

ЧОРНОМОРСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ПЕТРА МОГИЛИ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА
АДМІНІСТРУВАННЯ
Кафедра публічного управління та адміністрування

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
ЗА ДРУГИМ РІВНЕМ ВИЩОЇ ОСВІТИ (МАГІСТР)
на тему:
**ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ
ВОЛОНТЕРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

Виконала: студентка 6 курсу 635М3 групи
напряму підготовки:
28 Публічне управління та адміністрування
спеціальності:
281 Публічне управління та адміністрування
Димитрієва Яна Сергіївна

Керівник:
старший викладач
Малікіна Оксана Анатоліївна

Рецензент: кандидат наук з державного
управління, доцент
Штиршов Олександр Миколайович

м. Миколаїв – 2022 рік

ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ.....	3
ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ВОЛОНТЕРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ.....	9
1.1. Сучасні проблеми теорії та практики управління волонтерської діяльності.....	9
1.2. Міжнародний досвід волонтерської діяльності.....	19
РОЗДІЛ 2. ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТОК ЛЮДСЬКИХ РЕСУРСІВ ВОЛОНТЕРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ.....	29
2.1. Управління волонтерською діяльністю як соціально-економічна категорія.....	29
2.2. Формування людських ресурсів волонтерської організації.....	42
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ВОЛОНТЕРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ.....	54
3.1. Розвиток управління людськими ресурсами волонтерської діяльності...	54
3.2. Вдосконалення стратегії розвитку волонтерської діяльності.....	68
ВИСНОВКИ.....	79
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	84
ДОДАТКИ.....	93

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ

ВО – волонтерські організації

ЗУ – Закон України

Країни ЄС – країни-члени Європейського Союзу, що приєднались до Європейської економічної спільноти, починаючи з 1958 року

МОН – Міністерство освіти і науки України

ООН – Організація Об'єднаних Націй

ЮНЕСКО – (United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization) Організація Об'єднаних Націй з питань освіти, науки і культури

SCI – Service Civil International (Міжнародна Громадянська Допомога)
волонтерська організація

ВСТУП

Актуальність дослідження обумовлена необхідністю розуміння природи неоднозначних, суперечливих соціальних явищ, процесів, рухів сучасного суспільства та держави й потребою у вдосконаленні управління поведінкою різних спільнот, соціальних груп, активно включених до них. Одним із таких феноменів, що динамічно розвиваються і набули широкого поширення в різних країнах, можна вважати волонтерство. Специфіку управління волонтерством визначено складністю цього феномена як об'єкта управління. Вона проявляється в особливостях його інституціональних, спільнісних і діяльнісних характеристик (структурного та функціонального різноманіття, різноманітності видів, типів і напрямів діяльності, високою ресурсністю спільноті тощо), множинністю взаємозв'язків прямо і опосередковано корелюючих одна з одною управлінських структур, що торкаються інтересів та регулюючих їхню діяльність, що функціонують з певними цілями на міжнародному, національному та локальному рівнях. Актуальність реалізованого дослідження конкретизується наступними значеннями вказаних аспектів.

По-перше, чисельність добровольців та їх діяльність у світі – є масштабними. За даними міжнародної благодійної організації «Charites Aid Foundation» 1 млрд. осіб віком від 18 років із 145 країн працювали у 2014 р. волонтерами у некомерційному секторі (21%), 2,2 млрд. осіб надавали допомогу незнайомим людям (48,9%). Соціологічне опитування показало, що 23 млн. наших громадян (19%) хоча б один раз за минулий рік працювали на добровільних волонтерських засадах, а кожен третій з нас (32%) надавав безоплатну допомогу нужденним.

По-друге, діяльність волонтерів практично у всіх своїх проявах має позитивну спрямованість, вона націлена на конкретні соціально значущі результати, затребувана у різних типах суспільства, а спектр її напрямів та

видів весь час розширюється. У той же час постійна потреба суспільства в допомозі добровольців, щодо вирішення знову виникаючих проблем (економічних, соціальних, екологічних, культурних, політичних тощо) у різних суспільно-політичних сферах впливають на самих волонтерів та характеристики їхньої діяльності.

По-третє, волонтерство інтегроване у громадянське суспільство, є його «плоттю та кров'ю». Більшість з громадян переконані, що одна із сутнісних проблем волонтерства – його взаємозв'язок із розвитком громадянського суспільства, потенціалом якого і виступає сама спільність волонтерів, діяльність її членів у різних сферах життя суспільства окремих країн.

По-четверте, волонтерський рух не обмежується рамками різних країн та територій. Сьогодні у своїх системних якостях – це глобальне соціальне явище, яке має міжнародний характер та виступає каналом міжкультурної взаємодії, при цьому підтримує національні характеристики, що визначають особливості зовнішнього управління волонтерами та їхнє самоврядування у межах окремих країн.

Розуміння природи внутрішніх та зовнішніх трансформацій, що зачіпають самих добровольців, їхню діяльність та те середовище, в якому вона реалізується, стає важливим у контексті визначення перспектив розвитку волонтерства в нашій країні, а також можливостей ефективного управління волонтерами та їхньою діяльністю на різних його рівнях.

Волонтерство як феномен не було цілісним об'єктом теоретичних досліджень у сфері управління до кінця ХХ століття. Окремі його аспекти, зокрема пов'язані з проблематикою управління, привертають увагу дослідників лише з другої половини ХХ століття. Проте такі наукові проблеми як поділ праці, солідарність, групова взаємодія, праця, професійне покликання, що розроблялися у ХІХ – на початку ХХ ст. М. Вебером, Е. Дюркгеймом, Г. Зіммелем, О. Контом, К. Марксом, Г. Спенсером, Ф.Тенісом тощо, можуть розглядатися як фундаментальні основи

дослідження волонтерства, його методологічні орієнтири, що задають пріоритетні вектори вивчення даного феномену як діяльності та спільності.

Оскільки в дослідженні основна увага сфокусована на управлінському підході, істотного значення набуває використання розробок у рамках теорії управління, зокрема проблем соціального управління, розвитку суспільної активності, управління громадянською та соціальною участю, міського управління, технологізації управління на різних рівнях тощо. Фундаментальну роль в цьому відіграють роботи О. Балакірева, Т. Бондар, Д. Дмитрук, В. Вашкович, О. Василенко, Т. Карабін, Я. Лазур, В. Манзюк, В. Рошканюк тощо. В останнє десятиліття до волонтерства як соціального явища виявляється досить широкий інтерес із позиції різних наукових дисциплін. Феномен волонтерства фрагментарно вивчається в історичному, психологічному, правовому полі, в галузі економіки, соціології, педагогіки, соціальної роботи, менеджменту та психології тощо.

Об'єктом дослідження – є волонтерська діяльність як форма соціально-економічних процесів.

Предметом дослідження – є управління людськими ресурсами волонтерства як інструменту ефективної взаємодії особистості та колективу.

Мета дослідження – обґрунтувати та охарактеризувати механізми підвищення ефективності управління волонтерською діяльністю.

Поставлена мета зумовила вирішення наступних **завдань**:

- вивчити сучасні проблеми теорії та практики управління волонтерською діяльністю;
- розглянути управління волонтерською діяльністю як соціально-економічну категорію;
- проаналізувати технологію формування людських ресурсів волонтерської організації;
- визначити перспективи розвитку волонтерської діяльності.

Методика дослідження заснована на використанні системного аналізу, статистичних методів дослідження, на застосуванні методів конкретних

соціологічних досліджень та експертних оцінок. Системний підхід зумовив розкриття цілісності об'єкта дослідження як глобального феномену, дозволив виявити проблеми управління волонтерством, його якостей як системи дії через призму теорії Т. Парсонса. Інституційний підхід (П. Дімаджіо, Д. Норт) дає можливість пояснити, як розвивається волонтерство, виділити інституційні механізми управління, завдяки яким постійно відтворюються правила, норми та її структури. Діяльнісний підхід визначає дослідницьку логіку щодо професіоналізації волонтерства на різних системних рівнях. Суспільний підхід фокусує дослідницький погляд на аналізі структури, ресурсів, а також особливостей спільності волонтерів. Для розкриття проблеми дослідження найсуттєвіше значення мають гуманістичний, культурологічний, ціннісний та соціально-педагогічний підходи, значення яких зумовлено змістом і специфікою соціалізаційних та формувальних процесів волонтерства як явища.

Наукова новизна полягає в тому, що у дослідженні запропоновані та обґрунтовано механізми вдосконалення управління людськими ресурсами у сфері волонтерства: розроблено рекомендації щодо формування та розвитку людських ресурсів, визначено перспективи та тенденції розвитку волонтерської діяльності, також досліджено феномен волонтерства, що зумовлює його нову роль у житті сучасного суспільства, який став формою соціальних та економічних процесів. Через події в Україні, починаючи з 2014 р., внесок волонтерів та важливість волонтерської праці стали очевидними. Волонтерська діяльність за підтримки громадянських об'єднань та державних організацій охоплює дедалі більше сфер діяльності, еволюціонує і набуває помітної масштабності.

Практичне значення отриманих результатів в тому, що отримані результати дослідження можуть використовуватись для розробки теоретико-методологічної бази під час створення технологій управління волонтерськими організаціями, що дозволить розширити наукову та методичну базу для подальшого розвитку їхньої управлінської

інфраструктури (середньострокове планування, програмно-цільове управління, системи контролю та обліку, мотиваційні технології тощо), удосконалення міжсекторної взаємодії та впровадження адаптивних комунікативних технологій.

Основні положення дослідження можуть бути включені до навчальних курси вузівської та післявузівської підготовки, впроваджені у зміст окремих навчальних курсів як бакалаврату, так і магістратури «Соціальна та гуманітарна політика», «Соціальний діалог», «Основи корпоративної соціальної відповідальності», «Теорія та практика публічного управління»), які забезпечують загально професійну підготовку студентів усіх спеціальностей.

Апробація результатів дослідження. Матеріали магістерської роботи стали підґрунтям для написання тез доповідей на конференцію «Могилянські читання-2022» на тему «Теоретичні основи дослідження поняття «волонтерство».

Структура дослідження. Специфіка теми, сформульовані мета і завдання визначили послідовність викладення матеріалу і структуру роботи. Робота загальним обсягом 95 сторінок, складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ВОЛОНТЕРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

1.1. Сучасні проблеми теорії та практики управління волонтерської діяльності

В останнє десятиліття до волонтерства як соціального явища проявляється досить широкий інтерес із позиції різних наукових дисциплін. Феномен волонтерства фрагментарно вивчається в історичному, психологічному, правовому полі, області економіки, соціології, педагогіки, соціальної роботи, психології тощо [3]. У науковому світі існує думка, що «добровільна громадська діяльність сьогодні не тільки може допомогти вирішити багато соціальних проблем суспільства, а й сприяти розвитку соціально-значимих якостей громадян, формуванню у них активної життєвої позиції» [7]. Тому вивчення можливостей волонтерського руху набувають особливої актуальності. Розвиток волонтерського руху простежити досить складно – раніше ніхто точно не фіксував всі дії, спрямовані на допомогу стражденним. Водночас ідея безкорисливого служіння потребам суспільства висіла у повітрі протягом усієї свідомої історії людства [11, с. 22].

Слово волонтер походить від французької *volontaire*, яке, у свою чергу, бере початок в латинському *voluntarius* – доброволець, добровільний [1, с. 32]. У Європі у XVII-XVIII ст. волонтерами називали добровольців, які пішли служити до армії. Отже, ще XVII-XVIII ст., ознакою волонтера була добровільність участі в певних діях. Однак на сьогодні, попри нестабільну ситуацію у світі, волонтерство пов'язане не тільки із військовою службою. Більше того, воно все рідше з нею перетинається, адже цілком стає допомога всім, хто її потребує, однак не може цього забезпечити. Варто вказати, що

виникнення феномена волонтерства більшість науковців відносять саме до середини ХІХ століття. Ключовим вважають 1859 рік, коли було зафіксовано виникнення волонтерського руху в світі: відомий французький письменник-журналіст А. Дюран запропонував створити Червоний Хрест. Він був настільки вражений жахливими наслідками кривавої битви при Сольферіно, що у нього виникла ідея започаткувати організацію, учасники котрої надавали б першу медичну допомогу полоненим і пораненим безкоштовно й добровільно. Саме вказані принципи – безкоштовність та добровільність визначають основну сутність волонтерського руху й по сьогодні [8, с. 44].

В Україні витоки волонтерства сягають корінням до часів хрещення Русі й пов'язані з суттєвим впливом православної церкви. Церква заохочувала благодійність та допомогу хворим, жебракам, сиротам. Благодійна діяльність здійснювалася у формі роздачі незаможним людям продуктів харчування, грошей. Вплив православної церкви на суспільство завжди було досить відчутним, а альтруїстична свідомість, як відомо, є невід'ємною частиною християнства.

У ХІХ ст. за участю православної церкви склався новий напрямок добровольчої діяльності – рух сестер милосердя, які надають допомогу пораненим воїнам. Так, сестри милосердя добровільно вирушали на фронт для надання допомоги пораненим воїнам [14, с. 66]. Благодійність в Україні приймає світський характер, коли організаторами благодійної діяльності виступають особи відомих прізвищ та сімей. Так, дружини відомих українців засновували відповідні відомства та займалися піклуванням над освітніми закладами, будинками піклування тощо [19]. Крім того утворювалися спільноти та організації, що займалися діяльністю з надання допомоги нужденним категоріям населення. Фінансувалися вони також й за рахунок приватних пожертвувань.

У ХІХ ст. в Україні крім благодійних товариств, організованих під патронажем осіб відомих прізвищ, діяли організації, що засновуються органами місцевого самоврядування. Їхня діяльність була спрямована на збір

добровільних пожертв для надання адресної допомоги. Збором пожертв займалися добровольці. Саме в цей час великий внесок у благодійну діяльність здійснили земства, що займалися благодійною діяльністю у сфері початкової освіти (у земських народних початкових школах часто викладання здійснювалося добровольцями) та діяльністю у сфері охорони здоров'я у сільській місцевості [32].

Крім благодійності, що організовується та підтримується владою, у XIX – на початку XX ст. в Україні набув поширення феномен «ходіння в народ». Дане явище являло собою добровільний рух представників молодшої інтелігенції з метою освіти та революційної агітації селянства та пролетаріату. Враховуючи добровільний характер та соціальну спрямованість зазначеного руху, його можна розглядати як своєрідну форму волонтерства, що займався:

- створенням умов для посилення ролі жінок у суспільстві (організовано жіноче взаємно благодійне товариство);
- турботою про дітей, які потребують допомоги (суспільство піклування нужденних дітей);
- боротьбою з поширенням захворювань (1911 р. створено Лігу для боротьби з туберкульозом та проводить акції з інформування широких верств суспільства про цю хворобу та збирання пожертвувань на користь хворих на туберкульоз) [33].

У радянський період добровольчість мала широкий характер, організовувалася і заохочувалася державою. За допомогою добровольчості вирішувалися важливі завдання залучення робочої сили у різні галузі промисловості, для будівництва великих об'єктів. Добровольчість організовувалася та підтримувалася відповідними організаціями [43, с. 123]. Напрямами добровольчої діяльності у вказаний період були:

1. Стимулювання соціально-корисної діяльності дітей та молоді.
2. Мобілізація робочої сили на вирішення завдань розвитку економіки.

3. Молодіжний рух боротьби з браконьєрами, незаконними вирубками лісів, профілактикою лісових пожеж. Слід зазначити позитивний досвід практики суботників, яка не тільки сприяла благоустрою безлічі міст та селищ, але й допомагала очистити від сміття ліси та парки.

4. Добровольчі рухи у сфері культури, що займалися охороною пам'яток історії та культури [44, с. 20].

В Україні перше юридичне визначення волонтера було надано Законом України «Про волонтерську діяльність», прийнятим у 2009 році. У статті 7 документа говорилося, що «волонтер – фізична особа, яка добровільно здійснює соціально спрямовану неприбуткову діяльність шляхом надання волонтерської допомоги» [60]. У відповідності до ст. 1 Закону України «Про волонтерську діяльність» «волонтерська діяльність – є добровільною, соціально спрямованою, неприбутковою діяльністю, що здійснюється волонтерами шляхом надання волонтерської допомоги» [60]. Також у Законі України «Про соціальні послуги» зазначається, що волонтер – «це фізична особа, яка добровільно здійснює благодійну, неприбуткову та вмотивовану діяльність, що має суспільно корисний характер» [60].

Починаючи з часу прийняття відповідних нормативно-правових актів починають з'являтися некомерційні, громадські та благодійні організації, до діяльності яких почали залучатися волонтери. Найпопулярнішими напрямками волонтерства були: соціальний, подійний, культурний, військово-патріотичний, екологічний [72]. Волонтери надавали допомогу ветеранам, інвалідам та важко хворим, вихованцям дитячих будинків, літнім самотнім людям тощо.

Варто вказати, що поняття «доброволець» та «волонтер» більшістю вітчизняних дослідників визначаються як синоніми. Волонтерство розглядається як безоплатна праця у благодійній сфері. Отримувати благодійну допомогу можуть бути будь-які особи, які приймають допомогу, що безоплатно надається їм. Отже, варто розглянути докладніше поняття «волонтерство». Наприклад, О. Холіна визначає волонтерство як «вид

неформальної діяльності, що виконується на добровільній та безоплатній основі як в державних так і недержавних соціальних установах» [79].

Дослідники А. Андросова, Є. Макарова розглядають волонтерство як «добровільну діяльність, яка приносить користь і державі, і самим волонтерам. Користь для держави від волонтерської діяльності виявляється у частковому поповненні дефіциту кадрів у соціальних установах. Користь для волонтерів виявляється у тому, що у процесі діяльності у них формуються якості, що сприяють роботі в команді, відбувається розвиток духовної сфери» [74]. Крім того, Т. Пушкарьова та В. Мельникова визначають поняття «волонтерство» як «добровільну суспільно корисну діяльність, що носить організований характер. Особливістю організованого волонтерства є те, що ця діяльність здійснюється в рамках некомерційних організацій і має систематичний характер. Неорганізоване волонтерство є діяльністю, що здійснюється спонтанно та епізодично. У будь-якому випадку організоване або неорганізоване волонтерство здійснюється свідомо та на виключно добровільній основі» [33]. На думку М. Мойсейчевої варто класифікувати основні види волонтерської діяльності, до якої належать:

- соціальне волонтерство (діяльність з надання допомоги у догляді за хворими, чергуваннях у медичних організаціях, організація дозвілля тяжко хворих дітей, які перебувають на лікуванні без батьків, соціальна робота з людьми похилого віку, інвалідами);
- екологічне волонтерство (діяльність у сфері охорони навколишньої природи, реалізація проектів, спрямованих на екологічну освіту населення);
- волонтерство у сфері культури (допомога при реставрації пам'яток культури, організація екскурсій, робота з туристичними групами, участь у проведенні великих культурних та спортивних заходів);
- подієве волонтерство (проведення спортивних заходів, концертів, ярмарків та фестивалів, спрямованих на привернення уваги до будь-якої соціально-значущої проблеми);

- корпоративне волонтерство (має на увазі участь у добровільній роботі у різних соціальних програмах за підтримки організації, в якій вони працюють);
- сімейне волонтерство (вид волонтерської діяльності, що дозволяє сімейним людям брати участь у добровільних проектах, задовольнити соціальну активність та провести час із сім'єю);
- волонтерство пенсіонерів (розраховане на людей пенсійного віку);
- інклюзивне волонтерство (залучення до волонтерської діяльності осіб з обмеженими можливостями здоров'я, що розширює можливості для їхньої соціалізації у суспільстві);
- міжнародне волонтерство (волонтерська діяльність, що здійснюється за програмами обміну з зарубіжними країнами, надання допомоги жертвам стихійних лих та катастроф за кордоном) [25, с. 27-28].

На думку І. Зверевої, волонтерська робота – «є доброчинною діяльністю, котра здійснюється фізичними особами на засадах неприбуткової діяльності, без заробітної плати, без просування по службі, заради добробуту й процвітання спільнот і суспільства в цілому. Людину, котра добровільно надає безоплатну соціальну допомогу та послуги інвалідам, хворим, особам і соціальним групам, що опинилися в складній життєвій ситуації, називають волонтером» [16, с. 76].

Наприклад, вітчизняний науковець З. Бондаренко, здійснюючи аналіз основних підходів щодо визначення волонтерства, яке вітчизняними й зарубіжними науковцями ототожнюється із поняттям «добровільна діяльність», зазначає, що більшість дослідників тлумачать сутність вказаного феномену в розумінні:

–благодійності, що здійснюється фізичними особами на засадах неприбуткової діяльності, без заробітної платні, просування по службі, заради добробуту та процвітання спільноти й суспільства в цілому;

–добровільницької діяльності, заснованої на ідеях безкорисливого служіння гуманним ідеалам людства та, не маючи цілей отримання прибутку, одержання оплати або кар'єрного зросту;

–отримання всебічного задоволення особистих і соціальних потреб шляхом надання допомоги іншим людям;

–волонтера – добровольцем, громадянином, що бере участь у вирішенні соціально значимих проблем у формі безоплатної праці;

–основи функціонування громадських організацій, форми громадянської активності населення;

–національної ідеї милосердя та благодійності [11, с. 45].

Варто вказати, що більшість дослідників американського університету імені Д. Хопкінса, котрі вже більше двадцяти років вивчають особливості волонтерської діяльності по всьому світу, визначаючи волонтерство «як комплекс заходів, реалізований у вільний від роботи час без будь-якої грошової компенсації...» [2, с. 37]. Щодо європейських дослідників, то вони характеризують «волонтерство – як суму дій, які громадяни здійснюють одне для одного безоплатно зі своєї доброї волі» [7]. Волонтерство як інструмент прирощення соціального капіталу розглядається в роботі Й. Бейгбедера, котрий стверджує, що ефект волонтерства проявляється як «...пробудження потенціалу членів суспільства для покращення якості їхнього життя» [32].

Певним підтвердженням наших міркувань можуть слугувати дослідження, проведені американськими дослідниками Х. Анхейером та Л. Саламоном. Зокрема, вони провели аналіз дефініцій волонтерства у різних країнах й довели, що англійський і американський концепт «volunteering», французький «voluntariat», італійський «voluntariato», шведський «frivillig verksamhet» и німецький «ehrenamt», незважаючи на схожий переклад, мають різну історію виникнення і різне культурне значення [33]. Аналізуючи більшість наукових робіт, вони дійшли висновку, що у Великій Британії та Австралії волонтерство визначається в якості «інституту громадянського суспільства, суспільного сектора, що є відокремленим від держави й

бізнесу». В інших країнах дослідники особливу увагу акцентували на волонтерстві як сфері суспільних послуг і суспільній користі від них. На думку дослідників, в основі всіх визначень волонтерства покладена значимість волонтерської праці, яка включає декілька характеристик: вимірювання часу (зайнятість волонтера повний чи неповний робочий день), економічний аспект (отримує волонтер оплату за свою роботу чи ні), а також соціальний аспект (волонтер працює самостійно або в організації) [9, с. 13].

Крім того, дослідник О. Трубнікова виокремлює критерії волонтерства, що дозволяють відокремити його від інших видів добровільницької діяльності представленої:

- власною ініціативою;
- суспільно корисним характером роботи;
- відсутністю в суб'єкта, що займається волонтерством, очікування на фінансову винагороду;
- діяльністю, що здійснюється у вільний час;
- діяльністю, що безпосередньо не пов'язана з захистом власних інтересів та вирішенням власних проблем;
- діяльністю, що виражається в праці;
- діяльністю, що не передбачає включеності до ієрархічно-організаційної структури певної установи [16, с. 52].

Значимість волонтерства як діяльності, що визнається суспільством, підкреслюється М. Шераденом, котрий вважає, що волонтерство – це «послуги, які надаються в організованій формі суттєвої участі й внеску в місцевій, національній або світовій спільноті, що визнаються і цінуються суспільством з мінімальною грошовою компенсацією для учасників» [20, с. 56].

Волонтерство представляє великий спектр можливостей для самореалізації особистості в різних сферах. Наприклад, придбати однодумців, знайти бажане коло спілкування, отримати підтримку в дружній взаємодії [7]. Адже для людини важливе позитивне підкріплення своєї діяльності з боку значних оточуючих, утвердитись у власних очах, відчутти

свою причетність до загальнокорисної справи. Завдяки волонтерській діяльності у молодих людей (за даними психологічних досліджень) розвиваються такі якості особистості, як: впевненість у собі, емпатія, товариськість, соціальна сміливість, творчий потенціал, гнучкість поведінки, толерантність, відповідальність, лідерські якості тощо [33].

З початку минулого десятиліття в більшості країн поступово почала накопичуватися регіональна нормативна правова база та практика розвитку молодіжного волонтерства. Слід зазначити, що за цей період у більшості регіонів накопичено власний унікальний досвід підтримки добровольчих зусиль молоді, як ефективного та універсального способу формування здорового способу життя серед підростаючого покоління і в молодіжному середовищі, який заслуговує на узагальнення та поширення в інші регіони. Водночас однією з проблемних областей є те, що зберігається досить високий рівень громадян не залучених до суспільно корисної діяльності, що створює реальні передумови для їх залучення до кримінального середовища, антигромадських вчинків, особливо серед молоді. Міжнародна практика і вітчизняний досвід показує, що стимулювання молодіжної добровольчої активності може бути ефективним лише в тому випадку, якщо молодіжне волонтерство розвиватиметься як система знань та навичок у масштабах країни.

Волонтерська діяльність, як і будь-яка інша, має бути відповідним чином організована. Праця волонтера, навчання та підтримка мають бути організовані або адміністрацією відповідної установи соціального обслуговування чи некомерційною організацією від імені якої працює волонтер. Необхідний чіткий договір, з якого відомо, що волонтерів робити, коли і о котрій. Хто за що відповідає? Що в результаті вийде? Волонтери повинні мати свого оператора в особі некомерційної організації, що має договір про співпрацю з державними органами та установами. Основні завдання із залучення, навчання, підтримки волонтерів лежать на операторі. Оператор є гарантом існування та дотримання правил.

Перед початком роботи, волонтери повинні представляти умови та особливості контингенту одержувачів соціальних послуг, із якими доведеться працювати добровольцям. Тому, важливо попередньо здійснювати навчання волонтерів особливостям роботи у конкретній установі, де здійснюватиметься їхня діяльність. Діяльність волонтерів не повинна замінювати собою роботу адміністрації та персоналу установи соціального обслуговування. Неприпустимо прирівнювати волонтерів до співробітників установ з погляду вимог та умов. На думку Л. Невірової, добровільна волонтерська діяльність має бути, в першу чергу, спрямованою на реалізацію тих напрямів діяльності, на провадження яких у держави та адміністрації відповідної установи не вистачає ресурсів. Наприклад, у штатному розкладі медичних організацій відсутні співробітники, які організують дозвілля маленьких пацієнтів, які перебувають на лікуванні, саме тому, волонтери можуть заповнити цей недолік [32].

Таким чином, вивчивши точки зору вітчизняних дослідників з питань волонтерства, ми дійшли до висновку про те, що волонтерська діяльність є видом діяльності, спрямованим на надання соціальної допомоги чи послуг одержувачам на безоплатній основі. В даний час, волонтерська діяльність у нашій країні здійснюється у різних формах і носить як організований, так і неорганізований характер. Що стосується публічної сфери, волонтерська діяльність покликана, частково заповнити нестачу ресурсів (насамперед, кадрових) у державних організаціях, які здійснюють діяльність у сфері захисту населення. Головною перевагою волонтерського руху є:

- здатність проникати в сфери суспільного життя;
- активізувати суб'єкти суспільних взаємовідносин для самостійного вирішення соціальних проблем;
- пропонувати ефективні розв'язання цілого ряду завдань.

Тому волонтерську діяльність можна визначити як ефективну стратегію реального включення ресурсного потенціалу добровольців у вирішенні гострих соціальних, політичних та інших проблем.

1.2. Міжнародний досвід волонтерської діяльності

У світовій історії розвитку ідей волонтерства, так само як і в нашій державі, велику роль відіграли ідеї християнських навчань, адже ідеї про милосердя і співчуття до ближнього в них є ключовими. У деяких державах система волонтерства до запровадження загальної військової повинності була основним способом комплектування армій (наприклад, у Великій Британії до Першої світової війни) [25, с. 28].

У другій половині XIX ст. у більшості держав система волонтерства як способу комплектування армії втратила своє значення і стала формуватись ідея волонтерства як соціального служіння. Волонтерство як соціальний феномен зародилося у США, де вже у XIX ст. волонтери забезпечували функціонування різноманітних некомерційних організацій. У 1920 р. цінності солідарності та взаємодопомоги відродилися у Європі. Влітку 1920 року група волонтерів з Австрії, Англії, Німеччини та Швеції зібралася з метою відновити поселення біля Вердуна (Франція), яке було зруйновано під час битви за Першої світової війни, що забрала більше мільйона життів [7]. З цього першого за всю історію людства міжнародного волонтерського табору виник перший волонтерський рух, який існує донині. Він носить французьку назву Service Civil International (Міжнародна громадянська допомога, SCI) [33]. З того часу волонтерство встигло набрати розмаху і набути популярності у всьому світі, охоплюючи все нові сфери діяльності. У 1934 р. SCI направило чотирьох волонтерів-європейців до Індії для допомоги бідним. Ця команда стала попередником таких організацій, як British Volunteer Programme та інших груп, які здійснюють тривалі волонтерські акції. Ці організації, у свою чергу, передували волонтерській програмі ООН.

Добровольчі ініціативи розповсюджуються практично на будь-яку сферу людської діяльності:

- роботу з соціально незахищеними верствами населення (інвалідами, людьми похилого віку, маргіналами);
- роботу в рамках неформальної освіти, спрямованої на міжкультурне спілкування;
- розвиток проектів, які зміцнюють дух соціальної терпимості;
- миротворча діяльність, розв'язання конфліктів;
- екологічний захист;
- активізація сільських громад тощо [29, с. 140].

Незважаючи на досить широкий спектр діяльності волонтерів, аналіз історії розвитку і сучасного стану волонтерства у різних країнах доводить, що основною галуззю діяльності добровольців є соціальна сфера, у якій участь держави визнається недостатньо ефективною.

Волонтерська діяльність у світі піддається серйозному правовому регулюванню. Норми міжнародного законодавства визначають, що волонтерська діяльність – індивідуальна або колективна – це спосіб:

- підтримки та зміцнення таких людських цінностей як піклування та надання допомоги членам громади;
- використання кожною людиною своїх прав та обов'язків як члена певної громади в процесі навчання та розвитку впродовж усього життя, реалізуючи весь свій людський потенціал;
- взаємодії між людьми, незважаючи на всі відмінності, для спільного життя у здоровому стабільному суспільстві, для спільного вироблення нових способів вирішення проблем, які виникають [30, с. 54-55].

Першим документом можна відзначити Загальну декларацію прав людини, ухвалену 1948 р. на третій сесії Генеральної Асамблеї ООН [32]. У статті 29 декларації закріплено: «Кожна людина має обов'язки перед суспільством, у якому тільки й можливо вільний та повний розвиток її особистості» [33]. Базові засади, що обґрунтовують фундаментальну роль

добровольчості як основи для побудови громадянського суспільства, сформульовані у Загальній декларації добровольчості, одному з основних концептуальних документів у практиці розвитку добровольчого руху [36]. Загальну декларацію добровольчості було прийнято на XVI Всесвітньої конференції Міжнародної асоціації добровольчих зусиль (Амстердам, січень, 2001 р., який вважають Міжнародним роком добровольців. Добровольство втілює в життя прагнення людства до досягнення миру, свободи, безпеки, справедливості та реалізації можливостей для всіх людей. Особливо відзначено роль добровольчості у реалізації молодіжної політики та сприянні освітньому процесу [36].

Наступним важливим документом, що містить рекомендації щодо підтримки волонтерства (добровольства), є Резолюція ООН A/RES/56/38, ухвалена 10 січня 2002 р. на 56 сесії Генеральної Асамблеї ООН [33]. Ухвалення цього документа мотивоване визнанням світовим співтовариством «цінного внеску добровольчості, включаючи традиційні форми взаємодопомоги та самопомоги, офіційне надання послуг та інші форми громадянської участі, у соціально-економічний розвиток з користю для суспільства загалом і самих добровольців» [32]. Робота на добровільних засадах є важливим компонентом будь-якої стратегії, спрямованої, зокрема, на вирішення соціальних проблем. У документі прописані рекомендації щодо заходів державної підтримки добровільної діяльності національними урядами:

- підвищення поінформованості громадськості про істотно важливий внесок добровольчості у соціальне та економічне функціонування суспільства;
- створення спільних заходів, що впливають на мотивацію, заохочення та підготовку волонтерів;
- створення бюджетних, законодавчих меж тощо, а також заходи підтримки з боку системи ООН (підвищення поінформованості;
- залучення національних добровольців до своїх програми;

– а також сприяння у зміцненні національного потенціалу) [72].

Правове регулювання волонтерської діяльності потрібне для того, щоб гарантувати волонтерам захист та відрізнити їхню відмінність від найманих працівників. Волонтери прямо чи опосередковано потрапляють під дію законів про працю, оподаткування та цивільну відповідальність. Кожна країна має знайти власну модель регулювання волонтерської діяльності, виходячи зі своїх соціальних, культурних та економічних умов. У даному контексті варто відзначити, що у багатьох європейських країнах та США існує правове регулювання волонтерської діяльності у вигляді законів та державних програм. У цих правових актах описані можливі організатори волонтерської діяльності, типи та сфери діяльності пільг для дільниць, принципи та критерії, що регулюють взаємовідносини між державними відомствами та волонтерськими організаціями [76, с. 27].

Крім того 21 квітня 2009 р. у США було введено закон «Про служіння Америці» (Serve America Act), який значно розширює можливості для американців в галузі волонтерства та громадського служіння як у лавах офіційних організацій, таких як Американський корпус, і місцевому рівні [78, с. 77-78]. Закон про служіння Америці підтверджує та розширює національні волонтерські програми, що проводяться Корпорацією волонтерства та громадського служіння – федерального агентства, створеного у 1993 році. Корпорація щорічно дає можливість майже 4 млн. американцям виконувати найрізноманітнішу роботу, в тому числі членам Американського корпусу, Корпусу пенсіонерів, учням програми «Вчися та служи Америці» [7]. До цього слід додати 2,2 млн. громадських волонтерів, які мобілізуються та керуються в рамках програм агентства. У сприйнятті американців участь у волонтерському русі є:

– визначальним показником особистісних якостей і характеристик людини: участь у добровільних проектах допомоги є безумовною перевагою при пошуку роботи;

- безоплатна допомога з боку висококласних фахівців, особливо лікарів чи юристів забезпечують їм репутацію і популярність, посилюють їх конкурентну перевагу;

- волонтерський досвід істотно збільшує шанси на отримання стипендій на навчання та вступ до престижних навчальних закладів;

- робота в якості волонтера зараховується при визначенні трудового стажу так само, як і оплачувана праця [32].

Доволі часто участь у волонтерському русі беруть цілими родинами, що має значний виховний ефект для дітей, практично гарантуючи участь наступних поколінь у добровільних ініціативах.

Досвід зарубіжних країн показує, що здебільшого волонтерська діяльність законодавчо врегульована та всебічно підтримується державою. Існують окремі закони, які забезпечують волонтерів всілякими пільгами: страхуванням, правовим захистом та інших. У Європі, як і й у США, праця волонтера дорівнює трудовому стажу.

Багатий досвід практичної волонтерської діяльності мають Сполучені Штати Америки. Пік волонтерського руху у цій країні спостерігався у 30-ті роки ХХ ст. Волонтерська організація Civilian Conservation Corps (CCC) була створена президентом Ф. Рузвельтом для зниження рівня безробіття, а її діяльність підтримували близько 90% населення [79, р. 4-5]. На даний момент найбільш активними та численними представниками волонтерства в США є пенсіонери: 24,6% їх так чи інакше бере участь у добровільному русі, що становить більше половини від загальної чисельності всіх волонтерів в США. Волонтерство в США представлено численними некомерційними організаціями, як релігійними, так і світськими, які містять безкоштовні лікарні для людей, школи, міські центри для бездомних, які отримують безкоштовне житло та їжу, а 11% американських волонтерів працює у хоспісах [3]. І, незважаючи на те, що держава там володіє великими можливостями, значно більшими, ніж в нашій країні, волонтерська робота вважається в США та інших розвинених західних країнах почесним заняттям

і люди-волонтери користуються великою повагою; організаціям добровольців надається фінансова та організаційна підтримка з боку держави і підприємницьких кіл. Самі ж організації працюють на безоплатній основі як виконавці державних соціальних програм, виконуючи роль своєрідного буфера. Таким чином, вони не дублюють, а доповнюють державні служби, утворюючи з ними єдину і вельми ефективну систему соціальної допомоги населенню.

Не менш успішно йде справа і з волонтерством у Європі. Цей вид діяльності давно розцінюється як соціальна послуга, яка привносить в економіку різних країн від 3 до 15% ВВП [11, с. 34]. Волонтерство дуже поширене у Франції, Нідерландах, Канаді, Японії та в більшості інших країн. На сьогодні волонтерських організацій, які мають міжнародний статус, можна нарахувати сотні. Зокрема, деякі з них працюють під егідою ООН та ЮНЕСКО [19]. Їх волонтерів зустрінеш усюди, у місцевостях, постраждалих від воєнних конфліктів, екологічних, гуманітарних катастроф тощо. Вони ведуть будівельні роботи, надають гуманітарну, медичну та психологічну допомогу, працюють з біженцями, ВІЛ-інфікованими, дітьми та інвалідами, беруть участь в освітніх програмах. Особливістю волонтерського руху Франції, де до 20 % дорослого населення беруть участь в добровольчих ініціативах на постійній основі, є залучення волонтерів до роботи в місцевих органах влади, державних установах, навіть в органах поліції та громадської безпеки, посольствах і консульствах [23, с. 17-18]. Найбільш популярними напрямками є проекти в сферах охорони здоров'я та реабілітації, боротьба з ізоляцією та дискримінацією, адаптація іммігрантів, освітні та культурологічні проекти. У сприйнятті німецьких громадян, участь в таких програмах – це, перш за все, можливість здобути цінний життєвий досвід та визначитися з власним майбутнім [32]. За різними підрахунками, до однієї третини жителів Німеччини на постійній основі беруть участь в різноманітних волонтерських проектах, вважаючи це невід'ємною складовою успішного співіснування громади [32].

У зарубіжному волонтерстві існує також широка практика міжнародного обміну, так званих волонтерських таборів. В даний час організації із 50 країн світу, об'єднані координаційною радою при ЮНЕСКО, щорічно проводять понад 500 міжнародних молодіжних робітничих таборів [37, с. 6]. Мета роботи кожного волонтерського табору – допомога країні (місту, селищу) в здійсненні будь-якого проекту, на реалізацію якого в даній країні (міста, села) немає достатніх коштів. Особливо популярні вони в таких країнах, як США, Англія, Німеччина, Іспанія, Франція, Фінляндія, Швейцарія тощо [39, с. 8-9].

У волонтерському русі беруть участь студенти, викладачі вузів, люди різних професій – цілком благополучні та респектабельні, але вони вважають за краще проводити свою відпустку активно, з користю для інших. Волонтерські табори бувають самого різного характеру:

- екологічні (розчищення лісів, полів та річок, посадка дерев);
- археологічні, реставраційні, ремонтні, сільськогосподарські (робота на фермах та в полях, допомога в організації фермерських фестивалів);
- соціальні (робота з дітьми, догляд за хворими та інвалідами) тощо [42].

Економічної вигоди цей вид діяльності, звичайно ж, не принесе, але моральне задоволення та маса позитивних вражень у приймаючій країні гарантовано. Нині у світі існує низка міжнародних волонтерських об'єднань, які відіграють визначальну та глобальну роль у функціонуванні самого принципу добровольчої діяльності у світовому масштабі (табл. 1.1).

Світове співтовариство визнає волонтерський рух способом збереження та зміцнення загальнолюдських цінностей, реалізації прав і обов'язків громадян, особистісного зростання шляхом усвідомлення людського потенціалу. У Всесвітній Декларації Волонтерства відзначається, що волонтерська діяльність становить фундамент громадянського суспільства, привносячи в життя людей потребу в мирі, свободі, безпеці та справедливості.

Міжнародні волонтерські об'єднання

Назва об'єднання	Цілі та завдання діяльності
UNV (United Nations Volunteers)	Волонтери ООН – організація, яка безпосередньо підпорядковується ООН, що займається підтримкою сталого глобального розвитку на планеті шляхом просування ідей добровольчості та мобілізації добровольців на вирішення конкретних практичних завдань []
SCI (Service Civil International)	Міжнародна волонтерська організація, заснована 1920 р., має 33 відділення у всьому світі. До її завдань входить просування ідей світу, міжнародного взаєморозуміння та солідарності, соціальної справедливості та захисту навколишнього середовища []
AllIANCE (Alliance of European Voluntary Service Organizations)	Альянс європейських волонтерських організацій, заснований 1982 р., є координаційним центром європейських національних волонтерських організацій, що спеціалізується на координації короткострокових та довгострокових волонтерських робочих таборів, що просувають ідеї міжнародного співробітництва, миру та порозуміння []
ICYE (International Cultural Youth Exchange)	Федерація ICYE розпочала свою діяльність 1949 р. ICYE налічує понад 30 відділень у країнах Африки, Азії, Європи та Латинської Америки. Місія ICYE у просуванні молодіжної волонтерської активності за міжнародне взаєморозуміння та світ []
YAP (Youth Action for Peace)	Молодіжна міжнародна організація розпочала свою діяльність у 1923 р., просуваючи ідеї миру та співробітництва між країнами та активно виступаючи проти воєнних конфліктів. YAP має відділення у 15 країнах та об'єднує політично активну молодь у добровільний рух []

Вагомість волонтерської діяльності в світовому вимірі підтверджується її визнанням Організацією Об'єднаних Націй як суспільнокорисної діяльності на добровільній основі, яка повинна бути важливою складовою будь-якої стратегії, націленої на вирішення проблем, особливо в таких сферах, як боротьба з бідністю, сталий розвиток, охорона здоров'я,

упередження лих та вчасне реагування, соціальна інтеграція, подолання соціальної нерівності та дискримінації тощо [42].

Відповідні положення Резолюції ООН та рекомендація щодо підтримки волонтерського руху пропонують урядам всіх держав включити волонтерство в національні плани розвитку як компонент з досягнення цілей сталого розвитку [51].

Таким чином, міжнародний досвід показує – чим раніше в історії будь-якої країни держава почне інвестувати у розвиток громадських ресурсів через підтримку волонтерства (добровольства), тим швидше суспільство зможе розкрити свій потенціал і тим швидше країна почне набирати темпи соціально-економічних реформ. Крім того, теорія і практика волонтерської роботи в зарубіжних країнах мають вищий офіційний статус і більший практичний досвід, аніж в Україні. Волонтерська діяльність є актуальною та важливою для усього світу, адже, волонтерський рух – це спосіб збереження та зміцнення загальнолюдських цінностей, реалізації прав і обов'язків громадян, особистісного зростання шляхом усвідомлення людського потенціалу. Втім, зазначимо, кожна країна має знайти власну модель регулювання волонтерської діяльності, виходячи зі своїх соціальних, культурних та економічних умов, вагомим компонентом якої все ж повинна бути чітка та ефективна взаємодія громадськості із владою задля отримання синергетичного ефекту їх діяльності. Зазначимо, що волонтерська робота іноземних країн, спрямована на підвищення добробуту суспільства, має свої напрями й форми роботи, які доцільно практично реалізовувати в нашій державі, зокрема:

– проекти гуманітарної направленості – чи не найширший спектр добровольчих ініціатив, що включає в себе різного роду види допомоги, в першу чергу соціально-консультативні та правозахисні послуги, для різних категорій людей – це допомога дітям з проблемних сімей, адаптація людей з обмеженими можливостями, соціальна реабілітація колишніх злочинців тощо;

– проекти екологічного спрямування, присвячені збереженню довкілля, подоланню наслідків техногенних аварій (випливи нафти, лісові пожежі тощо), підтримка діяльності національних парків та заповідників (наприклад, *Volunteers In Parks*);

– культурно-історичні ініціативи, спрямовані на збереження історичних пам'яток, культурного надбання країни у його матеріальних і нематеріальних проявах (проект «*Historical Interpretation Volunteers*»).

Звичайно, далеко не всі їхні напрацювання можуть бути застосовні в нас через значні розбіжності, зокрема в соціально-економічному рівні. Разом із тим, взаємозбагачення ідеями й досвідом організації волонтерської роботи – важливий чинник її розвитку в нашій державі.

РОЗДІЛ 2

ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТОК ЛЮДСЬКИХ РЕСУРСІВ ВОЛОНТЕРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

2.1. Управління волонтерською діяльністю як соціально-економічна категорія

Сутність управління волонтерською діяльністю з підходів управління необхідними людськими ресурсами ґрунтується на наступних твердженнях:

- персонал є найважливішою ланкою у діяльності волонтерської організації;
- умовою успіху організації є тісний взаємозв'язок системи мотивування працівників з її цілями та стратегіями розвитку;
- інтеграція зусиль усіх добровольців для реалізації волонтерських цілей організації можлива лише тоді, коли всі члени організації мають можливості задля досягнення власних цілей [14, с. 56].

Однією з цілей управління волонтерською діяльністю є створення атмосфери, в якій підтримуються продуктивні та гармонійні взаємовідносини між керівниками організації та рядовими волонтерами, де процвітає командна робота. У процесі управління слід застосовувати процедури, спрямовані на те, щоб показати, що всі члени є цінними для цієї організації та цим сприяти розвитку клімату співробітництва та взаємної довіри. Управління має допомагати волонтерській організації врівноважувати інтереси та адаптуватися до потреб груп, зацікавлених у її діяльності (державних органів, керівників, працівників, замовників, споживачів послуг та широкого загалу). Так само метою управління волонтерською діяльністю є управління різноманітною робочою силою в особі членів усіх волонтерських груп, приймаючи до уваги індивідуальні та групові відмінності між

потребами індивідів, їх стилем роботи та прагненнями. Управління людськими ресурсами волонтерської організації має забезпечити рівні можливості всім її членам, слід застосовувати етичний підхід до управління із турботою про людей, справедливий і прозорий [3].

Процес управління має підвищувати мотивацію та відданість шляхом запровадження такої політики та процедур, які демонструють, що членів організації цінують та винагороджують за їхню добровільну діяльність, а також за досягнутий ними рівень кваліфікації та компетентності. Основна ж мета управління волонтерською організацією – забезпечити досягнення успіху за рахунок власного персоналу (людських ресурсів), щоб одержувач добровільних послуг міг отримати максимально можливу вигоду та задоволення від їх умінь та навичок, а самі добровольці – максимально можливе задоволення від своєї праці. Досягнення головної мети передбачає якісне виконання певних видів робіт або, згідно з М. Армстронгом, вирішення менеджментом наступних завдань керування людськими ресурсами:

- придбання та утримання необхідної для даної організації кваліфікованої, прихильної та мотивованої робочої сили;
- максимізація та розвиток внутрішніх здібностей людей шляхом створення можливостей для їх навчання та професійного розвитку;
- створення клімату, що сприяє становленню ефективних та гармонійних партнерських взаємовідносин між керівниками організації та їх підлеглими;
- культивування в організації середовища, сприятливого для командної роботи та забезпечує гнучкість всіх процесів;
- розробка збалансованого та адаптивного підходу до задоволення потреб зацікавлених сторін (топ-менеджменту, керівників середньої ланки, рядових співробітників, клієнтів, державної, регіональної та муніципальної влади, суспільства загалом);

- створення умов для оцінки та винагород працівників щодо їх дій та досягнень;
- управління різноманітністю, властивою для трудових колективів, приймаючи до уваги індивідуальні та групові відмінності працівників у трудових взаємовідносинах, стилях поведінки та устремліннях;
- створення умов щодо політики рівних можливостей стосовно всіх співробітників організації;
- здійснення етичного підходу до управління, заснованого на турботі про людей, справедливості та прозорості діяльності тощо [20, с. 56-57].

Керівники організації у процесі волонтерської діяльності можуть приступити до реалізації деяких або всіх вищезазначених завдань, але здійснення теоретичних аспектів практично часто дуже ускладнено. На думку багатьох дослідників, ці труднощі виникають у зв'язку з такими проблемами, як «пріоритети інших організацій, короткострокові завдання, недолік підтримки від керівників середньої ланки, неадекватна інфраструктура, нестача ресурсів, опір змінам, атмосфера, при якій працівники не довіряють керівникам, та багато іншого» [3]. Всі ці проблеми пов'язані з самими процесами волонтерської діяльності та внутрішнім та зовнішнім середовищем, в якому існує конкретна організація.

В опублікованій 1984 року в США книзі «Управління людськими ресурсами» М. Деванна, К. Фомбрун та Н. Тичі було припущено, що системи «людські ресурси» та структура організації повинні регулюватися так, щоб відповідати організаційній стратегії та запропонували т.зв. «модель відповідності» [30, с. 67]. Вони пояснювали, що існує цикл управління людськими ресурсами (рис. 2.1). Як видно на рис. 2.1, цикл управління людськими ресурсами складається з чотирьох основних процесів, що виконуються у будь-якій організації. Для управління волонтерською діяльністю правомірне застосування цих циклів управління:

1. відбір персоналу – відповідність наявних людських ресурсів робочих місць;

2. атестація – управління показниками діяльності працівників;
3. винагорода – інструмент управління, який застосовується для стимулювання організаційних показників роботи [33].

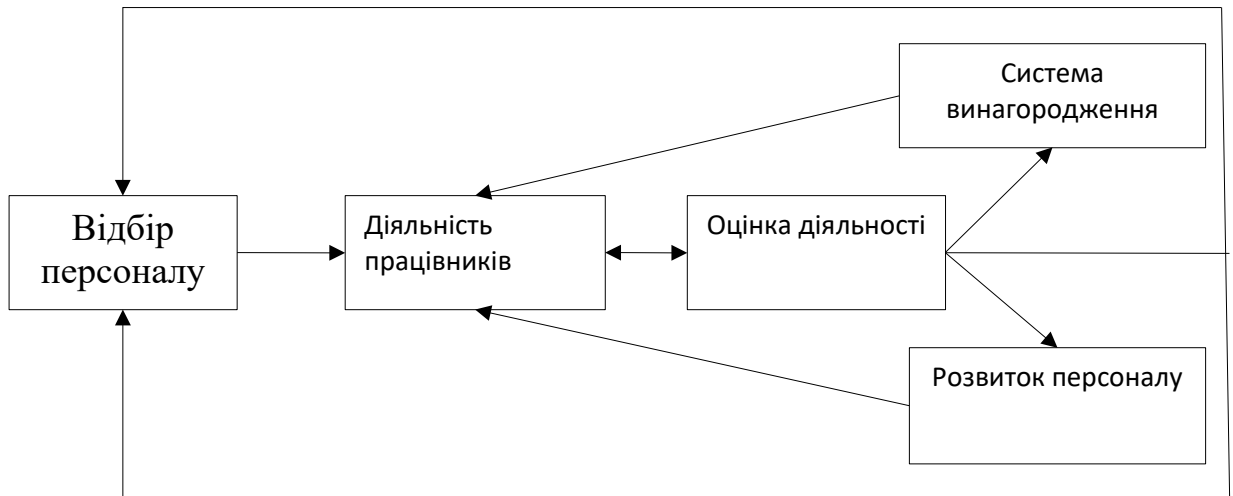


Рис. 2.1. Цикл управління людськими ресурсами

Система винагороди застосовується часто недостатньо і неправильно; вона повинна заохочувати короткострокові та довгострокові досягнення, маючи на увазі, що «підприємство має добре працювати сьогодні, щоб досягти успіху в майбутньому»;

4. розвиток – розвиток високоякісних працівників [32].

Більшість сучасних дослідників серед проблем управління людськими ресурсами виділяють такі функціональні блоки [39, с. 56] (табл. 2.1). Функціональні блоки, відображені у табл. 1.1, узгоджуються з волонтерською діяльністю та є актуальними для управління людськими ресурсами волонтерських організацій [3].

Функції управління людськими ресурсами є основними напрямками цього виду діяльності, які орієнтовані на задоволення певних потреб організації. У сучасній літературі виділяється досить багато функцій управління людськими ресурсами. Проведені наукові дослідження та практичний досвід дозволяють виділити кілька основних етапів

волонтерської діяльності, які є функціями. Процес управління людськими ресурсами волонтерської організації включає:

– планування роботи з волонтерами. При здійсненні планування на етапі залучення волонтерів значно зменшуються невикористані очікування всіх учасників добровольчої діяльності. Організація роботи безпосередньо пов'язана з якістю планування роботи з добровольцями та сталістю їхнього складу;

Таблиця 2.1.

Склад функціональних блоків з управління людськими ресурсами

Функціональний блок	Зміст завдань у функціональному блоці
Визначення потреби в персоналі	Планування якісної потреби у персоналі; Вибір методів розрахунку кількісної потреби персонал.
Планування кількісної потреби в персоналі	Кадрове забезпечення; Отримання та аналіз маркетингової інформації (в області персоналу); Розробка та використання інструментарію забезпечення потреби у персоналі; Відбір персоналу, його ділова оцінка.
Розвиток персоналу	Планування та реалізація кар'єри й службових переміщень; Організація та проведення навчання.
Використання персоналу	Визначення змісту та результатів праці робітників на місцях; Виробнича соціалізація; Введення персоналу та його адаптація у трудовій діяльності; Вивільнення персоналу.
Мотивація результатів праці та поведінки персоналу	Управління змістом та процесом мотивації трудової поведінки; Управління конфліктами; використання монетарних спонукальних систем; Використання немонетарних спонукальних систем.
Правове інформаційне забезпечення управління	Правове регулювання трудових взаємовідносин; Облік та статистика персоналу; Інформування колективу з кадрових питань; Вдосконалення кадрової політики.

– формування волонтерських вакансій. Чим точніше визначені ролі та сформульовано обов'язки керівників та волонтерів, тим вище соціальний ефект організації. Цілі та завдання у членів організації загальні, також спільними можуть бути сфери відповідальності та ролі, але не повинні дублюватимуться обов'язки. Опис вакансій допоможе впевнено проводити кампанію з набору волонтерів;

– залучення волонтерів (пошук та набір). Важливо розуміти на якому етапі знаходиться організація: набір (формування волонтерських ресурсів), поповнення (збереження стабільності ресурсів) або розвиток (збільшення людських ресурсів) – пошук стає продуманим [41, с. 23];

– проведення співбесід з кандидатами, виявлення мотивації та відбір волонтерів. Оскільки, кожною людиною рухають власні мотиви то саме відповідно до її життєвих цінностей і досвіду, необхідно брати до уваги співвідношення індивідуальних та групових мотивів. Для виконання роботи потрібні люди з різними професійними та особистісними якостями, тому для кожної діяльності необхідно розробити критерії відбору добровольців;

– інформування та орієнтація волонтерів. Доцільно формувати спеціальні пакети інформації (опис роботи, договору) орієнтованої на різні групи волонтерів. У міру надання їм інформації, необхідно орієнтувати добровольців на ту чи іншу діяльність залежно від ступеня участі: *постійні волонтери* (члени рад та комітетів, консультанти, фахівці, які ведуть волонтерські напрямки, проекти, секції); *тимчасові волонтери* (практиканти, стажери, дослідники); *волонтери, які беруть участь у разових заходах* (волонтерські акції, обслуговування спортивних заходів, семінарів, епізодична допомога в короткострокових проектах) [42];

– навчання волонтерів. Навчання волонтерів будується залежно від виду діяльності та ступеня участі в роботі волонтерської організації, здебільшого здійснюється до включення їх у діяльність і полягає у проведенні інструктажів, читання лекцій, проведення ділових ігор, застосування кейс-методів;

– підтримка та супервізія волонтерів. Підтримка виражається в заохочення добровольців, оцінювані, координації, направлені їхньої діяльності, мотивуванні, обміні досвідом та інших необхідних діях, спрямованих на реалізацію особистісного та професійного самостійного зростання волонтера;

– оцінка добровольчої програми та підбиття підсумків діяльності волонтерів. Виявлення розуміння та готовності до провадження діяльності волонтера можлива за допомогою спеціальних діагностичних методів (тести, опитування, анкетування), деяких форм аналітичної роботи (обговорення, семінари, дискусії) та безпосередньо у волонтерській діяльності (професійний аналіз, самоаналіз). Насамперед, волонтери мають володіти навичками аналізу своєї діяльності (самоаналізу). Керівнику, який оцінює діяльність волонтера, треба виходити з нього індивідуальних, особистісних особливостей. Підбиття підсумків діяльності, особливо у публічній формі, – важлива складова оцінювання діяльності волонтерів. Необхідно пам'ятати, що при обговоренні результатів не слід порівнювати волонтерів у їхньому особистісному, індивідуальному розвитку один з одним. Підбиття підсумків має стосуватися тільки професійної діяльності. До порівняння можна вдаватися лише за наявності рівних професійних можливостей та впевненості в тому, що волонтери правильно до нього віднесуться [52, с. 57-58];

– визнання діяльності добровольців. Заохоченням волонтерської праці має стати визнання її соціальної значимості у суспільстві, з боку споживачів волонтерських послуг, релігійних та державних організацій. Соціальне визнання повинно мати системну основу на різних рівнях: місцевому, регіональному, національному;

– заохочення. Необхідно завжди пам'ятати про заохочення – «оплату» праці добровольця. Підбір видів заохочення – формальне й неформальне та способів заохочення підбирається по можливості індивідуально для кожного волонтера. Рекомендується використовувати такі правила: обов'язково заохочувати в тій або іншій формі, робити це якнайчастіше, необхідно

знаходити різні методи моральної підтримки, використовуючи особистий підхід до людини. Крім цього слід відзначати і особисті якості волонтера та його роботу відповідно до значення досягнення для волонтерської організації та дякувати однаково за однаковий результат роботи [51].

Перелічені вище функції не вичерпують їхнього переліку. Вони частково накладаються один на одного та здійснюються посадовими особами, безпосередньо зайнятими діяльністю з управління волонтерів – керівників волонтерських напрямів. Дуже важливо розуміти, що ці етапи управління волонтерською діяльністю є невід'ємними частинами цілого та ефективно працюють тільки разом. Оскільки основна роль в управлінні волонтерською діяльністю належить керівникам напрямків, які формально є менеджерами середньої ланки, це вимагає від них знань з менеджменту, маркетингу, інновацій, управління персоналом, психології та ряду інших дисциплін [57, с. 22].

Визначаючи систему управління людськими ресурсами волонтерської організації як комплекс методів, важелів та інструментів впливу керівників на людські ресурси з метою отримання високих результатів роботи добровольців, спочатку необхідно виділити принципи системи управління людськими ресурсами. Принципи побудови системи управління людськими ресурсами є «результатом узагальнення людьми економічних законів, які об'єктивно діють, це правила, основні положення та норми, яким повинні слідувати керівники та спеціалісти підрозділів організації будь-якої форми діяльності для формування системи управління людськими ресурсами» [58, с. 19]. Головні напрямки, відповідно до яких має бути організована робота – це «принципи поділу праці, дисципліни, професіоналізму та компетентності, узгодження особистих та громадських інтересів, справедливості та рівності, стійкості складу персоналу, єднання персоналу, адаптації до нових умов діяльності, ефективності», а саме:

- комплектування штату співробітників з числа претендентів, здатних за своїми якостями забезпечувати стійкість роботи та постійно підтримувати оптимальний рівень трудового потенціалу організації;
- формування в організації системи професійно-кваліфікованого просування та всебічного розвитку працівника;
- створення умов, що сприяють якнайшвидшій адаптації працівника та формуванню його різноманітних взаємозв'язків із організацією;
- здійснення заходів, що запобігають появі незадоволеності працівника своїм становищем в організації, скорочення плінності кадрів та зменшення негативних наслідків, нею обумовлених;
- розвиток мотивації працівників, їх ставлення до праці як джерела матеріального та духовного розвитку, зміцнення позиції відданості організації;
- розвиток таких якісних характеристик трудового потенціалу, як творча та соціальна активність, підприємливість та ініціативність;
- формування системи цілеспрямованого впливу на всі чинники, які беруть участь у формуванні трудового потенціалу людських ресурсів організації;
- зміцнення взаємозв'язку поточного планування з перспективним, щоб зробити майбутній стан людських ресурсів результатом цілеспрямованого розвитку;
- досягнення найбільш повної відповідності або навіть випередження характеристик людських ресурсів тим вимогам, які висувають до неї сучасне виробництво та ринок [64, с. 13-14].

Зазначені принципи дозволяють організаціям напрацювати відповідну умовам ринкової економіки комплексну ефективну систему управління людськими ресурсами і цим забезпечити повну зайнятість працівників, ефективно використовувати трудовий потенціал, створити умови для розвитку та вдосконалення особистісного чинника персоналу. Принципи побудови системи управління людськими ресурсами об'єктивні так само, як

об'єктивні економічні закони, вони постійні та обов'язкові. Помилково ототожнення принципів із методами управління людськими ресурсами. Сукупність методів може змінюватись в залежності від зміни умов внутрішнього та зовнішнього середовища за збереження принципів.

Методами управління людськими ресурсами називають різні способи впливу роботодавців на працівників з метою здійснення координації їх діяльності у процесі виробництва чи надання послуг. Теорія та практика управління людськими ресурсами успішних зарубіжних і вітчизняних компаній дозволяють виділити найважливіші методи їх управлінського арсеналу: адміністративні, економічні та соціально-психологічні. Розглянемо ці методи докладніше.

Адміністративні методи характеризуються прямим централізованим впливом суб'єкта на об'єкт управління та орієнтовані на такі мотиви поведінки, як усвідомлена необхідність дотримання дисципліни праці, почуття обов'язку, прагнення людини працювати в кращій для неї організації, культура праці [66, с. 8]. У систему адміністративних методів входять:

- формування організаційних структур органів управління;
- видання документів, що регламентують склад, зміст та взаємозв'язки всіх підсистем організації;
- використання внутрішніх методів організаційного впливу (регламенти, інструкції, організаційні схеми, нормування);
- розробка та затвердження правових норм та актів управління (державні закони, укази, постанови, державні стандарти, інструкції), що затверджуються державними органами для обов'язкового виконання [70, с. 33]. При визначенні їх складу та змісту повинні використовуватися наукові підходи до менеджменту, а правові акти мають бути об'єднані у систему;
- застосування дисциплінарних методів (встановлення та реалізація форм відповідальності);
- організація контролю та регулювання виконання;

– використання в процесі оперативного управління розпорядчих методів (накази, розпорядження, вказівки) [3].

Ці методи впливу відрізняє прямий характер впливів на працівників: будь-який регламентуючий та адміністративний акт підлягає обов'язковому виконанню. Для управління волонтерською діяльністю характерно застосування адміністративних методів щодо персоналу. Незважаючи на добровільність, волонтерство не виключає відповідальності: наприклад, за виконання встановлених норм і вимог, збереження матеріальних цінностей, діяльність, що підриває репутацію організації і т.п. Все це свідчить про те, що волонтерська діяльність узгоджується з особливою системою трудових взаємовідносин, яка, як і будь-яка інша, будується на певних механізмах адміністративного впливу.

Економічні методи – це «система прийомів та способів впливу на виконавців за допомогою конкретного порівняння витрат та результатів, вони являють собою комплекс економічних важелів, що створюють умови, при яких людині вигідно працювати добре» [7]. Ці методи є елементами економічного механізму управління, за допомогою яких забезпечується прогресивний розвиток організації. Економічні методи реалізуються через здійснення стимулювання праці колективів та окремих працівників. Щодо управління волонтерською діяльністю, дані методи є рідко вживаними, оскільки волонтерство ґрунтується на добровільній праці, яка не вимагає оплати. Отже, за такого підходу мотиви – не в матеріальному заохоченні, а в задоволенні соціальних і духовних потреб [72].

Третя група методів – соціально-психологічних – заснована на використанні соціального механізму управління. Вони полягають у створенні таких взаємовідносин у колективі, за яких вибір бажаної керівнику поведінки здійснюється підлеглими добровільно, відповідно до цінностей та норм колективу. Специфіка соціально-психологічних методів полягає у значній частці використання неформальних факторів, інтересів особистості, групи, колективу в процесі управління. Важливим елементом соціально-

психологічного методу є переконання. Дані методи взаємопов'язані з соціальними взаємовідносинами в колективі, з їх допомогою ціннісні орієнтації людей регулюються через мотивацію, норми поведінки, створення соціально-психологічного клімату, та визначають основи соціальної політики в організації, виявляється психологічний вплив на особу працівника з метою перетворення адміністративного завдання на усвідомлений обов'язок, внутрішню потребу людини.

Економічні та соціально-психологічні методи носять непрямий характер управлінського впливу, оскільки не можна розраховувати на автоматичну дію цих методів на персонал і важко визначити силу їх дії на отриманий ефект. До складу соціально-психологічних методів входять:

- формування груп, команд, створення нормального психологічного клімату, творчої атмосфери;
- атмосфера взаємної довіри;
- збереження зайнятості, відтворення та розвиток персоналу;
- участь працівників в управлінні, розвиток ініціативи та відповідальності;
- задоволення культурних та духовних потреб;
- захист здоров'я та забезпечення нормальних умов праці;
- мотивування працівника, встановлення моральних санкцій та заохочень;
- соціальна профілактика та соціальний захист [75, с. 22-23].

Деякі сучасні дослідники проблем управління вважають, що економічні та соціально-психологічні методи управління в даний час мають переважати над адміністративними [3].

В управлінні волонтерською діяльністю широкого застосування набули саме соціально-психологічні методи. Керівництво має бути спрямоване на здійснення співпраці персоналу та адміністрації у досягненні поставленої мети. Все частіше рекомендується застосовувати принцип колегіальності в управлінні, коли лінійні менеджери (керівники напрямів волонтерської

діяльності) працюють у тісному контакті один з одним і пов'язані взаємозв'язками співробітництва, взаємозалежності та взаємодопомоги з рядовими волонтерами.

Таким чином, головним у волонтерській діяльності та її управлінні стає спонукання добровольців до розвитку їх здібностей для більш інтенсивної та продуктивної праці. Менеджер повинен орієнтувати їх на проблеми, що стоять перед організацією, ранжуючи їх за значимістю, спрямовувати зусилля, допомагати розкриттю здібностей молодих людей, концентрувати їх на головному, формувати навколо себе групу однодумців. Враховуючи конкретні умови, форму діяльності колективу, індивідуальність працівника та ще безліч факторів навколишнього зовнішнього та внутрішнього середовища організації, керівник повинен вибирати найбільш ефективні методи дії. Але є загальне правило – які б методи не використовувалися, умовами успішного управління людськими ресурсами волонтерської організації є:

- чіткість та досяжність поставлених цілей;
- об'єктивність та комплексність аналізу впливу на людські ресурси та організацію в цілому;
- ясність та взаємопов'язаність планів роботи організації та забезпеченість їх усіма видами ресурсів;
- відповідність рівня кваліфікації персоналу виконуваним роботам;
- спільна участь за можливості більшої кількості членів організації у розробці та реалізації стратегії;
- висока якість контролю реалізації стратегічного плану та вимог оцінки його соціально-економічної ефективності;
- впровадження та використання у процесі діяльності сучасних засобів праці та технологій;
- а також делегування повноважень та створення гнучких умов праці.

2.2. Формування людських ресурсів волонтерської організації

Робота волонтера є непрофесійною, але незамінною для організаторів, цікавою для самих волонтерів, але не оплачуваною. Часто волонтерство – це робота над собою, а участь у різноманітних проектах для волонтерів – це досвід роботи на унікальному заході, знайомство зі новими людьми, можливість дізнатися, як досягають певних результатів, знайомство з однолітками з інших країн та шанс знайти однодумців, попрактикуватися в іноземній мові та отримати нові навички [77, с. 140]. Це хороша можливість знайти свій шлях у житті та визначитися з вибором майбутньої професії. Однак, як свідчить практика, організатори все більше хочуть співпрацювати з волонтерами, хоча їх багато чому потрібно навчати і в процесі підготовки, і прямо на місці роботи, на що є кілька причин:

1. Економічні. Робота волонтерів на заходах значно скорочує матеріальні витрати організаторів, оскільки виключається залучення більш кваліфікованого, але оплачуваного персоналу. Коли зайнятість має конкретний невеликий тимчасовий відрізок, тоді волонтери є єдиним можливим людським ресурсом.

2. Ідеологічні. Залучення волонтерів дозволяє виховувати молодь у дусі патріотизму, поширювати ідеї співжиття на конкретних життєвих прикладах.

3. Оціночні. Участь волонтерів сприяє підвищенню іміджу проведеного заходу та привернення уваги та підтримки з боку громадськості (більше інформаційне охоплення). Крім цього, думки волонтерів – це «погляд із боку», який може бути корисним для оцінки якості роботи організаторів, її корекції та покращення.

4. Кількісні. За рахунок волонтерів відбувається значне збільшення числа представників одержувачів послуг, кількість заходів, що проводяться поза основним заходом, здійснюється приплив нових ідей [81].

На сьогодні загальноприйнятними є такі етапи формування людських ресурсів волонтерської організації: планування, підбір, прийом [78, с .67].

Планування є «застосуванням певних процедур для комплектації штатів персоналом, забезпечення організації трудовими ресурсами у довгостроковому періоді або на певний період виконання робіт» [4, с .5]. Завдання планування у сфері волонтерства полягають у тому, щоб:

- точно визначити необхідну кількість волонтерів для того чи іншого виду діяльності в рамках даного конкретного заходу з врахування потреби одержувачів послуг;
- якісно провести відбір із числа претендентів відповідно до вимог до них і вміннями та знаннями самих волонтерів;
- передбачити та мінімізувати можливі ризики, пов'язані з участю волонтерів у заході;
- визначити, в якому обсязі та які саме навчання та підтримка необхідна волонтерам;
- визначити ресурси, необхідні для здійснення волонтерської діяльності й переконатися в наявності цих ресурсів;
- чітко розписати роботу кожного волонтера на період проведення заходу відповідно до посад [7].

Визначення чисельності персоналу є одним із найважливіших завдань управління людськими ресурсами у будь-якій організації. Планування персоналу – є «визначення потреби організації у людських ресурсах та дотримання того, щоб пропозиція відповідала попиту» [9, с. 46]. Дуже важливо, щоб у прагненні досягти заданих цілей не бракувало кадрів. Визначення необхідної кількості персоналу, який має належну освіту та потрібну кваліфікацію, має велике значення у сфері волонтерства та становить основу успішної роботи всього волонтерського корпусу з реалізації поставлених завдань.

Підбір та прийом волонтерів вимагає значних зусиль і чіткої організації, оскільки до роботи одночасно залучаються великі групи

волонтерів, рівень інтересу якої значною мірою залежить від першого контакту з організатором відповідного заходу. Досить складно переоцінити значення процедури набору та відбору волонтерів. Схематично цей процес можна подати наступним чином (рис. 2.2) [15, с. 11].



Рис. 2.2. Процес набору та відбору персоналу

Набір персоналу (волонтерів) полягає у створенні необхідного резерву кандидатів на всі посади та напрямки роботи, з якого потім відбираються найбільш підходящі для цього виду робіт волонтери. Ефективна діяльність у певних напрямках роботи залежить виключно від персоналу, і у зв'язку з цим надзвичайну важливість набувають *набір та відбір*. Потенційних волонтерів для участі у роботі слід шукати серед охочих та здебільшого молоді від 18 років [21, с. 12]. Поряд із віковими критеріями відбору необхідно враховувати соціальний, освітній та культурний рівні. При виборі методу можна використовувати один із двох способів набору (табл. 2.2) волонтерів: масовий чи цільовий набір [26, с. 22]. Набір волонтерів зазвичай ведеться із зовнішніх джерел, оскільки внутрішні джерела організації (співробітники оргкомітету, волонтери центру) вже знають про що готується захід та задіяні до його організації та проведення. До засобів зовнішнього набору відносяться: публікації оголошень в газетах та журналах, оповіщення через ЗМІ (наприклад, телевізійні програми), місцеві органи влади, звернення (плакати, стенди) вищі навчальні заклади та білборди / плакати / стенди

(наочна агітація) про заходи, розклеювання рекламних оголошень на зупинках громадського транспорту та в самому транспорті [7].

Таблиця 2.2

Основні способи набору волонтерів

	Масовий набір	Цільовий набір
Мета	Підібрати волонтера на посаду, з якій би впоралася більшість людей.	Підібрати волонтерів для роботи, яка потребує конкретного досвіду та підходу
Необхідний досвід	Специфічний досвід не потрібний, оскільки робота не вимагає спеціальних навичок	Потрібні волонтери з певним освітою, навичками, віком і т.д.
Особливості набору	Звернення до широкої аудиторії: поширення оголошень, використання ЗМІ	Звернення до певного контингенту людей: використання певних ЗМІ, оголошень у місцях появи потенційних волонтерів, безпосереднє спілкування та контакти (переважно)

Використовуючи такий спосіб привернути увагу до майбутнього набору в волонтерські групи, слід пам'ятати, що без можливості особистої взаємодії з молоддю суттєво зростає значення якості повідомлення, яке поширюватиметься через різні канали інформування [31, с. 73]. Насамперед, у повідомленні слід повідомити точні терміни та найменування заходу, щодо якого виникла потреба в допомозі добровольців, на вирішення яких завдань буде спрямована їхня робота. Слід вказати електронну адресу, за якою проводитиметься реєстрація претендентів, вказати час та місце зустрічі з організаторами, обов'язково контактний телефон організації, що займається відбором волонтерів.

Організатори заходу можуть при розробці повідомлення враховувати спонукаючі мотиви, які могли б виявитися привабливими більшості потенційних волонтерів. Метод залучення волонтерів через друзів та знайомих є самим дієвим способом. Як показало опитування, понад 38%

волонтерів приходять до організації саме в такий спосіб [48, с. 22]. Молодь розповідає про волонтерську роботу своїм родичам та знайомим, та їх приклад часто служить стимулом для оточуючих так само стати волонтерами. У цьому випадку головне, щоб волонтеру подобалося працювати в даній організації, інакше, його розповіді про проблеми на роботі лише відлякуватимуть потенційних волонтерів. Так само, якщо є необхідність у заміщенні тієї чи іншої вакансії, працівники та діючі волонтери можуть безпосередньо звертатися до своїх знайомих, які, як вважають, підходять до даної роботи. Такий особистий контакт, як правило, дуже ефективний, тому що люди зазвичай довіряють думці й порадам тих, кого вони знають. Підбір волонтерів методом особистого контакту є придатним ще й тому, що таким чином залучаються волонтери з певного соціального прошарку, переважно це студенти вишів, з активною життєвою позицією, які ведуть здоровий спосіб життя.

Слід зазначити, що наразі всесвітня мережа Інтернет перетворилася на дуже важливий засіб підбору кандидатів. На рис. 2.3 видно, що частка волонтерів, які дізнались про захід з Інтернету – 40,9% [51]. Інтернет має цілу низку незаперечних переваг як засіб доведення інформації про набір волонтерів. Важко переоцінити швидкість, з якою поширюється інформація у соціальних мережах, широту охоплення претендентів, а також можливість ведення діалогу в режимі реального часу з кандидатами, які перебувають у інших містах чи країнах. Використання нових методів поширення інформації дозволяє скоротити витрати, розширити географічні рамки каналу розповсюдження інформації. Однак є й деякі недоліки, наприклад, існує обмежена можливість оцінки кандидата при використанні виключно електронної комунікації. Тому окрім соціальних мереж залучення волонтерів відбувається через поширення інформації у ЗМІ, за допомогою профкомів ВНЗ, волонтерських центрів, де розкладаються буклети, листівки тощо [55, с. 100]. Перед проведенням будь-якого великого заходу у соціальних мережах («Facebook», «Twitter», «Instagram») створюються офіційні групи даного

заходу, де можна оперативно та у будь-який час дізнатися будь-яку інформацію [7].

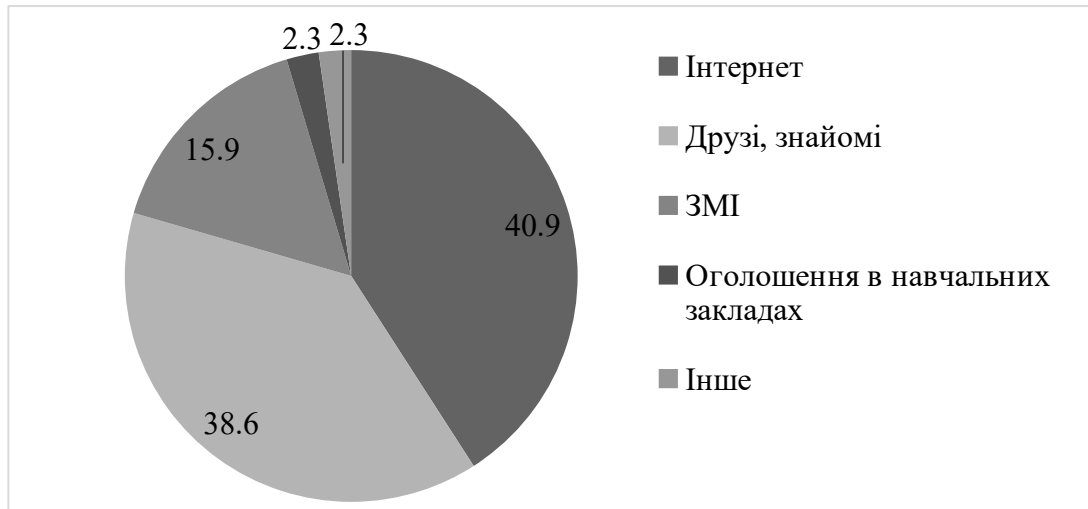


Рис. 2.3. Джерела інформування про волонтерську діяльність

Більше того, у соціальних мережах створюються робочі групи з напрямків роботи відповідного заходу, а також робоча група щодо обговорення керівниками основних напрямків для оперативного вирішення робочих питань. Щойно організація зуміла залучити необхідну кількість відповідних кандидатів – добровольців, вона приступає до відбору та затвердження найбільш відповідних претендентів.

Методами відбору, що широко використовуються в даний час, так само є тести, надання резюме, співбесіда та звернення до спеціалізованих компаній (центрів оцінки). Поведінкові науки розробили безліч різних тестів та випробувань, які допомагають визначити, до якого типу людей належить кандидат та наскільки ефективно він зможе виконувати конкретну роботу в заданих умовах [59]. Один із видів відбіркових випробувань передбачає вимір можливості виконання завдань, пов'язаних із передбачуваною роботою. Наприклад, кандидат у волонтери може продемонструвати своє знання та рівень володіння іноземною мовою. Інший вид відбіркових тестів передбачає оцінку психологічних характеристик, таких як енергійність, відвертість, відкритість, емоційна стійкість, рівень інтелекту, увага до

деталей. Щодо роботи з волонтерами цей етап у загальному вигляді може бути представлений певною схемою (рис. 2.4) [66, с. 9].

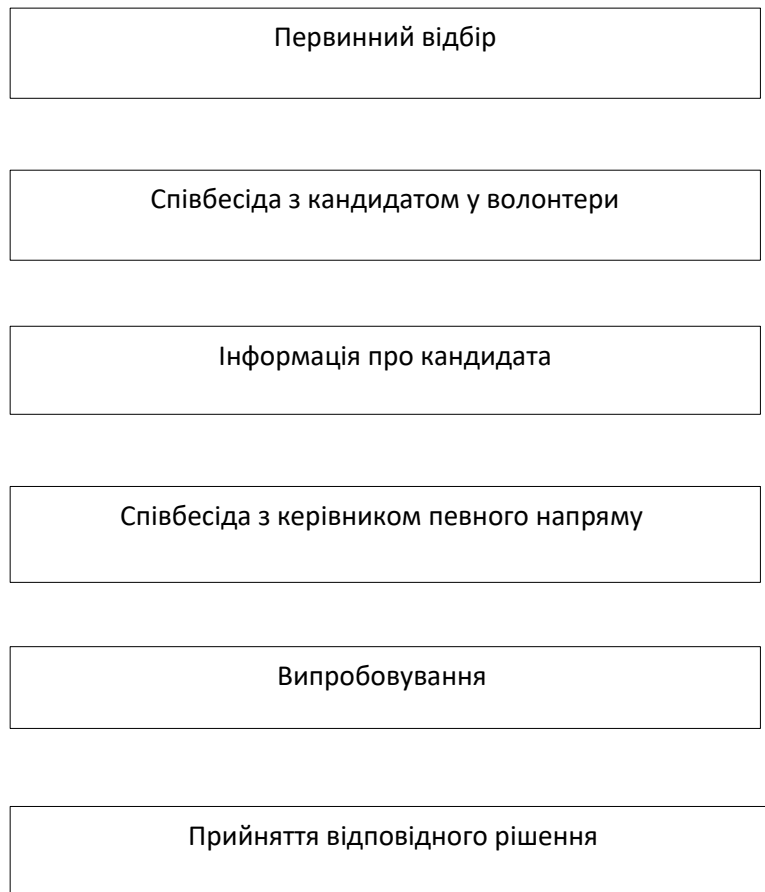


Рис. 2.4. Процес найму співробітника

Первинний відбір волонтерів – заповнення анкети на участь у заході. Анкети можна завантажити на офіційному сайті заходу в розділі «волонтери», або в офіційній групі заходу в соціальних мережах. Надіслати анкету можна на офіційну електронну пошту. Останні кілька років активно створюються анкети-опитувальники на різних сайтах, які автоматично збирають базу кандидатів у волонтери. Заходи щодо залучення волонтерів повинні «гарантувати гендерну, вікову, соціальну та етнічну рівність кандидатів, а також надавати можливості для участі у волонтерській діяльності людей з обмеженими можливостями» [30, с. 22].

Наступний етап – співбесіда з кандидатами у волонтери. Співбесіда є найбільш широко застосовуваним методом відбору і є «бесідою,

спрямованою на збір інформації про волонтерський досвід, рівень знань (наприклад, рівень знань іноземних мов, або знання про конкретний вид діяльності) та оцінку професійно важливих якостей кандидата у волонтери» [23, с. 67-68]. Мета співбесіди – визначити, чи підходить волонтерській організації кандидат, а також підібрати йому таке заняття, яке задовольнить як потреби даного волонтера, так і потреби організації. По можливості, бажано проводити співбесіду з кожним кандидатом на волонтерську посаду, незалежно від того, як добре ви його знаєте, і хто його рекомендував, оскільки успіх усієї волонтерської програми залежить саме від правильного підбору відповідної людини на відповідне місце. Більше того, приймаючи волонтера у свої ряди та доручаючи йому виконання роботи, організація тим самим поділяє з ним відповідальність за його дії. Крім того, співбесіда є найкращим та найшвидшим способом познайомитися з волонтером, дізнатися про його навички та інтереси, краще зрозуміти, яка діяльність буде йому найбільш цікава і з якою він впорається якнайкраще.

Кандидату в волонтери співбесіда дає можливість більше дізнатися про мету та завдання організації та про те, що від нього очікують. Волонтер отримує можливість зважити всі «за» і «проти», і тільки потім ухвалити рішення про участь у волонтерській діяльності та погодитися з тією роллю, яку йому пропонують [32].

Таким чином, співбесіда із претендентом дозволяє зробити подальше співробітництво успішним та вберегти від можливих неприємностей організацію, користувачів послуг та самих волонтерів. Найкраще набір волонтерів здійснювати командою, до якої входять як координатори волонтерів (керівники напрямів), так і досвідчені волонтери. Оскільки людини, що проводитиме співбесіду буде, швидше за все, першою особою з організації, з якою зіткнеться волонтер, необхідно бути впевненим, що така особа зможе встановити позитивні взаємовідносини із кандидатом, зможе гідно представити свою волонтерську організацію, і діятиме так, начебто вона сама є керівником програми волонтерів.

Відповідно, людина, яка проводить співбесіду, повинна попередньо сама отримати хорошу підготовку. Тому рекрутер має володіти такими компетенціями та навичками:

- добре знання діяльності організації, напрямів волонтерської роботи та того, чим займатимуться волонтери;

- хороші комунікативні навички спілкування з людьми з різним рівнем культури, освіти, економічного стану, віку, статі тощо;

- вміння уважно вислухати, зрозуміти співрозмовника;

- вміння правильно інтерпретувати реакцію, сумніви, невисловлені побажання кандидата у волонтери;

- вміння спрямовувати розмову у потрібне русло, торкатися складних тем, зберігаючи при цьому чуйність та доброзичливість;

- вміння виявляти приховані можливості, слабкі та сильні сторони кандидата;

- мати досвід роботи з волонтером;

- виявляти толерантність до думки інших людей [33].

У ролі рекрутерів зазвичай виступають більше досвідчені волонтери, найчастіше, керівники напрямків волонтерського корпусу, за плечима яких є певний досвід. Співбесіда зазвичай проводиться у кілька етапів. На першому – кандидату необхідно розповісти, які вимоги пред'являються до кандидата у волонтери (за напрямами роботи). Слід розповісти про етапи відбору, структурі підпорядкованості, про завдання, що стоять перед волонтером, його функціональні обов'язки, про мотивацію співробітників. Наступний етап – питання на стресостійкість та командну роботу. При відборі потенційних волонтерів слід звертати увагу на наявність у кандидатів таких необхідних якостей як відповідальність, старанність, толерантність, доброзичливість та тактовність, наявність високого культурного рівня, вміння працювати в команді, гнучкість та пристосовність до умов, що швидко змінюються [36]. Під час співбесіди необхідно враховувати й таке:

- не вибирати працівника за першим враженням;

– не проводити порівняння щодо попереднього кандидата у волонтери, який залишив погане чи дуже гарне враження;

– при розмові постаратися привернути до себе інтерв'юваного – встановити взаєморозуміння з кандидатом у волонтери;

– головну увагу надавати вимогам до роботи (структурованого інтерв'ю із стандартними питаннями) [15, с. 22].

Але під час проведення співбесіди можуть виникнути проблемні ситуації:

– кандидатів надто багато;

– очікування кандидата не відповідає тому виду діяльності, що ви можете запропонувати;

– нестача інформації про кандидата у волонтери;

– кандидат підходить організації, але сам ще не готовий стати волонтером;

– кандидат не підходить для вашої програми [8, с. 33].

На наступному етапі компанія має визначити, чи підходить їй кандидат. Кандидат не підходить волонтерському напрямку – така ситуація виникає, коли кваліфікація кандидата не відповідає тій діяльності, яку ви можете запропонувати, а навчання в потрібному обсязі не передбачено, або кандидат сам не зацікавлений у проходженні навчання. Так само, якщо кандидат переслідує особисті цілі або посади, що цікавлять кандидата, вже зайняті. Керівнику напрямку, який проводить співбесіду, необхідно знати вимоги до кандидатів для інших волонтерських напрямів, контактувати з керівниками та у проблемних ситуаціях перенаправляти волонтера до них, обов'язково запитавши волонтера про можливість надання інформації, отриманої під час співбесіди іншим керівникам волонтерів. Бажано зберігати інформацію про волонтера на випадок появи можливостей залучати його до волонтерської діяльності у майбутньому. У будь-якому з цих випадків важливо, щоб кандидат у волонтери не залишився без альтернативного варіанта діяльності, а також отримав пояснення причини відмови, при цьому

слід наголосити, що ви цінуєте його бажання допомогти. Крім того, потрібно бути готовими зіткнутися з проблемами, які не можуть бути вирішені поодиночі одним керівником напряду [13, с. 40]. У таких випадках потрібно не соромитися звертатися за допомогою до інших менеджерів або керівників волонтерської організації. Іноді може скластися враження, що деякі волонтери вже володіють необхідними знаннями та навичками для виконання обов'язків, відповідно до обраного виду діяльності, й не потребують навчання, або, навпаки, волонтер на самому початку своєї діяльності може показати, що він не має всіх необхідних компетенцій в достатній мірі. Проведення навчання необхідно всім кандидатам, оскільки це надає впевненості та волонтерам та керівникам волонтерських напрямів у тому, робота буде виконуватися ефективно, професійно та безпечно для себе та споживачів послуг. Крім того, як показують дослідження, можливість придбання нових знань та навичок залишається однією з найпотужніших мотивацій для волонтерів [14, с. 44-45]. У процесі відбору керівники напрямків (рекрути) відбирають найбільше відповідних претендентів із резерву, створеного в ході набору. Зміст цього етапу багато в чому залежить від культури організації, а також від характеру напрямів волонтерської роботи, навичок, знань та умінь, а також психологічних характеристик кандидата. Адже правильно встановлені норми поведінки, що дотримуються, дозволяють створити в організації команду однодумців, зміцнити корпоративний дух компанії, посилити почуття причетності до загальних цілей.

Таким чином, волонтерська діяльність надає суттєвий благотворний вплив на суспільство, допомагає створювати та зберігати більш багатогранну соціальну структуру, зміцнювати почуття взаємної довіри та згуртованості. Існують такі етапи формування людських ресурсів волонтерської організації, як: планування, підбір та прийом. При відборі та прийомі волонтерів слід звертати увагу на наявність таких якостей, як відповідальність, старанність, толерантність, доброзичливість та тактовність, наявність високого

культурного рівня, вміння працювати у команді, гнучкість і пристосовність до умов, що швидко змінюються. Крім того, можемо зазначити, що активна участь громадських об'єднань у подіях останнього часу в Україні, а також стан соціальних ресурсів, які доступні для громадських об'єднань і можуть залучатись ними, демонструють значний потенціал активізації та розширення участі громадських об'єднань у забезпеченні розвитку та реформуванні суспільства.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ВОЛОНТЕРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

3.1. Розвиток управління людськими ресурсами волонтерської діяльності

Розвиток людських ресурсів, це «діяльність, спрямована на розвиток здібностей працівників з метою їхнього постійного зростання та прогресу» [19]. Основне завдання розвитку людських ресурсів полягає в тому, щоб усі волонтери займали такі позиції, які містять у собі результат, задоволеність та свободу дії. Концепція розвитку людських ресурсів волонтерської організації фокусується на саморозвитку, який в ідеалі здійснюється на трьох рівнях [3]:

1. Індивідуальний рівень – співробітники всіх рівнів розвиваються з тим, щоб стати всередині організації партнерами, які поводитимуться так, наче ця організація є їхня власність.

2. Груповий рівень – замість «команди зірок» у всіх сферах організації розвиваються «зоряні команди», засновані на засадах гуманізму.

3. Організаційний рівень – організація розвивається, щоб перетворитися на організацію, яка постійно навчається та вміє виробляти своє бачення щодо нового стану та навколишнього середовища [22, с. 22].

Головною передумовою ефективного волонтерського менеджменту є професійне, поважне ставлення керівництва організації до волонтерів. Воно характеризується такими критеріями:

1. прийняття – волонтери вітаються, оскільки їхня робота є однією з найважливіших елементів філософії організації;

2. повага – визнається, що волонтер робить свій внесок у розвиток організації [3].

Відповідно до принципів волонтерства, волонтер – це «людина, працююча безоплатно, котра прагне зробити свій посильний внесок у реалізацію соціально значимих проєктів» [23, с. 44]. В даному випадку дуже важлива мотивація – створення механізмів мотивації та стимулювання волонтерів, розробка схем особистісного зростання волонтерів-лідерів у волонтерській діяльності є одним із актуальних завдань. Будучи волонтером, людина повинна розуміти, що братиме участь у волонтерській діяльності:

- без оплати, але з попередньою підготовкою та навчанням;
- з власної волі та у співпраці з іншими членами організації;
- у міру сил, але не нижче здібностей, виконувати величезну кількість завдань, надання допомоги та взаємодії всім функціям оргкомітету [32].

Мотивація в менеджменті – це «комплексний підхід до управління людиною, спрямованою на створення спонукальних мотивів, метою яких є забезпечення якісного та своєчасного виконання співробітником своїх обов'язків» [32]. Керувати людиною – це означає «керувати мотивами її поведінки. Цей вид впливу, тобто вплив на мотиви, визнається найбільш результативним у порівнянні з прямим (адміністративним) впливом. Але одночасно це і складніший шлях впливу, оскільки вимагає вибору стимулів, не тільки точно відповідний тим цілям, що стоять перед організацією, а й мотивам поведінки працівників» [3]. Різні дослідники по-різному трактують поняття «мотивація», визначають мотивацію як «один певний мотив, як єдину систему мотивів чи як особливу сферу, що включає потреби, мотиви, цілі, інтереси в них взаємодії» [36]. Такі дослідники, як А. Маслоу [45] та Д. Макклелланд [45] проводять ототожнення мотивів, мотивації з потребою особистості. Потребою особистості є усвідомлювана потреба у чомусь, брак чого відчувається на даний момент часу. Про існування будь-якої потреби можна судити з поведінки людей, оскільки потреби є мотивом до дії. Коли людина відчуває потребу в чомусь, вона починає усвідомлювати свої устремління. Сприймання – це «відчуття недоліку в чомусь або, що має певну спрямованість» [47, с. 33].

Все вищесказане дозволяє говорити, з одного боку, про мотивацію як «складну, багаторівневу структуру, що включає безліч потреб, мотивів, ідеалів, інтересів», а, з іншого боку, «дозволяє стверджувати про наявність структури мотивів» [52, с. 55]. Мотивація, таким чином, є «ієрархією сукупностей мотивів» [52, с. 56]. Таке уявлення про мотивацію значуще, тому що «ієрархічна структура мотиваційної сфери визначає спрямованість особистості людини, яка має різний характер у залежності від того, які саме мотиви за своїм змістом та будовою стали домінуючими» [52, с. 57]. Тобто мотивація робить поведінку людини цілеспрямованою, а мета в даному випадку – це те, що може навести до ліквідації випробуваного людиною стану потреби у чомусь. Саме нерозривний зв'язок із потребами людини є головним у мотивації. Люди в процесі роботи прагнуть задоволення різних потреб, як фізіологічних, і соціальних.

Основними функціями мотивації є спонукання індивіда або колективу до дії, напрямок їхньої діяльності, контроль та підтримка поведінки. Мотивація є одним з найбільш цікавих і найбільш вивчених компонентів волонтерської діяльності. Успішність формування мотивації волонтерів будується на тому, що «волонтерська діяльність представляє унікальну можливість для людини поєднати задоволення своїх особистих потреб із потребами суспільства» [59]. Розуміння сутності та специфіки управління людськими ресурсами волонтерської організації неможливо без аналізу основних спонукаючих мотивів її персоналу. Адже для того, щоб людина, яка прийшла працювати добровольцем, не розчарувалася у волонтерській організації, а через неї і в волонтерстві, не втратила інтерес, і зрештою, не прийняла рішення піти, дуже велике значення має закріплення, актуалізація мотивів, що привели її у волонтерську діяльність. Більшість людей починає відчувати зацікавленість у діяльності, якщо задоволений хоча б один із основних мотивів. В першу чергу, це реалізація особистісного потенціалу.

Реалізація особистісного потенціалу, прояв та розвиток своїх можливостей та здібностей, повинні стати провідними мотивами участі будь-

якої людини у волонтерській діяльності. Важлива роль у підтримці цієї мотивації належить усвідомленню добровольцем власного внутрішнього потенціалу, визначення особистої місії, вибору життєвого шляху.

Слід зауважити, що кожен волонтер самостійно для себе розробляє систему мотивації участі. Для кожного волонтера така діяльність – це не лише робота на об'єктах, а й практика спілкування з різними людьми, можливість покращити своє резюме, досвід участі у організації великих заходів [60].

Важливим є суспільне визнання, почуття соціальної значущості. Для кожної людини важливо отримувати позитивну оцінку своєї діяльності з боку оточуючих, утвердитися у власних очах, відчутти причетність до спільної корисної справи. Основа даної мотивації – потреба людини у високій самооцінці та в оцінці з боку оточуючих. Висока оцінка відіграє важливу роль у подальшому виборі волонтером цілей та завдань власної діяльності, напрями особистісного зростання.

Варто звернути увагу й на самовираження та самовизначення. Можливість проявити себе, заявити про свою життєву позицію, знайти своє місце у системі суспільних взаємовідносин. Потреба людини в усвідомленні власної індивідуальності, унікальності свого внутрішнього світу та бажання виконувати в суспільстві роль відповідно до своєї індивідуальності – основа мотивації самовираження та самовизначення.

Доречно згадати й про професійне орієнтування. Волонтерство дозволяє людині, особливо молодій, краще орієнтуватися у різних видах професійної діяльності, отримати реальне уявлення про передбачувану професію або вибрати / змінити напрямок професійної підготовки [65, с. 134]. Можливо, волонтер, попрацювавши у напрямку «робота в готелях» захоче навчитися, як надавати гостям високий сервіс та рівень гостинності, й вирушить вчитися менеджменту у сфері готельного чи ресторанного бізнесу. Або спортивний волонтер, попрацювавши на об'єкті, захоче згодом навчатися менеджменту у сфері спорту.

Як наслідок виникає питання набуття корисних соціальних та практичних навичок. Добровольча діяльність дозволяє волонтеру придбати корисні навички, які безпосередньо не належать до його професійного вибору, але важливі для життя. До них можна віднести, наприклад, набуття навичок роботи з комп'ютером (спеціальні програми з обробки фотографій, створення презентацій/слайд-шоу/відео), з різними видами техніки (ламінатор, копір, факс тощо), досвіду міжособистісної взаємодії з іноземними гостями, із маломобільною групою населення (інваліди) [69, с. 55]. Волонтерська діяльність сприяє розвитку таких соціальних навичок, як:

- досвід відповідальної взаємодії;
- розвиток комунікативних здібностей;
- розвиток лідерських навичок;
- навички швидкого вирішення проблемних ситуацій;
- виконавська дисципліна;
- захист та відстоювання прав та інтересів;
- делегування повноважень;
- ініціативність [72].

Добровільний вибір волонтерської діяльності дозволяє зустріти однодумців, встановити з ними дружні взаєностосунки, знайти необхідне коло спілкування та отримати необхідну підтримку. Одна з глибинних людських потреб – прагнення до спілкування та взаємодії, потреба бути прийнятим і залученим до особистісно значимих соціальних взаємовідносини.

Волонтерство надає людині можливість проявити себе у різних способах взаємодії, придбати навички поведінки, необхідні в подальшому житті для відповідального лідерства та виконавчої діяльності. Потреба в набутті досвіду відповідальної взаємодії є усвідомленою соціальною потребою. Щодо професіоналізації волонтерів, то у них з'являється маса можливостей з набуття специфічних навичок у процесі добровольчої діяльності. У роботі серед волонтерів часто призначаються лідери, так звані

координатори волонтерів, вони допомагають менеджерам напрямів у роботі, керують іншими добровольцями у складі груп від 8 до 250 осіб, і це вимагає від них високого рівня відповідальності, підготовки, володіння іноземними мовами та навичками керівництва підлеглими. Наприклад, лідери складають графіки роботи волонтерів, організують інформування про спільну зустріч, вирішують питання, з якими не може впоратися волонтер тощо. Найчастіше такими лідерами стають волонтери, які вже мають відповідний досвід, добре себе зарекомендували в роботі та отримали більше відповідальних завдань, пов'язаних із розширенням зони відповідальності.

Таким чином, можемо стверджувати, що волонтери мають можливість підвищувати навички та брати участь у різноманітних подіях будь-якого рівня.

У той же час добровольчість посилює економічну ефективність соціальної політики, що підвищує якість життя людей, сприяє розвитку ініціативи та відповідальності, підвищення рівня толерантності. Волонтерська діяльність має істотну благотворну дію на суспільство, допомагає створювати та зберігати більш багатогранну соціальну структуру, зміцнювати почуття взаємної довіри та згуртованості. Більше того, принципи, мотиви волонтерства та власне волонтерська діяльність сприяє формуванню у волонтерів таких важливих якостей милосердя, як відповідальність за себе, доручену справу, підвищують почуття самоповаги та гуманного й толерантного ставлення до інших, сприяють зайнятості корисною справою, формують якості та навички, важливі для дорослого, в тому числі професійного життя [75, с. 44-45]. Часто люди не можуть реалізувати всі свої потреби, працюючи за професією, особливо, якщо вибір було зроблено неправильно. В такому разі волонтерська діяльність може внести різноманітність у життя, дозволяючи відволіктися від щоденної рутини.

Волонтерство допомагає задовольняти такі потреби, як знайомство з новими людьми, самозадоволення, просування якихось цінностей. Програма

мотивації волонтерів має базуватися на різних матеріальних та нематеріальних стимулах. Визнання діяльності волонтерів необхідно здійснювати як на місцевому, так і на регіональному та державному рівнях. Керівництво особистим прикладом має всіляко підтримувати та мотивувати волонтерів та співробітників. До основних методів нефінансової мотивації відносять:

- підтримка ініціативи;
 - розкриття потенціалу добровольця;
 - значимість виконуваної діяльності;
 - відповідальність (передача відповідальності не обов'язково повинна мати великі масштаби, але більшість людей одержують задоволення від неї як від чогось, що належить лише їм);
 - умови діяльності (наприклад: участь у майстер-класах, конференціях, семінарах з цікавої для волонтера проблематики та можливість спілкування з цікавими людьми, доступ до нових соціальних груп);
 - просування та зростання (доброволець повинен знати, які можливості відкриваються перед ним у зв'язку з його виявленою активністю та здібностями, як варіант робота в організації вже як співробітника);
 - право вибору діяльності (напрями роботи);
 - участь у розробці та управлінні проектом/підготовкою та проведенні заходів тощо;
 - дозвілля та традиції (спільні вечірки, відвідування театрів, концертів та інші заходів волонтерів та співробітників оргкомітету);
 - визнання та заохочення (наприклад: вибір «Волонтер дня/тижня/місяця», участь у міських, регіональних тощо конкурсах тощо)
- [78, с. 43].

Слід зазначити, що зводити діяльність добровольця до виконання завдань без пояснення цілей украй неефективно. Добровольці хочуть знати, що відбувається в організації, брати участь у її житті. Атмосфера організації, у якій люди усвідомлюють себе з одного боку частиною єдиного цілого, з

другого – унікальною особистістю є також надзвичайно сильною мотивацією. Як заходи щодо визнання діяльності волонтерів можуть бути використані та такі:

- компенсація накладних витрат (найчастіше – надання безкоштовного проїзду у транспорті, розвезення по будинках після вечірньої зміни);
- церемонії нагородження найкращих волонтерів (грамоти, сувенірна продукція);
- листи подяки за підписом керівника волонтерського корпусу;
- рекомендаційні листи майбутньому роботодавцю з описом реалізованих волонтером проектів;
- відображення діяльності волонтера в публікаціях та на порталі ВНЗ, волонтерського центру, у друкованих виданнях тощо [5].

Перераховані вище заходи зазвичай відзначаються волонтерами як приємні бонуси, але вони не змінюють початкові особисті налаштування. Зазначимо, що найлегше мотивувати тих, у кого висока потреба в досягненні цілей. Їм потрібні цілі, оцінка результатів їхньої діяльності, а крім того, вони бажають мати можливість самостійно оцінювати свої результати, а отриманий ними результат може бути їх досягненням. Ціль «не обов'язково має бути поставлена самим таким індивідумом, йому також не обов'язково витрачати великі зусилля на постановку мети. Головне, була б ціль. А винагороду принесуть власні зусилля» [8, с. 44]. У процесі участі у підготовці та проведенні відповідних благодійних заходів, доброволець усвідомлює свою значущість у суспільстві, набуває почуття впевненості у собі, відчувається затребуваним і отримує визнання інших, має можливість розвинути свої навички та вміння, набуває досвіду нової діяльності, налагоджує професійні контакти, вчиться бути більш відповідальним, прояснює собі напрямки своєї майбутньої діяльності тощо [9, с. 44]. Він набуває того, чого не зміг би придбати, якби не став волонтером. Тому твердження, що волонтер нічого не отримує за свою працю не відповідають дійсності. У залучених до добровольчості людей формуються позитивні

цінності, конкурентоспроможність та професійні компетенції. Світогляд саме молодих волонтерів змінюється: вони розуміють, що роблять або можуть робити, усвідомлюють своє значення і бачать кінцевий результат своєї діяльності [11, с. 12].

Волонтерство приносить користь як державі, так і самим волонтерам, які, працюючи в команді, розвивають у собі комунікативні здібності та особисті якості, необхідні для подальшої професійної діяльності, покращують свої навички та вміння.

Наступною фазою є навчання. Найважливішу роль під час роботи над будь-яким проектом (особливо, міжнародним) відіграє підготовка персоналу проекту (керівників, спеціалістів, волонтерів). Адже команда не може забезпечити плідну діяльність з реалізації зазначених цілей проекту без людей, які володіють необхідними професійними знаннями та вміннями, певними соціальними нормами, спільними цінностями, а так само установками поведінки [14, с. 33-34]. Відсутність цього негативно позначається на результатах діяльності команди. Тому, необхідність створити програму професійної підготовки та навчання волонтерів різних напрямків роботи (сфер діяльності) є актуальною.

Багатоаспектне навчання є ефективним методом до мотивації, утримання, заохочення та просування волонтерів. Крім того, більшості людей для добровільної роботи потрібні додаткові знання та навички [20, с. 22]. Метою навчання волонтерів є їх підготовка до кваліфікованої та самостійної роботи та, тим самим, забезпечення високої якості послуг, що відповідають інтересам організації. Крім того, професійний розвиток сприяє створенню сприятливого клімату в команді, підвищує мотивацію і позитивно впливає і на самих волонтерів.

Набуваючи нових навичок та знань, волонтери стають більш конкурентоспроможними та отримують додаткові можливості для професійного зростання. Професійне навчання також сприяє загальному інтелектуальному розвитку людини, розширює її кругозір, ерудицію,

зміцнює впевненість у собі та своїх силах. Крім того, можливість набуття нових знань та навичок залишається однією із найпотужніших мотивацій для волонтерів. Якісне виконання завдань є складовою процесу отримання задоволення від роботи у волонтерському корпусі. У процесі навчання волонтерів перед ними ставляться такі завдання:

- засвоїти необхідну інформацію;
- розібратися в особливостях відповідного заходу;
- отримати навички взаємодії в команді, а також навички спілкування з представниками різних клієнтських груп;
- вивчити об'єкт, на якому належить працювати та його околиці (пам'ятки, аптеки, супермаркети тощо);
- оволодіти правилами безпеки під час роботи на об'єктах та навчитися приймати правильні рішення у різних ситуаціях [22, с. 43].

Програма підготовки волонтерів до ефективної роботи дає такі можливості. При проведенні навчання необхідно створити умови, що мотивуватимуть волонтерів до навчання:

- волонтери повинні розуміти мету навчання;
- має бути створений клімат, що сприятиме бажанню вчитися;
- той, хто навчається, повинен відчути зворотний зв'язок [30, с. 22].

Розглянемо (табл. 3.1) існуючі методи індивідуальної та групової форми навчання [39, с. 44]. Як правило, для навчання волонтерів використовуються комбінації методів навчання. Перевага надається тим методам навчання, які стимулюють активну участь волонтера у процесі, забезпечують зворотний зв'язок та засновані на прикладах з практики. Залишаючись у рамках запланованого часу, завжди необхідно надати місце для спілкування та обміну думками між учасниками навчальних занять. У ході навчання особлива увага приділяється не наданню максимально можливої кількості інформації, необхідної волонтерам для роботи, а відпрацювання та закріплення застосованих на практиці знань та навичок [5].

Також необхідно прагнути до досягнення повного розуміння волонтерами, у чому саме складаються їх функції, тому що тільки в цьому випадку вони набувають необхідний ступінь підготовленості та впевненості у своїх силах, необхідні для виконання роботи.

Таблиця 3.1

Методи індивідуальної та групової форми навчання

Форма	Методи	Задача
Індивідуальна	Інструктаж, стажування, робота дублера, консультування, самостійне навчання, ротація	Надання інформації, передача досвіду, навчання практичним навичкам, зняття втоми, надання впевненості
Групова	Лекція, тренінг, семінар, майстер клас, дискусія, круглий стіл, конференція, спецкурс, ділова гра	Надання інформації, передача досвіду, сприяння отриманню теоретичних знань, навчання практичним навичкам, вирішення проблеми, зняття втоми, надання впевненості, розвага, формування команди

Зміст програми навчання залежить від конкретного напрямку роботи і тих знань та навичок, якими вже володіє волонтер. Програма навчання планується координаторами волонтерів за напрямами спільно з керівником волонтерського корпусу та практикуючими психологами. На кількість та якість навчання впливають:

- зміни у зовнішньому середовищі (впровадження нових технологій, розвиток ринку, поява нових методів та принципів управління тощо);
- мотиваційні фактори, що сприяють бажанню навчатися;
- кваліфікація персоналу;
- можливість кар'єрного зростання та просування по службі всередині волонтерської організації;
- політика вищого керівництва [47, с. 32].

Обов'язкове та профільне навчання, яке організується за напрямками роботи. Як правило, безпосередніми тренерами профільного навчання є

співробітники організаційного комітету, відповідальні за ту чи іншу ділянку роботи (напрямок роботи). Основою ефективної діяльності керівника напряму є розуміння того, що організація очікує від волонтера, та якої підтримки потребує сам волонтер. Вкрай важливим для керівника є впевнене володіння комунікаційними навичками – адже це основа будь-якої успішного взаємодії для людей. Навчання відрізняється від інструктажу та має на увазі надання інформації та навичок, необхідних волонтерам для виконання роботи з напряму роботи. Керівники напрямків доносять необхідну інформацію про роботу свого спрямування на заході, у чому саме полягає робота на цьому напрямі, що входить до обов'язків, а що ні, наводять приклади різних ситуацій (кейсів) з минулих заходів тощо. Навчання може відбуватися особисто – під час окремої зустрічі з волонтерами, або дистанційно – за допомогою робочої групи за напрямом у соціальній мережі, де буде розміщено інформацію для самостійного навчання. Інструктажем для волонтерів може бути пізнавальна екскурсія об'єктом, де працюватиме волонтер. Навчання волонтера продовжується і під час його волонтерської роботи. Адже найкраще навчання – це і теорія, й практика [52, с. 43-44]. Варто наголосити, що є важливою оцінка навчання як для підбиття підсумків, наскільки добре підготовлені волонтери до майбутньої роботи, так і для планування подальших навчань та внесення коригувань у існуючих навчальних програмах.

Завершальний етап – оцінка та визнання діяльності волонтера. Вимірюваність різних аспектів волонтерської діяльності дозволяє успішно керувати процесом розвитку організації загалом. Для адекватної та ефективної оцінки результатів волонтерської діяльності необхідно розробляти та застосовувати на практиці цілісну систему моніторингу (постійного накопичення інформації з усіх аспектів діяльності добровольців з метою визначення ходу виконання та остаточного завершення запланованих дій) та оцінок діяльності волонтерів у організації. Оцінка – це «процес збору та аналізу інформації з метою визначення відповідності вживаних у ході

виконання програми заходів та запланованих цілей, а також з'ясування того, чи сприяють ці заходи досягненню мети, поставленої у програмі волонтера» [64, с. 9]. Для того щоб оцінка була коректною, необхідно розробити методику оцінки діяльності волонтера, що спирається на певні кількісні та якісні показники (критерії), яка має бути доступною та зрозумілою волонтеріві.

Ясність та прозорість процедури оцінки – важливий фактор ефективної волонтерської діяльності. Процедуру оцінки класифікують за декількома напрямками:

1. По об'єкту, тобто тому, що оцінюється:
 - діяльність (складність, ефективність, якість, ставлення до неї тощо);
 - досягнення мети, кількісний та якісний результат, індивідуальний внесок, внесок у загальні підсумки підрозділу та організації загалом;
 - наявність у волонтера тих чи інших особистих якостей (знань, навичок, рис характеру), ступеня їх виразності та оволодіння співробітником тими чи іншими функціями.
2. За джерелами, на яких базується оцінка:
 - документи (автобіографія, резюме, характеристика), на підставі вивчення яких може бути дано оцінку;
 - результати кадрових співбесід (інтерв'ю), дані загального та спеціального тестування;
 - звіти про виконання завдань чи поведінки у спеціальних ситуаціях [3].
3. За способами здійснення процедури оцінки з використанням відомостей, отриманих із цього джерела.
4. За критеріями, відповідно до яких відбуваються оцінка та вибір кращого чи гіршого показника.
5. За суб'єктами (кандидат чи волонтер, який здійснює самооцінку; його колеги, керівники, підлеглі, члени спеціальної комісії).

6. За рівнем охоплення контингенту. Тут розрізняють глобальну – оцінку загалом, і локальну, що належить до групи осіб чи окремого волонтера.

7. За періодом. Можна оцінювати волонтера не лише за певний календарний термін, а й під час роботи у створенні попереднього плану, підрозділі, на даної посади [72].

Основними принципами ефективної оцінки вважаються спрямованість на покращення роботи; ретельна підготовка; конфіденційність; всебічне неупереджене обговорення підсумків роботи (або випробування), ділових та особистих якостей волонтера, їхньої відповідності посади, перспектив на майбутнє; розумне поєднання похвали та критики; надійність та уніфікованість критеріїв, достовірність методів. Методи оцінки повинні бути простими та зрозумілими, відповідати структурі конкретної волонтерської організації, характеру діяльності волонтерів, які передбачатимуть використання кількісних показників (оптимально п'ять чи шість), поєднувати письмові та усні завдання. До показникам пред'являються такі вимоги, як: повнота та достовірність відображення результатів, конкретність, забезпечення сумісності, як з попереднім періодом роботи, а також з досягненнями інших волонтерів.

Визнання є одним з найбільш цікавих і креативних аспектів управління волонтерським корпусом. Золотим правилом визнання є той факт, що визнання має бути обов'язковим своєчасним, індивідуальним, щирим та публічним [52]. Форми визнання: визнання може бути як формальним, і неформальним. Неформальне визнання:

- подяка, виражена безпосередньо одержувачами волонтерських послуг;

- прояв поваги з боку інших членів волонтерської організації (наприклад, звернення за порадою);

– прояв уваги до особи з боку інших волонтерів, менеджерів (наприклад, коли керівники напрямів знають своїх волонтерів і звертаються до них на ім'я, вітають з днем народження, тощо) [80, р. 11-12].

Формальне визнання – з боку співробітників та керівництва оргкомітету, клієнтів та інших організацій (там, де волонтер безпосередньо надає допомога). Важливо передбачити широкий діапазон можливостей та підходів до заохочення, щоб охопити потреби широкого кола волонтерів, що залучаються до проведення заходу. При подяці завжди слід враховувати, що рухає волонтерами.

Таким чином, система пошуку, відбору, найму та адаптації волонтерів характеризується підходом до розв'язуваних завдань та максимальним використанням усіх наявних у світовій практиці форм та методів роботи з людськими ресурсами. Дана система включає такі відносно самостійні блоки: пошук, відбір, найм та адаптацію. Кожен блок включає загальну схему дії, інструментарій, методи та прийоми роботи.

3.2. Вдосконалення стратегії розвитку волонтерської діяльності

На сьогодні за умов посилення зовнішніх та внутрішніх викликів, котрі постали перед сучасним суспільством та державами, в ситуації подальшого загострення невизначеності та нестабільності, суспільство відчуває гостру потребу у відповідних механізмах надання оперативних, виважених й адекватних відповідей задля мінімізації ризиків й загроз, ефективних способів вирішення пріоритетних проблем та оперативного реагування при їхньому виникненні. Події останніх років засвідчили, що більшість сучасних структур публічного управління за багатьма напрямками демонструють досить низьку результативність, в деяких ситуаціях критично низьку, а в окремих випадках взагалі демонструють неспроможність розв'язувати

нагальні проблеми, що постали перед країною, регіонами й громадянами [73]. На цей час більшість держав опинилася у ситуації нестачі внутрішніх і зовнішніх ресурсів, представлених людськими, трудовими, економічними, фінансовими, особистісними тощо. Тому саме зараз надзвичайно актуалізується проблема мобілізації внутрішніх ресурсів країн для забезпечення самозахисту та соціальної безпеки.

Яскравим проявом мобілізації та залучення соціальних ресурсів громадянської участі та конструктивної самоорганізації активної частини населення, котра спрямована на вирішення найгостріших проблем сьогодення, стає швидкий розвиток волонтерської діяльності. Набутий досвід є надзвичайно цінним, з точки зору розвитку громадянського суспільства, а його дослідження й пошук шляхів подальшого використання – це одне з головних завдань як для науковців, так і для представників системи публічного управління.

Окреслення основних шляхів ефективного залучення соціальних ресурсів громадянського суспільства, в тому числі волонтерських організацій, потребує розробки відповідної стратегії залучення вказаних ресурсів задля вирішення нагальних суспільних проблем, реалізація котрих сприятиме розвитку громадянського суспільства та утвердженню демократії. Вказане потребує дослідження та осмислення розвитку волонтерства протягом останніх років, його рушійних сил, мотивів, проблем, перспектив та стратегічних напрямів подальшого розвитку.

Багато дослідників правомірно вважають, що будь-яка стратегія має мати дві складові: стратегічні цілі та план дій – тобто засіб, з допомогою якого пропонується досягти намічених цілей. За визначенням М. Армстронга, «ефективною вважатимуться ту компанію, яка досягає своєї мети за допомогою задоволення очікувань та потреб зацікавлених сторін, вигідного поєднання ресурсів та можливостей, швидкої адаптації до середовища і формування, що змінюється культури, прихильності, творчості, спільних цінностей та взаємного довіри» [3]. Мова йде про створення чіткої взаємодії

співробітників та підвищення їх ділової та творчої активності в умовах своєї організаційної культури.

Стратегія розвитку волонтерської діяльності розуміється як декларація про наміри досягти об'єднаними зусиллями рядових волонтерів та керівників волонтерських організацій спільних цілей та вирішити при цьому завдання, що дозволяють задовольнити потреби широкої громадськості в активній волонтерській діяльності, створити нові можливості для підвищення якості життя населення та забезпечити ресурсну підтримку соціального розвитку свого регіону та країни в цілому. Робота з вироблення та реалізації стратегії розвитку волонтерської діяльності на місцях успішно ведеться і у волонтерських центрах [78, с. 43]. Місією стратегії розвитку волонтерів є створення умов для реалізації громадянського, особистісного та професійного потенціалу всього співтовариства за допомогою ініціативної, творчої, відповідальної участі у волонтерській діяльності як напрямі суспільної політики. Загальна мета стратегічного розвитку волонтерської діяльності – посилення громадянської суб'єктності громадськості за рахунок формування компетентності громадянської та соціальної участі, підвищення ефективності соціального служіння та розширення повноважень добровольчого руху. Крім того стратегія розвитку волонтерської діяльності повинна бути спрямована на подолання наявних або можливих проблем діяльності (рис. 3.1).

У рамках удосконалення стратегії розвитку волонтерської діяльності для успішного досягнення спільної мети необхідно:

1. Формувати громадянську та соціальну компетентність через підвищення ефективності управлінської діяльності у державні політиці та управлінні. Волонтерська діяльність на етапі розвитку, що полягає в масовому залученні до активної соціальної участі, вимагає підвищення рівня компетентності самих учасників та волонтерського менеджменту [64, с. 9].

2. Створювати умови для реалізації громадянського, особистісного та професійного потенціалу спільноти через волонтерську діяльність, а саме:

– планування особистісного, професійного та кар'єрного зростання членів організації;

– впровадження методик для придбання та розвитку професійного, соціального та громадянського досвіду. В зв'язку з цим діяльність волонтерської організації слід розглядати як створення можливостей реалізації потенціалу громадян [72].

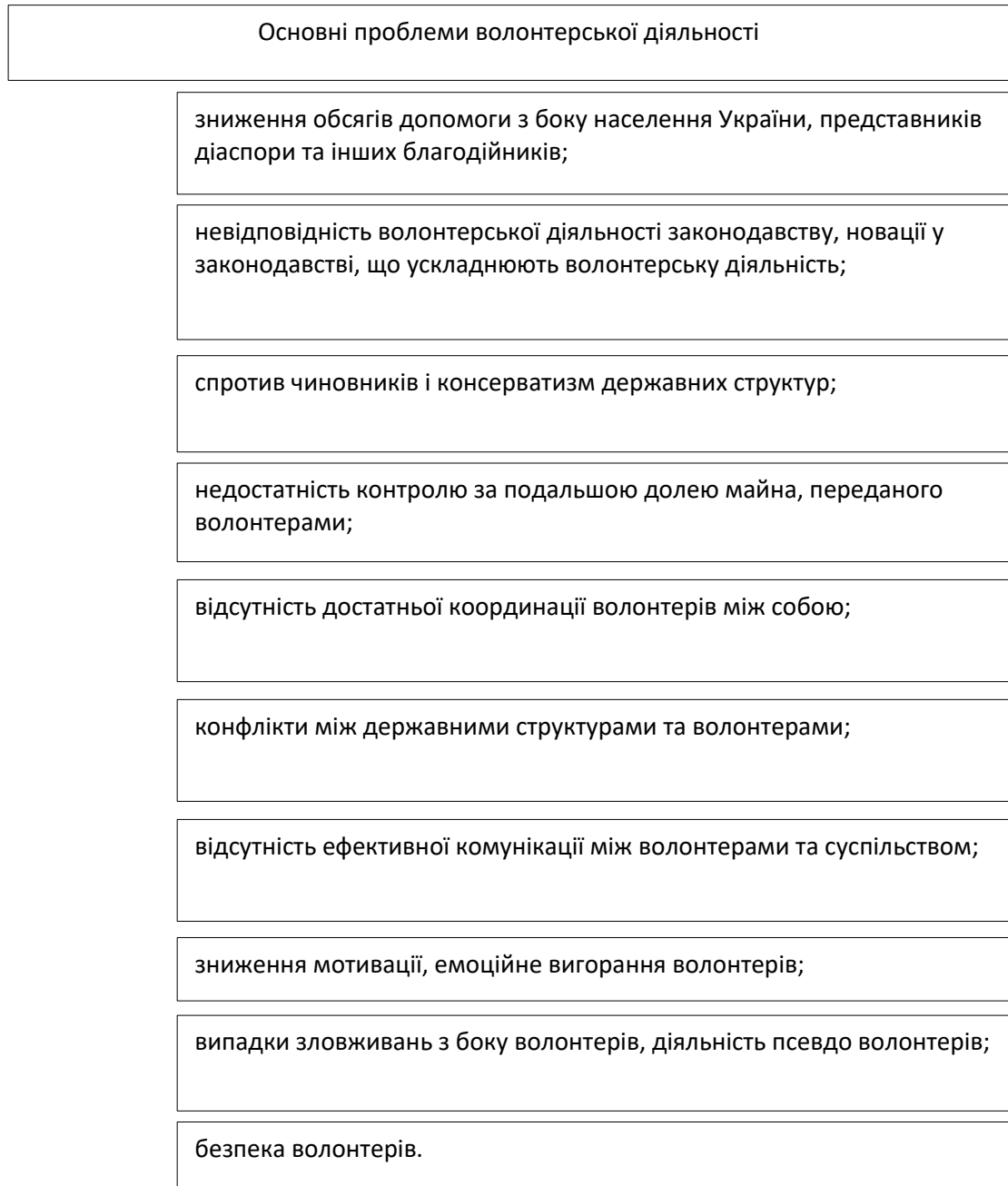


Рис. 3.1. Основні проблеми волонтерської діяльності

3. Підвищувати ефективність державної політики у вигляді розвитку волонтерства, створювати можливості для залучення до добровольчої діяльності значної частини населення.

4. Надалі розвивати волонтерський рух на основі вже досягнутих результатів [57, с. 21].

Для реалізації вищезазначених стратегічних завдань, керівникам волонтерської організації варто:

1. Застосовувати професійний підхід до організації волонтерської діяльності – управління людськими ресурсами волонтерської організації. Організація волонтерської діяльності із залученням більшої кількості членів вимагає професійного супроводу на всіх етапах організації та реалізації проектної діяльності, яка передбачає підготовку керівників, керівників окремих напрямів (менеджерів напрямів) і лідерів, безпосереднього ведення волонтерської діяльності та можливе залучення фахівців на засадах аутсорсингу (передача компанією частини її завдань або процесів стороннім виконавцям на умовах субпідряду) [47, с. 23] під час проведення масштабних заходів.

2. Організовувати волонтерську діяльність на якісно новому рівні, який характеризується масовою участю волонтерів, складністю організованої діяльності та необхідних у зв'язку комунікацій, необхідністю забезпечення можливості волонтерської діяльності для всіх охочих. У цьому необхідно формувати спеціалізовані волонтерські центри [40, с. 118].

3. Підвищувати ефективність та якість рівня здійснюваної волонтерської діяльності на сучасному етапі розвитку, що вимагає проведення широкої дослідницької роботи, що дозволяє конкретизувати потреби та можливості волонтерів, діагностувати проблеми самої організації, сформулювати реальне уявлення про потреби місцевого товариства у волонтерській діяльності. Необхідним є залучення зацікавлених учених та спеціалістів до розробки науково-методичного супроводу волонтерської діяльності. На основі дослідницької та наукової роботи необхідно будувати

подальшу діяльність волонтерської організації, спрямовану на формування соціальних та громадянських компетенцій.

4. Створювати додаткові можливості для заохочення особистісного зростання з урахуванням індивідуальних та особистісних потреб громадян, які беруть участь у волонтерській діяльності. Підтримка особистісного зростання волонтерів передбачає як систему морального заохочення, так й різні форми обліку добровольчого досвіду (волонтерська книга). Можлива розробка системи стимулів, відмітних значків та нагород за активну участь у волонтерській діяльності.

5. Добровольча діяльність забезпечує можливість об'єднання зусиль різних громадських та державних структур у вирішенні спільних соціальних завдань. Водночас ефективність цієї діяльності безпосередньо залежить від рівня соціального партнерства влади, громадськості та бізнесу.

6. Постійно вдосконалювати наявні форми роботи та технології щодо інформаційного забезпечення діяльності волонтерів.

7. Використовувати можливості співпраці з волонтерськими центрами, а також налагоджувати міжнародні контакти з волонтерами з інших країн, що дозволить не лише вдосконалювати наявні механізми обміну інформацією та досвідом, практикувати та покращувати іноземні мови, але й дозволить вирішувати складніші завдання волонтерської діяльності у масштабах країни та світової спільноти [35, с. 68].

8. Організувати систему навчання та тренінгів для кураторів волонтерської діяльності в організації з питань планування та управління волонтерськими проектами, розвитком людських ресурсів.

9. Просування бренду «волонтер» – це насамперед мета популяризації цінностей волонтерства, забезпечення суспільної привабливості та впізнаваності волонтерських центрів, створення умов для більш ефективного залучення нових учасників до волонтерської діяльності [25, с. 30].

Крім того, для успішної реалізації стратегії розвитку волонтерської діяльності необхідні ресурси, основними є кадрові ресурси, соціальні (імідж,

громадська підтримка) та адміністративні ресурси, а також науково-методичні та організаційно-управлінські ресурси, і, не менш важливі, матеріальні ресурси.

У сучасних умовах щодо волонтерської організації, яка здійснює активну волонтерську діяльність, удосконалити стратегію організаційного розвитку необхідно через розвиток кадрового чи людського ресурсу. Досить чітко визначення цього поняття дають Н. Федорова та О. Мінченкова: «організаційне розвиток – це вид управлінської діяльності, спрямований на управління змінами та розвиток людських ресурсів» [19]. Для волонтерської організації під організаційним розвитком розумітиметься «розробка та реалізація стратегічних дій, спрямованих на системний розвиток людських ресурсів, а потім творчі та компетентні співробітники та керівники напрямків здійснюватимуть розвиток волонтерської діяльності організації» [11, с. 22].

Розвиток кадрового ресурсу має складатися з послідовного впливу на персонал організації за допомогою мотивації, навчання, оцінки та розвитку кар'єри в організації [8, с. 25]. Необхідно вдосконалення та розвиток системи професійної підготовки кадрів, підвищення рівня кваліфікації організаторів волонтерської діяльності та менеджерів основних напрямків, оскільки від їхньої високої соціальної мотивації безпосередньо залежить якість організованої діяльності, можливості та потенційні напрямки зростання та розвитку.

Реалізація системного підходу професійної підготовки фахівців у галузі волонтерство може бути найбільш ефективно здійснене за допомогою створення постійно діючого інформаційно-консультаційного та освітнього механізму у вигляді, наприклад, ресурсного центру розвитку волонтерства [7]. Розробка програм та проведення на систематичній основі навчальних курсів у сфері управління людськими ресурсами у волонтерській діяльності, проведення методичних семінарів, тренінгів для керівників напрямків волонтерської роботи сприяє, крім розвитку кадрового резерву, удосконаленню та розвитку науково-методичної основи волонтерства.

Волонтерська діяльність у ході реалізації даної стратегії розвитку, може набути нових якостей, необхідні для масовості та затребуваності волонтерського руху, підвищення ефективності волонтерської діяльності, особистої відповідальності та кваліфікації кожного члена організації, тим самим вносячи свій внесок у соціально-економічний розвиток суспільства та держави.

Ключовим моментом визначення стратегії розвитку організації є «бачення майбутнього», яким вона має мати, на думку керівників. Щоб виключити неефективність діяльності та досягти найкращих результатів внаслідок своєї діяльності в майбутньому, керівники організації та менеджери роблять дії, пов'язані з виявленням проблем, їх осмислення та формування теоретичної схеми вирішення. Проблема відрізняється від завдання тим, що «метод її вирішення часто не має чіткого рішення. Етапи вирішення проблеми розглядаються або у вигляді окремих блоків (формулювання проблеми, підготовка до вирішення та саме рішення), або у вигляді докладного порядку етапів, починаючи з постановки цілей та закінчуючи перевіркою ефективності прийнятого рішення на стадії реалізації, або компактнішим описом послідовності дій» [72]. Але, варто зазначити, що тільки можливості виконувати обов'язки не є достатнім, велике значення має мотивація до праці.

Управління людськими ресурсами полягає у підборі та збереженні необхідного персоналу, його професійної підготовки та розвитку, оцінки діяльності кожного з працівників з погляду реалізації мети організації, винагороді персоналу. Особливу роль в управлінні людськими ресурсами відіграє рівень загальної культури, процес інформаційного обміну між співробітником та організацією або внутрішньо-організаційна комунікація, що безпосередньо впливає на групову поведінку.

Для того, щоб успішно розвиватися і досягати поставленої мети, волонтерські організації, в межах свого життєвого циклу, мають керуватися підбором, навчанням, оцінкою, винагородою та комунікацією, тобто

створити, використовувати та вдосконалювати особливі методи організації процесів управління людськими ресурсами. Базові фактори та їх значимість змінюються залежно від життєвих циклів того або іншого проекту. Як наслідок було розроблено схему (рис. 3.2), з процесом контролю та керуючим впливом.

На нашу думку, її варто використовувати як модель управління людськими ресурсами у рамках реалізації поставленої мети відповідного проекту. Дана модель дозволить сформулювати наочне покрокове уявлення прогностичного сценарію розвитку волонтерської діяльності за принципом «від сьогоднішнього – у майбутнє», або «дії – результат» [52]. Процес планування стратегії розвитку волонтерської організації починається з визначення напрямків розвитку волонтерської організації, представленої у вигляді певної кількості основних напрямів (рис. 3.3). Отже, в ході реалізації представленої моделі розвитку волонтерської організації, добровольці зможуть отримати системну підтримку в реалізації свого служіння, яка полягатиме в наступному:

- отримання необхідної інформації;

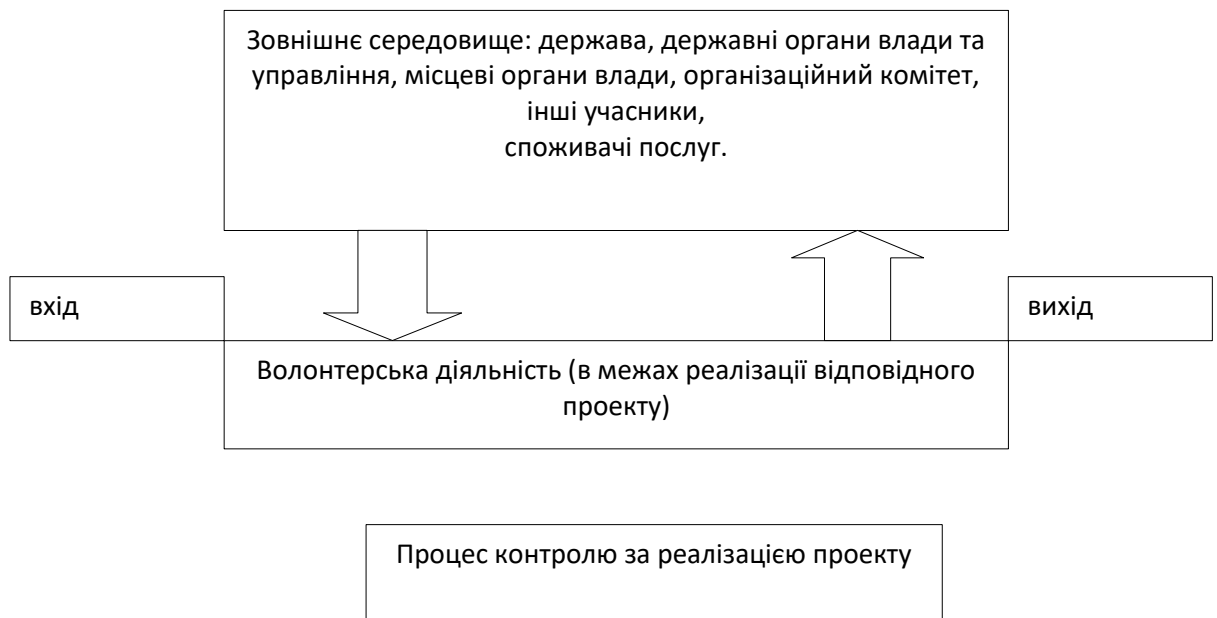


Рис. 3.2. Модель управління людськими ресурсами під час волонтерської діяльності

- наставництво та консультування;
- координація діяльності;
- підготовка та навчання;
- заохочення та соціальне визнання;
- формування громадського замовлення на добровольчість;
- підвищення безпеки та ефективності волонтерської діяльності;
- розширення форм та напрямки добровольчої зайнятості;
- обмін досвідом з іншими волонтерськими організаціями та підтримка інших волонтерів;
- облік індивідуальних інтересів та можливостей кожного із наявних добровольців [5].

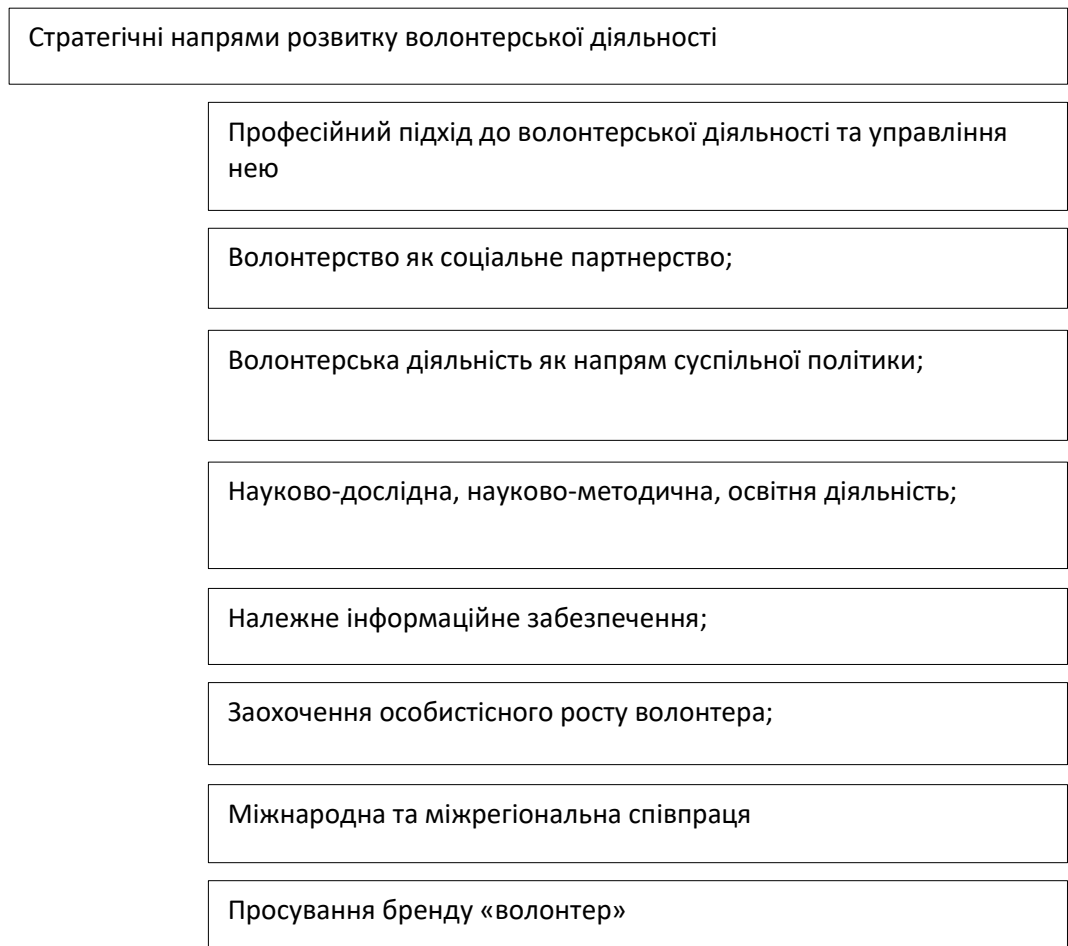


Рис. 3.3. Стратегічні напрями розвитку волонтерської діяльності

Громадські організації та приватні ініціативні громадяни можуть розглядати волонтерський рух як важливий ресурс для докладання власних

зусиль для ефективного суспільного розвитку та реалізації громадянських зобов'язань. Досягнення цілей та вирішення завдань державної політики, розвиток громадянського суспільства немислимо без реальних зусиль волонтерів і без їхньої участі в сучасній суспільного життя [72].

Таким чином, волонтерська діяльність на сьогодні займає важливе місце в процесах, що відбуваються в суспільстві та державі. Надзвичайно велика кількість волонтерів задіяна в різних установах, організаціях та підприємствах, діяльність яких спрямована на покращення життя соціуму. Отже, можемо виділити стратегічні шляхи розвитку волонтерства, а саме:

- посилити роботу із популяризації волонтерської діяльності, яка повинна забезпечувати репутацію та імідж;
- вчасно вносити відповідні нормативно-правові та інші зміни, які передбачають активного включення та використання волонтерської діяльності;
- посилити підтримку волонтерського руху з боку органів державної влади;
- заохочувати волонтерство з метою виявлення і підтримки найбільш перспективних та ініціативних груп, які вирішують соціальні проблеми;
- здійснювати поступовий перехід від колективного волонтерства до індивідуального, від обумовленого членством у тій чи іншій організації до орієнтованого на реалізацію будь-якої волонтерської програми;
- усунення від добровольчості як стилю життя до разових дій, які викликані злободенними темами (наприклад, допомога біженцям, мігрантам);
- поширення корпоративного волонтерства, коли роботодавець заохочує діяльність співробітників, спрямовану на надання безоплатних юридичних, освітніх, медичних та інших послуг місцевим співтовариствам.

ВИСНОВКИ

Сучасне суспільство, незважаючи на швидкий темп життя, відокремленість, і навіть самотність людини в суспільстві, створило можливість взаємодіяти з реальністю – волонтерський рух. Волонтерство – важливий актив у житті сучасного співтовариства, а за досить розвиненої культури – світу в цілому. На сьогодні волонтерські організації успішно працюють у багатьох країнах світу. Уряди цих країн надають підтримку волонтерському руху, що набув воістину глобального характеру. Хоча для сьогоденної України добровільність є досить новим феноменом, інтерес до цього виду зайнятості зростає з кожним днем, уряд та органи влади приділяють велика увага процесам залучення бажаючих до добровольчої діяльності. В даний час кожен захід обслуговують тисячі волонтерів, на місцях створюються нові добровольчі організації, оскільки активна участь у волонтерському русі допомагає вирішувати проблему дефіциту кадрів у сфері реалізації державної політики та посилює її економічну ефективність. Тим не менш, науковий аналіз проблеми характеризується значним відставанням від практики, що робить тему дослідження актуальною та продиктованою потребами часу. Тим більше, що сучасний етап розвитку теорії та практики управління людськими ресурсами волонтерської організації в нашій державі характеризується тим, що цей напрямок мало вивчено з позицій вітчизняної науки.

Поставлені завдання досліджуваної теми дозволили отримати певні результати дослідження:

1. В усьому світі волонтерство, або добровольство, вже давно здобуло широке поширення та роль якого у соціальному та економічному розвитку сучасних країн одержала високу оцінку на міжнародному рівні. Колишне трактування терміна «волонтер» – (від французького *volontaire*, від лат. *voluntarius*) – те, що добровільно, доброволець, вільнослужачий, той, хто

добровільно взяв на себе якусь роботу (переважно вступив у армію), на сучасному етапі дещо втратило своє пряме значення. Сьогодні волонтерами називають тих, хто не примусово, а з власного бажання робить свій внесок у розвиток широкого кола діяльності на благо громадськості без будь-якої грошової винагороди, тобто безкоштовно. На думку більшості сучасних дослідників, волонтерство – це не що інше, як спосіб збереження та зміцнення людських цінностей, таких як доброта, безоплатна допомога будь-якій людині незалежно від її становища у суспільстві, культурних та етнічних особливостей, релігії, віку, статі, а також:

- добровільний вибір, що відображає особисті погляди та позиції;
- активну участь громадянина у житті людської спільноти;
- діяльність, що сприяє покращенню якості життя, особистому вдосконаленню та поглибленню солідарності;
- діяльність, що виражається, як правило, у спільній діяльності в рамках різного роду соціально значимих проєктів;
- діяльність, що сприяє реалізації основних людських потреб на шляху будівництва більш справедливого та мирного суспільства;
- діяльність, що сприяє більш збалансованому економічному та соціальному розвитку, створенню нових робочих місць та нових професій.

Сутністю та змістом сучасного поняття «волонтерська (добровольча) діяльність» є суспільно корисна діяльність різного змісту, спрямована на досягнення соціально-значимих цілей, вчинена добровільно і безоплатно людиною або групою осіб в стихійній чи організованій формі як одиничних короткострокових дій або регулярної систематичної діяльності протягом достатньо тривалий час.

2. Під час організації систематичної, довготривалої волонтерської діяльності слід створювати професійну систему управління людськими ресурсами, оскільки це є вирішальним фактором виживання та успіху. В зв'язку з цим на перший план виступає необхідність удосконалення системи підготовки та підвищення кваліфікації персоналу, який займається

управлінням волонтерської діяльності. Для забезпечення успішної діяльності волонтерської організації необхідно якісне вирішення завдань управління, яке відбувається за основним напрямом: планування роботи, формування вакансій, залучення волонтерів, проведення співбесід, відбір, інформування та орієнтація, навчання, підтримка, супервізія, оцінка волонтерської програми, підбиття підсумків, визнання та заохочення діяльності волонтерів. З метою здійснення координації діяльності волонтерів використовуються різні способи дії. Широке застосування отримали соціально-психологічні методи, оскільки головним у волонтерському менеджменті є спонукання добровольців до розвитку їх здібностей для більш інтенсивної та продуктивної праці, так само доцільно застосування адміністративних методів впливу, оскільки добровольчість не виключає відповідальності за виконання норм та вимог, Також одним із найважливіших етапів управління волонтерської діяльності є оцінка її ефективності – це основа для ухвалення рішення про доцільність продовження подальшої волонтерської діяльності організації чи припинення її. Періодичність та тривалість оцінки, а також критерії оцінювання, визначаються керівниками організації самостійно, виходячи з характеру діяльності. Виходячи з усього перерахованого вище, можна припустити, що, застосовуючи для управління волонтерською діяльністю та організацією систему управління людськими ресурсами, можна забезпечити успішний розвиток організації, багаторазово підвищити ефективність волонтерської діяльності та створити можливості для реалізації творчого та продуктивного потенціалу добровольців.

3. На сьогодні волонтерська діяльність надає суттєвий благотворний вплив на суспільство, допомагає створювати та зберігати більш багатогранну соціальну структуру, зміцнювати почуття взаємної довіри та згуртованості. Існують такі етапи формування людських ресурсів волонтерської організації, як: планування, відбір та прийом. При відборі та прийомі волонтерів слід звертати увагу на наявність таких якостей як: відповідальність, старанність, толерантність, доброзичливість та тактовність, наявність високого

культурного рівня, вміння працювати у команді, гнучкість і пристосовність до умов, що швидко змінюються. Основне завдання розвитку людських ресурсів полягає в тому, щоб всі волонтери займали такі позиції, які містять результат, задоволеність та свободу дії. Саме тому мотивація, навчання, оцінка, визнання відіграють велику роль у розвитку людських ресурсів. При навчанні дотримується етапність, оскільки це дозволяє надавати нову інформацію та розвивати нові навички дозовано, не перевантажуючи волонтера занадто великим обсягом, чергуючи навчання із застосуванням та закріпленням знань практично. Добровольчість загалом посилює економічну ефективність державної політики, що підвищує якість життя молодих людей, сприяє розвитку ініціативи та відповідальності, підвищення рівня толерантності. Система пошуку, відбору, найму та адаптації волонтерів характеризується підходом до розв'язуваних завдань та максимальним використанням усіх наявних у світовій практиці форм та методів роботи з людськими ресурсами. Дана система включає такі відносно самостійні блоки: пошук, відбір, найм та адаптацію. Кожен блок включає загальну схему дії, інструментарій, методи та прийоми роботи. Підсумовуючи, зазначимо, що волонтерська діяльність сприяє формуванню таких важливих якостей, як милосердя, відповідальність за себе, доручену справу, підвищують почуття самоповаги й гуманного та толерантного ставлення до інших, сприяють зайнятості корисною справою, формують якості та навички, важливі для дорослого, у тому числі професійного життя.

4. Будь-яка стратегія повинна мати дві складові: стратегічні цілі та план дій – тобто засіб, за допомогою котрого буде пропонуватися досягти намічених цілей. Цілями розвитку волонтерської діяльності – є формування громадянської та соціальної компетентності волонтерів, реалізація особистісного та професійного потенціалу спільноти, підвищення ефективності державної політики за допомогою стимулювання та покращення розвитку волонтерства. Основними напрямками стратегічних перетворень сучасної волонтерської організації та очікувані результати

представлені у вигляді наочного покрокового уявлення майбутнього сценарію розвитку волонтерської діяльності за принципом «від сьогодні – до майбутнього», або «дії – результат». Основними напрямками стратегічного розвитку волонтерського руху є:

- здійснення та дотримання професійного підходу до організації добровольчої діяльності;
- формування волонтерства як соціального партнерства та як напрямку сучасної державної політики всіх без виключення рівнів;
- здійснення ґрунтовної науково-дослідної, науково-методичної та освітньої діяльності;
- встановлення відповідного інформаційного забезпечення волонтерської діяльності;
- заохочення особистісного зростання волонтерів;
- розширення міжнародного та міжрегіонального співробітництва та просування бренду «волонтер».

Перспективи розвитку волонтерської діяльності ґрунтуються на розвитку всього волонтерського руху в сучасному світі, на розвитку ефективного міжнародного та міжрегіонального співробітництва волонтерських організацій, на реалізації великого плану різноманітних та різнопланових заходів, наявності серйозної підтримки волонтерської діяльності на державному, регіональному та місцевому рівні та відповідного нормативно-правового забезпечення добровольчості. Крім того, варто пам'ятати, що більшість волонтерських об'єднань, що «виросли» на ґрунті громадянської активності, стали повноправними суб'єктами державної політики, помітним елементом видозмін соціальної структури сучасного суспільства, їхнє становище та внутрішні процеси у волонтерському середовищі є віддзеркаленням значущих тенденцій соціально-економічного та безпекового порядку сучасного світу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Антонова О. Р. Особливості функціонування сімейного волонтерства в Україні / О. Р. Антонова // Держава та регіони. Серія Державне управління . – 2016. – № 1. – С. 31-35.
2. Баковецька О. Волонтерський рух в Україні на сучасному етапі / О. Баковецька // Літопис Волині. – 2022. – № 23. – С. 36-41.
3. Балакірева О. Ставлення до переселенців і волонтерської діяльності [Електронний ресурс] / О. Балакірева, Т. Бондар, Д. Дмитрук. – Режим доступу : <http://www.uisr.org.ua/img/upload/files/Settler.pdf>
4. Балухтіна О.М. Напрями волонтерської діяльності в сучасній Україні / О. Балухтіна // Слов'янський світ у контексті сталого розвитку : матеріали X міжнар. наук.-практ. конф. (25 верес. 2020 р.). – Київ, 2020. – С. 3-12.
5. Бесчатний В. Громадські об'єднання в Україні [Електронний ресурс] / В. Бесчатний. – Режим доступу: <http://pidruchniki.ws/16330826/pravo/vol>
6. Беспалова К.О. Мотиваційні аспекти волонтерства: досвід західних країн / К.Беспалова // Вісник НТУУ «КПІ». Політологія. Соціологія. Право. – 2012. – №2. – С. 67-71.
7. Бордун Н. Активне громадянство – це не одноразові дії, а стиль життя [Електронний ресурс] / Н. Бордун. – Ресурсний центр Гурт, 2018. Ржим доступу : <https://gurt.org.ua/interviews/47830>
8. Букач М. Словник-довідник із соціальної роботи / М. Букач, Н. Клименюк, В. Горлачук. – Миколаїв : ФОП Швець В., 2015. – 384 с.
9. 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, 1999. – 112 с.

10. Ванюшина О. Ф. Волонтерський рух в Україні: еволюція, сучасний стан та статус / Ванюшина О. Ф. // Вісник Національного університету оборони України : зб. наук. пр. / Нац. ун-т оборони України ім. І. Черняхівського. – Київ, 2015. – Вип. 1 (44). – С. 275-281
11. 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.
12. Вашкович В. Адміністративно-правове забезпечення волонтерства як складова соціальної функції держави : автореф. дис. ... канд. юрид. наук : спец. 12.00.07 ; Державний вищий навчальний заклад «Ужгородський національний університет» / В. Вашкович. – Ужгород, 2018. – 19 с.
13. Вашкович В.В. Генеза волонтерства як суспільного явища та його правове відмежування від суміжних категорій / В. Вашкович // Правова держава. – 2017. – Вип. 28. – С. 39-43.
14. 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.
15. Волонтерское движение: опыт, проблемы, перспективы: Рабочие материалы семинара. – К., 2000. – 60 с.
16. Волонтерство: poradnik для організаторів волонтерського руху / Безпалько О. В., Заверіко Н. В., Зверева І. Д. та ін.; укладач Т. В. Лях. – К. : ВГЦ «Волонтер», 2001. – 176 с.
17. Волонтерський рух в Україні: тенденції розвитку / Вайнола Р., Капська А., Комарова Н. та ін. – К. : Академпрес, 1999. – 112 с.
18. Волонтерський рух: світовий досвід та українські громадянські практики: аналітична доповідь. – Київ : НІСД, 2015. – 27 с.
19. Всеобщая декларация добровольчества [Електронний ресурс] // XVI Всемирная конференция добровольцев Международной ассоциации добровольческих усилий (IAVE), Амстердам, январь, 2001. – Режим доступа: http://www.volunteer.ru/5/1/5_1_dekl1.htm.

20. Гібридна війна на Сході України в міждисциплінарному вимірі: витоки, реалії, перспективи реінтеграції : зб. наук. праць / За заг. ред. ред. В. С. Курило, С. В. Савченко, О. Л. Караман. – Старобільськ : ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка», 2017. – 427 с.

21. Говоруха Н. Зародження волонтерського руху в Україні 1991-2000 рр. / Н. Говоруха // Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах. – 2019. – № 63. – Т. 1. – С. 11-15.

22. Голованова Т. П. Волонтерство в соціальній роботі як феномен цивілізованого суспільства / Т. П. Голованова, Ю. А. Гапон. – Запоріжжя, 1996. – 314 с.

23. 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.

24. Голуб В. Л. Роль волонтерської діяльності в освітньо-науковому просторі суспільства та її значення для державного управління / В. Голуб // Збірник наукових праць Національної академії державного управління при Президенті України. – 2013. – Вип. 2. – С. 160-178.

25. Голуб В'ячеслав. Типологія відносин між державою та волонтеріатом / В. Голуб // Державне управління та місцеве самоврядування : зб. наук. пр. – Дніпропетровськ, 2014. – Вип. 3 (22). – С. 27-39.

26. Горелов Д. Волонтерський рух: світовий досвід та українські практики : аналіт. доп. / Д.М. Горелов, О.А. Корнієвський. – К. : НІСД, 2015. – 36 с.

27. Гриньков С. Сучасні тенденції волонтерського руху в країні / С. Гриньков // Збірник наукових праць Хмельницького інституту соціальних технологій Університету «Україна». – 2015. – № 10. – С. 14-16.

28. Доманчук Д. Роль волонтерства у процесі соціалізації студентської молоді / Д. Доманчук // Молодий вчений. – 2017. – № 2 (42). – С. 491-495.

29. Доній Н. Є. Волонтерство як прояв світоглядної ініціативи / Н. Є. Доній, А. В. Кузьменко // Людина. Культура. Освіта : матеріали II

всеукраїнських філософських читань пам'яті доктора філософських наук, професора Володимира Ісаковича Шевченка 17 лютого 2012 року. – Чернігів : ЧДІЕУ, 2012 . – С. 138-146.

30. Економіка України в глобальному і внутрішньому вимірі: монографія / В. Г. Федоренко, І. М. Грищенко, Новікова О.Ф. та ін. – Київ : ТОВ «ДКС центр», 2017. – 344 с.

31. Єсіна Н.О. Поняття та сутність волонтерської діяльності в Україні / Н. Єсіна // Сучасне суспільство: політичні науки, соціологічні науки, культурологічні науки. – 2017. – Вип. 1 (13). – С. 73-80.

32. Жужа Л. Моральні аспекти волонтерського руху на підтримку АТО [Електронний ресурс] / Л. Жужа // *Evropsky politicky a pravni diskurz.* – 2015. – Vol. 2, Iss. 2. – Режим доступу : http://nbuv.gov.ua/UJRN/evrpol_2015_2_2.

33. Жужа Л. О. Волонтерство АТО як політичний інститут: сутність та вплив на громадянське суспільство України [Електронний ресурс] / Л. О. Жужа // Сучасне суспільство. – 2015. – Вип. 1(1). – Режим доступу : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/cuc_2015_1\(1\)_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/cuc_2015_1(1)_7)

34. Жуляєв В. В. Міжнародна волонтерська праця молоді країн ЄС як особлива форма зайнятості / В. В. Жуляєв, О. В. Бондарук // Ринок праці та зайнятість населення. – 2016. – № 2. – С. 22-25.

35. Загальна декларація волонтерів, прийнята на XI конгресі Міжнародної асоціації волонтерів // Права людини: навчальний посібник. – К. : Просвіта, 2002. – С. 67-80.

36. Загальна Декларація Добровільництва від 2001 року. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://gov.cap.ru/home/76/gorono.htm>

37. Запорожан Валерій. Як виховати волонтера : студентські загони Одеського медичного університету понад десять років беруть під опіку нужденних малих і старих / Валерій Запорожан // Урядовий кур'єр. – 2016. – 7 жовт. (№ 189). – С. 6.

38. Івженко І. Б. Зарубіжний досвід залучення волонтерських рухів до взаємодопомоги на місцевому рівні [Електронний ресурс] / І. Б. Івженко // Держава та регіони. Серія: Державне управління. – 2016. – № 1. – С. 174-178.
39. Калениченко Р. Волонтерство в соціальній роботі / Р. Калениченко. – Київ : КиМУ, 2008. – 86 с.
40. Кожухаренко Л. Полідисциплінарність досліджень волонтерського руху вітчизняними та зарубіжними науковцями / Л. Кожухаренко // Eminak: Scientific Quarterly Journal. – 2018. – Т. 2. – № 3 (23). – С. 117-123.
41. Козак О. Доброчинність в Україні: до історії становлення і розвитку (X ст. – перша половина XIX ст.) / Козак О. // Гілея : зб. наук. пр. / Національний педагогічний ун-т ім. М. П. Драгоманова, ВГО УАН. – Київ, 2016. – Вип. 110 (№ 7). – С. 22-32.
42. Корнієвський О. Український волонтерський рух у контексті світового досвіду / О. Корнієвський [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://sp.niss.gov.ua/content/articles//les/16-1436780076.pdf>
43. Краснодемська І. Волонтерська діяльність українців Північної Америки в умовах російської агресії 2014-2016 рр. / І. Краснодемська // Українознавство. – 2016. – № 4. – С. 122-135.
44. Кривенко Ю.В. Цивільно-правовий договір як форма організації волонтерської діяльності / Ю. Кривенко // Підприємництво, господарство і право. – 2018. – № 9. – С. 19-23.
45. Крулько І. Волонтерство в Україні: як підтримати і посилити мотивацію? [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://gazeta.dt.ua/i.html>
46. Кулініч Д. Волонтерство як феномен небайдужого суспільства / Д. Кулініч // Бібліосвіт : інформаційний вісник. – Державна бібліотека України для юнацтва, 2014. – № 4 (52) (8 квітня). – С. 4-5.
47. Кухарук О. Ю. Особистісні якості як передумова волонтерської діяльності в часі війни : кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня бакалавра за спеціальністю «053 – психологія» / О. Ю. Кухарук. – Тернопіль: ТНТУ, 2022. – 64 с.

48. Леонова В. І. Волонтерський рух в Україні : методичні рекомендації. / В. І. Леонова. – Одеса : видавець Букаєв Вадим Вікторович, 2019. – 56 с.

49. Матвієнко Л. І. Особистість волонтера у психологічному вимірі : ціннісно-мотиваційний аспект (надання соціальних послуг вразливим верствам населення) / Л. І. Матвієнко, К. С. Алексейченко // Ринок праці та зайнятість населення. – 2016. – № 1 . – С. 5.

50. Матвійчук А. Держава і волонтери: правове поле для взаємодії / А. Матвійчук // Фінансовий контроль . – 2015. – № 3. – С. 28-29.

51. Матяш М. Українське волонтерство – явище унікальне [Електронний ресурс] / М. Матяш. – Режим доступу : <https://www.ukrinform.ua/rub>.

52. Менеджмент волонтерських груп від А до Я: навч.- метод. посібник / за ред. Т. Л. Лях. – К. : Версо-04, 2012. – 288 с.

53. 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 університету імені Тараса Шевченка». – Лисичанськ : ФОП Чернов О. Г. – 2017. – С. 133-137.

54. Організація волонтерського руху у вищих навчальних закладах: Діагностичний інструментарій: Методичні розробки / Укл. Т. О. Рудякевич. – Житомир : ЖДУ, 2004. – 20 с.

55. 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.

56. Панькова О.В. Соціальні ресурси громадських об'єднань: емпіричний вимір дослідження / О.В. Панькова, О.Ю. Касперович, О.В. Іщенко // Український соціум. – 2015. – № 4. – С. 54-60.

57. Панькова О.В. Теоретичні засади залучення соціальних ресурсів громадських об'єднань на потреби розвитку регіонів в умовах децентралізації / О.В. Панькова, О.Ю. Касперович, О.В. Іщенко // Український соціум. – 2015. – № 3. – С. 20-28.

58. Підготовка волонтерів та їх роль у реалізації соціальних проектів / Заг. ред. І. Зверевої, Г. Лактіонової. – К. : Науковий світ, 2001. – 49 с.

59. Працювати на Євро-2012 безплатно хоче рекордна кількість людей. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.unian.net/ukr/news/news-462928.html>

60. Про волонтерську діяльність : Закон України від 19.04.2011 № 3236-VI [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua>.

61. Про соціальні послуги : Закон України від 17.01.2019 № 2671-VIII [Електронний ресурс] // Верховна Рада України. – Режим доступу : <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show>.

62. Про схвалення концепції проекту закону України «Про волонтерський рух» / Кабінет Міністрів України // Офіційний вісник України. – 2004. – № 42. – С. 80-83.

63. Про утворення координаційної ради з питань розвитку та підтримки волонтерського руху : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 23.04.03 р. // Офіційний вісник України. – 2003. – № 1-19. – С. 169-170.

64. Розвиток громадянського суспільства України в умовах внутрішніх і зовнішніх викликів / [В. Яблонський, О. Балакірева, Т. Бельська та ін.]. – Київ : НІСД, 2016. – 32 с.

65. Сидоренко К. О. Перспективи розвитку регулювання волонтерської діяльності в Україні / К. Сидоренко // Право і суспільство. – 2012. – № 4. – С. 133-137.

66. 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.

67. Сидорчук О. Г. Соціальна безпека: державне регулювання та організаційно-економічне забезпечення: монографія / О.Сидорчук. – Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2018. – 492 с.

68. 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.

69. Словник-довідник для соціальних педагогів та соціальних працівників / А. Капська, І. Пінчук, С.Толстоухова. – Київ, 2000. – 260 с.

70. Соціальна робота в Україні : навч. посібник / І. Д. Зверева, О. В. Безпалько, С. Я. Харченко та ін.; За заг. ред. І. Д. Зверевої, Г. М. Лактіонової. – К. : Науковий світ, 2003. – 233 с.

71. Тарасова Н. Професор Алла Йосипівна Капська: бібліографічний покажчик / Н. Тарасова. – Київ : НПУ ім. М. Драгоманова, 2009. – 122 с.

72. Тохтарова І.М. Волонтерський рух в Україні: шлях до розвитку громадянського суспільства як сфери соціальних відносин [Електронний ресурс] / І. Тохтарова // Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування. – 2014. – № 2. – Режим доступу : http://el-zbirn-du.at.ua/2014_2/5.pdf

73. Три історії про те, як українці озброюють українську армію. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://life.pravda.com.ua/person/2014>

74. Тридцять два % українців особисто переказали свої кошти на рахунки української армії. Селяни відзначились вищою доброчинністю, аніж міські жителі. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://dif.org.ua/ua/commentaries/sociologist_view/32anizh-miski-zhiteli.htm

75. Філософія, теорія та практика випереджаючої освіти для сталого розвитку: Матеріали III Всеукраїнської науково-практичної конференції. 14 грудня 2017 р., м.Дніпро, ДОІППО. Частина II / Наук. ред. О.Є.Висоцька. – Дніпро : СПД «Охотнік», 2018. – 266 с.

76. 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.

77. Шамрай В. О. Сучасний стан офіційного визнання волонтерської діяльності в Україні / В. О. Шамрай, М. А. Ольховський // Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право . – 2015. – № 4 . – С.139-145.

78. Школа волонтерів : навчальний посібник / За заг. ред. Г.С. Скитьової. – Київ : 2016. – 166 с.

79. Maslow A. H. Motivation and Personality / A. Maslow. – New York : Harper & Row, 1970. – 370 с.

80. State of the World's volunteerism Report: Universal Values for Global Well-being. – Bonn: United Nations Volunteers, 2011. – 148 p.

81. The Universal Declaration on Volunteering. 2001 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://iave.org/wp-content/uploads/2015/04>

ДОДАТКИ

Додаток А

Більшість українців вважає, що волонтерський рух допомагає зміцненню миру

Серед волонтерів трохи більше молодих жінок, киян та мешканців Заходу

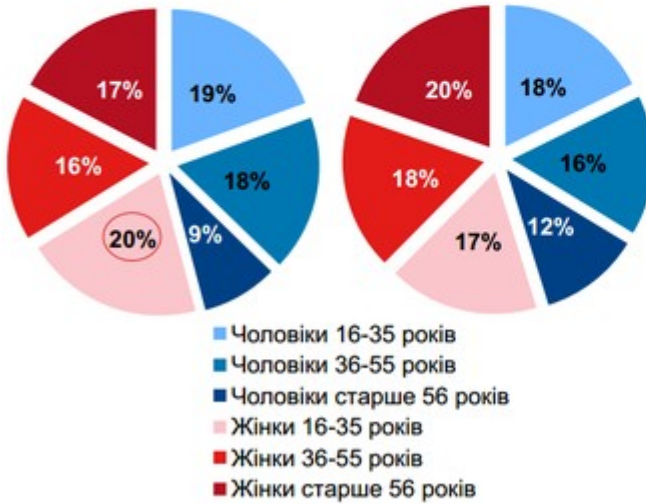


РОЗПОДІЛ ЗА СТАТТЮ ТА ВІКОМ



Волонтери (n=231)

Вся вибірка (n=1000)



РЕГІОН



Як на користь волонтерів планують змінити закон і податковий кодекс



ЗАКОНОПРОЄКТ №7363



«Про внесення змін до Закону України „Про волонтерську діяльність”, щодо підтримки волонтерської діяльності»

ПОЗИТИВИ:



Додаткові напрями волонтерської діяльності, зокрема, щодо надання волонтерської допомоги для подолання наслідків військової агресії Російської Федерації проти України



Державна підтримка волонтерської діяльності, зокрема, через розробку та імплементацію загальнодержавних цільових програм з підтримки розвитку волонтерства та підвищення кваліфікації волонтерів



Діти до 14 років можуть волонтерити спільно з батьками чи піклувальниками



Письмовий договір про провадження волонтерської діяльності (містить умови відшкодування витрат, пов'язаних з наданням волонтерської допомоги)

ЗАКОНОПРОЄКТ №7364



«Про внесення змін до Податкового кодексу України щодо сприяння розвитку волонтерської діяльності та діяльності неприбуткових установ та організацій в умовах збройної агресії Росії проти України»

ПОЗИТИВИ:



НЕ оподатковуються витрати організацій, що залучають волонтерів: на медичний огляд, щеплення волонтера, відрядження волонтера



НЕ оподатковуються компенсаційні витрати пов'язані з участю волонтерів у навчальних заходах (тренінги з домедичної допомоги, психологічної адаптації, ПТСР тощо), які організують неприбуткові громадські об'єднання та благодійні організації, що залучають волонтерів



Можливості для надання допомоги фізичним особам, які постраждали чи можуть постраждати внаслідок збройної агресії неприбутковими організаціями без порушення вимог податкового законодавства



Операції із ввезення гуманітарної допомоги НЕ включаються громадськими та благодійними організаціями до розрахунку суми для реєстрації платником ПДВ

Волонтерська діяльність: все, що потрібно знати



		це людина, яка добровільно здійснює соціально спрямовану діяльність на користь суспільства, не отримуючи за це грошової винагороди
		<ul style="list-style-type: none"> це добровільна, соціально спрямована, неприбуткова діяльність, що здійснюється волонтерами шляхом надання волонтерської допомоги; це форма благодійної діяльності
		це роботи і послуги, що безоплатно виконуються та надаються волонтерами
		людина, будь-якої статі і віку, з будь-якою освітою чи без неї, яка спроможна відчувати означені потреби інших людей і на добровільних засадах допомагати їм
		<ul style="list-style-type: none"> підлітки віком від 14 до 18 років здійснюють волонтерську діяльність за згодою батьків (усиновлювачів), прийомних батьків, батьків-вихователів або піклувальника; іноземці та особи без громадянства здійснюють волонтерську діяльність через організації та установи, інформація про які розміщена на офіційному веб-сайті центрального органу виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері волонтерської діяльності
		<ul style="list-style-type: none"> Конституцією України; Законом України «Про благодійну діяльність та благодійні організації» № 5073-VI від 05.07.2012; Законом України «Про волонтерську діяльність» № 3236-VI від 19.04.2011; Наказом Міністерства фінансів України «Про затвердження порядку формування та ведення реєстру волонтерів антитерористичної операції» № 1089 від 30.10.2014

		<ul style="list-style-type: none"> підтримка осіб, що потребують соціальної реабілітації; догляд за хворими, інвалідами, самотніми, людьми похилого віку; допомога громадянам, які постраждали внаслідок надзвичайної ситуації техногенного чи природного характеру, дій особливого періоду, правових режимів надзвичайного чи воєнного стану, проведення АТО/ООС, у результаті соціальних конфліктів, нещасних випадків; допомога жертвам злочинів, біженцям, ВПО, особам з фізичними або іншими вадами, які обмежені в реалізації своїх прав і законних інтересів; проведення заходів з охорони природного середовища, збереженням історико-культурної спадщини, місць поховання; проведення заходів національного та міжнародного значення; допомога для ліквідації надзвичайних ситуацій техногенного або природного характеру ЗСУ, іншим військовим формуванням, правоохоронним органам, органам державної влади під час дії особливого періоду, правових режимів надзвичайного чи воєнного стану, проведення АТО/ООС
		<ul style="list-style-type: none"> законність; безкорисливість; добровільність, доброзичливість, добросовісність; конфідентність та особиста відповідальність; визнання права клієнта щодо ухвалення самостійного рішення та дотримання його інтересів; солідарність з цілями організації та залучення до проєктів і програм
		<ul style="list-style-type: none"> професійно-прикладна (набуття додаткових знань, умінь і навичок); інформаційна (забезпечення вільного доступу до інформаційних джерел, нових технологій, науково-дослідних розробок); корпоративна (надання права безкоштовно користуватися послугами організації, брати участь у її заходах)

БУДЬ ВОЛОНТЕРОМ ТА РОБИ ДОБРІ СПРАВИ!!!