

Тріщук О. В.

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

Національний технічний університет України

«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»

Говера О. І.

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

Національний технічний університет України

«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»

ПРАЦІВНИК-ВОЛОНТЕР ЯК АГЕНТ ВНУТРІШНЬООРГАНІЗАЦІЙНОЇ КОМУНІКАЦІЇ МЕДИЧНОГО ЗАКЛАДУ В УМОВАХ ВІЙНИ

Стаття присвячена дослідженню впливу соціальної активності воєнного волонтера як працівника медичного закладу на внутрішньоорганізаційну комунікацію, комунікаційний клімат колективу та формування репутаційного капіталу організації-роботодавця в умовах тривалої війни.

Дослідження реалізовано як якісне кейс-дослідження впродовж січня 2024–жовтня 2025. 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.

Встановлено 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.

Соціальна активність працівника-волонтера може правити системним каталізатором змін у внутрішньоорганізаційній комунікації: посилювати горизонтальні зв'язки, консолідувати колектив навколо практик солідарності та 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.

Постановка проблеми. Повномасштабна війна в Україні стала 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.

Наукової уваги, отже, потребує феномен соціально активного працівника-волонтера як внутрішньоорганізаційного комунікаційного агента. Такі особи нині, з розвиненим соціальним капіталом і високим рівнем суспільної довіри поза межами організації, самі ініціюють благодійні збори, організовують офлайніві активності, підтримують постійні комунікації з широкими

мережами донорів і партнерів. Відтак 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 просто реалізує інформаційну функцію, а 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 часу. 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 всередині організації 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 війни 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 війни. Наукове осмислення цього феномену є важливим для розробки практик управління комунікаціями у кризових умовах, заохочення громадянської активності персоналу та інтеграції волонтерського досвіду у стратегії інституційного розвитку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика волонтерства традиційно розглядається у межах соціології, соціальної психології, менеджменту, внутрішньо організаційної комунікації та досліджень громадянського суспільства. Одним із найбільш впливових інструментів у дослідженнях мотивації волонтерської діяльності є методика *Volunteer Functions Inventory VFI* [6]. 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 людей. Автори *VFI* підкреслюють, що волонтерство не можна зводити до самого лиш альтруїзму або егоїзму, оскільки воно поєднує як спрямовані на інших, так і самоспрямовані мотиваційні чинники [6, с. 9].

У сучасних дослідженнях спостерігається зсув акцентів від аналізу індивідуальних мотивів до вивчення організаційного виміру волонтерства. Зокрема, у системному огляді досліджень «Волонтерство співробітників» [11] 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 «Корпоративне волонтерство: зв'язок з трудовими ресурсами та залученістю до роботи» [5], де корпоративне волонтерство має на меті підвищення робочої залученості та формуванням позитивних організаційних настанов у працівників. Це дозволяє інтерпретувати волонтерську активність як елемент професійно-громадянської ідентичності працівника.

Цей підхід є концептуально важливим для аналізу феномену 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 впливу всередині трудових колективів, 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 [2].

Паралельно розвивається напрям досліджень, присвячених взаємозв'язку волонтерства з внутрішньоорганізаційними комунікаціями. Е. Кальс, С. Шьот й І. Штрубель обґрунтовують концепцію «ефекту перенесення», відповідно до якої навички, цінності та комунікативні компетенції, сформовані у волонтерській діяльності, переносяться в професійне середовище [8, с. 4]. Подібну логіку підтримує модель професійно пов'язаного волонтерства, у межах якої К. Берман розглядає добровільну активність як продовження професійної ідентичності та джерело зростання соціального та символічного капіталу працівника в організації [4, с. 6]. У воєнному контексті це створює підґрунтя для формування публічних лідерів думок усередині трудових колективів.

Окремий масив досліджень присвячено розвитку волонтерства в невизначених умовах. У статті «Траєкторії волонтерства у кризах: стійкість, наполегливість та взаємопроникнення між звичайним і кризовим волонтерством» автори доводять, що кризове волонтерство формує тривалі траєкторії громадянської залученості та підвищує готовність до повторної мобілізації в наступних кризових ситуаціях [7, с. 29]. Це положення є особливо релевантним для українських реалій, де війна створила умови хронічної соціальної напруги та призвела до тривалої громадянської мобілізації.

М. Велья і П. Джексон 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 готовності працівників до власної репутаційної адвокації [13, с. 189]. Це підтверджують дослідження Т. Мматл, В. Новіта, С. Віджая й А. Мукті, які розглядають ВОК як стратегічний фактор формування залученості, довіри та психологічної підтримки між працівниками [9; 10].

Цілком слушною 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 воєнному контексті ця логіка набуває особливої актуальності, оскільки суспільна оцінка організацій дедалі частіше ґрунтується на реальних соціальних діях їхніх працівників [3, с. 74]. У логіці досліджень Г. Захаріної і О. Юрченко волонтерські групи є впливовими об'єднаннями, які зміцнюють громадянське суспільство і примножують людський капітал [1, с. 3–4].

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 війни. Саме ця прогалина формує наукову нішу та концептуальне підґрунтя для представленої дослідження.

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

Емпіричну частину зреалізовано 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 напіструктурованих інтерв'ю. Такий дизайн дозволяє здійснити глибокий аналіз внутрішньоорганізаційних комунікаційних процесів у реальному соціальному контексті та водночас забезпечує аналітичну узагальнюваність результатів.

У дослідженні взяли участь 50 працівників медичного закладу, 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 дозволив 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 авторів 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) дозволив оцінити репутаційний вимір волонтерської активності та механізми перенесення суспільної довіри на організацію-роботодавця. Для вивчення мотиваційних профілів залученості персоналу використано адаптовану методику VFI, яка дозволила 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; частота 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 правила концепція *sensemaking* К. Вейка, що дозволила 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 тріангуляції даних шляхом поєднання інтерв'ю, спостережень та аналізу комунікаційних матеріалів.

Виклад основного матеріалу. Довготривале панельне дослідження включало три хвили напіструктурованих інтерв'ю з інтервалом у шість місяців: фіксація початкового стану (січень–лютий 2024 р.), виявлення динаміки змін (липень–серпень 2024 р.), фіксація інституціоналізації (січень–лютий 2025 р.). Завершальні спостереження та емпіричні фіксації відбулися у жовтні 2025 р. Результати засвідчили поступову, процесуально зумовлену трансформацію внутрішньоорганізаційних комунікацій під впливом індивідуальної волонтерської активності окремого працівника медичного закладу. Використання панельного дизайну передбачало повторюваний аналіз тих самих аналітичних параметрів у кожній хвилі дослідження, що дозволило простежити процесуальну трансформацію комунікаційних практик. Операціоналізація змінних охоплювала комунікаційні практики, динаміку участі, нормалізацію волонтерства, смислотворення, комунікаційну ефективність, інституціоналізацію спільних практик, а також організаційну довіру й репутацію. Відповідно інструментарій інтерв'ю був спрямований на виявлення способів поширення інформації, характеру ініціювання та підтримки волонтерських дій, змін у формах участі, впливу колективних норм, значення спільної активності для працівників, особливостей зворотного зв'язку, закріплення регулярних практик і їхнього впливу на ставлення до установи.

Аналіз відповідей респондентів *першої хвилі* засвідчив, що на початковому етапі дослідження внутрішньоорганізаційні комунікації у сфері волонтерської діяльності мали фрагментарний і неінституціоналізований характер. Мобілізація колективу здійснювалася переважно через персоналізовані звернення волонтера до окремих працівників. 35 респондентів зазначили брак у закладі системної комунікації про волонтерські ініціативи. Водночас усі опитані 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 відстеження зовнішніх волонтерських зборів поза межами організації. Публічні обговорення донатів або іншої допомоги у колективі не відбувалися (50 відповідей), що свідчить про латентний характер соціальної активності. Попри це, 36 респондентів вказали, 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» [6, с. 4]. Так, у підсумку інтерв'ю першої хвилі дослідження зроблено висновки, що вплив колег на рішення долучатися до волонтерських ініціатив мав амбівалентний характер, і 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 особисто знайомих волонтерів. У розумінні 41 особи волонтерська діяльність виконує психологічну функцію та допомагає людині справлятися з воєнним стресом.

Оцінюючи комунікаційну реакцію колективу, респонденти продемонстрували умовну готовність долучатися до зборів за наявності колективного заклик, що свідчить про наявність мобілізаційного потенціалу. При цьому регулярних волонтерських практик на момент першої хвилі не відзначено (50 відповідей). Утім, індикатором зародження колективних ініціатив можна вважати відповіді 13 респондентів, які висловились схвально про запровадження в колективі Дня Донора.

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.

Аналіз відповідей респондентів *другої хвилі* (липень–серпень 2024 р.) засвідчив зміни від фрагментарної індивідуальної активності до формування структурованих комунікаційних практик і початкової інституціоналізації волонтерської діяльності. 14 респондентів повідомили, що інформація про волонтерські ініціативи почала поширюватися через завідувачів відділень, що свідчить про появу елементів організаційного посередництва в комунікації. Усі опитані (50 осіб) зазначили, що ініціатива участі надходила як від окремих працівників, так і від керівництва, що відображає формування гібридної моделі мобілізації.

Порівняно з попередньою хвилею, зросла індивідуальна залученість: 24 респонденти повідомили про особисте систематичне відстеження оголошень на інформаційних стендах закладу та в робочих чатах. Публічність комунікації суттєво зросла: усі опитані підтвердили відкриті обговорення волонтерських практик, ініційовані працівницею-волонтеркою. При цьому 36 респондентів утвердилися у своєму сприйнятті волонтерської участі як соціально очікуваної поведінки. Це корелюється з висновками В. Кравченко і Р. Петрик, що «волонтерська діяльність у кризових умовах може призводити до переосмислення особистих цінностей та пріоритетів» [2, с. 99]. Вплив колег залишався стабільно значущим: більшість респондентів вказували на довіру до колективу як соціального середовища, хоча 6 осіб продовжували демонструвати часткову недовіру. Сміслова 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 Санти»), що свідчить про формування групової солідарності.

Психологічна функція волонтерства залишалася стабільною: 41 респондент зазначив, що донатії допомагають справлятися з воєнним стресом. 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 в робочих чатах інформації про волонтерські запити.

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, а саме – туристичних походів, що свідчить про розширення горизонтальних зв'язків поза межами суто волонтерського поля. Окремі респонденти (6 осіб) вказали 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, тоді як 15 продовжували очікувати критичного ставлення ззовні.

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

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 – медиків, які перебувають на службі в ЗСУ. Публічність комунікації стала цілковито 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 й далі демонструвати часткову недовіру. Смислова структура участі зберегла попередні домінанти: підтримку знайомих волонтерів і колективну солідарність, однак набула ознак активного відтворення. Так,

двоє респондентів 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 більш вираженою: усі респонденти підтвердили готовність долучатися до зборів, а 31 особа відзначила підвищення комунікаційної активності, зокрема – через публічне позначення участі в робочих чатах з метою заохотити інших. Це свідчить про формування символічних маркерів солідарності та механізмів горизонтальної мобілізації.

Регулярні волонтерські практики остаточно інституціоналізувалися: 40 респондентів підтвердили стабільність Дня донора, щомісячних відрахувань заробітку на підтримку Збройних сил України та 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 більш вираженим: 18 респондентів зафіксували увагу медіа до волонтерських ініціатив установи. Оцінка зовнішнього середовища залишалася помірно критичною: 35 респондентів демонстрували середній рівень довіри, тоді як 15 продовжували очікувати негативної реакції.

Станом на завершення дослідження працівники різних відділень самостійно ініціювали локальні збори коштів та матеріальних ресурсів і координували передачу допомоги медичним підрозділам ЗСУ. Це свідчить про формування *spillover-ефекту*, за якого волонтерська культура поширюється з індивідуального рівня на колективні підгрупи організації. На початковому етапі дослідження волонтерська підтримка здебільшого здійснювалася у прихованій формі: респонденти зазначали небажання публічно демонструвати участь у донаціях. 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 [10, с. 1420].

Працівники відкрито повідомляли про здійснені внески, використовували символічні маркери участі у внутрішніх комунікаційних каналах (зокрема реакції-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 і Р. Петрик про формування нової комунікаційної норми солідарності, у межах якої волонтерська активність сприймається як соціально очікувана поведінка.

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». Це відповідає концепції *sensemaking* К. Вейка, згідно з якою організаційні актори конструюють спільні смисли через практики дії. У досліджуваному кейсі волонтерська активність стала точкою кристалізації колективних наративів відповідальності та 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 у День Донора (один раз на три місяці), що раніше в установі не практикувалося. З часом працівники ініціювали передачу компенсацій за донорство крові на воєнні волонтерські збори, а також започаткували традицію інших благодійних кампаній до державних і релігійних свят.

Крім того, колектив долучився до регіональної програми щомісячного перерахування одногоденного 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 у 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 активісти самостійно стали на захист організації, публічно критикуючи поширення дезінформації про неї. Цей випадок демонструє наявність репутаційного імунітету, сформованого завдяки довготривалій соціальній активності працівників та асоціаціюванню організації з волонтерськими ініціативами, що узгоджується з підходом Д. Олтаржевського щодо репутаційного перенесення довіри від індивідуального соціального актора до організації.

На основі отриманих даних було сформовано узагальнену аналітичну рамку: індивідуальна волонтерська активність – сенсотворення – горизонтальна мобілізація – інституціоналізація солідарних практик – зростання довіри – репутаційний ефект організації. Ця рамка концептуалізує воєнне волонтерство працівника як специфічний комунікаційний ресурс організації в умовах тривалої кризи. На відміну від класичних підходів до корпоративного волонтерства, досліджувальний кейс дозволяє розглядати індивідуальну волонтерську агентність як механізм інституціоналізації колективних практик і підґрунтя для формування репутаційної стійкості організації.

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

Отримані результати підтвердили, що волонтерська активність окремого працівника може правити системотвірним чинником трансформації внутрішньоорганізаційних комунікацій. Важливим результатом дослідження стало виявлення ролі процесів *sensemaking* у формуванні психологічної стійкості персоналу.

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.

Запропонована аналітична рамка демонструє, що соціальна активність одного окремого працівника здатна запускати каскадні організаційні процеси, які виходять за межі індивідуальної ініціативи та трансформують комунікаційне середовище установи. Дослідження має певні обмеження, пов'язані з кейсовим дизайном та впливом зовнішніх організаційних факторів, зокрема кадрових трансформацій і змін управлінських структур у період дослідження. Однак

це не знижує аналітичної цінності результатів дослідження для розуміння механізмів комунікаційних змін у кризовому контексті. Перспективи подальших наукових доробок пов'язані з розширенням вибірки, порівняльним аналізом різних типів організацій, а також із вивченням довгострокових наслідків воєнного волонтерства для формування інституційної культури, організаційної ідентичності та поствоєнної соціальної відбудови.

Список літератури:

1. Захарчин Г., Юрченко О. Роль волонтерства у розвитку людського капіталу. *Економіка та суспільство*. 2025. № 71. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-79>
2. Кравченко В., Петрик Р. Валідація методики «інвентар функцій волонтера» (VFI) для дослідження ролі волонтерської діяльності в психофізіологічній адаптації здобувачів вищої освіти. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія Психологія*. 2025. Т. 36 (75), № 2. С. 93–101. DOI: <https://doi.org/10.32782/2709-3093/2025.2/15>
3. Олтаржевський Д. Корпоративні комунікації в Україні в умовах війни з росією. *Наукові записки Інституту журналістики*. 2022. № 2 (81). С. 73–85. DOI: <https://doi.org/10.17721/2522-1272.2022.81.5>
4. Biermann K. Y. When Volunteerability Intersects Employability: A Conceptual Typology of Occupation-Related Volunteering and Opportunities for Volunteering Research. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*. 2025. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11266-025-00746-y>
5. Boštjančič E., Antolović S., Erčulj V. Corporate Volunteering: Relationship to Job Resources and Work Engagement. *Frontiers in Psychology*. 2018. Vol. 9. DOI: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.01884>
6. Clary E. G., Snyder M., Stukas A. A. Understanding and assessing the motivations of volunteers: A functional approach. *Journal of Personality and Social Psychology*. 1998. Vol. 74, № 6. P. 1516–1530. DOI: <https://doi.org/10.1037/0022-3514.74.6.1516>
7. Høgenhaven L., Møgelmoose L., Carlsen H. B. Volunteering Trajectories across Crises: Resilience, Persistence and Spillover between Ordinary and Crisis Volunteering. *Social Forces*. 2026. Vol. 1, № 1. DOI: https://doi.org/10.31235/osf.io/wx568_v1
8. Kals E., Schütt S. C., Strubel I. T. Volunteering in organizations: A new task for human resource development? *Research for People in Organizations*. 2025. Vol. 1. DOI: <https://doi.org/10.5964/rpio.16191>
9. Mmutle T. (Re-)Positioning and recognising the influence of internal communication on employee engagement for maximum organisational performance. *Communicare Journal for Communication Sciences in Southern Africa*. 2022. Vol. 41, № 1. P. 46–62. DOI: <https://doi.org/10.36615/jcsa.v41i1.1395>
10. Novita W., Wijaya C., Mukti A. How Leadership Perception and Interpersonal Communication Shape Academic Wellbeing: Evidence from Islamic Higher Education. *Al-Tanzim: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*. 2025. Vol. 9, № 4. P. 1413–1425. DOI: <https://doi.org/10.33650/al-tanzim.v9i4.12809>
11. Rodell J. B., Breitsohl H., Schröder M. Employee Volunteering. *Journal of Management*. 2015. Vol. 42, № 1. P. 55–84. DOI: <https://doi.org/10.1177/0149206315614374>
12. Weick K. E. Organized sensemaking: A commentary on processes of interpretive work. *Human Relations*. 2012. Vol. 65, № 1. P. 141–153. DOI: <https://doi.org/10.1177/0018726711424235>
13. Welch M., Jackson P. R. Rethinking internal communication: a stakeholder approach. *Corporate Communications: An International Journal*. 2007. Vol. 12, № 2. P. 177–198. DOI: <https://doi.org/10.1108/13563280710744847>

Trishchuk O. V., Govera O. I. A VOLUNTEER EMPLOYEE AS AN AGENT OF INTERNAL ORGANIZATIONAL COMMUNICATION IN A MEDICAL INSTITUTION DURING WARTIME

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.

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.

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.

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

Keywords: *wartime volunteering, internal organizational communication, communication climate, sensemaking, reputational capital, employee civic engagement, corporate social responsibility, medical institutions.*

Дата першого надходження статті до видання: 25.06.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 17.07.2026

Дата публікації (оприлюднення) статті: 07.09.2026