

**Вищий навчальний заклад «Український католицький
університет»**

Факультет суспільних наук
Кафедра управління та організаційного розвитку

Пояснювальна записка

до магістерської роботи
освітній ступінь магістр

на тему:

Модель управління молодіжними комітетами U-Report в Україні

Виконала: студентка II курсу,
групи СУН-18/М
спеціальності 073 Менеджмент, освітня програма
«Управління неприбутковими організаціями»

Волошина Анастасія

Керівник к.е.н. Артем Корнецький

Рецензент: к.п.н. Оксана Дащаківська

Львів 2020

Бібліографічний опис.

Волошина А.Ю. Модель роботи молодіжних комітетів U-Report в Україні:

Завертайло О.І. Управління волонтерською діяльністю на прикладі агентства

Магістерська робота: (073 «Менеджмент, освітня програма «Управління неприбутковими організаціями») / А.Ю. Волошина / Український Католицький Університет. Кафедра управління та організаційного розвитку УКУ; Наук. кер.:

А. Корнецький, к.е.н., Рецензент: Дащаківська О. – Львів: УКУ, 2020. – 85 с.

Анотація. У роботі розкрито теоретичні підходи до поняття «молодь», «волонтерство». Проведено аналіз використання моделей управління молодіжними організаціями в Україні. Запропоновано модель управління молодіжними комітетами U-Report Ukraine.

Ключові слова: молодь, волонтерство, моделі управління, молодіжні організації, участь молоді, мотиви волонтерства.

Abstract. The theoretical approaches to the concept of "youth" and "volunteering" are revealed in the work. The analysis of the use of models of management of youth organizations in Ukraine is conducted. The management model of youth committees of U-Report Ukraine is proposed.

Key words: youth, volunteering, management models, youth organizations, youth participation, volunteer motives.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ I. ЗАЛУЧЕННЯ МОЛОДІ У СУСПІЛЬНЕ ЖИТТЯ.....	6
1.1. Роль молоді у суспільних процесах.....	6
1.2. Волонтерство як спосіб залучення молоді в Україні та світі.....	10
1.3. Моделі управління організаціями та мотиви волонтерства	17
РОЗДІЛ II. РОБОТА МОЛОДІЖНИХ КОМІТЕТІВ U-REPORT В УКРАЇНІ	27
2.1. Український досвід проєктів, які працюють з молоддю.....	27
2.2. Передумови запуску та основні етапи розвитку проєкту	38
2.3. Аналіз наявної системи роботи локальних комітетів U-Report.....	49
РОЗДІЛ III. РЕКОМЕНДАЦІЇ ПО РОБОТІ МОЛОДІЖНИХ КОМІТЕТІВ U REPORT	57

3.1. Дослідження волонтерів локальних молодіжних комітетів U-Report.	57
3.2. Алгоритми роботи у локальних молодіжних комітетах.....	61
3.3. Основні складові рекомендованої моделі управління.....	68
ВИСНОВКИ.....	77
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	79

ВСТУП

Кількість молоді як демографічної групи в Україні постійно зростає. Сьогодні чисельність молоді в Україні сягає близько 13 млн. осіб, що, власне, становить майже 30% від загальної чисельності населення країни. [6]. Тому одним із питань на порядку денному для України є акцентування увагу на роботі з молоддю та інтеграції її у волонтерське життя.

Разом з тим, зростає кількість молодіжних волонтерських організацій, до яких долучається молодь та формати залучення волонтерів.

Актуальність нашого дослідження у тому, що сьогодні в Україні зростає кількість молодіжних волонтерських організацій, які працюють з молоддю. U Report є одним із таких проектів і знаходиться на стадії, коли існує необхідність структурувати роботу з волонтерами.

Метою дослідження є розробити модель роботи молодіжних комітетів U Report в Україні.

В рамках дослідження ми поставили перед собою наступні **завдання**: 1.

Дослідити основні теоретичні підходи до визначення поняття «молодь» та аспекти роботи з волонтерами

2. Провести аналіз підходів до управління в молодіжних організаціях та проєкті U-Report

3. Розробити модель роботи молодіжних комітетів

Об'єктом роботи є участь молоді у прийнятті рішень decision-makers

Предметом роботи є молодіжні комітети проєкту U-Report

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети та завдань в роботі було використано наступні методи дослідження: описовий, аналіз, порівняння,

5

глибинне інтерв'ю та анкетування. За допомогою описового методу ми систематизували досвід роботи з молоддю. Аналітичний метод допоміг зрозуміти сильні та слабкі сторони проєкту. Порівняльний метод був використаний для співставлення різних підходів та практик. Завдяки глибинному інтерв'ю та анкетуванню нам вдалося зрозуміти потреби волонтерів. **Наукова новизна** одержаних результатів полягає у вивченні та поєднанні підходів до роботи з волонтерами в молодіжних організаціях та створенні моделі управління в рамках роботи з молодіжними комітетами U-Report. **Практичне значення одержаних результатів.** Отримані результати можуть бути використані проєктом U-Report для вдосконалення механізмів роботи з локальними молодіжними комітетами, для розробки нових практик по роботі з волонтерами та створення гайдлайнів.

Структура і обсяг роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів: 1) Залучення молоді у суспільне життя; 2) Робота молодіжних комітетів U-Report в Україні; 3) Рекомендації по роботі молодіжних комітетів U-Report в Україні; висновків та списку використаних джерел.

6

РОЗДІЛ I. ЗАЛУЧЕННЯ МОЛОДІ У СУСПІЛЬНЕ ЖИТТЯ

1.1. Роль молоді у суспільних процесах

Динамічні перетворення у нашому суспільстві розпочалися у період 90-х років. Змінилася політична адженда, багато трансформацій зазнали різні соціальні групи. Оскільки молодь також є частиною модернізаційних процесів, роль молоді у суспільно-політичному житті теж зазнала ґрунтовних змін. Якщо у 60-х роках молодь розглядається як проблема, то на сьогоднішній день ми

спостерігаємо як держава та бізнес поступово створюють умови, за яких буде можливість активно залучати молодь до різних аспектів соціального життя. У свою чергу, в розвинених країнах світу, молодь активно залучають до діалогу з інституціями, які приймають рішення, поступово впроваджуючи підхід “молодь як цінність”. Україна сьогодні опинилася у точці, коли використовується підхід “молодь як ресурс”. [27].

В Україні інтерес до такої категорії як «молодь» активізувався приблизно у 2005 році, коли в українській політиці почали з'являтися нові обличчя. З цього моменту як на світовому, так і на локальному рівні молодь стає однією з рушійних сил вуличних протестів. [9]

Сьогодні до поняття «молодь» ставляться з особливою увагою, адже за даними ООН саме молодь складає 1\5 частину від населення світу. Крім того, більше 80% молодих людей припадає на країни, що розвиваються. [23]. У цих країнах молодь щодня має перед собою низку викликів, оскільки має менше можливостей, ніж молодь у промислових країнах. У свою чергу, кількість молоді у промислових країнах є меншою і має більше можливостей, але в той же час, має більше питань щодо власної самореалізації та своєї ролі у соціумі.

Зважаючи на динамічність поняття “молодь”, в науковому полі існує багато підходів та інтерпретацій цього терміну. Одним із першим визначення

7

поняття «молодь» запропонував В.Т. Лісовський у 1968 році, який вважав, що молодь, - це «покоління людей, що проходять стадію соціалізації, засвоюють, а в більш зрілому віці — вже засвоїли освітні, професійні, культурні та інші соціальні функції; залежно від конкретних історичних умов вікові критерії молоді можуть коливатися від 16 до 30 років» [13]. Трохи пізніше, більш точне окреслення поняттю запропонував І. С. Кон: «Молодь – соціально-демографічна група, що виділяється на основі сукупності вікових характеристик, особливостей соціального становища і зумовлених тим і іншим соціально-психологічних властивостей. Молодість, як визначена фаза, етап життєвого циклу біологічно універсальна, але її конкретні вікові межі, пов'язаний з нею соціальний статус і соціально-психологічні особливості мають соціально-історичну природу і

залежать від суспільного устрою, культури і притаманних даному суспільству особливостей соціалізації» [10].

В. І. Чупров визначає молодь як «соціально-демографічну групу, виділену на основі зумовлених віком особливостей соціального стану молодих людей, їх місця і функцій у соціальній структурі суспільства, специфічних інтересів і цінностей» [29]. До основних характеристик цього життєвого періоду належать нестабільність соціального й економічного становища, матеріальна залежність від родини або системи соціального забезпечення. А. В. Костіна відзначає і прагнення сучасної молоді відстрочити момент прийняття на себе зобов'язань стосовно суспільства, родини, самого себе, що розширює межі віку молодості, можливості соціальної трансформації [11]. У законодавчій площині, молодь, - це молоді громадяни України віком від 14 до 35 років [7].

Звернімося також до світових підходів до визначення терміну “молодь”. Наприклад, Організація Об'єднаних Націй дає визначення терміну так: "молодь" - це особи віком від 15 до 24 років, не залежно від національності. Крім того ООН визначає молодь, як „період між закінченням дитинства і початком

8

трудової діяльності”. Генеральний секретар вперше посилався на поточне визначення молоді в 1981 році у своєму звіті Генеральній Асамблеї про Міжнародний рік молоді та схвалив його в поданих. Також визнав було визнано, що, окрім цього статистичного визначення, значення терміна "молодь" різняться в різних суспільствах по всьому світу. Коли Генеральна Асамблея своєю резолюцією 50/81 у 1995 р. Прийняла Світову програму дій для молоді на 2000 рік і пізніше, вона повторила, що Організація Об'єднаних Націй визначає молодь як вікову когорту 15-24 років. [48]

Щодо європейських країн, то вік молоді визначають як вік від 12 до 24, виділяючи такі вікові підгрупи як “юнацтво” й “молоді дорослі”. [9] Соціологи США період молодості визначають від 12 до 24 років, поділяючи молодь на „юнацтво” (12-18 років) і „молодих дорослих” (19-24 роки). Зважаючи на процеси глобалізації, які запустилися у світі у 70-80-і рр. ХХ століття, вікові межі молоді стали ширшими. Нижня межа знаходиться між 14 і 16 роками, а

верхня – між 25 і 30 роками. В деяких ця межа може сягати 35 років. Відомі вчені І. Кон, В. Борез вважають, що вікові межі складають 16- 30 років. Реальні соціальні процеси, які відбуваються в суспільстві, піднімають верхню межу молодості до 35 років. [36]. Із соціологічної точки зору, молодь – це суспільно диференційована соціально-демографічна спільнота, якій притаманні певні фізіологічні, психологічні, пізнавальні, культурно-освітні та інші властивості, які характеризують її біосоціальне дозрівання як здійснення самовияву її внутрішніх сутнісних сил і соціальних якостей. Молодь тому і є специфічною спільнотою, що її суттєві характеристики та риси на відміну від представників старших поколінь і вікових груп перебувають у стані формування і становлення. Сутністю молоді та проявом її головної соціальної якості є міра досягнення нею соціальної суб'єктності, ступінь засвоєння суспільних відносин та інноваційної діяльності. [3]

9

У наступній таблиці можемо прослідкувати як змінювалися верхні та нижня вікові межі поняття «молодь»:

Таблиця 1.1. Складено автором

В. Лісовський	16 до 30 років
Організація Об'єднаних Націй	15-24 роки
Європейські країни	12 до 24
США	12 до 24 („юнацтво” (12-18 років) і „молоді дорослі” (19-24 роки)
І. Кон, В. Борез	16-30 років
Законодавство України	14 до 35 років

Звертаючись до праць дослідників, яких ми перерахували вище, маємо зауважити, що верхня вікова межа поняття «молодь» є досить варіативною, а основним питанням наукової дискусії є вік, у якому людина переходить з етапу молодості до етапу юності. [28] Відтак, можемо прослідкувати певні тенденції, які свідчать про відхід особистості з етапу молодості:

- Фінансова незалежність
- Самостійність у всіх сферах життя
- Створення власної сім'ї

З часом поняття «молодь» помітно еволюціонувало. Якщо раніше найважливішою ознакою трактування поняття був вік та «початок трудової діяльності», то сьогодні також важливо враховувати низку інших ознак та характеристик. На нашу думку, можна виділити наступні:

- Вік
- Соціальний статус
- Вибір професії
- Інтереси та цінності

10

Розглянемо детальніше портрет української молоді сьогодні, чисельність якої в Україні сягає близько 13 млн. осіб, що, власне, становить майже 30% від загальної чисельності населення країни. Немає проблем із доступом до освіти: у школі навчається понад 95% дітей у віці 7-17 років. Вища освіта охоплює 12% людей у віці 17-25 років. Оскільки нас цікавить молодь у контексті впливу на процеси у суспільстві, звернімо увагу на наступні характеристики:

- 91% використовують соціальні медіа;
- 60% підтримують вступ України до ЄС;
- 51% погоджуються, що демократія - це хороша форма управління;
- 50% не знають про будь-яку форму соціальної діяльності;
- 33% згодні з тим, що освіта в Україні відповідає сучасним вимогам ринку; ●
- 6% брали участь у неформальних молодіжних заходах (безкоштовні лекції, тренінги, виставки тощо);
- 1% є частиною НУО. [42]

Вищезазначені характеристики свідчать про те, що для ефективного залучення молоді держава та громадські організації мають працювати з молоддю через соціальні медіа та у зрозумілій для молоді формі доносити важливість

активної громадської позиції.

1.2. Волонтерство як спосіб залучення молоді в Україні та світі

Оскільки у даній роботі ми аналізуємо молодіжні комітети, які є волонтерськими об'єднаннями, ще одним поняттям, на яке варто звернути увагу в контексті дослідження є волонтерство.

Політична енциклопедія О.Бардіна пропонує наступне визначення поняттю «волонтери»: (франц. *volontaire* — доброволець) — особи, що добровільно вступили до військ, рятувальної служби, добровільні трудівники гуманітарної, екологічної організації сільськогосподарської комуни, системи безкоштовної

11

соціальної допомоги. [1] У Загальній декларації Волонтерів, яка була прийнята конгресом Міжнародної асоціації Волонтерів 14.09.1990 у Парижі, відзначається, що волонтери розглядають свою діяльність як інструмент соціального, культурного економічного та екологічного розвитку. Названа мета була підтверджена Декларацією про волонтерську діяльність, прийнятою на 16- й Всесвітній конференції волонтерів у 2001. Основними принципами волонтерства визначено безкоштовність надання допомоги; рівну можливість особистих і колективних потреб, причому колективного забезпечення цих потреб; особистий розвиток, набуття нових знань і вмінь, постійна, участь у русі. [45]

У дослідженні Eurovol-Studie волонтерська діяльність визначається як діяльність або робота яка з доброї волі виконується однією людиною для іншої людини (виключаючи членів однієї сім'ї), без оплати (в крайньому випадку за маленьке винагороду і / або відшкодування витрат).[2]

Міцну традицію волонтерства мають такі країни як США, Німеччина та Велика Британія. Першим волонтерським об'єднанням деякі дослідники вважають Червоний Хрест. Ідея створити об'єднання, яке б допомагало усім пораненим виникла у Андрі Дюнана, французького письменника-журналіста. Вражений наслідками битви під Сольферіно, Андрі запропонував створити організацію Червоний Хрест Таким чином, офіційним початком заснування

волонтерського руху у світі вважається 1859 рік. [4]

У свою чергу, політична енциклопедія О. Бардіна пропонує вважати початком молодіжного волонтерського руху 20-х рр. 20 ст. після 1-ї світової війни. У 1920 у Франції біля Вердена було здійснено перший проект волонтерського табору за участю нім. і французької молоді. У 1960-х виникають десятки волонтерських програм з миротворчою місією подружити Східну і Західну Європу. Екологічні проекти набули поширення з 80-х рр. 20 ст. На

12

початку 21 ст. було здійснено бл. 2000 проектів у 84 країнах світу. Мета роботи кожного волонтерського табору — допомога країні (місту, селу) у здійсненні будь-якого проекту, на реалізацію якого у даної країни (міста, села) не вистачає коштів.

14 вересня 1990 року в Парижі на XI Всесвітній конференції Міжнародної Асоціації добровільних зусиль прийняли Загальну Декларацію про волонтерську діяльність, згідно з якою вона (діяльність) розглядається як інструмент соціального, економічного, культурного, екологічного розвитку. Декларація підкреслює: волонтерство – це добровільний вибір, що відображає особисті погляди і позиції; це активна участь громадянина в житті суспільства, що виражається зазвичай спільною діяльністю в межах різних асоціацій. Волонтерство сприяє поліпшенню якості життя, особистому процвітання й поглибленню солідарності, реалізації основних потреб на шляху будівництва справедливого й мирного суспільства, більш збалансованому економічному й соціальному розвитку, створенню нових робочих місць і професій. У Декларації проголошено низку головних принципів руху, зокрема, надання особистих або організованих послуг, а також принцип перетворення волонтерства на елемент особистого розвитку, набуття нових знань і навичок. [13]. Ця Декларація підтримує право кожної жінки, чоловіка та дитини на вільне об'єднання у спілки для волонтерської діяльності без будь-якої дискримінації через культурне та етнічне походження, незалежно від віросповідання, віку, статі, фізичного, соціального чи економічного становища. Всім людям у світі має бути гарантовано право на вільне витрачання свого часу, таланту й енергії на користь

інших людей чи громади, якщо вони працюють інди- відуально чи в колективі, не сподіваючись на фінансову винагороду [12] Резолюція 56/38 Генеральної Асамблеї ООН, дає наступне визначення поняттю волонтерство: широке коло діяльності, включаючи традиційні форми взаємодопомоги та

13

самодопомоги, офіційне надання послуг та інші форми громадянської участі, яка здійснюється добровільно на благо широкої громадськості, причому грошова винагорода не є головним мотивом. [26]

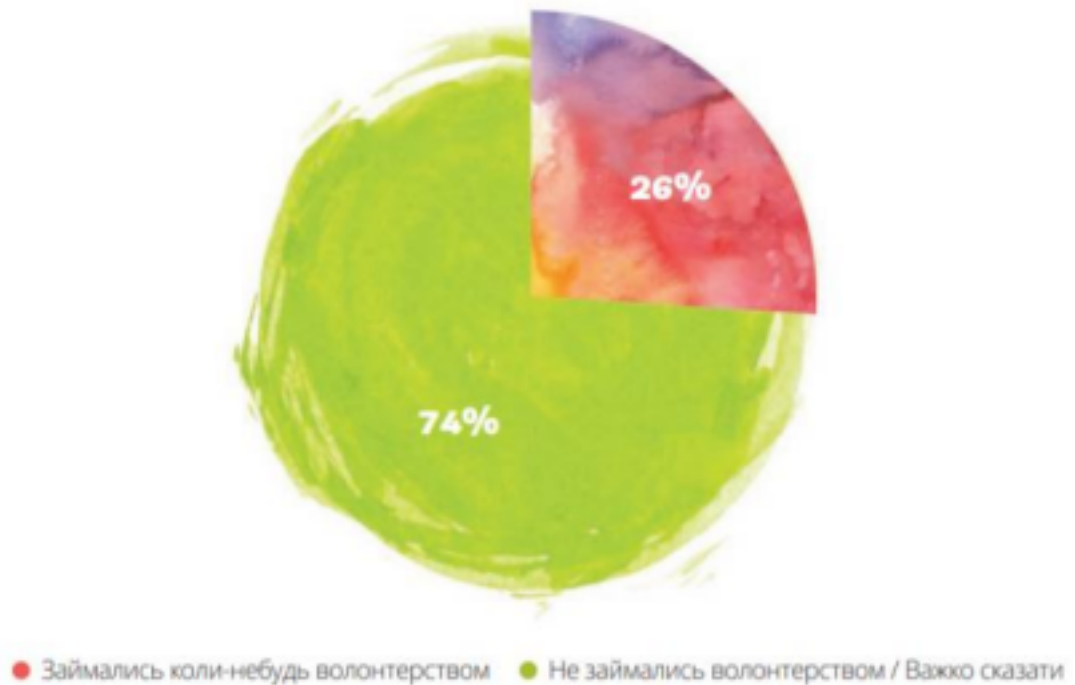
В Україні на законодавчому рівні термін “волонтерство” означає форму благодійності, що здійснюється добровільно, безкорисливо та усвідомлено фізичними особами, що виражається через особисте надання робіт та послуг та ґрунтується на принципах законності, гуманності, гласності, рівності та здійснюється для досягнення суспільно-значимих цілей. Відповідно, є сенс закріпити дане визначення у частині 1 статті 1 Закону України «Про волонтерську діяльність» [8]

За даними Міністерства соціальної політики активний розвиток волонтерства в Україні відбувся у 2014 році і був зумовлений мобілізацією населення на допомогу українській армії. Так, забезпеченням необхідними ресурсами українській армії та пораненим - цим займалися 70% волонтерів.

Якщо розглядати відсоток волонтерів серед молоді, то за даними загальнонаціонального дослідження ООН «Волонтерство в Україні», 26% молоді в Україні займалися волонтерством.

14

Частка волонтерів серед молоді 16-35 років (N=349)



26% серед молоді займались волонтерством коли-небудь, тоді як серед всього населення таких 23%

Рис. 1.1. Дані загальнонаціонального дослідження ООН «Волонтерство в Україні» Джерело: [32].

У 2015 році відсоток молоді, яка хоч раз займалася волонтерством зріс до 36% від 2015 року хоча б раз у житті були волонтерами, а 22% за останній рік, тут варто зауважити, що найопширенішою діяльністю був збір коштів для учасників АТО на Сході України, участь у прибиранні чи впорядкуванні території, допомога нужденним). Станом на 2015 рік цей показник був співмірним з аналогічним показником в ЄС — 25% молоді були залучені до волонтерської діяльності протягом останніх 12 місяців. [49]

Вже у 2018 за даними опитування U-Report, проведеного разом із UN Volunteers, частка молоді, яка хоч раз займалася волонтерством за останній рік

15

складала 38%. Серед найпоширеніших форм діяльності, які зазначила молодь були:

- допомога дітям або старшим людям

- громадська активність
- волонтерство на фестивалях
- благодійність, допомога бідним та бездомним
- допомога АТО [20]

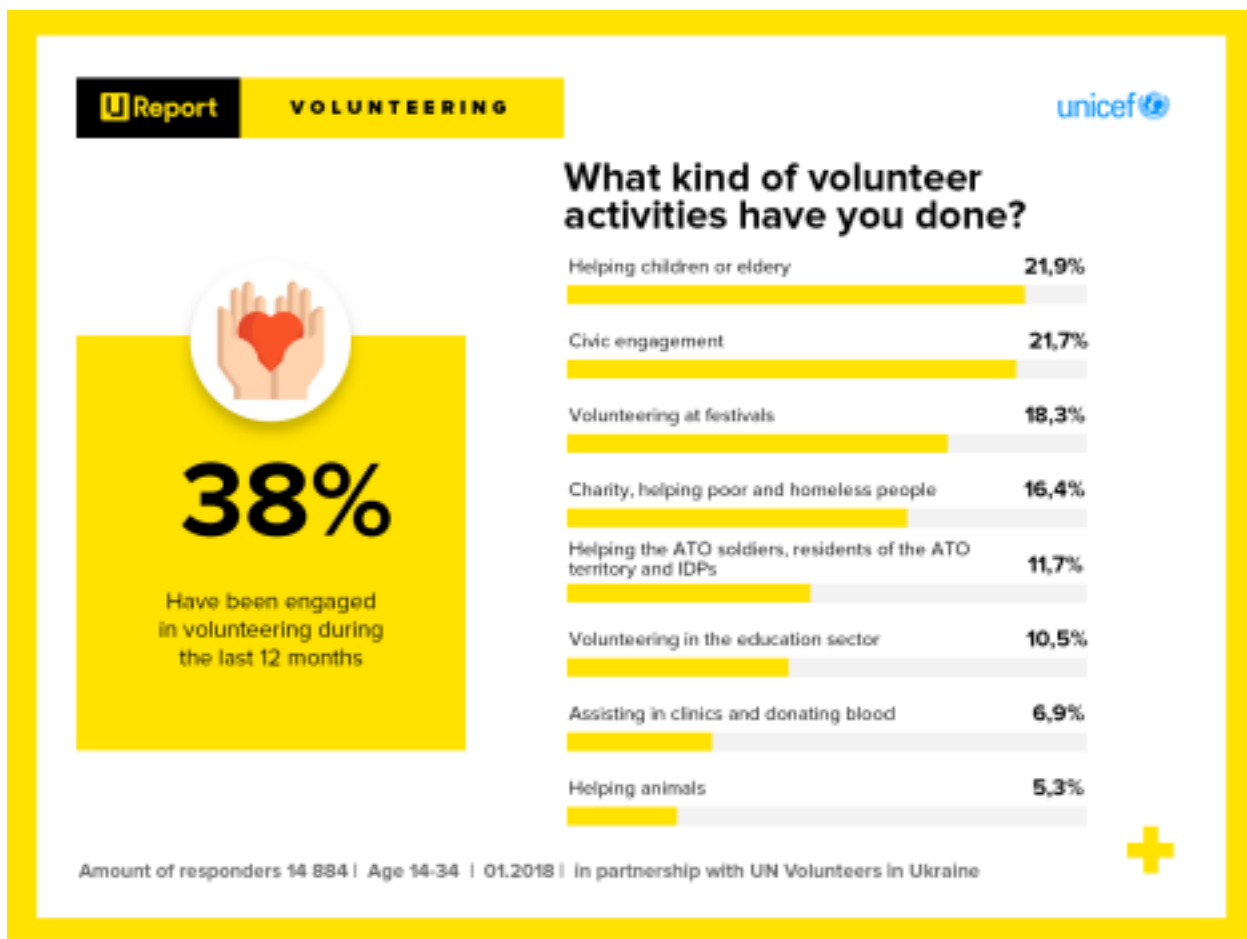


Рис. 1.1. Дані опитування U-Report про волонтерство. Джерело: [20]

16

У США станом на 2015 приблизно 22% молодих людей (від 16 до 34 років) займались волонтерством. [50]

Країнами, в яких частка волонтерів найбільша є розвинені країни. Звертаючись до світового досвіду залучення молоді у соціальні процеси варто окремо зупинитися на США. Сьогодні більше 75% дорослих американців входять, принаймні, в одну добровольчу групу. Так, громадський сектор в Америці налічує більше ніж 1 млн. організацій, які забезпечують соціальний захист та підтримку населення. Якщо в Україні громадський сектор виконує роль моніторингу влади, то у США громадські організації беруть на себе роль

виконавців соціальних послуг.

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.

Волонтерський рух в США на сьогоднішній день особливо поширений серед учнівської молоді, студентів університетів. І це зрозуміло: по-перше, молодь по природі своїй не є занадто прогресивною чи консервативною, вона – всього лише сила, готова до будь-якого почину, по-друге, завдання навчального закладу полягає в тому, «щоб розповісти, що навчальний заклад може дати молоді і що цей навчальний заклад може очікувати від молоді». Американські студенти з величезним бажанням беруть участь у волонтерському русі. Мотиви їх для вступу до лав добровольців різні: переконання морального і релігійного характеру; потреба в спілкуванні, активності, реалізації своїх здібностей, громадському і державному визнанню; бажання отримати нову роботу або освоїти нову професію. [18]

Сінді Карлсон ділиться цікавим досвідом в Хемптоні, штат Вірджинія про те, як залучити молодих людей до державної політики на муніципальному рівні.

17

У місті було розроблено багаторівневу систему можливостей участі молоді, включаючи молодіжну комісію, яка залучає молодих людей до розвитку державної політики та лідерства. Урамках цього процесу вони створюють культурні зміни серед дорослих, які не в змозі визнати молодь як ресурс. Однак завдяки такій практиці муніципалітет показує, що має реальний потенціал для участі молоді та визначає "дорослих як союзників", а молодіжних лідерів як ключових учасників.[40]

Отже, можемо зробити висновок, що відсоток української молоді в Україні, яка займається волонтерством стрімко зростає. Причиною такої активізації стали події 2014 року, в результаті яких виникла велика кількість волонтерських об'єднань. Тим не менш, сьогодні Україна на відміну від США або ЄС все ще знаходиться на етапі пошуку ефективних форматів взаємодії з молоддю та

моделей участі молоді у важливих суспільних процесах.

1.3. Моделі управління організаціями та мотиви волонтерства

Ефективність діяльності проекту або організації багато в чому залежить від так званої «моделі управління» організацією. Сучасні теорії менеджменту пропонують нам велику кількість таких моделей. Серед них можемо виділити: -

Модель людських стосунків

- Модель відкритих систем
- Модель внутрішніх процесів
- Модель раціональності цілей

Розглянемо детальніше кожен з цих моделей.

Прихильниками **моделі людських стосунків** були Елтон Мейо, Вальтер Ділла Скотт, Мері Паркер Фоллетт, Абрахам Маслоу, П. М. Кержінцева та інші. В основі цієї моделі лежить збереження позитивних стосунків у команді, а ціллю управління є створення компетентної та відданої команди. У 1924 році Елтон

18

Мейо провів експеримент, в рамках якого працівники були поділені на дві групи. Перша група мала можливість спілкуватися між собою та обирати, коли матиме час на перерву. Інша ж, - навпаки, - це була група із ізольованих працівників, які виконували свою роботу окремо від інших. Також у рамках експерименту були спроби скорочувати робочий день, - це також повпливало на продуктивність. Але повернувши умови попередні умови праці, дослідники помітили, що продуктивність не зменшилася. Висновком експерименту стало те, що на продуктивність працівників значною мірою впливають стосунки, які встановлюються в рамках взаємодії групи. Ця теорія також поставила під сумнів тезу про те, що управління можливе тільки в рамках вертикальної взаємодії, на якій заснована робота у владних структурах. [44]

На основі експерименту Е. Мейо зробив наступні висновки, які важливо врахувати в управління організацією:

- індивідууми мають унікальні потреби, цілі і мотиви.

Позитивна мотивація вимагає, щоб з робітниками поводитися як з

особами;

- людські проблеми не можуть бути простими;
- особисті або сімейні проблеми працівника можуть несприятливо вплинути на продуктивність праці [16]

Концепцію **управління цілями** вперше запропонував Пітер Друкер у 1954 році. Серед інших моделей управління ця є найбільш поширеною та застосованою. Ця модель передбачає, що основною функцією в управлінні є досягнення цілей, тобто свої зусилля команда концентрує саме на цьому.

Управління в цій моделі відбувається в рамках наступних засад:

- Цілі визначаються з працівниками;
- Цілі формулюються як на кількісному, так і на якісному рівнях; -

Цілі повинні бути досяжними, але достатньо складними

19

- Наявність постійного зворотнього зв'язку від керівництва замість статичних звітів

- За досягнення поставлених цілей працівники обов'язково отримують винагороду -

Основний принцип - зростання і розвиток, а не покарання. [44] **Теорія бюрократії** була запропонована Максом Вебером і у випадку застосування цієї теорії основною функцією управління є управління інформацією та комунікацією як засобами для координації та контролю; Ціллю цієї моделі є координація та контроль за виконанням роботи, а акцент у роботі працівників робиться на передбачуваності та дисципліні. Щоб зрозуміти, що організація використовує в управлінні саме цю модель, вона має містити в собі наступні характеристики

- Кожен працівник чітко розуміє свої ролі, функції та повноваження та в рамках виконання посадових обов'язків слідує інструкціям

- Система управління в організації є строго вертикальною, що в свою чергу дає можливість контролювати підлеглих, які знаходяться на нижчих рівнях - Щодення робота виконується в рамках інструкцій

- Відсутність врахування людського фактору в роботі та відношення до співробітників як до представників посади, яку вони виконують Така модель управління притаманна організаціям, які мають історію, досвід та правила, які

створювалися роками. [49]

Модель відкритих систем, яка була запропонована А. Чандлером, П. Лоуренсом, Дж. Лоршем в управлінні фокусується на адаптації. Ціллю такої моделі є отримання ресурсів та адаптація у середовищі невизначеності. Наголос робиться на зовнішніх цілях організації, при цьому важливою є структурна гнучкість та готовність до адаптації до невизначеного середовища та отримання ресурсів, необхідних для виживання. [50] Так, ця модель передбачає, що організація є одночасно відкритою та закритою

операційний. Таким чином, у рамках цього підходу внутрішня система організації постійно адаптується до зовнішньої.

Враховуючи динамічність змін, які ми постійно переживаємо у сучасному світі, ця модель є враховує створення організації, яка є цілісною зсередини, але водночас реагує на зовнішні виклики. [32]

Окрім вищеперерахованих моделей управління існує низка інших, однак ми зупинилися саме на цих, оскільки вони є найбільш прикладними з точки зору застосування. Розглянемо також переваги та недоліки кожної з них.

20

системою, де відкритою системою є стратегічний напрямок діяльності, а закритою, -

Модель людських стосунків	Міцні стосунки між членами команди, створення хорошого клімату
Модель відкритих систем	Управління організацією як єдиним організмом з врахуванням як зовнішніх, так і внутрішніх факторів
Модель раціональності цілей	Високий рівень мотивації

Таблиця 1.2. Складено автором.

Порівняльна характеристика моделей управління.

Модель	Переваги
--------	----------

	мотивації працівників завдяки розумінню принципів винагороди	
Модель внутрішніх процесів	Чітке розуміння своєї ролі в загальній системі	Відсутність простору для проявів індивідуальності працівників

Як бачимо, кожна із моделей має свої переваги та недоліки. Застосування моделей управління залежить від нагальних потреб організації, етапу розвитку

на якій вона знаходиться та стратегії розвитку, яку для себе обирає. Крім того, динамічність, з якою відбуваються зміни у сучасному світі передбачають швидку адаптивність та можливість застосування в управлінні одразу кількох моделей в рамках управління організацією.

Глобалізація та постійні зміни дають поштовх до переосмислення підходів менеджменту, які використовують сучасні організації. [41]

Існує багато причин, чому люди стають залученими до добровільної роботи. У різних добровольців є різні мотиви, які керували ними під час прийняття рішення про долучення до волонтерської роботи. Розглянемо деякі з них: - Бажання допомогти іншим та відчувати себе важливим

- Бажання бути частиною певної ідеї та групи, яка цю ідею реалізує - Відчуття надзвичайності та важливості соціальної проблеми, над якою хочуть працювати
- Наявність великої кількості вільного часу та бажання подолати нудьгу - Прагнення отримати новий досвід, який спонукатиме розвиток та ріст - Потреба у певному безпечному місці, де вони будуть прийняті такими, які вони є

22

- Вмотивованість творчою та складною роботою
- Бажання бути частиною групи чи спільноти, зустрічатися з однодумцями, приєднуватися до однолітків та досягати почуття своєї приналежності - Прагнення подорожувати та вивчати нові мови та зустрічатися з новими людьми Розглянемо мотиви, які спонукають українську молодь ставати волонтерами. За даними опитування U-Report, проведеного у партнерстві з UN Volunteers у 2018 році, мотивацією займатися волонтерською діяльністю є:

- позитивні зміни у суспільстві – 42,3%
- отримання додаткового знання, навичок, уміння – 32,8%
- нові знайомства – 22,8%
- цікаве проведення часу – 21,1%
- можливості працевлаштування у подальшому – 16,5%
- подяка від людей – 10,4% [20]

23

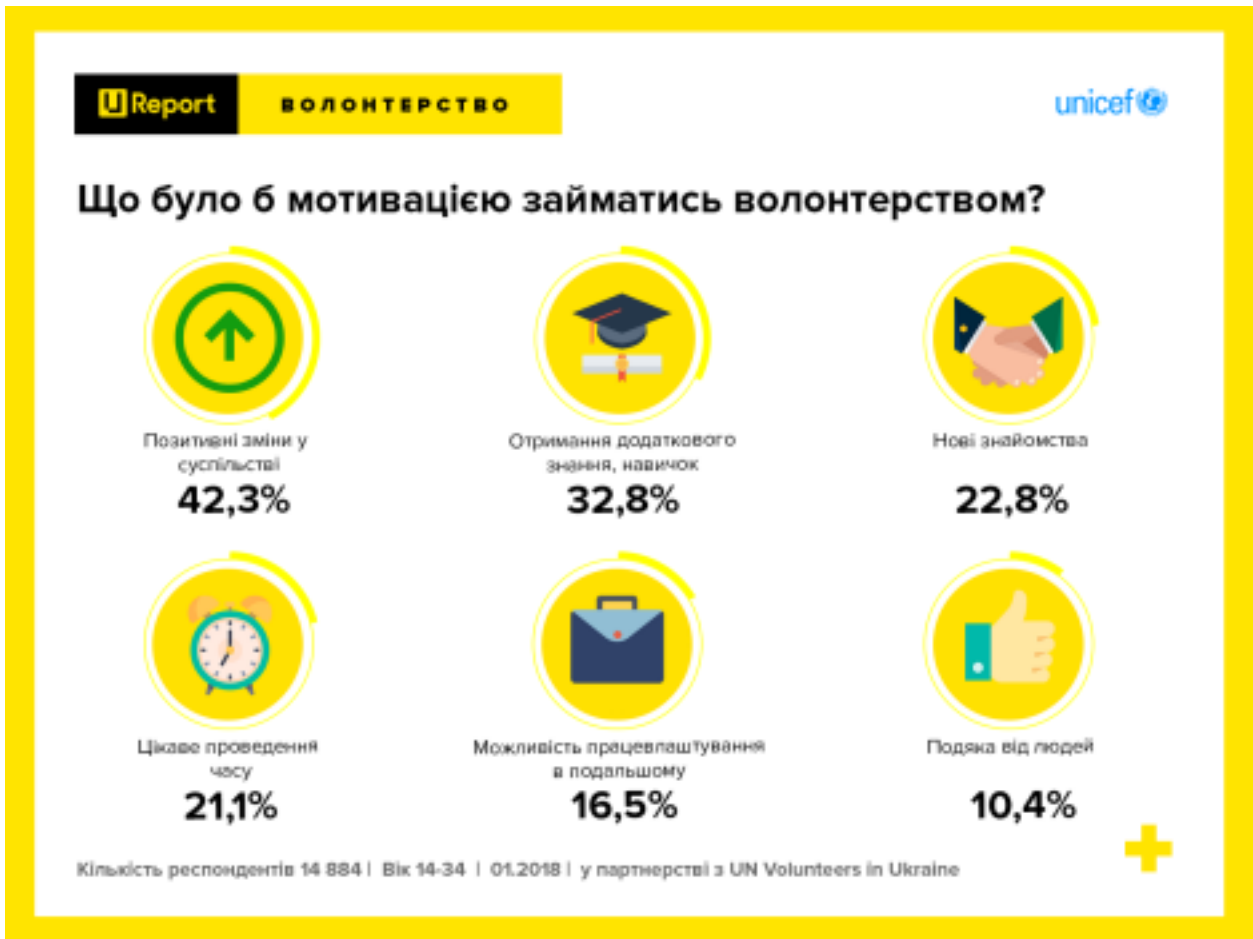


Рис. 1.1. Дані опитування U-Report про волонтерство. Джерело: [20].

Мотивів, чому люди стають волонтерами існує набагато більше. Теорія мотивації Авраама Х. Маслоу припускає, що людську мотивацію можна зрозуміти з точки зору прагнення людини задовольнити один або кілька з п'яти основних рівнів потреб. Потреби впорядковані ієрархічно, що означає, що допоки не буде задоволена потреба нижчого порядку, людина не буде мотивована задовольнити потребу вищого порядку. Але в той же час, якщо потребу було задоволено, - вона перестає бути джерелом мотивації. [39] Так, можемо зробити висновок, що однією з причин, чому волонтери йдуть з організацій є задоволеність потреб, які раніше слугували джерелом мотивації та

відсутність можливостей у організації щось запропонувати волонтеру для задоволення нових таких потреб.



Рис. 1.2. Піраміда потреб Маслоу. Джерело: [39].

Фредерік Герцберг вирішив дослідити як працює теорія мотивації Маслоу в робочому середовищі. Він спостерігав ситуації, в яких працівники відчували себе особливо добре чи погано щодо своєї роботи, і виявив, що в обох випадках існують різні фактори, які призводять до надзвичайного задоволення та надзвичайного невдоволення своєю роботою. Так, він виокремив дві категорії чинників, які впливають на задоволеність працівників роботою: гігієнічні та мотиваційні, де під гігієнічними мав на увазі умови праці, а під мотиваційними, - професійні складові кар'єрного розвитку. Саме Герцберг зробив висновок, що заробітня плата не завжди є ключовою у мотивації працівників. [6] Девід Маклелланд та Аткинсон виділили три основних потреби, які активізують мотивацію:

25

- потреба у досягненні
- потреба в авторитеті та владі
- потреба у приналежності

Маклелланд стверджує, що ці три мотиви, будучи досить узагальненими, включають майже всі інші мотиви, які людина може відчувати. Зазвичай люди відчувають поєднання цих потреб і виявляють різні комбінації зазначених вище

характеристик. Деякі люди мають сильну схильність тільки до однієї мотиваційної потреби, яка впливає на їх поведінку та їхній стиль роботи та волонтерства.

Важливою складовою менеджменту у волонтерських організаціях є структура за якою відбувається менеджмент. Виділяють три основні типи: • ієрархічна (така, яка має принаймні 3-4 рівні у вертикальній структурі, лінія звітності не має горизонтальних ознак, а команда має мало повноважень щодо прийняття рішень)

- демократична або як її ще називають "плоскою", структура (має до трьох рівнів вертикальної складності, добре розвинені горизонтальні та командні відносини та сильний орган, що контролює загальну роботу організації. Ця структура є найбільш підходящою для навчання та розвиток персоналу.)

- низові або ж базово-демократичні (такі, які взагалі не мають вертикальних органів управління та підбирають членів команди в залежності від появи нових проєктів)

Сьогодні, характеризуючи будь-яку організацію, досить складно віднести її до того, чи іншого типу. Так, в одній організації може бути кілька типів структури організації, особливо, якщо така організація має розгалужену структуру і велику кількість проєктів.

Отже, зробивши аналіз наукової літератури щодо існуючих варіцій існуючого поняття «молодь», можемо зробити висновок, що сьогодні не існує

26

єдиної точки зору науковців щодо його визначення. Однак, можемо прослідкувати, що даючи визначення цьому поняттю вчену оперують такими характеристиками як вік, соціальний статус, рівень матеріального доходу.

Все більш популярним серед молоді стає волонтерство. Так, у 2014 році відсоток молоді, залученої у волонтерство становив 26%, а у 2018, - вже 38%. Це означає, що сьогодні одним ключових питань сьогодні є створення ефективних механізмів роботи з молоддю, яка займається волонтерськими організаціями. Управління організацією може відбуватися за різними моделями: за моделлю людських стосунків, управління цілями, відкритих систем або внутрішніх

процесів. Однак управляючи організацією у сучасному світі складно обрати один тип управління, тому дуже часто в управлінні організацією застосовують комбіновані підходи. Головною відмінністю в менеджменті волонтерів між менеджментом є спосіб мотивації. Серед молоді, яка займається волонтерством в Україні головними причинами долучення до волонтерства є можливість впливати на зміни в країні та отримати нові навички.

27

РОЗДІЛ II. РОБОТА МОЛОДІЖНИХ КОМІТЕТІВ U-REPORT В УКРАЇНІ

2.1. Український досвід проєктів, які працюють з молоддю

Пласт – українська скаутська організація. Метою Пласту є сприяння всебічному, патріотичному вихованню та самовихованню української молоді на засадах християнської моралі. Будучи неполітичною і позаконфесійною організацією, Пласт виховує молодь на свідомих, відповідальних і повновартісних громадян місцевої, національної та світової спільноти, провідників суспільства.

У 1907 році Роберт Бейден-Пауел заснував скаутський рух, а вже у 1911 році був створений Пласт. В Україні Пласт з'явився 12 квітня 1912 року, саме в цей день пластуни склали першу присягу. Серед засновників організації були д-р. Олександр Тисовський, Петро Франко (син Івана Франка) та Іван Чмола.

Для досягнення виховних цілей Пласт застосовує власну унікальну методу виховання, основні принципи якої полягають у добровільності членства в організації, вихованні і навчанні через гру та працю, поступовій програмі занять і випробувань, гуртковій системі самоорганізації, заохоченні ініціативи і самоврядування, пізнанні природи і житті серед природи, підтримці спеціальних зацікавлень і здібностей дітей та молоді.

На відміну від більшості скаутських організацій світу, де членство завершується із досягненням 25-ліття, членство в Пласті є пожиттєвим. Умовний віковий поділ передбачає 4 вікові категорії: новаки (6-12 років), юнаки (12-18 років), старші пластуни (18-35 років) та пластуни-сеніори (від 35 років). Виховна

та адміністративна праця в Пласті здійснюється старшими пластунами та пластунами-сеніорами виключно на волонтерських засадах.

28

Пласт в Україні об'єднує майже вісім тисяч членів різного віку і таким чином є найбільшою молодіжною організацією України. Сьогодні 118 осередків Пласту діють у всіх областях України. Пласт активно співпрацює з органами державної влади та громадськими організаціями, реалізуючи різноманітні соціальні та виховні програми. [41]

Організаційна структура організації виглядає наступним чином:

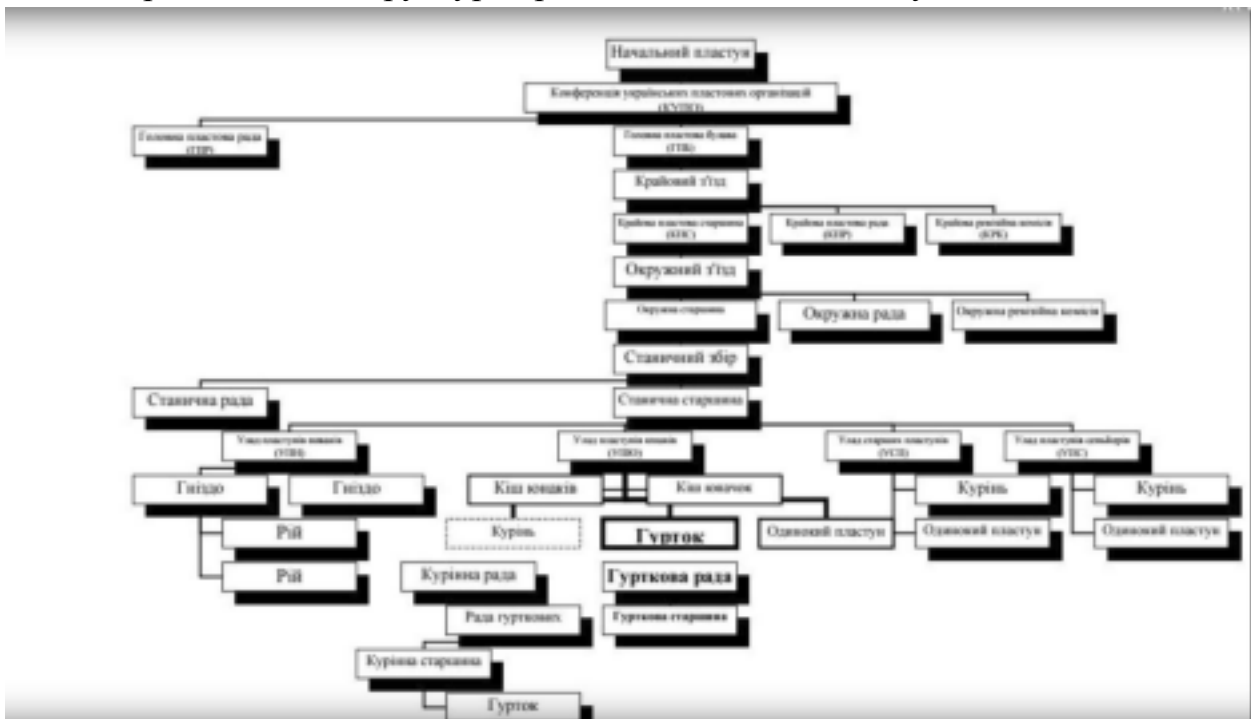


Рис. 2.1. Організаційна структура «Пласту». Джерело: [24]

Як бачимо, система є досить складною. Це обумовлено тим, що організація має багаторічну історію діяльності та мала велику кількість внутрішніх змін, і, як бачимо сьогодні також знаходиться на етапі нових трансформацій.

Реалізуючи свою місію, організація щороку проводить низку виховних таборів, які мають допомогти пластунам практично закріпити отримані протягом року навички. Табори мають різні напрямки: спортивні, морські, з

29

повітроплавання, мистецькі, лижні, альпіністичні, археологічні, кінні, екологічні тощо.

Серед найбільших заходів, котрі щороку проводяться Пластом на

всеукраїнському рівні – інтелектуально-мистецький змаг Орликіада, фестиваль творчості День пластуна, спортивний змаг Спартакіада, передача Вифлеємського вогню місцевим громадам, змагання з пішого мандрівництва “Стежками героїв” та “Осінній рейд”. Окрім всеукраїнських заходів Пласт проводить також місцеві акції, спрямовані на локальні зміни. [53]

Аналізуючи «Пласт» як організацію та її модель управління нею, одразу можемо звернути увагу на складну розгалужену структуру. Розглядаючи її в контексті моделей управління маємо зазначити, що ця організація тяжіє до плоскої «демократичної» структури, - має органи управління, які відповідають за стратегічні напрямки, але водночас у структурі багато горизонтальних команд, які самоорганізуються та приймають рішення на своєму рівні.

Оскільки організація працює зокрема завдяки волонтерам та побудові між ними міцних зв'язків, тут також застосована модель людських відносин,- «Пласт» має велику кількість заходів спрямованих саме на гуртування та взаємодію. Водночас, - це організація з багатолітньою історією та внутрішніми процесами, які створювалися, змінювалися та адаптувалися, тож тут також працює модель внутрішніх процесів. Це дозволяє тримати таку велику організацію в певній системі.

Фундація Регіональних Ініціатив (ФРІ) - Всеукраїнська молодіжна громадська організація “Фундація Регіональних Ініціатив” (ФРІ) – потужний центр підтримки молодіжного руху, молодіжних організацій та підготовки молодих лідерів в Україні. [34] Сьогодні ФРІ, - одна з найбільших громадських організацій країни. Заснована ФРІ була у 2002 році, в Ужгороді місцевими активістами і вже за два роки організація стала всеукраїнською.

30

Візія ФРІ: платформа для розвитку і реалізації молодіжних ініціатив.

Всеукраїнський центр соціально активної молоді, що є рушійною силою громадських процесів і продукує лідерів думок.

Місія ФРІ: популяризація проактивності серед молоді шляхом проведення різноманітних проектів та формування образу ФРІшника, як прикладу свідомого та відповідального члена суспільства. Сприяти цілісному розвитку і лідерському

становленню молоді, формуванню громадянського суспільства. **Основною метою діяльності ФРІ** є задоволення і захист прав та інтересів своїх членів та членкинь, а також інших осіб, залучення молоді до участі у громадському житті, сприяння позитивним перетворенням у суспільстві, пропаганда та поширення прогресивних ідей та світогляду серед молоді. [30] У своїй діяльності члени ФРІ керуються наступними цінностями: - **Рівність**

Ми створюємо рівні можливості для розвитку та неупереджено ставимось до людей, незалежно від їх статі, віку, сексуальної орієнтації тощо. - **Відкритість**

З відкритим серцем до нових ідей, долаємо виклики та досягаємо вершини.

- **Взаємодопомога**

Дружня підтримка, що кооперує зусилля та збільшує ефективність діяльності.

- **Відповідальність**

Відповідаємо за свої дії, що творять наше спільне майбутнє.

Довіра

Довіра - головна нитка взаємодії у ФРІ, завдяки довірі ми об'єднуємось та діємо спільно.

- **Взаємоповага**

31

Вихованість у спілкуванні з людьми незалежно від особистого ставлення.

- **Усвідомленість**

Розуміємо мету, дії та результати нашої діяльності.

Діяльність ФРІ має наступні напрямки діяльності:

- Захист прав та свободи громадян. Організація наметових літніх таборів, кінопоказів та вуличних університетів. Допомога дітям, участь у проєктах про подорожі та міжнародних проєктах.
- Акції та протести. ФРІ влаштувало всеукраїнські протести проти законопроекту №3587, що обмежував свободу мирних зібрань, виступали за збереження громадсько-культурного центру Kherson Art Hub, проводили всеукраїнські протести проти ухвалення законопроекту № 6556 про розширення повноважень

Нацгвардії, всеукраїнську акцію “Тромадськість прокуратурі відповідає” проти тиску Генеральної прокуратури на антикорупційні організації та ще багато правозахисних акцій, які організують активісти нашої Правозахисної служби.

- Літні табори. Кожного літа ФРІ організує наметові молодіжні табори. Табори впроваджують неформальну освіту, руйнують стереотипи, розширюють світогляд та дарують друзів по всій країні! [33]. Табори по всій країні та різної тематики: неформальна освіта, лідерство, ігрифікації, бізнес, інклюзивність, руйнування стереотипів.
- Твоя країна - відкритий всеукраїнський рух, започаткований фрішником Євгеном Демченком, це бюджетні поїздки до міста або містечка країни з насиченою програмою від місцевих активістів. одне з гасел руху - 25 областей до 25 років, аби кожен молодий українець побував у всіх куточках своєї країни.
- Вуличні університети - заходи неформальної освіти, що регулярно організуються ФРІ у різних містах, адже неформальна освіта та саморозвиток - одні з головних напрямків діяльності ФРІ, які координує Освітня служба [53]

32

Організаційна структура організації виглядає наступним чином:

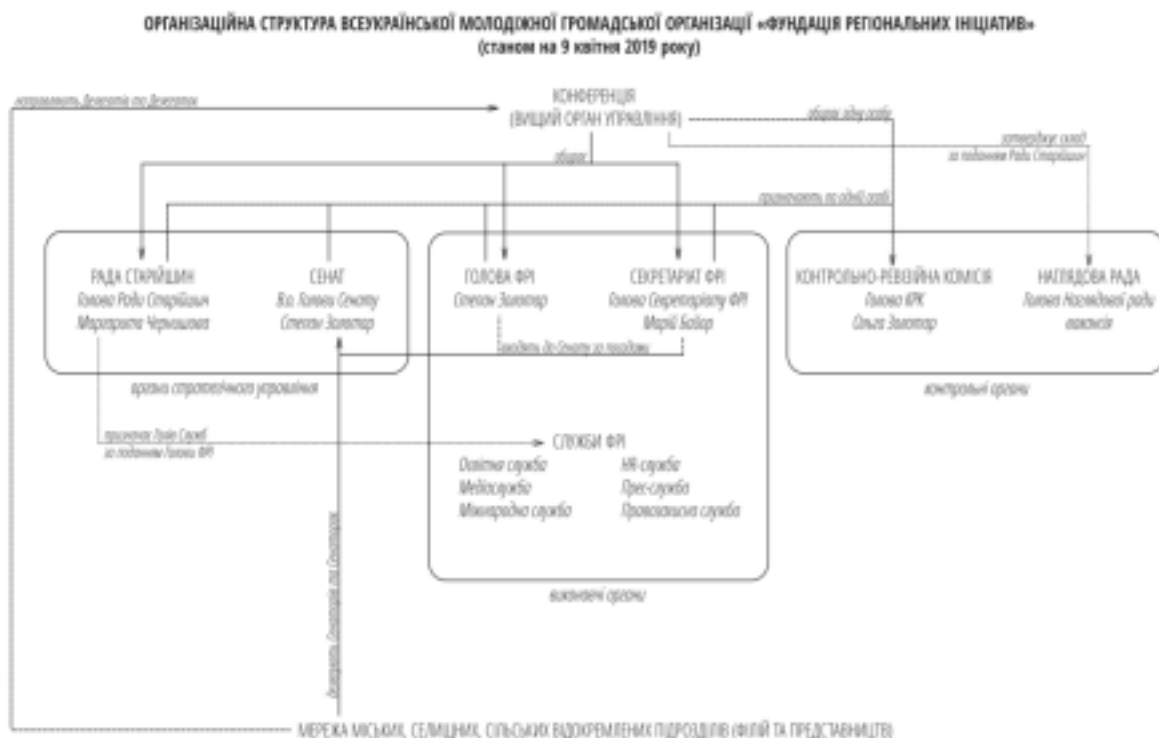


Рис. 2.2. Організаційна структура ВМГО «ФРІ». Джерело: [31.]

Як і у випадку з «Пластом», організація має досить розгалужену структуру,

де вищі органи управління приймають найважливіші рішення, а команди, які знаходяться нижче,- їх релізують та постійно взаємодіють. Така модель також ефективна, коли як у випадку із ФРІ організація має багато напрямків роботи та потребу синхронізуватися.

Ukrainian Volunteer Service – це неприбуткова громадська організація, місією якої є формування культури волонтерства та взаємодопомоги в Україні і яка була заснована у 2017 році. [33] Організацію було створено на основі Hub Volunteer Service, яка була ініціативою, що займалася розбудовою волонтерських спільнот. Основна діяльність організації охоплювала 16 малих міст в Одеській області та саме місто Одеса. Серед найбільш відомих та успішних проєктів, які

33

реалізувала ініціатива був проєкт ревіталізації Зеленого Театру в Одесі та соціальне підприємство «Добробутік». Також Hub Volunteer Service стали співорганізаторами конференції «StudCamp», яку почали проводити щороку, щоб створити простір спілкування для активної молоді. Крім цього, під час конференції учасники мали можливість отримати практичні знання з проєктного менеджменту, створення команд та долучитися до громадських організацій або ініціатив. Одним із ключових для розвитку ініціативи став проєкт, спрямований на розвиток підлітків, в рамках якого було проведено тренінги та навчальні поїздки. Попередній досвід роботи зі спільнотами дав команді розуміння роботи з активною молоддю та сприяння включеності молоді у роботу громади, а також допоміг прийняти стратегічне рішення щодо створення громадської організації Ukrainian Volunteer Service, яка мала б фокусуватися на роботі з волонтерськими спільнотами, що є інклюзивними. Серед проєктів, які реалізувала організація маємо звернути увагу на:

- Програма з волонтерського менеджменту
- Програма «Агенти Волонтерства»
- Шкільний урок волонтерства разом із EdEra

У своїй діяльності організація керується такими цінностями як любов, розвиток, свобода, патріотизм та відповідальність. [19]

Ця організація є відносно молодою, тож у своїй діяльності керується моделлю раціональних цілей. Так, щоб постійно розвиватися, команда має ставити перед собою цілі та аналізувати їх досягнення. Якщо розглядати етап розвитку організації у життєвому циклі за Адізесом, то такий фокус на цілі на ланому етапі є цілком природним та логічним.

По структурі організація є скоріше базово-демократичною і має горизонтальний стиль управління, адже формує проектні команди в залежності

34

від потреби. Однак, легко спрогнозувати, що у майбутньому організація буде рухатися в напрямку «плоскої» структури.

AIESEC, - (колишня аббревіатура з фр. *Association internationale des étudiants en sciences économiques et commerciales*) — міжнародна аполітична, неприбуткова молодіжна організація, що надає можливість молоді віднайти та розвинути свій потенціал для здійснення позитивного впливу на суспільство. [37]

Організацію було засновано після Другої Світової Війни, - таким чином молодь хотіла передбачити подібні конфлікти та сприяти розумінню різних культур світу через програми обміну. Країнами засновницями стали Бельгія, Німеччина, Фінляндія, Франція, Нідерланди, Норвегія та Швеція. Це відбулося у 1949 році на Стокгольмському конгресі. З тих пір, світ почав розвиватися так швидко, як ніколи раніше, а так як саме молодь створює майбутнє, AIESEC вірить, що саме молодь має швидко адаптуватися до змін та вирішувати проблеми. Саме тому місією організації є досягнення миру у світі та реалізація людського потенціалу, де кожен може стати кращою версією себе. У контексті світу, в якому ми живемо сьогодні мир означає не припинення війни, а запобігання будь-яким соціальним, расовим чи-то будь-яким іншим характеристикам, за якими можна дискримінувати людину. У 1994 році Україна офіційно долучилася до організації, а у 2005 на міжнародному конгресі було створено бачення. У 2010 році було визначено основні пріоритети розвитку: надання можливостей розвитку лідерського потенціалу для більшого числа талановитої молоді, динамічний і успішний ріст організації для створення

позитивних змін у суспільстві, розширення географії. [37]

Важливо зауважити, що AIESEC має власну лідерську модель розвитку, яку втілює через свої проєкти. Вона створена з таких складових:

35

«World Citizen», - розуміння, що відбувається у світі та внесення свого вкладу у те, щоб зробити світ кращим місцем для життя.

«Self aware», - розуміння своїх сильних та слабих сторін та постійний пошук, чого хочеться досягнути у житті.

«Empower others», - вміння правильно комунікувати свої ідеї, залучатися до участі у дискусії з іншими та спів-створювати простори для взаємодії.

Діяльність організації має кілька основних напрямків:

- Організація стажувань для молоді з усього світу, які передбачають участь у проєктах та відкриття культури іншої країни. Стажування можуть бути як оплачувані, - в українських компаніях, так і неоплачуваними, - у волонтерських проєктах. Кожна країна, у якій є AIESEC організовує як стажування у своїй країні, так і може допомогти знайти стажування в іншій країні.
- Організація конференцій на профільні тематики для молоді.

Важливою складовою, яка є фундаментом організації є цінності: - Striving For Excellence. Постійне вдосконалення через креативність та інновації. - Demonstrating Integrity. Впевненість та прозорість у прийнятті своїх рішень. Ми виконуємо свої обіцянки.

- Enjoying participation. Ми створюємо сприятливе середовище через участь молодих людей
- Acting Sustainably. У своїх діях ми приймаємо рішення, розуміючи, що воно матиме вплив на майбутні покоління
- Activating Leadership. Ми стаємо прикладом та беремо відповідальність за розвиток лідерського потенціалу в інших
- Living Diversity. Ми постійно вчимося сприймати світ, враховуючи різні точки зору, які представлені у нашому міжкультурному середовищі [38]

36

Сьогодні AIESEC В Україні має представництва у 12 містах — Києві, Харкові, Львові, Одесі, Дніпрі, Івано-Франківську, Тернополі, Кривому Розі, Чернівцях, Вінниці, Полтаві та Кропивницькому.

Глобально, структура організації виглядає наступним чином:



Рис. 2.3. Організаційна структура AIESEC. Джерело: [38]

Ця організація у своїй діяльності використовує модель відкритих систем, - враховуючи у своїй діяльності зміни, які відбуваються у зовнішньому світі та адаптовуючи під них свою внутрішню діяльність. Це можна зрозуміти з історії діяльності організації, - AIESEC постійно адаптувався до подій, що відбувалися у світі та скеровував свою діяльність на вирішення актуальних проблем. Тут також частково застосована модель внутрішніх процесів, - в організації, яка існує в багатьох країнах світу мають бути зрозумілі процедури, досвід яких можна

37

масштабувати на різні команди та країни. Щодо структури, то тут має місце демократична, плоска структура.

Крім перелічених вище організацій сьогодні існує безліч можливостей та проєктів для молоді, які пропонують стати волонтерами. На «ринку» волонтерських проєктів з'являється все більше організацій, а отже, в організацій

існує необхідність створювати різні ціннісні пропозиції у роботі з волонтерським ресурсом. Аналізуючи вищенаведені організації, можемо порівняти, які ціннісні пропозиції для волонтерів вони пропонують.

Таблиця 2.1. Складено автором.

Аналіз ціннісних пропозицій молодіжних організацій

Організація	Ціннісна пропозиція
ФРІ	Долучення до громадської активності, подорожі всередині країни, неформальна освіта
Пласт	Спортивна складова, виховання національних цінностей
Ukrainian Volunteer Service	Можливість у короткостроковій перспективі долучитися до добрих справ
AIIESEC	Розвиток лідерського потенціалу та нових навичок, мультикультурне середовище

Розглядаючи ці організації можемо зробити висновок, що сьогодні маючи проект, який працює з молоддю, важливо пропонувати волонтерам складову, яку буде складно отримати в іншій організації.

2.2. Передумови запуску та основні етапи розвитку проекту

U-Report є провідним глобальним проектом Unicef, спрямованим на посилення участі молоді. Він базується на інноваційному, орієнтованому на користувачів, інструменті моніторингу думок, який дозволяє збирати дані в режимі реального часу та анонімно.

Інструмент моніторингу U-Report – це система опитувань через безкоштовні SMS, Facebook-месенджер, Twitter та Viber, підсилена за допомогою системи бази даних RapidPro. Станом на 2019 рік, проект існує в 40 країнах, а кількість зареєстрованих молодих людей перевищує 3 мільйона по всьому світу.

U-репортери реєструються в системі добровільно, шляхом надсилання кодового слова «СТАРТ» через той канал зв'язку, яким вони користуються. Вони мають змогу відмовитися від участі в будь-який момент. Відповіді збираються в реальному часі та відображаються на сайті. Результати опитувань передаються партнерам та зацікавленим сторонам. Це допомагає приймати рішення на основі даних та зрозуміти реальні потреби, які має молодь. Тематики опитувань включають охорону здоров'я, освіту, стать, нерівність та інші теми, які можуть бути важливими для u-репортерів. Повідомлення, які надсилаються є конфіденційними, але завдяки системі шифрування RapidPro є прозорими та точними.

Проект U-Report було започатковано в Уганді у 2012 році. Як і в багатьох інших регіонах Африки в Уганді погано розвинена інфраструктура. Одним із викликів Unicef по роботі з цим регіоном було проведення досліджень щодо потреб дітей та молоді. Першою спробою стало розроблення програмного

забезпечення, яке дозволяло отримувати від молоді смс-повідомлення про те, які проблеми мають бути вирішені у регіоні. Це стосувалося як локальних проблем, так і проблем, що охоплювали всю країну та на вирішення яких може вплинути фонд. Згодом ідея трансформувалася в опитування за допомогою смс, які дозволяли б дізнатися думку молоді щодо важливих питань та приймати рішення на основі отриманих даних. Поступово проект поширився і на інші країни,

зокрема, на Центральну Європу та Азію.

На сьогоднішній день проект реалізовується у 60-ти країнах світу і є настільки масштабним, що в деяких офісах кількість штатних працівників налічує 50 осіб. У Центральній Азії першою країною, де відбулися спроби реалізувати проект стала Україна. Передумовою до створення проекту в Україні став глобальний контекст, а саме, активізація громадянського суспільства після революції Гідності та поява донорських коштів у зв'язку з реагуванням на військовий конфлікт. Одночасно почала рости деографічна група, яку прийнято називати «молоддю» і офіс Unicef у регіоні та Центральна офіс прийняли рішення розвивати стратегічний напрямок роботи з молоддю та спробувати запуснути проект у регіоні.

Під час запуску проекту в Україні команда мала велику кількість викликів. Сьогодні, якщо проект запускають у новій країні існує можливість проконсультуватися з країнами-сусідами щодо основних кроків запуску. На момент запуску проекту в Україні, U-Report мав зв'язок лише з офісом Уганди, який не мав можливості дати інструментів загальної роботи з проектом та інструментів, що дозволяли б якісно здійснювати менеджмент. Іншим був і контекст роботи з проектом в країні, яка знаходиться на іншій півкулі.

Основною опорою, яку мала команда для роботи над проектом,- це цінності, якими керується проект у всьому світі на глобальному рівні, - Scale, Engage, Change.

40

- **Масштаб** – охоплення якомога більшої кількості молодих людей, включаючи вразливі групи, та спонукання їх долучитися до проекту. Сьогодні кількість U-репортерів, які відповідають на опитування в Україні сягає 94 444.

- **Залучення** – підтримувати інтерес U-репортерів до проходження опитувань та участі у заходах. Залучення вимірюється за допомогою рівня відповідей. •

Досягнення змін – переконатися, що дані U-Report включені до порядку денного і враховуються під час прийняття рішень, організації політики, програм та заходів. Команда U-Report буде розширювати партнерські зв'язки та вдосконалюватиме систему подальшої роботи з особами, що приймають

рішення, та громадянським суспільством, щоб посилити використання даних U Report.

Таким чином, інструмент U-Report укріплює діалог між молоддю та ключовими зацікавленими сторонами і особами, що приймають рішення, у якому ЮНІСЕФ відіграє провідну роль у втіленні думок молоді в соціальні зміни.

Тож загальною стратегією роботи команди стало тестування, відпрацювання та масштабування ідей. Перша команда, яка працювала над проектом мала задачі по реалізації проекту від глобального офісу, але зважаючи на відсутність досвіду та підтримки, не знала як його втілювати. Основним завданням команди, яка сформувалася на початку проекту стало налагодження роботи із СМС-системою.

Проект реалізовується офісом Unicef, але однією із важливих його складових є проведення соціологічних досліджень, тому наступним кроком став вибір підрядника. Маючи позитивний досвід співпраці з Громадською організацією «Інститут соціальних досліджень імені Олександра Яременка», реалізація U-Report була частково передана до Громадської організації «Український інститут соціальних досліджень імені Олександра Яременка» (ГО «УІСД ім. О. Яременка») з метою забезпечення високої якості аналітики та візуалізації даних, соціологічної експертизи, адміністративної підтримки. Тут

41

варто зауважити, що опитування, які почали проводитися були добре структуровані із соціологічної точки зору, але потребували доопрацювання для кращого сприйняття молоддю.

Маючи налагоджену систему роботи опитувань, команда почала активно шукати шляхи залучення нових стейкхолдерів. Було створено Наглядову Раду, першим учасником якої стало Міністерство Молоді та Спорту, яке напряму було зацікавленим у розумінні потреб молоді та проектів, які варто реалізовувати. На перших етапах викликом була також комунікація проекту та донесення його цінності до партнерів. Деякі партнери розглядали проект не як спосіб зібрати дані про молодь, а як один із каналів комунікації, поширення інформації. Також на старті проекту команда проекту часто йшла на поступки і дозволяла партнерам запускати опитування, які не мали б кінцевого впливу, але дозволили б

протестувати U-Report як інструмент. Коли була створена Наглядова Рада та з'явилися перші зацікавлені партнери постало питання про пошук молодих людей, які могли б займатися просуванням цього проекту. Варто також зауважити, що на початковому етапі не було команди (так званої core team), яка б займалася тільки проектом, - більшість членів команди була залучена у додаткові проекти. Тому, було прийнято рішення створити молодіжний комітет з волонтерів, який би був залучений виключно у роботу над U-Report і одночасно працював би над підключенням до опитувань молодих людей. Система для роботи над опитуваннями була створена, протестована та зрозуміла партнерам, тож наступним стратегічним завданням було створення бази активних юррепортерів, які б відповідали на опитування. Цим напрямком роботи і мав займатися молодіжний комітет. На момент створення молодіжного комітету в Україні ще не було такої великої кількості молодіжних ініціатив та можливостей для розвитку молоді, тож такий формат зацікавив досить велику кількість молодих людей, які згодом стали партнерами проекту.

42

Головою молодіжного комітету став соціолог, який мав можливість включатися у розробку опитувань та активно шукав способи підключення юррепортерів до опитувань. Основними шляхами підключення стали проведення презентацій в університетах та на подіях молодіжних організацій. Це дало можливість отримати базу в 2000 активних молодих людей, які відповідали на опитування.

Команда вирішила провести захід, метою якого була презентація проекту та підключення нової аудиторії. На захід запросили у тому числі, Міністра молоді та спорту, який зацікавився проектом. Результатом проведення події стало долучення до опитувань 5000 нових юррепортерів,- кількість молоді, яка була залучена до відповіда на опитування збільшилася вдвічі. Але окрім досягнення цілі у збільшенні кількості юррепортерів, подія мала позитивний вплив на мотивацію команди, адже цей досвід допоміг згуртувати людей та додав впевненості у своїх силах. Поступово проект почав активніше працювати з регіонами, зокрема одну з наймасштабніших презентацій було проведено в

Умані. Заохоченнями за підключення до опитувань стали брендovanі футболки та світшоти, Важливим етапом також стало те, що волонтери почали їздити на фестивалі презентувати проєкт. З організаційної точки зору це питання досить складно було затвердити з Unicef, оскільки через складну організаційну структуру процес прийняття рішень є досить довгим. Тим не менш, втілення ідеї стало досить ефективним у довгостроковій перспективі і побачивши перші результати, команда волонтерів почала активно їздити на фестивалі. Подарунками за підключення друзів стали павербанки та можливість друкувати фото з інстаграму, - те, чого власне дуже не вистачає молоді на фестивалях. Найбільшими фестивалями стали «Стопудівка» та «Бандерштат». Окрім павербенків та друку фото, відбувалися також розіграші світшотів. Кожен, хто підключав 10 друзів, отримував брендований світшот. Також під час одного з

43

фестивалів, команда познайомилася з Тарасом Тополею, який згодом став «другом» проєкту.

Підсумовуючи, можна сказати, що до цього моменту розвиток проєкту можна поділити на дві частини: перший етап, - робота над концепцією та збір молодіжного комітету, а друга, - пошуки шляхів, як долучити до проєкту молодь.

Поступово до команди долучився менеджер соціальних мереж, - один з волонтерів. Почав удосконалюватися процес роботи з опитуваннями, - з великих та незрозумілих аналітичних записок почали створювати більш адаптовані для зрозумілі для швидкого сприйняття інфографіки. Поступово покращилася зовнішня комунікація проєкту, - з'явився єдиний дизайн для соцмереж та брендovаних матеріалів.

Наступним етапом у підключенні молоді стала робота над партнерствами з великими фестивалями, які відвідує молоді та робота із зірками та лідерами думок, яка дала 5000 нових юрепортерів. Знаковою для проєкту стала також співпраця із фронтменом гурту «Антитіла» Тарасом Тополею. Сьогодні Представництво Дитячого фонду ООН (ЮНІСЕФ) в Україні та відомий український співак, лідер гурту "АНТИТІЛА" Тарас Тополя підписали меморандум про співпрацю у рамках проєкту U-Report Ukraine. Тарас офіційно

став Другом U-Report: він надихає молодь бути активними громадянами та висловлювати свою точку зору заради змін. [47]

У 2018 році разом із Тарасом Тополею було проведено низку зустрічей із молоддю в університетах країни, це допомогло підключити молодь до опитувань та сприяло рісту впізнаваності гурту Антитіла. Сьогодні партнерство з Тарасом Тополею полягає у спільних виступах на подіях, а квитки на концерти гурті «АНТИТІЛА» стають заохоченнями для найбільш активних юрепортерів.

Сьогодні команда U-Report складається із бти осіб, які мають наступні функції:

44

- Керівник проекту - координація командної роботи, спілкування з експертами, презентації проектів.

- SMM - управління веб-сайтом і соціальними мережами (Facebook, Twitter, Instagram), створення текстового та візуального контенту, і публікація його на доступних онлайн-каналах; модерація коментарів

- Адміністратор - технічна підтримка по RapidPro, U-Partners тощо. Управління документами та забезпечення ефективного онлайн-спілкування всередині команди U-Report.

- Фахівець з аналітики - надання аналітичних звітів, складання опитувань.

- Дизайнер - розробка візуального контенту (інфографіки та стратегічний дизайн)

- Керівник молодіжних комітетів – відповідальна особа за координацію роботи молодіжних комітетів у Києві та на національному рівні. Кожен з членів команди має можливість приймати рішення в рамках своїх повноважень та компетенцій. Якщо рішення виходить за рамки обов'язків членів команди або ж потребує включеності інших членів команди, кожен має можливість порадитися з командою щодо майбутніх кроків.

Таким чином, на тому етапі розвитку, на якому перебуває проєкт сьогодні, реалізацією проєкту займається команда U-Report, молодіжний комітет та Наглядова рада.

Наглядова рада – робоча група із основних стейкхолдерів та партнерів проекту. Метою Наглядової ради є розробка плану опитувань U-Report, обговорення можливостей застосування даних у прийнятті рішень та у формуванні програмної діяльності.

Зустрічі Наглядової ради відбуваються кожного кварталу у Міністерстві молоді та спорту.

45

Учасники Наглядової ради (далі – учасники):

1. Подають пропозиції щодо опитувань U-Report команді проекту U-Report (у т.ч. координатору проекту з боку ЮНІСЕФ або з боку ГО «Український інститут соціальних досліджень імені О.Яременка»). Пропозиції надають у будь-якому зручному форматі: електронною поштою, через Goolge-форму (bit.ly/Ureportpolls), в офіційному листування або на особистій зустрічі. Для більш якісного опрацювання необхідно надавати пропозиції за 1-3 тижні до зустрічі Наглядової ради. Важливо, щоб запропоновані опитування мали визначену мету та розуміння, як результати опитування будуть застосовані або на що вплинуть.
2. Відвідують зустрічі Наглядової ради, що відбуваються кожні три місяці. На зустрічі учасники:
 - розглядають результати опитувань U-Report, які відбулись протягом попереднього кварталу, та обговорюють можливості застосування даних; - розглядають запропонований план опитувань на наступний квартал та надають коментарі, зауваження і пропозиції, а також погоджують план опитувань; - можуть не погодити проведення певного опитування, яке було запропоновано у плані. Опитування не вноситься у план, якщо більше ніж половина присутніх на зустрічі вважає, що його не варто проводити;
 - обговорюють можливості партнерства у проекті U-Report.
3. Беруть участь у поширенні результатів опитувань молоді у своїх організаціях чи відомствах, та серед аудиторії, до якої мають доступ.
4. Застосовують дані з опитувань U-Report при прийнятті рішень та у

плануванні, коригуванні та здійсненні програм, які стосуються молоді, у своїх організаціях та установах.

5. Надають експертний відгук щодо результатів опитувань у форматі інтерв'ю для молодіжної аудиторії, з метою інформування U-репортерів про те, на що

46

впливають та про що свідчать дані, які формуються з їхніх відповідей на опитування U-Report.

6. За бажанням дають відгук та рекомендації щодо розвитку проекту в Україні.

Команда проекту U-Report, до якої входять консультанти ЮНІСЕФ та спеціалісти ГО «Український інститут соціальних досліджень імені О.Яременка»:

7. Спільно із Мінмолодьспортом надсилає запрошення учасникам. 8. Збирає запити щодо проведення опитувань від учасників Наглядової ради. Обговорює та допрацьовує їх разом із Молодіжним комітетом проекту, щоби опитування найкраще відповідали інтересам молоді, та проводить соціологічну експертизу. Готує попередній план опитувань, який подається на обговорення на зустрічі Наглядової ради.

9. На зустрічі Наглядової ради:

- Презентує результати опитувань за попередній квартал;
- Доповідає про останні новини проекту та плани на наступний період; -

Пропонує до розгляду попередній план опитувань на квартал. 10. Веде протокол зустрічі, і вносить коментарі та зауваження учасників після зустрічі до плану опитувань.

11. Надсилає план опитувань учасникам для подальших зауважень та коментарів разом із протоколом зустрічі.

12. Вносить коментарі та зауваження (якщо є) та подає остаточний план опитувань на затвердження Голові ЮНІСЕФ. Формує графік проведення опитувань.

13. Надсилає затверджений план опитувань учасникам.

14. За потреби проводить презентацію результатів опитувань для організацій та установ, які представлені у Наглядовій раді, на особистій зустрічі раз на квартал.

47

15. Надсилає учасникам підбірку результатів опитувань у форматі дайджесту кожні 2-4 місяці.

Порядок погодження опитувань U-Report:

- *План опитувань на три місяці.* Учасники Наглядової ради та Молодіжний комітет подають пропозиції, які включають до плану опитувань на квартал. - *Глобальні опитування U-Report.* Оскільки U-Report – глобальний проект, періодично відбуваються спільні опитування молоді у різних країнах світу, які стосуються глобальних проблем молоді. Такі опитування зазвичай відбуваються поза планом. У такому випадку графік проведення опитувань зсувається на одне опитування, за умови, що це не зашкодить вчасному отриманню результатів інших опитувань. Необхідно, щоб остаточне опитування затвердив/-ла Голова ЮНІСЕФ.

- *Опитування в межах області або міста.* U-Report став достатньо масштабним, щоби проводити опитування серед молоді у певній області або місті. Ці опитування можуть пропонувати молоді люди, які беруть участь у кампанії з розширення U-Report - U-Ambassadors. Це – активні U-репортери, які займають поширенням проекту у своїх регіонах. U-Ambassadors надають Наглядовій раді на розгляд опитування молоді, які будуть надсилатись лише U-репортерам у певній області чи місті. Наглядова рада надає коментарі та зауваження до цих опитувань. Необхідно, щоб остаточне опитування затвердив/-ла Голова ЮНІСЕФ. Місцеві опитування не вносяться до плану опитувань, і проводяться незалежно від основного графіку.

- *Опитування, які пропонують організації, що не входять до Наглядової ради.* Інші організації, які не є учасниками, можуть пропонувати свої опитування за умови, що: вони відповідають темам, які є цікаві для молоді; вони мають визначену суспільно корисну мету та впливатимуть на рішення, які стосуються молоді; Молодіжний комітет U-Report погоджується, що таке опитування варто

48

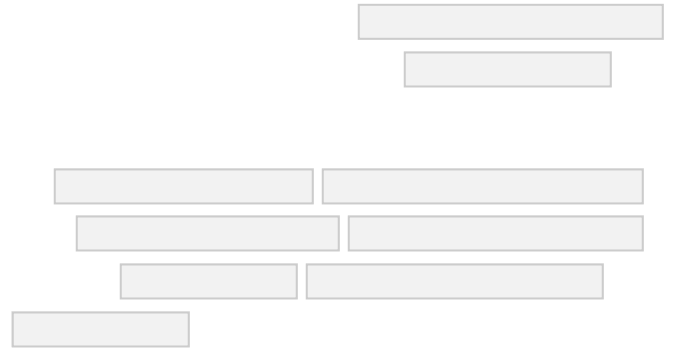


Рис. 2.4. Порядок узгодження опитування проекту U-Report. Складено автором.

2.3. Аналіз наявної системи роботи локальних комітетів U-Report.

У 2017 році Unicef Україна пілотував ініціативу U-амбасадорів (U Ambassadors) у Донецькій та Луганській областях. U-амбасадори - це команда молодих людей, яка дуже активно співпрацює з U-Report. Їхня роль полягає в тому, щоб спілкуватися зі своїми однолітками для просування U-Report та участі

50

молоді в цілому. U-амбасадори проводять презентації у навчальних закладах, щоб підключити молодь до опитувань.

У 2018 році відбулося масштабування ініціативи на національному рівні. До цього моменту u-амбасадорами були окремі волонтери, у 2018 ж році, відбулося відкриття локальних молодіжних комітетів по всій Україні. Сьогодні існує 7 локальних комітетів у таких містах: Луцьк, Кам'янець-Подільський, Харків, Львів, Київ, Дніпро та Маріуполь. Робота локальних молодіжних комітетів розширює можливість проекту впливати на зміни, але водночас потребує створення ефективної системи управління, яка допомогла б стати локальним комітетам більш спроможними у своїй діяльності, а стратегічно, - і проекту загалом.

Перед розглядом більш детального аналізу кожної зі складових роботи з молодіжними комітетами, ми провели загальний SWOT-аналіз, щоб зрозуміти, на які аспекти варто звернути увагу в першу чергу.

Сильні сторони

- Можливість одночасно підключати до опитувань молодь з різних куточків України завдяки фізичній присутності волонтерів у містах
 - Зростає впізнаваність проєкту як бренду, а разом з тим, і довіра молоді, громадських організацій та влади міста
 - Можливість бути присутніми на заходах в місті саме локальним мк -
- Налагодження системної співпраці з державними установами та постійний контакт з представниками місцевої влади
- Більш динамічне збільшення кількості юрепортерів
 - Створення спільноти активної молоді та адвокатів бренду
 - Можливість говорити з молоддю через молодь
 - Членами молодіжного комітету часто стають активні молоді люди, які мають широке коло знайомств у молодіжних ініціативах

51

Слабкі сторони

- Короткостроковий заряд мотивації волонтерів через монотонність завдань (кодування, заходи, презентації)
- Комунікація з навчальними закладами (спочатку з департаментом освіти, завоювати довіру, взяти дозвіл на те, щоб провести лекцію або презентацію) - Брак вільного часу у волонтерів через залученість до інших проєктів - Складно впливати на якість виконаних завдань

Ризики

- Неправильна комунікація проєкту назовні
- Погана якість роботи волонтерів через нестачу навичок
- Конфлікти, які складно урегулювати дистанційно
- Погляди волонтерів, які можуть не відповідати цінностям проєкту і бути комуніковані на презентації проєкту

Можливості

- Нові формати взаємодії з юрепортерами через молодіжні комітети та втримання їх

уваги до проєкту

- Створення спільноти «випускників»
- Побудова системних відносин з міською владою

Узагальнюючи, можемо зробити висновок, що наразі існує необхідність створення системи роботи, яка стала б загальною для усіх молодіжних комітетів, а найголовнішими напрямками роботи, які варто покращувати для більш ефективної роботи молодіжних комітетів є наступні:

- Планування та задання вектору роботи молодіжним комітетам з боку команди U Report

52

- Система планування, моніторингу та підтримка контакту з молодіжними комітетами у регіонах
- Підсилення спроможності волонтерів для виконання їх задач

Одним із напрямків роботи у проєкті сьогодні є налагодження процесу подання опитувань. Наразі це виглядає наступним чином. Механізм роботи з опитуваннями розповідає координатор волонтерів під час відкриття локального комітету. Однак, як показує тестовий період роботи у такому форматі волонтерам цього бракує, щоб зрозуміти як саме працювати з опитуваннями. Часто виникає ситуація, коли замість локального молодіжного комітету, з потенційними партнерами спілкується безпосередньо команда. З цього можна зробити висновок, що волонтерам бракує розуміння як має відбуватися процес узгодження опитувань та існує необхідність налагодити комунікацію між тими, хто подає опитування та молодіжним комітетом.

Зовнішні події локальних комітетів. Основною функцією, яку наразі виконують молодіжні комітети є підключення до опитувань нових юррепортерів, що допомагає збільшувати кількість людей, які відповідають на опитування. Одним із способів залучення до проєкту нових u-репортерів є проведення презентацій проєкту в навчальних закладах та подіях, цільовою аудиторією яких є молодь. На кожній події члени молодіжного комітету знайомлять молодь із проєктом.

Також у локальних молодіжних комітетів є можливість організувати власні події. Це допомагає утримувати цікавість волонтерів до проєкту та спілкуватися з юрепортерами, запрошуючи їх на заходи у місті. Іншими важливими завданнями, які виконують такі заходи є:

- ознайомити молодь з проєктом U-Report
- залучити до опитувань нових юрепортерів
 - заохотити молодь розвиватися та брати активну участь в житті громади на
- розповісти про МК Ю-репорт та наші опитування
- згуртувати команду МК через організацію заходу

53

Формати зовнішніх подій, які проводять молодіжні комітети включають:

- Кінопокази
- Квести
- Творчі вечори

Внутрішні події локальних комітетів. До внутрішніх подій локальних комітетів можна віднести зустрічі команди, неформальне спілкування членів МК між собою та тренінги-відкриття молодіжних комітетів. На зустрічах команди відбувається планування роботи, обговорення поточної ситуації та звітування про пророблену роботу. Серед викликів, які зазначили локальні координатори можна виокремити низьку відвідуваність таких зустрічей та їх несистемність.

Важливою внутрішньою подією є відкриття молодіжного комітету, яке відбувається раз на пів року. Тренінг проводить координаторка волонтерів і він, в свою чергу, має наступні складові:

1. Ознайомлення із діяльністю UNICEF
2. Структура проєкту U-Report
3. Наші цінності
4. Як співпрацювати на заходах?
5. Як може бути задіяний U-амбасадор?
6. Неформальне спілкування та завдання розповісти про себе

Щодо зовнішніх подій, то одним з найпоширеніших форматів подій, які

використовують локальні комітети є кінопокази, - такі події не є складними в організації, але водночас допомагають локальним комітетам лишатися активними. Ще одним цікавим, але більш складним форматом є проведення квестів. Наприклад, Луцький локальний комітет після організації квесту

54

сформулював покрокову інструкцію, яка може допомогти іншим локальним комітетам зробити аналогічну подію.

Рекрутинг волонтерів. Приблизна тривалість життя волонтера в організації, - пів року. Координатор локального комітету змінюється приблизно раз на пів року і обирається серед активних волонтерів. Якщо це новий локальний комітет, який тільки відкрився координатором стає локальний активіст. Це можуть бути молоді люди, які раніше співпрацювали з нашим проектом або ж людина, яку ми рекрутуємо через особисті контакти. Рекрутингова кампанія волонтерів відбувається раз на пів року. Якщо робота локального комітету злагоджена, то активний open call відбувається раз на рік.

Структура менеджменту волонтерів виглядає наступним чином:

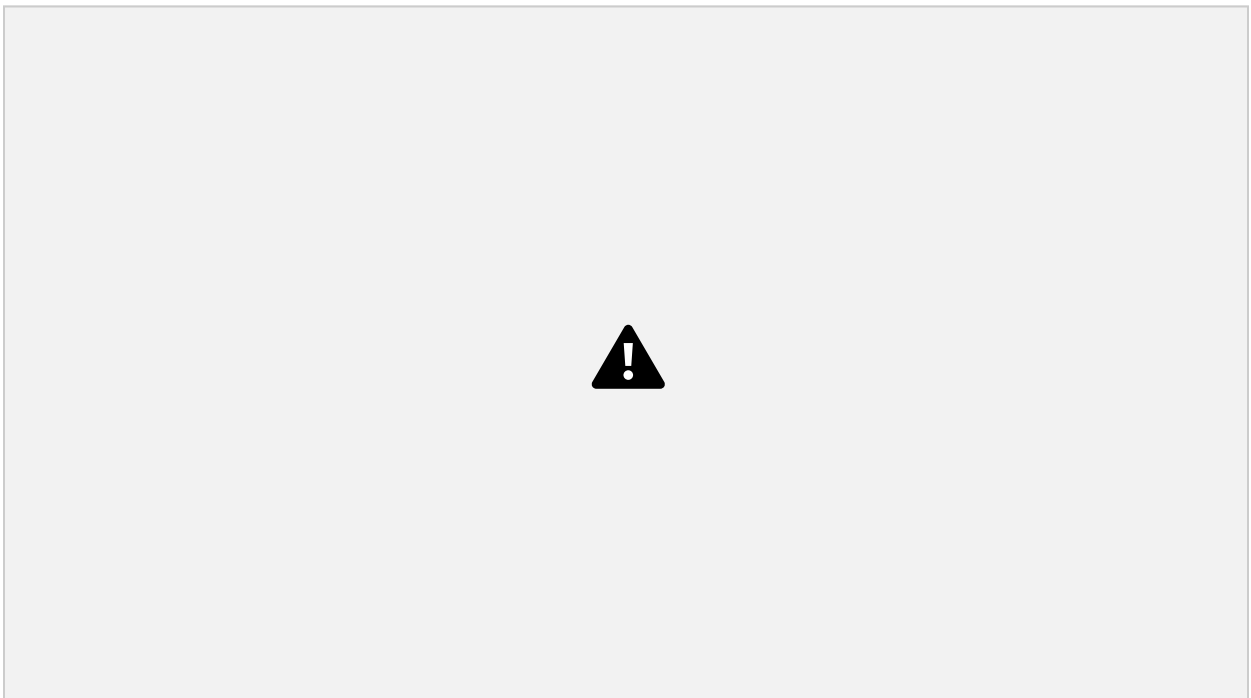


Рис. 2.5. Структура менеджменту волонтерів. Складено автором.

55

Таким чином, координатор проєкту дає завдання координатору волонтерів, а координатор волонтерів комунікує з координаторами локальних комітетів. Час

від часу також волонтери отримують завдання та взаємодіють з іншими членами команди з центрального офісу. У свою чергу, волонтери локальних комітетів завжди можуть звернутися про допомогу до команди проєкту. Як бачимо, структура є дуже простою, оскільки відкриття молодіжних комітетів відбулося тільки цього року. Така нерозгалужена структура позитивно сприяє діяльності організації на даному етапі, оскільки допомагає швидко приймати рішення та сприяє дружньому формату спілкування.

Планування роботи. На даному етапі діяльності локальні молодіжні комітети самостійно планують свою діяльність. З одного боку, це дає можливість для творчості у діяльності, але як показав тестовий період роботи у пів року, не всі локальні комітети мають достатній рівень мотивації, щоб працювати самостійно. Так, активність відбувається стихійно і залежить від багатьох факторів: лідера команди, кількості активних учасників, їх завантаженості іншими проєктами та ін.

Тренінги. Одним з важливих компонентів по роботі з волонтерами є проведення тренінгів, - таим чином волонтери відчують не тільки свій внесок в проєкт, а й розуміють, що проєкт дає можливість розвиватися та отримувати нові знання. Крім того, на таких заходах волонтери ближче знайомляться між собою та стають більш залученими у проєкт. Сьогодні такі тренінги проводяться у форматі інтенсивів після перших місяців роботи та під час відкриття нового молодіжного комітету. Під час відкриття молодіжного комітету координаторка проводить вступний тренінг, де знайомить волонтерів ближче із проєктом.

Відкриття локального молодіжного комітету та обрання голови молодіжного комітету. Відкриття локального молодіжного комітету відбувається раз на пів року за участі координаторки волонтерів. Це один з

найважливіших етапів роботи з волонтерами, оскільки під час тренінгу нові волонтери вперше знайомляться з проєктом. Під час відкриття волонтери мають прослухати тренінг та мають нагоду поспілкуватися у неформальній атмосфері.

Система мотивації. Ще одним із компонентів управлінської моделі, яку ми створюємо для локальних молодіжних комітетів і яку варто пропрацювати є

система мотивації. На даний момент існують такі елементи заохочення для волонтерів:

- Брендівані світшоти за проведення 5ти презентацій
- Відвідування внутрішніх тренінгів від U-Report для найактивніших волонтерів - Квитки на концерти гурту Антитіла

Такі елементи мотивації є дієвими короткостроково, однак для нас важливо бути ефективними у довгостроковій перспективі, тож існує необхідність створити більш цілісну модель мотивації.

Отже, сьогодні існує велика кількість організацій, де молодь може отримати волонтерських досвід. Більшість з них мають горизонтальну модель управління, - це обумовлено специфікою управління людьми у неприбутковій сфері.

Серед інших проєктів, які працюють з молоддю, проєкт U-Report дає молодим людям можливість впливати на зміни у суспільстві та допомагає будувати діалог між молоддю та владою. В Україні проєкт стартував у 2015 році і спочатку працював з волонтерами лише на рівні Києва, але згодом, пілотувавши ініціативу U-ambassadors у Донецькій та Луганській областях було прийнято рішення масштабувати роботу з регіонами та створити молодіжні комітети по всій Україні. Завдяки цьому у проєкту з'явилося багато нових можливостей, але разом з тим, і багато викликів пов'язаних із менеджментом волонтерів.

57

РОЗДІЛ III. РЕКОМЕНДАЦІЇ ПО РОБОТІ МОЛОДІЖНИХ КОМІТЕТІВ U-REPORT

3.1. Дослідження волонтерів локальних молодіжних комітетів U-Report.

Працюючи над моделлю управління молодіжними комітетами U-Report, нам було важливо проаналізувати ситуацію, яка відбувається у регіонах та виклики, з якими щодня стикаються координатори комітетів. Першим етапом нашого дослідження стало проведення глибоких інтерв'ю з координаторами. Це

допомогло сформуванню основних питань для подальшого дослідження проекту. Наступним етапом стало анкетування усіх волонтерів на основі проблем, якими з нами ділилися координатори та висновків, які ми зробили аналізуючи проект.

Опитування, проведене серед волонтерів показало, що волонтерам бракує знань та розуміння яким чином шукати партнерів та вести з ними комунікацію. 47,2% відповіли, що найбільше у щоденній роботі волонтерам бракує навичок по роботі із партнерами. Волонтери не мають покрокового алгоритму із пошуку партнерів та комунікації з ними, тому основною функцією, яку виконує наразі молодіжний комітет є активне підключення нових юррепортерів до опитувань.

58

Яких навичок тобі найбільше бракує у щоденній роботі в молодіжного комітету?

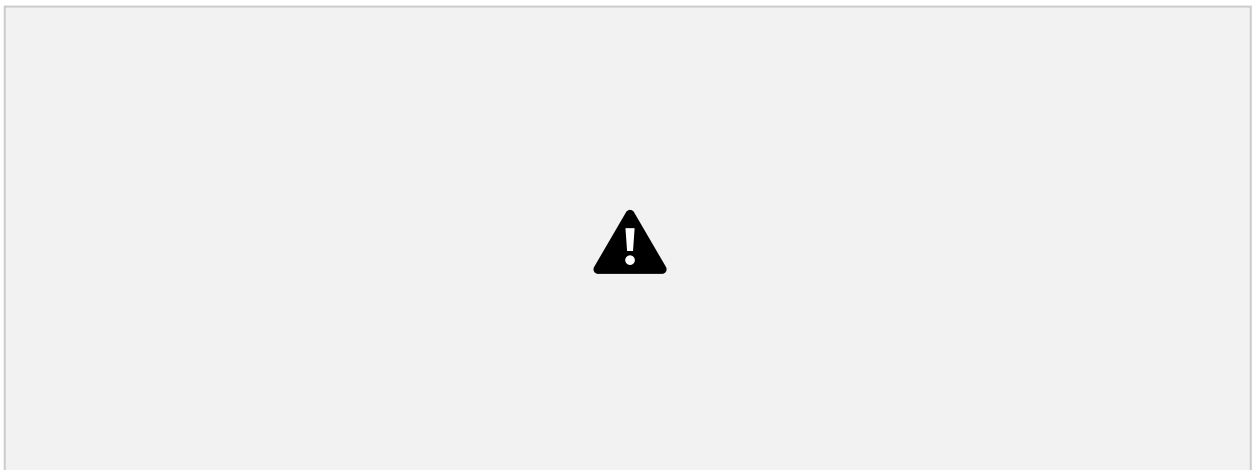


Рис. 3.1. Результати дослідження волонтерів.

Зовнішні події. Дослідження показало, що волонтерам з бракує навичок для проведення подій, а саме волонтери стикаються з наступними проблемами: - розподілення ролей в команді (38,9 %) - промо (22,2%) - пошук партнерів (25 %)

- запрошення спікерів (5,6%)
- логістика (13,9%)
- пошук приміщення (11,1%)

Молодіжні комітети організують кінопокази, квести про юрепорт, творчі вечори та тематичні події до свят. У рамках нашого дослідження, ми спитали

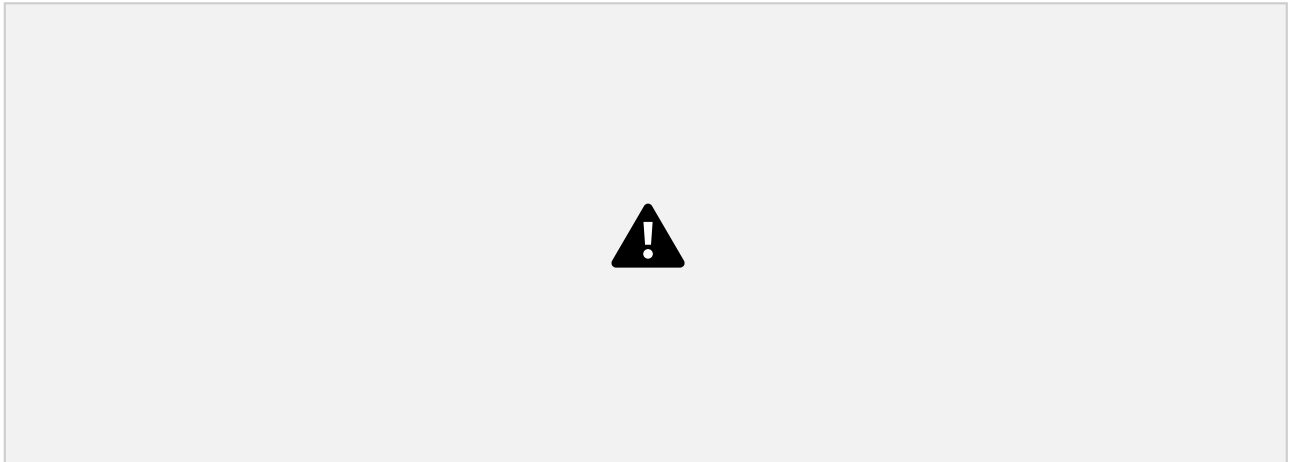
59

волонтерів, які саме події вони хотіли б організувати і отримали наступні результати: 39% хотіли б робити тематичні події до свят, 25%, - кінопокази, 20%, - квести про юрепорт, а 16,7%, - творчі вечори. Як бачимо, зацікавленість у темах є приблизно рівномірною, однак найбільше мотивації волонтери матимуть організуючи тематичні події до свят, тож плануючи діяльність молодіжних комітетів важливо враховувати це побажання.

Досить продуктивним у роботі молодіжних комітетів є складова залучення волонтерів, - їх рекрутинг. Під час інтерв'ю координатори зазначали, що отримали достатню кількість аплікаційних форм, щоб сформувати молодіжний комітет.

Як бачимо з нашого дослідження, найефективнішим каналом рекрутингу є самі волонтери, які діляться досвідом з друзями та також заохочують їх також ставати волонтерами. 41,7% опитаних стали волонтерами за порадою друга або подруги. Добре працюють й цифрові канали: 36,1% заповнили анкету, побачивши її на головній сторінці U-Report.

Як ти дізнався\дізналася про волонтерство у U-Report?



60

Рис. 3.2. Результати дослідження волонтерів.

Планування роботи. Наше дослідження показало, що волонтерам бракує чітко визначених цілей, які допомогли б розуміти, наскільки ефективною є їх робота та яким є особистий внесок кожного у досягненні цілей організації. Під час інтерв'ю координатори зазначали, що для важливо тримати зв'язок з центральним офісом U-Report та розуміти, які є стандарти у їх діяльності.

Як часто ти хотів\хотіла б організувати події?

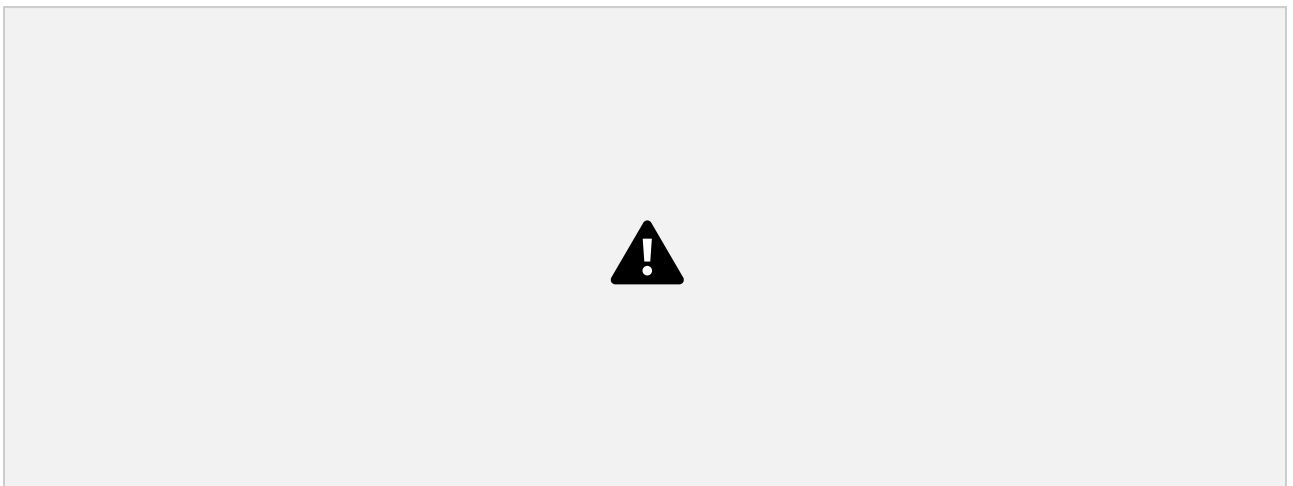


Рис. 3.3. Результати дослідження волонтерів.

Скільки разів на місяць ти можеш відвідувати зустрічі локального комітету?

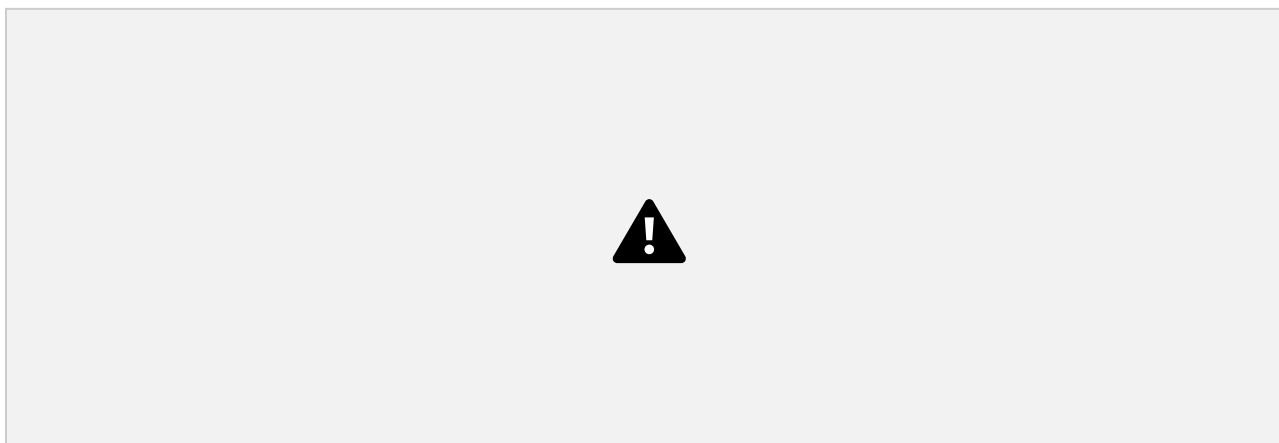


Рис. 3.3. Результати дослідження волонтерів.

Наше дослідження допомогло з'ясувати, які навчки волонтери хотіли б розвинути в собі найбільше, зрозуміти, скільки часу вони готові приділяти проекту та оцінити реально, яке навантаження є для них прийнятних. В рамках дослідження ми також дізналися основні виклики, з якими стикаються координатори молодіжних комітетів і на основі цього можемо пропонувати рекомендації.

3.2. Алгоритми роботи у локальних молодіжних комітетах

Отримавши результати дослідження та проаналізувавши їх, можемо запропонувати алгоритми роботи щодо основних напрямків, у яких працюють молодіжні комітети.

Планування роботи. Оскільки оновлення молодіжного комітету відбувається раз на пів року рекомендується планувати роботу наступним чином: 1. Раз на пів року проводити стратегічну сесію проекту командою U-Report разом із волонтерами з усієї країни, яка має також включати приблизні показники та активності для локальних комітетів.

2. Під час цієї стратегічної сесії локальні комітети мають презентувати свої ідеї щодо роботи на наступні три місяці та захистити їх перед командою.

3. Запровадити регулярні скайп-коли з координаторкою волонтерів, які допоможуть

краще розуміти як центральний офіс може допомогти у діяльності локальних комітетів, більш ефективно організувати діяльність та разом шукати

4. Локальним координаторам проводити зустрічі команди не рідше, ніж 2 рази на місяць. Наше дослідження показало, що 40% відсотків волонтерів готові відвідувати зустрічі щотижня, а 31% - раз на два місяці.
5. Локальним комітетам раз на два місяці проводити власну зовнішню подію у своєму місті, адже 61,1% волонтерів готові організувати власний захід саме з такою періодичністю.

Таким чином, система зустрічей у проекті буде виглядати так:

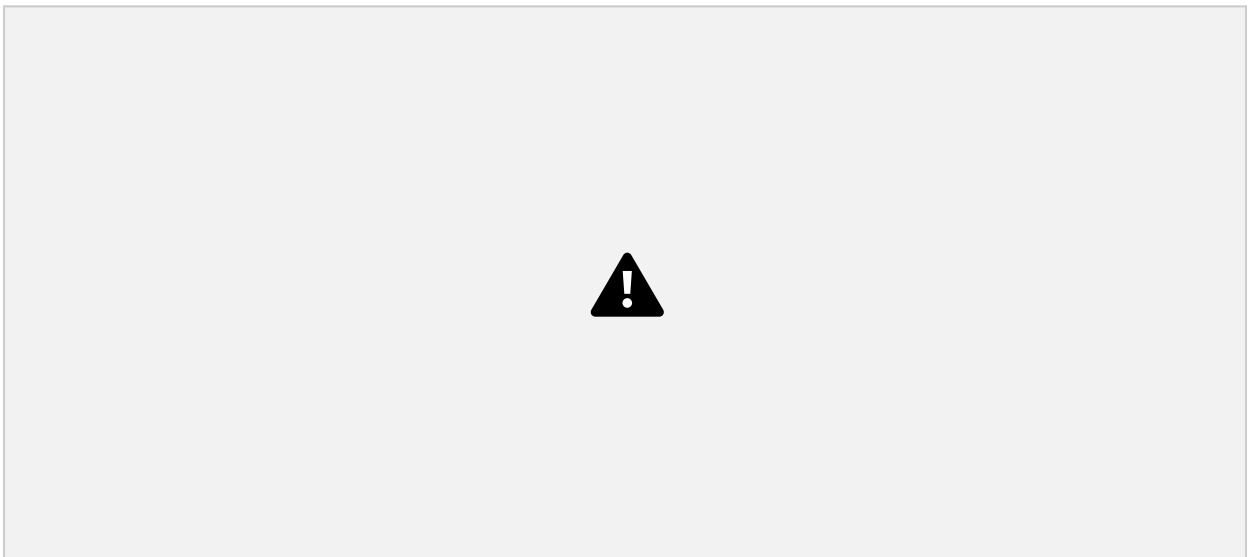


Рис. 3.3. Запропонована система зустрічей у проекті. Складено автором.

Рекрутинг. Сьогодні рекрутинг, - один з найбільш зрозумілих та чітких процесів у проекті. Етапи рекрутингової кампанії виглядають наступним чином: 1. Координатор локального комітету створює або оновлює аплікаційну форму. 2. Форма поширюється через основні канали комунікації U-Report: сторінку у Facebook та Instagram та через розсилку чат-бота в особисті повідомлення

63

юрепортерам, які знаходяться у місці, де оголошено набір. Крім цього, повідомлення поширюють активні члени локального комітету та партнери у місті, де вікривається набір.

3. Наступний етап – відбір. Координатор локального комітету сам або з допомогою координатора локальних комітетів обирає волонтерів по мотивації та досвіду. 4.

Після того, як координатор локального комітету визначив волонтерів, з якими буде працювати, для нових членів проводиться тренінг, який допомагає більш глибоко познайомитися з проектом та роззнайомитися між собою.

Тренінги. Координатори усіх локальних комітетів відзначили, часто волонтерам бракує знань для виконання обов'язків. Крім того, тренінг, проведений для найактивніших волонтерів з усієї країни показав, що рівень залученості у роботу над проектом зростає після навчальних подій. Так, до проведення тренінгу волонтери зазначили, що готові допомагати проекту на 65%, а після, - на 80%. Н-кількість волонтерів відповіли, що їх мотивує можливість розвиватися, беручи участь в проекті та відвідувати корисні тренінги. Таким чином, можемо запропонувати наступні рекомендації по освітній складовій для волонтерів:

- проведення вступного тренінгу для волонтерів
- проведення окремих тренінгів для найактивніших волонтерів з наступних тем:
публічні виступи, налагодження партнерств, соціальні мережі, організація подій

Також під час тренінгу рекомендується спланувати роботу з локальними координаторами на наступні три місяці, щоб після повернення у свої міста, координатори мали визначений план дій і комунікували його іншим волонтерам.

Такі теми є запропонованими та актуальними на даний момент. Вони також можуть змінюватися в залежності від проектів, які створюють волонтери та проблем, з якими стикаються у щоденній роботі.

64

Тренінги рекомендується проводити після перших двох місяців роботи нового молодіжного комітету, - це допоможе зрозуміти активну частину волонтерів, з якими варто працювати та більш детально вивчити запити волонтерів складових програми, які важливо включити до тренінгу. Це обумовлено тим, що кожен локальний комітет має різний контекст роботи. Наприклад, в одному локальному комітеті може бути досвідчений координатор, який працює у громадському секторі не перший рік, вміє працювати з командою та має багато особистих контактів з місцевою владою, громадських організацій,

тощо. В іншому місті може бути менш досвідчена команда, яка стикаючись з викликами у проєкті втрачає до нього інтерес і фокусується на особистих справах замість подолання цих викликів. Впливає також загальна ситуація у місті, де веде діяльність молодіжний комітет: рівень активності студентства, наявність молодіжних спільнот та відкритості місцевої влади.

Систематичне проведення тренінгів для волонтерів впливатиме на:

- дасть волонтерам практичні інструменти для особистого розвитку - допоможе підтримувати мотивацію лишатися в проєкті
- сприятиме позитивному іміджу організації U-Report як проєкту, який піклується про волонтерів
- допоможе покращити діяльність волонтерів, і як наслідок, діяльність організації

Окрім тренінгів рекомендується проводити неформальні події для локальних комітетів, де у волонтерів була б можливість спілкуватися з волонтерами з інших міст, ділитися досвідом та проводити час разом. Такими подіями можуть стати FuckUp Nights, спільні поїздки на відпочинок та події раз на пів року з підбиттям підсумків, де кожен локальний комітет представляє результати своєї роботи, а найактивніші отримують заохочення.

Опитування. Один із викликів для нових юрепортерів є робота над опитуваннями. Часто локальні молодіжні комітети мають цікаві ідеї та

65

пропозиції, однак не мають практичних інструментів як їх реалізувати. Тому, маємо наступні рекомендації по роботі з опитуваннями.

Першим етапом має стати ознайомлення волонтерів з тим, навіщо проводити опитування на окремому тренінгу. На основі фідбек-сесій із локальними координаторами та результатів роботи молодіжних комітетів можемо виокремити наступні складові, які має включати тренінг:

1. Соціологічний аспект проведення опитувань
2. На що впливають опитування? Кейси використання даних U-Report
3. Де можна знайти результати опитувань у відкритому доступі 4.

Алгоритм створення опитування

5. Практичні вправа: розробка опитування
 6. Мапування стейкхолдерів, які можуть використати це опитування 7.
- Закріплення матеріалу: моделювання процесу подання опитувань на розгляд.
- Алгоритм роботи з опитуваннями має виглядати наступним чином: 1.
- Брейнштурм тем, які є актуальними для міста та вибір однієї 2. Пошук партнера, який може бути зацікавленим у використанні результатів опитування
3. Формулювання теми та мети опитування, робота над питаннями для опитувань
 4. Подання опитувань до Наглядової Ради через форму
 5. Затвердження кінцевого вигляду опитувань з центральним офісом U-Report 6.
- Анонсування запуску опитування та поширення інформації про його запуск 7.
- Очікування результатів та візуалізованих даних у вигляді інфографік 8.
- Презентація результатів партнерам
9. Ведення комунікації з партнерами щодо використаних даних

66

Під час проведення перших двох опитувань рекомендується контролювати роботу молодіжних комітетів щодо роботи над опитуваннями, а згодом, - коли систему буде налагоджено, - виконувати тільки функцію моніторингу.

Відкриття молодіжного комітету. Рекомендується побудувати структуру тренінгу наступним чином:

1. Знайомство та енерджайзери. Цей блок допоможе створити сприятливу атмосферу та допомогти незнайомим між собою волонтерам почувати себе більш комфортно.
2. Ознайомлення із діяльністю UNICEF. Проект U-Report є одним із проєктів UNICEF, тож майбутні амбасадори мають розуміти свою роль у глобальних змінах над якими працює організація та відчувати свою причетність до них.
3. Наші цінності. Однією із важливих складових волонтерського руху є виховання у волонтерах спільних цінностей, тож цей блок вперше знайомить з ними.
4. Структура проєкту U-Report. У цьому блоці амбасадори знайомляться із

структурою команди та дізнаються більше про те, як функціонує проект. 5. Як може бути задіяний U-амбасадор? Ця частина допомагає зрозуміти роль волонтера у проекті, свої майбутні обов'язки. Чудовим варіантом може стати презентація цього блоку одним із членів локального комітету, який вже певний час є задіяним у проект. Так, він\вона, поділившись своїм досвідом зможе показати які зміни проект може спричинити у кожному і тим самим замотивувати нових волонтерів.

6. Як співпрацювати на заходах? Одним із ключових завдань волонтерів є підключення нових юррепортерів, тож цей блок вчить пропонувати підключення до опитувань та пошук потенційних партнерів

7. Як створювати опитування? Окрім долучення до опитувань нових юррепортерів, члени молодіжного комітету також працюють над опитуваннями,

67

тож під час цього блоку варто ознайомити волонтерів з основними алгоритмами роботи з опитуваннями та змоделювати створення опитування

8. Планування роботи. На цьому етапі координаторка має допомогти локальному комітету спланувати роботу. Це допоможе сформулювати очікування від волонтерів та дасть вектор для подальшої діяльності комітету. 9.

Неформальне спілкування та завдання розповісти про себе

Обрання координатора локального молодіжного комітету. Наразі локальні молодіжні комітети оновлюються раз на пів року, але часто не змінюється координатор. Однією з рекомендацій, яку можемо надати, - це переобрання голови локального комітету щопівроку за наступним алгоритмом:

- Обрання координатора відбувається на відкритті локального молодіжного комітету
- Кожен охочий готує промову, у якій аргументує, чому має стати координатором молодіжного комітету
- Перед першою зустріччю молодіжного комітету кожен, хто висуває свою кандидатуру має написати короткий мотиваційний лист
- Після оголошення промови кожен присутній має можливість задати додаткові

питання кандидату

- Обрання координатора відбувається шляхом таємного голосування, де кожен має право участі
- Кожен волонтер може подати свою кандидатуру на обрання координатора локального молодіжного комітету
- Координатор молодіжного комітету може переобиратися, але для цього він\вона має висувати свою кандидатуру разом із іншими кандидатами

Основною метою впровадження таких змін в обранні локальних координаторів, - утримання мотивації волонтерів лишатися активними та

68

працювати на результат. Крім того, маючи на шляху до отримання статусу координатора певні «випробування» волонтери будуть більше цінувати отриману «посаду». Також такий спосіб обрання координатора допоможе залучити до цього рішення весь молодіжний комітет та стане однією із засад реалізації принципу участі в проекті. За можливості, рекомендується запровадити грошову винагороду за дану позицію, - таким чином людина матиме прямі зобов'язання перед організацією, а мотивація таку посаду отримати буде вищою. У такому випадку рішенням може стати можливість ставати головою молодіжного комітету тільки тим волонтерам, які були активно залучені в діяльність мінімально пів року.

3.3. Основні складові рекомендованої моделі управління.

Модель, яку пропонуємо для управління локальними молодіжними комітетами включає наступні послідовні процеси: аналіз, планування, навчання, постановка цілей, мотивація та оцінка. Далі ми розглянемо детальніше кожен з них.

69

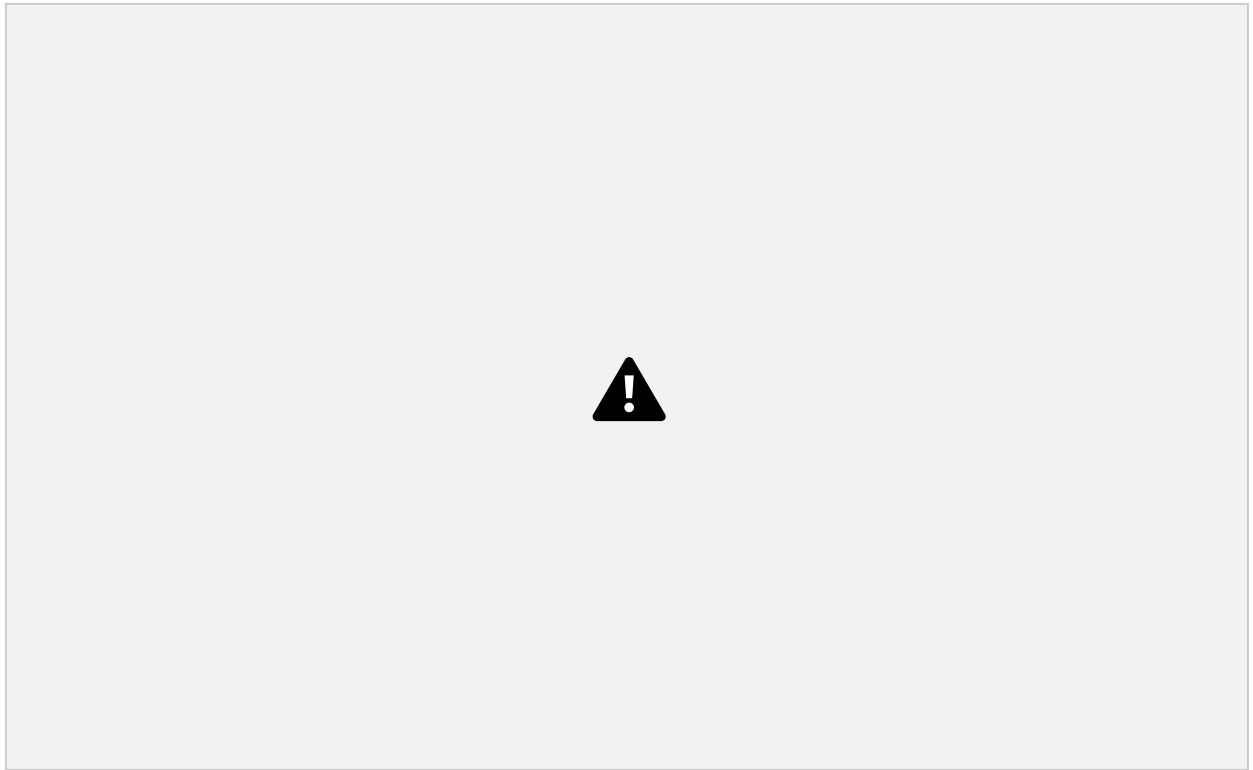


Рис. 3.4. Елементи рекомендованої моделі управління. Складено автором.
Першим етапом процесу нашої управлінської моделі є **аналіз**.

70

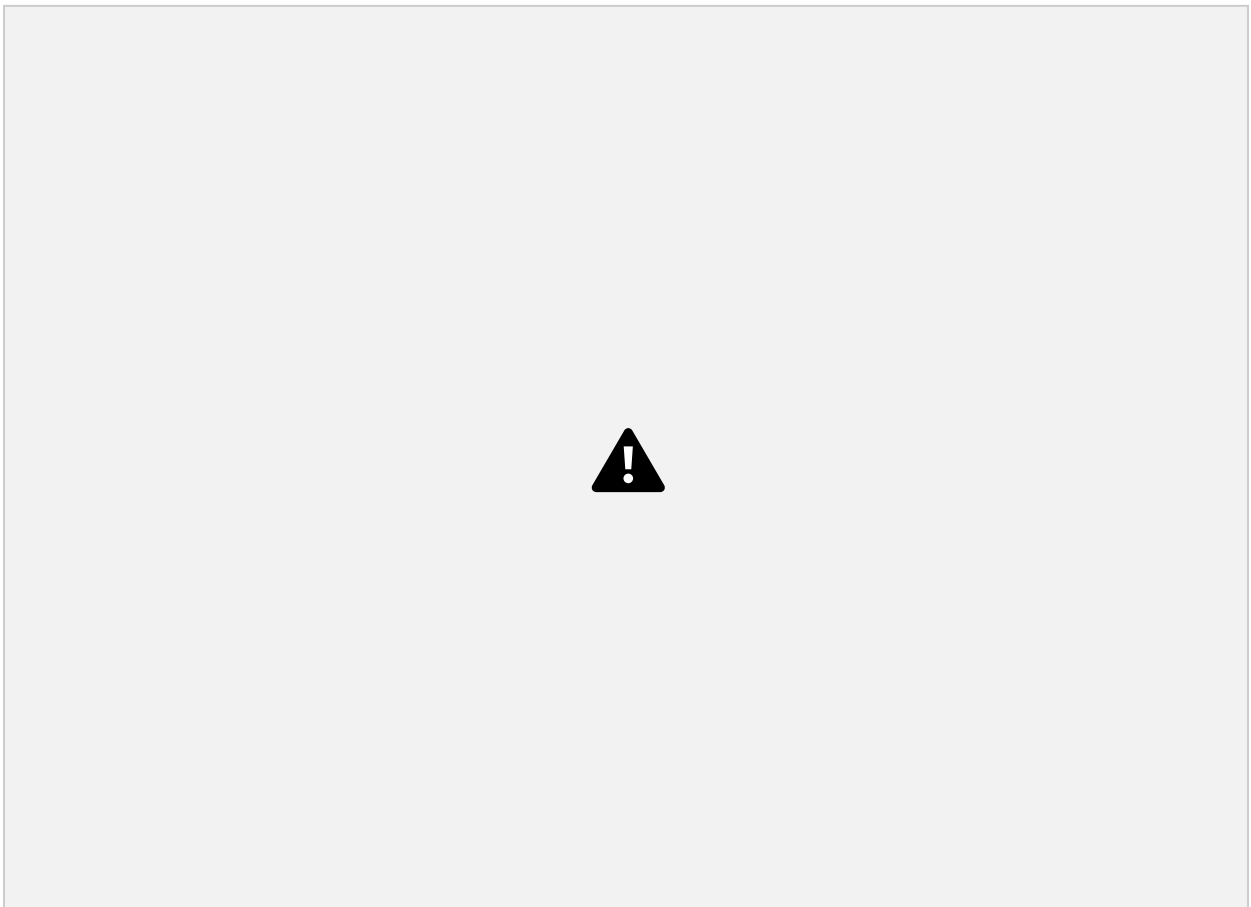


Рис. 3.5. Етапи аналізу. Складено автором.

Основною складовою цієї моделі є проведення стратегічних сесій командою проекту U-Report на початку року. Під час стратегічної сесії команда має провести аналіз точки, від якої проект далі має розвиватися, відповісти на питання «Де ми є?» відносно зовнішнього світу та які внутрішні процеси на це впливають; скласти картину того, що наразі відбувається у проекті. Зважаючи на те, що в Україні сьогодні існує безліч волонтерських можливостей для молоді, важливо постійно відслідковувати, яку цінність пропонує участь саме в нашому проекті. Для ефективного проведення стратегічної сесії рекомендується також залучити фасилітатора, оскільки модерування сесії членами команди може впливати на суб'єктивність прийнятих рішень. Результатом стратегічної сесії

71

мають стати окреслені основні напрямки подальшого розвитку, на основі яких ми переходимо до етапу **планування роботи**.

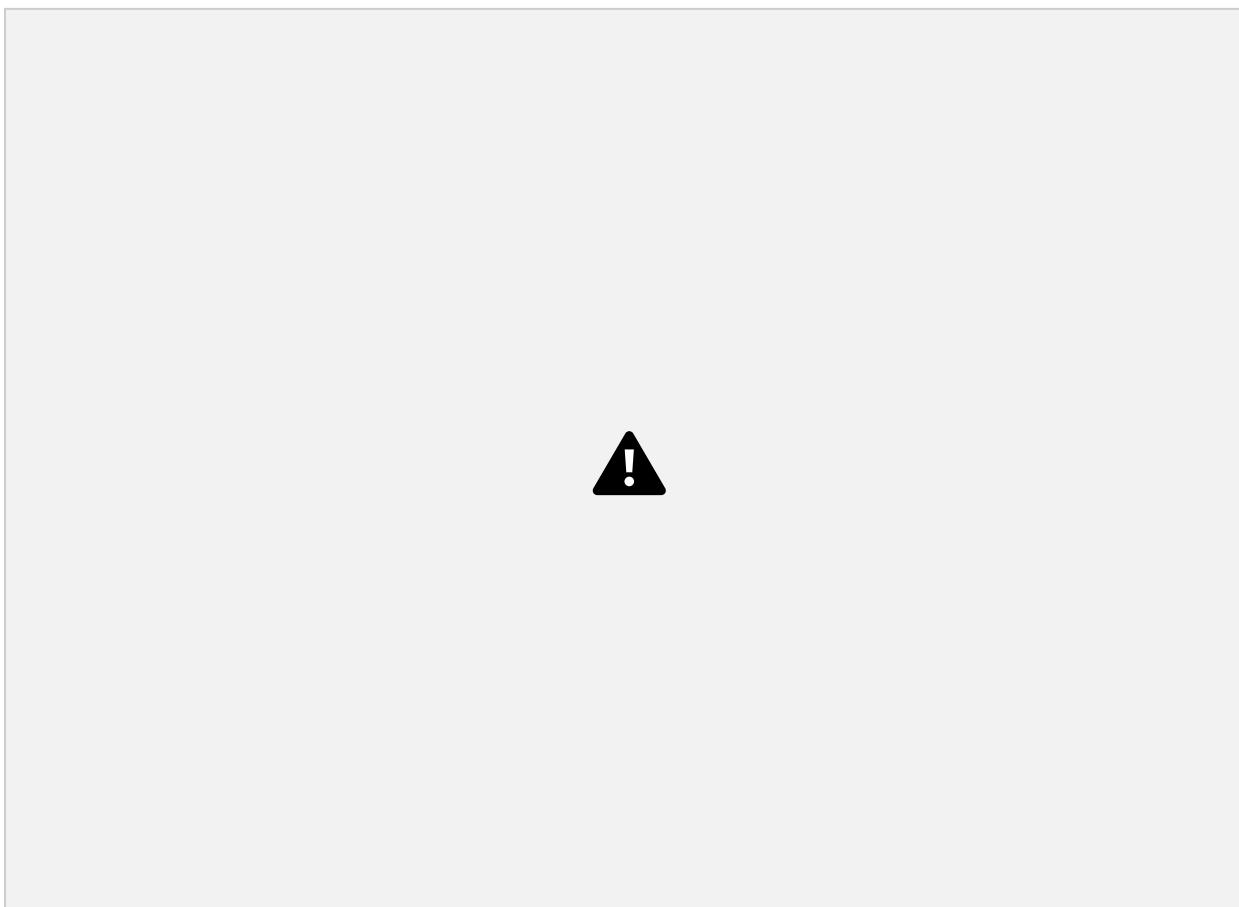


Рис. 3.6. Планування роботи в рамках моделі управління. Складено автором.

Планування роботи передбачає календар активностей для волонтерів та

команди, який включає в себе планування відкриттів та оновлень молодіжних комітетів, участь у фестивалях, події молодіжних комітетів, тренінги та інші заходи, які сприятимуть досягненню цілей. Розуміючи заплановані на наступний рік активності, важливо запланувати необхідну для цих активностей кількість персоналу та волонтерів. Далі, - зрозуміти який для цього потрібен бюджет.

Таким чином, команда буде мати визначений вектор досягнення цілей та планувати ресурси.

72

Серед пунктів, які важливо включити у план роботи мають бути також відкриття молодіжних комітетів, участь у фестивалях та навчання для волонтерів. В рамках **навчання** волонтери мають отримати знання про проект та необхідні навички для своєї діяльності. Окрім більш якісного виконання роботи навчання також допоможе волонтерам відчувати, що участь у проекті дає можливість розвиватися як особистість. На цьому етапі передбачається проведення для волонтерів тренінгів.

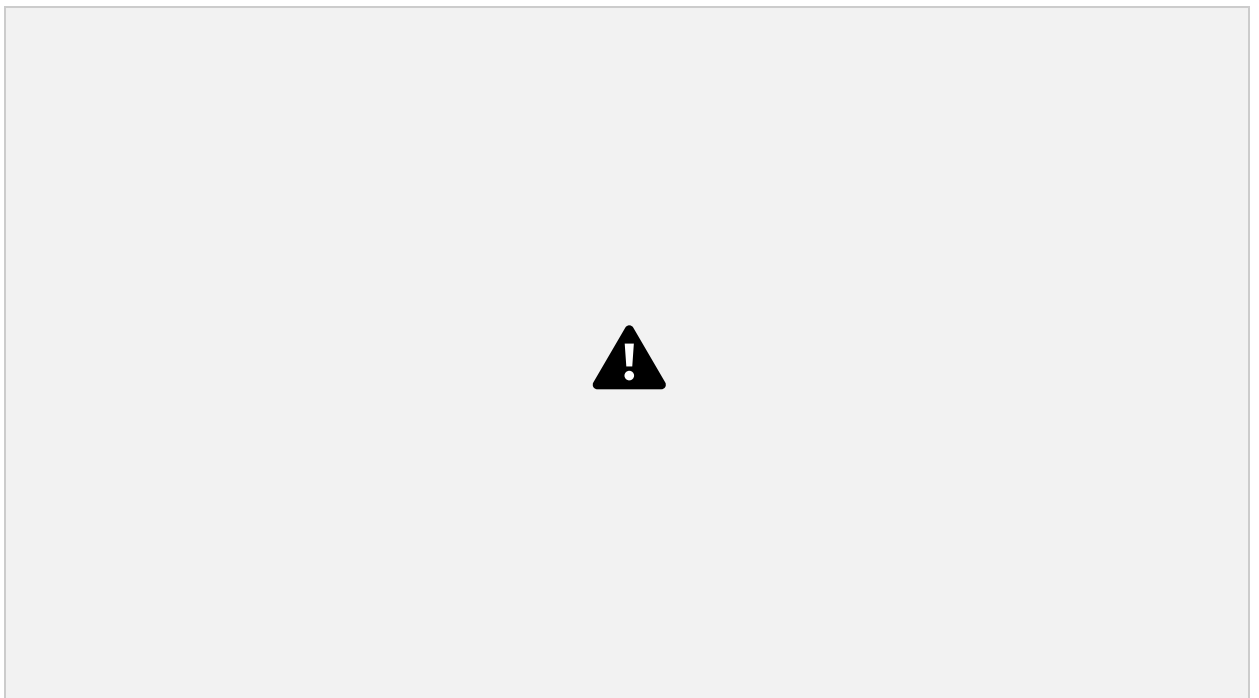


Рис. 3.7. Модель навчання волонтерів. Складено автором.

Розуміючи свою роль в проекті та маючи необхідні навички наступним етапом роботи з волонтерами має стати постановка цілей. Тут пропонуємо застосувати загальновідому методику постановки цілей SMART:

73

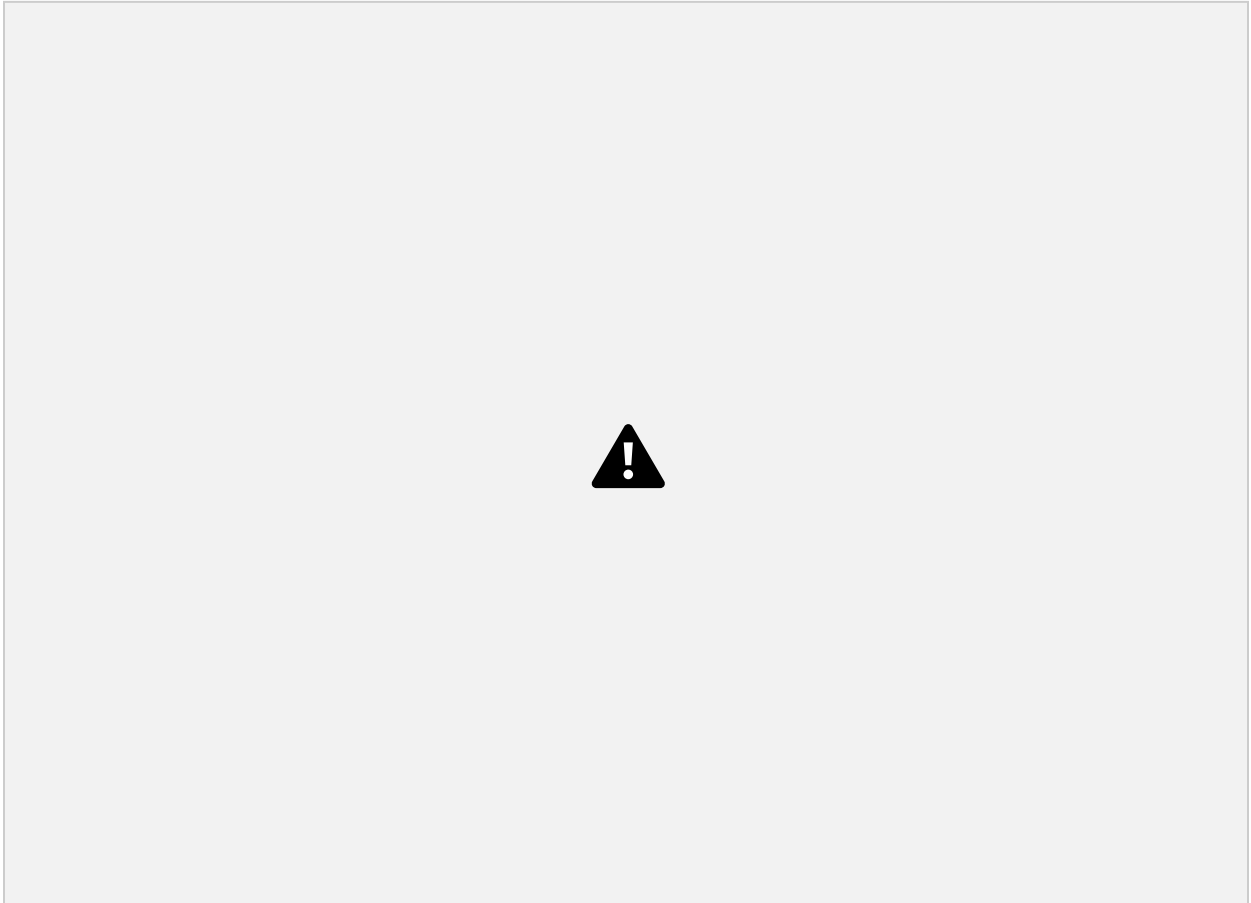


Рис. 3.8. Постановка цілей за методикою SMART.

На етапі постановки цілей ми пропонуємо спланувати кількість та частоту:

- Проведених подій
- Презентацій
- Зустрічей локальних комітетів
- Тренінгів для u-амбасадорів
- Підключених u-репортерів
- Проведених опитувань

Після цих двох етапів волонтери будуть розуміти цілі та розуміння, як їх досягати.

Основними складовими створення мотиваційного середовища є такі складові як заохочення автономії, відчуття приналежності до спільноти, відповідність цінностям, розвиток навичок та зв'язок з цілю.

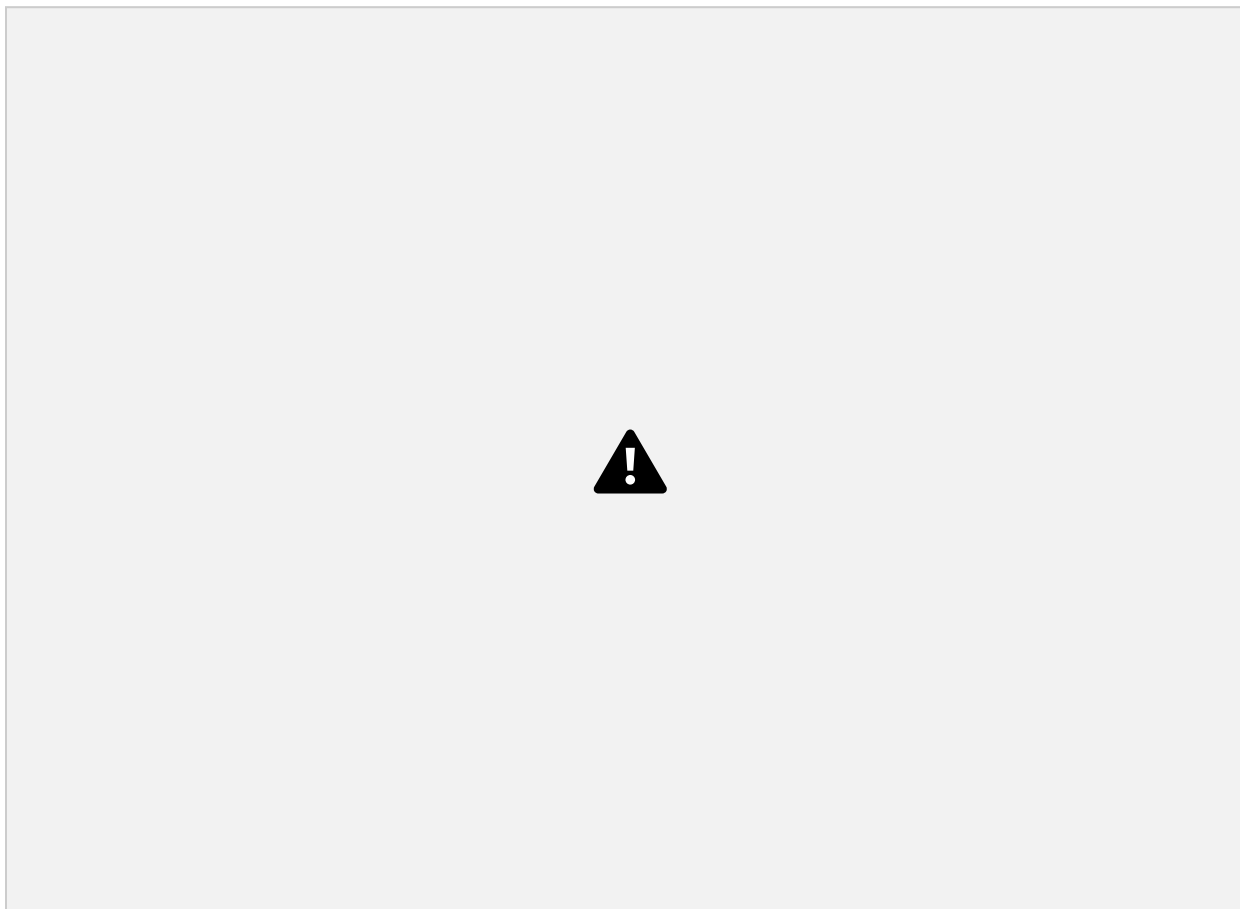


Рисунок 3.9. Модель мотивації волонтерів.

Розглянемо детальніше кожен зі складових нашої моделі мотивації.

Заохочення автономії. Важливо давати волонтерам можливість проявляти ініціативу в рамках певних рамок та допомагати переосмислити за необхідності цілі.

Відчуття приналежності до спільноти. Спілкування з іншими волонтерами має бути безпечним місцем, де кожен може вільно висловлюватися та отримувати зворотній зв'язок.

Відповідність цінностям. Одним з необхідних компонентів роботи з волонтерами є впровадження у роботі цінностей, якими керується проект та допомагати досягати цілей у відповідності до цих цінностей.

Розвиток навичок. Під час навчання варто робити акцент не тільки на цілях організації, а й на особистих, - таким чином волонтери будуть розвивати не тільки проект, але й займатися особистісним розвитком.

Зв'язок з ціллю. Варто допомагати волонтерам встановлювати зв'язок між цілями та місією організації та своїми власними цілями у життя. Це сприятиме розвитку такого підходу у роботі як «ownership»

Наступна складова, - оцінка.

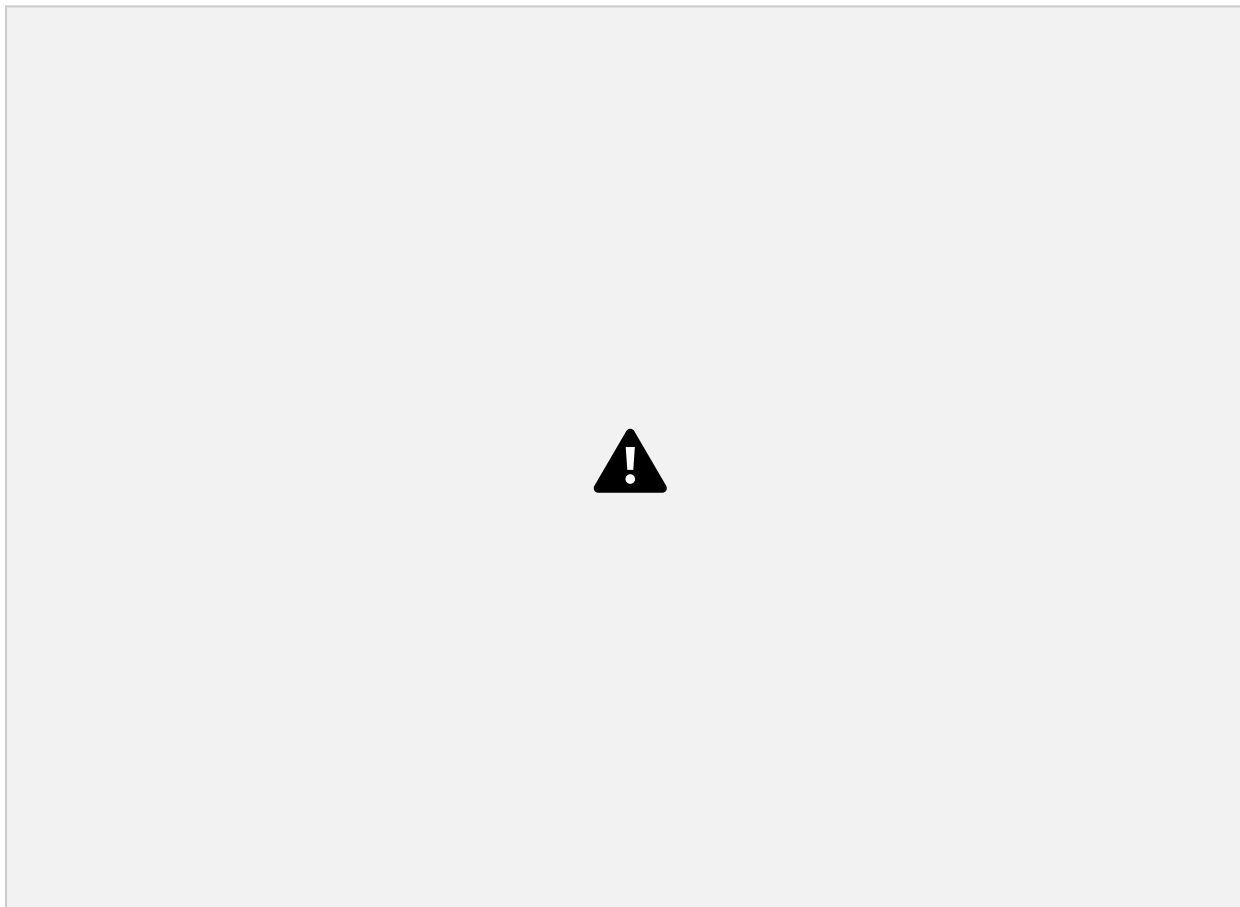


Рис. 3.10. Оцінка роботи молодіжних комітетів. Складено автором.

76

Під час цього етапу варто оцінити, наскільки ті результати, які ми отримали відповідають очікуванням та планам, які ми ставили на початку. Після оцінки ми знову повертаємося до аналізу та наступних етапів, адже будь який процес в організації є циклічним і часто починається у тій самій точці.

Отже, дослідження волонтерів допомогло нам зрозуміти, яких навичок волонтерам бракує для більш ефективної роботи та яким чином проекту варто планувати діяльність. Дослідження також допомогло ідентифікувати потреби волонтерів. Узагальнюючи, ми виділили основні: потребу налагодити основні

процеси та створювати задавати стратегічний напрямок розвитку проекту. У результаті ми створили модель управління, основними складовими якої є аналіз, планування, навчання, постановка цілей, мотивація та оцінка.

77

ВИСНОВКИ

У роботі було вивчено підходи до трактування терміну «молодь» та основні підходи до роботи з молоддю в Україні та світі. Основним питанням наукової дискусії є вік, у якому людина переходить від позначки «молодість» до позначки «юність». У розвинених країнах ця межа сягає 24-25 років, за Законодавством України, молоддю прийнято вважати особу від 14 до 35 років. Провівши порівняльний аналіз підходів до визначення терміну «молодь» різними науковцями, можемо виокремити спільні характеристики, за якими вчені характеризують це поняття:

- Вік
- Соціальний статус
- Вибір професії
- Інтереси та цінності

Порівнюючи наш та закордонний досвід залучення молоді до волонтерства, можемо зробити висновок, що у той час, як в інших країнах існують механізми участі та діалогу молоді з владою через волонтерство, в Україні цей процес тільки на етапі становлення. Щоб розуміти яким чином ефективніше залучати молодь важливо пам'ятати, що саме є основною мотивацією для молоді брати участь у волонтерстві. Так, за даними опитування U-Report Ukraine основними мотивами є позитивні зміни у суспільстві – 42,3%, отримання додаткового знання, навичок, уміння – 32,8% та нові знайомства – 22,8%.

Сьогодні існує велика кількість організацій, де молодь може отримати волонтерських досвід. Більшість з них мають горизонтальну модель управління, - це обумовлено специфікою управління людьми у неприбутковій сфері. Серед

78

найбільших: Пласт, AIESEC, ФПІ та Ukrainian Volunteer Service. Також можемо відзначити, що ці організації використовують комбіновані моделі управління. Серед інших проєктів, які працюють з молоддю, проєкт U-Report дає молодим людям можливість впливати на зміни у суспільстві та допомагає будувати діалог між молоддю та владою. В Україні проєкт стартував у 2015 році і спочатку працював з волонтерами лише на рівні Києва, але згодом, пілотувавши ініціативу U-ambassadors у Донецькій та Луганській областях було прийнято рішення масштабувати роботу з регіонами та створити молодіжні комітети по всій Україні. Завдяки цьому у проєкту з'явилося багато нових можливостей, але разом з тим, і багато викликів пов'язаних із менеджментом волонтерів. Провівши глибинні інтерв'ю з координаторами молодіжних комітетів ми виокремили основні проблеми, з якими вони сьогодні стикаються у своїй щоденній роботі. Серед них можна виокремити відсутність системи у роботі та брак навичок для виконання своїх обов'язків. Також ми провели анкетування серед волонтерів, яке допомогло зрозуміти, які знання варто дати волонтерам, щоб підсилити їх діяльність та організацію загалом та побудувати систему роботи. Модель, яку ми розробили для роботи з молодіжними комітетами включає в себе аналіз, планування, навчання, постановку цілей, мотивацію та оцінку роботи.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бардін О. Волонтери // Політична енциклопедія. Редкол.: Ю. Левенець (голова), Ю. Шаповал (заст. голови) та ін. — К.: Парламентське видавництво, 2011. — с.119 ISBN 978-966-611-818-2.
2. Бидерман Кристиане «Координация работы добровольцев и менеджмент волонтерских программ в Великобритании», [Електронний ресурс]. – Режим доступу:
[\[http://www.kdobru.ru/materials/Координация%20работы%20добровольцев%20и%20менеджмент%20волонтерских%20программ%20в%20Великобритании.pdf\]](http://www.kdobru.ru/materials/Координация%20работы%20добровольцев%20и%20менеджмент%20волонтерских%20программ%20в%20Великобритании.pdf)

3. Богдан Буяк «Молодь як особлива соціально-демографічна група в умовах становлення соціально-правової держави та громадянського суспільства», [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://ipiend.gov.ua/wp-content/uploads/2018/07/buiak_molod.pdf
4. Буасьє П. Первые годы Красного креста (Текст) // П. Буасьє. – М.: Международный комитет Красного креста. – 1994. – 154 с.
5. Волонтерство, [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.bitlex.ua/uk/blog/terms/post/volonterstvo>
6. Дмитриченко Л. И., Чунихина Т. С., Дмитриченко Л. А., Химченко А. Н. Корпорация в системе общественного производства: монография / Л. И. Дмитриченко, Т. С. Чунихина, Л. А. Дмитриченко, А. Н. Химченко – Донецк: ООО «Східний видавничий дім», 2010. - 220 с.
7. Закон України «Про сприяння соціальному становленню та розвитку молоді в Україні» від 05.02.1993 № 2998-ХІІ [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2998-12>.
8. Закон України про волонтерську діяльність, [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3236-17>.
9. Каретна О.О. «Сучасні підходи до визначення поняття «молодь». [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: http://dspace.onua.edu.ua/bitstream/handle/11300/294/app37_Karetna_O_O_%28287-291%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y
10. Кон И. С. В поисках себя: Личность и ее самосознание / И. С. Кон. – М. : Политиздат, 1987. – 366 с.
11. Костина А. В. Эстетика рекламы / А. В. Костина. – М. : ООО «Вершина», 2003. – 304 с.
12. Крапівіна Г. О. Світовий волонтерський рух: 10 стан і статус / Г. О. Крапівіна // Вісник економічної науки України. – 2012 – № 1. – С.73
13. Лисовский В. Л. Советское студенчество. Социологические очерки / В. Л. Лисовский. – М. : Мысль, 1990. – 216 с
14. Міжнародний досвід в діяльності волонтерських організацій, [Електронний

ресурс]. – Режим доступу: <http://diplomukr.com.ua/news/2009/08/17/1305+>

15. Міністерство соціальної політики України, «Інформаційна довідка щодо волонтерства та благодійництва», [Електронний ресурс]. – Режим доступу:

<https://www.msp.gov.ua/news/12101.html?PrintVersion>

16. Монастирський Г. Л. Теорія організації: підручник. / Г. Л. Монастирський. – Тернопіль: ТНЕУ, 2014. – 288 с., [Електронний ресурс]

Режим доступу:

http://dspace.tneu.edu.ua/bitstream/316497/800/1/Theory_organiz.pdf

17. Мотречко В.В. «Молодь як суб'єкт державотворчих процесів: теоретичні засади

18. Н.Й. Черниш «Соціологія», Львівський національний університет імені Івана Франка, видавництво "Кальварія", 2004 - 460 с.