

Communicative Practices of Wartime Volunteering: The Intra-organizational Dimension

Olha Trishchuk,

Dr. of Science of Social Communications,
Professor of the

Department of Publishing and Editing,
Publishing and Printing Institute.

E-mail: triov@ukr.net

<https://orcid.org/0000-0002-4009-8749>

National Technical University of Ukraine
«Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute»,
Beresteyskyi Avenue, 37, Kyiv, Ukraine, 03056.

Oksana Govera,

PhD. Student

Department of Publishing and Editing
Publishing and Printing Institute.

E-mail: hovera.oksana@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0002-6580-9121>

National Technical University of Ukraine
«Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute»,
Beresteyskyi Avenue, 37, Kyiv, Ukraine, 03056.

Citation:

Trishchuk, O. & Govera, O. (2026).
Communicative Practices of Wartime
Volunteering: The Intra-organizational
Dimension.

*Social Communications:
Theory and Practice*, 18(1), 30–49.

DOI: 10.51423/2524-0471-2026-18-1-3

© Trishchuk, O. & Govera, O. (2026).



Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

Submitted to the editor 25.02.2026

Review 1 27.02.2026

Abstract

Purpose of the study. To analyze the impact of the social activity of a wartime volunteer, who is an employee of a medical institution, on internal organizational communication, the communication climate of the staff, and the formation of the employer organization's reputational capital under conditions of prolonged war.

Research methods. The study was conducted as a qualitative case study during January 2024–October 2025. The empirical basis included semi-structured interviews with employees of a medical institution (n = 50), non-formalized observation of communication processes, as well as content analysis of internal communication materials and analysis of public communications.

Results. A gradual transformation of communicative practices from personalized mobilization to horizontal self-organization of organizational units was identified. A shift in norms of solidarity interaction was recorded. The institutionalization of collective practices of social activity was revealed. A reputational effect was observed: the public social activity of the employee was associated with increased trust in the organization and manifestations of «reputational immunity» during information incidents.

Conclusions. The social activity of a volunteer employee can act as a systemic catalyst for change in internal organizational communication by strengthening horizontal ties, consolidating

Review 2 06.03.2026
Accepted for printing 10.03.2026

Keywords:

wartime volunteering; internal organizational communication; communication climate; sensemaking; reputational capital; employee civic engagement; corporate social responsibility; medical institutions.

the staff around practices of solidarity, and supporting psychological resilience through shared sensemaking. A mechanism of reputational transfer was identified, whereby public trust in a socially active employee is partially transmitted to the employer organization. The practical value of the findings lies in recommendations for managerial support of socially active staff and for integrating volunteer experience into internal communication policies and corporate social responsibility practices of medical institutions in wartime crises.

**Комунікативні практики воєнного волонтерства:
внутрішньоорганізаційний вимір**

Вступ

Повномасштабне вторгнення Російської Федерації в Україну стало каталізатором глибоких трансформацій у структурі громадянського суспільства та практиках соціальної взаємодії. Волонтерський рух набув системного характеру, інтегруючись у різні сфери професійної діяльності: медицину, освіту, промисловість, державне управління. За цих умов волонтерство перестає бути суто сферою діяльності громадських організацій і дедалі частіше реалізується через соціальну активність окремих працівників, які поєднують професійну зайнятість із публічною громадянською позицією.

Отже, наукової уваги потребує феномен соціально активного працівника-волонтера як внутрішньоорганізаційного комунікаційного агента. Такі особи, з розвиненим соціальним капіталом і високим рівнем суспільної довіри поза межами організації, ініціюють благодійні збори, організують офлайн активності, підтримують постійні комунікації з широкими мережами донорів і партнерів. У межах установ формуються нові комунікативні практики солідарності, горизонтальної взаємодії та колективної мобілізації, які безпосередньо впливають на внутрішньоорганізаційну комунікацію (ВОК) та комунікаційний клімат трудових колективів.

За воєнних умов комунікація стала ключовим ресурсом організаційної стійкості. Вона не тільки реалізує інформаційну функцію, а й забезпечує формування спільних смислів, підтримання довіри, зниження тривожності, чим зміцнює відчуття колективної відповідальності. Водночас громадянська активність окремих працівників спричиняє ефект «точок зростання» комунікаційної динаміки, коли ініціатива окремої особи здатна запускати ширші процеси: залучення персоналу, трансформації внутрішніх каналів взаємодії та зміни комунікативної культури в установі.

Мета дослідження – комплексно проаналізувати вплив соціальної активності воєнного волонтера як працівника медичного закладу на внутрішньоорганізаційну комунікацію, комунікаційний клімат у колективі та формування репутаційного капіталу організації-роботодавця. Об'єкт дослідження – внутрішньоорганізаційна комунікація та комунікаційний клімат медичного закладу в умовах воєнного стану. Предмет дослідження

– механізми впливу соціальної та волонтерської активності працівника медичного закладу на внутрішні комунікаційні процеси.

Вплив індивідуальної волонтерської активності працівників на внутрішньоорганізаційну комунікацію та репутаційні процеси в організаціях залишається недостатньо систематизованим. У більшості досліджень увагу зосереджено або на волонтерських ініціативах як автономних суб'єктах громадянського сектору, або на корпоративній соціальній відповідальності як інституційній стратегії. Роль окремого працівника як носія соціального капіталу та каталізатора комунікативних змін у межах організації досі перебуває на периферії наукового аналізу.

Особливо актуальним цей аспект є для медичних закладів, які під час воєнного стану функціонують у режимі підвищеного професійного та емоційного навантаження. Поєднання лікувальної діяльності із залученістю персоналу до воєнного волонтерства створює нові виклики для внутрішньоорганізаційної комунікації, але водночас відкриває можливості для формування атмосфери солідарності, взаємної підтримки та посилення репутаційного потенціалу медичних установ.

Таким чином, актуальність дослідження зумовлена потребою в комплексному аналізі того, як соціальна активність окремого працівника-волонтера впливає на внутрішньоорганізаційну комунікацію, комунікаційний клімат колективу та репутаційний капітал організації-роботодавця в умовах воєнного стану. Наукове осмислення цього феномена є важливим для розробки практик управління комунікаціями в кризових умовах, заохочення громадянської активності персоналу та інтеграції волонтерського досвіду в стратегії інституційного розвитку.

Проблематика волонтерства традиційно розглядається в межах соціології, соціальної психології, менеджменту неприбуткових організацій та досліджень громадянського суспільства. Методика *Volunteer Functions Inventory VFI* (Clary et al., 1998) є одним із найбільш впливових інструментів у дослідженнях мотивації волонтерської діяльності. Її теоретичною основою є функціональний підхід до поведінки, який виходить із припущення, що одна й та ж діяльність може виконувати різні психологічні функції для різних індивідів. Автори *VFI* підкреслюють, що волонтерство не можна зводити до альтруїзму або егоїзму, оскільки воно поєднує як спрямовані на інших, так і самоспрямовані мотиваційні чинники.

У сучасних дослідженнях спостерігається зсув акцентів від аналізу індивідуальних мотивів до вивчення організаційного виміру волонтерства. Зокрема, у системному огляді досліджень «Employee Volunteering» (Rodell et al., 2015) учені розглядають корпоративне волонтерство як форму інтеграції громадянської активності працівників у внутрішні процеси організацій і стратегії соціальної відповідальності роботодавців. Автори доводять, що участь працівників у волонтерських ініціативах зумовлюється не лише ситуативними мотивами, а й ціннісними орієнтаціями, моральними переконаннями та ідентифікацією з організацією, що підносить роль внутрішніх психологічних і нормативних чинників у формуванні сталого волонтерського залучення. Подібні висновки зроблено й у дослідженні «Corporate Volunteering: Relationship to Job Resources and Work Engagement» (Boštjančič et al., 2018), де корпоративне волонтерство має на меті підвищення робочої залученості та формуванням позитивних організаційних настанов у працівників. Це дає змогу інтерпретувати волонтерську активність як елемент професійно-громадянської ідентичності працівника. Цей підхід є концептуально важливим для аналізу феномена соціально активного працівника-волонтера, оскільки демонструє, що волонтерська активність формується як елемент ціннісної та професійно-

громадянської ідентичності. У воєнному контексті така ідентичність може трансформуватися в джерело соціального впливу в трудових колективах, стимулюючи солідарні практики, взаємодопомогу та колективну мобілізацію.

В українському науковому просторі важливими для емпіричної операціоналізації мотиваційних аспектів волонтерства стали адаптація та валідація методики *VFI*, здійснені В. Кравченко та Р. Петриком. Автори підтвердили надійність інструменту для українського соціокультурного середовища та зафіксували домінування ціннісної та когнітивної мотивації серед волонтерів, що особливо характерно за кризових і воєнних умов. Дослідники також наголошують, що волонтерство в Україні формується переважно як відповідь на суспільні виклики, а не як інструмент кар'єрного просування, і це принципово відрізняє національну модель від західних корпоративних практик (Кравченко, Петрик, 2025).

Паралельно розвивається напрям досліджень, присвячених взаємозв'язку волонтерства з розвитком людського капіталу та внутрішніми організаційними процесами. Е. Kals, S. Schütt та I. Strubel обґрунтовують концепцію «ефекту перенесення», відповідно до якої навички, цінності та комунікативні компетенції, сформовані у волонтерській діяльності, переносяться в професійне середовище (Kals et al., 2025). Подібну логіку підтримує модель професійно пов'язаного волонтерства, у межах якої К. Biermann розглядає добровільну активність як продовження професійної ідентичності та джерело зростання соціального та символічного капіталу працівника в організації (Biermann, 2025). У воєнному контексті це створює підґрунтя для формування публічних лідерів думок у трудових колективах.

Окремий масив досліджень присвячено динаміці волонтерства в умовах криз. У статті «Volunteering Trajectories across Crises: Resilience, Persistence and Spillover between Ordinary and Crisis Volunteering» автори доводять, що кризове волонтерство формує тривалі траєкторії громадянської залученості та підвищує готовність до повторної мобілізації в наступних кризових ситуаціях (Høgenhaven et al., 2026). Це положення є особливо релевантним для українських реалій, де воєнний стан створив умови хронічної соціальної напруги та призивів до тривалої громадянської мобілізації.

Проблематика внутрішньоорганізаційної комунікації та комунікаційного клімату широко представлена в дослідженнях організаційної комунікації. М. Welch і Р. Jackson у своєму стейкхолдерському підході до аналізу ВОК наголошують на ролі неформальних акторів у формуванні організаційного клімату. Їхні емпіричні дослідження демонструють, що симетрична, діалогічна внутрішня комунікація безпосередньо пов'язана з рівнем взаємодовіри, організаційної ідентифікації та готовністю працівників до власної репутаційної адвокації (Welch et al., 2007: 189). Це підтверджують дослідження Т. Mmutle та W. Novita, С. Wijaya, А. Mukti, які розглядають ВОК як стратегічний фактор формування залученості, довіри та психологічної підтримки між працівниками.

Цілком слушною в цьому контексті є думка Д. Олтаржевського, що корпоративна репутація – це стратегічний нематеріальний актив, сформований у процесі довготривалої комунікаційної взаємодії зі стейкхолдерами. Учений підкреслює, що поведінка окремих представників організації, рівень соціальної відповідальності та моральний вимір комунікації справляють не менший вплив на репутаційний капітал, аніж формальні PR-стратегії. У контексті воєнного стану ця логіка набуває особливої актуальності, оскільки суспільна оцінка організацій дедалі частіше ґрунтується на реальних соціальних діях їхніх працівників (Олтаржевський, 2022).

Таким чином, сучасні наукові дослідження сформували ґрунтовну теоретичну базу у сферах волонтерства, внутрішньоорганізаційної комунікації, кризового менеджменту та репутаційних студій. Водночас у науковому полі лишається недостатньо розробленим міждисциплінарний вимір, який поєднує індивідуальну громадянську активність працівника, трансформацію внутрішньоорганізаційного комунікаційного клімату та формування репутаційного капіталу організації в умовах воєнного стану. Саме ця прогалина формує наукову нішу та концептуальне підґрунтя для представленого дослідження.

Методи та методика дослідження

Дослідження побудоване на міждисциплінарному підході, який поєднує концепції організаційної комунікації, кризових комунікацій, соціальної психології волонтерства та репутаційних студій. Методологічною основою тут є соціоконструктивістська парадигма, відповідно до якої комунікаційні процеси розглядаються як механізм спільного конструювання смислів, організаційної ідентичності та колективної солідарності під час кризових викликів.

Емпіричну частину зrealізовано у форматі якісного кейс-дослідження з елементами комунікаційного аналізу та рефлексивного підходу. Об'єктом кейсу є діяльність соціально активного працівника медичного закладу, який поєднує професійну зайнятість із публічною воєнно-волонтерською активністю. Для уникнення конфлікту інтересів персональні дані учасників і назва установи були анонімізовані, а аналітичні висновки ґрунтуються на сукупності даних трьох хвиль напівструктурованих інтерв'ю. Такий дизайн дає змогу здійснити глибинний аналіз внутрішньоорганізаційних комунікаційних процесів у реальному соціальному контексті та водночас забезпечує аналітичну узагальнюваність результатів.

У дослідженні взяли участь 50 працівників медичного закладу ($n = 50$), які представляли різні професійні групи (медичний персонал, адміністративні працівники, середній медичний персонал, комунікаційні та технічні служби). Вибірка формувалася за принципом цілеспрямованого відбору з урахуванням ступеня залученості респондентів до внутрішніх комунікаційних процесів та їх участі у волонтерських ініціативах. Такий підхід дав змогу охопити різні позиції сприйняття комунікаційного клімату – від активних учасників волонтерських ініціатив до працівників-спостерігачів. Ці інтерв'ю спрямовані на виявлення змін у внутрішньоорганізаційній комунікації, рівні довіри, відчутті солідарності, психологічній атмосфері колективу та сприйнятті соціальної активності колеги-волонтера. Тривалість інтерв'ю становила від 30 до 60 хвилин.

Завдяки залученості автора дослідження до робочих процесів була нагода здійснювати контент-аналіз внутрішніх комунікаційних матеріалів, зокрема повідомлень у внутрішніх месенджерах, внутрішніх оголошень, інформаційних повідомлень і цифрових слідів волонтерських ініціатив (усе – за умови дотримання принципів конфіденційності).

Фіксацію практик горизонтальної взаємодії, комунікаційних ритуалів підтримки та колективних дій солідарності здійснено шляхом неформалізованого спостереження за комунікаційними процесами.

Аналіз публічних комунікаційних матеріалів (соціальні мережі, медіапублікації, публічні звіти про збори) дав змогу оцінити репутаційний вимір волонтерської активності й механізми перенесення суспільної довіри на організацію-роботодавця.

Для вивчення мотиваційних профілів залученості персоналу використано адаптовану методику VFI, яка дала змогу виявити домінування ціннісної, когнітивної, соціальної та захисної мотивацій серед учасників волонтерських практик.

Для аналізу комунікаційного клімату застосовано якісні індикатори, а саме:

- рівень міжособистісної довіри;
- інтенсивність горизонтальних комунікацій;
- частоту взаємодопомоги;
- наявність спільних смислових наративів солідарності;
- сприйняття репутаційного іміджу організації.

Опрацювання матеріалів здійснювалося методом тематичного аналізу з поетапним кодуванням емпіричних даних, групуванням категорій та інтерпретацією смислових патернів. Теоретичним підґрунтям інтерпретації була концепція *sensemaking* (Weick, 2012), що дала змогу пояснити процеси формування спільних смислів і колективних моделей реагування на кризові виклики.

Етичні аспекти

Усі учасники дослідження надали інформовану згоду на участь у ньому. Дані учасників було анонімізовано. Для мінімізації впливу дослідницької упередженості застосовано принцип триангуляції даних шляхом поєднання інтерв'ю, спостережень та аналізу комунікаційних матеріалів.

Результати та обговорення

Результати довготривалого панельного дослідження (див. таб.1), яке включало три хвили напівструктурованих інтерв'ю з інтервалом у шість місяців, засвідчили поступову, процесуально зумовлену трансформацію внутрішньоорганізаційних комунікацій під впливом індивідуальної волонтерської активності окремого працівника медичного закладу. Порівняльний аналіз трьох хвиль дав змогу простежити перехід від персоналізованої моделі мобілізації до інституціоналізованої системи колективної солідарності.

Таблиця 1. Хвили збору даних

Хвиля	Орієнтовний період	Аналітична функція
I	січень–лютий 2024	фіксація початкового стану
II	липень–серпень 2024	виявлення динаміки змін
III	січень–лютий 2025	фіксація інституціоналізації

(Завершальні спостереження та емпіричні фіксації – до жовтня 2025 р.)

Використання панельного дизайну передбачало повторюваний аналіз тих само аналітичних параметрів у кожній хвилі дослідження, що дало змогу простежити процесуальну трансформацію комунікаційних практик. Операціоналізацію змінних, індикатори та інструментарій інтерв'ю узагальнено в таблиці 2.

Таблиця 2. Аналітична структура дослідження: параметри, індикатори та питання інтерв'ю

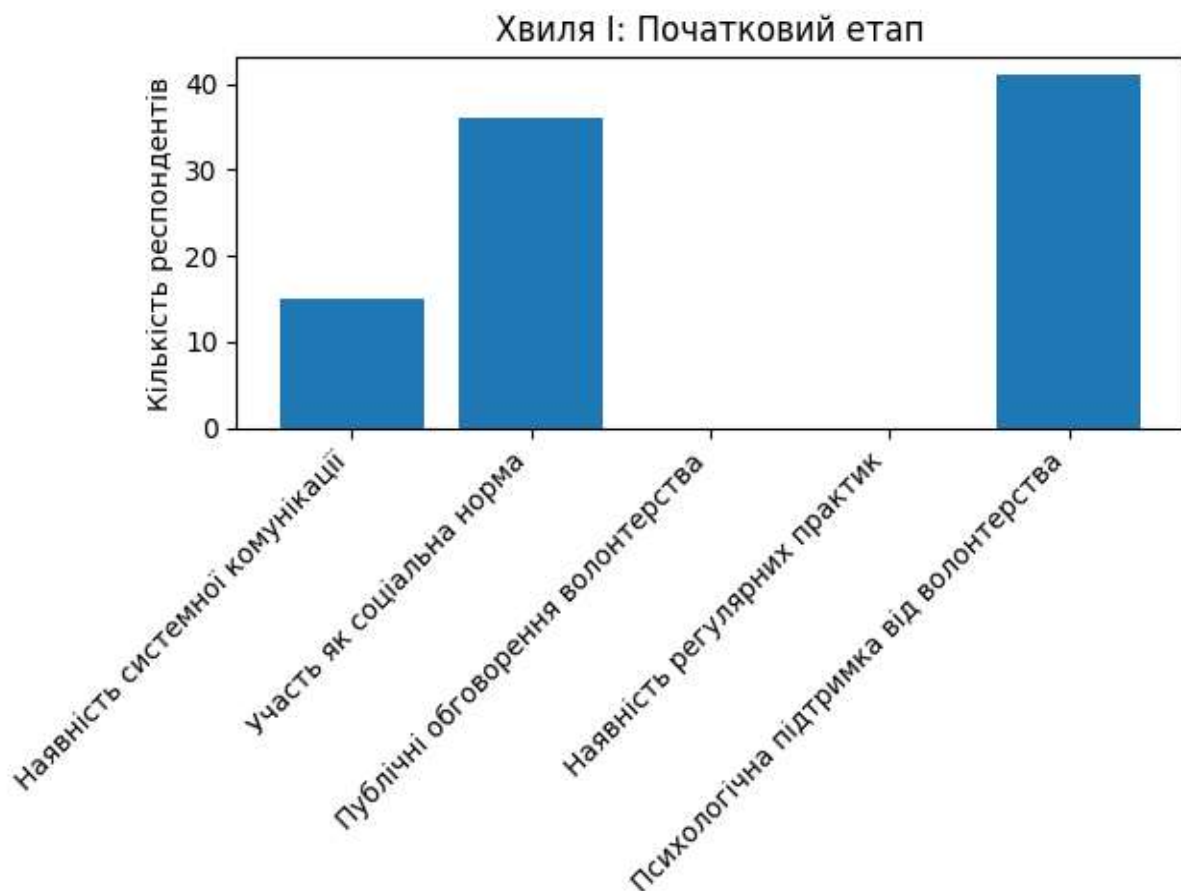
№ з/п	Блок	Дослідницька змінна	Запитання
1	Комунікаційні практики	Тип взаємодії	Як у вашому підрозділі зазвичай поширюється інформація про волонтерські ініціативи?
		Вертикаль/горизонталь	Хто зазвичай ініціює участь: керівництво, окремі працівники чи колектив?
2	Динаміка участі	Форма участі	Чи змінилася ваша особиста участь у волонтерстві за останній рік? Як саме?
		Видимість	Чи прийнято відкрито говорити про донати або допомогу?
3	Соціальна норма	Нормалізація	Чи вважається участь у волонтерстві «очікуваною» поведінкою в колективі?
		Тиск/заохочення	Чи впливають колеги на рішення долучатися?
4	Сенсотворення	Смисли	Що для вас означає участь у спільних волонтерських акціях?
		Емоційна функція	Чи допомагає це вам справлятися з воєнним контекстом?
5	Комунікаційна ефективність	Реакція	Як швидко колектив реагує на повідомлення про збори?
		Зворотний зв'язок	Чи змінилася активність відповіді?
6	Інституціоналізація	Регулярність	Які волонтерські практики стали регулярними?
		Колективні традиції	Чи з'явилися нові форми спільної активності?
7	Довіра та репутація	Організаційна довіра	Чи вплинула волонтерська активність на ставлення до установи?
		Репутаційна підтримка	Як колектив реагує на зовнішню критику чи інформаційні атаки?

Перша хвиля дослідження

Аналіз відповідей респондентів першої хвилі засвідчив, що на початковому етапі дослідження внутрішньоорганізаційні комунікації у сфері волонтерської діяльності мали фрагментарний і неінституціоналізований характер (див. рис.1). Мобілізація колективу здійснювалася переважно через персоналізовані звернення волонтера до окремих працівників.

Рисунок 1

Комунікаційні передумови залучення до волонтерської участі



Так, 35 респондентів зазначили брак у закладі системної комунікації щодо волонтерських ініціатив, що вказує на неоформленість єдиного інформаційного поля. Водночас усі опитані (50 осіб) підтвердили, що ініціатива участі у волонтерських практиках походила переважно від окремих працівників, а не від керівництва чи колективу як цілісного суб'єкта.

Лише 14 респондентів повідомили про зміни у власній поведінці, зокрема про початок відстеження зовнішніх волонтерських зборів поза межами організації. Публічні обговорення донатів або допомоги у внутрішньому комунікаційному просторі не проводилися (50 відповідей), що свідчить про латентний характер соціальної активності.

Попри це, 36 респондентів зазначили, що участь у волонтерстві вже сприймається як соціально очікувана поведінка, що може розглядатися як рання стадія формування нормативної моделі солідарності, адже «аксіологічна функція волонтерства розвиває усвідомлене бачення та розуміння ролі кожного у загальносуспільних процесах, особливо в умовах війни» (Захарчин, 2025). Так, у підсумку інтерв'ю першої хвили дослідження зроблено висновки, що вплив колег на рішення долучатися до волонтерських ініціатив мав амбівалентний характер, більшість респондентів підкреслювали значущість колективу як соціального кола довіри, однак 6 осіб висловили недовіру до окремих колег. Сміслова інтерпретація участі була однорідною: усі респонденти пов'язували її насамперед із підтримкою волонтерів, із якими були знайомі особисто. 3-поміж опитаних 41 особа зазначила, що волонтерська діяльність для них виконує психологічну функцію та допомагає долати стрес під час воєнного стану.

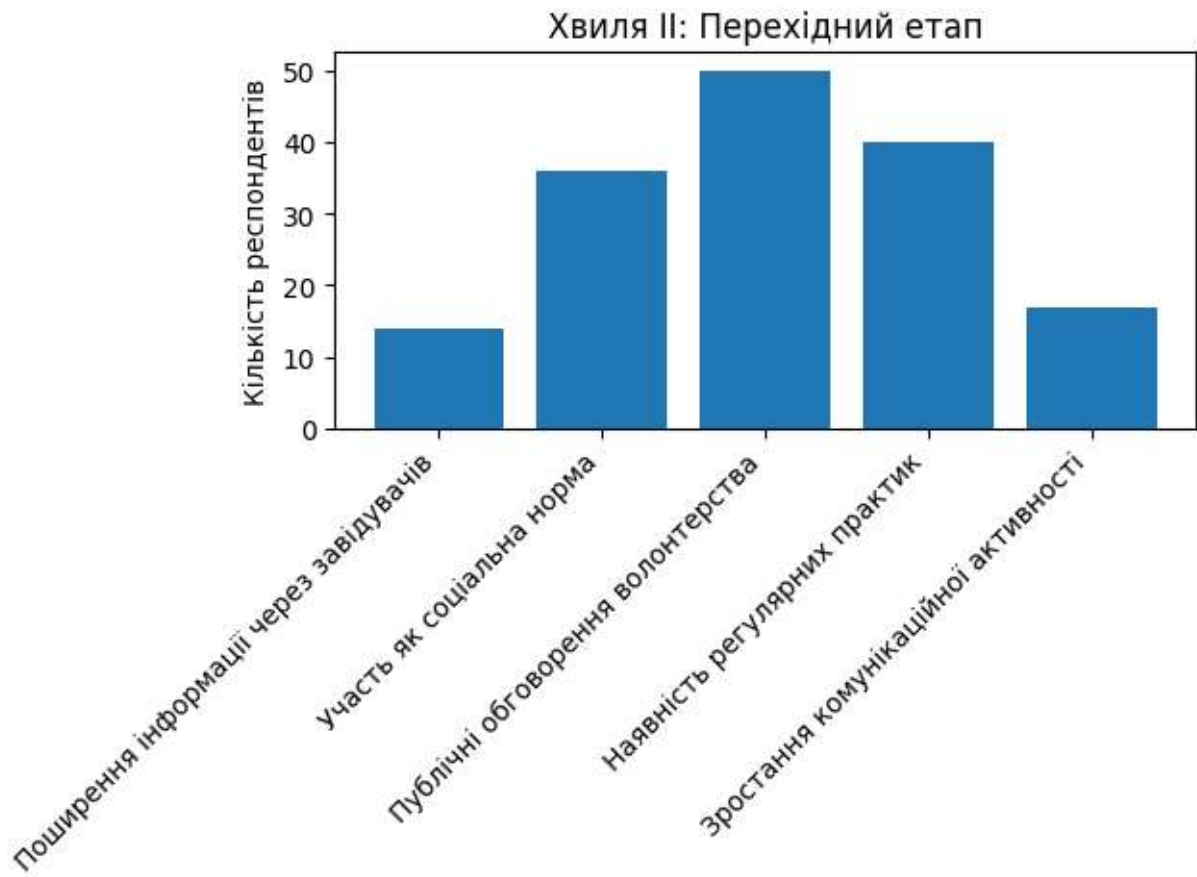
Оцінюючи комунікаційну реакцію колективу, респонденти продемонстрували умовну готовність долучатися до зборів за наявності колективного заклику, що вказує на потенціал мобілізації за умови інституціональної комунікації. При цьому регулярних волонтерських практик на момент першої хвили не відзначено (50 відповідей). 13 респондентів висловили намір регулярно долучатися до Дня донора, що може розглядатися як індикатор зародження колективних ініціатив.

У питаннях, пов'язаних із впливом волонтерської діяльності на ставлення соціуму до установи, чітко сформованих відповідей зафіксовано не було. Щодо зовнішнього інформаційного середовища респонденти переважно демонстрували низький рівень довіри та очікування критики, що відображає загальний негативний соціально-психологічний фон початкового етапу дослідження.

Попри відсутність системної мобілізації, уже фіксувалися ознаки латентної нормалізації волонтерської участі, а також виражена психологічна функція соціальної активності.

У подальшій динаміці волонтерства спостерігався перехід до горизонтальної самоорганізації підрозділів. Аналіз відповідей респондентів другої хвили (липень–серпень 2024 року) засвідчив зміни: від фрагментарної індивідуальної активності – до формування структурованих комунікаційних практик і початкової інституціоналізації волонтерської діяльності (див. рис. 2).

Рисунок 2. Динаміка залучення до волонтерської участі



Так, 14 респондентів повідомили, що інформація про волонтерські ініціативи почала поширюватися через завідувачів відділень, що свідчить про появу елементів організаційного посередництва в комунікації. Водночас усі опитані (50 осіб) зазначили, що ініціатива участі надходила як від окремих працівників, так і від керівництва, що відображає формування гібридної моделі мобілізації.

На відміну від попередньої хвилі, зросла індивідуальна залученість: 24 респонденти повідомили про зміну власної поведінки, зокрема про систематичне відстеження оголошень на інформаційних стендах та в робочих чатах. Публічність комунікації суттєво зросла: усі опитані підтвердили відкриті обговорення волонтерських практик, зокрема регулярні повідомлення про День донора та адресні збори, ініційовані працівницею-волонтеркою. При цьому 36 респондентів утвердилися у своєму сприйнятті волонтерської участі як соціально очікуваної поведінки. Це корелюється з висновками В. Кравченко, що «волонтерська діяльність у кризових умовах може призводити до переосмислення особистих цінностей та пріоритетів» (Кравченко, Петрик, 2025: 99).

Вплив колег залишався стабільно значущим: більшість респондентів вказували на довіру до колективу як соціального середовища, хоча 6 осіб продовжували демонструвати часткову недовіру. Смыслова структура участі у волонтерських практиках ускладнилася: рівнобіжно з підтримкою знайомих волонтерів респонденти почали підкреслювати значення колективної участі, зокрема залучення до Дня донора та символічну участь у спільних ініціативах (формат «Таємного Санті»), що свідчить про формування групової солідарності.

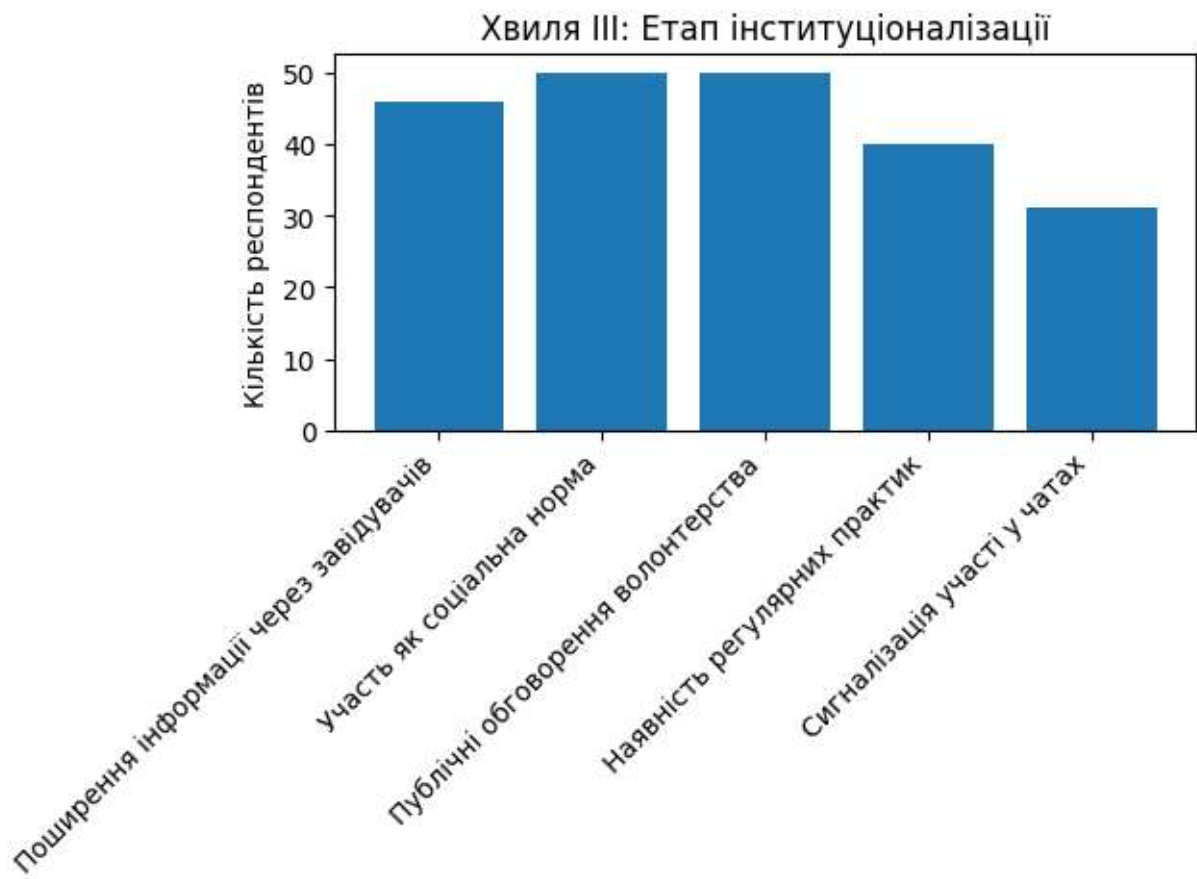
Психологічна функція волонтерства залишалася стабільною: 41 респондент зазначив, що участь у ньому допомагає долати воєнний стрес. Реакція на комунікаційні запити залишалася умовно мобілізаційною: усі респонденти повідомили про готовність долучатися у відповідь на колективний заклик. Водночас 17 осіб відзначили підвищення власної комунікаційної активності, зокрема завважили про регулярне відстеження робочих чатів.

Суттєвою зміною стало формування регулярних практик: 40 респондентів підтвердили інституціоналізацію Дня донора та щомісячних відрахувань частини заробітку на підтримку Збройних сил України. Крім того, 47 осіб відзначили появу нових форм спільної активності, зокрема туристичних походів, що свідчить про розширення горизонтальних зв'язків поза межами суто волонтерського поля. Окремі респонденти (6 осіб) указали на позитивний зовнішній інформаційний ефект: зафіксовано увагу журналістів до волонтерських ініціатив установи, що можна розглядати як початковий етап формування репутаційного капіталу. Водночас оцінка зовнішнього середовища залишалася неоднорідною: 35 респондентів демонстрували помірний рівень довіри, 15 продовжували очікувати критичного ставлення ззовні.

Отримані дані другої хвилі свідчать про перехід до фази горизонтальної активації та початкової інституціоналізації волонтерських практик, що проявляється в зростанні публічності комунікації, появі регулярних форм участі та формуванні колективних смислів солідарності.

Аналіз відповідей респондентів третьої хвилі (січень–лютий 2025 року) засвідчив завершення переходу до інституціоналізованої моделі колективної волонтерської активності та стабілізацію гібридної комунікаційної системи (див. рис. 3).

Рисунок 3. *Стабілізація та інституціоналізація волонтерської участі*



Так, 46 респондентів повідомили, що інформація про волонтерські ініціативи системно поширюється через завідувачів відділень, що свідчить про закріплення організаційних каналів мобілізації. Усі опитані (50 осіб) підтвердили, що ініціатива участі надходить як від окремих працівників, так і від керівництва, що відображає усталену гібридну модель комунікації.

Індивідуальна залученість набула активного характеру: 24 респонденти повідомили не лише про систематичне відстеження інформації у внутрішніх каналах, а й про власну ініціативу з організації зборів на підтримку колег, які перебувають на службі в ЗСУ. Публічність комунікації стала нормалізованою: усі респонденти підтвердили регулярні відкриті обговорення волонтерських практик, зокрема стабільне функціонування Дня донора й адресних зборів, ініційованих працівницею-волонтеркою. Водночас участь у волонтерстві набула статусу повноцінної соціальної норми (50 відповідей).

Вплив колективу залишався значущим, проте 6 респондентів продовжували демонструвати часткову недовіру. Сміслова структура участі зберегла попередні доміанти: підтримку знайомих волонтерів і колективну солідарність, однак набула ознак активного відтворення. Так, два респонденти самостійно ініціювали збори на підтримку Збройних сил України. Психологічна функція волонтерства залишалася стабільною: 41 респондент підтвердив його значення як ресурсу подолання воєнного стресу.

Комунікаційна реакція колективу стала більше вираженою: усі респонденти підтвердили готовність долучитися до зборів, а 31 особа відзначила підвищення комунікаційної активності через публічне позначення участі в робочих чатах з метою

заохотити інших. Це свідчить про формування символічних маркерів солідарності й механізмів горизонтальної мобілізації.

Регулярні волонтерські практики остаточно інституціоналізувалися: 40 респондентів підтвердили стабільність Дня донора, щомісячних відрахувань заробітку на підтримку Збройних сил України й тематичного збору «медики тилу для медиків фронту». Крім того, 47 осіб зазначили фіксацію нових форм горизонтальної взаємодії, зокрема спільних туристичних активностей, що свідчить про зміцнення неформальних зв'язків у колективі.

Зовнішній репутаційний ефект став більше вираженим: 18 респондентів зафіксували увагу медіа до волонтерських ініціатив установи. Оцінка зовнішнього середовища залишалася помірно критичною: 35 респондентів демонстрували середній рівень довіри, 15 продовжували очікувати негативну реакцію.

Станом на завершення дослідження працівники різних відділень самостійно ініціювали локальні збори коштів та матеріальних ресурсів і координували передачу допомоги через волонтерські канали.

Емпіричними прикладами такої трансформації стали внутрішні благодійні акції (зокрема формат «таємного Санти» із донатною участю), самостійні збори сезонних медикаментів для медичних підрозділів ЗСУ та ініціативи відділень щодо передачі гуманітарних вантажів. Ці практики свідчать про формування *spillover-ефекту*, за якого волонтерська культура поширюється з індивідуального рівня на колективні підгрупи організації.

Отримані результати підтверджують наукову гіпотезу щодо поступового переходу від вертикальної моделі комунікації до гібридної системи, у якій формальні управлінські канали доповнюються горизонтальними мережами взаємодії.

Аналіз інтерв'ю засвідчив якісні зміни в комунікаційній культурі колективу. На початковому етапі дослідження волонтерська підтримка здебільшого здійснювалася в прихованій формі: респонденти зазначали небажання публічно демонструвати участь у донатіях. У подальшій динаміці ця практика поступово змінилася на відкриту форму солідарної участі. Це підтверджує тезу, що міжособистісна комунікація є найсильнішим предиктором формування позитивного робочого клімату (Novita et al., 2025).

Працівники відкрито повідомляли про здійснені внески, використовували символічні маркери участі у внутрішніх комунікаційних каналах (зокрема реакційно-позначки в робочих чатах) і неформально заохочували колег донатити на регулярній основі. 35 опитаних зазначили, що участь у волонтерських ініціативах стала соціальною нормою колективу.

Одночасно зросла швидкість реагування на комунікаційні запити: якщо на початковому етапі повідомлення про збори не спричиняли активного відгуку, то у фінальній фазі дослідження фіксувалися регулярна зворотна комунікація та оперативне залучення працівників. Ці результати підтвердили думку В. Кравченко про формування нової комунікаційної норми солідарності, у межах якої волонтерська активність сприймається як соціально очікувана поведінка.

Емпіричні дані засвідчують, що волонтерські ініціативи виконували не лише мобілізаційну, а й смислотворчу функцію. Респонденти інтерпретували участь у спільних акціях як спосіб збереження моральної рівноваги та «активної позиції» у воєнному контексті.

У відповідях повторювалися три ключові смислові категорії:

- «відчуття корисності»;

- «спільна справа»;
- «психологічна підтримка».

Вищезазначене відповідає концепції sensemaking К. Weick, згідно з якою організаційні актори конструюють спільні смисли через практики дії. У досліджуваному кейсі волонтерська активність стала точкою кристалізації колективних наративів відповідальності й солідарності.

Одним із найбільш показових результатів стали поява й утвердження стабільних форм колективної соціальної активності. Зокрема, у дослідний період було сформовано регулярну практику здачі крові (один раз на три місяці), що раніше в установі не практикувалося. Із часом працівники ініціювали передачу компенсацій за донатію крові на воєнні волонтерські збори, а також започаткували традицію благодійних кампаній до державних і релігійних свят.

Крім того, колектив долучився до регіональної програми щомісячного перерахування одноденного заробітку на підтримку Збройних сил України. Ці процеси свідчать про перехід від епізодичної участі до інституціоналізованої моделі колективної громадянської активності.

Варто зазначити, що період дослідження збігся в установі зі зміною управлінської команди та кадровими трансформаціями, які створили негативний емоційний фон у колективі. Це унеможливило повноцінне кількісне вимірювання комунікаційного клімату в його класичному розумінні.

Водночас інтерв'ю засвідчили високий рівень ціннісної підтримки волонтерських ініціатив: усі респонденти, за винятком одного випадку, висловили позитивне ставлення до подальшої соціальної активності. Така стабільність підтримки свідчить про автономність волонтерського дискурсу від управлінських криз і підтверджує роль соціальної активності як стабілізаційного чинника.

Особливо показовим став зовнішній репутаційний ефект. У період дослідження було зафіксовано публічний інформаційний інцидент, пов'язаний із поширенням у соціальних мережах неправдивих тверджень щодо інфраструктури закладу. Після офіційного спростування від установи громадські користувачі стали на захист організації, публічно критикуючи поширення дезінформації про неї. Цей випадок демонструє наявність репутаційного імунітету, сформованого завдяки довготривалій соціальній активності працівників й асоціюванню організації з волонтерськими ініціативами, та узгоджується з підходом Д. Олтаржевського щодо репутаційного перенесення довіри від індивідуального соціального актора до організації.

Для фіксації процесу трансформування було використано панельний дизайн із трьома хвилями інтерв'ю, що дало змогу простежити зміни в комунікаційних практиках, формах участі та смислових інтерпретаціях волонтерської активності (див. таб.3).

Таблиця 3. Динаміка трансформації комунікаційних практик та поведінкових моделей працівників

№ з/п	Аналітичний параметр	Хвиля I (початковий етап)	Хвиля II (перехідна динаміка)	Хвиля III (інституціоналізація)
1	Тип мобілізації	Персоналізовані звернення волонтера	Самоорганізація підрозділів	Самостійні ініціативи колективу

2	Форма участі	Переважно індивідуальна	Колективна, зростає відкритість	Інституціоналізована
3	Видимість участі	Прихована	Частково відкрита	Відкрита соціальна норма
4	Комунікаційна модель	Вертикальна	Горизонтальна	Гібридна
5	Швидкість реакції	Низька, нерегулярна	Зростає	Висока, стабільна
6	Соціальна норма	Не зафіксована	Формується	Стабільна ($\approx 70\%$)
7	Смислові інтерпретації	Особиста допомога, обережність	Спільна справа, солідарність	Колективна відповідальність, підтримка
8	Регулярні практики	Не зафіксовані	Поодинокі	Системні (донорство, збори, благодійність)
9	Рівень довіри	Локальний	Зростає	Стабільний
10	Репутаційний ефект	Не зафіксований	Латентний	Виражений

На основі отриманих даних було сформовано узагальнену аналітичну модель: індивідуальна волонтерська активність – сенсотворення – горизонтальна мобілізація – інституціоналізація солідарних практик – зростання довіри – репутаційний ефект організації. Ця модель демонструє, що соціальна активність одного працівника може бути системним каталізатором організаційних трансформацій у кризовому контексті.

Отримані результати дають змогу концептуалізувати воєнне волонтерство працівника не лише як форму громадянської активності, а і як специфічний комунікаційний ресурс організації в умовах тривалої кризи. У межах досліджуваного кейсу волонтерська активність є тригером процесів sensemaking, що сприяють формуванню спільних смислів, норм солідарності та нових моделей горизонтальної взаємодії.

На відміну від класичних підходів до корпоративного волонтерства, де ініціатива інституційно задається організацією, у воєнному контексті джерелом комунікаційної трансформації є окремий працівник як носій соціального та символічного капіталу. Це дає змогу розглядати індивідуальну волонтерську агентність як механізм інституціоналізації колективних практик і підґрунтя для формування репутаційної стійкості організації.

Висновки

Проведене дослідження дало змогу комплексно проаналізувати вплив соціальної активності воєнного волонтера, працівника медичного закладу, на внутрішньоорганізаційні комунікаційні процеси, комунікаційний клімат колективу та формування репутаційного капіталу установи в умовах воєнного стану.

Отримані результати підтвердили, що волонтерська активність окремого працівника може бути системотвірним чинником трансформації внутрішніх комунікацій. Упродовж дослідного періоду було зафіксовано перехід від персоналізованої мобілізації

до горизонтальної самоорганізації підрозділів, що супроводжувався формуванням стійких солідарних практик, зростанням інтенсивності неформальних комунікацій та інституціоналізацією громадянських ініціатив у межах колективу.

Важливим результатом дослідження стало виявлення ролі процесів sensemaking у формуванні психологічної стійкості персоналу. Волонтерські практики функціонували як механізм спільного конструювання смислів, що давало змогу працівникам інтерпретувати власну діяльність у категоріях соціальної значущості, відповідальності й моральної участі. Це сприяло зниженню тривожності, підвищенню відчуття колективної дієздатності й зміцненню внутрішньої солідарності в умовах воєнної невизначеності.

Дослідження також засвідчило наявність репутаційного ефекту, пов'язаного з публічною соціальною активністю працівника-волонтера. Було виявлено механізм перенесення суспільної довіри з індивідуального актора на організацію-роботодавця, що проявлялося в підвищенні символічного статусу установи, формуванні позитивних асоціацій у громадському просторі та виникненні ефекту репутаційного «імунітету» в кризових інформаційних ситуаціях.

Теоретичний внесок дослідження полягає в розширенні міждисциплінарного підходу до аналізу воєнного волонтерства шляхом поєднання концепцій внутрішньоорганізаційної комунікації, sensemaking, spillover-ефектів і репутаційного менеджменту. Запропонована аналітична модель демонструє, що соціальна активність окремого працівника здатна запускати каскадні організаційні процеси, які виходять за межі індивідуальної ініціативи й трансформують комунікаційне середовище установи.

Практичне значення отриманих результатів полягає в можливості застосовувати їх у системі управління персоналом і внутрішніх комунікаціях медичних установ. Зокрема, дослідження підтверджує доцільність управлінської підтримки соціально активних працівників створенням умов для горизонтальної координації волонтерських ініціатив та інтеграції громадянської активності персоналу в стратегії корпоративної соціальної відповідальності.

Водночас дослідження має певні обмеження, пов'язані з кейсовим дизайном та впливом зовнішніх організаційних факторів, зокрема кадрових трансформацій і змін управлінських структур у період дослідження. Це обмежує можливості кількісного узагальнення результатів, однак не знижує їх аналітичної цінності для розуміння механізмів комунікаційних змін у кризовому контексті.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з розширенням вибірки, порівняльним аналізом різних типів організацій (медичних, освітніх, промислових), а також із вивченням довгострокових наслідків воєнного волонтерства для формування інституційної культури, організаційної ідентичності та поствоєнної соціальної відбудови.

Заява

Фінансування

Це дослідження не було профінансовано жодною організацією та здійснювалося за рахунок авторів.

Конфлікт інтересів

Жодного.

Етика

Матеріал, що подано в цій статті, відповідає всім пунктам і вимогам, що висунуті Комісією з етики редакторсько-видавничого відділу громадської організації «Науково-освітній центр «УСПШНИЙ».

Авторське право

Ця стаття відкритого доступу, яка розповсюджується на умовах Creative Commons Attribution – ліцензії, що дозволяє необмежене використання, розповсюдження та відтворення на будь-якому носії за умови, якщо оригінальний автор і джерело вказано належним чином.

Література

- Захарчин, Г., & Юрченко, О. (2025). Роль волонтерства у розвитку людського капіталу. *Економіка та суспільство*, (71). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-79>
- Кравченко, В., & Петрик, Р. (2025). Валідація методики «інвентар функцій волонтера» (VFI) для дослідження ролі волонтерської діяльності в психофізіологічній адаптації здобувачів вищої освіти. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського*, 36 (75)(2), 93–101. <https://doi.org/10.32782/2709-3093/2025.2/15>
- Олтаржевський, Д. (2022). Корпоративні комунікації в Україні в умовах війни з Росією. *Наукові записки Інституту журналістики*, 2(81), 73–85. <https://doi.org/10.17721/2522-1272.2022.81.5>
- Biermann, K. Y. (2025). When Volunteerability Intersects Employability: A Conceptual Typology of Occupation-Related Volunteering and Opportunities for Volunteering Research. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*. <https://doi.org/10.1007/s11266-025-00746-y>
- Boštjančič, E., Antolović, S., & Erčulj, V. (2018). Corporate Volunteering: Relationship to Job Resources and Work Engagement. *Frontiers in Psychology*, 9. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.01884>
- Clary, E. G., Snyder, M., & Stukas, A. A. (1998). Understanding and assessing the motivations of volunteers: A functional approach. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74(6), 1516–1530. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.74.6.1516>
- Høgenhaven, L., Møgelmoose, L., & Carlsen, H. B. (2026). Volunteering Trajectories across Crises: Resilience, Persistence and Spillover between Ordinary and Crisis Volunteering. *Social Forces*, 1(1). https://doi.org/10.31235/osf.io/wx568_v1
- Kals, E., Schütt, S. C., & Strubel, I. T. (2025). Volunteering in organizations: A new task for human resource development? *Research for People in Organizations*, 1. <https://doi.org/10.5964/rpio.16191>
- Mmutle, T. (2022). (Re-)Positioning and recognising the influence of internal communication on employee engagement for maximum organisational performance. *Communicare Journal for Communication Sciences in Southern Africa*, 41(1), 46–62. <https://doi.org/10.36615/jcsa.v41i1.1395>
- Novita, W., Wijaya, C., & Mukti, A. (2025). How Leadership Perception and Interpersonal Communication Shape Academic Wellbeing: Evidence from Islamic Higher Education. *Al-Tanzim: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 9(4), 1413–1425. <https://doi.org/10.33650/al-tanzim.v9i4.12809>
- Rodell, J. B., Breitsohl, H., & Schröder, M. (2015). Employee Volunteering. *Journal of Management*, 42(1), 55–84. <https://doi.org/10.1177/0149206315614374>

- Weick, K. E. (2012). Organized sensemaking: A commentary on processes of interpretive work. *Human Relations*, 65(1), 141–153. <https://doi.org/10.1177/0018726711424235>
- Welch, M., & Jackson, P. R. (2007). Rethinking internal communication: a stakeholder approach. *Corporate Communications: An International Journal*, 12(2), 177–198. <https://doi.org/10.1108/13563280710744847>

References

- Zakharchyn, H., & Yurchenko, O. (2025). Rol volonterstva u rozvytku liudskoho kapitalu [The role of volunteering in human capital development]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, (71). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-79>
- Kravchenko, V., & Petryk, R. (2025). Validatsiia metodyky «inventar funktsii volontera» (VFI) dlia doslidzhennia roli volonterskoi diialnosti v psykhofiziologichnii adaptatsii zdobuvachiv vyshchoi osvity [Validation of the Volunteer Function Inventory (VFI) methodology for studying the role of volunteer activity in the psychophysiological adaptation of higher education students]. *Vcheni zapysky TNU imeni V. I. Vernadskoho – Academic notes of V. I. Vernadsky TNU*, 36(75)(2), 93–101. <https://doi.org/10.32782/2709-3093/2025.2/15>
- Oltarzhevskiy, D. (2022). Korporatyvni komunikatsii v Ukraini v umovakh viiny z rosiieiu [Corporate communications in Ukraine in the context of war with Russia]. *Naukovi zapysky Instytutu zhurnalistyky – Scientific notes of the Institute of Journalism*, 2(81), 73–85. <https://doi.org/10.17721/2522-1272.2022.81.5>
- Biermann, K. Y. (2025). When Volunteerability Intersects Employability: A Conceptual Typology of Occupation-Related Volunteering and Opportunities for Volunteering Research. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*. <https://doi.org/10.1007/s11266-025-00746-y>
- Boštjančič, E., Antolović, S., & Erčulj, V. (2018). Corporate Volunteering: Relationship to Job Resources and Work Engagement. *Frontiers in Psychology*, 9. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.01884>
- Clary, E. G., Snyder, M., & Stukas, A. A. (1998). Understanding and assessing the motivations of volunteers: A functional approach. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74(6), 1516–1530. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.74.6.1516>
- Høgenhaven, L., Møgelmoose, L., & Carlsen, H. B. (2026). Volunteering Trajectories across Crises: Resilience, Persistence and Spillover between Ordinary and Crisis Volunteering. *Social Forces*, 1(1). https://doi.org/10.31235/osf.io/wx568_v1
- Kals, E., Schütt, S. C., & Strubel, I. T. (2025). Volunteering in organizations: A new task for human resource development? *Research for People in Organizations*, 1. <https://doi.org/10.5964/rpio.16191>
- Mmutle, T. (2022). (Re-)Positioning and recognising the influence of internal communication on employee engagement for maximum organisational performance. *Communicare Journal for Communication Sciences in Southern Africa*, 41(1), 46–62. <https://doi.org/10.36615/jcsa.v41i1.1395>
- Novita, W., Wijaya, C., & Mukti, A. (2025). How Leadership Perception and Interpersonal Communication Shape Academic Wellbeing: Evidence from Islamic Higher Education. *Al-Tanzim: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 9(4), 1413–1425. <https://doi.org/10.33650/al-tanzim.v9i4.12809>

- Rodell, J. B., Breitsohl, H., & Schröder, M. (2015). Employee Volunteering. *Journal of Management*, 42(1), 55–84. <https://doi.org/10.1177/0149206315614374>
- Weick, K. E. (2012). Organized sensemaking: A commentary on processes of interpretive work. *Human Relations*, 65(1), 141–153. <https://doi.org/10.1177/0018726711424235>
- Welch, M., & Jackson, P. R. (2007). Rethinking internal communication: a stakeholder approach. *Corporate Communications: An International Journal*, 12(2), 177–198. <https://doi.org/10.1108/13563280710744847>

Ольга Тріщук,

доктор наук із соціальних комунікацій,
професорка кафедри видавничої справи та редагування
Навчально-наукового видавничо-поліграфічного інституту,
Національного технічного університету України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»
(м. Київ, Україна);

Оксана Говера,

аспірантка кафедри видавничої справи та редагування
Навчально-наукового видавничо-поліграфічного інституту,
Національного технічного університету України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»
(м. Київ, Україна).

Анотація

Мета дослідження. З'ясувати вплив соціальної активності воєнного волонтера як працівника медичного закладу на внутрішньоорганізаційну комунікацію, комунікаційний клімат колективу та формування репутаційного капіталу організації-роботодавця в умовах воєнного стану.

Методи дослідження. Дослідження реалізовано як якісне кейс-дослідження впродовж січня 2024–жовтня 2025 року. Емпіричну базу становили напівструктуровані інтерв'ю з працівниками медичного закладу (n = 50), неформалізоване спостереження за комунікаційними процесами, а також контент-аналіз внутрішніх комунікаційних матеріалів та аналіз публічних комунікацій.

Результати. Установлено поступову трансформацію комунікативних практик від персоналізованої мобілізації до горизонтальної самоорганізації підрозділів. Зафіксовано зміну норм солідарної взаємодії. Виявлено інституціоналізацію колективних практик соціальної активності. Зафіксовано репутаційний ефект: публічна соціальна активність працівника асоціювалася зі зростанням довіри до організації та проявами «репутаційного імунітету» під час інформаційних інцидентів.

Висновки. Соціальна активність працівника-волонтера може бути системним каталізатором змін у внутрішньоорганізаційній комунікації: посилювати горизонтальні зв'язки, консолідувати колектив навколо практик солідарності й підтримувати психологічну стійкість через спільне смислотворення. Виявлено механізм репутаційного перенесення, за якого суспільна довіра до публічно активного працівника частково транслюється на організацію-роботодавця. Практична цінність результатів полягає в

рекомендаціях щодо управлінської підтримки соціально активних працівників та інтеграції волонтерського досвіду у внутрішні комунікаційні політики й практики соціальної відповідальності медичних установ у воєнних кризах.

Ключові слова: воєнне волонтерство; внутрішньоорганізаційна комунікація; комунікаційний клімат; смислотворення; репутаційний капітал; соціальна активність працівників; корпоративна соціальна відповідальність; медичні установи.