

## СТВОРЕННЯ ВОЛОНТЕРСЬКОЇ ПРОГРАМИ НА БАЗІ ПРОЦЕСНОГО ПІДХОДУ

## CREATING A VOLUNTEER PROGRAM BASED ON A PROCESS APPROACH

**Момот В.М.**

кандидат технічних наук,  
доцент кафедри менеджменту,  
Національний аерокосмічний університет імені М.Є. Жуковського  
«Харківський авіаційний інститут»

**Мормило Х.В.**

магістр,  
Національний аерокосмічний університет імені М.Є. Жуковського  
«Харківський авіаційний інститут»

*Статтю присвячено створенню волонтерської програми на основі процесного підходу. Проведене дослідження дає змогу стверджувати, що добре складена програма роботи волонтерських груп здатна ефективно функціонувати за умов діяльнійної цілеспрямованості, високої мотивації волонтерів до допомоги, безплатності, а також застосування процесного підходу в роботі. Дана проблематика актуальна в умовах сучасності й має багатогранний характер.*

**Ключові слова:** безплатність, волонтер, волонтерська діяльність, доброволець, добровольчий центр, програма, процесний підхід, мотивація, суспільство.

*Статья посвящена созданию волонтерской программы на основе процессного подхода. Проведенное исследование позволяет утверждать, что хорошо составленная программа работы волонтерских групп способна эффективно функционировать в условиях деятельностной целеустремленности, высокой мотивации волонтеров к помощи, бесплатности, а также применению процессного подхода в работе. Данная проблематика актуальна в условиях современности и имеет многогранный характер.*

**Ключевые слова:** безвозмездность, волонтер, волонтерская деятельность, доброволец, добровольческий центр, программа, процессный подход, мотивация, общество.

*This article is devoted to the creation of a volunteer program based on the process approach. The conducted research allows to state that a well-designed program of work of volunteer groups is able to function effectively in conditions of activity-oriented commitment, high motivation of volunteers to help, free of charge, and application of the process approach in work. The given problem is actual in the conditions of the present and has a multifaceted character.*

**Key words:** gratuitousness, volunteer, volunteer activity, volunteer, volunteer center, program, process approach, motivation, society.

**Постановка проблеми** у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. На тлі загострення соціально-економічної ситуації в Україні відбувається підвищення громадської активності та ріст різноманітних соціальних ініціатив. Особливо помітним є сплеск волонтерської діяльності у напрямі підтримки воїнів ВСУ, надання соціально-психологічної підтримки пораненим, біженцям, постраждалим, сім'ям загиблих шляхом самоорганізації активної частини населення. Більшість волонтерів не належить до певної організації, а планує власну діяльність самостійно, на власний розсуд. Набутий досвід є надзвичайно цінним із

погляду розвитку громадянського суспільства в Україні, а його дослідження та пошук шляхів подальшого використання є одним із головних завдань як науковців, так і представників системи державного управління.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій**, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спираються автори. Розрізняють два підходи до створення і функціонування волонтерських організацій. Волонтерський рух в Україні на сучасному етапі є проявом певної зрілості громадянського суспільства в Україні, доповнює функції державних органів, сприяє стабілізації та регулюванню суспільних відно-

син в умовах децентралізації [1]. Великий частині волонтерських організацій притаманна відсутність формального характеру діяльності, присутній високий рівень ініціативності та незалежності діяльності волонтерських структур. Волонтерські ініціативи є вимушеними як наслідок неефективності державних інституцій або обмеженості ресурсів держави. Волонтерські структури створюються як організації громадянського суспільства, що професійно задовольняють певні потреби суспільства [2–4], тому перший підхід – чисто інтуїтивний. У літературі найчастіше розглядаються питання планування волонтерської групи [9] та психологічні аспекти організації роботи волонтерів [10].

З іншого боку, під час планування та реалізації соціальних проектів застосовується проектний підхід, який дає змогу планувати, визначати фокус, ставити цілі й завдання, розуміти потребу в ресурсах і працювати на результат [5; 6]. Але автори не розповсюджують теорію проектного аналізу на волонтерські проекти.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми,** котрим присвячується означена стаття. Досі в управлінні фактично панує функціональний підхід. Тобто вважається, що організація – це певний механізм, який має набір функцій. Ці функції розподіляються серед підрозділів, де їх виконують співробітники. Виконуючи свої вузькоспеціальні завдання, співробітники перестають бачити кінцеві результати праці всього підприємства й усвідомлювати своє місце в загальному ланцюжку. Така система змушує персонал добре виконувати функції, але не орієнтує на досягнення результату. Під час розгляду питання створення волонтерського проекту найбільше уваги приділяється питанням організації відбору, тренінгів, психологічного розвантажування волонтерів, але майже не приділяється уваги питанням формування волонтерського проекту як цілісного набору процесів.

Але адже саме результативність проекту – міра його успіху. З погляду процесного підходу організація постає як набір процесів. І управління стає управлінням процесами. Кожен процес при цьому має свою мету. Керуючи процесами і постійно їх удосконалюючи, організація домагається високої ефективності своєї діяльності. Волонтерський рух є одним із різновидів організацій, йому притаманні всі риси організацій і є можливість використовувати для них підходи до управління менеджментом організацій.

Формулювання цілей статті (**постановка завдання**). Метою статті є систематизація досвіду з організації волонтерських програм та розгляд можливості використання методів та інструментів проектного менеджменту для створення оптимальної волонтерської програми в умовах добровольного центру.

**Виклад основного матеріалу дослідження** з повним обґрунтуванням отриманих

наукових результатів. Управління волонтерською програмою вимагає створення певних ustalених правил і процедур. Процес створення волонтерської програми може бути досить простим, якщо використовувати розроблену схему з усіма можливими структурними елементами, випробуваними на практиці. Звичайно, кожна організація має свою специфіку і потреби у волонтерській допомозі, які впливають на розроблення волонтерських програм. Вони мають різні мету, завдання, терміни виконання, обсяги роботи, проте загальна структура у них практично однакова.

Якщо розглядати волонтерську організацію як різновид звичайної організації, то можна сказати, що в основі управління нею повинні бути покладені основні функції менеджменту. Згідно з процесним підходом, виділяють чотири основні функції управління: планування, організація, мотивація і контроль. Тобто під час управління волонтерською групою ці функції повинні бути присутні.

На нашу думку, можна виділити такі етапи створення волонтерської програми (рис. 1).

Ефективне планування починається з визначення місії служби або організації. Місія – це визначення призначення організації, її основної мети. Тільки визначивши мету, можна розробити комплекс дій, спрямованих на її досягнення. Волонтерську програму треба розглядати як інтегруючу частину прагнення виконати гуманну місію. Ефективна волонтерська програма проявляється у зусиллях залучених до роботи та визнанні важливості їхнього внеску в досягнення.

Перший крок у конструюванні волонтерської програми полягає у визначенні того, чому організація хоче залучити волонтерів. Визначення потреб організації у волонтерах можна вважати складником розроблення стратегії і тактики діяльності організації у наданні різних послуг населенню. Міру усвідомленості даної потреби можна визначити як рівень розуміння керівництвом організації доцільності використання людських ресурсів для вирішення окремих проблем чи завдань у професійній діяльності.

Ефективність діяльності організації істотно залежить від адекватності визначення та оцінки потреб. Заявляти про потребу у волонтерах означає заявляти про те, що їй необхідні людські ресурси, чи організація потребує допомоги. Аналіз і оцінка у визначенні потреб організації у волонтерах надзвичайно важлива під час проведення заходів та необхідного залучення до цих заходів волонтерів.

Але передусім організації варто замислитися над тим, чи потребують її працівники волонтерської допомоги. Розрізняють два підходи до виявлення потреби організації у волонтерах: внутрішньоорганізаційний та проектний.

Внутрішньоорганізаційний підхід ґрунтується на основі аналізу її діяльності для забезпечення

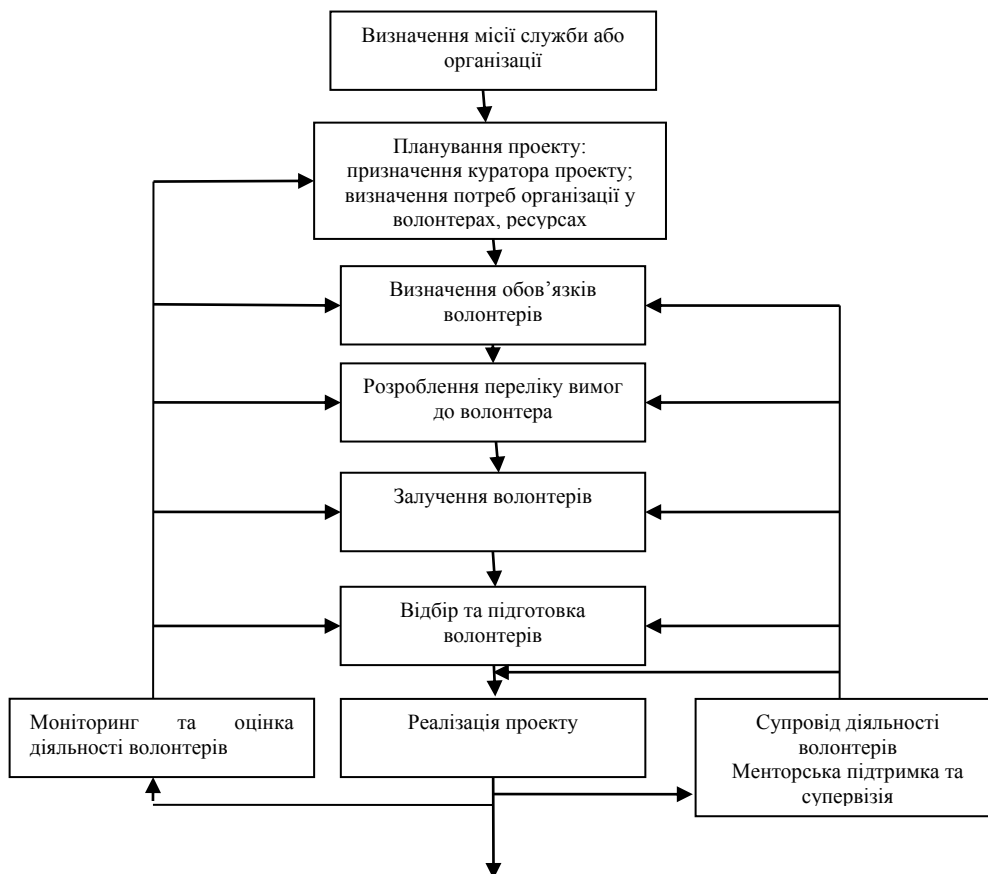


Рис. 1. Процес управління волонтерським проектом

стійкого функціонування, тому, періодично здійснюючи стратегічне планування, працівники організації аналізують сильні та слабкі моменти у власній роботі, визначають проблемні місця та їх причини. Якщо ж ці проблеми пов'язані з функціоналом спеціалістів, то визначаються причини невиконання певних функцій, визначається, чи може працівник нейтралізувати їх самостійно чи потребує перерозподілу функціональних обов'язків або допомоги волонтера. І лише після такого аналізу, де можливо, буде визначено потребу у волонтерах, доцільно переходити до планування їх набору.

Проектний підхід можна описати як процедуру планування, розподілу та регулювання ресурсів (трудових, матеріальних і обладнання) з урахуванням усіх обмежень даного проекту (технічних, бюджетних і часових) [8].

Планування дає змогу керівництву організації та співробітникам визначити свої очікування від роботи волонтерів, дає можливість досягти єдиного розуміння цілей залучення волонтерів, визначити завдання співробітників під час роботи з волонтерами і вже заздалегідь передбачити й усунути можливі неясності і проблеми.

Завдання планування полягають у тому, щоб:

- визначити, у чому полягатиме роль волонтерів в організації, в яких саме сферах діяль-

ності будуть задіяні волонтери і чим саме вони будуть займатися;

- знайти найбільш підходящі види діяльності для волонтерів з урахуванням потреби організації та самих волонтерів та інших зацікавлених сторін;

- визначити, скільки необхідно волонтерів для того чи іншого виду діяльності для реалізації програми;

- передбачити і мінімізувати можливі ризики, пов'язані із залученням волонтерів;

- визначити, які саме навчання і підтримка необхідні волонтерам;

- визначити, які ресурси необхідні для того, щоб волонтери могли здійснювати свою діяльність, знайти джерела цих ресурсів.

Окрім того, потрібно визначити, який вільний час мають у своєму розпорядженні волонтери. Справа в тому, що, як правило, для волонтерів навчання або робота є основною (пріоритетною) діяльністю. Крім того, у них є й інші інтереси, а також родина і друзі, тому волонтерській роботі вони можуть присвятити лише частину свого вільного часу.

Далі потрібно вирішити, хто буде здійснювати і контролювати роботу волонтерів. В організації повинна бути людина, яка відповідає за роботу з волонтерами у цілому. Назва посади

людини, що здійснює керівництво роботи волонтерів, може бути різною: директор волонтерських програм, менеджер по роботі з волонтерами, керівник волонтерів. Організація повинна уявляти, скільки часу буде займати ця робота і в чому саме полягатиме. Волонтеру також необхідно знати, хто відповідає за ту чи іншу діяльність в організації, тобто до кого він може звернутися і перед ким він несе відповідальність за виконувану ним роботу. Частіше за все цю посаду називають «координатор проекту (групи)». Волонтерська група завжди будується навколо свого лідера, у нашому разі – навколо лідера, який володіє певними повноваженнями і ресурсами.

До його обов'язків, звичайно, входять питання матеріального забезпечення роботи волонтерської групи і загальна координація роботи і планування. Координатор повинен задавати напрям роботи, визначати кінцеву мету і створювати творче позитивне середовище, де кожен волонтер буде мати велику свободу і повноваження, при цьому розуміючи межі цієї свободи. Не справа координатора постійно говорити, що конкретно потрібно зробити.

Успішність проекту загалом лежить на плечах координатора проекту. Координатор не повинен контролювати кожного (це чисто технічно неможливо і навіть шкідливо), він покликаний довіряти своїм волонтерам, але при цьому відповідає за те, щоб волонтери його групи дотримувалися певних рамок.

У цілому можна виділити такі завдання/перелік обов'язків координатора роботи з волонтерами:

- планування та здійснення набору волонтерів;
  - визначення, в яких сферах діяльності будуть задіяні волонтери;
  - підготовка опису роботи для кожної волонтерської посади;
  - проведення співбесіди, відбір і закріплення волонтерів за видами діяльності та безпосередніми керівниками;
  - планування та здійснення орієнтації і навчання волонтерів;
  - пошук і надання волонтерам ресурсів для роботи;
  - ведення повсякденної реєстрації роботи волонтерів (волонтерської документації);
  - поширення серед громадськості інформації про діяльність волонтерів та підтримка зв'язків з іншими організаціями та донорами;
  - підтримка волонтерів у міру необхідності (додаткове навчання, консультування, інформація);
  - оцінка організації роботи з волонтерами.
- Формуючи проектну команду, координатор проекту прагне реалізувати такі цілі:
- поєднати навички, вміння, здібності членів команди, відповідно до часу, розподілити між членами проектної команди їх завдання;

- конструктивно вирішувати проблеми, ефективно і зважено приймати управлінські та виробничі рішення, аналізувати рішення, що приймаються ззовні (наприклад, керівництвом, замовником), накопичувати і зберігати ідеї, поради, проблеми та досвід їх вирішення;

- надати можливість швидко й відкрито обмінюватися інформацією щодо проекту, реагувати на зміни та ініціювати нововведення; краще координувати стосунки між функціональними підрозділами;

- підвищувати відповідальності і відданість членів команди, створюючи практику сприяння участі працівників у спільній постановці цілей, плануванні діяльності команди, аналізі результатів виконання проектів; організувати управління і контроль над роботою кожного учасника групи іншими колегами;

- дати можливість учасникам проекту спробувати себе в новій ролі, отримати нові знання та навички, вирішувати незвичайні, унікальні завдання, реалізувати нові грані своєї особистості.

На координатора лежить тягар відповідальності. Він свого роду гарант роботи групи і допомоги підопічним.

Наступним кроком повинне бути розроблення системи залучення та навчання волонтерів, визначення їх ролі і посадових обов'язків, механізмів комунікації та звітності, правила техніки безпеки, а також критерії оцінки організації та здійснення роботи волонтерів. Визначення ролі волонтерів, розроблення їх посадових обов'язків, питання комунікації та звітності багато в чому залежать від моделей організації роботи волонтерів, які використовуються організацією.

Плануючи систему залучення та навчання волонтерів, ми вже знаємо, на яку конкретно роботу і скільки волонтерів нам необхідно, уявляємо, хто буде займатися волонтерами, тобто здійснювати набір, співбесіду, навчання, керівництво й оцінку, тому нам залишається відповісти на такі питання:

- які методи будуть використані для набору волонтерів;
- на який термін (короткий, довгий) ми залучаємо волонтерів;
- якими саме навичками й уміннями повинен володіти волонтер;
- які ресурси необхідні для набору і навчання волонтерів й які ресурси організація має у своєму розпорядженні;
- які методи будуть використані під час навчання волонтерів і в їхній діяльності.

Термін залучення повинен визначатися двома чинниками: від волонтера самого (його бажання та можливостей довготривалої участі) і самої програми (скільки часу вона триватиме). Залежно від того, на який період часу ви плануєте залучити волонтерів, буде залежати рішення про те, яке навчання необхідно запропонувати волонтерам і які ресурси в них інвестувати.

Визначившись із тим, яку модель роботи з волонтерами ви будете використовувати, можна переходити до вкрай важливого моменту організації роботи волонтерів – складання опису роботи/посадових обов'язків волонтера. Цей документ повинен чітко регулювати очікування і вимоги кожної зі сторін. Маючи опис роботи на руках, волонтер повинен знати, у чому полягає його діяльність, що він може робити і чого не має, на яку підтримку може розраховувати, хто є його керівником, як буде проходити оцінка його діяльності.

У ньому повинні бути визначені:

- посада волонтера в програмі;
- графік роботи (кількість годин на тиждень/місяць, термін призначення на посаду);
- вимоги, знання і навички, якими він повинен володіти для виконання роботи (компетентності);
- система взаємовідносин волонтера зі співробітниками і клієнтами;
- волонтерські бонуси: навчання, отримання сертифікату, система компенсації витрат волонтера;
- випробувальний термін й умови припинення діяльності;
- обсяг часу, який необхідний для виконання роботи;
- система навчання волонтера, контролю й оцінки його діяльності.

Далі потрібно організувати відбір та планування волонтерів. Після того як є приблизний список робіт, якими волонтер повинен зайнятися, наступним кроком є реклама волонтерської позиції. Вибір методу реклами залежить від того, на який період часу потрібні волонтери. Зазвичай волонтера наймають на короткострокову або довгострокову роботу. Якщо потрібно набрати велику кількість волонтерів на короткий термін для проведення разових акцій, то потрібно провести рекламну кампанію, розраховану на великі маси людей. Наприклад, помістити оголошення в газетах, у приміщеннях магазинів, різних установ, на автобусних зупинках і в інших загальних місцях. Для залучення волонтерів на довгострокову роботу слід використовувати інші методи поширення інформації, наприклад проведення презентацій у вишах, школах, молодіжних центрах, проведення днів відкритих дверей у вашій організації, розміщення в громадському місці стенду з інформацією про вашу організацію.

Після того як бажаючі звернуться до координатора про готовність участі у волонтерській роботі, потрібно провести відбір та підготовку волонтерів.

Коли людина виявляє бажання стати волонтером, це означає, що вона хоче цим займатися, але чи буде це робити в дійсності, ще належить остаточно вирішити як самому волонтеру, так і організації, в яку він звертається. Для цього

й проводиться співбесіда. Мета співбесіди – визначити, чи підходить організації потенційний волонтер, а також підібрати йому таке заняття, яке задовольнить як потреби волонтера, так і організації.

Також можуть використовуватися й інші методи відбору:

- формальне інтерв'ю для потенційних волонтерів, анкетування;
- перевірка можливого кримінального минулого потенційних волонтерів;
- перевірка стану здоров'я потенційних волонтерів.

Після того як волонтери вибрані, для зменшення ризику виникнення конфліктних ситуацій необхідно регламентувати взаємини між двома сторонами. Для цього може використовуватися договір, укладений із волонтером на виконання діяльності, який визначає міру відповідальності кожної зі сторін.

Перед тим як волонтер приступить до роботи, його необхідно ретельно ознайомити з її змістом. Для цього необхідно ознайомити з переліком функціональних завдань, з яких складається робота. Повне «розкриття» кожного завдання залежить від складності самої роботи, вміння менеджера грамотно його проаналізувати й описати, а також від передбачуваного професійного рівня волонтера.

Крім того, слід провести інструктаж волонтера про організацію та її діяльність, про роль волонтерів в організації, познайомити з безпосереднім керівником волонтера, розповісти основні організаційні моменти, ввести волонтера до колективу. Потрібно проінструктувати про правила роботи й щодо техніки безпеки. За необхідності потрібно розповісти про можливі небезпечні ситуації, які можуть виникнути на роботі, або навіть організувати спеціальне навчання.

Ще одним елементом у розвитку структури роботи, яка забезпечує успіх, є впевненість, що волонтери мають почуття відповідальності за досягнуті результати, а не просто виконують певні доручення або «робочі обов'язки». Якщо волонтер відповідає за результати та наслідки власної роботи, він концентрується на тому, що робить, отримує задоволення від процесу досягнення цілі. З іншого боку, якщо він відповідає лише за якість заходів, які мають певні результати, то він позбавлений можливості отримати задоволення. Для волонтера недостатньо бути просто добрим, потрібно бачити кінцеву мету своєї роботи, розуміти, яку суспільну користь вона приносить, усвідомлювати, що особисто йому дає волонтерство, які розвиває риси характеру, професійні навички тощо.

Якщо для виконання обов'язків волонтеру необхідні якісь спеціальні знання або навички потрібно організувати навчання їм волонтерів.

Після того як волонтери приступили до діяльності, координатор проекту повинен викону-

вати функції контролю та моніторингу проекту, оцінки, супервізії діяльності волонтерів.

Контроль над його виконанням проекту є важливою умовою для ефективного проведення волонтерського проекту. Для підвищення ефективності контролю потрібно встановити критерії, які б об'єктивно відображали результат волонтерської діяльності; уникати надто пильного, прискіпливого контролю з боку координатора; використовувати методи стимулювання за досягнення позитивних результатів; організувати впровадження інформаційно-управлінської системи контролю.

Для створення хорошої роботи колективу необхідно правильно розробити систему оцінок результатів, вирішити, як та відповідно до чого оцінювати досягнуті результати. Якщо ми не знаємо, як це зробити, то визначення результатів утрачає свою мотиваційну цінність для волонтера й для наглядача, і буде неможливо визначити, наскільки добре волонтер виконав завдання.

Волонтерам дуже важливо відчувати подяку за виконану працю, а найкращою винагородою за це може бути слово «спасибі!». Повага – один із чинників успішної роботи волонтера, адже кожному приємно, коли до нього ставляться з повагою, розуміють цінність виконаної роботи, тому, проводячи волонтерський рух, також необхідно дотримуватися таких умов, як позитивна атмосфера в колективі, особливо там, де задіяна добровільна праця. Займаючись волонтерською діяльністю, людина часто задовольняє

не тільки потреби знедолених людей на рівні безпеки і соціалізації, а й свої власні потреби в самореалізації.

Супервізія є складовою частиною системи підтримки волонтеру. Вона полягає у проведенні бесіди/обміну думками між керівником і волонтером. При цьому обговорюються події, пов'язані з конкретною роботою за конкретний проміжок часу; досвід, який отримав волонтер; проблеми, які виникли, шляхи їх вирішення. Керівник допомагає волонтеру сформулювати самостійні висновки, оцінити свою діяльність і поставити собі нові завдання на найближчий період, водночас виявляються проблеми, появу яких волонтер не завжди може усвідомити або сформулювати.

**Висновки** з цього дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку. Отже, на сучасному етапі розвитку України вкрай необхідним є розширення можливостей відносно нового соціального явища – волонтерського руху. Професійна кваліфікація волонтерів сьогодні знаходиться ще на початковому рівні, проте вони вже наділені якостями та здібностями, якими не завжди володіє фахівець тієї чи іншої суспільної організації. Надто важливою є можливість давати волонтерам самореалізовуватися, тобто надавати їм окремі проекти, якими б вони керували самостійно, що може сприяти залученню нових волонтерів для організації. Для ефективної організації волонтерських проектів потрібно використовувати спеціальні знання з управління організаціями.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Про волонтерську діяльність: Закон України від 19.04.2011 № 3236-VI. Відомості Верховної Рада України. 2011. № 42. Ст. 435.
2. Горелов Д.М., Корнієвський О.А. Волонтерський рух: світовий досвід та українські громадянські практики: аналіт. доп. К.: НІСД, 2015. 36 с.
3. Довбня С.В., Морозова Т.Ю. Методическое пособие по организации работы волонтеров в доме ребенка. URL: <http://www.fireflykids.org/storage/documents/about%20deti%20nashi%20volunteer%20program.pdf>.
4. Методические рекомендации по направлению деятельности «Гражданская активность» / Т.Н. Арсеньева, Х.Т. Загладина, А.В. Коршунов, В.Е. Менников. URL: [http://www.dagminobr.ru/storage/files/rdsh/MR\\_Grazhdanskaya\\_Aktivnost\\_1.pdf](http://www.dagminobr.ru/storage/files/rdsh/MR_Grazhdanskaya_Aktivnost_1.pdf).
5. 4 новых тренда в корпоративном волонтерстве. URL: <http://blog.scm.com.ua/ru/2016/08/11/4-novykh-trenda-v-korporativnom-volonterstve/>.
6. Проектный подход как основа деятельности волонтерского объединения. URL: <https://zillion.net/ru/event/7444/proiektnyi-podkhod-kak-osnova-deyatelnosti-volontierskogho-obiedineniia>.
7. Менеджмент волонтерських груп від А до Я : навч.-метод. посіб. / За ред. Т.Л. Лях. К.: Версо-04, 2012. 288 с.
8. Управление инновационными проектами: учебник / И.Л. Туккель, А.В. Сурина, Н.Б. Культин; под ред. И.Л. Туккеля. СПб.: БХВ-Петербург, 2011. 416 с.
9. Лях Т.Л. Планування залучення волонтерів як важливий компонент волонтерської програми. Вісник Луганського національного університету імені Тараса Шевченка; за ред. В.С. Курило, С.Я. Харченко, С.В. Харченко. 2013. № 23(282). Ч. I. С. 206–213.
10. Балашов Е.М. Психологічна структура волонтерської діяльності як засобу самореалізації студентів. Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Психологія і педагогіка. 2013. Вип. 24. С. 12–16. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nznuoapp\\_2013\\_24\\_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nznuoapp_2013_24_5).