

Міністерство освіти і науки України

Національний університет «Києво-Могилянська академія»

Факультет економічних наук

Кафедра маркетингу та управління бізнесом

**Кваліфікаційна робота**

освітній ступінь – бакалавр

на тему: «Емоційне лідерство в управлінні волонтерськими проєктами»

Виконала: студентка 4-го року  
навчання,  
спеціальності 073 Менеджмент  
Володько К.В.

---

Керівник  
Гриджук І.А.

---

кандидат наук з державного  
управління, доцент

Рецензент Загурська-Антонюк В.Ф.  
(прізвище та ініціали)

Кваліфікаційна робота захищена  
з оцінкою \_\_\_\_\_

Секретар ЕК Ісаєнко А.М.

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2024р.

**Київ – 2024**

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
«КИЄВО-МОГИЛЯНСЬКА АКАДЕМІЯ»  
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІЧНИХ НАУК**

Кафедра маркетингу та управління бізнесом

**Освітній ступінь «Бакалавр»  
Спеціальність 073 «Менеджмент»**

**ЗАТВЕРДЖУЮ:**

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_ К.В. Пічик  
« \_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

**З А В Д А Н Н Я**

**ДЛЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТУ**

Володько Катерині Василівні

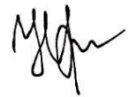
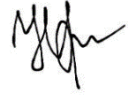
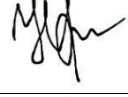
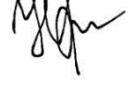
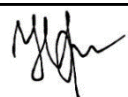
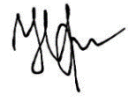
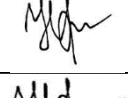
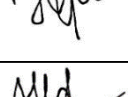
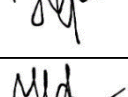
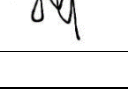
1. Тема роботи «Емоційне лідерство в управлінні волонтерськими проектами» керівник роботи к.н.з держ.управління, доцент кафедри маркетингу та управління бізнесом, Гридчук Ірина Анатоліївна.
2. Строк подання студентом роботи « 13 » травня 2024 р.
3. Вихідні дані до роботи: *статистичні збірники, звітність закладу, статут закладу, навчальна програма на 2023-2024 рр, онлайн-ресурси закладу, результати опитування тощо.*
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): *дослідження суті та значення емоційного лідерства, дослідження поняття, діяльності та особливості волонтерської діяльності, особливості мотивації волонтерів, формулювання цілей у керуванні волонтерськими проектами, збереження команди у волонтерських проектах, визначення основних рис, аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища компанії, дослідження лідерства у компанії, мотивації та збереження команди, розробка*

*практичних засад для вирішення проблем пов'язаних з управлінням, розробка пропозицій для вирішення проблем за допомогою теоретичних засад емоційного інтелекту та емоційного лідерства, обґрунтування ефективності запропонованих заходів.*

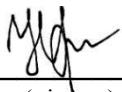
5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): *рисунок із концепцією емоційного інтелекту як цілісного явища; таблиця стилей емоційного лідерства; таблиця ролей лідера за С. Кові у відповідності до стилів емоційного лідерства; діаграма з відображенням поширеності причин офіційного волонтерства у 2019/2020 роках в Англії; таблиця з інструментами мотивування згідно з порадами для лідерів Карітасу та їхня відповідність типам мотивації за Маккеландом; таблиця пояснення SAVE-методу для формулювання цілей та завдань; діаграма ефекту від поєднання тиску та натхнення для досягнення цілей; таблиця причин вигорання та способів йому запобігти; таблиця ключових моментів діяльності лідера волонтерських проєктів у відповідності до елементів EI; таблиця профільних напрямків роботи та кількості задіяних в них педагогів та учнів; графік динаміки фінансування на забезпечення діяльності палаців культури тощо та оплату на витрату праці працівників цих закладів; таблиця середньої заробітної плати педагогічного колективу КЗ «Центр дитячої та юнацької творчості» згідно з даними за квітень 2024 року; таблиця середньої заробітної плати педколективу; діаграма порівняння місячної заробітної плати у ЦДЮТ порівняно з МЗП та прожитковим мінімумом станом на квітень 2024; таблиця змін у витратах через зміну цін; таблиця динаміки кількості спеціалістів у галузі позашкільної освіти в Україні в 1991-2023 роках; таблиця динаміки балансу 2020-2022; таблиця змін в активах 2020-2022; таблиця зміни витрат на державні закупівлі КЗ «Центр дитячої та юнацької творчості» за 2020-2022; таблиця характеристика цільової аудиторії закладу; таблиця партнерів ЦДЮТ; таблиця вплив зовнішніх факторів на КЗ ЦДЮТ; рисунок ієрархія в колективі КЗ ЦДЮТ та зони відповідальності; таблиця з життєвим циклом проєкту*


*«Благодійний концерт»; таблиця з SWOT-аналізом для КЗ ЦДЮТ; діаграма порівняння результатів самооцінки та оцінки колективом стилю лідерства; таблиця наявності робочих стресорів в роботі КЗ ЦДЮТ; таблиця з порівнянням альтернатив для вирішення проблеми з веденням соцмереж та зовнішньою комунікацією; таблиця з витратами на ремонт та доходами від здачі в оренду.*

## ГРАФІК ПІДГОТОВКИ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ ДО ЗАХИСТУ

№ п/п	Перелік робіт	Термін виконання	Дата ознайомлення наукового керівника	Підпис наукового керівника	Примітки
1.	Вибір теми, затвердження її на засіданні кафедри та закріплення наукового керівника	жовтень	18.10.23		
2.	Вивчення джерел літератури, матеріалів архівів, періодичних видань, збір та узагальнення фактів, даних	жовтень листопад	Листопад 2023р.		
3.	Складання плану каліф. роботи та узгодження з науковим керівником	грудень	19.12.23		
4.	Написання розділів роботи <i>або</i> Постановка експерименту, аналіз отриманих результатів наукового дослідження	грудень березень	грудень 2023-березень 2024		
5.	Проміжний контроль виконання роботи	лютий березень	Лютий-квітень 2024		
6.	Написання кваліфікаційної роботи в цілому, ознайомлення з її першим варіантом наукового керівника	січень березень	Січень-квітень 2024р.		
	<b>Розділ 1</b> (постановка проблеми, теоретичні основи, огляд літературних джерел)		02.02.2024р.		
	<b>Розділ 2</b> (аналітично-дослідницька частина)		25.03.2024р.		
	<b>Розділ 3</b> (проектно-рекомендаційна частина)		22.04.2024р.		
7.	Повне завершення написання кваліфікаційної роботи, оформлення її згідно з вимогами й подання на відгук науковому керівнику	до 10 травня	13.05.2024р.		
8.	Подання на зовнішню рецензію	з 10 травня			
9.	Підготовка до захисту кваліфікаційної роботи на засіданні кафедри: написання доповіді та виготовлення ілюстративного матеріалу	до 20 травня			
10.	Підготовка супроводжувальних документів	до 20 травня			
11.	Публічний захист кваліфікаційної роботи перед екзаменаційною комісією	згідно з розкладом роботи ЕК			

Графік узгоджено «18» жовтня 2023 р.

Науковий керівник  **Гриджук І.А.**  
(підпис) (прізвище та ініціали)

Виконавець кваліфікаційної роботи  **Володько К.В.**  
(підпис) (прізвище та ініціали)

ПРИМІТКА: Завдання на кваліфікаційну роботу та графік підготовки кваліфікаційної роботи до захисту друкуються на одному аркуші, на двох сторонах.

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	7
<b>РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНИЙ РОЗГЛЯД ВОЛОНТЕРСТВА В КОНТЕСТІ ЕМОЦІЙНОГО ЛІДЕРСТВА</b> .....	10
1.1 Суть та значення емоційного лідерства.....	10
1.2 Волонтерська діяльність, суть та особливості.....	15
Висновок до розділу .....	29
<b>РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ КОМУНАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ «ЦЕНТР ДИТЯЧОЇ ТА ЮНАЦЬКОЇ ТВОРЧОСТІ»: СТРУКТУРА, ЛІДЕРСТВО, ОСОБЛИВОСТІ</b> .....	32
2.1 Загальна характеристика КЗ «Центр дитячої та юнацької творчості» .....	32
2.2 Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища КЗ «Центр дитячої та юнацької творчості» .....	45
2.3 Дослідження проявів емоційного лідерства, мотивації та рівня збереженості команди в КЗ «Центр дитячої та юнацької творчості» .....	51
<b>РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА ПРОПОЗИЦІЙ З УПРАВЛІННЯ ТА ЕМОЦІЙНОГО ЛІДЕРСТВА ДЛЯ КОМУНАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ «ЦЕНТР ДИТЯЧОЇ ТА ЮНАЦЬКОЇ ТВОРЧОСТІ» М. САРНИ</b> .....	61
3.1 Практичні засади для вирішення проблем пов'язаних з управлінням в КЗ «Центр дитячої та юнацької творчості».....	61
3.2 Пропозиції для вирішення проблем за допомогою емоційного інтелекту та емоційного лідерства в КЗ «Центр дитячої та юнацької творчості» .....	66
3.3 Обґрунтування ефективності запропонованих заходів.....	69
<b>ВИСНОВКИ</b> .....	73
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....	76
<b>Додаток А</b> .....	80

## ВСТУП

У часи глобальних викликів та гострої постановки соціальних проблем волонтерські проєкти стають важливим інструментом для зміни і покращення суспільства. Менеджмент у таких ініціативах вимагає специфічних навичок та підходів, і в цьому контексті розгляд емоційного лідерства особливо актуальний.

З одного боку ми маємо підвищення інтересу суспільства до розуміння себе та вивчення емоційного інтелекту, як інструмента, з іншого – потребу у метаморфозі начальника, ціль якого лише ефективність та прибуток, у лідера, який розуміє, що все залежить від команди, її мотивації та комфорту. Так емоційне лідерство це не теоретичний винахід вчених, відірваний від реальності, це відповідь на потребу. Волонтери, які відчувають, що їхні емоції визнані та враховані – показують більшу відданість команді та готовність витратити свій вільний ресурс для конкретної волонтерської ініціативи. Емоційне лідерство дозволить створювати ефективні та стійкі у кризові моменти команди.

Волонтери, які мають велику мету і почуття її поступового досягнення, можуть безкоштовно виконувати роботу яка вимагає спеціальних навичок і зазвичай винагороджується, це зазвичай дозволяє зекономити гроші для державних чи громадських ініціатив. Вивчення у цій темі досвіду комунального неприбуткового закладу з довгою історією, команда якого складається з педагогів, дозволяє поглянути на лідерство в стабільному колективі відокремлено від проблем, які зазвичай мають короткострокові волонтерські ініціативи.

*Стан і ступінь розробки проблеми в спеціальній літературі.* Вагомі наукові внески в дослідження емоційного інтелекту та лідерства зроблені Д. Гоулменом, Р. Бояцісом, Е. Маккі, цю тему різнобічно розкривають публікації HBR – Гарвардського бізнес-журналу, в Україні питання емоційного інтелекту в бізнесі та житті вивчала В. Козлова. Проте закордонні теорії про емоційний інтелект та лідерство не можуть врахувати особливості його використання в Україні та ситуації, з якими зіштовхуються українці. Така ж ситуація і з літературою про менеджмент: існує невелика кількість напрацювань, які б

досліджували менеджмент в українських передумовах та умовах, не узагальнюючи досвід як загальнолюдський або спільний для народів, котрі були в СРСР, та розглядали використання теорії в унікальному досвіді українців.

*Метою* є дослідження управління волонтерськими проєктами в контексті емоційного лідерства, поглиблення теоретико-методичних основ та надання практичних рекомендацій щодо покращення управління та лідерства як взаємодоповнювальних елементів.

*Завдання дослідження:*

- Узагальнити теоретичні відомості про емоційний інтелект та лідерство;
- З'ясувати особливості керування волонтерськими проєктами та як на ефективність впливає емоційна компетентність керівника;
- Дослідити особливості функціонування та керування КЗ «Центр дитячої та юнацької творчості»;
- Проаналізувати зовнішнє та внутрішнє середовище існування закладу;
- Дослідити лідерство у КЗ «Центр дитячої та юнацької творчості»;
- Сформулювати пропозиції вирішення проблем, знайдених у процесі дослідження КЗ «Центр дитячої та юнацької творчості»;
- Оцінити ефективність запропонованих заходів.

*Предметом дослідження* є емоційне лідерство і використання емоційного інтелекту, для успішного керування волонтерськими проєктами.

*Об'єктом цього дослідження* є процес управління волонтерськими проєктами.

*Методологічним підходом цього дослідження* є узагальнення рис успішного лідера на основі типології ЕІ за Гоулменом та виокремлення особливостей лідерства у волонтерських проєктах, користуючись працями іноземних та вітчизняних авторів, фахівців у сферах психології та бізнесу, подальше дослідження методом опитування колективу досліджуваного закладу та аналіз стану закладу за допомогою зібраних під час практики документів та свідчень співробітників.

*Науково-практична значимість одержаних результатів* полягає у подальшій розвитку теорії та практики емоційного лідерства в управлінні волонтерськими проєктами, використання успішного досвіду керування волонтерами для комерційних проєктів, розвиток концепції емоційного лідерства з врахуванням особливостей суспільства та зовнішніх умов в Україні.

# РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНИЙ РОЗГЛЯД ВОЛОНТЕРСТВА В КОНТЕСТІ ЕМОЦІЙНОГО ЛІДЕРСТВА

## 1.1 Суть та значення емоційного лідерства

Для початку визначимо, що таке емоційний інтелект (ЕІ): *це вміння розуміти свої емоції повністю (причини виникнення, прояви, наслідки), знати, що з ними робити, щоб забезпечити якнайкращу комунікацію із зовнішнім світом із турботою до свого внутрішнього світу; а також розуміти (зчитувати за допомогою вербальних та невербальних знаків) емоції інших людей і могли використовувати знання про відчуття інших людей для досягнення ефективної співпраці та досягнення своїх цілей.* Зазвичай вчені по різному виокремлюють кількість складових ЕІ, проте найпоширенішою є типологія за Гоулменом, де виокремлюється чотири великих складових: *самоусвідомлення, самокерування, соціальна сприйнятливість, керування стосунками* [1].

Люди – це емоційні створіння незалежно від обставин. Ігноруючи емоції на роботі, втрачають важливі дані і припускаються помилок, яких би не було, якби людина мала розвинений емоційний інтелект. ЕІ в робочому житті – це інструмент, який забезпечує не лише успіх конкретних проєктів, а й атмосферу в команді, від надсилання листа так, щоб його було не страшно прочитати іншим, до захисту себе та підлеглих від вигорання [2].

Кожна емоція або дія щодо емоційного стану є частиною якоїсь із цих складових, наприклад: терплячість, відповідальність та мотивацію можна віднести до самокерування, емпатію – до соціальної сприйнятливості, а дипломатію, вміння організовувати групи – до керування стосунками. При цьому жорстко розділяти емоційний світ на чотири складові не можна. Розвинений емоційний інтелект це гармонійний розвиток усіх складових і на їхньому «перетині» знаходяться багато навичок, візуальне зображення дозволяє уявити концепцію ЕІ більш загально та як цілісне явище:

	Самосвідомість	Самосвідомість + самоконтроль	Самоконтроль	
Самосвідомість	Стабільна самооцінка	<i>Нахнення</i>	Контроль вияву власних емоцій	Самоконтроль
	Розуміння своїх емоцій	<i>Здатність до саморозвитку</i>	Наполегливість і терплячість	
	Принциповість	<i>Визнання, накопичення та правильне використання власного досвіду</i>	Планування	
	Впевненість у собі		Самомотивація	
	Наявність візії щодо власного життя	<i>Уміння фокусуватись на можливостях</i>	Бачення можливостей	
Самосвідомість + соц. сприйнятливість	<i>Увага до людей та докільця</i>	Інтуїція, вміння покладатись на неї	<i>Відповідальність за себе та команду</i>	Самоконтроль + керування стосунками
	<i>Уміння бачити загальну картину та деталі</i>	Лідерство, як риса та навичка	<i>Оптимізм та вміння передавати його іншим</i>	
	<i>Відчуття загальної стратегії</i>	Уміння адаптуватись	<i>Надія</i>	
Соціальна сприйнятливість	Емпатія	<i>Довіра</i>	Дипломатія	Керування стосунками
	Твереза оцінка емоційного стану та можливості працювати інших осіб	<i>Уміння делегувати та розділяти відповідальність</i>	Уміння дослухатись до думки інших	
		<i>Вирішення конфліктів, пошук спільних рішень</i>	Створення цілей та постановка задач	
	Розуміння, що є хорошим для інших	<i>Передбачення труднощів, з якими можуть зіштовхнутись інші</i>	Організація груп і мотивація	
			Відчуття ритму в комунікації та роботі	
	<b>Соціальна сприйнятливість</b>	<b>Соц. сприйнятливість + керування стосунками</b>	<b>Керування стосунками</b>	

**Рис. 1.1** Концепція емоційного інтелекту як цілісного явища

Для лідера ЕІ це не лише вміння співчувати та пам'ятати, що підлеглі це також люди з емоціями, це ще й вміння давати складний зворотній зв'язок, бути

готовим до змін, креативно мислити і діяти у повній невідомості не наодинці, а вести за собою команду. Ефективний керівник інтуїтивно (використовуючи попередній досвід та пасивну увагу для прийняття рішень) розуміє команду і дає відповідні повноваження, забезпечуючи безпечне навчальне середовище [1, 3, 4].

У час коли більшість алгоритмічної роботи автоматизовано і для найпростіших завдань потрібно використовувати часто творчий підхід, а працівники здобувають певну автономію, «лідерство на своєму місці», за словами Летіан Чжан (доцент кафедри бізнес-адміністрування Гарвардської бізнес школи), менеджерам потрібно перестати бути «армійськими командирами», а ставати більш схожими на баскетбольних тренерів, маючи на думці особливу увагу до вмінь, схильностей та мотивації команди [5].

На жаль, не прийнято говорити про емоції керівників. Лідерство потребує постійного емоційного залучення. Емоційний тягар полягає не тільки в роботі з іншими емоційними істотами, а й у поєднанні вимог до лідера з бажанням зберегти себе: від лідера вимагають щирости, відкритости, залучености й активізму водночас із дотриманням професійного такту, часто задоволенням очікувань активістів з різних таборів; чіткої позиції водночас із делікатністю, бо навіть особисті висловлення директорів впливають на роботу фірми. Це одна з причин, чому вивчення емоційного інтелекту важливе для керівників: це не тільки про розвиток емпатії та розуміння, це про вміння не картати себе, розділяти емоції на роботі від особистих, можливо десь акуратно маніпулювати, й окрім збереження команди – берегти себе від вигорання та звільнення [6].

Емоційне лідерство передбачає гармонійно розвинену емоційно компетентну особистість, проте проявити лідерство можна лише в комунікації та безпосередньому управлінні іншими людьми. Іншими словами, якщо для розуміння себе та самоконтролю людина може бути в кімнаті наодинці, то міжособистісні навички не можливі без перебування в суспільстві. Саме за стилем комунікації з підлеглими Д. Гоулмен, Р. Бояціс та Е. Маккі поділяють лідерів на тих, хто відчуває, задає ритм і зважає на почуття інших – резонансних

лідерів, та ефективних лише в короткостроковій перспективі жорстких «начальників» – дисонансних лідерів (табл. 1.1) [4].

**Таблиця 1.1** Стилі емоційного лідерства

Стиль	Характеристика	Для чого найкраще підходить
<b>Ідеалістичний (резонансний)</b>	Лідер пояснює напрямок, вимальовуючи бажаний результат, а не алгоритм дій. Створює позитивну атмосферу, мотивує, встановлюючи цілі та надихаючи.	Під час коригування цілей організації, змін у роботі, перебудови організації на новий напрямок діяльності.
<b>Навчальний (резонансний)</b>	Знає як використати таланти, навички та амбіції людини для досягнення цілей компанії. Дуже уважний до колег, допомагає «зрозуміти себе» і заохочує до розвитку та самореалізації.	Збільшує відданість компанії, добре справляється з розподілом роботи та наділенням відповідальності, з ним команда досягає цілей з вірою в мету. Може підвищити продуктивність за рахунок ефективного використання людей.
<b>Дружній (резонансний)</b>	Найбільше турбується про стосунки в колективі, ставить емоційні потреби людей вище певних бізнесових амбіцій.	Створює команду з міцними взаєминами, успішно врегульовує непорозуміння і корисний під час криз або стресових ситуацій.
<b>Демократичний (резонансний)</b>	Залучає кожного до обговорень, враховує думку команди перед важливими рішеннями. Піклується про справедливість та звертає увагу на виконання обов'язків.	Для вирішення невеликих проблем, простих завдань та завершення справ. Створює відчуття підтримки і причетності.
<b>Амбіційний (дисонансний)</b>	Перфекціоніст. Ставить чіткі цілі, часто завищені, дає цікаві, складні задачі. Приклад «трудоголізму», вимагають більшої старанності та відповідальності від команди.	Для отримання високих результатів уже вмотивованої команди у короткострокових завданнях.
<b>Авторитарний (дисонансний)</b>	Холодний та жорсткий. Вказує чіткі цілі та напрямок, вимагає виконання завдань виключно за його алгоритмом, не звертає уваги на те, як почувуються його колеги.	Для отримання швидких результатів в умовах ситуацій, які вимагають негайних дій, для керування складними людьми, на яких не діють інші методи.

*Джерело:* [4]

При цьому два дисонансних стилі (амбіційний та авторитарний) не є «під заборноюю». Вони підходять у тимчасовому використанні з досягненням високих результатів, але перетворюються на інструмент знищення команди в руках емоційно некомпетентних лідерів. Найцінніше – вміти поєднувати декілька стилів і використовувати інакший підхід залежно від ситуації,

проявляючи такий елемент ЕІ, як адаптацію, та відчуваючи, частково інтуїтивно, куди рухатись. Найкращим поєднанням у довгостроковій перспективі з постійною командою та більш-менш сталими цілями є поєднання дружнього та ідеалістичного стилів [4].

Стівен Кові виокремлює чотири ролі лідера, які можна назвати узагальненими рисами резонансного (емоційного) лідера. Звернімо увагу, що як «ідеалістичний стиль» вимагає розвинених усіх елементів ЕІ до найвищих рівнів, так найважливіша роль – «зразок для наслідування», можлива лише якщо лідер показує команді свою спроможність виконувати три інших ролі. Те ж саме з роллю «доручителя», вона вимагає відчуття трьох інших, чим дуже нагадує потребу в саме гармонійному розвитку ЕІ лідера. У таблиці 1.2 можемо побачити, як ролі лідера відповідають стилям емоційного лідерства [4, 7]:

**Таблиця 1.2** Ролі лідера за С. Кові у відповідності до стилів емоційного лідерства

<b>Роль лідера</b>	<b>Характеристика ролі</b>	<b>Відповідні стилі лідерства</b>	<b>Навички ЕІ, потрібні для виконання ролі</b>
<b>Зразок для наслідування</b>	Особистий моральний авторитет, користується безумовною довірою	<i>Навчальний + дружній + демократичний.</i> Досягає довіри увагою до емоцій та талантів інших.	<i>Лідерство, як риса та навичка і гармонійний розвиток усіх інших.</i>
<b>Провідник</b>	Ідеалістичний моральний авторитет, встановлює цілі і заохочує, але не вимагає	<i>Ідеалістичний стиль.</i> Створює натхнення та образ майбутнього.	Оптимізм та вміння передавати його іншим; Створення цілей та постановка задач; Мотивація;
<b>Диригент</b>	Структурує та узгоджує системи, реалізує бачення та цілі	<i>Дружній + ідеалістичний + навчальний.</i> Керує цілями і делегує відповідальність.	Організація груп; Відчуття ритму в комунікації та роботі; Вирішення конфліктів, пошук спільних рішень
<b>Доручитель</b>	Дозволяє команді реалізовувати свій потенціал без потреби у сильній зовнішній (матеріальній) мотивації	<i>Навчальний + дружній.</i> Досягає довіри увагою до емоцій та талантів інших.	Довіра; Відповідальність за себе та команду; Уміння делегувати та розділяти відповідальність;

*Джерело:* [4, 7]

## 1.2 Волонтерська діяльність, суть та особливості

Згідно із визначенням із Закону України «Волонтерська діяльність – добровільна, соціально спрямована, неприбуткова діяльність, що здійснюється волонтерами шляхом надання волонтерської допомоги». А також законом визначено, що основними принципами волонтерської діяльності є законність, гуманність, рівність, добровільність, безоплатність та неприбутковість [8].

Наразі волонтерські організації поділяються на неофіційні та офіційні, зареєстровані, наприклад, як громадські організації [9].

Реєстрація та правовий статус дозволяють лідерам більше давати волонтерам та мотивувати їх: їм легше з відшкодуванням коштів за проїзд та інші витрати волонтерів, передбачені до відшкодування Законом України, та з коштами на проведення заходів, оскільки можна залучати інвестиції та/або отримувати державну допомогу; вони можуть співпрацювати з іншими організаціями (в тому числі закордонними) та над більшими проектами, що дає команді більше можливостей розвитку; волонтери можуть отримати «паспорт волонтера», інші документи, які можуть засвідчувати досвід волонтерства, а також, що важливо для студентів, наприклад, зараховану практику роботи у волонтерській організації [8, 9]. Проте лідер отримає більше бюрократичної роботи та потребу в більшій команді й розгалуженій системі керування; відповідно більше навантаження на менеджерів. У зв'язку з останнім – багато волонтерських організацій мають оплачувану «верхівку», їхні лідери мають ставку, і можуть присвятити максимум часу та навичок [10].

Неофіційні формуються стихійно з метою допомогти комусь та досягнути значимої для суспільства цілі, діють від власного імені і не можуть фінансуватись юридичними особами [9]. Вони визначаються як більш гнучкі та адаптивні за рахунок відсутності бюрократії та ставці на людські взаємозв'язки [11]. При цьому за неможливості мати одного професійного менеджера, існує досвід формування рад: багато лідерів, які розподіляють між собою обов'язки. Виходить, що спільнота керується сама собою, але не перетворюється на

неефективну масу, оскільки має «найбільшого лідера», який задає велику ціль, так званий лідер-ідеаліст; кожен менший потік людей має свого керівника, який ефективно веде до виконання частини проєкту [10, 12].

Мотивація у традиційному розумінні виглядає як «покарання і заохочення» і реалізовується через матеріальні вигоди або втрати. З точки зору емоційного лідерства, процес мотивування це здатність керівника надихати, забезпечувати умови та підтримувати відповідне ставлення й відданість справі; не створювати, а підтримувати мотивацію [4]. Тому важливо розуміти базову теорію мотивації та уміти користуватись знаннями про те, що ж саме мотивує конкретну команду.

За Макклелландом мотивацію можна поділити на три типи, але жоден з них не є постійним та аксіоматичним для жодної людини [13]:

- за причетністю (бути частиною спільноти);
- за досягненням (бачити результат, потреба успіху);
- та за визнанням (мати винятковість, відповідальність та вплив).

Люди, які найкраще уміють надихати, мають розвинену здатність встановлювати міцний емоційний зв'язок зі своїми співробітниками. І він встановлюється за рахунок грамотного використання своїх емоційних навичок. Звертаючись до Аристотилівського визначення пафосу, саме звернення не до логіки, а до емоцій – змушує нас діяти. Ось три способи за Скотом Едінджером як емоційно мотивувати команду [14]:

1. Знайти натхнення в собі, щоб поділитись позитивною схвильованістю з командою. Головне, заряджаючи інших енергією, не перетворитись на позитивно-токсичну людину, чия постійна піднесеність починає відштовхувати. Щоб зберегти ефект від цього способу варто мати короткострокові задачі, які дадуть відчуття виконаної роботи.
2. Гнів – це потужний інструмент, якщо уміти визначати, які саме емоції насправді стоять за ним. Грамотний прояв гніву в деяких випадках працює на зміцнення довіри і поживляє роботу на кращий результат.
3. Виразити довіру до співробітників допомагаючи їм навчатись, показуючи впевненість в їхніх силах достатню, щоб інвестувати в них час

і ресурси. Таким чином команда здобуває кращі навички, впевненість, відданість компанії, залученість, а в результаті – більшу ефективність.

Зараз зростання активності волонтерів та розвиток волонтерської діяльності пояснюють бажанням «допомогти одне одному та зробити наближення перемоги безпечнішим та комфортнішим для людей» [15]. У історіях окремих волонтерів виділяються спільні причини: можливість підтримати інших і бажання щось робити (з ситуацією), робити вклад у розвиток важливої для себе теми, бути корисним, бачити результат своєї роботи, свій вплив на суспільство, відчувати вдячність інших, розвиватись, бути частиною активної групи (спілкуватись). Часто волонтерство це спосіб визначити власні цінності і об'єднуватись навколо них з іншими людьми. [11, 16, 17, 18, 19]

Ці мотиви загальні для волонтерів усього світу. Дослідження в Англії у 2020 показали такі найпопулярніші причини волонтерити [20]:



**Рис. 1.2** Мотиви для офіційного волонтерства у 2019/2020 роках в Англії

*Джерело:* [20]

Буває, що людина не може сформулювати свої мотиви, або вони змінюються впродовж роботи, але все одно завдання управлінця – створити умови за яких уже вмотивована людина почуватиметься щасливішою та реалізованішою [7, 13]. Чим краще лідер може з'ясувати справжні мотиви людини, тим ефективнішою буде співпраця волонтера та організації [19].

Розгляньмо, які інструменти підтримки мотивації пропонують для лідерів волонтерської організації «Карітас» [13]:

**Таблиця 1.3** Інструменти мотивування згідно з порадами для лідерів Карітасу та їхня відповідність типам мотивації за Маккелландом

<b>Інструменти мотивування згідно з порадами для лідерів Карітасу</b>	<b>Відповідність типу мотивації за Маккелландом</b>
Повторювати про цінність спільноти для волонтерів, проводити гуртування команди і поза волонтерством	За причетністю
Створювати простір для обміну ідеями, заохочувати до спілкування в чаті	За причетністю
Завжди пам'ятати про цінності та велику ідею проєкту	За причетністю, також за досягненням, оскільки дає волонтеру чітке уявлення, як виглядатиме успіх
Проводити вечірки для святкування досягнень проєктів і підбиття підсумків	За досягненням, також за причетністю, оскільки ці вечірки дозволяють гуртувати команду
За можливості дозволяти показувати свою причетність до спільноти за допомогою емблем, символіки на одязі;	За причетністю
Помічати досягнення та розвиток, заохочувати то «кар'єрного росту» в організації, публікувати новини про вплив діяльності та досягнення;	За досягненням та визнанням
Давати більше відповідальності та свободи, делегувати волонтерам складні завдання;	За визнанням

*Джерело:* [13]

Говорячи про людей, які працюють своїми знаннями, Пітер Друкер зазначав, що їх мусить мотивувати не лише можливість заробити гроші, а й почуття мети [21]. Помилково думати, що мета волонтерства це «лише давати, а не отримувати», адже будь-яка дія має нести за собою результат і для людини, яка діє. Це може бути не матеріальна винагорода, а розвиток, знайомства, досвід та просто задоволення [22]. Стівен Кові вважає, що цілісна особистість на цілісній роботі має задіювати: розум (можливість бути креативним, використовувати таланти); серце (мати доброзичливе ставлення); душу (служіння людству на засадах моральності) та тіло (мати справедливу платню) [7]. У волонтерстві ми можемо чітко бачити «душу», а от наскільки задіяні «розум» та «серце», і чи відчує задоволеність «тіло» – залежить від керівника.

Волонтерство це про сильну внутрішню мотивацію. У той час, як, очікувано, задовольнивши базові потреби по максимуму людина мусила б відпочивати, але через суспільну особливість життя людини – вона піклується ще про щось, маючи велику ціль [2, 13, 23, 24]. Додатково внутрішню мотивацію посилює «відчуття свободи», адже інколи робота – це офіс, у який людина приходить, бо так потрібно, навіть не маючи конкретної цілі, а волонтерство це точно вибір, покликання більшої мети [2, 10].

Якщо розглядати приклади різних волонтерських організацій, то можна знайти ілюстрації, які підтверджують теоретичні засади, розглянуті вище.

Часто волонтери зізнаються, що їхня робота складна та інколи дуже виснажлива, тоді додатковою мотивацією стає видимість результатів та вдячність [15]. Важливість цього відчуття підкреслює приклад, де бачення важливості власної роботи, прямо впливає на ефективність: працівники колцентру, що збирають гроші на стипендії, можуть зібрати удвічі більше пожертв після короткої зустрічі з стипендіатами, на якій побачили, як сильно їхня робота змінила життя студентів [2]. Тому важливо давати якісний фідбек, критику та бути супервізором, який дослухається і надає підтримку. А традиція святкувати завершення проєктів чи акцій дозволяє відчутти дію «завершеною та винагородженою» [2, 25, 26, 27]. За деяких умов відчуття винагороди можна створити за допомогою гейміфікації, наприклад, якщо робота стосується чогось рутинного або для заохочення креативу, особливо коли для волонтерства потрібна велика команда, а проєкти розтягнуті у часі [28].

Одним з видимих результатів є здобування або розвиток навичок у волонтерстві, це призводить до зростання рівня професійної компетентності, так, розвиваючись у вільний час з користю для світу, людина задовольняє свої потреби в особистому розвитку [7, 22]. Волонтерам з мотивацією розвитку та навчання (або ж визнання та досягнення за Маккеландом) краще підійде керівник, який використовує «наставницький стиль» емоційного лідерства [4]. При цьому молодим волонтерам більше потрібні навчання та підтримка, а зрілим і досвідченим – більший простір для роботи і більше відповідальності [29].

Прикладом зв'язку волонтерства з емоційним інтелектом є бізнес-менеджер, колишній керівник-волонтер у проєкті підтримки вразливої молоді, який вважає, що найбільший здобуток від волонтерства – організація роботи в групах, вирішення командних проблем та модераторство дискусій. Він виріс розвиваючи емпатію та розуміння обставин інших людей, що стало важливим для його звичайної робочої діяльності. Загалом волонтери з дослідження А. Шанц та К. Демпси-Бренч помічали розвиток «м'яких навичок»: стійкості, лідерства, побудов команд та співчуття. Виходить, лідер у волонтерстві мусить мати добре розвинений емоційний інтелект для максимальної ефективності, але при цьому він може його отримати у волонтерстві [22]. Українська волонтерська служба підкреслює, що «цінність волонтерства полягає в тому, щоб бачити потреби інших, вибудовувати міцні стосунки та зв'язки, вчитися толерантності та відповідальності за себе та інших» [30]. Виходить, що волонтерство це така галузь, де емоційний інтелект проявляється дуже яскраво: і як елемент, який потрібен для, і як елемент, який розвивається завдяки.

Якщо менеджмент волонтерської організації не може сформулювати цілі та організувати роботу, ми можемо зіштовхнутись із такими проблемами [13]:

- Неможливо знайти потрібних волонтерів, бо нечітко визначені обов'язки та мета діяльності;
- Реальні можливості волонтерів не використані, нестача волонтерів, оскільки, не розуміючи мети та користи від своєї діяльності, вони швидко йдуть з проєкту;
- Неможливо дати універсальні інструкції для основної діяльності, менеджер витрачає багато часу, щоб пояснити кожному волонтеру кожне завдання, відсутність цілі заважає оптимізації діяльності;
- Витрачається більше часових на особистих ресурсів лідера, адже якісно організувати роботу волонтерів без визначеної мети неможливо.

Якщо комерційні підприємства можуть починати свою роботу з планування фінансової прибутковості, то некомерційні організації починають із своєї місії (що важливо для мотивації). Волонтерська ініціатива може зростати тільки коли

команда волонтерів вірить в її місію. Лідер може вважати, що волонтери хочуть лише «покращити світ», але, як вже розглянули вище, причин може бути багато. Важливо знайти точки дотику і давати волонтеру роботу, на якій він буде найкориснішим та зможе досягнути власних цілей. Важливими є не лише «велика ціль», бачення, місія, а навіть формулювання менших цілей [10, 12, 31, 32]. Вважається, що ціль має бути достатньо високою, щоб людина відчувала покладену на неї довіру та відповідальність, але не втрачала мотивації через надто складне досягання цілі, щоб результат не здавався не вартим зусиль [23]. Робота з метою має поєднуватись з роботою з мотивацією ще на етапі пошуку людей для найму: Потрібно залучати людей, з чийми очікуваннями компанія здатна впоратись: мета і принаймні погляд на досягнення мети має збігатись. Так волонтерами буде легше керувати і вберігати від фрустрації. Обговорення того, що хоче отримати волонтер та що може дати проєкт, до найму в команду – допоможе знизити кадровий потік та ризики пов'язані з незадоволенням. Більше того, волонтери, які вірять в ціль проєкту, інколи стають безкоштовною рекламою, адже діляться тим, чим захоплені [31].

Тому звернімо увагу на постановку та формулювання цілей. Так, кожен волонтер має свою велику мету, волонтерський проєкт має велику мету, але досягання її – це виконання багатьох детальних завдань. Людині складно зрозуміти, як діяти, коли завдання звучить як «зробити світ кращим для дітей з інвалідністю». Тож завдання менеджера формулювати так, щоб волонтер розумів як діяти, скільки має часу, як це пов'язано із великою метою і відчував повагу до своєї роботи та часу, адже вони віддають особистий вільний час [25, 27]. Візьмімо SAVE-метод (табл 1.4) [33], запропонований Христовом Дежарденом, який базується на широко відомому SMART-методі і добре підходить до вимог волонтерської діяльності, оскільки базується не лише на ефективності, а й на мотивації.

Цей метод підходить і для місії. Вибудовуючи своє бачення, організація має перевірити, чи її ціль достатньо конкретна та зрозуміла, чи реально досягнути або наблизити суспільство до цього, чи є у цьому цінність сьогодні та чи

існуватиме вона завтра, а також поставити питання, чи буде для нас і суспільства це розвитком, а не занепадом або працею з нульовою ефективністю [33].

**Таблиця 1.4** SAVE-метод для формулювання цілей та завдань

Літера	Значення	Пояснення
<b>S</b>	Specific (визначена, конкретна)	Завдання мусить бути максимально конкретним і з точки зору виміру і з точки зору мотивації.
<b>A</b>	Attainable (досяжна, реальна)	Досяжність стосується не лише реальності завдання, а й можливості досягнення людиною – ціль має бути викликом, але надихати на досягнення, а не відлякувати.
<b>V</b>	Valuable (цінна, важлива)	Ціль має відповідати меті організації та враховувати в себе мету волонтера, себто мати реальну цінність і вплив на рух до спільної мети.
<b>E</b>	Elevated (велична, піднесена, винагороджена)	Виконана робота має бути «видимою», а позитивний результат від неї має бути поміченим і цінним, сприйматись «винагородою». При цьому сама ціль має спонукати до розвитку і вести до задоволення собою.

Джерело: [33]

Професор Дежарден пропонує такий приклад поганої цілі, як «досягти найкращих результатів» [33]. Такий узагальнювальний підхід засуджує і Пітер Друкер, адже ціль має бути не розпорошеною і спрямованою на абстрактне майбутнє, а задовольняти теперішній попит і мати результати вже у сучасному світі. Друкер дає приклад громадської церкви у штаті Іллінойс, де засновник керувався не думкою «я маю дати людям церкву, бо вони мусять ходити в церкву», він керувався тим, чому вони не ходять і задовольняв попит. Людям потрібні були неділі для часу з сім'єю, тож церква пропонує всі свої послуги ще й у середу увечері, прихожанам потрібно слухати проповідь поза службою – тепер вона записується на касети. Волонтерство має йти не за ціллю, вигаданою лідером, а лідер має сформувати ціль та керувати роботою, яка задовольнить реальні потреби [10]. Тобто: волонтерські організації мають задовольняти наявний попит, а не створювати додаткову пропозицію у ніші, де попит задоволений, або його не існує, адже ресурси волонтерів дуже цінні, щоб витратити їх безрезультатно.

Конкретно сформульовані цілі та задачі допомагають уникнути тривоги за те, що людина не може контролювати [2]. А менше тривожности – більш збережена команда.

Також варто відмітити важливі висновки професорів Е. А. Локка та Г. П. Летама [34]:

- Високі встановлені конкретні цілі призводять до вищої продуктивності, ніж просте спонукання людей щось робити;
- Наявність чіткого дедлайну пришвидшує роботу, на відміну від «вільного дедлайну»;
- Публічне проголошення цілей це водночас і взяття публічної відповідальности і краще виконання (інколи під тиском суспільства, а інколи через те, що людина відчуває проголошене публічно справді важливим для себе і має додаткову мотивацію);

Пітер Друкер вважає волонтерів-лідерів більш відданими своїй справі, ніж комерційних директорів, зокрема через те, що вони часто вкладають у справу багато власних ресурсів: від грошових внесків, закриваючи дірки в бюджеті, коли не вийшло знайти достатню суму, до навичок та свого вільного часу, часто жертвуючи сімейними вихідними. Також, щоб стати керівником, вони повинні мати досвід та глибокі знання про організацію [2; 9].

Великою особливістю лідера волонтерського проєкту – він вірить у основну мету роботи, відноситься особливо тепло до кожного в команді. За словами керівниці проєкту «Центр спільних дій» Тетяни Капустинської, коли є спільна велика мета та емоційні зв'язки, виникає почуття сім'ї. Вона відчуває особисту відповідальність за те, щоб вони виконували свою роботу, не відчували себе використаними і розуміли важливість своїх дій [15].

Сучасному лідеру волонтерських організацій також доводиться бути певною мірою рекрутером, адже якщо проєкт потребує навчених волонтерів, то мусить існувати співбесіда, де водночас беруть до увагу мотивацію людини та шукають їй роботу, щоб проявити здібності максимально [10, 31].

Щоб сформувати портрет ідеального лідера ВО, варто звернути увагу на проблеми, з якими зіштовхуються волонтери. Для цього візьмемо результати експерименту Ореста Цебенко, який досліджував негативний досвід доєднання до волонтерських організацій. Завдяки Оресту можемо виокремити «помилки», і звернімо увагу, що усі допущені помилки – це результат недотримання порад, які ми узагальнювали вище [35]:

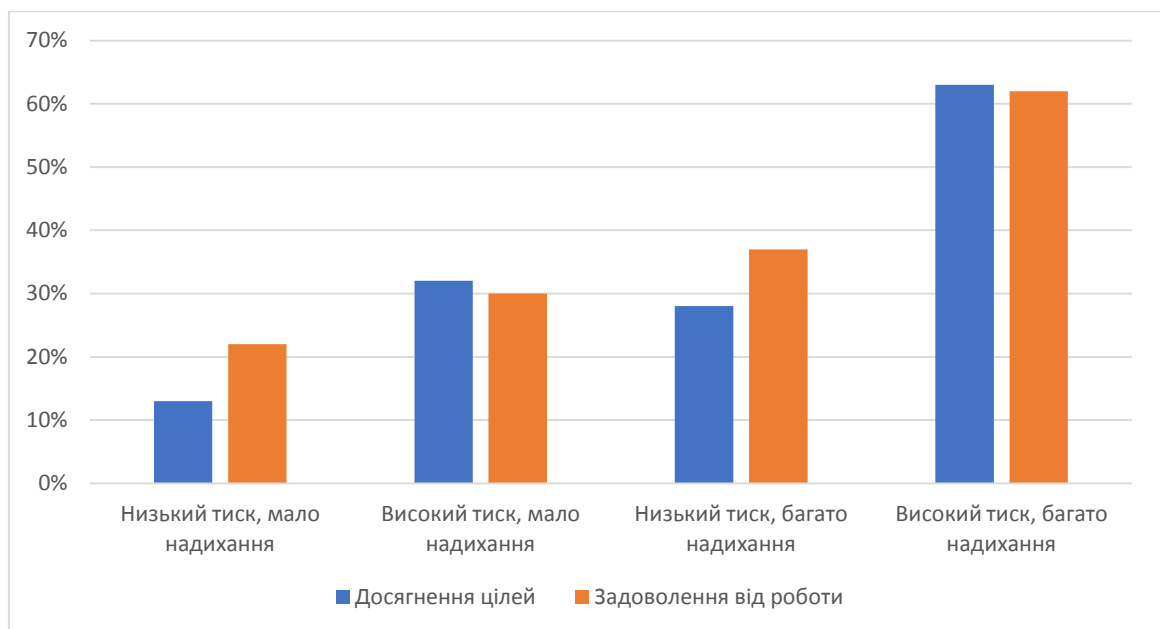
- Ускладнення роботи через нерозбірливу ієрархію, коли волонтери не розуміють, хто є їхнім «наставником» та до кого звертатись;
- Організації не цінують час волонтерів;
- Організації байдужі до волонтерів та не цінують їхньої роботи, наприклад, даючи неправильні адреси людей, яким треба допомога, не дають фідбеку, не цікавляться станом виконання завдання та досвідом свого волонтера;
- Не пояснюють, який вплив на наближення до цілі дає робота волонтерів;
- Не пояснюють чітко цілей та особливостей роботи, не дають «посадових інструкцій», за якими волонтер розуміє, що доведеться робити в організації.

Із цим перегукуються «сім смертних стресорів на роботі», які виділили Л. Фосслін та М. В. Даффі [2]. Тобто те, що робить управлінця поганим менеджером у бізнесі, робить його поганим лідером і в некомерційних організаціях теж.

На перепоні до успішного керування інколи постає особиста дилема лідера: оскільки організація не платить волонтерам, то не може висувати жодних вимог з ефективності. Проте важливо усвідомити, що волонтери добровільно погоджуються на роботу. Давно пройшла трансформація від волонтера-аматора, який хоче робити добро, до професійного, навченого, неоплачуваного волонтера, який вже мотивований. Багато волонтерів це освічені люди, які не задоволені бути «лише помічниками», їм треба запропонувати значущі досягнення, власну відповідальність і можливість значно задіювати свій досвід та знання. Такий поділ обов'язків, коли кожен є певною мірою лідером, принаймні на своєму робочому місці, заохочений з точки зору емоційного лідерства. Також пропонується давати можливість волонтерам-професіоналам навчати нових волонтерів, це підвищує і відчуття власної важливості, і допомагає команді

сумарно бути ефективнішою. Сучасні волонтерські організації пропонують навіть кар’єрні сходи для своїх волонтерів [2, 4, 7, 10, 29].

Окрім того, для досягнення гарних результатів, лідеру варто не тільки надихати і пояснювати що для чого потрібно (саме тому лідери-ідеалісти мусять уміти використовувати й інші стилі лідерства), а й спонукати: давати чіткі вказівки, терміни, змушувати до відповідальності. Зусилля, спрямовані на посилення емпатії, не повинні зменшувати здатність час від часу наполягати, коли це необхідно. Саме поєднання високих вмінь традиційного управлінця, а інколи крайнощів авторитарного стилю, з емоційним лідерством дає найвищі результати [36]:



**Рис. 1.3** Ефект від поєднання тиску та натхнення для досягнення цілей

Джерело: [36]

Важливою частиною роботи менеджера є оптимізація і роботи, і послуг, що надаються. Інколи важливо, щоб волонтерська мережа не росла в пошуку волонтерів для роботи з кожною громадою, а змогла дати інструмент громаді для вирішення проблем. Волонтерство це не бізнес. З одного боку важливо показати свою відповідальність і комплексність, щоб ВО отримала статус і довіру. Проте якщо ці пункти вже є – ви не маєте робити безкоштовно те, що людина може зробити сама. Приклад: організація KaBOOM!, яка будувала дитячі майданчики;

спочатку вони могли збудувати 50 майданчиків на рік самі, але досягли більшого, ділячись знаннями та інструментами з громадою завдяки онлайн-платформам. Не варто покладатись лише на себе, організаціям варто максимально спілкуватись із споживачем. Так можна дізнатись про потреби і задовольнити їх не витрачаючи зайвий ресурс, що надважливо для волонтерських організацій. О. Самюель радить ставити питання «як можна розширити або трансформувати ціннісну пропозицію, залучаючи клієнтів до створення цінності?» [37].

Так, волонтери підкреслюють важливість чітких посадових інструкцій та бажають мати підказки для швидких дій, що дає змогу не лише правильно діяти, а й мати негайне відчуття виконаного завдання [29, 31]. Створення чітких інструкцій та розуміння діяльності, цілей кожного на посаді дозволяє відкинути зайві дії та процеси. Адже якщо йти за принципом Парето, то серед 80% діяльності можна знайти непотрібні транзакції, які можна спростити або викинути [7, 12].

Волонтерство це не «безкоштовна офісна робота», хоч і може мати такі риси. Волонтерство – це про стосунки між людьми, здорові соціальні зв'язки та емпатію і до людей, і всередині команди. Сучасному лідеру, зважаючи на обставини 2019-2023 років працювати ще складніше. Крім того, що зріс попит на волонтерську допомогу та волонтерство власне, люди мусять "діяти в хаосі", постійному стресі та викликах зовнішнього середовища. І не можна сказати, що проблема вигорання – це проблема кожної окремої людини [38].

Волонтерство це бажання присвятити надлишок вільного часу виконанню добрих справ. Задоволеніша життям людина – ефективніша на роботі й поза нею [39]. Людина здатна на ефективне волонтерство лише за умов задоволення своїх базових потреб: голодуюча людина не може робити додаткову роботу ще й безкоштовно. Зокрема це стосується рекрутингу: лідер має зважати на стан волонтерів – переконатись, що людина почувається в безпеці, здорова та не голодна [13]. Лідер має пам'ятати про потребу в психологічній безпеці, для цього в команді та спілкуванні з керівником волонтер має почуватись вільно [2, 25].

Вже було сказано, що для збереження ресурсів волонтерство має закривати собою певні потреби в суспільстві, проте не намагатись «закрити собою все». Також розглянемо цей аспект з боку збереження саме людського ресурсу.

Лідер має вести до цілі і отримувати результат, а у вимученої та втомленої команди коефіцієнт корисної дії не дуже високий. Професійне вигорання може стосуватись будь-якого заняття. Вигорання – це тривала реакція на тривалу дію стресових факторів пов'язаних із роботою, його визначають три основні риси: виснаження, деперсоналізація (цинізм, дратівливість) та летаргія (неефективність, відстороненість навіть від улюблених справ) [2, 40]. Крім очевидності проблеми неефективних та втомлених волонтерів, розгляньмо детальніше в чому проблема цинізму. Коли робота вимагає емоційної залученості, людина з вигоранням у певний момент починає відсторонено ставитись до тих, кому надає послугу, що з одного боку є захисним механізмом від сильного емоційного збудження, а з іншого – змушує волонтера ставати роздратованим та черствим до людини, яка потребує допомоги, і бачити в ній «знеособлений об'єкт роботи» [40].

Щоб запобігти вигоранню, адже велику роль в цьому відіграє емоційна компетентність лідера [41] потрібно знати його причини:

**Таблиця 1.5** Причини вигорання та способи йому запобігти

<b>Причина</b>	<b>Як запобігти</b>
<b>Неправильні очікування від роботи</b>	Волонтер має отримати чіткі відомості про свої завдання від лідера на етапі прийому в команду
<b>Робота не відповідає навичкам/бажанням, а навантаження не відповідає можливостям</b>	Лідеру варто бути уважним до мотивації та до реального часу, який волонтери можуть виділити для справи
<b>Відсутність належної нагороди за роботу, відчуття справедливості в команді</b>	Лідеру варто подбати, щоб волонтери себе відчували потрібними і впливовими
<b>Недостатнє включення в спільноту або «ізоляція» та виключення особи</b>	Лідеру варто звернути особливу увагу на адаптацію волонтера, його інтеграцію в команду, розвивати корпоративну культуру
<b>Конфлікт з цінностями людини</b>	Давати можливість впливати на рішення та бути почутим, поважати право волонтера відмовитись від якоїсь роботи

*Джерело:* [40]

Пітер Друкер зазначав, що менеджмент має бути професією, а керівники – пам'ятати, що їхня основна робота – піклуватися про довгострокове здоров'я

організацій, брати відповідальність за добробут, а не лише за багатство [21]. Одним з методів знизити тиск на волонтерів і дозволяти відновити сили – це вибудувати ритм в роботі: ділити великий проєкт на дрібніші заходи з відпочинком та підбиванням результатів після досягнення менших цілей [29].

Керування некомерційними організаціями вимагає особливих навичок, при чому найважливішим навиком може бути адаптивність до мінливого середовища, гнучкість (одна з важливих елементів EI), що дозволяє бути максимально ефективним та швидко скеровувати команду в нове русло [19, 42]. Від лідера також чекають емпатії, дружелюбності та відкритості, бо довіра та віра в адекватну реакцію лідера дозволяє попередити неприємні ситуації, налаштувати швидко та безбар'єрну комунікацію [2].

Окрім попередження вигорання, для збереження команди, лідерів варто звернути особливу увагу на гуртування та допомогу у встановленні особистісних зв'язків у спільноті, допомогти з адаптацією. Комфортна атмосфера дозволяє створити синергію. Організація ефективніша, коли люди розподіляють роботу між собою відповідно до вмінь. Це дозволяє волонтерам ще й відчувати себе частиною чогось більшого і сильнішого ніж вони самі. Можливість доєднатись до спільноти важлива, частина з волонтерів доєднується у пошуку спілкування. У гуртуваннях лідер має проявити гнучкість, емпатію та увагу: оскільки гарним інструментом для тимблдингів є регулярні збори або дзвінки не по робочих питаннях, то з часом вони можуть стати неприємними через частоту чи обов'язковість, особливо в період перед дедлайнами, або ж мати активності цікаві лише для організатора. Гнучкий і уважний лідер не робить з гуртувань обов'язку та рутини, а враховує обставини. Наприклад, у Grammarly (не волонтерський проєкт) влаштували чаювання перед роботою, але згодом вони перетворилися в щотижневий, але тематичним дзвінком. Деякі компанії, наприклад, KitRUM (не волонтерський проєкт) у кризові часи витрачають ще більше часу на гуртування, а незалежно від обставин намагаються зробити життя співробітників якіснішим та щасливішим, і збереження команди має чудові показники – відтік працівників становить менше 3% [17, 25, 27, 29, 43, 44].

Третьою значною складовою «збереження команди» є вміння бережно критикувати та слідкувати за відгуками інших під час спільних обговорень. Попередження конфліктів прямо впливає на довіру в команді, та сміливість вираження думок та ідей. Тут лідер має бути вмілим модератором, який задає тон та ритм розмови, встановлює правила за необхідності. Щодо критики, існує просте правило, що критикувати потрібно не людину, а її дії, а критика має давати поштовх та/або вказувати шлях до розвитку. Також гарною порадою можна вважати «загортання» неприємних зауважень у похвалу, для цього лідеру (та колегам) треба мати розвинений ЕІ, щоби вміти бачити позитив та визнавати досягнення інших, навіть коли вони незначні. Коли керівника чекає складна розмова з будь-ким, доведеться задіювати весь емоційний інтелект, від усвідомлення власних почуттів, до самоконтролю, уваги, емпатії та вміння вирішувати конфлікти, адже крім спостереження за емоціями, лідер (емоційно компетентна людина) має створити спільний фонд, який допоможе досягти мети, та безпечну атмосферу для цієї розмови [1, 2, 4, 17, 45].

Сучасні волонтери, щоб бути корисними та збереженими, потребують ще поваги до себе та свого часу, можливостей як довгострокового волонтерства, так і участі в короткострокових проектах, можливості використовувати надбаний досвід у іншій діяльності та зазначати про волонтерство в резюме [17].

### **Висновок до розділу**

Узагальнивши матеріал щодо емоційного лідерства та особливостей волонтерської діяльності, можна визначити три основних моменти в управлінні волонтерськими проектами і вони є відповідями на запитання «що має робити звичайний процесний менеджер, щоб стати лідером для своєї команди?»:

- Формування та гуртування команди;
- Підтримка існуючої та створення додаткової мотивації команди;
- Збереження людей та піклування про емоційний стан команди;

Для керівника волонтерських проєктів навички ЕІ базисно необхідні для успішного розвитку організації. Розгляньмо у таблиці 1.6, які елементи ЕІ є ключовими для виконання цих завдань. «Самосвідомість» не розглядається окремо, оскільки є початковою для гармонійного розвитку інших і у ефективного лідера мусить бути розвиненим на високому рівні [1, 5, 10, 13, 45, 46]:

**Таблиця 1.6** Ключові моменти діяльності лідера волонтерських проєктів у відповідності до елементів емоційного інтелекту

<b>Ключовий момент</b>	<b>Елементи емоційного інтелекту</b>			
<b>Формування команди</b>	<i>Соціальна сприйнятливість (емпатія, довіра, увага до особистості та взаємозв'язків у командах);</i>	<i>Керування стосунками (дипломатія, організація груп, налаштування ритму групи, допомога з адаптацією)</i>	<i>Самоконтроль (терплячість, наполегливість для навчання волонтерів та вирішення конфліктів, відповідальність, оптимізм)</i>	<i>Окремим елементом адаптацію, яка стане в пригоді для налагодження комунікації у різних волонтерських групах за різних обставин.</i>
<b>Мотивація команди</b>	<i>Соціальна сприйнятливість (емпатія, довіра – можливість делегувати та розділяти відповідальність, увага до змін у поведінці);</i>	<i>Керування стосунками (дипломатія, уміння вести складні розмови, уміння ставити цілі)</i>	<i>Самоконтроль (особиста велика мотивація, відповідальність, оптимізм)</i>	<i>Окремим елементом винесемо інтуїцію, яка допоможе розуміти справжню мотивацію волонтера, та адаптацію, яка дозволить змінювати підхід до мотивування залежно від зовнішніх чинників.</i>
<b>Збереження команди</b>	<i>Соціальна сприйнятливість (емпатія, увага до змін у поведінці інших людей та їхніх потреб);</i>	<i>Керування стосунками (уміння вибудувати довіру, дипломатія, організація груп)</i>	<i>Самоконтроль (терплячість, вирішення конфліктів, відповідальність, оптимізм)</i>	<i>Окремим елементом варто винести здорову* прив'язаність до проєкту та піклування про команду</i>
<i>* – під здоровою прив'язаністю мається на увазі особиста відданість проєкту та команді, особливе ставлення до людей у команді, протестування власних ресурсів та піклування про себе, що є важливим для гармонійної особистості в оптиці ЕІ</i>				

Менеджер, звертаючи увагу на розвиток емоційного інтелекту, має ухилитись від неправильного трактування: навички емоційного інтелекту, хоч і можуть навчити подобатись іншим людям, але вони не про те, що потрібно бути для всіх милим і хорошим. Якісний розвиток елементів дозволяє як передбачати/уникати/легко і без втрат влагоджувати конфлікти, так і вміти увійти в конфронтацію, коли це потрібно, але зробити це продуктивно [47].

Підсумуймо, яким має бути керівник у волонтерському проєкті. Насамперед, лідер не мусить бути одним на всю організацію, значно корисніше для ефективності та збереження ресурсів розділяти відповідальність, лідера має мати кожен відділ, робоча група і т.д. І згідно з порадами щодо емоційного лідерства [46] – кожен волонтер має мати «власний простір лідерства», мати відповідальність та можливість приймати рішення.

У той час, зосередившись на ідеалі керівників, чиї рішення стосуються команд волонтерів, то найкоротше, але найточніше, можна визначити, що волонтерським проєктам потрібен керівник, що є емоційно компетентною людиною з лідерськими якостями, особливим ставленням до мети проєкту та розумінням його процесів.

## **РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ КОМУНАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ «ЦЕНТР ДИТЯЧОЇ ТА ЮНАЦЬКОЇ ТВОРЧОСТІ»: СТРУКТУРА, ЛІДЕРСТВО, ОСОБЛИВОСТІ**

### **2.1 Загальна характеристика КЗ «Центр дитячої та юнацької творчості»**

КОМУНАЛЬНИЙ ЗАКЛАД «ЦЕНТР ДИТЯЧОЇ ТА ЮНАЦЬКОЇ ТВОРЧОСТІ» САРНЕНСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ САРНЕНСЬКОГО РАЙОНУ РІВНЕНСЬКОЇ ОБЛАСТІ (коротка назва – КЗ «Центр дитячої та юнацької творчості», далі ЦДЮТ) – позашкільний заклад освіти, який здійснює навчання і виховання громадян у позаурочний та позанавчальний час за КВЕДОМ 85.59 «Інші види освіти, н.в.і.у.». Заклад є неприбутковою організацією [48, 49].

Уповноважений орган управління – Управління освіти Сарненської міської ради. ЦДЮТ є юридичною особою, має самостійний баланс, рахунок в органах Державного казначейства, печатку, штамп, бланк, ідентифікаційний код ЄДРПОУ. Заклад перебуває в комунальній власності Сарненської міської ради. Фінансування КЗ «Центр дитячої та юнацької творчості» здійснюється за рахунок коштів міського бюджету, а також за рахунок додаткових джерел фінансування, не заборонених законодавством [49].

Дата реєстрації закладу 27.12.2004 рік, але заклад існує з 1948 року, спершу називаючись «Будинок піонерів», з 2004-го року як Сарненський районний Будинок дітей та молоді, а з 2021-го до сьогодні як Центр дитячої та юнацької творчості. Так, довга і безперервна історія закладу зумовлює певні традиції та спільні цінності в колективі, з одного боку додаючи стабільності, яка важлива в кризові періоди, а з іншого – змушуючи постійно переглядати усталені традиції та звички, щоб відповідати вимогам часу та потребам сучасних дітей [48, 49].

На час заснування закладу в місті вже існував заклад, де відбувались культурні події «Будинок культури залізничників», проте ЦДЮТ (тоді будинок піонерів) був першим закладом позашкільної освіти для дітей, частка дітей в населенні тоді складала 35% (8023 особи віком від 0 до 20 років з населення 22 639 осіб у 1950 році). Зараз в місті є багато закладів позашкільної освіти, але

попри це ЦДЮТ залишається популярним місцем маючи 1800 вихованців з усього Сарненського району (станом на 2024 рік в місті Сарни проживає 5378 осіб віком 0-20, що складає 21% від населення) [50].

Головною метою КЗ «Центр дитячої та юнацької творчості» прописаною в статуті є забезпечення реалізації права громадян на здобуття позашкільної освіти. Навчальна програма на 2023-2024 роки розкриває мету ширше: «Метою освітнього процесу в закладі позашкільної освіти є розвиток здібностей дітей та молоді у сфері освіти, науки, культури, фізичної культури і спорту, технічної та іншого виду творчості, здобуття ними первинних професійних знань, вмінь і навичок, необхідних для їх соціалізації, подальшої само- та/або професійної реалізації». Місія закладу – сприяння кожному здобувачу освіти в цілісному розвитку та лідерському становленні; служіння людині, громаді, суспільству.

Головні завдання ЦДЮТ полягають у забезпеченні всебічного та вільного розвитку особистості, виховання у слухачів, учнів, вихованців патріотизму, любові до України, поваги до народних звичаїв, традицій, національних цінностей українського народу, а також інших націй і народів, задоволенні освітньо-культурних потреб, професійного самовизначення і творчій реалізації. ЦДЮТ у своїй діяльності дотримується таких головних принципів: гуманізація, єдність загальнолюдських і національних цінностей, демократизація, науковість та системність, добровільність та доступність тощо. Таким чином принципи допомагають досягати мети описуючи частково «як потрібно діяти» і даючи опорну базу, адже кожен принцип детально розписаний у освітній програмі.

Для подальшого дослідження управління у КЗ «Центр дитячої та юнацької творчості» було використано внутрішню документацію та відомості, отримані шляхом інтерв'ювання дирекції та педагогів, із запитаннями можна ознайомитись у Додатку А, усі додаткові відомості також були надані працівниками ЦДЮТ. Загалом в опитуванні взяло участь 13 осіб, це 40% від педагогічного складу, проте серед них є представники усіх вікових груп колективу, профільних напрямків діяльності закладу та неформальних груп об'єднаних за певними цінностями та підходами. Для дослідження було обрано

метод особистого інтерв'ю, оскільки так можна отримати чіткі розгорнуті відповіді та уникнути неправильного самостійного трактування запитань.

Анкета для керівників містила 44 запитання, а анкета для працівників складалась із 43 запитань. Для створення анкет використано теорію з книг «Емоційне Лідерство» Д. Гоулмена, Р. Бояциса, Е. Маккі [4], «Емоції на роботі» Л. Фослін, М. В. Даффі [2], працю про вигорання на роботі Х. Маслах, В. Б. Шалфелі, М. Лейтер [40] та поради щодо опитування персоналу [51]. Кожна з анкет містила такі смислові блоки:

- *Соціально-демографічний блок;*
- *Запитання, які стосуються мотивації та мотивування;*
- *Запитання щодо психологічної безпеки у команді та вигорання;*

Анкета для управлінців містила блок, який дозволяв виміряти рівень емоційного інтелекту та переважні стилі лідерства, анкета ж для співробітників містила дзеркальні запитання для розуміння, яким саме вони бачать свого керівника і чи сходиться загальне враження з отриманою самооцінкою з управлінської анкети.

Діяльність ЦДЮТ є відповідною до мети. У закладі є 6 профільних напрямків роботи. Як бачимо з табл. 2.1, більшість дітей надають перевагу гурткам художньо-естетичного напрямку, це не дивно і сходиться зі статистикою по Україні [52]: в художньо-естетичному напрямку, наприклад, займаються 44% з усіх дітей, які відвідують гуртки та секції, науково-технічний цікавий для 16%.

**Таблиця 2.1** Профільні напрямки роботи в КЗ «Центр дитячої та юнацької творчості» та задіяні в них педагоги та учні

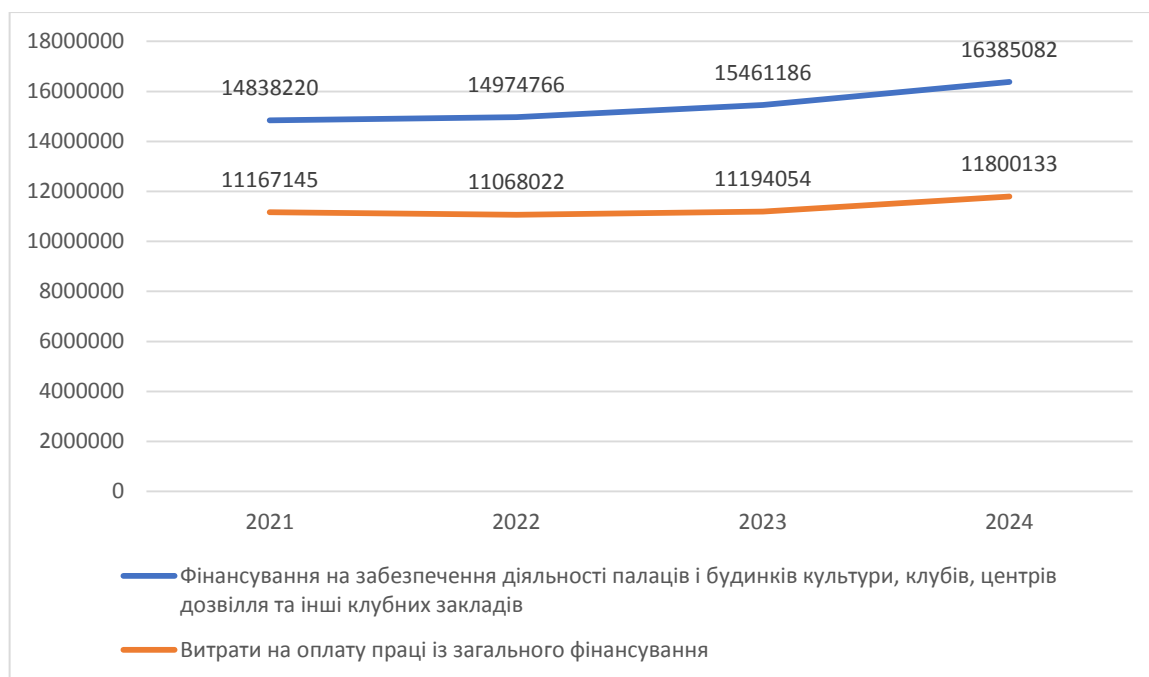
№	Профіль	Назва творчого об'єднання	К-сть педагогів	К-сть груп	К-сть учнів	% учнів від заг.к-сті
1	Художньо-естетичний	Хореографічна студія	16	50	850	48%
		Вокальна студія				
		Художня студія				
		Студія народної творчості				
		Майстерня художнього ліплення				
		Школа естрадного та етнічного співу «Спалах»				

## Продовження таблиці 2.1

№	Профіль	Назва творчого об'єднання	К-сть педагогів	К-сть груп	К-сть учнів	% учнів від заг.к-сті
2	Краєзнавчий	Народознавчий	2	9	110	6%
		Краєзнавчий				
3	Еколого-натуралістичний	Ековарта	2	5	70	4%
		Флористика				
		Екологічний				
4	Науково-технічний	Робототехніка, радіоелектроніка	7	24	400	22%
		Початкове тех. моделювання				
		Худ. обробка деревини				
		Технічні				
		Паперопластика				
		Школа «Кутюр'є»				
5	Соціально-реабілітаційний	Психологія	2	4	60	3%
		Школа панянок				
6	Гуманітарний	Театр. студія	4	19	310	17%
		Школа іноземних мов				
		Школа раннього розвитку «Дошколяр»				
		Театри				

Джерело: створено на базі даних [49]

Заклад фінансується з державного бюджету. На рисунку 2.1 можемо бачити видатки з місцевого бюджету на забезпечення діяльності закладів типу ЦДЮТ. Позитивною тенденцією є їх зростання. Витрати на оплату праці теж частково зросли. Порівнюючи тенденції можна припустити, що більшість фінансів пішли на модернізацію приміщень, матеріально-технічного забезпечення, проте одразу видно що або зменшилась кількість педагогів, або не піднялась заробітна плата попри те, що працівники освітньої сфери зараз працюють в ускладнених умовах порівняно з тими, які були до пандемії covid-19 та повномасштабного вторгнення в Україну. Про додаткову втому, емоції у зв'язку з цими подіями та реакціями на щоденні новини, які негативно впливають на продуктивність та мотивацію, згадувало в інтерв'ю 46% опитаних.



**Рис. 2.1** Динаміка фінансування на забезпечення діяльності палаців і будинків культури, клубів, центрів дозвілля та інших клубних закладів та витрат на оплату праці із загального фінансування

Рівень заробітної плати у сфері позашкільної освіти низький, це ускладнює пошук молодих спеціалістів на вакансії, це впливає на можливість педагогів працювати у цій галузі. 23% опитаних згадують рівень зарплати як вагому причину, через яку вони розглядали можливість покинути роботу. Розгляньмо спосіб утворення заробітної плати працівників; на кінцеву отриману суму впливає:

- 1) Тарифний розряд. Серед педпрацівників це вчительські тарифні розряди номером 10-16, розмір посадових окладів 5 265 - 8 878 грн ;
- 2) Підвищення посадових окладів, можливе за:
  - Звання керівник гуртка-методист (10%)
  - Звання зразковий колектив (10%)
  - Постанова КМУ №695 стосовно з/п працівників освіти (10%);
- 3) Надбавки:
  - За престижність праці педагогічних працівників (10%)

- За вислугу років педагогічним працівникам (понад три роки – 10%, понад 10 років – 20%, понад 20 років – 30% посадового окладу)
- За складність, напруженість у роботі (50%, має тільки директор)
- За завідування кабінетом (10-15%) або майстернею (15-20%);

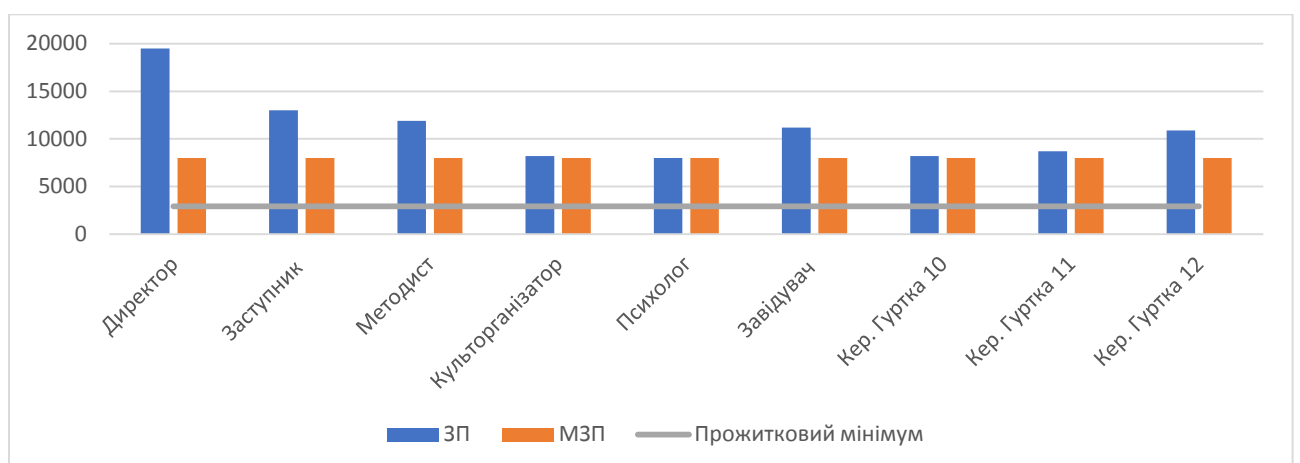
4) Доплата до рівня МЗП 8000 грн, якщо попередньо не виходить така сума.

Таким чином маємо таку місячну середню заробітну плату педагогічного складу:

**Таблиця 2.2** Середня заробітна плата педагогічного колективу КЗ «Центр дитячої та юнацької творчості» згідно з даними за квітень 2024 року

Посада	Розряд	Посадовий оклад згідно ЄТС, грн	Середня заробітна плата
Директор	16	8 914,00	19 500,00
Заступник директора з навчальної роботи	16*95%	8 468,30	13 000,00
Методист	14	7 732,00	11 900,00
Культурорганізатор	12	6 773,00	8 200,00
Практичний психолог	10	5 815,00	8 000,00
Завідувач художньо-естетичного відділу	13	7 253,00	11 200,00
Керівник гуртка	10	5 815,00	8 200,00
Керівник гуртка	11	6 294,00	8 700,00
Керівник гуртка	12	6 773,00	10 900,00

*Джерело: складено автором на базі наданої для ознайомлення документації*



**Рис. 2.2.** Місячна заробітна плата у КЗ «Центр дитячої та юнацької творчості» порівняно з МЗП та прожитковим мінімумом станом на квітень 2024 року

Так бачимо сформовану місячну заробітну плату до сплати податків. Крім них робота вимагає додаткового вкладання власних коштів на доїзд до місця роботи, в середньому 500-1000 грн на місяць, та витрати на матеріали та МШП для гуртків – від 100 до 1000 і більше гривень на місяць. На рисунку лінією показано загальний прожитковий мінімум на 2024 рік згідно МінФіну, проте усі з колективу мають дітей та інші зобов'язання, через що ця лінія мусила б проходити значно вище. При цьому додаються витрати ресурсу і часто також власних коштів на волонтерство, благодійні заходи, взяття «роботи додому». І так чисто завдяки фінансовому питанню маємо високовмотивованих професіоналів, яким в роботі доводиться балансувати між найкращою якістю роботи та власними можливостями її забезпечити матеріально. Більшість педагогів або мають партнерів, які фінансово забезпечують більшість потреб їхнього домогосподарства, або беруть на себе додаткове навантаження та шукають підробіток поза роботою.

**Таблиця 2.3** Зміни у витратах через зміну цін

Фактор	Одиниці виміру	Значення показника		Відхилення	
		2021 рік	2022 рік	абсолютне	відносне,%
<b>Мінальна зарплата</b>	грн	6500	6700	200	3%
<b>Темп інфляції</b>	%	110	126,6	16,6	15%
<b>Тариф на водопостачання</b>	грн. за 1 м <sup>3</sup>	41,14	46,87	5,73	14%
<b>Ціна на електроенергію</b>	грн. за КВт-год	1,68	2,64	0,96	57%

Окремо варто врахувати, наприклад, зростання МЗП до 8 000 грн з квітня 2024-го року, що складатиме абсолютне відхилення від 21-го року 1500 грн, а відносне – 23%. Логічно, що так само можна очікувати підняття тарифів. Проте темп інфляції очікується менший ніж в 22-му та в 23-му році (105,1), тому можна бути більш впевненим у плануванні бюджету на закупівлю обладнання та інших засобів. Але ми точно матимемо зростання витрат на оплату праці мінімум на 19,4% (рівень МЗП в 2023 році дорівнював рівню 2022), оскільки в ідеалі – знайти педагогів на 5 вакантних місць. Зменшити ці витрати можна тільки

зменшуючи можливості для здійснення діяльності, тобто звільняючи педагогів. Проте певну надію дає стратегічний план МОН до 2027 року, в якому одним з базових пунктів є створення Концепції позашкільної освіти, яке включає нову формулу фінансування [53].

Повертаючись до теми кадрового голоду, в закладі згадують про те, що молодь зовсім не зацікавлена в роботі в ЦДЮТ саме через заробітну плату. Старші працівники щиро діляться своїми переживаннями, що їм час виходити на пенсію, але заміни для них немає і не очікується, тобто їхня робота не матиме продовження та гуртки доведеться просто розформувати, кількість дітей, яку зможемо «вести» заклад – зменшиться. Крім фактору непривабливої матеріальної винагороди на довго відкриті вакансії впливає загальне зменшення кількості педагогів позашкільної освіти [54]:

**Таблиця 2.4** Динаміка кількості спеціалістів у галузі позашкільної освіти в Україні в 1991-2023 роках

	<b>1991</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
<b>Кількість педагогів</b>	46 167	18 093	16 254
<b>Відхилення відносно попереднього року</b>			-10 % -1 839 осіб
<b>Відхилення відносно 1991 року</b>		-60% -28 074 осіб	-65% -29 913 осіб

*Джерело: складено автором на основі [54]*

Окрім війни такий стан зумовлено відсутністю державного замовлення на підготовку педагогів позашкільної освіти, профорієнтації щодо цієї професії, відсутність окремої спеціальності в поєднанні з тим, що ця професія вимагає повної вищої освіти і часто магістерського ступеня, педагогічного досвіду (сумарно ~10 років) – приходячи на роботу молодий спеціаліст матиме повне навантаження та мінімальну зарплату без надбавок, як було зазначено на одному з інтерв'ю: *«ці виплати можна вважати достойними для винагородження студента на підробітку, але аж ніяк не для дорослої людини, котра вже має сім'ю»*. Згідно з сайтом «Позашкільна освіта» за 10 років очікується скорочення до 70% педпрацівників таких закладів [54].

Неприбуткові комунальні заклади мають спрощені вимоги до бухгалтерського обліку, тому дані з балансу та фінансового звіту можуть дати тільки загальні уявлення про рух коштів. Спрощена система дозволяє зменшити адміністративне навантаження, зменшити кількість бюрократії, якої в освітніх закладах вистачає і без складного обліку, основне – спрощені форми звітності відповідають потребам комунальних закладів, у яких дохід не є метою. Тому далі представлено скорочений варіант балансу, де для зручності пропущено пусті рядки:

**Таблиця 2.5** Динаміка балансу КЗ «Центр дитячої та юнацької творчості» за 2020-2022

	Код рядка	2020	2021	2022	Абсолютне відхилення	
<b>АКТИВ</b>						
<b>I. НЕФІНАНСОВІ АКТИВИ</b>					20/21	21/22
Основні засоби:	1000	840554	826986	987870	-13568	160884
первісна вартість	1001	973061	1056877	1114567	83816	57690
знос	1002	132507	229891	126697	97384	-103194
Запаси	1050	60734	74367	30212	13633	-44155
Усього за розділом I	1095	901288	901353	1018082	65	116729
<b>БАЛАНС</b>	1300	901288	901353	1018082	65	116729
<b>ПАСИВ</b>						
<b>I. ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ ТА ФІНАНСОВИЙ РЕЗУЛЬТАТ</b>						
Внесений капітал	1400	973061	1056877	1314567	83816	257690
Фінансовий результат	1420	-71773	-155524	-296485	-83751	-140961
Усього за розділом I	1495	901288	901353	1018082	65	116729
<b>БАЛАНС</b>	1800	901288	901353	1018082	65	116729

**Таблиця 2.6** Зміни в активах КЗ «Центр дитячої та юнацької творчості» за 2020-2022

АКТИВ	2020	2021	2022	Питома вага, %			у питомій вазі, %		темп приросту, %	
				2020	2021	2022	21/20	22/21	21/20	22/21
<b>I. НЕФІНАНСОВІ АКТИВИ</b>										
Основні засоби:	840554	826986	987870	93%	92%	97%	-2%	5%	-1,6%	<b>19,4%</b>
Запаси	60734	74367	30212	7%	8%	3%	2%	-5%	22,4%	<b>-59,4%</b>
БАЛАНС	901288	901353	1018082	100%	100%	100%				

Аналізуючи річні фінансові звіти та баланси бухгалтерського обліку можна помітити постійний дефіцит за звітний період та від'ємний фінансовий результат. Це нормальне явище для неприбуткових закладів на державному фінансуванні. Проте все ж показує, що наявне недостатнє фінансування з боку міського бюджету попри збільшення витрат, як через збільшення цін, так і через давно необхідний ремонт та оновлення технічних засобів, що нам також показує баланс, адже балансова вартість основних засобів зростала за останні два роки.

Важливим інструментом для державних організацій є можливість прозорих закупівель. Згідно з відкритими даними щодо участі у тендерах на рахунку закладу 143 покупки. Найчастіше таким чином укладаються домовленості з комунальними підприємствами, транспортними компаніями, фабриками одягу (костюми для гуртківців) та для закупів канцелярського приладдя.

**Таблиця 2.7** Зміни витрат на державні закупівлі КЗ «Центр дитячої та юнацької творчості» за 2020-2022

	Роки			Абсолютне відхилення	
	2021	2022	2023	21/22	22/23
<b>Покупки, грн</b>	80 884	625 963	2 004 954	545 079	1 378 991

*Джерело: складено автором на базі відкритих даних [48]*

Тут бачимо наскільки сильно вирости тендерні закупівлі закладу. Згідно із зростанням витрат і в фінансовому звіті можна сказати, що заклад нарощує оберти по оновленню та ремонтних роботах. Тут важливо підмітити дуже заощадливе ставлення до бюджетних коштів, адже заклад не тільки намагається отримати найвигіднішу пропозицію, а й робить максимум своїми силами. З одного боку прийнято засуджувати випадки, коли кваліфіковані спеціалісти змушені витратити власний час на ремонтні роботи приміщень, де працюють, проте згідно з даними, отриманими на інтерв'ю, колектив відчуває більшу залученість та мотивацію докладаючи усіх можливих зусиль для розвитку не тільки «талентів дітей», а й для процвітання власного закладу. Враховуючи збільшення кількості успішно реалізованих проєктів та натхнення, з яким

колектив описує зміни в закладі, – усе було варте витрачених вже та в майбутньому коштів.

Головними споживачами послуг ЦДЮТ можна назвати їхніх гуртківців, учнів, слухачів, віком 5-17 років. Як такого обмеження по віку немає, проте більшість вихованців закладу вступають до університетів після 11 класу, тобто їдуть з міста. Місце проживання споживачів – місто Сарни та найближчі села, на змогу дітей відвідувати гуртки дуже впливає можливість не використовувати громадський транспорт (тобто наявність автомобіля в батьків), адже система громадського транспорту в Сарненському районі та місті Сарни розвинена слабо, найбільша проблема – частота та час маршрутів. Проте орієнтуючись на дітей як головних отримувачів послуг, не можна забувати, що їхні батьки/опікуни – це теж зацікавлені сторони, і саме від них залежить чи діти відвідуватимуть гуртки в ЦДЮТ. Розгляньмо цільову аудиторію та особливості її груп в таблиці:

**Таблиця 2.8** Цільова аудиторія КЗ «Центр дитячої та юнацької творчості»

<b>Категорія</b>	<b>Діти</b>	<b>Батьки/опікуни</b>
<b>Вікова категорія</b>	5-17 років	25-50 років
<b>Інтереси</b>	Різноманітні, залежно від віку, особистих схильностей, виховання та актуальної моди на гобі	Якісний розвиток дітей поза школою, розвиток талантів, соціалізація
<b>Потреби</b>	Розвиток здібностей, спілкування з однолітками, самореалізація, визнання	Доступна інформація про заклад, якісні послуги, безпека, розуміння скільки це коштуватиме
<b>Впливові фактори</b>	Сім'я та друзі, рівень мотивації, кількість вільного часу, стосунки з педагогами, сучасність навчальної програми	Фінансові можливості, транспортна доступність, відгуки інших батьків, якість послуг, поєднання з основним навчанням
<b>На що звернути увагу працюючи з ЦА</b>	Пропонувати актуальні заняття для сучасних дітей з врахуванням способів сприйняття інформації, створювати сприятливу атмосферу для навчання враховуючи безпеку, комфорт та інтерактивність простору, залучати до конкурсів, надавати визнання, запевнити, що педагоги дружні та відкриті, а заклад – безпечно вільне від цькувань та принижень місце.	Використовувати різні способи доносити інформацію та спростити доступ до неї, враховувати різність естетичних смаків батьків різних поколінь, проводити дні відкритих дверей для батьків, забезпечити чіткий план того, на що можуть бути потрібні кошти та яка сума

Для розширення діяльності та виконання своєї місії для ЦДЮТ є можливістю те, що в місті за 2022-2023 зростає кількість внутрішньо-переміщених дітей, котрі потребують психологічної підтримки, соціалізації, розвитку талантів. Так це стало поштовхом для ЦДЮТ розвивати новий напрямок діяльності – допомогу для дітей ВПО. Для розширення груп дітей, які можуть займатись в ЦДЮТ за останні роки було зроблено багато і центр продовжує розвивати інфраструктуру та толерантність й прийняття в самому закладі. І якщо для другого потрібно тільки вміння пояснити як правильно працювати з різними людьми та внутрішній мотиваційний ресурс, то для забезпечення інфраструктури потрібні кошти, і тут знову невелика надія на стратегію МОН, яка включає в себе й інклюзивність закладів [53].

Для заохочення дітей відвідувати гуртки варто користуватись можливістю доносити інформацію про існування закладу та можливості, які він надає, у старших групах дошкільних навчальних закладів та серед молодших школярів. Не пізно буде знайти підхід через школу і зі старшими школярами, хоча вони вже можуть знайти сторінки закладу в інтернеті. Щоб донести інформацію про існування закладу і його послуги до батьків – варто поширювати інформацію через школи, але також користуватись сторінками в соціальних мережах. У ЦДЮТ є сайт, хоч інформаційне наповнення відносно задовільне, на сайті легко знайти потрібну інформацію або контактні номери для додаткових запитань, проте візуальне оформлення не відповідає сучасним вимогам до сайтів, тож може відлякати молодих батьків або старших школярів. Також є сторінки в Інстаграмі та Фейсбуці, основна частина контенту сторінок – розповідь про події та досягнення гуртківців, проте за характером дописів можна підсумувати, що ЦА та мета ведення сторінок чітко не визначена, естетичний рівень задовільний, але не привабить школярів та молодих батьків, не продумана навігація на сторінках, яка полегшила б процес ознайомлення з діяльністю, крім того, в актуальній сторінки в інстаграмі є майже точна стара копія, на якій давно немає дописів, але назва та світлина профілю ідентичні, що може створювати хибне враження, що заклад зачинено [55, 56, 57].

Оскільки об'єкт дослідження є неприбутковою організацією, то навряд чи можна говорити про конкурентів, адже усі проекти зі схожою метою є радше партнерами та помічниками. Тому розглянемо основних партнерів:

**Таблиця 2.9** Партнери КЗ «Центр дитячої та юнацької творчості», їхня основна діяльність та характеристика взаємодії

<b>Назва організації</b>	<b>Основна діяльність</b>	<b>Характеристика взаємодії</b>
<b>Сарненська міська рада</b>	Представництво інтересів ОТГ, вирішення питань місцевого значення, здійснення інших повноважень	Міськрада затверджує статут, призначає і звільняє директора, фінансує ЦДЮТ та контролює діяльність. Крім цього можлива співпраця у реалізації різних програм розвитку освіти, проведення культурних заходів, вести просвітницьку діяльність
<b>Районний будинок культури</b>	Культурний осередок, гуртки та секції для дітей та дорослих, проведення культурних та інших заходів	Спільне проведення заходів тощо
<b>Школи міста та району</b>	Освітня діяльність	Спільне проведення заходів, залучення дітей до гуртків, профорієнтаційні заходи
<b>ГО «Яскрава Країна»</b> <i>(як приклад організацій, що проводять мистецькі та інші конкурси)</i>	Проведення мистецьких фестивалів і конкурсів	ГО організовує події, в яких гуртківці ЦДЮТ беруть участь і мають можливість перевірити, випробувати себе, а також отримати досвід та визнання
<b>Транспортні компанії</b>	Міжміські та міжнародні перевезення	Оскільки більшість фестивалів та конкурсів проводяться поза межами міста безпечніше та зручніше вести гуртківців окремим транспортом
<b>Приватні секції та гуртки</b>	Гуртки та секції для дітей та дорослих, проведення культурних та інших заходів	Спільне проведення заходів тощо

Так бачимо, що зовнішнє середовище закладу має працювати так, що спільними зусиллями якомога краще досягати мети – розвивати таланти дітей, забезпечувати позашкільне дозвілля. При цьому конкурентами можна все-таки вважати приватні секції та гуртки, якщо вони використовують недобросовісні

методи залучення гуртківців, а саме знецінення та зневагу до діяльності безкоштовних гуртків ЦДЮТ, що є наклепом, який складно перевірити, адже промоція приватних гуртків та ведення соцмереж на значно вищому рівні, а вагомі здобутки ЦДЮТ заховані серед дописів непопулярних сторінок та серед документів представлених на незручному сайті. Така недоброчесність не впливає на досягнення мети ЦДЮТ, проте може нести за собою булінг вихованців у школі та впливати на моральний стан викладачів.

## **2.2 Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища КЗ «Центр дитячої та юнацької творчості»**

За життєвим циклом (станом на 2024 рік) ЦДЮТ знаходиться в періоді «раннього розквіту» попри свою довгу історію. Певною мірою це можна пояснити тим, що після довго «стабільного» періоду з 2019 року починається зміна директорів, кожен з яких приносив певні зміни в заклад керуючись принципом збереження традицій, але відповідністю до вимог сучасності. Окремо це підтверджують такі риси, як збільшення активів, фінансування, активну діяльність, започаткування нових коротко і довгострокових проєктів. Зараз, наприклад, в закладі активно оновлюють приміщення та технічні засоби, хоча ремонтні заходи варто було починати ще наприкінці 2000-их. Основні ознаки, які підтверджують вибір періоду є те, що зберігається чітка структура компанії, точно наявне спільне бачення цілей та ефективна командна робота, розумно розставлені пріоритети. На цьому етапі важливо не скотитись в етап «аристократизм та бюрократизацію» занадто концентруючись на традиціях, знижуючи планки досягнень та розвитку, та не втратити дружній колектив через можливі конфлікти [58]. Згідно з проведеним інтерв'ю можна визначити, що зниження планки неможливе, а от традиції, інновації та дружність колективу під загрозою.

Розгляньмо зовнішні фактори, які впливають на організацію у табл. 2.10. Усі зовнішні фактори зрештою впливають і на колектив, фінансування закладу

прямо впливає на рівень заробітної плати та умов праці, від цього залежить далі й мотивація, й можливість залучати та утримувати кваліфікованих педагогів компенсуючи їм втрати, які вони мали б працюючи на себе.

**Таблиця 2.10** Вплив зовнішніх факторів на КЗ «Центр дитячої та юнацької творчості»

Група факторів	Фактори, що впливають на колектив, ведення та результат діяльності
<b>Політичні</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Вплив державної політики на сферу освіти: зміни в державній стратегії фінансування позашкільної освіти; введення нових стандартів і вимог до позашкільної освіти; зміни в законодавстві, які регулюють діяльність закладів такого типу; зміни, які стосуються основної освіти, через що діти матимуть менше можливостей відвідувати гуртки;</li> <li>• Політична стабільність в країні: вплив на розподіл коштів; зміни пріоритетів державної політики; вплив на діяльність/вимушене припинення діяльності; сильний вплив, який змінює звичне життя мешканців міста (діє як на колектив, так і на гуртівців);</li> </ul>
<b>Економічні</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Рівень доходів населення: здатність батьків оплачувати витрати на конкурси тощо, які не можна покрити з бюджету закладу;</li> <li>• Економічна ситуація в країні: вплив криз на фінансування закладу; зміна вартості ресурсів та послуг, необхідних для роботи закладу;</li> </ul>
<b>Соціальні</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Демографічні зміни: зміна кількості дітей і підлітків в місті та околицях;</li> <li>• Соціальні цінності: ставлення до позашкільної освіти в суспільстві; попит на різні гуртки;</li> <li>• Рівень конкуренції: кількість інших приватних та державних гуртків та секцій у місті; поява повноцінних закладів позашкільної освіти в ближніх селах;</li> </ul>
<b>Технологічні</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Використання нових технологій в освіті: дистанційне навчання надане закладом або конкурентами; використання нових технологій та техніки;</li> <li>• Доступ до інтернету, як перший крок модернізації навчальних програм та можливість поширення інформації серед ЦА; та вільний доступ до інтернету дітей, який заміняє бажання ходити до секцій.</li> <li>• Штучний інтелект, як потенційний помічник в рутинних завданнях та як ворог самостійності та креативності;</li> <li>• Розвиток транспортної інфраструктури в районі;</li> </ul>

Політичні та економічні кризи впливають на мікроклімат в колективі, так люди можуть згуртовуватись навколо проблем та їх вирішення, але кризи впливають і на психологічний стан – загальна втома може вести до вигорання та конфліктів. Зацікавленість держави в позашкільних освітніх закладах, престиж

та повага до професії педагога, наявність можливостей до винагородженого професійного розвитку в свою чергу заохочує або відбиває бажання підвищувати свою кваліфікацію відповідально та якісно, брати участь в конкурсах та змаганнях.

На результати діяльності, крім зовнішніх факторів, впливають результати попередньої діяльності: якість наданих освітніх послуг впливає на репутацію та досягнення на конкурсах; задоволеність учнів та їхніх батьків – на кількість потенційних гуртківців та готовність батьків фінансувати участь своєї дитини в конкурсах, компенсувати витрати на матеріали для навчання, на які не вистачає бюджету виділеного міськрадою.

Цікаво й те, що робота закладу дуже залежить від роботи шкіл: запровадження другої зміни навчання часто змушує переносити час занять, що призводить до збігів у розкладі, скасування занять, або покидання дитиною гуртка; запровадження нових правил вступу до університетів несе за собою покидання дитини секцій не після 11 класу, а у 8-9-их класах; впливає ставлення вчителів до позашкільної діяльності дитини: заохочення або знецінення і неповага.

Внутрішнє середовище закладу більшою мірою залежить від взаємодії працівників, а досягнення цілей та успішна реалізація проектів прямо залежить від взаємин в колективі.

Організаційну структуру можна назвати лінійною, проте на колектив та швидкість прийняття рішень традиційно-вертикальна структура в досліджуваному об'єкті не впливає, здебільшого саме завдяки дружній атмосфері в колективі і чітко розділеними сферами відповідальності. Серед факторів, що зумовили вибір такої структури є традиція і відсутність потреби реорганізувати робочу схему, також – невеликий колектив загалом і відсутність поділу на відділи.

На рис. 2.3 бачимо основну ієрархію в колективі та зони відповідальності керівних посад.

Найбільше процес навчання залежить від діяльності науково-методичної ради, за корту відповідає методистка. У науково-методичній раді є голова науково-методичної ради, секретарка та 5 членів – керівників гуртків-методистів. Основними завданнями науково-методичної ради організація та вивчення на діагностичній основі професійних інтересів, особистісних потреб та запитів педагогів, аналіз результатів діяльності, обговорення посібників, методик та дидактичних матеріалів, взаємні відвідування занять для розвитку методик викладання гуртків, участь у підготовці та проведенні педагогічної ради.



**Рис. 2.3.** Ієрархія в колективі КЗ «Центр дитячої та юнацької творчості» та зони відповідальності закріплені за посадами

Важливою для діяльності ЦДЮТ є педагогічна рада – колегіальний орган управління закладом, який керується Законом України «Про позашкільну освіту»

та іншими нормативними актами, основні завдання педради полягають у визначенні стратегії розвитку закладу на основі програми розвитку, розгляд питань навчальної, виховної, організаційно-масової та інформаційно-методичної роботи закладу, розробка заходів підвищення кваліфікації педагогічних кадрів, впровадження новітніх досягнень тощо. Проте в межах автономії закладу відповідальність за прийняття рішень лежить саме на директорові, також при рівності голосів вирішальне слово за ним. Цікавою особливістю закладу є проведення зборів, на яких присутні лише ті, хто компетентний у вирішенні певного питання, таким чином пришвидшується прийняття рішень, складання плану дій, зменшується кількість часу на відкидання нерелевантних ідей, як зазначають опитані працівники, бажання поділитись неекспертною думкою чи критикою людей, які не компетентні в певних питаннях та не мають в них досвіду, гальмують процес та розвиток загалом.

Розподіл обов'язків не можна назвати сталим, оскільки і сам колектив відчуває брак кадрів, і діяльність передбачає постійне перегрупування в реалізації своїх проєктів, проте кожен педагог зазвичай відповідає за підготовку своїх гуртівців до подій та за етапи роботи, які передбачають використання їхнього ремесла, наприклад: за мальований реквізит відповідають гуртки малювання, за вироби з паперу – гуртки пап'є-маше, квілінгу, орігамі тощо. Розгляньмо підготовку до благодійного концерту з точки зору життєвого циклу проєкту:

**Таблиця 2.11** Життєвий цикл проєкту «Благодійний концерт» в КЗ  
«Центр дитячої та юнацької творчості»

Етап життєвого циклу	Опис подій, які відповідають життєвому циклу
<b>Ініціація</b>	Керівник або співробітник закладу мають ідею, яка відповідає меті діяльності та може бути виконана як короткостроковий проєкт і задовольнить потреби закладу/гуртківців/інше; Для прикладу – благодійний концерт для збору грошей на ЗСУ: задовольняє потребу дітей і колективу брати участь у житті держави, посилює патріотичні почуття, отримання визнання та досягнень на сцені тощо.

## Продовження таблиці 2.11

Етап життєвого циклу	Опис подій, які відповідають життєвому циклу
<b>Планування</b>	Ідея представляється іншим на нараді адміністрації та/чи педагогів. Тоді компетентні в питанні люди пишуть план/сценарій. Із залученням адміністрації плануються необхідні дії, розподіляється відповідальність, визначаються необхідні матеріальні засоби, за необхідності – виділяються кошти.
<b>Виконання</b>	На етапі виконання педагоги, чії гуртківці будуть залучені до проекту, стають самостійними лідерами в межах свого завдання та відповідальності. Діяльністю, яка не є основними чи звичними заняттями, займаються охочі з колективу. Усі дотримуються плану, щоб встигнути до проміжних та кінцевих термінів, бо від кожного залежить успішність проекту.
<b>Моніторингу/управління</b>	Моніторинг та управління здійснюються за рахунок постійного спілкування відповідальних між собою, рад та взаємодопомоги. Так, якщо виникають проблеми – вони вирішуються на початку підготовки і дозволяють адаптувати інші завдання. Важливим моментом є «пробні прогони» концерту, коли можна побачити хиби і виправити їх. Вирішальне слово та відповідальність лишається за ініціатором проекту, якщо його керівником не було обрано іншого.
<b>Завершальні процеси</b>	Завершальний процес це власне реалізація проекту. Це емоційно найнапруженіший етап, оскільки успіх залежить не тільки від підготовки, а й від зовнішніх обставин, відповідальність за кожен рух розпорощена – участь беруть багато педагогів і близько сотні дітей. Враховуючи політичну ситуацію, інколи дата концерту переноситься, це теж впливає на нервовість атмосфери. Проте закінчення проекту приносить додаткову мотивацію усьому колективу, виступає гуртувальним моментом попри можливі конфлікти на інших етапах. Мета вважається досягнутою, якщо проект було реалізовано (концерт відбувся) та було зібрано кошти, тобто досягнуто усіх поставлених на етапі ініціації та планування цілей.

Така гнучкість у поділі обов'язків зумовлена невеликим високовмотивованим колективом. Можливість довіряти «лідерство на місцях» – професіоналізмом та досвідченістю колективу.

Враховавши попередні відомості щодо зовнішніх та внутрішніх факторів, що впливають на КЗ «Центр дитячої та юнацької творчості» та результати

опитування, можна виокремити такі слабкі й сильні сторони, можливості та загрози у таблиці 2.12. Окремо варто звернути увагу на загальні проблеми галузі таких як: потреба в осучасненні системи підготовки, рекрутинг тощо.

**Таблиця 2.12 SWOT-аналіз КЗ «Центр дитячої та юнацької творчості»**

<b>Сильні сторони</b>	<b>Слабкі сторони</b>
<p>Кваліфіковані педагоги: ЦДЮТ має колектив з досвідчених та кваліфікованих майстрів, які постійно навчаються; Широкий спектр гуртків та секцій; Відбувається процес модернізації матеріально-технічної бази для задоволення актуальних потреб гуртків; Гарний клімат в колективі та атмосфера в закладі, яка сприяє мотивації та досягненню високих результатів; Підтримка з боку місцевої влади, яка дозволяє реалізовувати різні проекти; Стабільність і дотримання традицій в поєднанні з відкритістю для нового; Специфіка діяльності дозволяє педагогам отримувати достатньо мотивації від діяльності; Підтримка гуртківців та закладу батьками, які допомагають фінансово покрити потребу в матеріалах, підтримують участь дітей у конкурсах тощо.</p>	<p>Недостатнє фінансування: ЦДЮТ відчуває нестачу фінансування; Недостатня поінформованість про діяльність ЦДЮТ, потенційні споживачі не знають про кількість і вид гуртків; Недостатня комунікація із «зовнішнім світом» обмежує можливості збору коштів на благодійних заходах; Недостатня співпраця з іншими освітніми закладами, це і про поінформованість споживачів, і про спільні проекти; Відсутність зручної вбиральні для малих дітей та осіб з інвалідністю та доступу до питної чистої води; Покриття витрат на МШП і витратні матеріали за рахунок педагогів;</p>
<b>Можливості</b>	<b>Загрози</b>
<p>Збільшення фінансування за рахунок грантів, спонсорів та платних послуг; Покращення інформаційної роботи, найм або консультація фахівця щодо соціальних мереж та сайту; Розширення співпраці з іншими освітніми закладами та закладами позашкільної освіти, особливо у благодійних заходах;</p>	<p>Зменшення фінансування через зміни в законодавстві або зміну пріоритетів фінансування; Неможливість проводити очні заняття; Неможливість брати участь у конкурсах/змаганнях через скасування їх у зв'язку з політичною ситуацією; Зниження фінансової можливості батьків підтримувати зацікавлення дітей та їхню участь в конкурсах; Об'єднання з іншими комунальними закладами в одному приміщенні.</p>

### **2.3 Дослідження проявів емоційного лідерства, мотивації та рівня збереженості команди в КЗ «Центр дитячої та юнацької творчості»**

Лідерство у закладах такого типу наближене до ідеалу: кожен має свою частку відповідальності та лідерства на своєму місці, при цьому є гарний

управлінець на котрого рівняються, дослухаються і довіряють йому відповідальність за весь колектив та діяльність закладу. Велика автономність імponує педагогам, як творчим людям, вони часто згадували свою симпатію до простору саморозвитку та для самостійних рішень, як річ, яка їх додатково мотивує. Також «розпорошеність лідерства» дозволяє легше проявляти ініціативу, досягати реалізації своїх ідей.

Цікавим для вивчення є той момент, що більшість активностей для гуртування колективу організуються психологинями та культорганізаторкою. Тобто роль «головного лідера» зазвичай у підтримці ініціатив та можливій допомозі із залученням до події колег та організації, інколи затвердження виділених коштів.

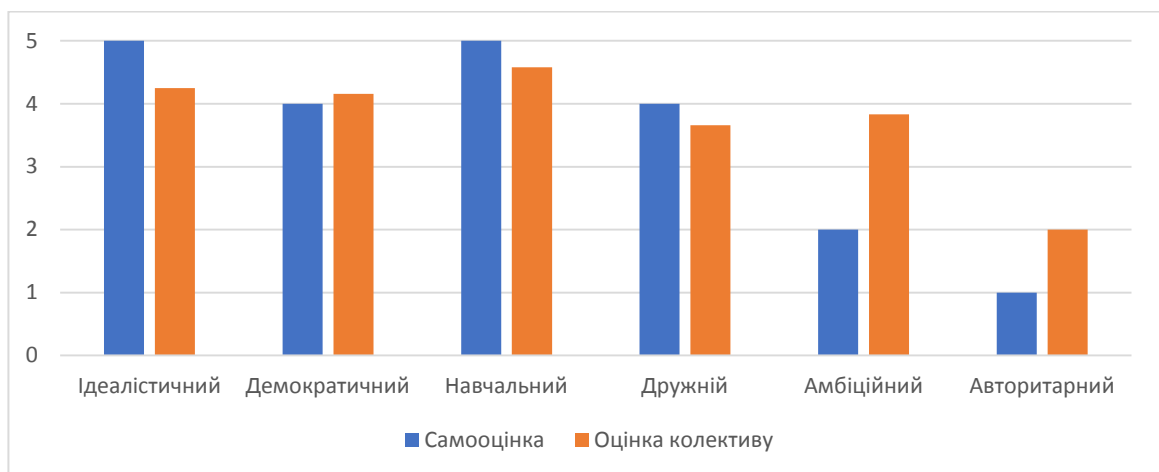
Інтерв'ю показало, що рівень розвитку емоційного інтелекту в колективі високий або вище середнього, проте кожному є у чому покращитись та/або попрактикуватись. Колектив ознайомлений з концепцією емоційного інтелекту, в інтерв'ю, коли зачіпалась так чи інакше ця тема, – проявляли розуміння та цікавість. Проте є основна проблема, яка частково стала причиною напружених стосунків між неформальними групами, – це ускладнення адаптації до мінливих умов та викликів часу серед старших працівників. Проте цю проблему згладжують високорозвинені в колективі інші риси ЕІ: самомотивація, увага до інших, емпатія, бачення можливостей, надія і довіра; коли були проблеми з дистанційним навчанням молодші працівники виявили багато ініціативи та терпіння для допомоги старшим, які вороже ставились до нових технологій, і що особливо вражає – щиро раділи успіхам колег. Інша помічена проблема знову пов'язана з поділом на неформальні групи за віком: деякі старші співробітники вважають, що колективу бракує взаємоповаги та уміння дослухатись до думки інших, вважають, що це проявляється у відсутності інтересу до їхньої діяльності.

Окремо стосовно колективу та емоційного інтелекту можна підмітити загальну невелику потребу в додаткових лекціях на тему чи заняттях з колективом. Емоційні відносини в колективі беззаперечно нормальні, дрібні конфлікти не заважають досягнення спільних цілей. Не можна сказати чи

співробітники завжди мали такий рівень ЕІ, чи він покращувався поступово з роботою в соціальній сфері на манер покращення м'яких навичок завдяки волонтерству. Але рівень відкритості, згуртованості попри все, цілеспрямованості, сильних цінностей у ЦДЮТ вражає і вартий наслідування.

Рівень емоційного інтелекту керівника, судячи з відгуків співробітників досить високий. Самооцінка показує результат 4/5 за всіма показниками, це може додатково свідчити про рівень здорової самокритики та розуміння можливостей для розвитку.

Уже зрозуміло, що демократичний стиль лідерства є одним з базових в організації, оскільки це передбачає форма управління та традиції, які склались. Розгляньмо на рисунку порівняння самооцінки стилю лідерства та вражень колективу, щоб зрозуміти, які ще стилі переважають і дізнатись більше про особистість лідера:



**Рис. 2.4.** Порівняння результатів самооцінки та оцінки колективом стилю лідерства керівника КЗ «Центр дитячої та юнацької творчості»

Оцінка колективу показана середня, оцінити можна було за 5-бальною системою, де 1 означає «зовсім не про керівника», а 5 «часто проявляється». Бачимо, що перша видима різниця – оцінка використання ідеалістичного стилю лідерства. Тут і далі важливо зазначити, що оцінка дуже залежала від особистого ставлення до керівника та належності до вищезгаданих неформальних груп, тобто наявності позитивного або негативного упередження. Проте в більшості

керівник справді проявляє риси ідеаліста, зокрема цьому сприяє творчість і уміння мріяти творчої людини. Також співробітники, як теж творчі люди, гарно сприймають «змальовування гарної картинки досягнення мети і майбутнього».

Демократичний стиль використовується в міру, а керівник не перекладає свою відповідальність на плечі інших, навіть якщо радиться. Своєю самореалізацією, простором для неї, та використанням навчального стилю співробітники задоволені, різні оцінки за це питання пояснювались як те, що керівник працює трошки більше півроку на посаді директора і саме як керівник і наставник для колег, а не для гуртківців, не мав змоги проявитись повністю. Ну і звісно навчальний стиль гарно працює з новими співробітниками, а в ЦДЮТ нестача кадрів і старіння колективу одна з проблем. Щодо дружнього стилю – керівник виявляє дружність та повагу до всіх в колективі, не провокує конфліктів, намагається залагодити все найменшими втратами, проте, як вже сказано, в колективі гуртуваннями займаються інші люди.

Велика різниця в оцінках амбіційного й авторитарного стилів теж може бути пояснена і не дивує. Керівник оцінював свою особистість насамперед, і як людині, згідно з розгорнутими відповідями на інтерв'ю керівника та колективу, йому не властиві негативні риси з цих стилів лідерства: він не вимагає дотримання чітких алгоритмів, не ігнорує людину в співробітнику, не ставить напів неможливих цілей. Проте співробітники вважають, що коли треба – керівник чудово справляється і з тим, щоб ставити високі цілі і з тим, щоб вимагати необхідну роботу. При цьому це справді необхідна робота, а ідеальне виконання – просто якісне та відповідальне. Більшість опитаних підтвердили, що керівник ніколи не допускає надмірну крайність в своїх діях.

Загалом про керівника гарні відгуки. Оцінка колективом його вміння дипломатично вирішувати конфлікти в середньому 4,16 з п'яти; хорошим управлінцем на 4,41 з п'яти, аргументуючи часто тим, що він не має достатньо досвіду на посаді і що вірять, що буде краще; разом з цим кожен вважає, що на керівника можна і варто рівнятись та надихатись його діяльністю в першу чергу

як керівника гуртка, як до керівника ставлення дуже залежало від загального сприйняття змін в закладі за останні півроку.

В інтерв'ю колектив згадував досвід роботи з попередніми директорами, такі деталі важливі для розуміння лідерства та управління в закладах такого типу. Наприклад, співробітницям легше підійти до керівниці-жінки, якщо питання стосуються жіночих чи інших питань особистого характеру, хоч заклад розвиває і проговорює питання гендерної рівності, у ньому не помічено дискримінації та сексизму, але традиційність міста та виховання в ньому створюють певні незручності в такі моменти. Значно більше деталей, які варто знати в керуванні такими закладами, особливо якщо директор прийшов ззовні, а це не хтось із педагогів чи інших працівників, отримано у відгуках про попереднього керівника, якого, попри позитивні зміни в діяльності, характеризують як людину з дуже низьким рівнем м'яких навичок та емоційного інтелекту. З відгуків колективу про нього можна зробити такі загальні висновки:

- Важливо дослідити колектив перед керуванням ним або намагатись бути дружнім при знайомстві. Найбільша помилка – невдале перше враження, яке підкріплювалось небажанням колишнього керівника розуміти колектив та цікавитись ним;
- Важливо усвідомлювати відповідальність і за неформальні обіцянки також, адже це насамперед повага до колективу та довіра, яку втратити легше, ніж отримати;
- Важливо усвідомлювати особливості роботи з творчими людьми у роботі, яка вимагає постійної емоційної включеності та креативності, часто це неформальні риси навіть у формальних зібраннях, в інших колективах можуть бути інші особливості, варто з'ясувати це;
- Ні в якому разі не можна принижувати честі та гідності працівників, особисті образи недопустимі навіть в напружених емоційно ситуаціях;
- Не можна руйнувати різко і безпідставно те, до чого докладали зусилля роками перед цим, у закладах, які існують давно, є певні традиції та звичаї,

варто з'ясувати причини та вплив цих традицій, змінити можна все, проте питання як, для чого і як це пояснити;

- Якщо в колективі, який показує високі результати, різко змінилась атмосфера і почалась хвиля думок про звільнення попри любов до роботи, варто шукати причину не в них, а в своїх діях, навіть якщо це були правильні зміни, можливо вони були донесені шкідливим способом. Хороший лідер пам'ятає, що мета досягається руками вмотивованої команди.

Згідно з річним планом щороку проводяться власні та за участі ЦДЮТ заходи, акції, флешмоби, інші активності. Щороку проводиться звітний концерт, який підсумовує досягнення закладу та його вихованців за навчальний рік. Усі події відповідають меті та завданням ЦДЮТ та мають гарний вплив на мотивацію як гуртківців, так і педагогів, оскільки задовольняють потребу у відчутті причетності, винагородженості та визнання. Важливими впродовж останніх років для усього закладу стали благодійні заходи зі збором коштів на ЗСУ та загальне згуртування навколо більшої спільної мети. Окрім власних і місцевих подій вихованці закладу регулярно беруть участь у різних в тому числі Всеукраїнських та міжнародних конкурсах. Згідно зі звітом за 2022-2023 навчальний рік було отримано 19 призових місць на районному рівні, 88 призових місць – на обласному, 42 – на Всеукраїнському, 7 – на міжнародному.

Завдяки цим подіям та заходам 100% педагогів та працівників почувують додаткову мотивацію та натхнення, а проведення та результат благодійних концертів характеризують як найбільше почуття винагородження своєї діяльності за всі роки роботи в позашкільній освіті. Певною мірою з цього можна зробити висновок, що для педагогів важливо реалізовувати не тільки основну мету закладу, а й бачити вплив своєї діяльності на зовнішній світ, у випадку з благодійними концертами – конкретну допомогу ЗСУ.

Якщо розглядати переважний тип мотивації в закладі за Маккеландом, то маємо такий результат:

- 1) Найбільше педагогів мотивує бачити результат своєї роботи, оцінка «наскільки мене надихає» це 4,85 з 5 можливих;
- 2) Далі йде почуття власної особливості та винятковості, оцінка 3,9 з 5;
- 3) І теж важливо, але не так сильно, як попередні типи – 3,5 з 5 за відчуття причетності до спільноти;

Мотивація від належності до спільноти дуже залежала від відповідей на запитання про необхідний рівень емоційного зв'язку в команді, цей тип точно не найпопулярніший у людей, які вважають себе інтровертами та прагнуть більш самостійності, а не соціалізації.

Питання про мотивацію почати працювати в закладі перегукується з відповідями на запитання про те, чи були очікування, які не справилися. Співробітники розуміли специфіку своєї роботи і не мали нереалістичних очікувань. Основними причинами прийти в ЦДЮТ була любов до дітей, бажання їх навчати та розкривати їхні таланти, бачення в цьому свого призначення, а також особливе ставлення до свого ремесла. Більшість зробили своє хобі своєю роботою, проте в деякого робота стала причиною знайти та полюбити нові заняття. За час роботи в закладі (варіюється від трьох до 35+ років в ЦДЮТ) мотивація продовжувати працювати не відрізняється від початкової, проте з'явилися такі відповіді як: стабільність роботи, відносний спокій, додаткова мотивація від реалізації проектів, одна з співробітниць зазначила, що попри невелике бажання почати працювати в ЦДЮТ вона знайшла тут себе, а робота педагогом дає можливості недоступні іншим професіям: від можливості перетворення в казкових героїв до постійних творчих викликів у безпечному середовищі для креативності. Також згадують ще більшу любов до роботи з дітьми, попри сильну емоційну віддачу педагоги отримують велику емоційну відповідь та позитивний зворотній зв'язок, дехто називає роботу з дітьми «квитком в життя далі». Важливою для дослідження стало відкриття, що після негативного досвіду з попереднім керівництвом, зміна директора на того, якого можна назвати компетентним емоційним лідером, стала додатковою мотивацією працювати далі, розвиваючи заклад.

Хоч стосунки в колективі і відчуття, наче колеги тебе не цінують, і демотивує 38,5% колективу, він впливає на мотивацію здебільшого позитивно:

- 69% опитаних мотивує те, які чудові люди з ними працюють;
- 85% мотивує бачити досягнення та спостерігати за роботою інших;
- 62% мотивує підтримка від колег.

Важливою для мотивації є розуміння як діяльність наближає до мети, правильна постановка цілей і грамотне планування проєктів, бо від цього залежить почуття винагородження та досягнення. Але для виконання цього потрібно, щоб колектив розумів, яка саме в них мета. На прохання коротко сформулювати мету діяльності закладу 100% опитаних згадали про розвиток талантів дітей, творчість, задіяність дітей поза школою, виховання дітей повноцінними особистостями, що повністю відповідає меті й завданням закладу.

Для виявлення частини проблем і подальшого їхнього вирішення, можна порівняти стресори описані в теоретичному розділі з відповідями колективу:

**Таблиця 2.13** Робочі стресори в колективі КЗ «Центр дитячої та юнацької творчості»

Стресор	Наявність	Підтвердження
<b>Нерозбірлива ієрархія в організації</b>	-	100% опитаних знали до кого звертатись за допомогою з різних питань.
<b>Організація не цінує час співробітників</b>	-	92,3% відчувають повагу до свого часу повністю або переважно; Межі робочого часу визначеними добре або задовільно вважають 68,3%, одна з опитуваних зазначила, що <i>«коли є нагальний проєкт, то немає претензій, що пишуть пізно чи рано, тим більше з неповажної причини не турбують»</i> , дехто бере роботу додому з власної ініціативи і уточнює, що це не варто вважати мінусом.
<b>Байдужість до співробітників та їхньої роботи</b>	-	84,6% почувають, що їх та їхню роботу цінують достатньо, двоє у відповіді не впевнені, але не заперечують, що їх цінують.
<b>Нема розуміння як дії наближають до цілі</b>	-	100% відчувають виконання мети проєкту та свій вклад
<b>Відсутність посадових інструкцій / алгоритмів дій</b>	-	Усі знають, що робити на своїх посадах та можуть звернутись за уточненнями до колег або керівництва. При цьому частина діяльності вимагає креативного підходу, але це тільки заохочує.

## Продовження таблиці 2.13

Стресор	Наявність	Підтвердження
<b>Порушення особистих кордонів</b>	-	На пряме запитання чи відчувають повагу до свого особистого простору та до себе 92,3% відповіли «так» або «більшою мірою так», отримано одне «ні», яке залишене без пояснень, але перегукується з загальною незадоволеністю.
<b>Невиправдані очікування</b>	-	100% мали реалістичні очікування

Як бачимо, у колективі гарно налагоджена робота, що зменшує ймовірність операційних стресорів, а конфліктні ситуації не стають причинами для глибоких образ та сильного негативного впливу на роботу.

Важливою, хоч і негативною рисою колективу є поділ його на менші неформальні групи, які не підтримують підхід до роботи та частину цінностей одне одного. З одного боку попри неприйняття одне одного, кожен з колективу готовий об'єднуватись заради спільної мети: навчання гуртівців, благодійних концертів, з іншого боку – старша частина колективу почувається пригнічено щодо робочих стосунків, відокремленими від колективу, зазначають певне засмучення через те, що «молодь» не приділяє їм достатньо уваги і поваги, і зрештою саботують, навмисно або ненавмисно гальмуючи розвиток та модернізацію програм, маючи видиму сильну особисту образу. Усі неформальні групи щиро докладаються до розвитку закладу, хоч найбільша активність одних була в минулому, а іншої – триває зараз, проте в старшій спостерігається страх за майбутнє закладу, коли вони підуть на пенсію, що їм не буде заміни, що їхні гуртківці залишаться без гуртка тощо. У той час як інші групи більше зляться на непрохані поради, на втручання некомпетентних в певних питаннях людей.

Окремо розглянуто питання про бажання піти з роботи, половина ніколи не мала навіть найменших думок про це. Інші називали основною причиною стосунки в колективі, зазначаючи, що це стосується здебільшого негативного досвіду з попереднім керівником. Педагогів хвилює рівень їхньої зарплати, але рідко стає резонним фактором для думок про звільнення. Втома чи

психологічний стан теж майже не згадані, проте вплив війни та пандемії перед нею давали певні періоди безнадії, які змушували хотіти все кинути.

Попри те, що робота постійно вимагає емоційної віддачі і педагоги в зоні ризику вигорання – колектив не має жодних (або жодних серйозних) ознак вигорання. Колектив знає про це явище, відкрито говорить між собою та на інтерв'ю про свої почуття. Зараз в колективі знову є психолог та знову починається активна робота з емоційною атмосферою в закладі. Навіть на запитання «чи доводилось вам змушувати себе працювати силою» ті, хто відповіли «так» зазначили, що зрештою це давало позитивний ефект, зокрема бо «діти дуже заряджають», таким чином профілактикою вигорання ставало постійне стимулювання якогось із типів мотивації: гарні стосунки в колективі впливали на причетність, робота з дітьми і проєктами на почуття винагородженості та визнання. Згідно з даними наданими працівниками, раніше в колективі працювала дуже хороша психологиня, яка займалась просвітою та гуртуваннями. Після періоду без психолога в штаті результати від її діяльності не зникли. Проте не можна знецінювати ні роботу психолога в колективі, ні те, як на збереження та психологічну безпеку в колективі впливає загальний високий рівень емоційного інтелекту та особливе ставлення, любов до своєї роботи та тих, для кого працюєш.

## **РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА ПРОПОЗИЦІЙ З УПРАВЛІННЯ ТА ЕМОЦІЙНОГО ЛІДЕРСТВА ДЛЯ КОМУНАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ «ЦЕНТР ДИТЯЧОЇ ТА ЮНАЦЬКОЇ ТВОРЧОСТІ» М. САРНИ**

### **3.1 Практичні засади для вирішення проблем пов'язаних з управлінням в КЗ «Центр дитячої та юнацької творчості»**

Визначені в другому розділі проблеми, які не є наслідками помилок лідера, а скоріш є наслідками певних організаційних помилок, пов'язаними з нестачею компетенції та традиційними, себто застарілими підходами до них, можна вважати проблеми з фінансуванням та просуванням. Проте обидві прямо впливають на мотивацію колективу, відповідно й на ефективність діяльності.

Перше питання, яке потрібно вирішити – збільшити фінансування закладу за рахунок бюджету міста або знайти альтернативні способи залучити кошти. Спершу потрібно переглянути витрати коштів та знайти спосіб оптимізувати витрати, можливо заклад витрачає більше ніж варто на процеси, які можна спростити або прибрати. Далі – детально спланувати бюджет на майбутній рік, для цього потрібно: проаналізувати результат фінансових звітів минулих років, врахувати, які витрати (матеріали, МШП та ін.) були покриті за власні кошти педагогів, переглянути можливості преміювання працівників, знайти та проаналізувати витрати, на які традиційно не звертали уваги, врахувати це все при складанні кошторису.

Для того, щоб збільшити бюджет, установі, яка ухвалює рішення про виділення коштів, потрібно надати вагомі підстави та обрахунки. Наприклад, припустимо, для збільшення заробітних плат треба зміни в законодавстві, але проведення ремонту та оновлення технічних засобів, закупівля МШП та матеріалів – це важливо, обґрунтовано та нагально. Для розрахунку необхідних коштів для ремонтних робіт та модернізації візьмемо до уваги той факт, що за останні півтора роки було оновлено 20% кабінетів ЦДЮТ, згідно з державними закупівлями [48] на це було витрачено близько 800 тисяч гривень, так бачимо, що на наступний рік треба врахувати цю суму, щоб мати можливість далі

покращувати заклад. З МШП та іншими матеріалами, які купують педагоги за власні кошти, виходить менша сума: в середньому на місяць витрачається 450 грн, педагогів в закладі 33 особи, маємо:

$$450 \text{ грн} * 12 \text{ місяців} * 33 \text{ особи} = 178\,200 \text{ грн}$$

Отож закладу треба залучити до майбутнього бюджету на рік додатково орієнтовно 978 тисяч гривень. При цьому «зайвих грошей» в закладі виникнути не може, адже у такому випадку ці кошти будуть також витрачені на досягнення мети шляхом покращення умов, розвитку програм, організації корисного дозвілля гуртківців. На рішення міської ради може впливати настрій громади, варто залучити підтримку батьків, колишніх випускників тощо, відкрито говорити про свої потреби та зберігати прозорість витрат.

Звісно існують альтернативні способи залучити кошти:

- Пошук грантів в Україні та закордоном; ЦДЮТ має гарні шанси отримати фінансування своїх проектів через соціально-культурне спрямування, а також підтримку дітей ВПО, волонтерські та благодійні заходи, інклюзивність простору, додатково спонсорування центру дитячої творчості може бути привабливим для іноземців, які з тих чи інших причин бажають підтримати Україну, але не даючи грошей на військові потреби;
- Створення фонду. Створення благодійного фонду має певні складнощі, оскільки це додатковий облік та звіти, проте так некомерційна юридична особа має право збирати кошти від фізичних та юридичних осіб, щоб використовувати їх для досягнення своїх статутних цілей. При цьому варто залучити до збору коштів батьків, пояснивши ціль та необхідність. Головне – прозорість використання коштів, та ні в якому разі не перетворювати добровільні благодійні внески на щось обов'язкове, адже послуги закладу безкоштовні;
- Символічна плата за відвідування концертів та заходів. Цей досвід можна перейняти в більшості гуртків та секцій в інших закладах. Традиційно ЦДЮТ проводить тільки безкоштовні заходи з можливістю долучитись до

благодійності. Навіть встановивши плату за квиток на рівні проїзду в маршрутці в місті Сарни (12 грн), беручи до увагу актову залу на 450 місць, яка традиційно заповнена повністю, та проведення трьох концертів на рік – так можна покрити майже 10% річних витрат на матеріали та МШП. Проте для встановлення прийнятної ціни варто спершу проаналізувати ставлення до цього цільової аудиторії;

- Здавати в оренду приміщення закладу. Якщо можливий договір довгострокової оренди, це питання регулюється Законом України «Про оренду державного та комунального майна», Цивільним кодексом, постановою Кабміну «Про затвердження Порядку проведення аукціонів з оренди державного та комунального майна» та статутом закладу. Також потрібна оцінка майна, часто конкурс або аукціон, укладання договору оренди. Так, витративши час і кошти на організацію можна почати отримувати прибутки за рахунок приміщень, які використовувались не повною мірою. Іншим цікавим рішенням може бути здача в оренду окремих кабінетів чи актові зали на певний час, для цього достатньо зазвичай письмового звернення до керівництва, укладання договору та оплати оренди за ціною, яку встановлює заклад, але не нижчою за ринкову (від 500 до 1000 грн за годину).

Просування і якісна онлайн-присутність беззаперечно потрібна більшості організацій, особливо тим, яким є чим ділитись. Зараз ЦДЮТ має сайт, сторінку у фейсбуці та дві сторінки в інстаграмі, одна з яких не активна. Візьмімо до уваги, наприклад, фейсбук та активність там за квітень: найбільше уваги отримав допис про збір грошей на ЗСУ, там 1 357 реакцій та 314 поширень, але в середньому, навіть на дописах про збір коштів маємо 32 реакції. Найбільше уваги мають дописи, де на фото багато людей або привітання з днем народження працівників, тут працює той алгоритм, що колеги вітають в коментарях одне одного, підвищують активність, а завдяки цьому допис показує більшій кількості людей в стрічці. Але це все лише підтверджує думку, що зараз формат соцмереж працює виключно на вузьке коло «свої для своїх», адже реакції на дописи здебільшого

ставлять працівники та дотичні особи. Це типово для соціальних сторінок закладів такого типу, схожа активність є і на сторінці Ужгородського закладу «ПАДІОН» [59] або в Будинку Культури м. Рівне [60], хоч в обох більше подій та потенційних «споживачів». А у ЦДЮТ згідно з дослідженням, є цілих дві цільових групи: діти та підлітки (потенційні гуртківці, учні закладу) та їхні батьки, відгук яких треба отримати за допомогою змісту, дизайну, зручності пошуку інформації. Більше того, показ досягнень для більшої кількості людей дасть додаткову мотивацію педагогам, яких переважно мотивує результат та його визнання. Щоб вирішити цю проблему можемо запропонувати такий план дій:

1) Потрібно знайти людину, яка займатиметься зовнішніми зв'язками і в тому числі веденням сторінок, наповненням сайту. Але на фахівця у цій сфері потрібно виділити до 20 000 грн (середня заробітна плата СММ-ника в Україні, без врахування витрат на рекламу), що бюджет закладу собі не може дозволити. Більше того, потреба в цьому сумнівна, адже сторінка не є способом заробити гроші чи просунути комерційний продукт.

Маючи на меті оптимізацію витрат не можна витратити великі кошти на експерименти з соцмережами, тим більше ведення соцмереж є лише допоміжним засобом в досягненні мети закладу, а отже цей варіант ніяк не виправданий. Тому пропонуємо альтернативні дії, які підійдуть закладу, бо враховують його специфіку:

1) Перш за все визначити для чого сторінки в соцмережах потрібні закладу і як можна досягати цих цілей, який вид контенту заклад хоче поширювати насамперед;

2) Скористатись консультацією людини, котра є фахівцем у веденні соцмереж, може дати поради щодо плану контенту, дизайну, текстів тощо. Так, консультації теж не безкоштовні, але у закладу багато друзів і випускників, котрі охоче допоможуть задарма, просто треба вміти просити про допомогу;

3) Видалити неактивну сторінку в інстаграмі, якщо немає доступу – скористатись допомогою підтримки мережі. Ідентичність сторінок дає враження, що заклад не працює. Це ніяк не допомагає досягненню мети закладу.

4) Зараз сторінку ведуть педагоги знаходячи час поміж основними заняттями, але ведення соціальних мереж вимагає багато часу, постійний розвиток надивленості для розуміння трендів. Тут можна запропонувати залучити до створення контенту підлітків-гуртківців, які радо будуть знімати короткі веселі відео. Якщо заклад може собі дозволити найняти додаткового працівника, не обов'язково фахівця з маркетингу і соцмереж, який міг би вести сторінку задовольняючи естетичні смаки ЦА, тут керівникові варто запропонувати підробіток студенткам з Сарненського педагогічного коледжу РДГУ, їм буде близька мета та діяльність, а надивленість зумовлена типовою для віку цікавістю до соцмереж. Проте тоді керівнику треба буде визначати, що саме варто робити та затверджувати контент-план.

Окремою перевагою цієї ідеї є можливість для закладу сподобатись студентці і мати в майбутньому молодого педагога. Декілька педагогів згадували, що їхня робота в закладі почалась з намірів «тимчасово працювати тут», а тоді на мотивацію лишатись вже впливала любов до роботи і до дітей.

Робота над проблемою із соцмережами частково може допомогти вирішити проблему із складністю залучення педагогів на вакансії. У суспільстві побутує багато стереотипів про педагогічну роботу, тож розвінчування мітів та натхненні розповіді про роботу – гарна ідея для контенту та роз'яснення плюсів та мінусів роботи для потенційних працівників. Насправді те, як відкрито, натхненно і дружньо своїм захопленням від роботи діляться працівники, змушує задуматись над роботою в ЦДЮТ. Іншими вірогідними способами залучати молодих спеціалістів є співпраця з Рівненським державним гуманітарним університетом в якому навчається багато осіб з міста Сарни та району, привабливою пропозиція роботи в ЦДЮТ може стати студентам з сіл, які мають бажання переїхати у місто. Менша ймовірність успіху залучення, але непоганий

варіант – запрошувати на роботу випускників ЦДЮТ після того, як вони отримають вищу освіту.

### **3.2 Пропозиції для вирішення проблем за допомогою емоційного інтелекту та емоційного лідерства в КЗ «Центр дитячої та юнацької творчості»**

Далі слід розглянути проблеми та труднощі, які можна вирішити за допомогою навичок або заохочуючи до розвитку навичок емоційного інтелекту. Попри те, що педагоги в зоні ризику, в колективі немає ознак вигорання, немає проблем з мотивацією, немає фрустрації від недосягнення цілей. Проте відчутне незадоволення частини старших працівників, які складають собою певну неформальну групу, рівнем виявлених до них поваги, цінування, уваги. Певною мірою це пов'язано з тим, що з віком уміння адаптуватись гіршає, а саме певна міра консерватизму старших педагогів і скептичне ставлення до новітніх технологій змушує їх почуватись зайвими, конфліктувати, не встигати за потребами сучасних дітей. Працівники покладають велику надію на нову психологиню, яка працюватиме в колективі, що вона працюватиме окремо з різними педагогами. Справді, для вирішення цієї проблеми старшим педагогам варто попрацювати над довірою, умінням дослухатись до думки інших, не вважати критику своїх дій – критикою своєї особистості. Проте, враховуючи озвучену налаштованість на те, що їхня кар'єра завершується і скоро вони підуть із закладу, колективу та керівнику варто продовжувати стратегію, якою користуються наразі: допомагати в міру своїх можливостей, бути обережними в критиці, підтримувати спроби адаптуватись, підказувати та виражати повагу до досвіду, залишаючи холодніші та віддалені взаємини. Це погано сходиться з бажанням старших педагогів, щоб всі в колективі були добрими, відкритими, дружніми і щирими, проте дозволяє не мати активних великих конфліктів і далі успішно виконувати свої цілі.

Із самим існуванням неформальних груп у колективі з більше ніж тридцяти людей не потрібно нічого робити. Ці групи виникають природно, задовольняючи

потребу в близькому спілкуванні, підтримці та дружбі, а в наслідок підвищують мотивацію та ефект від співпраці. Але керівнику потрібно слідкувати і вчасно регулювати конфлікти між групами або доручати це штатній психологині, а також не забувати про важливість гуртувань, аби не втратити загальну дружність колективу.

Насамкінець варто розглянути детально питання, яке стосується саме емоційного лідерства в Центрі дитячої та юнацької творчості. Ситуація, де новий директор, будучи зразковим педагогом, відчуває складність в ролі управлінця – нормальна та очікувана. З одного боку є глибоке розуміння потреб колег та гуртківців, знання особливостей та щира турбота про майбутнє закладу, розвинений емоційний інтелект дозволяє покладатись на власну інтуїцію, почуття справедливості та уміти просити про поради. З іншого не вистачає базових управлінських навичок і досвіду для керування закладом, особливо в творчих людей без досвіду в управлінні видно слабкі місця при роботі із бюрократією зовнішнього світу. Так, емоційне лідерство це не лише про вміння емпатувати та бути ідеалістичним керівником, хоч це важливо в ЦДЮТ, де обов'язок керівника не тільки бути ініціатором, а й підтримувати ініціативність колег. Це часто про такі важливі складові, як:

- Уміння ефективно делегувати повноваження, адже емоційний лідер, який володіє управлінськими навичками, чітко розподіляє завдання і знає міру своїх можливостей та де краще впораються інші фахівці;
- Уміння вчитися, лідер відкритий до нових знань і вмінь, це важливо як і для здобуття нетипових для себе менеджерських знань, так і для відчуття трендів для вчасних змін в колективі та ініціації проєктів;

Навчання варто розглянути окремо. Керівникові не може вистачати лише інтуїції та життєво-професійного досвіду. Інколи справді потрібний управлінський погляд на речі, зокрема для оптимізації процесів, модернізації, жорсткому плануванню роботи, професійнішої роботи з ризиками та стратегіями, при ініціації довгострокових проєктів нового характеру тощо. Тенденція того, що люди з колективу стають директорами – дуже позитивне явище, проте

ідеально запровадити підвищення компетенцій педагогів, які стають управлінцями, на державному рівні, наприклад, як один із курсів щорічного підвищення кваліфікації. Також можна заохочувати до участі в професійних конференціях, семінарах та тренінгах, важливо якомога більше розширити своє коло професійного спілкування та обміну досвідом. Можна вбачати навіть позитивний ефект від обміну досвідом між неприбутковими організаціями, де колектив приклад високомотивованої команди без достатнього матеріального винагородження, та успішних бізнесів, які мають на меті максимізацію прибутків.

Дослідження нашоухує, що стиль лідерства варто обирати не тільки залежно від ситуації та обставин. Часто людині підходить певний стиль лідерства незалежно від ситуації. Наприклад, враховуючи тип мотивації та скарги старших педагогів, до них варто використовувати дружній та авторитарний (але не в значенні жорстокого, а в значенні холодного і робочого) стилі лідерства. Основна порада керівнику закладу, який дуже творчий, відкритий та співчутливий, – відійти від звичного для себе стилю й проявляти більше твердості й авторитарності. Колектив стійкий та сформований, тому невеликий стрес не вплине на діяльність, а в довгостроковій перспективі принесе позитивний ефект. У моменті, коли лідер дозволить собі бути менеджером, потрібно переглянути діяльність, навантаження та ефект від роботи адміністрації та інших працівників, бо навіть у творчій сфері потрібно зважати на чіткі критерії та можливості до оптимізації ресурсів.

У кожному разі, якщо буття менеджером – один з основних обов'язків директора, багато іншого можна делегувати, як про це часто згадано вище. Так, керівник це рушій змін, але не мусить постійно бути й виконавцем. Його завдання дати кожному можливість бути лідером у межах своєї відповідальності, наприклад навіть у гуртуваннях, хоч частина відповідальності за атмосферу в колективі все одно буде на керівникові, краще віддати організацію та ініціативу в руки тих, хто має ресурс і компетенцію, культурорганізаторці та психологині.

Емоційне лідерство ґрунтується на гармонії рис емоційного інтелекту між собою та з професійними навичками. І це зрештою призводить до гармонії в колективі і досягнення кращих результатів. Якщо керівництво матиме змогу дослухатись до пропозицій, за певний час цих дрібних негараздів не буде зовсім або вони стануть більш неважливими, адже колектив переріс і пройшов цей етап разом з своїм керівником.

### **3.3 Обґрунтування ефективності запропонованих заходів**

У формулюванні пропозицій важливим було дотримання принципів ощадливості, критичного ставлення до ідей, що необхідно, аби не витратити увагу та ресурси на модні популістські пропозиції. Для досягнення ефективності пропозиції мають бути задіяні в комплексі. Було запропоновано альтернативні варіанти вирішення для деяких проблем, тому варто розглянути їх у порівнянні ресурсних витрат для досягнення однакового результату.

Спершу погляньмо скільки коштів та людей потрібно для роботи над просуванням та зовнішніми комунікаціями за двома варіантами: найм фахівця або спроба робити все своїми силами та економити всюди, де можливо. Це буде перший крок, оскільки матиме вплив на вирішення всіх інших проблем також, ігнорування цієї пропозиції загальмує можливість знайти людей на вакансії, не змінить думку про ЦДЮТ в суспільстві, а також не дасть якісний канал комунікації з ЦА. Рішення варто приймати залежно від того, чи може заклад виділити кошти на це, але припустивши, що це не основна проблема поррахуємо привабливість кожної альтернативи методом ранжування за привабливістю з врахуванням того, що на рішення найбільше впливає ціна, а найменше – витрачені години колективу, оскільки зараз працівники займаються веденням соцмереж хоч не професійно, але вмотивовано та це не впливає на якість виконання основних обов'язків. Додаткові переваги розвитку (табл №) полягають в тому, чи матиме цей варіант вплив на щось крім просування, охоплення та підвищення престижу закладу. Як бачимо, жоден варіант не

ідеальний, хоча якщо збільшити кількість факторів, які впливають на вибір, – зміниться і «привабливість» результату.

**Таблиця 3.1** Порівняння альтернатив для вирішення проблеми з веденням соцмереж та зовнішньою комунікацією

	<b>Найм СММ-менеджера</b>	<b>Альтернатива 1</b>	<b>Альтернатива 2</b>
<b>Мінімально можливі витрати на заробітну плату:</b>	14 000 грн на оплату роботи фахівця, який повністю візьме на себе (середнє між МЗП та середньою з/п в галузі)	4 000 - 8 000 грн на оплату роботи залежно від ставки для «студентки на підробітку»	0 грн, якщо веденням соцмереж далі займатимуться добровільно працівники поза основними завданнями
<b>Кількість задіяних до процесу осіб:</b>	Виконавець: СММ-ник Контроль: Керівник <b>Всього: 2</b>	Виконавець: нова працівниця Контроль: керівник, адміністрація Допомога: працівники, які займались цим раніше, консультація фахівця <b>Всього: 9 осіб постійно та 1 фахівець разово</b>	Виконавець: працівники, які займались цим раніше Контроль: керівник, адміністрація Допомога: консультація фахівця <b>Всього: 8 постійно і 1 разово</b>
<b>К-сть годин на місяць витрачених колективом не на основну діяльність</b>	2 год для узгодження плану на місяць	8 год для контролю, порад, участі в роботі (в розрахунку 2 год на тиждень)	60 год за умови, що щодня робота вимагає уваги близько трьох годин когось із працівників
<b>Кількість додаткових переваг варіанту</b>	1: розвантаження педагогів	2: розвантаження педагогів, залучення потенційних підпрацівників	0: нічого не зміниться відносно стану наразі
Коефіцієнт важливості	Привабливість варіанту відносно інших		
<b>Витрати на з/п 0,4</b>	1	2	3
<b>К-сть задіяних 0,2</b>	3	1	2
<b>К-сть годин поза осн. діял. 0,1</b>	3	2	1
<b>Додаткові переваги 0,3</b>	2	3	1
<b>Результат</b>	1,9	2,1	2
<b>Результат, %</b>	63,3%	70,0%	66,7%

Керівництву варто розглянути варіант, який поєднує в собі в собі рекрутинг молодих спеціалістів та розвиток сторінок закладу. При цьому, поки знайдеться зацікавлена студентка, можна користуватись другим варіантом альтернативи, адже першим кроком для обох варіантів є консультація з фахівцем.

Очікуваний результат побудуємо на тому, що можливо зробити. На найпопулярнішому дописі є 1 357 вподобання, тобто ця цифра не є нереальною за правильного ведення соцмереж. Щоб мати такий показник реакцій середнім на дописи потрібно збільшити охоплення в 42,4 рази (середнє значення реакцій менше за 1 357 в стільки разів).

Додаткове фінансування закладу дозволить осучаснити приміщення закладу: кабінети та актову залу. Зараз готово три кабінети, 20% від всіх важливих для діяльності гуртків приміщень. За наступний рік можна підготувати ще три кабінети (за умов, що максимум можливого робиться своїми силами). Звісно, для закладу потрібні додаткові кошти на модернізацію та інклюзивність вбиралень, коридорів, двору, але оскільки ці приміщення не монетизуються ніяк, для спрощення пропустимо їх в розрахунках. Припустимо мінімальний попит на оренду приміщень та актової зали на такому рівні: кожен оновлений кабінет 1 раз в тиждень на 1 годину, а також, що оновлення лишає свій темп 3 приміщення в рік та вартість – 800 000, наступна в черзі на оновлення актова зала. Ціна оренди кабінету 300 грн/год, актової зали – 500 грн/год. Для розрахунків в для здачі в оренду рахується кількість підготованих за минулий рік приміщень. Кількість тижнів у році – 52.

**Таблиця 3.2** Витрати на ремонт та доходи від здачі в оренду

Рік	% зроблених приміщень	К-сть зроблених приміщень	Витрати на ремонт	Прибуток від оренди, грн
2023	20%	3	800 000	-
2024	40%	6	800 000	46 800
2025	60%	9	800 000	104 000
2026	80%	12	800 000	150 800
2027	100%	15	800 000	197 600
2028	100%	15	-	244 400
		Всього:	4 000 000	743 600

Так можна мати щороку мінімум 743,6 тисячі гривень здаючи приміщення для різних заходів та лекцій. Звісно, за наступні роки десь будуть потрібні незначні косметичні втручання, але припускаючи стабільність прибутку від оренди і відсутність великих додаткових витрат, інвестиція в 4 мільйони окупиться повністю за 15 років з 2028 року (без врахування інфляції). Якщо попит буде більший, а ціну можна буде підняти, термін буде меншим, а окупність більшою. Це число непривабливе для бізнесу, але оскільки ми маємо неприбутковий комунальний заклад, то це значна різниця між прибутком в мінімум 244 400 грн та його відсутністю. Окремо важливо, що ця сума повністю перекриє середні витрати на матеріали та МШП, за які раніше платили викладачі з власних коштів. Капітального ремонту та витрат можливо більших за розраховані 4 мільйони – не уникнути, проте провівши додаткові дослідження керівник може з'ясувати, як оптимізувати використання приміщень, цим самим заклавши багато інших фінансових потреб.

Ефективність пропозицій, які стосуються лідерства та атмосфери в колективі складно порахувати математично. Їхній вплив на динаміку розвитку закладу, мотивацію та результативність роботи співробітників не можна виміряти за допомогою простих фінансових показників. Але їхню необхідність та очікуваний ефект можна припустити врахувавши досвід колективу з попередніми керівниками та відгуки про діяльність попередньої психологині, яка точно брала на себе роль лідерки в питаннях стосунків в команді. Впровадження запропонованих змін, найімовірніше, призведе до: підвищення мотивації та продуктивності працівників, ще більшої згуртованості та взаємодопомоги в колективі, покращення іміджу закладу серед батьків та громадськості. Але звісно для цього недостатньо попрацювати над проблемами та емоційними сторонами роботи. Емоційне лідерство припускає, що керівник має вміти бути інколи і дисонансним авторитарним лідером, і не цуратись вчитись та використовувати в роботі управлінські знання та вміння.

## ВИСНОВКИ

Емоційний інтелект складається з багатьох навичок, але є виключно цілісним явищем. Кожен складніший етап можна розкрити тільки за умови розвитку попередніх етапів: для самоконтролю потрібен високий рівень самосвідомості, для керування стосунками – розуміння інших. Найвищі вияви: інтуїція, адаптація та лідерство як риса й навичка, можливі лише на перетині розвинутих інших елементів. Тому «успішний лідер має високий рівень розвитку EI» – це правило без винятків.

Усі способи керувати групами можна розділити на шість стилів лідерства: чотири резонансних (ідеалістичний, демократичний, дружній, навчальний) та два дисонансних (амбіційний, авторитарний). Емоційно компетентні лідери відрізняються вмінням використовувати їх відповідно до ситуації.

В управлінні волонтерськими проєктами багато роботи пов'язано з професійними навичками планування, вміння роботи з фінансами, документами й різним програмним забезпеченням. Але не менш за них на якість роботи та можливість проєкту існувати взагалі впливає уміння керівництва працювати емоціями своїми та команди. Від поєднання теоретичних знань про менеджмент та емоційного інтелекту лідера у волонтерській (а значить добровільній, неприбутковій та безоплатній роботі) залежить три основних моменти:

- Формування та гуртування команди. Включає в себе пошук волонтерів, підбір для них діяльності, яка відповідатиме мотивації та навичкам, допомога з адаптацією, організація та модераторство зустрічей.
- Мотивація. Означає розуміння, що мотивує кожного в команді та підтримка її шляхом натхнення, забезпечення умов роботи та підтримка відповідного ставлення та відданості справі. Ідеально якщо діяльність буде запезпечувати бажання людини відчувати себе частиною спільноти, бачити результат і досягати успіху, дозволить почувати себе винятковим, впливовим та мати власну відповідальність.
- Збереження команди. Створення психологічної безпеки, турбота про кожного, розуміння небезпек штибу вигорання та намагання запобігти їм.

Є ще два окремі елементи керування, від яких залежать усі три моменти названі вище. Перше – уміння формулювати ціль та завдання. Бажано, щоб вони були конкретними з точки зору виміру та мотивації, досяжними – надихати на досягнення, а не відлякувати, відповідними меті організації і мати реальний вплив на наближення до неї, видимими, а позитивний результат від досягнення має бути достатньо поміченим і цінним, щоб сам по собі сприйматись винагородою. При цьому мати управлінські навички до організації роботи, критичного погляду на можливості та ризики. Друге – вміння делегувати відповідальність, аби кожен в колективі мав власний простір для лідерства та можливість приймати рішення.

В результаті проведеного дослідження було сформовано алгоритм для покращення ситуації та виправлення проблем, дії побудовані на принципі гармонійного покращення обох сторін управління: менеджменту та лідерства. У наданні пропозицій було взято до уваги обмежені ресурси та можливості закладу, тому разом із точно виграшним варіантом запропоновано альтернативні способи, які, на нашу думку, релевантніші для ЦДЮТ. Перед впровадженням змін варто провести додаткові дослідження, наприклад, для роботи над зовнішніми комунікаціями – провести власне дослідження ЦА серед учнів та їхніх батьків, при цьому, успішні зміни у веденні соцмереж можуть задати нову моду на спосіб говорити із зацікавленими сторонами для інших комунальних закладів позашкільної освіти. Так, заклад може не тільки збільшити кількість потенційних учнів та покращити ставлення громади до своєї діяльності, а своїм прикладом змінити ставлення до нових методів взаємодій з громадою у інших консервативних закладах/колективах, які існують тривалий час. Перед здачею приміщень в оренду потрібно буде визначити, як оголосити про таку можливість для потенційних орендарів, визначити правила використання приміщень, дослідити корисний час у використанні приміщень. У змінах, які стосуються лідерства, керівникові варто дослухатись свого чуття та до колег, адже незалежно від глибини зовнішнього дослідження, тільки сам колектив знає свої

внутрішні особливості, без яких побудувати точну стратегію використання емоційного лідерства неможливо.

Дослідження показало, що якісна наявність розглянутих в теоретичному розділі елементів, важливих для управління волонтерськими проектами, дозволяє сформувати стабільний, стійкий до криз колектив, який успішно досягає мети. Таким чином, волонтерські організації для досягнення поставлених цілей з умовою збереження команди мають поєднувати в собі бізнесові управлінські риси та емоційне лідерство. Вирішальними, визначеними в теоретичному розділі, підтвердженими досвідом закладу-бази дослідження елементами успіху та профілактики вигорання є: високий рівень емоційного інтелекту керівників та колективу, висока мета в поєднанні з розумінням кожного як власні дії наближають до наближення до неї, можливість задовольняти повно свої потреби мотивації згідно переважного типу, можливість бути лідером на своєму місці в своїй зоні відповідальності (самореалізація та незалежність).

Згідно з концепцією емоційного інтелекту та емоційного лідерства зображених на рисунку 1.1 та згрупованих згідно завдань керівника в таблиці 1.6 можна обрати 5 головних рис емоційного лідера, які попри вимогу в розвитку всіх елементів EI, є обов'язковою базою і вимогою для проявлення лідерства у волонтерських проектах, це: вміння адаптуватись, здатність до саморозвитку, глибока емпатія до колективу (у значенні уважності, особливого сприйняття та бережливих дій), вміння довіряти (та як наслідок делегувати), а також стабільна самооцінка. Перше дозволяє вести команду під час криз та бути опорою, друге – не боятись модернізації та заохочувати колектив до змін, третє – важливе для гуртування колективу не проти керівника, а разом з ним для досягнення спільної мети та уникнення приховування важливих фактів, які можуть вплинути на діяльність, четверте – прямий наслідок здатності до емпатії, але й основна засада для ефективного розподілу обов'язків, п'яте – дає стабільність, захищає колектив від невпевненості та унеможлиблює самоствердження керівника за рахунок своїх підлеглих.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. McCannon J., Han H. A guide to managing a volunteer workforce. Harvard Business Review. URL: <https://hbr.org/2016/03/a-guide-to-managing-a-volunteer-workforce> (date of access: 30.05.2022).
2. Гоулмен Д. Емоційний інтелект / пер. з англ С. Л. Гумецька. Харків : Vivat, 2018. 511 с.
3. Фосслін Л., Даффі М. В. Емоції на роботі / пер. з англ В. Глінка. Київ : Наш формат, 2021. 264 с.
4. Лидерство / Д. Анкора та ін. 2-ге вид. Москва : Альпина Паблішер, 2017. 221 с.
5. Гоулман Д., Бояцис Р., Макки Э. Эмоциональное лидерство : искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта / пер. з англ А. Лисицина. 2-ге вид. Москва : Альпина Бизнес Букс, 2007. 300 с.
6. Rand B. The Middle Manager of the Future: More Coaching, Less Commanding. HBS Working Knowledge. URL: <https://hbswk.hbs.edu/item/the-middle-manager-of-the-future-more-coaching-less-commanding>.
7. Nohria N. How CEOs Can Navigate the Emotional Labor of Leadership. Harvard Business Review. URL: <https://hbr.org/2023/08/how-ceos-can-navigate-the-emotional-labor-of-leadership>.
8. Кові С. Р. Восьма звичка. Від ефективності до величі / пер. з англ О. Замойська. Харків : Клуб сімейного дозвілля, 2017. 432 с.
9. Про волонтерську діяльність : Закон України від 19.04.2011 р. № 3236-VI : станом на 3 лип. 2020 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3236-17#Text> .
10. Колесник О. Волонтерські організації, які зараз працюють в Україні. finance.ua. URL: <https://finance.ua/ua/saving/volonterskie-organizacii-v-ukraine>.
11. F. Drucker P. What business can learn from nonprofits. Harvard Business Review. 1989. URL: <https://hbr.org/1989/07/what-business-can-learn-from-nonprofits>.
12. United Nations Volunteers (UNV) programme. The thread that binds. State of the World's Volunteerism Report. 2018. URL: [https://unv-swvr2018.org/files/51692\\_UNV\\_SWVR\\_2018\\_WEB.pdf](https://unv-swvr2018.org/files/51692_UNV_SWVR_2018_WEB.pdf)
13. Evans P., Wolf B. Collaboration rules. Harvard Business Review. URL: <https://hbr.org/2005/07/collaboration-rules> (date of access: 30.05.2022).
14. Бондаренко А., Вдовцов Ю. Посібник по роботі з волонтерами. Київ, 2021. 162 с.
15. Edinger S. Motivating People Starts with Building Emotional Connections. Harvard Business Review. URL: <https://hbr.org/2022/07/motivating-people-starts-with-building-emotional-connections>.
16. Очеретяна М. “Волонтерство – це спосіб втриматися за здоровий глузд”. Досвід українців, які допомагають іншим. Українська правда \_Життя. URL: <https://life.pravda.com.ua/society/2022/03/23/247928/>.
17. Навіщо люди волонтерять і чому це важливо?. Українська Волонтерська Служба. URL: <https://volunteer.country/blog/context/navischo-ludi-volonteryat>.

18. Volunteer management handbook: a resource for service-providing organizations assisting newcomers to Canada. Volunteer Canada, 2016. URL: [https://volunteer.ca/vdemo/EngagingVolunteers\\_DOCS/VMH\\_Eng\\_2016\\_Print.pdf](https://volunteer.ca/vdemo/EngagingVolunteers_DOCS/VMH_Eng_2016_Print.pdf).
19. Erdurmazlı E. On the servant leadership behaviors perceived in voluntary settings: the influences on volunteers' motivation and organizational commitment. *SAGE open*. 2019. Vol. 9, no. 3. P. 215824401987626. URL: <https://doi.org/10.1177/2158244019876265>.
20. Clary E. G., Snyder M., Ridge R. Volunteers' motivations: a functional strategy for the recruitment, placement, and retention of volunteers. *Nonprofit management and leadership*. 1992. Vol. 2, no. 4. P. 333–350. URL: <https://doi.org/10.1002/nml.4130020403>.
21. Reasons for volunteering in England 2020 | Statista. Statista. URL: <https://www.statista.com/statistics/589844/sport-england-reasons-for-volunteering-united-kingdom/>
22. Kanter R. M. What would Peter say?. *Harvard Business Review*. 2009. URL: <https://hbr.org/2009/11/what-would-peter-say>.
23. Shantz A., Dempsey-Brench K. How volunteerism enhances workplace skills. *MIT Sloan Management Review*. 2021. URL: <https://sloanreview.mit.edu/article/how-volunteerism-enhances-workplace-skills/>.
24. Locke E. A., Latham G. P. Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: a 35-year odyssey. *American psychologist*. 2002. Vol. 57, no. 9. P. 705–717. URL: <https://doi.org/10.1037/0003-066x.57.9.705>.
25. Maslow A. H. A theory of human motivation. *Psychological Review*. 1943. Vol. 50, no. 4. P. 370–396. URL: <https://doi.org/10.1037/h0054346>.
26. Мотивуємо волонтерів. А ви практикуєте все зі списку?. *Європейський Простір*. URL: <https://euprostir.org.ua/practices/140620>.
27. Як залучати та мотивувати волонтерів: поради від Ірини Горлач. *Громадський Простір*. URL: <https://www.prostir.ua/?kb=yak-zaluchaty-ta-motyuvaty-volonteriv-porady-vid-iryny-horlach>.
28. Zucker R. Keep Your Team Motivated When a Project Goes Off the Rails. *Harvard Business Review*. URL: <https://hbr.org/2023/10/keep-your-team-motivated-when-a-project-goes-off-the-rails?ab=HP-topics-text-19>.
29. Іванова К. Не знаєте, як перетворити трудову рутину на захопливий процес? Спробуйте гейміфікацію. *Forbes.ua*. URL: <https://forbes.ua/company/igrayushchee-pokolenie-03022021-954>.
30. Як включитись у волонтерство?. *Українська Волонтерська Служба*. URL: <https://volunteer.country/blog/faq/yak-vkluchytys-y-volonterstvo-krok-za-krokom>.
31. Sutton R. I., Rao H. Case Study: Can a Volunteer-Based Company Grow?. *Harvard Business Review*. URL: <https://hbr.org/2014/02/can-a-volunteer-based-company-grow>.
32. McGovern G. Lead from the Heart. *Harvard Business Review*. URL: <https://hbr.org/2014/03/lead-from-the-heart>.
33. Desjardins C. Don't be too SMART, but SAVE your goals – proposal for a renewed goal-setting formula for Generation Y. *Journal of applied leadership and management*. 2021. No. 9. P. 73–87. URL: <https://www.journal-alm.org/article/view/22398>.

34. Grote D. 3 popular goal-setting techniques managers should avoid. Harvard Business Review. URL: <https://hbr.org/2017/01/3-popular-goal-setting-techniques-managers-should-avoid>.
35. Кравченко Є. Чому волонтери підуть від вас?. Громадський Простір | Усе для третього сектору в одному порталі. URL: <https://www.prostir.ua/?blogs=chomu-volontery-pidut-vid-vas>.
36. Folkman J. To Get Results, the Best Leaders Both Push and Pull Their Teams. Harvard Business Review. URL: <https://hbr.org/2022/05/to-get-results-the-best-leaders-both-push-and-pull-their-teams>.
37. Samuel A. Why non-profits are so good at social media. Harvard business review. 2009. URL: <https://hbr.org/2009/06/nonprofits>.
38. Волонтерство: що далі? – Не має бути розпачу, має бути переформатування | KMBS Alumni | Mind.ua. URL: [https://mind.ua/kmbs\\_alumni/publications/20239620-volonterstvo-shcho-dali-ne-mae-buti-rozpachu-mae-buti-pereformatuvannya](https://mind.ua/kmbs_alumni/publications/20239620-volonterstvo-shcho-dali-ne-mae-buti-rozpachu-mae-buti-pereformatuvannya).
39. Achievement goals and life satisfaction: the mediating role of perception of successful agency and the moderating role of emotion reappraisal / W. Wang et al. *Psicologia: Reflexão e Crítica*. 2017. Vol. 30, no. 1. URL: <https://doi.org/10.1186/s41155-017-0078-4>.
40. Maslach C., Schaufeli W. B., Leiter M. P. Job burnout. *Annual review of psychology*. 2001. Vol. 52, no. 1. P. 397–422. URL: <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.397>.
41. Hager F. The impact of personality traits on the burnout promoting effect of poor supervisor support. *International journal of social sciences*. 2021. Vol. 10, no. 1. P. 17–38. URL: <https://doi.org/10.52950/ss.2021.10.1.002>.
42. Адізес І. Управління змінами / пер. з англ. Т. Семигіна. Київ : BOOKCHEF, 2018. 400 с.
43. Іванова К. Доки всі вдома. Як IT-компанії налаштовують тимблдінг в дистанційному форматі. *Forbes.ua*. URL: <https://forbes.ua/company/doki-vsi-vdoma-31122020-808>.
44. Китайник В. “Разом з командою можна відбудувати будь-який бізнес, а разом з людьми можна відбудувати будь-яку країну”. Як працює команда KitRUM&nbsp;. *Forbes.ua*. URL: <https://forbes.ua/company/razom-iz-komandoyu-mozhna-vidbuduvati-bud-yakiy-biznes-a-razom-iz-lyudmi-mozhna-vidbuduvati-bud-yaku-krainu-yak-pratsyue-komanda-kitrum-13062022-6546>.
45. Петтон Б., Стоун Д., Хин Ш. Книга Складні розмови. Як обговорювати те, що хвилює найбільше / пер. з англ О. Ліпська. Vivat, 2019. 272 с.
46. Кроль Л. Эмоциональный интеллект лидера. Москва : Альпина Паблишер, 2019. 224 с.
47. Goleman D. What People (Still) Get Wrong About Emotional Intelligence. Harvard Business Review. URL: <https://hbr.org/2020/12/what-people-still-get-wrong-about-emotional-intelligence>.
48. Код ЄДРПОУ 33329399 – Комунальний заклад "ЦЕНТР ДИТЯЧОЇ ТА ЮНАЦЬКОЇ ТВОРЧОСТІ" САРНЕНСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ САРНЕНСЬКОГО РАЙОНУ РІВНЕНСЬКОЇ ОБЛАСТІ – Опендатабот. URL: <https://opendatabot.ua/c/33329399>.
49. КЗ ЦДЮТ м.Сарни | КЗ "Центр дитячої та юнацької творчості" м.Сарни. sitebdm. URL: <https://bdmsarny.wixsite.com/sitebdm>.
50. Сарни, Україна – статистика 2024. Глобальна світова статистика 2024. URL: <https://uk.zhujiworld.com/ua/386397-sarny/#details>.

51. Опитування співробітників: приклади питань і програмне забезпечення для впровадження. QuestionPro GmbH. URL: <https://www.questionpro.de/uk/mitarbeiterbefragung-beispiel-fragen/>.
52. Освіта в Україні: виклики та перспективи. Міністерство освіти і науки України. 2020. URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/zagalna%20serednya/serpneva-konferencia/2020/metod-zbirka-osvita-ta-covid-2020.pdf>.
53. Що планує МОН до 2027 року: короткий бриф стратегічного плану міністерства. Нова українська школа | Веб-ресурс НУШ. URL: <https://nus.org.ua/articles/93961/>.
54. Про освітні втрати: Позашкільна освіта. Кадрове забезпечення закладів позашкільної освіти. Позашкільна освіта. URL: <https://pou.org.ua/2023/08/6218/>.
55. КЗ "Сарненський ЦДЮТ" (@kz\_cdyt\_sarny). Instagram. URL: [https://www.instagram.com/kz\\_cdyt\\_sarny/](https://www.instagram.com/kz_cdyt_sarny/).
56. КЗ Центр дитячої та юнацької творчості м.Сарни. Facebook. URL: <https://www.facebook.com/p/КЗ-Центр-дитячої-та-юнацької-творчості-мСарни-100063697110894/>.
57. КЗ "Центр дитячої та юнацької творчості" м.Сарни (@kz\_cdyt\_sarny\_). Instagram. URL: [https://www.instagram.com/kz\\_cdyt\\_sarny\\_/](https://www.instagram.com/kz_cdyt_sarny_/).
58. Алевський Д. Життєвий цикл компанії. Визначте, де саме перебуваєте ви. Дія.Бізнес. URL: <https://business.diia.gov.ua/cases/sistematizacia-biznes-procesiv/zittevij-cikl-kompanii-viznacte-de-same-perebuvaete-vi>.
59. Ставай частиною команди благодійного проєкту. Волонтерська платформа для координації допомоги. URL: <https://platforma.volunteer.country/events/stavai-chastynoiu-komandy-blahodiinoho-proiektu>.
60. Куренкова О. Соцмережі-2021: ТікТок старшає, Facebook – переважно жіночий, а стрічку ми гортаємо 400 мільйонів років. Громадське телебачення. URL: <https://hromadske.ua/posts/socmerezhi-2021-tiktok-starshaye-facebook-perevazhno-zhinochij-a-strichku-mi-gortayemo-400-miljoniv-rokiv>.
61. Кількість волонтерів в Україні за минулий рік збільшилась – опитування. Радіо Свобода. URL: <https://www.radiosvoboda.org/a/news-volontery-opytuvannia/29778750.html>.
62. Goldenberg A. Managing Your Team's Emotional Dynamic. Harvard Business Review. URL: <https://hbr.org/2023/01/managing-your-teams-emotional-dynamic>.
63. McCannon J., Han H. A Guide to Managing a Volunteer Workforce. Harvard Business Review. URL: <https://hbr.org/2016/03/a-guide-to-managing-a-volunteer-workforce>.

## Додаток А

### Анкета дослідження

#### БЛОК 1. Соціально-демографічний

- A1.** Назвіть ініціали у форматі А. А. \_\_\_\_\_
- A2.** Як називається ваша посада в КЗ "Центр дитячої та юнацької творчості"?  
\_\_\_\_\_
- A3.** Ваш вік \_\_\_\_\_

#### БЛОК 2. Мотивація, безпека та відносини в колективі

- B1.** Якого рівня емоційних зв'язків на роботі ви потребуєте?
- Мені важливо працювати з емоційними (в міру) людьми, всі милі класні, довіра і чесність
  - Мені важливо мати в команді когось "близького", а інші стосунки мають лишатись "холодними/робочими"
  - Краще, щоб на "роботі" стосунки були з повагою, але холодними-робочими
  - Інше \_\_\_\_\_
- B2.** Чи мали ви, влаштовуючись на роботу, очікування, які не справилились?
- Так
  - Ні
  - Інше \_\_\_\_\_
- B3.** Чи відчуваєте ви повагу до свого особистого часу від керівництва та колег?
- Так
  - Скоріш так, ніж ні
  - Скоріш ні, ніж так
  - Ні
  - Інше \_\_\_\_\_
- B4.** Чи відчуваєте ви визначеними межі робочого часу?
- Так
  - Скоріш так, ніж ні
  - Скоріш ні, ніж так
  - Ні
  - Інше \_\_\_\_\_
- B5.** Якщо на попереднє запитання ви відповіли "ні" або "скоріш ні, ніж так", вас це пригнічує/злить?
- Так
  - Ні
  - Інше \_\_\_\_\_
- B6.** Чи відчуваєте ви повагу до свого особистого простору та до себе? У звертаннях, повага до особистих кордонів та принципів і тд.
- Так
  - Скоріш так, ніж ні
  - Скоріш ні, ніж так

- Ні
- Інше \_\_\_\_\_

**В7.** Чи вважаєте ви, що в колективі розуміють, що таке мати здоровий баланс між роботою та життям?

- Так
- Скоріш так, ніж ні
- Скоріш ні, ніж так
- Ні
- Інше \_\_\_\_\_

**В8.** Чи отримуєте ви достатньо якісного відгуку стосовно своєї роботи від колег та керівництва?

- Так
- Скоріш так, ніж ні
- Скоріш ні, ніж так
- Ні
- Інше \_\_\_\_\_

**В9.** Чи погоджуєтесь ви з критикою, яку отримуєте, та способом її доносити?

- Так
- Скоріш так, ніж ні
- Скоріш ні, ніж так
- Ні
- Інше \_\_\_\_\_

**В10.** Чи вважаєте, що до всіх в колективі ставляться однаково?

- Так
- Скоріш так, ніж ні
- Скоріш ні, ніж так
- Ні
- Інше \_\_\_\_\_

**В11.** Що стало вашою мотивацією почати працювати в цьому закладі?

---

**В12.** Що є вашою мотивацією продовжувати працювати?

---

**В13.** Як на вашу мотивацію працювати впливає колектив? Виберіть усе, що підходить.

- Мене мотивує те, які чудові люди зі мною в колективі
  - Мотивує спостерігати за досягненнями/роботою інших
  - Мотивує підтримка від колег
  - Демотивують стосунки в колективі
  - Демотивує, коли бачу, що я докладаю більше зусиль ніж інші, а це не цінують
  - Ніяк не впливає
  - Інше \_\_\_\_\_
-

**V14.** Чи відчували ви (навіть найменше) бажання піти з цієї роботи? Чому?

- Ні
- Так, через рівень зарплати
- Так, через навантаження
- Так, через стосунки в колективі
- Так, через особисті конфлікти
- Так, через втому / особистий психологічний стан
- Інше \_\_\_\_\_

**V15.** Наскільки вас надихає/мотивує можливість бачити результати своєї роботи?

1-не важливо; 5-дуже сильно; Оцініть від 1 до 5. \_\_\_\_\_

**V16.** Наскільки вас надихає/мотивує причетність до спільноти?

1-не важливо; 5-дуже сильно; Оцініть від 1 до 5. \_\_\_\_\_

**V17.** Наскільки вас надихає/мотивує відчувати власну особливість та винятковість?

1-не важливо; 5-дуже сильно; Оцініть від 1 до 5. \_\_\_\_\_

**V18.** Сформулюйте мету діяльності закладу одним реченням своїми словами

**V19.** Чи змінювалось ставлення до гуртківців у вас під час роботи на цинізм, байдужість, злість

- Так, часто
- Рідко
- Ні
- Інше \_\_\_\_\_

**V20.** Чи відчували ви постійну втому та апатію, коли треба було йти на роботу або навіть думати про роботу?

- Так, часто
- Рідко
- Ні
- Інше \_\_\_\_\_

**V21.** Чи зникала мотивація настільки, що треба було змушувати себе силою?

- Так, часто
- Рідко
- Ні
- Інше \_\_\_\_\_

**V22.** Якщо так, то чому і що з цього вийшло?

**V23.** Чи відчували ви непевність, що здатні й надалі виконувати свою роботу у тому ж об'ємі та якості, що раніше?

- Так
- Ні
- Інше \_\_\_\_\_

**V24.** Чи відчували що витрачаєте більше сил, але зробити можете менше?

- Так
- Ні
- Інше \_\_\_\_\_

**B25.** Ви відчуваєте, що вас цінують колеги та керівництво?

- Так
- Ні
- Інше \_\_\_\_\_

**B26.** Ви почуваетесь зайвими в колективі?

- Так
- Ні
- Інше \_\_\_\_\_

**B27.** Ви відчуваєте свою працю винагородженою, а мету досягнутою після закінчення проєктів на кшталт благодійних концертів?

- Так
- Ні
- Інше \_\_\_\_\_

**B28.** Ви відчуваєте додаткову мотивацію після закінчення проєктів на кшталт благодійних концертів?

- Так
- Ні
- Інше \_\_\_\_\_

**B29.** Ви відчуваєте додаткову мотивацію після успішних виступів гуртківців на конкурсах та ін?

- Так
- Ні
- Інше \_\_\_\_\_

### **БЛОК 3а. Лідерство та лідер. Питання для співробітників**

**C1.** Керівник уміє дипломатично вирішувати конфлікти?

1-зовсім ні; 5-точно так; Оцініть від 1 до 5. \_\_\_\_\_

**C2.** Я вважаю керівника хорошим управлінцем(менеджером)

1-зовсім ні; 5-точно так; Оцініть від 1 до 5. \_\_\_\_\_

**C3.** Я вважаю керівника людиною, на яку можна рівнятись / надихатись

1-зовсім ні; 5-точно так; Оцініть від 1 до 5. \_\_\_\_\_

**C4.** Керівник часто надихає, даючи образ виконаного завдання, досягнення мети, красивого майбутнього

1-зовсім ні; 5-точно так; Оцініть від 1 до 5. \_\_\_\_\_

**C5.** Керівник часто використовує бажання, схильності та можливості колективу для розвитку закладу і дозволяє реалізуватись

1-зовсім ні; 5-точно так; Оцініть від 1 до 5. \_\_\_\_\_

**C6.** Керівник часто надає важливу роль почуттям колег, намагаючись створити гарні стосунки всередині колективу

1-зовсім ні; 5-точно так; Оцініть від 1 до 5. \_\_\_\_\_

**C7.** Керівник часто запитує думку колег вирішуючи важливі питання

1-зовсім ні; 5-точно так; Оцініть від 1 до 5. \_\_\_\_\_

**С8.** Керівник перфекціоніст, ставить чіткі і часто завищені цілі, при цьому вимагає ідеального виконання. Це не легко, хоч інколи цікаво.

1-зовсім ні; 5-точно так; Оцініть від 1 до 5. \_\_\_\_\_

**С9.** Керівник авторитарний, цілі завищені, а виконання має бути лише за його чітким алгоритмом, зовсім не зважає на почуття колег, робота це робота, а емоції і стосунки можна відкласти.

1-зовсім ні; 5-точно так; Оцініть від 1 до 5. \_\_\_\_\_

### **БЛОК 3б. Лідерство та лідер. Питання для директора**

**С10.** Я розумію та розрізняю свої емоції, їхні причини, умію спостерігати за тим, як вони виявляються у моїй поведінці та самопочутті

1-зовсім ні; 5-точно так; Оцініть від 1 до 5. \_\_\_\_\_

**С11.** Я умію контролювати вияв своїх емоцій та "екологічно" з ними справлятися, без шкоди для себе та оточення, я наполегливий, умію мотивувати себе та самоорганізовуватись

1-зовсім ні; 5-точно так; Оцініть від 1 до 5. \_\_\_\_\_

**С12.** Я умію бути уважним, емпатичним, тверезо оцінювати стан та реакції людей з якими спілкуюсь, відчувати "атмосферу в команді"

1-зовсім ні; 5-точно так; Оцініть від 1 до 5. \_\_\_\_\_

**С13.** Оберіть всі тези, з якими згодні:

- Беру до уваги свою інтуїцію
- Добре адаптуюсь до більшості умов
- Відповідальний за себе і колектив
- Умію делегувати відповідальність
- Умію довіряти
- Умію мотивувати
- Дослухаюсь до думки інших
- Дипломатично вирішую конфлікти

**С14.** Я часто надихаю, даючи образ виконаного завдання, досягнення мети, красивого майбутнього

1-зовсім ні; 5-точно так; Оцініть від 1 до 5. \_\_\_\_\_

**С15.** Я часто використовую бажання, схильності та можливості колективу для розвитку закладу і дозволяю реалізуватись

1-зовсім ні; 5-точно так; Оцініть від 1 до 5. \_\_\_\_\_

**С16.** Я часто надаю важливу роль почуттям колег, намагаючись створити гарні стосунки всередині колективу

1-зовсім ні; 5-точно так; Оцініть від 1 до 5. \_\_\_\_\_

**С17.** Я часто запитую думку колег вирішуючи важливі питання

1-зовсім ні; 5-точно так; Оцініть від 1 до 5. \_\_\_\_\_

**С18.** Я перфекціоніст, ставлю чіткі і часто завищені цілі, при цьому вимагаю ідеального виконання. Це не легко, хоч інколи цікаво.

1-зовсім ні; 5-точно так; Оцініть від 1 до 5. \_\_\_\_\_

**C19.** Я авторитарний керівник, мої цілі завищені, а виконання має бути лише за моїм чітким алгоритмом, зовсім не зважаю на почуття колег, робота це робота, а емоції і стосунки можна відкласти.

1-зовсім ні; 5-точно так; Оцініть від 1 до 5. \_\_\_\_\_

#### **БЛОК 4. Додаткові питання**

**D1.** Розкажіть, будь ласка, які особливості колективу та керування вам імпонують, який досвід вашого колективу вартий наслідування?

---

---

---

---

**D2.** Розкажіть, будь ласка, що вам не подобається в закладі та колективі, якщо цю тему не зачіпає попереднє опитування. Що потрібно виправити, щоб стати ще кращими?

---

---

---

---