтерство полягає у спільній роботі людей для організації конкретної події.

Одним з нових напрямків волонтерства, що виник завдяки розвитку технологій, є медіа-волонтерство [26]. У сучасних умовах, коли вся інформація доступна в інтернеті та поширюється через соціальні мережі, важливо мати людей, які б відображали діяльність волонтерів. Фотографи, журналісти, блогери активно висвітлюють всі аспекти діяльності волонтерських організацій в мережі, і таким чином інформують громадськість та сприяють залученню нових волонтерів.

Також види послуг, які надають волонтери, залежать від характеру

їхньої діяльності. Наприклад, волонтери можуть виступати у ролі друзів або наставників для тих, хто переживає складний період у своєму житті і потребує підтримки. Вони можуть проводити час з такою людиною, спілкуватися з нею, відвідувати в лікарні. Ця допомога може значно покращити психологічний стан людини, допомогти пережити кризові моменти, або швидше адаптуватися до нового стану або місця проживання.

Багато організацій шукають волонтерів для виконання адміністративних завдань, таких як відповідь на телефонні дзвінки, обробка документів, або пошук інформації. Часто волонтерам довіряють завдання під час складних рекламних кампаній або організації заходів. Це особливо корисно для студентів, які шукають роботу або прагнуть побудувати майбутню кар'єру.

Діяльність в культурному секторі є однією з найпопулярніших форм волонтерства. Тут можна реалізувати свої таланти як дизайнер, музикант, актор, режисер або тренер, допомагаючи людям розвивати різноманітні мистецькі навички.

Надання освітніх послуг, таких як викладання, репетиторство або наставництво, має важливе значення в країнах, де доступ до освіти обмежений.

Послуги психологічної підтримки та консультування представляють інший аспект волонтерської діяльності. Волонтери, які займаються консультуванням та наданням психологічної підтримки, можуть сприяти емоційному покращенню та відновленню осіб, що переживають тяжкі періоди або після травматичних подій. Існує багато способів волонтерської допомоги, від консультування до активного прослуховування.

Військове волонтерство полягає в тому, що щороку добровольці надають гуманітарну допомогу у зонах воєнних конфліктів. Ці зони, а також прилеглі до них території, представляють загрозу для місцевого населення.

Волонтерський рух відіграє важливу роль у суспільстві, виконуючи різноманітні соціальні функції, такі як світоглядна, виховна, комунікаційна,

пізнавальна, формування соціального капіталу, рекреаційна та профілактична [29]. У контексті суспільства, волонтер має також важливі функції, як аксіологічна, збільшення громадської активності, соціалізація та вирішення соціальних проблем.

Волонтерські організації зазвичай не обмежуються дорослими; до них можуть приєднуватися також школярі та студенти. Цей досвід допомагає дітям сформувати модель поведінки, навчити їх того, як взаємодіяти в суспільстві та як допомагати, а також стимулює їх творчу енергію, якщо це відповідає напрямку діяльності волонтерської організації, в яку вони включені. Через волонтерську роботу вони знаходять нових друзів і зближуються з однолітками, які поділяють їхні цінності та інтереси.

Отже, можна стверджувати, що волонтерська діяльність сприяє розвитку емоційної та чуттєвої сфери особистості, вихованню і формуванню індивіда, розширенню його світогляду, здобуттю нових знань, а також стимулює творчу активність та особистісний розвиток [31].

1.2. Засоби координації волонтерських ініціатив в суспільстві

Координація діяльністю волонтерів ґрунтується на кількох основних принципах, які враховують підходи до управління людськими ресурсами:

- важливість персоналу. Волонтери є ключовим ресурсом для організації;
- взаємозв'язок між мотивацією та цілями організації. Успішність організації залежить від тісного зв'язку між системою мотивації волонтерів та стратегічними цілями організації;
- співробітництво всіх волонтерів. Щоб досягти мети волонтерської діяльності, необхідно узгоджувати зусилля всіх членів команди [35].

Однією з цілей управління волонтерською діяльністю є створення сприятливого середовища, де існують продуктивні та гармонійні взаємини між керівниками та волонтерами, сприяючи командній співпраці. В процесі управління важливо застосовувати процедури, які демонструють, що кожен

член організаційної спільноти є цінним і сприяють розвитку атмосфери співпраці та взаємодовіри.

Управління також має допомагати волонтерській організації збалансувати інтереси та пристосуватися до вимог різних зацікавлених груп. Крім того, метою управління є керування різноманітністю робочої сили, враховуючи індивідуальні та групові особливості членів волонтерських груп.

Координація діяльністю волонтерів має застосовувати етичний підхід, що передбачає турботу про членів колективу та забезпечення їм рівних можливостей [25; 27]. Процес управління повинен сприяти підвищенню мотивації та відданості шляхом впровадження правил та процедур, які визнають внесок членів організації та винагороджують їх за добровільну працю.

Основна мета координації волонтерською організацією полягає в досягненні успіху завдяки ефективному використанню людських ресурсів, забезпечуючи одержувачам добровільних послуг максимальну вигоду та задоволення від наданих ними навичок та умінь, а самим волонтерам – максимальне задоволення від їхньої праці.

Для досягнення основної мети необхідно, щоб керівництво зосередилося на вирішенні таких завдань управління людськими ресурсами:

- забезпечення набуття та збереження необхідного персоналу, який має високу кваліфікацію, позитивний настрій і мотивацію;
- максимізація та розвиток внутрішніх здібностей співробітників за допомогою створення можливостей для навчання та професійного зростання;
- створення атмосфери, що сприяє формуванню ефективних та гармонійних відносин між керівництвом та підлеглими;
- розвиток сприятливого середовища для командної роботи та гнучкості в управлінні процесами;
- розробка збалансованого та адаптивного підходу до задоволення потреб різних зацікавлених сторін;
- створення умов для оцінки та винагород за досягнення працівників;

- управління різноманітністю трудового колективу, враховуючи персональні та групові відмінності;
- забезпечення рівних можливостей для всіх працівників;
- виконання етичних стандартів управління, що базуються на турботі про персонал, справедливості та відкритості.

Керівники організації, що займаються волонтерською діяльністю, можуть розпочати виконання окремих або всіх наведених завдань, але практична реалізація часто зустрічає значні труднощі. Багато дослідників вважають, що ці ускладнення пов'язані з такими проблемами, як переваги інших (фінансових) організацій, виконання короткострокових проєктів, недостатня підтримка з боку керівництва середнього рівня, неадекватна інфраструктура, обмежені ресурси, опір змінам, а також з атмосферою, де працівники не мають довіри до керівників [25]. Усі ці проблеми виникають внаслідок особливостей процесів волонтерської роботи та внутрішнього і зовнішнього середовища, в якому функціонує конкретна організація.

У книзі «Управління людськими ресурсами», виданій у США у 1984 році, М. Деванна, К. Фомбрун та Н. Тичі розглядали концепцію, що системи «людські ресурси» та структура організації повинні бути адаптовані до стратегії організації та відповідати принципам «моделі відповідності» [23]. Вони пояснювали, що існує цикл керування персоналом (рис. 1.1), який включає чотири основні процеси, характерні для будь-якої організації.

Для впровадження управління волонтерською діяльністю можна використовувати такі етапи:

- добір персоналу – відповідність наявних людських ресурсів робочим місцям;
- оцінка – управління показниками діяльності волонтерів;
- система винагород – інструмент управління, який використовується для стимулювання організаційних показників діяльності;
- розвиток – розвиток високоякісних працівників [25].

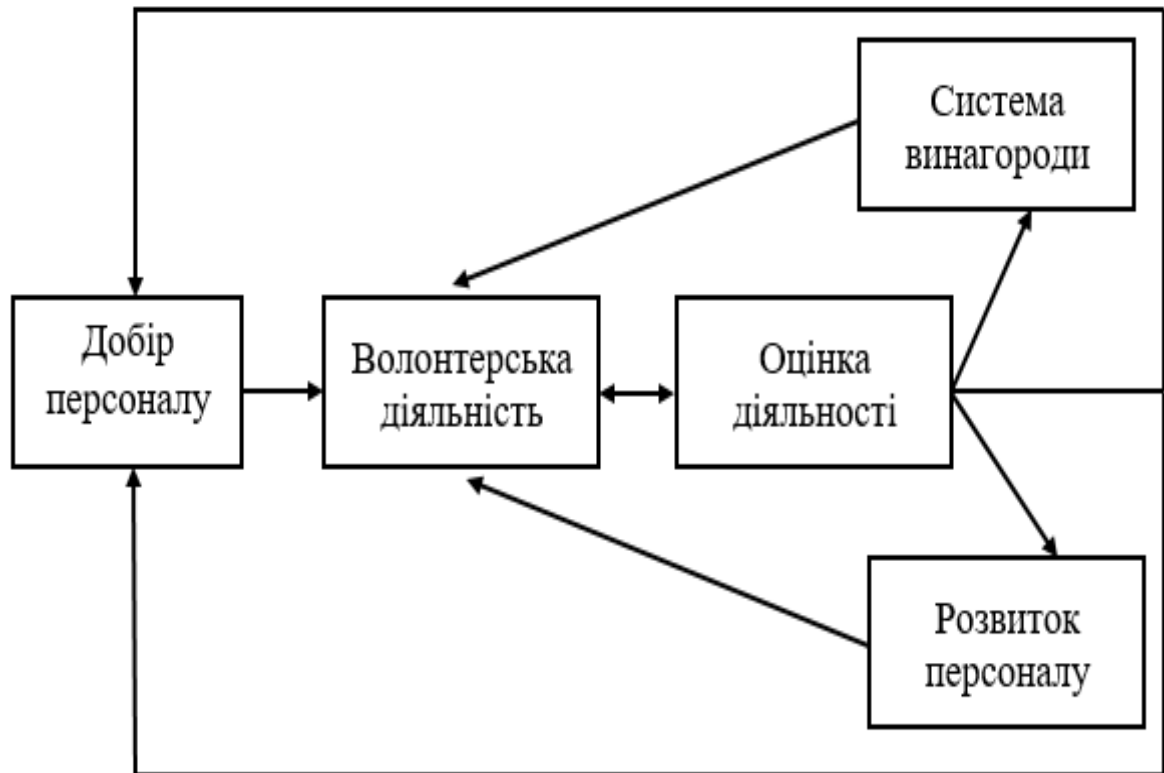


Рис. 1.1. Цикл керування персоналом

Часто система винагороди застосовується не належним чином і не ефективно. Вона повинна стимулювати досягнення як у короткостроковій, так і у майбутньому, враховуючи, що «підприємство має працювати ефективно сьогодні, щоб досягти успіху у майбутньому» [25].

Більшість сучасних дослідників визначають низку функціональних блоків керування персоналом, які мають важливе значення для діяльності волонтерських організацій. Ці функціональні блоки, зображені у таблиці 1.1, належним чином адаптовані до особливостей волонтерської сфери [23].

Основні функції керування персоналом визначають основні напрямки цієї діяльності, спрямовані на задоволення потреб організації. У сучасній літературі висвітлено значну кількість таких функцій. Наукові дослідження та на основі практичного досвіду можна визначити кілька основних етапів волонтерської діяльності, які включають в себе ці функції.

Таблиця 1.1.

Структура елементів керування персоналом

Складова частина	Характер завдань
1	2
Встановлення потреб у кадрах	Планування потреб у персоналі з урахуванням якісних аспектів; Вибір методів оцінки потреб у кадрах за кількістю;
Планування кількості кадрів	Управління кадровим забезпеченням; Збирання та оцінка маркетингових даних щодо персоналу. Розробка та застосування інструментів для забезпечення потреб у кадрах; Відбір та оцінка персоналу;
Покращення кваліфікації персоналу.	Розробка і впровадження кар'єрних шляхів та ротації співробітників; Організація і проведення навчальних програм та підвищення професійного рівня.
Координація персоналу	Визначення змісту та результатів роботи; Соціалізація на робочому місці; Введення та адаптація персоналу; Звільнення персоналу.
Стимулювання працівників.	Окреслення обсягу та результатів роботи співробітників; Соціалізація на робочому місці; Введення та адаптація персоналу; Використання монетарних систем; Застосування немонетарного стимулювання.
Управління на основі правових та інформаційних засад	Нормативне врегулювання трудових відносин; Ведення обліку та статистичних даних щодо персоналу; Забезпечення поінформованості колективу з питань кадрової політики; Вдосконалення кадрової політики.

Процес управління людськими ресурсами волонтерської організації охоплює наступні аспекти:

– планування роботи з волонтерами. Організація та сталість складу волонтерів у великій мірі визначається ефективністю планування роботи з ними. Належне планування на етапі їх залучення сприяє уникненню недоречних очікувань у всіх учасників добровільної діяльності;

– створення волонтерських вакансій. Визначені ролі та обов'язки керівників і волонтерів, дають вищий соціальний ефект організації. Цілі та завдання членів організації мають бути спільними, а сфери відповідальності та ролі можуть перетинатися, але не дублювати обов'язки. Чіткий опис

вакансій сприятиме успішному проведенню кампанії по залученню волонтерів;

– залучення волонтерів, їх пошук та відбір є ключовими етапами. Важливо визначити, на якій стадії розвитку перебуває організація: чи це етап набору, коли формуються волонтерські ресурси, етап поповнення, коли забезпечується стабільність ресурсів, або етап розвитку, коли збільшуються людські ресурси. Це дозволяє здійснювати більш стратегічний підхід до пошуку волонтерів [21];

– проведення інтерв'ю з кандидатами для відбору волонтерів та виявлення їхніх мотивацій. У кожної людини свої унікальні стимули, що базуються на її особистих цінностях та життєвому досвіді. Отже, важливо враховувати як індивідуальні, так і групові мотиви. Для успішного виконання завдань необхідні волонтери з різноманітними робочими компетенціями та індивідуальними характеристикам, що вимагає розробки критеріїв відбору добровольців для кожної сфери діяльності.

– інформування та орієнтування волонтерів. Пропонується розробка спеціальних інформаційних пакетів (з узгодженим описом роботи та договорами) для різних категорій волонтерів. При цьому під час надання інформації важливо адаптувати її до потреб добровольців, враховуючи їхній рівень зацікавленості та участь у волонтерській діяльності може здійснюватися на різних рівнях: постійні добровольці (члени рад і комітетів, консультанти, спеціалісти, що керують волонтерськими напрямками, проєктами або секціями); тимчасові добровольці (практиканти, стажери, дослідники); добровольці, залучені для разових заходів (участь у волонтерських акціях, організація спортивних подій, семінарів чи надання тимчасової допомоги в межах короткострокових проєктів).;

– навчання волонтерів. Залежно від типу діяльності та рівня залученості в роботу волонтерської організації, навчання волонтерів проводиться переважно перед їхнім залученням до діяльності. Воно включає

проведення настанов, читання теоретичних навчальних матеріалів, організація ділових ігор та застосування кейс-методів;

- підтримка та супервізія добровольців. Це включає заохочення добровольців, оцінювання, координацію та спрямування їхньої діяльності, мотивування, обмін досвідом та інші необхідні дії, спрямовані на розвиток особистісного і професійного потенціалу волонтера;

- аналіз волонтерської програми та підсумування результатів роботи добровольців є важливими етапами. З метою аналізу рівня усвідомлення та підготовленості волонтерів до виконання завдань доцільно застосовувати різноманітні діагностичні методи, такі як опитування у вигляді тестів, усне опитування, діагностичне анкетування, а також організовувати аналітичну роботу у формі обговорень, семінарів і дискусій. Крім того, безпосередня волонтерська діяльність може включати професійний аналіз і самоаналіз. Важливо, щоб волонтери вміли оцінювати результати своєї роботи, а керівник враховував їхні індивідуальні особливості під час оцінювання. Окрему увагу слід приділяти публічному підбиттю підсумків, яке є важливим елементом оцінки діяльності волонтерів. Важливо пам'ятати, що обговорення результатів не повинно включати порівняння особистісного розвитку волонтерів між собою, а має стосуватися лише їхньої професійної діяльності. Порівняння можливе тільки за умови рівних професійних можливостей та впевненості, що волонтери сприймуть його правильно [28];

- визнання діяльності волонтерів. Стимулювання волонтерської діяльності повинно включати визнання її соціальної важливості з боку суспільства, користувачів волонтерських послуг, а також релігійних та державних установ. Соціальне визнання має бути системним і охоплювати різні рівні: місцевий, регіональний, національний;

- заохочення. Завжди важливо пам'ятати про стимулювання волонтерів – своєрідну «оплату» їхньої праці. Види заохочення, як формальні, так і неформальні, повинні підбиратися персонально для кожного волонтера. Рекомендується дотримуватися наступних принципів: активно стимулювати

у будь-який спосіб, роблячи це регулярно, знаходити різноманітні методи моральної підтримки з індивідуальним підходом до кожного. Крім того, важливо визнавати як особисті якості волонтера, так і його внесок, відповідно до важливості досягнень для організації, і однаково вдячно висловлювати за однакові результати [25].

Функції, що були наведені вище не є вичерпними. Вони частково перетинаються та виконуються посадовими особами, безпосередньо зайнятими управлінням волонтерів, такими як керівники волонтерських напрямів. Важливо усвідомлювати, що ці етапи управління волонтерською діяльністю є нероздільною частиною загальної стратегії і працюють ефективно лише взаємодіючи між собою. Оскільки велика відповідальність за управління волонтерами покладена на керівників напрямків, які є фактичними менеджерами середнього рівня, вони повинні мати глибокі знання у таких галузях, як менеджмент, маркетинг, інновації, управління персоналом, психологія та інші суміжні області [27].

Ключові аспекти регулювання волонтерської діяльності включають: принципи розподілу обов'язків, дисциплінованості, професіоналізму та компетентності; узгодження особистих і суспільних інтересів; забезпечення справедливості та рівності; стабільність у формуванні команди; співпраця між учасниками; адаптація до змін у діяльності, а також досягнення високого рівня ефективності, а саме:

- пошук співробітників із кандидатів, які можуть забезпечити стабільність та найкращий рівень кадрового потенціалу організації;
- створення системи професійного росту та розвитку персоналу;
- забезпечення швидкої адаптації працівників та формування їх зв'язків з організацією;
- запобігання незадоволеності працівників, зменшення текучості кадрів та її негативних наслідків;
- сприяння мотивації працівників та зміцненню їхньої відданості організації;

- розвиток якісних характеристик працівників, таких як творчість, соціальна активність та ініціативність;
- вплив на всі аспекти формування трудового потенціалу людських ресурсів організації;
- забезпечення взаємодії між поточним і перспективним плануванням для забезпечення цілеспрямованого розвитку;
- відповідність характеристик людських ресурсів вимогам сучасного виробництва та ринку [23].

Ці засади організації управління людськими ресурсами сприяють побудові дієвої та продуктивної системи в межах підприємств, що відповідає умовам сучасної ринкової економіки. Це забезпечує повну зайнятість працівників, оптимальне використання їхнього трудового потенціалу та створення умов для їхнього особистісного розвитку.

Методи управління людськими ресурсами відображають різні стратегії та підходи, які використовують роботодавці для керування працівниками з з наміром забезпечити спільну діяльність в процесі виробництва або надання послуг. Вивчення теоретичних основ і практичного досвіду управління персоналом в успішних компаніях, як зарубіжних, так і вітчизняних, дозволяють виокремити основні методи, які вони використовують: адміністративні, економічні та соціально-психологічні. Давайте розглянемо кожен з цих методів докладніше.

Адміністративні методи управління відрізняються прямим, централізованим впливом на об'єкт управління та спрямовані на заохочення таких мотивів поведінки, як свідоме дотримання дисципліни праці, почуття обов'язку, бажання працювати в оптимальних умовах і сприяння розвитку корпоративної культури праці [24]. До цієї системи входить:

- створення організаційних структур та механізмів управління;
- випуск документів, що регулюють структуру, зміст та взаємодію всіх компонентів організації;

- застосування внутрішніх методів управління організацією, таких як стандартизовані процедури, інструкції, структурні схеми та нормативні вимоги;
- розробка та прийняття правових норм і актів управління, які мають бути обов'язково дотримані державними установами;
- використання дисциплінарних заходів, таких як встановлення та застосування процедур відповідальності;
- організація системи контролю та регулювання виконання поставлених завдань;
- застосування розпорядчих методів, таких як накази, розпорядження та вказівки, у процесі оперативного управління.

Ці методи впливу відрізняються своєю конкретикою: всі регламентуючі та адміністративні акти обов'язкові до виконання.

Управління волонтерською діяльністю також використовує методи управління персоналом. Незважаючи на добровільну природу, волонтерство передбачає відповідальність за дотримання встановлених норм і вимог, збереження матеріальних цінностей, уникає негативного впливу на репутацію організації тощо. Це вказує на те, що волонтерська діяльність підлягає особливій системі трудових відносин, яка, як і будь-яка інша, ґрунтується на визначених механізмах адміністративного нагляду.

Економічні методи управління представляють собою засоби впливу, які базуються на порівнянні витрат та результатів роботи з метою створення стимулів для ефективної праці [25]. Ці методи є важливою складовою економічного механізму управління, спрямованого на прогресивний розвиток організації. Економічні підходи застосовуються для стимулювання праці як колективів, так і окремих працівників. Проте у контексті управління волонтерською діяльністю ці методи використовуються рідко через безоплатний характер волонтерства, який не передбачає фінансової винагороди.

Таким чином, у цьому підході основними мотиваторами є не фінансові стимули, а задоволення соціальних та духовних потреб [30].

Третя категорія методів – соціально-психологічні – базується на застосуванні соціального механізму управління, спрямованого на створення таких відносин у колективі, за яких підлеглі добровільно обирають бажану поведінку відповідно до цінностей та норм групи. Ці методи активно використовують неформальні фактори, особисті інтереси, інтереси групи та колективу в управлінському процесі. Ключовим аспектом соціально-психологічних методів є переконання. Вони орієнтовані на встановлення норм цінностей людей через мотивацію, норми поведінки, формування соціально-психологічного середовища та встановлення основ соціальної політики в організації, мають на меті психологічний вплив на працівника для трансформації адміністративного завдання в усвідомлений обов'язок та внутрішню необхідність.

Економічні та соціально-психологічні підходи в управлінні мають непрямий характер впливу, оскільки їх дія на персонал не є автоматичною, і складно передбачити точно, як вони вплинуть на отриманий результат. Соціально-психологічні методи включають:

- організацію груп та команд, створення позитивної психологічної атмосфери та атмосфери співпраці;
- встановлення довіри в колективі;
- забезпечення стабільності зайнятості, розвиток персоналу та його збереження;
- залучення працівників до управлінських процесів, розвиток їхньої ініціативи та відповідальності;
- врахування потреб у культурному та духовному розвитку;
- забезпечення здоров'я та зручних умов для роботи;
- стимулювання працівників, встановлення моральних норм та заохочень;

– проведення соціальної профілактики та надання соціального захисту [32].

Деякі сучасні аналітики у галузі управління стверджують, що в сучасних умовах економічні та соціально-психологічні стратегії управління виявляють більшу вагу, ніж традиційні адміністративні підходи [32].

У керівництві волонтерською діяльністю наразі віддається перевага використанню соціально-психологічних методів. Звернений до співпраці персоналу та адміністрації у досягненні цілей, цей підхід все більше рекомендує використовувати принцип колегіальності, що передбачає тісний контакт між лінійними менеджерами (керівниками напрямків волонтерської діяльності) та активною співпрацею з рядовими волонтерами, заснованою на взаємодопомозі та взаємній підтримці.

Отже, основною метою управління волонтерською діяльністю стає стимулювання добровольців до розвитку їхніх навичок для більш результативної та ефективної праці. Менеджер повинен надихати їх на вирішення проблем, що з'являються в організації, враховуючи їх важливість, сприяти розвитку здібностей молодих людей, концентрувати їх увагу на основних завданнях та створювати сприятливе середовище для співпраці.

1.3. Формування кадрового потенціалу та супровід волонтерської організації (на прикладі "Save the Children")

Волонтерська діяльність характеризується відсутністю оплати, але має велике значення для організаторів і волонтерів. За участь у різних проектах волонтери отримують можливість розвиватися особистісно та професійно, відкриваючи для себе нові перспективи, знайомлячись зі світом та здобуваючи цінний досвід. Така діяльність дозволяє знайти нові захоплення, збагатити кругозір та визначити свої майбутні професійні перспективи.

Практика свідчить, що організатори дедалі більше зацікавлені у співпраці з волонтерами, хоча їм потрібно надати навчання як перед подією, так і на самому заході. Це має кілька причин. По-перше, участь волонтерів на

подіях різко зменшує витрати організаторів, оскільки вони замінюють дорогий оплачуваний персонал. Це особливо актуально, коли є потреба в обмеженій кількості персоналу на обмежений період часу. По-друге, участь волонтерів сприяє підвищенню репутації проведеної події та привертає увагу та підтримку громадськості. Крім того, завдяки волонтерам збільшується кількість одержувачів послуг, і проведення додаткових заходів під час основного дозволяє привернути нові ідеї.

На даний момент загальновідомими є такі кроки у процесі розвитку людських ресурсів в організаціях, які працюють на добровільних засадах: планування, добір та прийом.

Планування включає в себе процеси, що стосуються складання штатів персоналу та забезпечення організації робочими ресурсами на тривалий період або для конкретного проекту. У волонтерській сфері планування спрямоване на:

- точне визначення кількості волонтерів, необхідних для певної діяльності в рамках конкретної ініціативи, з урахуванням потреб одержувачів послуг;
- якісний відбір кандидатів, враховуючи їхні навички та знання;
- ідентифікацію та зменшення можливих ризиків, пов'язаних з участю волонтерів;
- визначення потреб у навчанні та підтримці для волонтерів;
- забезпечення наявності необхідних ресурсів для волонтерських заходів;
- чітке розподілення обов'язків кожного волонтера на час проведення заходу [35].

Процес набору волонтерів включає в себе створення потрібного резерву кандидатів на всі ролі та сфери діяльності, з яких потім відбираються найбільш відповідні для виконання роботи волонтери. За розробки сповіщень організатори можуть враховувати мотиваційні чинники, які можуть бути привабливими для більшості потенційних волонтерів. Ефективним методом

привертання волонтерів є залучення їх через друзі та знайомих. Молодь часто розповідає своїм родичам та знайомим про свою волонтерську роботу, і це може стати стимулом для інших приєднатися до волонтерських зусиль.

Варто відзначити, що в сучасному світі Інтернет став ключовим інструментом у процесі добору кандидатів. Цифрова мережа має численні переваги як інструмент для поширення інформації про набір волонтерів. Важко переоцінити швидкість розповсюдження інформації через соціальні мережі, її широке охоплення та можливість вести активний діалог у реальному часі з кандидатами навіть у віддалених містах або країнах.

Крім того, на платформах соціальних мереж формуються команди для різних сфер діяльності відповідно до конкретного заходу, а також робочі групи, де керівники обговорюють ключові аспекти для оперативного вирішення завдань.

Нині широко використовуються різноманітні методи добору, серед яких тести, резюме, співбесіди та звернення до спеціалізованих агентств або центрів оцінки. Один із типів відбіркових тестів оцінює здатність кандидатів виконувати завдання, пов'язані з майбутньою роботою, тоді як інший фокусується на психологічних характеристиках, таких як енергійність, відкритість, емоційна стабільність та інтелектуальні здібності.

Наступним етапом є інтерв'ю з кандидатами на посаду волонтера. Цей метод є найбільш поширеним у відборі і полягає в проведенні співбесіди для збору даних про досвід у волонтерстві, рівень знань і оцінку ключових професійних якостей кандидата є основним завданням інтерв'ю. Основна мета цього процесу – перевірити відповідність кандидата вимогам, які ставить волонтерська організація, і знайти для нього роль, яка відповідає потребам як волонтера, так і організації.

Таким чином, інтерв'ю з кандидатом сприяє успішному співробітництву та захисту організації, користувачів та волонтерів від можливих проблем.

Під час інтерв'ювання важливо враховувати наступне:

- утриматися від вибору кандидата лише за першим враженням;
- уникати порівняння поточного кандидата з попереднім, оцінка якого може бути забарвлена попереднім враженням;
- зосередитися на створенні позитивного спілкування з кандидатом та встановленні взаєморозуміння;
- приділити основну увагу вимогам до вакансії, використовуючи структуроване інтерв'ю зі стандартними питаннями.

Навчання є обов'язковим для всіх кандидатів, оскільки це забезпечує впевненість як у волонтерів, так і у керівників волонтерських напрямків, що робота буде виконана ефективно, професійно та безпечно для всіх зацікавлених сторін. Наукові дослідження демонструють, що можливість отримання нових знань та навичок є одним з ключових стимулів для волонтерів.. Правильно встановлені норми поведінки сприяють формуванню команди однодумців в організації, зміцнюють корпоративний дух та посилюють почуття приналежності до загальних цілей.

При відборі та прийомі волонтерів важливо зосереджуватися на низці якостей, таких як відповідальність, працьовитість, толерантність, доброзичливість та тактовність. Також важливими є високий культурний рівень, вміння працювати в команді, адаптивність і здатність підлаштовуватися до швидко змінюваних умов.

Зазвичай волонтеру для його навчання пропонується наставник, ментор [39]. Менторська підтримка означає активну участь одного індивіда в допомозі іншому для досягнення кращої продуктивності та успіхів у кар'єрі.

Наставник – це особа, що працює у відповідній організації та має зацікавленість у розвитку знань, навичок та міжособистісних зв'язків іншої особи, які можуть впливати на результати її роботи. Зазвичай наставник має директивний стиль, оскільки його основна мета – підвищення ефективності компанії. З іншого боку, ментор – це особа, яку інша людина обирає самостійно з метою особистого росту, тому самостійно встановлює

інтенсивність та напрямок навчання. Завдання ментора полягатиме в тому, щоб надавати допомогу працівнику лише за його власною ініціативою.

Ментор – це кваліфікований фахівець, який разом з волонтером працює згідно зі структурованою програмою для підвищення рівня знань і здібностей, а також впливу на ставлення і дії волонтера, сприяючи його загальному фізичному, психологічному, соціальному і емоційному самопочуттю. Крім того, двічі на місяць ментори зустрічаються на робочих зустрічах, де вони можуть обмінюватися досвідом та обговорювати свою роботу.

Отже, ми можемо виділити кілька переваг менторської підтримки:

1. Волонтер отримує ясне уявлення про свою діяльність, оскільки часто він занадто поглиблено занурений у ситуацію, щоб оцінити її об'єктивно. Ментор може привнести нову перспективу та поради, як покращити ситуацію.

2. Стеження за прогресом спонукає до більшої самодисципліни та відповідальності.

3. Менторство орієнтоване на задоволення потреб клієнта, в даному випадку волонтера. Він має можливість брати участь у програмах, що сприяють його особистісному зростанню, але тільки ментор може запропонувати стільки індивідуального підходу та підтримки.

Супервізія, перекладена з англійської мови, означає нагляд або керівництво зверху [39].

На підставі отриманого досвіду можна зробити загальний висновок, що під час супервізії волонтера, координатор волонтерських груп сприяє його професійному росту, надаючи критичний та конструктивний фідбек, оцінюючи його роботу, виправляючи можливі помилки та допущені неточності у виконанні завдань, а також допомагаючи у плануванні майбутніх кроків у професійному розвитку.

Зміст та процес супервізії мають спрямовуватися на підтримку як клієнтів організації, так і волонтерів. Практичне застосування принципу «не

пригнічення» передбачає, що ефективна практика та супервізія мають сприяти розвитку у взаємодії між клієнтами, волонтерами, членами організації тощо. Це означає, що потрібно застосовувати підходи, які сприяють зменшенню різниці у владі, підкреслюють особистісні переваги та ресурси.

Основними завданнями супервізії є:

- розгляд питань, що з'являються у процесі волонтерської роботи;
- надання керівництва та підтримки волонтеру від координатора волонтерських груп;
- вирішення особистих проблем волонтера з координатором, які можуть впливати на продуктивність роботи;
- надання можливості волонтеру виконувати свою роботу з консультацією супервізора;
- оцінка ефективності роботи волонтера та його професійних навичок;
- організація діяльності волонтера відповідно до вимог професійної діяльності;
- надання методичної підтримки у професійних діях волонтера;
- забезпечення особистісної цілісності та запобігання негативним наслідкам діяльності.

Вважається, що супервізія діяльності волонтера з боку його координатора (супервізора) є основним фактором, що гарантує якість та безпеку роботи, зокрема в умовах змін у організації. Крім того, супервізія є важливим компонентом особистого професійного зростання волонтера. Вона включає періодичний аналіз професійного досвіду, вирішення проблемних або нестандартних ситуацій та впровадження нових ефективних методів роботи.

Особистісна супервізія передбачає, що супервізор працює з комплексами, страхами, негативними емоціями та особистісними проблемами волонтера. Цей процес допомагає встановити особисті характеристики волонтера, його методи реагування, особливості поведінки та

ціннісні орієнтації як фактори, що впливають на його діяльність. Він сприяє розвитку теоретичних знань і практичних навичок та їх ефективному застосуванню на практиці [39].

Основними методами супервізії є:

- аналіз конкретних ситуацій взаємодії з клієнтами (кейс-стаді);
- особисті консультації для волонтера;
- спостереження за процесом виконання його роботи;
- спільна професійна діяльність або спостереження.

Отже, супервізія є систематичним і тривалим процесом, який створює умови для обговорення та аналізу особистих проблем і ситуацій, а також сприяє покращенню розуміння власних професійних дій і методів роботи (власного стилю); здатність розглядати різні підходи та концепції для вирішення будь-яких проблем; можливість займати метапозицію для оцінки своїх вчинків; рефлексія та узагальнення власного професійного й особистісного досвіду.

Таким чином, супервізійний процес може бути визначений як творчий, захоплюючий, мотиваційний та забезпечувальний. Це час для вивчення, самоаналізу, вдосконалення, вирішення проблем і можливість критичного огляду їх. Проведений належним чином, цей процес сприяє особистісному зростанню волонтера, покращенню його практичних навичок, співпраці з колегами та відповідності цілям і завданням організації.

Інтервізія – це форма групової супервізії, в якій учасники процесу є одночасно і об'єктами аналізу (схоже на «групу рівних») [39]. Її основною метою полягає в забезпеченні та покращенні якості професійної діяльності.

Основна мета інтервізії полягає не в навчанні, а надання професійної підтримки. Під час інтервізії, координатор волонтерів перш за все виступає як модератор, спрямовуючи обговорення, а потім, підсилюючи висловлені думки волонтерів, виступає в ролі консультанта.

Інтервізія створює можливість для волонтера отримати підтримку, збагатитися досвідом колег та переглянути свою діяльність з нової

перспективи, розширюючи при цьому свої професійні горизонти. Це особливо важливо, оскільки учасники групи мають різноманітні професійні інтереси.

Інтервізійна група є платформою для обміну професійною інформацією, що набуває особливого значення в контексті волонтерської діяльності, де волонтери спілкуються з різними групами клієнтів. Крім того, учасники можуть ознайомитися з різноманітними підходами та методами роботи один одного, що сприяє більш ефективній співпраці.

Як показує практика (на прикладі "Save the Children"), можна стверджувати, що різноманітність поглядів серед учасників групи сприяє збільшенню її потенціалу. Упровадження інтервізії для волонтерів підвищує їхню мотивацію до професійного росту, сприяє розвитку професійної компетентності, навчає приймати самостійні професійні рішення, веде до побудови конструктивного діалогу, вміння виступати за свою професійну позицію та розвитку навичок надання професійних порад.

У цьому розділі розглянуто суть управління волонтерською діяльністю, створення сприятливої атмосфери, сприяючи продуктивним і гармонійним відносинам між керівниками організації та волонтерами, де акцентується на командній роботі. Детально схарактеризовано аспекти організації волонтерського руху, такі як оцінка потреб у персоналі та їх чисельність, розвиток кадрів, стимулювання результатів роботи та професійної поведінки; розгляд аспектів юридичного та інформаційного забезпечення управління; опис етапів створення кадрового потенціалу в організації волонтерства: планування, набір, прийом на роботу; а також визначення особистісних якостей волонтера: відповідальність, працьовитість, толерантність, доброзичливість і тактовність, високий культурний рівень, здатність до командної роботи, гнучкість і адаптабельність до змінюваних обставин; також розглянуто супровід діяльності волонтера, такий як менторська підтримка, супервізія, інтервізія.

РОЗДІЛ 2

ШЛЯХИ ОПТИМІЗАЦІЇ РОЗВИТКУ ВОЛОНТЕРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

2.1. Удосконалення менеджменту людських ресурсів у сфері волонтерства

Удосконалення менеджменту людських ресурсів у сфері волонтерства, спрямована на вдосконалення здібностей працівників для забезпечення їхнього постійного професійного росту та прогресу [19]. Основною метою покращення управління людськими ресурсами є забезпечення виконання волонтерами завдань, які сприяють досягненню поставлених результатів, відповідають їхнім потребам і надають можливість для самостійності в діях. Концепція розвитку людського потенціалу у волонтерських організаціях акцентується на саморозвитку, який, в ідеальному варіанті, реалізується на трьох рівнях [3]:

- особистісний рівень – розвиток працівників усіх рівнів з акцентом на формування партнерських відносин, у яких вони діють, наче є власниками організації;
- груповий рівень – формування «команд-прикладів», які базуються на принципах гуманізму, замінюючи акцент на «команди індивідуальних прикладів» у різних напрямках діяльності організації;
- організаційний рівень – розвиток організації з метою її трансформації в структуру, що постійно навчається та формує власне бачення змін і зовнішнього середовища [22].

Успішний волонтерський менеджмент базується на професійному та поважному ставленні керівництва організації до волонтерів, що виражається у таких аспектах:

- визнання – волонтери сприймаються як невід’ємна складова філософії організації;

– шана – важливість внеску волонтерів у розвиток організації отримує належне визнання [3].

Відповідно до основних принципів волонтерської діяльності, волонтер – це особа, яка бере участь у виконанні соціально важливих проєктів [23]. У цьому контексті мотивація відіграє ключову роль. Створення механізмів стимулювання волонтерів та розробка програм для особистісного розвитку й зростання лідерів у сфері волонтерської діяльності залишаються актуальними завданнями. Волонтер повинен усвідомлювати, що його діяльність включає:

- участь без грошової винагороди, але з можливістю проходження підготовки та навчання;
- добровільну роботу у співпраці з іншими членами організації;
- виконання завдань відповідно до своїх можливостей, але з належною віддачею, спрямованою на допомогу й підтримку функцій оргкомітету [32].

Мотивація в менеджменті визначається як комплексний підхід до управління людьми, спрямований на формування стимулів, що забезпечують якісне та своєчасне виконання працівниками своїх обов'язків [32]. Управління людиною означає вплив на її мотиви, що є найбільш ефективним методом у порівнянні з прямими адміністративними заходами. Однак цей підхід є складнішим, оскільки потребує ретельного вибору стимулів, які відповідають не лише цілям організації, а й мотивації працівників [3]. Поняття "мотивація" трактується дослідниками по-різному: як один окремий мотив, система мотивів або особлива сфера, що охоплює потреби, інтереси, мотиви, цілі та їх взаємозв'язок [36]. Наприклад, А. Маслоу [45] і Д. Макклелланд [45] пов'язують мотивацію з потребами особистості, які можна описати як усвідомлений дефіцит чогось важливого, що відчувається на даний момент.

Усе зазначене дозволяє розглядати мотивацію, з одного боку, як складну багаторівневу систему, що охоплює широкий спектр потреб, мотивів, ідеалів та інтересів, а з іншого боку – як структуру, яка включає

ієрархію мотивів [52]. Це поняття є важливим, оскільки ієрархічна організація мотиваційної сфери визначає спрямованість особистості, яка варіюється залежно від домінуючих мотивів за їх змістом і структурою [52]. Таким чином, мотивація спрямовує поведінку людини до досягнення мети, яка пов'язана з подоланням відчуття потреби в чомусь. Головним аспектом мотивації є її тісний зв'язок із потребами людини. У процесі роботи люди прагнуть задоволення різноманітних потреб – як фізіологічних, так і соціальних.

Основними завданнями мотивації є стимулювання індивідів чи колективу до активності, спрямування їхньої діяльності, контроль і підтримка поведінки. Мотивація є одним із найбільш значущих і досліджуваних аспектів волонтерської діяльності. Її ефективне формування базується на унікальній можливості волонтерства: поєднанні задоволення особистих потреб із суспільними [9]. Глибоке розуміння специфіки управління людськими ресурсами у волонтерській організації неможливе без аналізу ключових мотивів, що спонукають її персонал до дій. Основними мотивами для участі у волонтерській діяльності мають бути самореалізація, виявлення та розвиток своїх здібностей і талантів. У підтримці цієї мотивації важливу роль відіграє усвідомлення добровольцем власного потенціалу, визначення життєвих цілей та місії.

Варто зазначити, що кожен волонтер індивідуально формує для себе власну мотиваційну систему участі. Для кожного з них волонтерська діяльність є не лише роботою на конкретних об'єктах, а й можливістю практикувати комунікацію з різними людьми, поліпшити своє резюме та здобути досвіду в організації масштабних подій [6].

Суспільне визнання та відчуття соціальної значущості є важливими аспектами мотивації. Кожній людині важливо отримувати позитивну оцінку своєї діяльності від інших, зміцнювати власне самоусвідомлення та відчувати свою участь у корисній спільній справі. Основою цієї мотивації є потреба у високій самооцінці та визнанні з боку інших. Висока оцінка має значення для

подальшого визначення волонтером цілей та завдань своєї діяльності, а також для вибору шляхів особистісного розвитку.

Волонтерська діяльність надає можливість волонтерам здобути практичні вміння, які не завжди пов'язані з їх професійною діяльністю, але є важливими для життя. Це можуть бути, наприклад, навички роботи з комп'ютерами та технікою, досвід взаємодії з іноземцями або з людьми з обмеженими можливостями. Волонтерська діяльність сприяє формуванню та вдосконаленню наступних соціальних вмінь:

- досвід усвідомленої співпраці;
- розвиток комунікативних навичок;
- лідерські вміння;
- здатність до швидкого вирішення проблем;
- дисциплінованість;
- вміння відстоювати свої права та інтереси;
- делегування обов'язків;
- ініціативний підхід, рішучість.

Рішення про волонтерську діяльність дає можливість знайти однодумців, встановити дружні стосунки, створити коло підтримки та спілкування. Одна з основних потреб людини – це бажання взаємодіяти та спілкуватися, відчувати прийняття та бути частиною важливих соціальних зв'язків.

Волонтерська діяльність дозволяє людині показати себе в різних формах взаємодії, набути важливих навичок для ефективного лідерства та реалізації обов'язків у майбутньому. Потреба в отриманні досвіду належного керівництва та виконання обов'язків є свідомою соціальною потребою. У контексті професіоналізації волонтерів, вони мають багато можливостей для розвитку специфічних навичок через свою діяльність. В рамках роботи з волонтерами зазвичай обираються лідери та координатори, які надають підтримку менеджерам напрямків і організовують роботу волонтерських

груп, що складаються від 8 до 200 осіб. Це потребує від них значної відповідальності, підготовленості, знання іноземних мов і наявності лідерських якостей. Отже, волонтери мають можливість покращувати свої навички та брати участь у різноманітних заходах на різних рівнях.

До ключових методів нефінансової мотивації відносяться:

- сприяння ініціативам;
- реалізація можливостей волонтера;
- значущість виконуваної роботи;
- відповідальність (надання відповідальності може бути не завжди масштабним, але більшість людей відчують задоволення від того, що конкретне завдання є їхньою прерогативою);
- умови праці (наприклад, можливість брати участь у майстер-класах, конференціях, семінарах, які є цікавими для волонтера, а також спілкування з цікавими особами і доступ до нових соціальних груп);
- перспективи для розвитку та просування (доброволець має розуміти, які варіанти стають доступними для нього через активність та здібності, зокрема, можливість працювати в організації як співробітник);
- право вибору напрямків діяльності;
- залучення до розробки та координації проєктів, організації та проведення заходів, тощо;
- організація спільного дозвілля та традицій (вечірки, театральні походи, концерти та інші заходи для волонтерів і команди організаторів);
- визнання та заохочення (наприклад, обрання "Дня волонтера", участь у різноманітних конкурсах на місцевому, регіональному рівні тощо).

Важливо підкреслити, що обмежувати діяльність волонтера лише виконанням завдань без уточнення їхніх цілей є дуже неефективним. Волонтери хочуть розуміти, що відбувається в організації, бути залученими до процесів організації, бути частиною діяльності організації. Атмосфера в

організації, де люди відчують себе частиною єдиного колективу та водночас зберігають свою унікальність, також є потужним чинником мотивації.

Волонтерська діяльність приносить вигоду як державі, так і самим волонтерам, які, працюючи в колективі, розвивають комунікативні навички та особисті якості, важливі для їх майбутньої професійної кар'єри, удосконалюючи свої вміння та знання.

Наступним етапом є навчання. Найважливіше значення під час реалізації будь-якого проєкту має підготовка учасників (керівників, фахівців, волонтерів). Адже команда не здатна ефективно досягати поставлених цілей без осіб, які мають необхідні професійні знання та навички, розуміють соціальні норми, спільні цінності та мають відповідні поведінкові установки [14]. Їх відсутність негативно впливає на результати роботи команди. Тому важливим є розробка програм професійного навчання для волонтерів, які працюють у різних сферах діяльності.

Багатоаспектне навчання є потужним інструментом для мотивації, утримання, заохочення та розвитку волонтерів. Більшість людей потребує додаткових знань і навичок для ефективної роботи в добровільних проєктах [20]. Основною метою навчання є підготовка волонтерів до компетентної та незалежної діяльності, яка гарантує надання послуг високої якості, що відповідають вимогам організації. Професійний розвиток також сприяє формуванню позитивної атмосфери в колективі, стимулює мотивацію та сприяє позитивному впливу на самих учасників волонтерського руху.

Під час навчання волонтерів визначаються такі цілі:

- опанувати необхідною інформацією;
- ознайомитись з особливостями конкретного заходу;
- набути навичок ефективної співпраці в колективі та комунікації з різними групами клієнтів;
- ознайомитись з об'єктом та його оточенням (наприклад, пам'ятками, аптеками, супермаркетами тощо);

- засвоїти інструкції з безпеки при праці на об'єктах та здобуття навичок прийняття вірних рішень у різних обставинах [22].

Програма навчання волонтерів для ефективної роботи передбачає наступні можливості. Для ефективного навчання слід створити умови, які стимулюватимуть волонтерів до навчального процесу:

- добровольці повинні чітко усвідомлювати мету навчального процесу;
- має бути створена комфортна атмосфера, яка стимулюватиме бажання вчитися;
- учасники навчання повинні отримувати зворотний зв'язок [30].

Розглянемо (табл. 2.1) основні методи індивідуального та командного навчання [39]. Зазвичай при навчанні волонтерів застосовуються різноманітні методи.

Таблиця 2.1.

Методи індивідуального та командного навчання

Формати	Методи	Задача
Індивідуальна	До основних методів навчання волонтерів можна віднести інструктаж, стажування, роботу дублера, надання консультацій, самостійне навчання та ротацію.	Інформування, обмін досвідом, розвиток практичних навичок, зменшення втоми, підвищення впевненості.
Групова	Лекція, тренінгове заняття, семінар, майстер-клас, дебати, круглий стіл, конференція, спецкурс, ділова симуляція.	Інформування, обмін досвідом, сприяння засвоєнню теоретичних знань, розвиток практичних навичок, вирішення проблем, зниження втоми, підвищення впевненості, організація дозвілля та створення згуртованої команди.

Особливу увагу приділяють тим, що заохочують активну участь волонтера в процесі навчання, надають можливість отримати зворотний зв'язок і спираються на реальні ситуації та приклади. Під час навчання важливо залишити час для взаємодії та обміну думками між учасниками.

Окрім того, акцент ставиться не стільки на передачу максимальної кількості інформації, скільки на практичне закріплення знань і навичок, які будуть корисні волонтерам у реальних умовах [5].

Зміст навчальної програми визначається в залежності від специфіки роботи та рівня знань і навичок, якими вже володіє волонтер. Програма навчання розробляється координаторами волонтерів у співпраці з керівником волонтерського корпусу та практикуючими психологами, враховуючи потреби кожного напрямку роботи.

Кількість і якість навчання визначаються такими чинниками:

- зміни в зовнішньому оточенні (впровадження інноваційних технологій, розвиток ринку, поява нових підходів і принципів у менеджменті тощо);
- мотиваційні аспекти, що заохочують до навчального процесу.
- кваліфікація працівників;
- можливості кар'єрного розвитку та просування всередині організації;
- стратегічні напрямки вищого керівництва.

Здобуття знань може проводитися як особисто, під час індивідуальних зустрічей з волонтерами, так і дистанційно, через робочі групи в соціальних мережах, де розміщується інформація для самостійного опрацювання. Волонтери можуть пройти інструктаж у вигляді пізнавальної екскурсії по об'єкту, де вони будуть здійснювати свою діяльність. Процес навчання триває постійно та під час реалізації волонтерських робіт, адже найефективніше навчання поєднує теорію та практику.

Завершальний етап включає оцінку та визнання роботи волонтера. Охоплення різних аспектів волонтерської діяльності сприяє ефективно управляти розвитком організації. Для ефективної оцінки результатів волонтерської діяльності слід створити й впровадити комплексну систему моніторингу, що включає регулярний збір даних про різні аспекти роботи волонтерів. Це дозволить оцінити їхній прогрес у виконанні завдань,

визначити завершеність поставлених цілей і здійснити оцінку їхньої діяльності в організації.

Оцінка є процесом збору та аналізу інформації для визначення того «наскільки здійснювані заходи відповідають запланованим цілям та чи сприяють вони досягненню мети програми волонтера» [6]. Для забезпечення коректності оцінки необхідно розробити критерії, які базуються на чітких кількісних та якісних показниках (критеріях) і є доступними та зрозумілими для волонтера.

Прозорість і чіткість процедури оцінки є ключовими факторами для забезпечення ефективності волонтерської діяльності.

Основні принципи ефективної оцінки включають фокус на розвиток роботи, ретельну підготовку, дотримання конфіденційності, об'єктивне та всебічне обговорення підсумків діяльності волонтера, його ділових і особистих якостей, а також відповідності посаді та перспективам. Важливо поєднувати заохочення і конструктивну критику, використовувати надійні та стандартизовані критерії, а також достовірні методи оцінки. Методи мають бути доступними, чіткими, відповідати організаційній структурі та специфіці діяльності волонтерів, включати кількісні показники (зазвичай п'ять або шість), а також поєднувати письмові та усні завдання. Вимоги до показників включають повноту, достовірність, конкретність та забезпечення сумісності з попередніми періодами роботи і досягненнями інших волонтерів.

Визнання є ключовим і креативним елементом в управлінні волонтерським складом. Важливим принципом визнання є його своєчасність, індивідуальність, щирість та публічність. Форми визнання можуть бути як офіційними, так і неформальними.

Неформальне визнання включає:

- подяку, висловлену безпосередньо від тих, хто отримує волонтерські послуги;

- вираження поваги з боку інших членів організації, наприклад, запит на пораду;
- зосередженість на особистості волонтера з боку колег та керівників, наприклад, коли керівники напрямів знайомі з волонтерами, звертаються до них на ім'я та відзначають важливі події, як-от день народження.

Формальне визнання може походити від співробітників, адміністрації оргкомітету, клієнтів чи інших організацій, з якими волонтер безпосередньо співпрацює. Важливо створити різноманітні можливості та підходи до стимулювання, щоб задовольнити потреби різних волонтерів, залучених до заходу. При висловленні подяки завжди потрібно враховувати, що мотивує волонтерів.

Таким чином, процес пошуку, відбору, найму та адаптації волонтерів побудований на вирішенні конкретних завдань і використанні найкращих міжнародних практик управління людськими ресурсами. Ця система охоплює кілька взаємопов'язаних етапів: пошук, відбір, найм і адаптація. Кожен етап включає загальний план, інструменти, методи та прийоми, які застосовуються в процесі.

2.2. Оптимізація стратегії розвитку волонтерських ініціатив

В умовах зростаючої складності зовнішніх і внутрішніх факторів, з якими стикаються сучасні суспільства та держави, та загострення невизначеності і нестабільності, виникає гостра потреба в ефективних механізмах для надання оперативних і виважених відповідей. Це необхідно для мінімізації ризиків і загроз, а також для оперативного вирішення найбільш важливих проблем та швидкого реагування на їх появу. Події останніх років продемонстрували, що багато сучасних органів публічного управління мають низьку ефективність, а в деяких випадках навіть неспроможність вирішувати важливі проблеми, які постають перед державою, регіонами і громадянами. На сьогодні багато країн зіштовхуються

з нестачею внутрішніх і зовнішніх джерел, таких як людські, економічні, фінансові, трудові, що підвищує актуальність мобілізації внутрішніх ресурсів для гарантування особистої безпеки та соціального захисту.

Одним з яскравих прикладів ефективної мобілізації соціальних ресурсів через участь громадян та самоорганізацію є стрімке зростання волонтерської діяльності. Цей досвід є ключовим для розвитку громадянського суспільства, і його аналіз, а також пошук шляхів для подальшого використання, стає важливим завданням як для науковців, так і для представників державних органів.

Стратегію розвитку волонтерської діяльності можна розглядати як набір заходів, орієнтованих на досягнення спільних цілей волонтерів та керівників організацій, вирішення завдань, які сприяють задоволенню потреб суспільства в волонтерській активності, створенню нових можливостей для покращення якості життя громадян та забезпеченню ресурсної підтримки соціального розвитку на місцевому й національному рівнях.. Ця діяльність активно проводиться в волонтерських центрах. Місія стратегії розвитку волонтерства полягає у формуванні умов для втілення громадянського, особистісного та професійного потенціалу через ініціативну, креативну та відповідальну участь у волонтерстві як частини соціальної політики. Основною метою стратегічного розвитку є зміцнення громадянської активності шляхом підвищення компетентності в громадській та соціальній участі, поліпшення ефективності соціальної допомоги та розширення можливостей добровольчого руху. Слід зауважити, що стратегія повинна орієнтуватися на вирішення поточних або потенційних проблем, що виникають у процесі діяльності (рис. 2.1).

Для ефективного досягнення спільних цілей в рамках покращення волонтерської діяльності необхідно розробити стратегію, яка визначатиме основні напрямки та підходи:

1. Посилювати громадянську та соціальну компетентність шляхом удосконалення управлінських процесів у державному управлінні та

політиці. Волонтерський рух, який активно розвивається і вимагає широкої участі громадян, потребує покращення рівня кваліфікації як волонтерів, так і керівників волонтерських організацій [13].



Рис. 2.1. Ключові виклики волонтерської діяльності

2. Створювати умови для розвитку громадянських, особистісних і професійних здібностей громади через волонтерство, зокрема:
 - планування особистісного, кар'єрного та розвитку професійних навичок членів організації
 - застосування методик для набуття та поліпшення професійного, соціального і громадянського досвіду. В рамках цього волонтерська організація повинна сприяти можливостям для реалізації громадянського потенціалу [19].
3. Підвищувати результативність державної політики через розвиток волонтерства та забезпечення умов для залучення широких верств населення до благодійної діяльності.
4. Подальший розвиток волонтерського руху має базуватися на досягнутих результатах [5].

Для ефективного впровадження стратегії розвитку волонтерства необхідно забезпечити наявність ресурсів, серед яких ключовими є кадрові, соціальні (імідж та громадська підтримка), адміністративні, а також науково-методичні та організаційно-управлінські ресурси.

У нинішніх реаліях для волонтерської організації, що активно займається волонтерською діяльністю, удосконалення стратегії організаційного розвитку має відбуватися через розвиток кадрових або людських ресурсів. Н. Федорова та О. Мінченкова надають чітке визначення цього терміну: «організаційний розвиток – це вид управлінської діяльності, спрямований на управління змінами та розвиток людського потенціалу» [19]. У контексті волонтерської організації організаційний розвиток полягає у «розробці та впровадженні стратегічних дій, що орієнтовані на системний розвиток людського потенціалу, а також на забезпечення умов для того, щоб творчі та компетентні співробітники і керівники напрямків сприяли розвитку волонтерської діяльності організації» [11].

Розвиток кадрових ресурсів передбачає поетапний вплив на членів організації через мотивацію, навчання, оцінку та кар'єрний розвиток в межах

організації [8]. Ключовим аспектом є вдосконалення системи професійної підготовки кадрів, що включає підвищення кваліфікації організаторів волонтерської діяльності та керівників основних напрямків, оскільки їхня висока соціальна мотивація безпосередньо впливає на ефективність організованої діяльності, а також на можливості та потенціал для подальшого розвитку і зростання.

Важливим аспектом визначення стратегії розвитку організації є її «бачення майбутнього», яке має бути зрозуміло визначено. окреслене керівниками. Процес вирішення проблем може бути представлений як набір окремих етапів або детально описаних кроків, починаючи з формулювання цілей і закінчуючи оцінкою результативності прийнятих рішень на етапі реалізації, або коротким викладом послідовних дій [7]. Однак слід підкреслити, що можливість виконувати обов'язки сама по собі недостатня, важливим є також рівень мотивації до виконання роботи.

Для ефективного розвитку та досягнення поставлених цілей волонтерські організації повинні в межах свого життєвого циклу приділяти увагу таким аспектам, як підбір, навчання, оцінка, винагорода та комунікація, що означає створення, використання та вдосконалення специфічних методів управління трудовими ресурсами. Важливість і значення цих факторів можуть змінюватися залежно від етапу життєвого циклу конкретного проєкту. У результаті була розроблена схема (рис. 2.2), яка включає процес контролю та управлінського впливу.

На нашу думку, ця модель може бути ефективним інструментом для управління людськими ресурсами в процесі виконання конкретного проєкту. Вона дозволяє створити ясне покрокове уявлення про можливий розвиток волонтерської діяльності, орієнтуючись на принципи «від поточного стану до майбутнього» або «дії – наслідки».

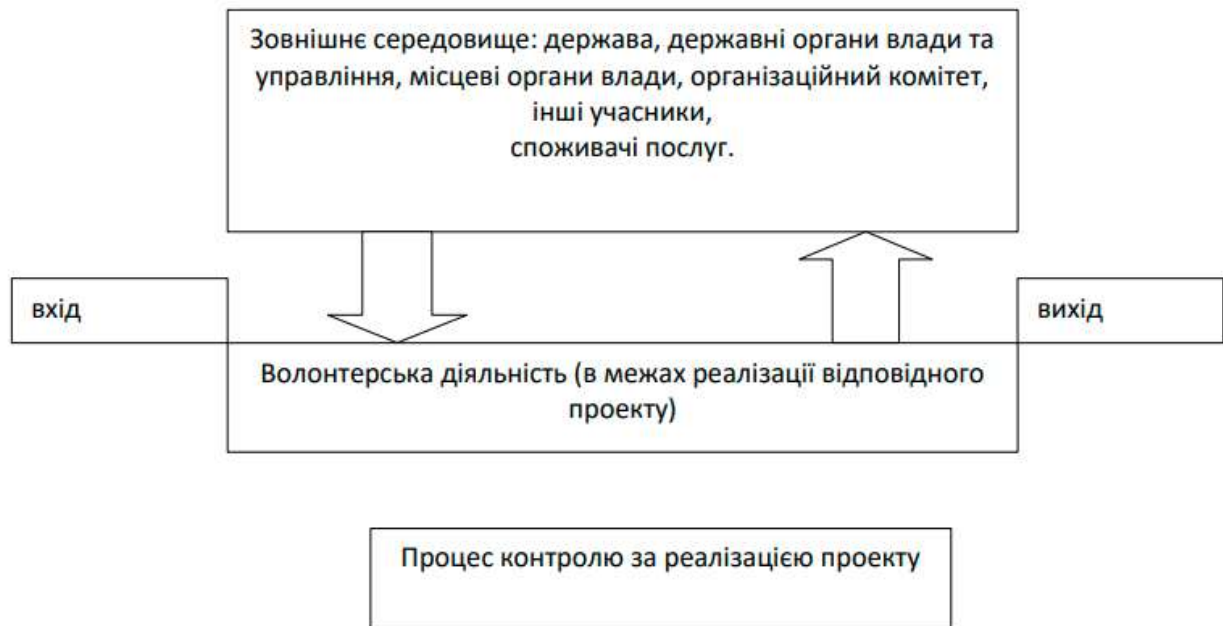


Рис. 2.2. Організаційна модель управління волонтерами

Таким чином, реалізація цієї моделі розвитку волонтерської організації надасть волонтерам комплексну підтримку для досягнення високої ефективності їхньої діяльності, яка включатиме:

- надання необхідної інформації;
- наставництво та консультації;
- координація роботи;
- організація підготовки та навчання;
- мотивація та соціальне значення;
- формування суспільного інтересу до волонтерської діяльності;
- покращення захищеності та результативності волонтерської роботи;
- диверсифікація форм і напрямів добровольчої роботи;
- обмін досвідом з іншими організаціями та підтримка колег-волонтерів;
- урахування особистих потреб і здатностей кожного волонтера.

Отже, волонтерство відіграє ключову роль у сучасному суспільстві та житті країни. Значна кількість волонтерів активно працює в різноманітних установах, організаціях та підприємствах, тим самим сприяє поліпшенню якості життя громади.

Отже, можна виокремити стратегічні напрямки розвитку волонтерства, серед яких:

- активізувати популяризацію волонтерської діяльності, що сприятиме покращенню її іміджу;
- вчасно впроваджувати необхідні нормативно-правові та інші зміни для сприяння активному залученню волонтерів;
- зміцнювати підтримку волонтерського руху з боку органів державної влади;
- стимулювати волонтерство для виявлення та підтримки найбільш активних груп, що займаються вирішенням соціальних проблем;
- здійснювати перехід від колективного до індивідуального волонтерства, від організаційних до програмних ініціатив;
- перехід від волонтерства як стилю життя до разових акцій, що виникають через актуальні потреби (наприклад, допомога біженцям);
- розвивати корпоративне волонтерство, де роботодавці підтримують діяльність своїх співробітників на користь місцевих спільнот, надаючи безкоштовні послуги в галузях права, освіти, медицини тощо.

2.3. Дослідження впливу на розвиток волонтерської діяльності управлінських аспектів мотивації (на прикладі "Save the Children")

Емоційна втома волонтерів є актуальною темою для досліджень у психології, соціології та менеджменті. Це явище привертає увагу вчених через його вплив на якість волонтерської роботи, тривалість перебування у благодійній діяльності та добробут самих волонтерів.

Дослідження було здійснено на основі вибірки волонтерів, які працюють в громадських організаціях «Save the Children» Сумської та регіональних представництв (N=45) віком від 18 і старше. З різним стажем та досвідом волонтерства.

Цю вибірку було обрано серед членів організації, оскільки вони зосереджуються на становленні громадянського суспільства та мобілізації

молоді через волонтерську діяльність.

Для дослідження впливу волонтерських мотивів на самореалізацію в контексті визначених цілей були застосовані такі психодіагностичні методи:

- тест на самоактуалізацію САТ;
- мотивація до волонтерства;
- психологічний потенціал;
- методика аналізу робочого навантаження та стресу;
- шкала аналізу емоційного стану.

Для оцінки особистісного потенціалу часто застосовується «Інвентаризація особистісної орієнтації» (Е. Шостром) [43], розроблена у 1963 році. Вона базується на ідеях самоактуалізації, запропонованих А. Маслоу та іншими представниками екзистенціально-гуманістичного напрямку в психології. Анкета містить шкали (або компоненти), які відображають ключові аспекти процесу самоактуалізації.

Методику було адаптовано, що призвело до створення «Тесту самоактуалізації» (САТ). Тест складається з пунктів, кожен з яких містить чотири твердження, що відображають ціннісні або поведінкові аспекти. Учасникові пропонується обрати варіант, який найкраще відповідає його особистим переконанням або звичному стилю поведінки.

Параметри, які досліджуються: здатність до ефективної діяльності в часі; самозбереження; рівень самоактуалізації; адаптивність поведінки; чутливість до змін; спонтанність дій; самооцінка; прийняття себе; розуміння людської природи; взаємодія з іншими; керування власної агресії; можливість до контакту; пізнавальні потреби; творчий потенціал.

Тест САТ оцінює рівень самоактуалізації за допомогою двох незалежних основних показників. Основні показники:

Шкала орієнтації в часі оцінюється за 7-бальною системою. Високий бал на цій шкалі свідчить про здатність індивіда проживати поточний момент, повноцінно переживаючи своє «теперішнє» життя, а не сприймаючи його лише як результат минулого чи як підготовку до майбутнього, а також

на здатність усвідомлювати взаємозв'язок минулого, сьогодення та майбутнього в загальному контексті свого життя.

Низький бал на цій шкалі свідчить про те, що людина зосереджена лише на одному з етапів свого життя і сприймає свій життєвий шлях як розділену, відокремлену частину.

Шкала підтримки вимірює рівень залежності або незалежності цінностей і поведінки особи від зовнішніх факторів (іншими словами, «внутрішня / зовнішня підтримка»). Людина, яка отримує високий бал за цією шкалою, діє відносно самостійно, орієнтуючись на власні цілі, принципи, установки і переконання, але це не означає, що вона відкидає соціальні норми або ворожу до оточуючих. Така особистість вільно приймає рішення, не піддається надмірному зовнішньому впливу і є більш «зсередини спрямованою».

Низька оцінка вказує на значну залежність особи від зовнішніх факторів, відповідність соціальним нормам та недостатню самостійність, характерну для особистості з орієнтацією на зовнішні впливи, що свідчить про зовнішній локус контролю.

На відміну від основних шкал, що оцінюють загальні характеристики самоактуалізації, додаткові шкали зосереджені на виявленні конкретних її аспектів. Для цих шкал високий бал свідчить про високий рівень самоактуалізації.

Блок значень: шкала орієнтації на цінності. Визначає ступінь поділу особистістю цінностей, притаманних самоактуальним індивідам.

Шкала адаптивності поведінки. Оцінює рівень здатності особистості пристосовувати свою поведінку до змінюваних умов, ефективно взаємодіяти з оточуючими та швидко реагувати на зміни ситуації.

Шкала чутливості. Оцінює, наскільки людина здатна усвідомлювати свої потреби та емоції, а також їх рефлексувати.

Шкала спонтанності оцінюється на 4 бали. Ця шкала оцінює здатність особи виражати свої емоції природно та безпосередньо. Значні значення

відповідно до цієї шкали визначають на відсутність уміння діяти обдумано чи цілеспрямовано, а підкреслює здатність до неформальної поведінки, яка не передбачає попереднього планування, а також наявність свободи виявляти свої почуття природно і без обмежень.

Одиниці самосприйняття: Шкала самооцінки. Згідно з цією шкалою вказуються свої переваги, позитивні особливості характеру та цінувати себе за них.

Питання самоприйняття досліджують, наскільки людина готова приймати себе в повному обсязі, не зважаючи на оцінки своїх сильних і слабких сторін, навіть якщо вони суперечать одна одній.

Запитання про людську природу мають 9 балів. Високий показник на цій шкалі відображає тенденцію людини до позитивного сприйняття людської природи, вважаючи, що люди в цілому є добрими.

Шкала синергії оцінює здатність людини сприймати світ і людей як єдине ціле, розуміючи взаємозв'язок між протилежними аспектами, такими як робота і відпочинок, фізичне та духовне тощо.

Розділ запитань, що стосуються чутливості до соціальних взаємодій: Шкала дослідження агресії оцінює, наскільки людина здатна визнавати свої емоції роздратування, гніву та агресії як природні та властиві людині. Високий результат за вказаною градацією не свідчить про виправдання асоціальної поведінки.

Шкала контактів. Шкала контактності оцінює здатність людини швидко налагоджувати близькі стосунки з іншими людьми.

Розділ, що стосується ставлення до навчання: Рівень когнітивних потреб вимірює ступінь прагнення особи отримувати інформацію про навколишній світ.

Рівень креативності оцінює рівень розвитку творчого потенціалу особистості.

Варто зазначити, що в даному дослідженні методика САТ та теорія самоактуалізації А. Маслоу виглядають привабливими, оскільки

самоактуалізація, разом із самотрансценденцією, є важливими механізмами самореалізації особистості і тісно пов'язані з процесом самокерування відновлюваними ресурсами. Використання цієї методики в дослідженні дозволяє обґрунтовано вивчити структурну організацію моделі потенціалу самореалізації, її складові, зміст та функції.

Оцінка мотивації до волонтерської діяльності охоплює 42 пункти.

Автори застосовують функціональний підхід до волонтерської діяльності, вивчаючи мотиви, що спонукають осіб обирати волонтерство. Шкала складається з п'яти основних функціональних мотивів (факторів):

1. Загальна інформація – дані про склад волонтерів.
2. Робоче навантаження та стрес – спосіб вираження альтруїстичних і гуманітарних цінностей.
3. Емоційний стан – метод підвищення ефективності волонтерів у їхній роботі.
4. Емпатія та взаємодія з іншими – шлях розвитку та зміцнення соціальних зв'язків.
5. Мотивація – спосіб знаходити натхнення у волонтерській діяльності.

Також для аналізу використовувались методи математичної статистики, зокрема кореляційний та однофакторний дисперсійний аналізи. Для вивчення впливу волонтерських мотивів на самореалізацію особистості було застосовано програмне забезпечення Microsoft Excel та хмарні технології від Google для збору, аналізу і візуалізації результатів дослідження.

Для початку розглянемо результати загального опитування (n=45) волонтерів. В рамках методики дослідження волонтерських мотивів можна спостерігати наступні результати (рис. 2.3), а саме:

- Вікова складова дослідженої групи містить 18% віком від 21 до 30 років, 56 % 31-40 рік та понад 40 років – 27 %.
- У волонтерській організації значно переважає жінки (89%), чоловіків досить мало, лише 11%.

– Більшість членів організації працює від одного до трьох років (62%), але 16% – це нові члени організації. Лише 11% волонтерів – працюють понад 3 роки. Наявна досить значна плинність кадрів, що дуже впливає на роботу колективу.

– 100% членів колективу працюють із дітьми, так, як організація має стратегічний цей напрямок своєї діяльності. Але поруч із даним напрямом ГО проводить гуманітарну (64%) та організаційну (27%) діяльність пов’язану із військовими потребами, які виникають на цьому етапі і в яких, наявна компетентність членів ГО.

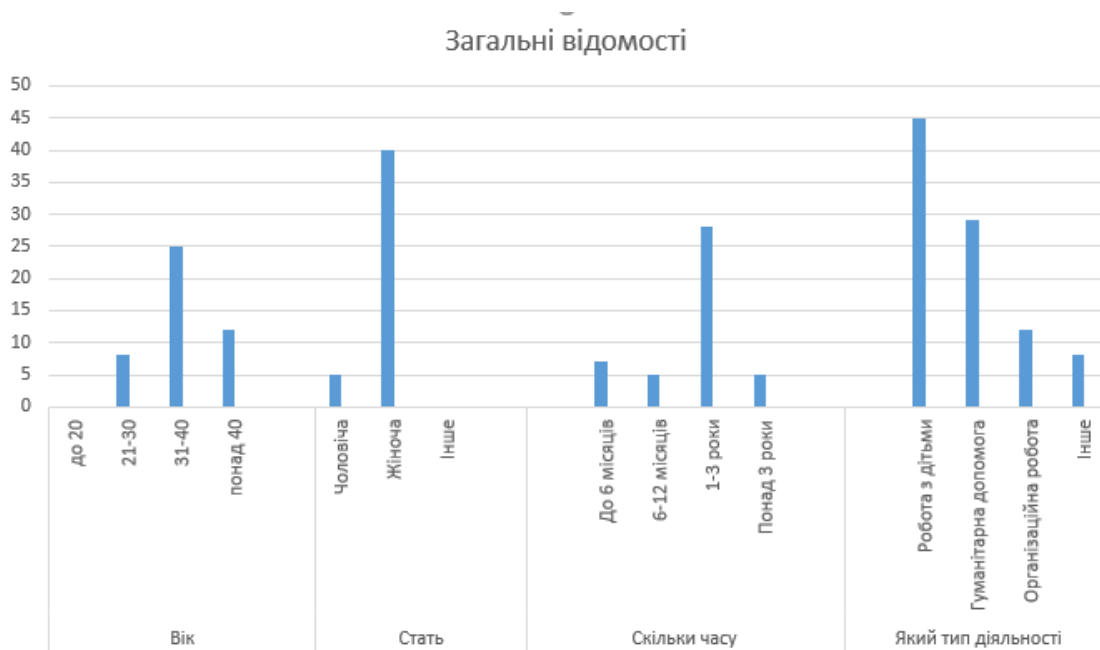


Рис. 2.3. Загальні відомості ГО

Аналіз блоку запитань «Робоче навантаження та стрес». Цей блок допомагає зібрати дані про рівень стресу та фізичного навантаження, що визначають результативність роботи волонтерів та їхню здатність тривалий час займатися своєю діяльністю. Аналіз результатів дозволяє визначити основні тригери стресу та мінімізувати їх. Питання в цьому розділі покликані визначити рівень навантаження, з яким стикаються волонтери, і наскільки вони здатні справлятися з цим навантаженням.

Так, 56% респондентів говорять про фізичну втому та 63 % стверджують про почуття перевантаження під час виконання своїх обов'язків. Фізична втома може бути показником перевантаження або недостатнього відпочинку між змінами.

Запитання 8, 9 даного блоку вивчають частоту відчуття перевантаженості (63%) та стресових ситуацій (26-35%). Це допомагає зрозуміти, чи мають волонтери достатньо ресурсів для збереження емоційного балансу. В той час 25% (важко) і 11% (неможливо) респондентів стверджують про проблеми у можливості поєднувати волонтерство з іншими життєвими обов'язками, що повинно насторожувати керівництво ГО, що є критичним для запобігання вигоранню.

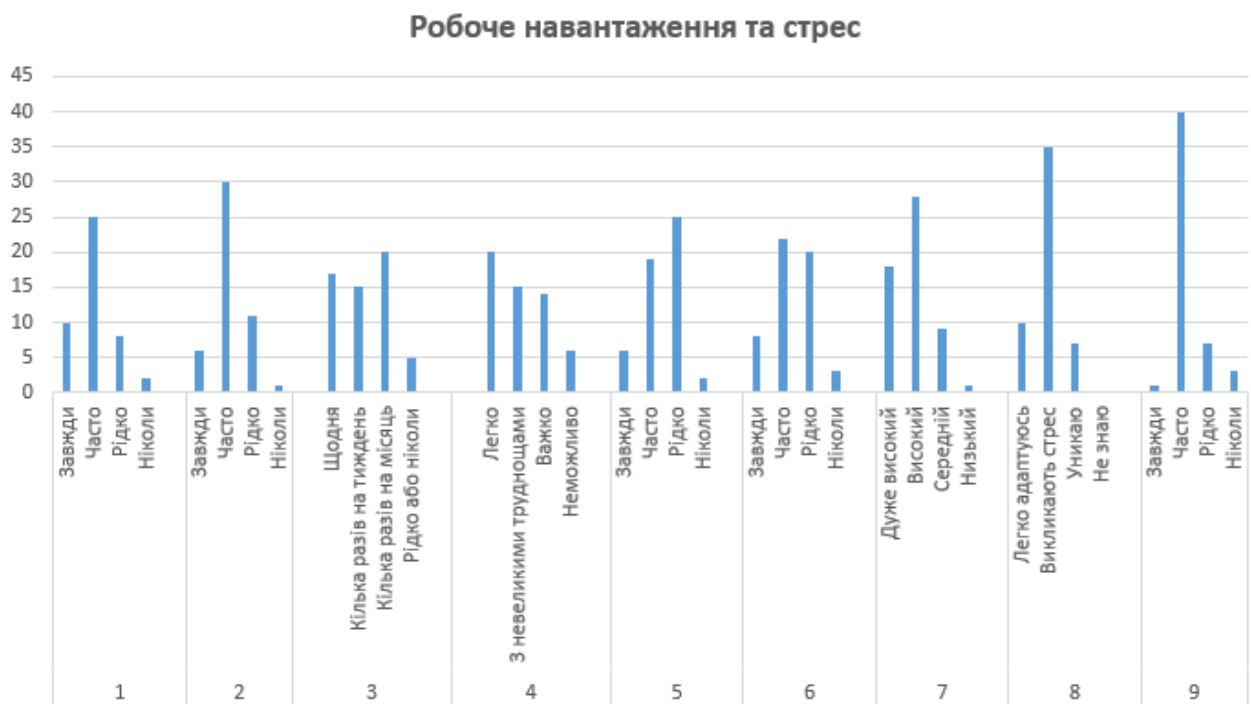


Рис.2.4 Робоче навантаження та стрес

42% респондентів мають наявність завищених очікувань від організації або інших осіб, що може викликати стрес і почуття незадоволеності.

32% (дуже високий) та 50% (високий) рівень оцінки організованості під час виконання завдань, що вказує про значну мобільність та можливість своєчасно реагувати на несподівані зміни. Але 78% респондентів

стверджують про високий рівень втоми після виконання непередбачуваних завдань, тобто підвладні стресовим ситуаціям. Аналіз візуалізовано на рисунку 2.4.

Блок запитань «Емоційний стан» спрямований на оцінку психологічного благополуччя волонтерів і вплив емоційних переживань на їхню діяльність. Цей розділ дозволяє зрозуміти, як волонтери реагують на свою роботу, які емоції домінують під час і після виконання завдань, а також чи є ознаки емоційного вигорання.

Основні аспекти аналізу блоку:

- Емоційна втома та розчарування – ці питання визначають, чи накопичується емоційна втома і чи виникає відчуття марності своїх зусиль. Постійна емоційна напруга є важливим індикатором вигорання. Так, у нашому опитуванні лише 22% респондентів стверджують про відчуття емоційної втоми від своєї діяльності, але враховуючи, що частина респондентів (33%) відповідає, що також їм рідко але властива емоційна втома, то варто на це серйозно враховувати у плануванні процесів волонтерства.

- Загальний рівень стресу (запитання 18), дозволяє оцінити суб'єктивний рівень стресу волонтерів у межах їхньої діяльності, що може бути значним фактором ризику для психічного здоров'я. Все ж таки 59% відповідаючи на поставлене запитання стверджують, що вони рідко, але підвладні прояву стресу. (Коли, наприклад, бачать жахливі картини пошкоджень, руйнувань).

- Відповідаючи на запитання: втрачений інтерес до діяльності (запитання 19), відчуття недооцінки (запитання 20), радість від досягнень (запитання 21) – 36% - 44% волонтерів переконливо стверджують, що знають чого варта їх робота, і хто, як не вони, її будуть виконувати. Цей аспект визначає позитивні емоції, які волонтери отримують від своєї діяльності. Відсутність таких емоцій може вказувати про втому та демотивацію.

– Запитання тестів про тривогу через проблеми (запитання 22), зміну емоційного стану з початку волонтерства (запитання 23-24) – дозволяє зрозуміти, наскільки волонтери тривожаться, коли виникають труднощі, і чи впливає це на їхню загальну ефективність, оцінюється динаміка емоційного стану. Позитивна динаміка свідчить про задоволення діяльністю, негативна – про вигорання. Цей блок допомагає зрозуміти, чи перебувають волонтери у стані емоційного благополуччя, які емоції переважають у їхній діяльності, і чи існують ознаки психоемоційного виснаження.

Аналіз цього розділу (рис. 2.5.) дозволяє: виявити ключові джерела емоційної напруги; розробити рекомендації для покращення психологічного стану волонтерів; попередити можливі негативні наслідки емоційного вигорання.

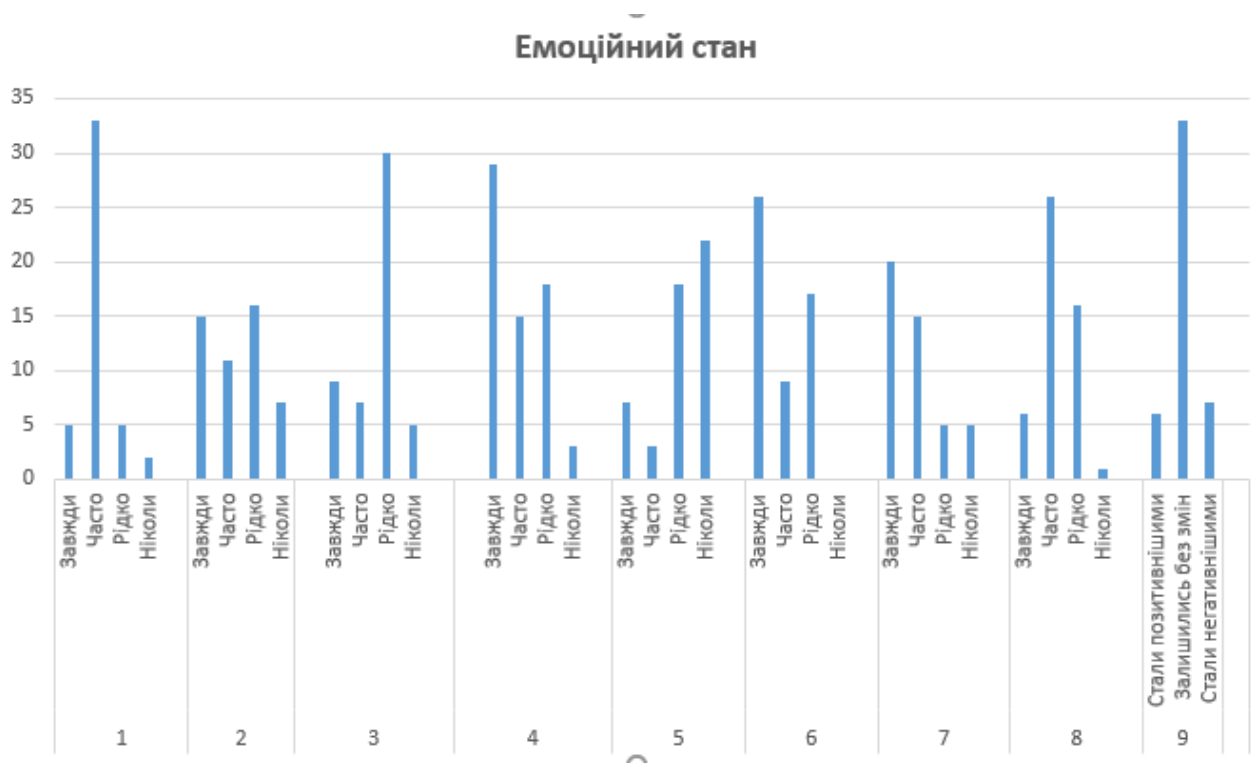


Рис.2.5 Емоційний стан

Блок «Емпатія та взаємодія з іншими» спрямований на оцінку соціальної взаємодії волонтерів, їх здатності до емпатії та рівня підтримки з боку колег і оточення. Цей розділ дозволяє зрозуміти, як комунікація та стосунки з іншими впливають на психологічний стан волонтерів.

Основні аспекти аналізу блоку наступні:

- Втрати емпатії (запитання 25). Досліджує, чи знижується рівень емпатії волонтерів до тих, кому вони допомагають. Втрата емпатії може бути одним із проявів емоційного вигорання. В цілому подібних проявів – не виявлено (рідко 36% та ніколи 38%).
- Легкість у спілкування з колегами (запитання 26), де оцінюється рівень комфортності у спілкуванні з іншими волонтерами, що впливає на командну роботу та загальну ефективність діяльності; емоції під час взаємодії з потребуючими допомоги (запитання 27); уникнення спілкування через втому (запитання 28); підтримка з боку колег (запитання 29, 31) – де оцінюється, наскільки волонтери відчують підтримку в складних ситуаціях, адже командна взаємодія є важливим фактором запобігання вигоранню – демонструють високі показники згуртованості колективу (41% - визначають, як висока згуртованість, 34% – помірна), приємні емоції виникають під час роботи з цільовою аудиторією.
- Відчуття вдячності (запитання 32) – вивчається, чи отримують волонтери вдячність за свою роботу, що є важливим мотиваційним фактором. 90% респондентів задоволені результатами своєї роботи.

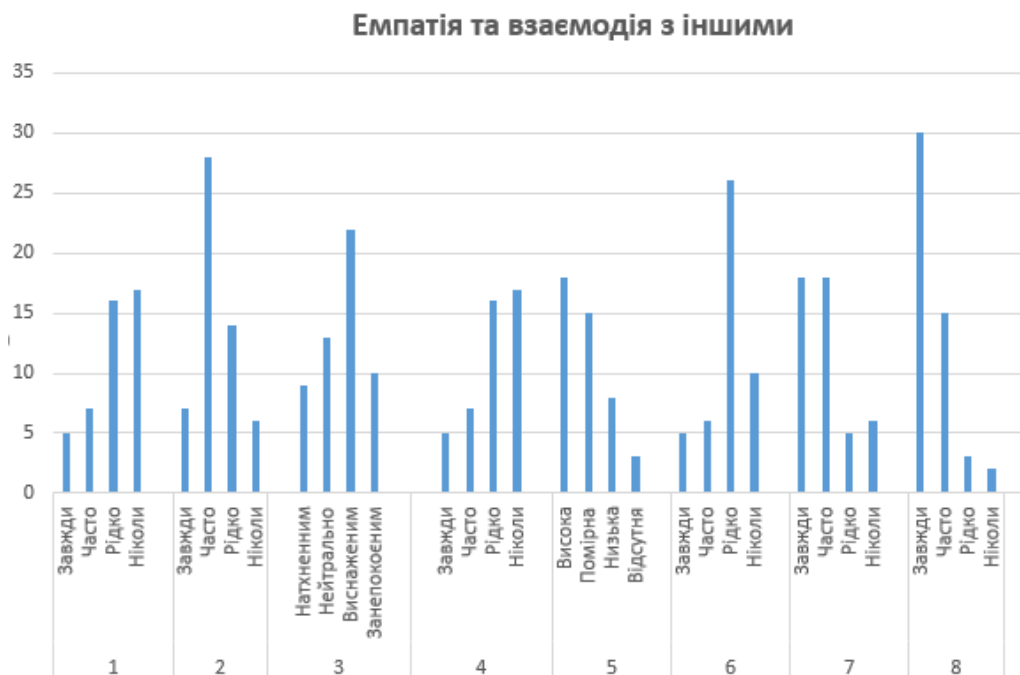


Рис.2.6. Емпатія та взаємодія

Цей блок допомагає визначити (рис. 2.6.):

- 1) Рівень соціальної підтримки, яку отримують волонтери.
- 2) Наявність труднощів у міжособистісному спілкуванні.
- 3) Чи зберігається у волонтерів здатність до емпатії, яка є основою їхньої діяльності.
- 4) Роль команди у збереженні психологічної стійкості волонтерів.
- 5) Аналіз результатів цього блоку дозволяє:
- 6) Розробити стратегії для покращення командної взаємодії.
- 7) Запобігти конфліктам і підвищити рівень підтримки в колективі.
- 8) Забезпечити емоційний комфорт волонтерів, щоб уникнути зниження емпатії та вигорання.
- 9) Покращити загальний психологічний клімат у волонтерській організації.

Блок запитань «Мотивація» спрямований на аналіз внутрішніх і зовнішніх факторів, які спонукають волонтерів до виконання їхніх обов'язків. Розуміння мотиваційних чинників допомагає визначити, що саме надихає волонтерів на діяльність, як вони бачать свою роль у волонтерській роботі та що може підтримувати або послаблювати їхню мотивацію містить наступний перелік запитань:

Основні аспекти аналізу блоку «Мотивація»:

1. Джерела мотивації (запитання 33, 34, 36):

Досліджують, які саме фактори (особисті, соціальні, професійні) є основою для участі у добровольчій діяльності. Це допомагає зрозуміти, чи керується волонтер альтруїзмом, кар'єрними інтересами чи особистим розвитком. Бажання допомогти людям (51%). Значно переважає вибір особистісний розвиток (29%).

2. Особистісна значимість волонтерства (запитання 35, 39):

Аналізують, наскільки волонтери цінують свій внесок і як ця діяльність впливає на їхній саморозвиток. Сприятливий вплив на громаду 36% та важливість моральних цінностей організації 69% – відіграють основну роль у

волонтерстві.

3. Початкові очікування (запитання 37):

Оцінюється, чи відповідає (41%) реальність волонтерства очікуванням, з якими волонтери розпочинали свою діяльність. Розчарування (4%) може впливати на їхню мотивацію.

4. Задоволення від діяльності (запитання 38, 43):

Визначається, наскільки волонтери задоволені своєю роботою, що є ключовим показником ефективності мотивації. Атмосфера у команді (36%) та можливість навчатися новому (28%) визначають більшість членів.

5. Мотивація підтримки оточення (запитання 40):

Аналізує, чи має місце підтримка з боку родини, друзів або колег важливим фактором для продовження діяльності, 60% опитаних визначають залежить обставин, пріоритетом у даному виборі.

6. Фактори, які можуть послаблювати мотивацію (запитання 41, 42):

Досліджують, що саме викликає втрату інтересу до волонтерства, наприклад, стрес, фізичне чи емоційне виснаження. Успіх у досягненні мети (45%), підтримка команди (20%) – основні фактори мотивації.

7. Почуття виконаного обов'язку (запитання 44):

Визначає, чи відчувають волонтери задоволення від досягнутих результатів (72%).

Мета блоку «Мотивація» (рис. 2.7.):

1. Розуміння основних мотиваційних факторів:

Дослідити, що спонукає волонтерів до діяльності та як ці фактори змінюються з часом.

2. Оцінка рівня задоволення:

Виявити, наскільки волонтери задоволені своєю роботою та які аспекти потребують покращення.

3. Запобігання демотивації:

Визначити чинники, що викликають втрату інтересу до діяльності, і розробити стратегії їх усунення.

4. Підтримка довготривалого залучення:

Допомогти організаціям розробити заходи, які підтримують мотивацію волонтерів у довгостроковій перспективі.

Використання даних:

1. Індивідуальний підхід до волонтерів:

Розробка персоналізованих підходів для мотивації учасників залежно від їхніх потреб і очікувань.

2. Покращення умов роботи:

Забезпечення підтримки, яка відповідає мотиваційним потребам волонтерів.

3. Стратегічний розвиток організації:

Формування програм і ініціатив, які надихають і залучають волонтерів до подальшої активності.

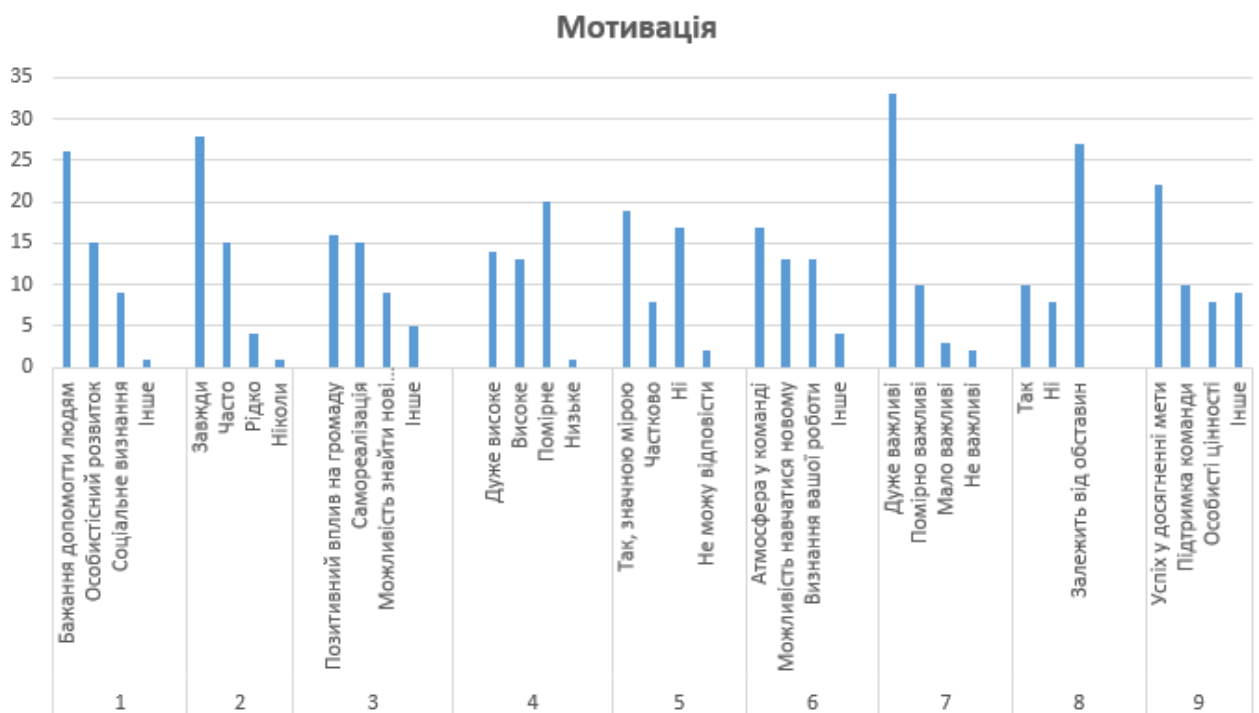


Рис.2.7. Мотивація

Зважаючи на зазначене, можна впевнено сказати, що профілактика професійного вигорання є актуальною темою, яка стосується різних

професій. У цій галузі існує чимало досліджень та програм, однак в даному контексті мова йде саме про волонтерський рух.

Згідно з отриманими даними, була сформована вибірка, що охоплює всі цільові групи. Результати дослідження показали, що 41,9 % працівників недержавних організацій мають високий або дуже високий рівень професійного вигорання, а 35,9 % перебувають у зоні підвищеного ризику.

Таким чином, найнижчий рівень професійного вигорання спостерігався серед респондентів, які працюють в організаціях, де проводяться супервізії, тренінги з профілактики вигорання та є можливість працювати з психологом. Однак лише 17 % респондентів мають доступ до супервізії, а лише 14 % беруть участь у роботі з психологом чи ментором.

ВИСНОВКИ

У результаті опрацювання літературних джерел з теми дослідження, можемо констатувати, що волонтерська діяльність є важливим чинником, соціальним явищем і ключовим фактором сучасного громадянського суспільства. Діяльність добровільних організацій у розв'язанні соціальних проблем відображає активність та свідомість громадян. Енергійні заходи спільноти сприяють соціальному прогресу, зменшенню проблем і катастроф. Крім того, волонтерська праця досить позитивно впливає на внутрішню та зовнішню політику країни.

Визначено фактори, що впливають на ефективну діяльність волонтерських організацій. Найбільш важливими з них вважаємо взаємодію на основі суб'єкт-суб'єктних відносин; орієнтацію на індивідуальні інтереси молоді та їх мотиваційні особливості стосовно участі у вирішенні громадських проблем; чітка орієнтація на вирішення нагальних проблем громади. Досить важливою стратегією у даному аспекті є розвиток мережі молодіжних волонтерських центрів та адаптацію вітчизняного законодавства до проблем розвитку волонтерства на локальному рівні.

Виявлені основні проблеми волонтерського руху, зокрема в умовах військових дій на території України. Зараз серед актуальних проблем залишаються: вікові обмеження для осіб, які беруть участь у благодійній діяльності, та низький рівень залучення дітей до волонтерства; недостатня державна підтримка волонтерів; обмежений розвиток онлайн-напрямків волонтерства; відсутність фінансування для волонтерських проєктів з державного та місцевих бюджетів; а також відсутність цільової державної програми для підтримки розвитку волонтерської діяльності.

Досліджуючи розвиток волонтерства в системі соціальних інститутів громадянського суспільства, варто підкреслити, що в Україні на сьогодні є велика потреба в поглибленому вивченні волонтерського руху як нового

соціального явища. Цей вид діяльності з'явився як реакція на запит суспільства щодо допомоги.

Проведено емпіричне дослідження з вибіркою волонтерів громадських організацій ГО «Save the children» Сумської та регіональних представництв. У результаті дослідження встановлено високий рівень оцінки організованості у процесі виконання волонтерських завдань, що доводить про їх високу мобільність та можливість своєчасно реагувати на несподівані зміни. Згідно з результатами дослідження, 41,9% працівників недержавних організацій демонструють високий або дуже високий рівень професійного вигорання, а 35,9% знаходяться у групі підвищеного ризику.

Важливим є те, що понад 60% волонтерів задоволені своєю роботою, що є ключовим показником ефективності мотивації.

Можемо констатувати, що унаслідок війни українське суспільство стало згуртованішим, підвищився рівень патріотичної свідомості, зміцнився дух спільноти, що мотивувало спільноту до ефективних волонтерських дій. Волонтери України, наближаючи досягнення миру, безпеки та справедливості, самовіддано демонструють позитивний приклад та надихають глибинні верстви населення до реальних дій.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закон України «Про волонтерську діяльність»: від 19.04.2011 р. № 3236-VI. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/go/3236>.
2. Закон України «Про громадські об'єднання» від 27.07.2023 № 4572-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua//>.
3. Закон України «Про внесення змін до Закону України "Про волонтерську діяльність" щодо підтримки волонтерської діяльності» від 15.08.2022 № 2519-IX. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/go/3236>.
4. Alexander J.C. The Civil Sphere / J.C. Alexander. – New York : Oxford University. Press, 2006. 816 p.
5. Barnet, T. (n.d.). Motivation and Motivation Theory. Retrieved December 10, 2014. URL: <http://www.referenceforbusiness.com/management/Mar-No/Motivationand-Motivation-Theory.html>.
6. Graham S., & Wetner B. (1996). Theories and Principles of Motivation. In Berliner D.C., & Calfee R. (Eds.), Handbook of educational psychology (pp. 62-84). New York: Macmillian.
7. State of the World's volunteerism Report: Universal Values for Global Well-being. – Bonn: United Nations Volunteers, 2021. – 148 p
8. United Nations General Assembly (UNGA) (2002). Recommendations on support for volunteering (A/RES/56/38). Resolution adopted by the General Assembly at the fifty-sixth session – Agenda item 108. URL: <http://www.unv.org/fileadmin/docdb/pdf/2002/a56r038-e.pdf>.
9. Балакірєва О. Ставлення до переселенців і волонтерської діяльності / О. Балакірєва, Т. Бондар, Д. Дмитрук. – URL: <http://www.uisr.org.ua/img/upload/files/Settler.pdf>
10. Бесчатний В. Громадські об'єднання в Україні / В. Бесчатний. – URL: <http://pidruchniki.ws/16330826/pravo/vol>

11. Беспалова К. О. Мотиваційні аспекти волонтерства: досвід західних країн /К. О. Беспалова // Вісн. Нац. техн. ун-ту України «Київ. політехн. ін-т». – 2012. – №3. – С. 67–71.
12. Бордун Н. Активне громадянство – це не одноразові дії, а стиль життя / Н. Бордун. – Ресурсний центр Гурт, 2018. URL: <https://gurt.org.ua/interviews/47830> .
13. Букач М. Словник-довідник із соціальної роботи / М. Букач, Н. Клименюк, В. Горлачук. – Миколаїв : ФОП Швець В., 2015. – 384 с
14. Вайнола Р. Х. Загальна декларація волонтерів / XI Конгрес Міжнародної асоціації Волонтерів // Волонтерський рух в Україні: тенденції розвитку / Р. Х. Вайнола, А. Й. Капська, Н. М. Комарова. – Київ: Академпрес, 2015. – 112 с.
15. Вашкович В. В. Посібник волонтера / В. В. Вашкович, О. Ю. Василенко, Т. О. Карабін, Я. В. Лазур, В. В. Манзюк, В. М. Рошканюк. – Одеса : Видавничий дім «Гельветика», 2022. – 88 с.
16. Вашкович В. В. Посібник волонтера / В. В. Вашкович, О. Ю. Василенко, Т. О. Карабін, Я. В. Лазур, В. В. Манзюк, В. М. Рошканюк. – Одеса : Видавничий дім «Гельветика», 2022. – 88 с.
17. Внутрішньо переміщені особи: від подолання перешкод до стратегії успіху: монографія / Новікова О.Ф., Амоша О.І., Антонюк В.П. та ін.; НАН України, Ін-т економіки пром-сті. – Київ, 2016. – 448 с.
18. Внутрішньо переміщені особи: від подолання перешкод до стратегії успіху: монографія / Новікова О.Ф., Амоша О.І., Антонюк В.П. та ін.; НАН України, Ін-т економіки пром-сті. – Київ, 2018. – 448 с.
19. Волонтерство: poradnik для організаторів волонтерського руху / Безпалько О. В., Заверіко Н. В., Зверєва І. Д. та ін.; укладач Т. В. Лях. – К. : ВГЦ «Волонтер», 2001. – 176 с.

20. Волонтерство: poradnik dla organizatorів волонтерського руху / Безпалько О. В., Заверіко Н. В., Зверєва І. Д. та ін.; укладач Т. В. Лях. – К. : ВГЦ «Волонтер», 2021. – 176 с.
21. Волонтерський рух в Україні під час проведення антитерористичної операції: історія, стан, проблеми [Електронний ресурс]. – 2017. URL : <http://ipzn.org.ua/wpcontent/uploads/2017/12/Volonterskyj-ruh-pid-chas-ATO.pdf> .
22. Волонтерський рух в Україні: тенденції розвитку / Вайнола Р., Капська А., Комарова Н. та ін. – К. : Академпрес, 1999. – 112 с.
23. Волонтерські організації. URL: <https://mip.gov.ua/content/volonterski-organizacii.html>.
24. Волонтерські програми в Україні. URL : <https://mfa.gov.ua/ua/aboutukraine/volunteering>
25. Голуб В. Л. Волонтерська діяльність в системі взаємовідносин держави та суспільства : дис. ... канд. наук із держ. управ. : 25.00.01 / В. Голуб. – Київ, 2016. – 247 с.
26. Голуб В.Л. Роль волонтерської діяльності в освітньо-науковому просторі суспільства та її значення для державного управління / Збірник наукових праць Національної академії державного управління при Президентові України –2013.– № 2. – С. 149-165.
27. Горєлов Д.М. Волонтерський рух: світовий досвід та українські громадянські практики : аналіт. доп. / Д.М. Горєлов, О.А. Корнієвський. – К. : НІСД, 2015. – 36 с.
28. Громадські і благодійні організації в Україні. Реєстрація та діяльність / М. В. Лациба, С. П. Старосольська, Д. В. Сидоренко [та ін.]. – Київ, ТОВ «Агентство «Україна», 2019. – 148 с.
29. Демотивація: що це та які його види? URL: <https://uk.yestherapyhelps.com/demotivation-what-is-it-and-whatare-its-types-14367> .

30. Доманчук Д. Роль волонтерства у процесі соціалізації студентської молоді / Д. Доманчук // Молодий вчений. – 2017. – № 2 (42). – С. 491-495.
31. Інновації в науці: сучасний вимір: матеріали Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції молодих дослідників (4 квітня 2024 року, м. Суми) / За заг. ред. О.В. Гузенко. – Суми: ФОП Цьома С.П., 2024. – 207 с. С. 161-163.
32. Інститут розвитку громадянського суспільства ім.. Голди Меїр. URL: <https://goldameir.institute/2020/12/volonterstvo-yak-pidtrimuvati-motivatsiyu-ta-zaraditi-vigorannyu/>
33. Інтернет конференція «Електронні інформаційні ресурси: створення, використання, доступ та управління». Збірник матеріалів Міжнародної науково-практичної Інтернет конференції 20-21 листопада 2024 р. Суми/Вінниця: НІКО / КЗВО «Вінницька академія безперервної освіти», 2024. 220 с.
34. Корнієвський О. Український волонтерський рух у контексті світового досвіду / Корнієвський Олександр Анатолійович, Горелов Денис Миколайович//Стратегічні пріоритети.– 2015. –№ 1 (34). –С. 95-100.
35. Котляр А. Лібанова: «Треба стимулювати економію» / А. Котляр // Дзеркало тижня. Україна. – 2015. – № 10. URL: http://gazeta.zn.ua/socium/ellalibanova-nuzhno-stimulirovat-ekonomiyu_.html .
36. Крулько І. Волонтерство в Україні: як підтримати і посилити мотивацію? – URL: <http://gazeta.dt.ua/i.html>
37. Кузнєцова Є. Чому люди стають волонтерами / Євгенія Кузнєцова – BBC Україна – 2016. URL: http://www.bbc.com/ukrainian/society/2016/02/160204_volunteers_spaine.
38. Кутник О. М. Проблема формування мотиваційної складової самоосвітньої компетентності педагога в системі післядипломної

- освіти / О. М. Кутник. // Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах. – 2013. – С. 296–303.
39. Леонова В. І. Волонтерський рух в Україні : методичні рекомендації. / В. І. Леонова. – Одеса : видавець Букаєв Вадим Вікторович, 2019. – 56 с.
 40. Менеджмент волонтерських груп від А до Я: навч.- метод. посібник / за ред. Т. Л. Лях. – К. : Версо-04, 2019. – 288 с.
 41. Менеджмент волонтерських програм: посібник для підготовки менеджерів волонтерських програм / За заг. ред. Т.І. Сила, Т.Л. Лях; авт. кол.: Т. Журавель, Т. Лях, К. Пуха та ін. – К.: ФОП Буря О.Д., 2020. – 174 с
 42. Мінєнко Г. М. Волонтерський рух: становлення та розвиток / Г. М. Мінєнко, А. Л. Ігнатуша // Освіта України в умовах військового конфлікту на Донбасі : матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Лисичанськ 27 лютого 2017 р.). – Лисичанськ : ВП «Лисичанський педагогічний коледж Луганського національного 95 університету імені Тараса Шевченка». – Лисичанськ : ФОП Чернов О. Г. – 2017. – С. 133–137.
 43. Монастирський Г. Л. Теорія організації: навч. посіб. – К.: Знання, 2008. – 319 с.
 44. Орленко М. В. Волонтерська діяльність як чинник соціального становлення та консолідації молоді в сучасній Україні / М. В. Орленко // Молодий вчений. – 2017. – № 5, ч.1. – С. 97-100.
 45. Пам'ятка користувачу «Волонтерський рух в Україні та Європі» Укладачі: І. Фатафутдінова – гол. Бібліотекар ЦЕЗІ ОУНБ ім.І.Франка М. Карп'юк – бібліотекар ЦЕЗІ ОУНБ ім. І.Франка. – Івано-Франківськ, – 2022.
 46. Панькова О.В. Розвиток волонтерської діяльності в Україні як прояв активізації соціальних ресурсів громадянського суспільства: специфіка, проблеми та перспективи/ О.В. Панькова,

- О.Ю. Касперович, О.В. Іщенко //Український соціум. – 2016.– № 2(57). – С.25-40.
47. Розвиток громадянського суспільства України в умовах внутрішніх і зовнішніх викликів / В. Яблонський, О. Балакірєва, Т. Бельська та ін. – Київ : НІСД, 2016. – 32 с.
 48. Розвиток громадянського суспільства України в умовах внутрішніх і зовнішніх викликів / [В. Яблонський, О. Балакірєва, Т. Бельська та ін.]. – Київ : НІСД, 2016. – 32 с.
 49. Романкова Л. Волонтерська діяльність як складова формування моральних цінностей студентської молоді/ Лілія Романкова// Вища освіта України. –2015.– № 4. – С. 54-60.
 50. Сидоренко К. О. Перспективи розвитку регулювання волонтерської діяльності в Україні / К.О. Сидоренко // Право і суспільство. – 2012. – № 4. – С. 133-137.
 51. Сидоренко К.О. Адміністративно-правове регулювання волонтерської діяльності в Україні : автореф. 11. дис. ... канд. юрид. наук : спец. 12.00.07. Державний вищий навчальний заклад «Запорізький національний університет» / К. Сидоренко. – Запоріжжя, 2013. – 18 с.
 52. Сірко В. Поняття та елементи механізму адміністративно-правового забезпечення волонтерської діяльності в Україні / В. Сірко // Юридичний науковий електронний журнал. Запоріжжя. – 2018. – № 4. – С. 109-112.
 53. Сучасна наука : погляд молодих : збірник наукових праць студентів, магістрантів та молодих дослідників / уклад. А.В. Вознюк, Г.Л. Єфремова. У 3-х ч. Суми : НВВ КЗ СОІППО, 2024. Ч. 3 112 с.
 54. Сучасна наука : погляд молодих : збірник наукових праць студентів, магістрантів та молодих дослідників / уклад. А.В. Вознюк, Г.Л. Єфремова. У 2-х ч. Суми : НВВ КЗ СОІППО, 2025. Ч. 1 104 с.

55. Тарасенко Т. Волонтерська діяльність як пріоритет державної молодіжної політики в Україні / Т. Тарасенко. – 2016. URL: [http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2016/2016_02\(29\)/17.pdf](http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2016/2016_02(29)/17.pdf)
56. Тохтарова І.М. Волонтерський рух в Україні: шлях до розвитку громадянського суспільства як сфери соціальних відносин / І. Тохтарова // Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування. – 2014. – № 2. URL: http://el-zbirndu.at.ua/2014_2/5.pdf.
57. Хилько М. Застосування методу контент-аналізу в журналістикознавчих дослідженнях / М. Хилько. // В І С Н И К Київського національного університету імені Тараса Шевченка. – 2013. – С. 29–34.
58. Черниш Н. Вплив довіри та довірчих відносин на становлення новітнього соціального інституту волонтерства у сучасній Україні / Н. Черниш // Соціологія: теорія, методи, маркетинг. – 2016. – № 2. – С. 26-38.
59. Шамрай В. О. Сучасний стан офіційного визнання волонтерської діяльності в Україні / В. О. Шамрай, М. А. Ольховський // Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право . – 2021. – № 4 . – С.139-145.
60. Шамрай В. О. Трудове право; право соціального забезпечення / В. О. Шамрай, М. А. Ольховський. // Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право.. – 2015. – С. 139–145.
61. Школа волонтерів : навчальний посібник / За заг. ред. Г.С. Скитьової. – Київ : 2021. – 166 с.
62. Юрченко І.В. Динаміка суспільно-політичної активності населення України // Соціальні виміри суспільства. Випуск 8 / Ірина Юрченко. – К.: Інститут соціології НАН України, 2005. – С. 188.
63. Юрченко І.В. Становлення і розвиток волонтерського руху в Україні / І.В. Юрченко // Проблеми розвитку соціологічної теорії. Соціальні процеси в Україні: наукові доповіді і повідомлення IV Всеукраїнської

соціологічної конференції, 21 трав. 2014 р., Київ / Соціологічна асоціація України, Інститут соціології НАН України. За ред. В.Ворони, М.Шульги. – К., 2014.