

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

**Факультет суспільних наук**

**Кафедра управління та організаційного розвитку**

## **ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА**

до дипломного проекту (магістерської роботи)

магістр

(освітній ступінь)

**на тему: Управління розвитком потенціалу керівників локальних команд у волонтерських громадських організаціях в Україні**

Виконав: студент II курсу, групи СУН-18  
спеціальності 073 «Менеджмент»

Будурович М.Г.

Керівник: Борищевський В.В.

Рецензент: Вуйцик О.І.

Будурович М.Г. Управління потенціалом локальних команд у волонтерських ГО Магістерська робота: (073 Менеджмент) / Будурович М.Г. / Український католицький університет. Кафедра управління та організаційного розвитку УКУ; Науковий керівник: Борищевський В.В., доктор економічних наук, доцент. – Львів, 2020. – \_\_ с.

**Анотація.** У даній роботі описано механізми впровадження програм розвитку потенціалу локальних команд волонтерських громадських організацій в Україні на основі напрацювань Української академії лідерства та Національної скаутської організації України – Пласт. Запропоновано практичні рекомендації, щодо формування сильних команд в локальних осередках громадських організацій.

**Ключові слова.** Потенціал команд, потенціал керівника, модель компетенцій, програма розвитку, розвиток організації.

**Abstract. Переклад.** This paper describes the mechanisms of implementation of capacity development programs of local teams of volunteer NGOs in Ukraine based on the achievements of the Ukrainian Leadership Academy and the National Scout Organization of Ukraine - Plast. There are offered the practical recommendations for forming strong teams in local branches of NGOs.

**Key words.** Team potential, leadership potential, competency model, development program, organization development.

## Зміст

<b>Вступ.....</b>	<b>4</b>
<b>Розділ 1. Теорія людського потенціалу.....</b>	<b>8</b>
1.1. Підходи до вивчення поняття “людський розвиток”.....	8
1.2. Розвиток потенціалу керівників та його залежність від команд у громадських організаціях.....	16
1.3. Людський потенціал як результат індивідуального розвитку.....	29
<b>Розділ 2. Аналіз управління людським потенціалом в громадських організаціях.....</b>	<b>39</b>
2.1. Розвиток людського потенціалу керівників, як реалізація мети організації на прикладі Пласт та УАЛ.....	39
2.2. Порівняння особливостей функціонування команд місцевих осередків (ролі).....	43
2.3. Аналіз особливостей впровадження програм розвитку керівників локальних осередків УАЛ та Пласт.....	51
<b>Розділ 3. Рекомендації до розвитку потенціалу керівників локальних осередків волонтерських громадських організацій.....</b>	<b>58</b>
3.1. Методологія впровадження програм розвитку потенціалу керівників локальних осередків у волонтерських громадських організаціях.....	58
3.2. Рекомендації щодо впровадження програм розвитку потенціалу керівників місцевих осередків УАЛ і Пласт.....	64
3.3. Вплив напрацювань Пласту та УАЛ для розвитку волонтерських громадських організацій в Україні.....	68
<b>Висновки.....</b>	<b>73</b>
<b>Список літератури.....</b>	<b>76</b>
<b>Додатки</b>	

## Вступ

**Актуальність.** Після революції Гідності в Україні розпочався активний розвиток громадських організацій в тому числі волонтерських. Почали утворюватися нові та ефективно розвиватися діючі громадські об'єднання. Активно почався розвиток волонтерських громадських організацій, волонтерство починає переростати у окремий суспільний рух.

Починають активно розвиватися такі волонтерські організації, як Національна скаутська організація – Пласт, ГО “Будуємо Україну разом”, Українська академія лідерства, Ukraine volunteer service та багато інших. В останні кілька років ці та інші організації починають активно масштабуватися територіально. З'являється потреба активного розвитку потенціалу локальних команд.

Активний розвиток локальних команд потребує ретельного планування та фасилітації цього процесу. Важливим у розвитку потенціалу локальних команд є формування та впровадження програми розвитку компетенції керівника та кожного індивідуально з членів команди.

Питання розвитку компетенцій є більше досліджено в прибутковій сфері, ніж у неприбутковій. Моделі компетенцій та методика розвитку потенціалу менеджера локальної команди, розвивалася та активно впроваджувалася як методика для команд на підприємствах. Людський потенціал та компетенції зводилися спочатку до продуктивності роботи та отриманого результату. Але пізніше вдалося зрозуміти, що важливими є також компетенції які відповідають за побудову відносин та зв'язків як і всередині команди так і за її межами.

В ретроспективі волонтерських громадських організацій в Україні розвиток компетенцій та формування системності програм є частиною організаційного розвитку. Немає досліджених практик у неприбутковому секторі впровадження програм розвитку локальних команд. Проте, такі практики можуть бути згенеровані та адаптовані на основі своїх бізнес прикладів. Є сформований цілий напрямок в управлінні людськими ресурсами бізнесу, що відповідає за розвиток потенціалу працівників у командах, підвищення їхніх компетенцій.

Програма розвитку компетенцій працівників у громадських організаціях, дає можливість практичного освоєння важливих компетенцій для подальшого використання у професійній практиці членом команди цих навиків після складання обов'язків. Організованість цього процесу дає можливість рекрутити прибутковим організаціям якісні кадри в неприбутковій сфері, та допомагати розвивати її своїм вкладом. Формування партнерства в регіонах та залучення ресурсів на потреби реалізації мети організації з боку локальних команд громадських організацій дасть можливість забезпечити організаціям сталий розвиток та довготривалий вплив своєї діяльності.

Дослідження особливостей розвитку потенціалу локальних команд у волонтерських громадських організаціях на основі уже запущених програм у Пласт та УАЛ дасть змогу методологічно обґрунтувати цей процес та розробити рекомендації для інших громадських організацій щодо організації та впровадження подібних програм.

**Мета** дослідження – визначення практичних аспектів розвитку потенціалу команд локальних осередків волонтерських ГО. Для досягнення мети потрібно виконати такі **завдання**:

- дослідити підходи до вивчення людського потенціалу;
- вивчення впливу команд на розвиток потенціалу керівників;
- дослідити особливості розвитку особистого потенціалу;
- розкрити розвиток потенціалу локальних команд, як підсилення мети організації на прикладах Пласт і УАЛ;
- порівняти функціональні особливості команд Пласту та УАЛ;
- проаналізувати перспективні плани програм розвитку людського потенціалу, які мають реалізовуватися у Пласт та УАЛ;
- вивести методологію впровадження програм розвитку потенціалу керівників локальних осередків у волонтерських громадських організаціях;
- розробити практичні рекомендації щодо впровадження програм в УАЛ та Пласт;

- описати вплив практичних напрацювань Пласт та УАЛ на аналогічні волонтерські громадські організації в Україні

**Об’єкт дослідження** сфера потенціалу працівників та команд та механізми управління розвитком потенціалу.

**Предмет дослідження** управління потенціалом локальних команд у волонтерських громадських організаціях в Україні.

У науковій роботі було використано такі **методи дослідження**:

- інтерв’ювання представників УАЛ та Пласт, які займаються розробкою та впровадженням програм розвитку компетенцій для керівників та їхніх локальних;
- Контент аналіз статутів та інших документів досліджуваних громадських організацій – Української академії лідерства та Пласт-НСОУ;
- Синтез інформації та моделювання внутрішніх процесів досліджуваних громадських організацій;
- Дедуктивний метод – виведення закономірностей та методик на основі практик впровадження програм розвитку компетенцій менеджерів та їхніх локальних команд в організації;
- Метод моделювання та прогнозування подальшого розвитку програм та розробка рекомендацій, щодо їх покращення.

**Наукова новизна одержаних результатів.** Сформовано послідовну методологію розробки та впровадження програм розвитку потенціалу менеджерів локальних осередків та їхніх команд. Розроблено рекомендації для досліджуваних організацій щодо покращення процесу впровадження діючих у них програм розвитку людського потенціалу.

**Обсяг та структура.** Наукова робота складається з трьох розділів, вступу та висновків.

Перший розділ “Теорія людського потенціалу” розповідає про основні наукові підходи до трактування розвитку людського потенціалу, описує практики впровадження моделі розвитку компетенцій.

У другому розділі “Аналіз управління людським потенціалом в громадських організаціях” проаналізовано особливості організацій УАЛ та Пласт, а також зроблено аналіз поточного стану впровадження програм розвитку керівників місцевих осередків.

Третій розділ “Рекомендації до розвитку потенціалу керівників локальних осередків волонтерських громадських організацій” Кожен розділ містить по три підрозділи.

Загальний обсяг роботи – \_\_ сторінок, список використаних джерел та 2 додатки.

## **Розділ 1. Теорія людського потенціалу.**

### **1.1. Підходи до вивчення поняття “людський розвиток”.**

Розвиток – багатовимірний процес, що здебільшого означає перехід від менш бажаного до більш бажаного стану. Розвиток слід пов’язувати з часом, місцем та обставинами, тож його не можна зводити до єдиної універсальної формули. Як політичне явище він є учасницьким за своїм характером: рухом спрямованим знизу вгору [51, с. 599-600].

Поняття розвиток є загальнонауковим міждисциплінарним. Воно використовується в різних науках, але завжди означає певний процес, рух. В поведінкових науках використовується поняття людський розвиток для позначення руху, розвитку людства як смислового конструкту, що позначає сукупність процесів, які відбувалися та відбуваються в суспільствах та з людством в цілому.

Суспільство – у широкому розумінні: надскладне, багатомірне, внутрішньо розгалужене і водночас органічно цілісне утворення, що являє собою сукупність засобів і форм взаємодії і діяльнісного об’єднання суб’єктів (індивідів). У вузькому розумінні: а) діахронічно чи синхронічно фіксований соціальний організм; б) відносно самостійний і цілісний момент існування такого організму; в) спільна основа, поле перетину і накладення індивідуальних дій людей; г) корелят для держави, як продукт взаємодії окремих індивідів [16, с. 700].

Базуючи на визначенні природи феномена суспільства, однозначно робимо висновок, що воно є динамічним, а отже, перебуває в русі. Для розуміння того як відбувається цей рух потрібно звернутися до розуміння поняття “людський розвиток”.

Людський розвиток – процес і результат інтелектуальної, економічної, політичної, інформаційної діяльності людини; умови для відтворення, формування, розвитку, підвищення і реалізації людського потенціалу [18].

Розуміння сутності процесу людського розвитку дає змогу говорити про методи управління цим процесом, а відповідно разом з цим виникає потреба у вимірюванні того як саме розвивається людське суспільство (суспільства).



Для умовного визначення рівня людського розвитку Організацією об'єднаних націй (ООН) було розроблено Індекс людського розвитку, І. л. р. (Human development index, HDI). Для визначення індексу використовують дані Відділу народонаселення ООН, Інституту статистики ЮНЕСКО і Всесвітнього банку. І. л. р. відображає як величину добробуту, так і якість життя населення кожної окремо взятої країни [31, с. 283-284].

Наслідком різноманітних досліджень стала стратегія ООН щодо розвитку кожного регіону, держав зокрема та планети в цілому. Її головна мета це забезпечити стабільне зростання І. л. р. та протидіяти можливим негативним наслідкам. Стратегія отримала назву *sustainable development*, тобто сталий, стійкий розвиток.

Сталий розвиток (англ. *sustainable development*) – людський розвиток який задовольняє потреби сучасного покоління, не ставлячи під загрозу здатність наступних поколінь задовольняти свої потреби [46].

Концепція людського розвитку передбачає зміни в середовищі існування людини, створення відповідних та/або необхідних умов, щоб адаптувати людське суспільство до нових потреб та викликів. А сталий розвиток є послідовною та якісно зваженою стратегією трансформації суспільства та його інституцій, в тому числі й громадянського суспільства.

Грунтуючись на стратегії сталого розвитку організаціям потрібно володіти необхідним інформаційним, матеріальним та людським потенціалом.

Потенціал (лат. “*potential*” – сила) – можливості, наявні сили, запаси, засоби, що можуть бути використані для досягнення певної мети [16, с. 550].

Первинно слово потенціал використовувалося в технічних науках для позначення потенційної сили тієї чи іншої механічної системи. Зараз термін потенціал використовується у багатьох науках, в тому числі, й суспільних, з первинно незмінним значенням самого терміну “потенціал”, як можливостей, запасів, засобів. Зокрема є економічний, військовий, емоційний, інформаційний, людський потенціал тощо.

Людський потенціал – сукупні можливості населення до економічної, соціальної, інноваційної діяльності, підтримки необхідного рівня здоров'я і моральності, постійного розвитку навиків і здібностей, засвоєння і продукування нових знань і технологій, соціальної взаємної і взаєморозуміння [18].

Проблематика людського потенціалу вперше розглядалася в працях науковців XIX століття К. Маркса, В. Парето, А. Сміта та інших. Аналізуючи праці дослідників приходимо до висновку що питання людського потенціалу є комплексним і його можна розглядати, як на макрорівні як його розглядали засновники концепції людського розвитку – К. Гріффін, Дж. Найт, А.Сена. Також і макрорівень вивчення людського потенціалу через концепцію людського капіталу – Т. Шульц, Г. Беккер, Дж. Коулман, Е. Денісон.

Дослідження факторів формування людського потенціалу в сучасній вітчизняній науці займалися: Е. Черенько, Е. Лібанова, В. Макарова, В. Нижник та інші.

Питання демографічних чинників формування людського потенціалу присвятили свої праці такі науковці О. Позняк, М. Романюк, М. Долішній, А. Близнюк, В. Антонюк, Л. Іванова, О. Амоша та інші. В умовах демографічної ситуації яка складається в Україні деякі позиції дослідження людського потенціалу через ретроспективу даного чинника потребують переосмислення та доопрацювання.

М. Огієнко та О. Гуріна у статті “Теоретичні підходи до класифікації факторів розвитку людського потенціалу” так класифікують чинники формування людського потенціалу:

За рівнем формування: глобальні, державні, регіональні, локальні та індивідуальні;

За сферою впливу: економічні, природні, соціальні (демографічні), техніко-технологічні та політичні;

За ступенем керованості: стихійні, частково піддаються керуванню, керовані;

За швидкістю змін: довгострокові, короткострокові, середньострокові;

За мотиваційним навантаженням: гігієнічні чинники, мотиватори [17].

Досліджуючи потенціал конкретно взято організації потрібно звертати увагу на всі чинники, що впливають на її розвиток, а відповідно й на розвиток людського потенціалу в даній організації. Окрім дослідження зовнішніх факторів формування та розвитку людського потенціалу, важливо також звертати увагу на його внутрішні складові як явища.

Науковці які досліджували складові компоненти людського потенціалу чітко визначили такі: демографічну, духовну, активнісну, інформаційну, екологічну, економічну, мотиваційну, соціальну, освітню і здоров'я [7].

Людський потенціал є поняттям тісно пов'язаним з розумінням самої людини як соціальної одиниці. Термін людина є більше біологічним, ніж соціологічним чи психологічним.

Потенціал на рівні особистості виражається у формі особистих компетенцій. Компетенції це набір відповідних знань, навичок і умінь для успішного виконання функцій або завдань поставлених перед працівником. Компетенції часто служать основою для кваліфікаційних стандартів, які визначають рівень знань, навичок і умінь, необхідних для досягнення успіху [8].

В поведінкових науках є два поняття які пояснюють природу людської істоти: індивід та особистість.

Індивід (лат. "individuum" – неподільне) – є перехідним терміном між біологічним розумінням людини та психологічним трактуванням її, як особистості (індивідуальності). Під поняттям "індивід" мають на увазі конкретну людину [14].

Розуміння людини як не просто представника людської спільності, а унікальну, неповторну індивідуальність зі своїм набором детермінант, що склалися внаслідок процесу соціалізації є ключовим у процесі дослідження людського потенціалу через особистісний розвиток індивідів. В питанні розвитку особистого (індивідуального) потенціалу ключовим моментом дослідження виступає саме особистість, як соціально-психологічне розуміння

людини. А, отже, розвиток людського потенціалу на мікрорівні будемо вивчати через особливості людської особистості, зокрема її когнітивні особливості.

Особистість – це якість індивіда, який існує в системі таких психологічних характеристик, які обумовлені соціально, виявляються у суспільних відносинах і визначають моральність людської життєдіяльності. Особистістю ми стаємо під впливом соціуму: виховання, навчання, взаємодії спілкування тощо [30, с. 215].

Група є явищем соціальної організації людських індивідів. Соціальна група – сукупність людей виділена за соціальними критеріями, які певним чином взаємодіють один з одним. Існують малі та великі, формальні (ті які організовані функціонують на основі чітко визначених та задокументованих правил, політик, інструкцій тощо) та неформальні (ті які організовані на основі умовної згоди індивідів, наприклад: сім'я, секти) соціальні групи [5].

На основі вище сказано можна допустити що громадські організації є формальними соціальними групами. В залежності від масштабів свого поширення вони можуть бути малими або великими соціальними групами. Надалі наша увага буде сконцентрована на дослідженні громадських організацій як формальних соціальних груп.

Індивіди не можуть розвиватися незалежно, поза межами соціальної групи. Групи здійснюють вплив на індивідів, та навпаки. Процес здійснення цього впливу називається груповою динамікою. В залежності від умов та чинників може існувати позитивна (прогресивна) та негативна (регресивна) групова динаміка.

Групова динаміка – процес включення інтеракції індивіда в соціальній групі. Соціологи фокусуються в основному на дослідженні групових конфліктів, згуртованості та управління групою – основних детермінант групової динаміки [45, с. 65].

Соціальна енергія – соціальна риса особистостей та груп, їхня здатність до співпраці, розвитку та трансформації соціальної системи. Вона базується на відчутті спільності усіма, внутрішнього мотиву взаємодії. На думку Ф. Фукуями: “справжню спільність утворюють цінності, норми і досвід, які розділяють члени

спільноти. Чим глибше закладені цінності тим сильніше відчуття спільності” [9, с.26]. Отже, соціальна енергія означає здатність людей до взаємодії та глибину цієї взаємодії.

Глибше вивчення групової динаміки дає можливість говорити про можливість управління “життєвим циклом” соціальних груп, як упорядкованою спільністю індивідів. Існують два взаємозалежні рівні розвитку людського потенціалу макро- потенціал груповий та мікрорівень – потенціал окремих людей (особистісний).

На макрорівні людський потенціал є складною соціально-економічною системою. Це життєвий потенціал населення, інвестування у формування й нагромадження людського потенціалу, наукового потенціалу суспільства, потенціал зайнятості, освітній потенціал, здоров’я, культурний потенціал. Світовий Банк (The world bank group) включає в це поняття також стан здоров’я та якість харчування, ООН – освіту, професійний досвід, фізичний стан, здатність до виживання та інші характеристики, що забезпечують продуктивність і самозарадність людей [16, с.216].

Разом з тим кожна особистість також є носієм свого виняткового потенціалу. Який є мірою втілених у людині природних здібностей, таланту, рівня освіти, кваліфікації та їх здатність приносити дохід [28].

Отже розвиток людського потенціалу одна з найважливіших складових суспільної трансформації ключову роль у цьому процесі займають дві складові людського потенціалу особистісний та груповий. Ці два феномени також є взаємозалежними. Коли індивідуальний потенціал підсилює груповий потенціал, тоді виникає синергія.

Синергія – збільшення ефективності діяльності в результаті сполучення, інтеграції окремих частин в єдину систему [9, с. 13].

Задля збільшення ефективності управління розвитком людського потенціалу не можна займатися розвитком індивідів окремо, або тільки груп. Розвиток має відбуватися комплексно. Комплексний підхід, який включає розвиток соціальних груп та індивідів у цих групах є передумовою та наслідком

формування суспільства порядку відкритого доступу. Що є основним вектором цивілізаційного переходу в XXI столітті.

Порядок відкритого доступу – характеризується тим, що вхід в економічні та політичні організації є відкритим для всіх громадян, бо це живить конкуренцію в економіці та політиці [25, с.7].

Тобто порядок відкритого доступу це створені умови політичної системи в яких існує рівноцінний доступ до соціальних ліфтів є всі необхідні умови для конкурентного розвитку людського потенціалу.

Суспільства відкритого доступу характеризуються якісним показником особистісного розвитку людей в групах. Ознакою таких суспільств на думку вчених є великий людський капітал.

Людський капітал – реалізований людський потенціал, вартісна оцінка можливостей і здібностей населення, та їх здатність приносити цінність для суспільства [40, с. 138].

Якщо людський потенціал є можливістю, здатністю до створення нової якості, то капітал є реалізованою можливістю підсиленою покращенням інтелектуально, духовно, матеріально, інформаційно чи в будь-який інший спосіб особистості чи групи. Людський капітал є наслідком використання потенціалу. Капітал не може з'явитися без достатнього потенціального ресурсу. А потенціал буде змарнований без умов, механізмів його переходу в капітал.

Дослідники виділяють закритий (зв'язуючий) та відкритий (об'єднуючий) соціальний капітал. Ця класифікація була запропонована Р. Патнемом на основі дослідження соціальних мереж щодо різних типів соціальних зв'язків. Відкритий ґрунтується на ідеї громадянської участі, а закритий формується в середині соціальних груп [9, с. 7].

Людський капітал має багато вимірів та може набуватися різним шляхом – дома, в навчальних закладах, на робочих місцях [37]. Громадські організації та волонтерство у них є ще одною якісною платформою для набуття людського капіталу. Розвиток людського капіталу держави через громадські це додаткова

можливість отримання нової генерації професійних кадрів необхідних для розвитку інших галузей економіки та забезпечення сталого розвитку загалом.

Поняття “людський капітал” означає не лише усвідомлення вирішальної ролі людини в економічній системі суспільства, але й визнання необхідності інвестування в людину. Бо саме людський розвиток має забезпечити свободу в повній мірі реалізувати потенціал кожного людського життя [14].

Сформований людський капітал є ознакою прогресивного людського розвитку в суспільстві. Але окрім внутрішніх умов до розвитку людського потенціалу, важливу роль займають також зовнішні чинники, серед яких особливості соціально-політичної системи.

Автори монографії “Людський розвиток в Україні” вважають що розвиток людського потенціалу в Україні здійснюється в умовах “системної кризи довіри до інституцій держави” [38, с. 5].

Виходячи з цього працюючи з розвитком людського потенціалу в Україні потрібна також враховувати ці об’єктивні обставини які склалися у нашому суспільстві. Довіра як соціально політичне явище є ключовою в питанні розвитку соціальних та суспільства в цілому.

Довіра – феномен, який пронизує всі сфери людських відносин, від міжособистісних до інституційно оформлених. Вона сприяє стабілізації політичної системи, сприяє формування умов для функціонування та розвитку суспільних інституцій. Безпосередніми осередками формування і прояву довіри в демократичному суспільстві є структури громадянського суспільства – “мережі громадянської активності” [31, с. 224].

Таким чином довіра тісно пов’язана з функціонуванням громадських організацій та формування міжособистісних зв’язків в суспільстві. А розвиток людського капітал на пряму залежить від наявного потенціалу в громадських організаціях.

Отже, в науковому дискурсі поняття “людський потенціал” знаходиться у взаємозалежності з іншими дотичними феноменами, зокрема “сталий розвиток”, “людський капітал”, “довіра”. Людський потенціал є феноменом не статичним, а

динамічним і може реалізовуватися у формі людського капіталу, як якісно вимірної величини. Для умовного підрахунку рівня розвитку ООН введено індекс людського розвитку, який відображає різні суб'єктивні та об'єктивні складові розвитку суспільств та регіонів. Серед його складових також і людський капітал. Людський потенціал існує включено в зовнішнє соціально-психологічне середовище та є залежним від процесів та явищ які в ньому відбуваються.

Отже, людський потенціал – це запас необхідних інтелектуальних, духовних, інформаційних ресурсів, якими володіє індивід чи соціальна група, який може бути реалізований у вигляді людського капіталу. Це запас соціальної енергії який дає можливість здійснювати трансформації у суспільстві.

## **1.2. Розвиток потенціалу керівників та його залежність від команд у громадських організаціях.**

В першому підпункті ми визначили, що розвиток людського потенціалу є комплексним явищем і включає особистісний та груповий рівень. В цьому підпункті розглянемо детальніше особливості груп як соціального феномену, їхню типологію та значення у розвитку людського потенціалу.

Соціальна група – певна кількість осіб, які пов'язані системою відносин, що регулюються соціальними інститутами, мають спільні цінності та певний принцип, що забезпечує їх відособлення від інших груп [45, с. 117-118].

Групи, – як спільноти індивідів, існують на підставі певних формальних і неформальних правил. Вони є основою для формування потенціалу особистостей які є їх частинами. Вміння розпізнавати, акумулювати та вивільняти ці ресурси і буде груповим потенціалом будь якої соціальної групи не тільки громадської організації.

Соціальна група – це певна кількість людей, які виділені формальними чи неформальними критеріями членства, поділяють почуття єдності або пов'язані між собою у відносно стабільних моделях взаємодії. Останній критерій потрібен для того, щоб відрізнити одні соціальні групи від інших [Oxford soc. dict. с. 266].



Групи людей в сучасному світі не можуть взагалі не комунікувати з іншими спільнотами, існувати відокремлено, а є пов'язані на різних рівнях та інтегровані в суспільство. Групова взаємодія, динаміка розвитку, конкуренція між групами є основними чинниками розвитку суспільства. Способи та характери взаємодії є основними складовими соціальної групи та вирізняють одні групи з-поміж інших.

Об'єднання індивідів у певні групи всередині суспільства як великої є процесом закономірним, який базується на соціальній поведінці людей, що сформувалася за час еволюцій людства. Спільнота для людини як особистості має багато функцій: комунікація, безпека, самореалізація тощо. Людина будучи частиною спільноти впливає на спільноту.

Соціальна група не просто сума індивідів. Вона набуває специфічних ознак, що не можуть бути зведені до суми якостей і складових. Як елементи соціальної структури, соціальні групи наявні в певній доступній для аналізу та спостереження кількості. Але нескінченними є зв'язки та взаємодія соціальних груп [5].

Соціальним групам притаманні зовнішні зв'язки, які формують правила поведінки в суспільстві як соціальній груп та внутрішні зв'язки джерелом формування та функціонування яких є власне індивіди всередині групи їхні особливості та норми правила які вони створюють.

Характер зв'язків всередині групи зумовлений її масштабами. В залежності від масштабу взаємозв'язки можуть бути тісними і не регламентованими писаними правилами чи політиками, або більш формалізованими та об'єднані навколо особистостей членів групи. Базуючись на цих параметрах існує два типи груп: велика і мала.

Мала соціальна група – невелика за своїм складом спільнота в якій люди особисто контактують один з одним, об'єднані спільною метою та завданням, що є підґрунтям для виникнення взаємодії, спільних норм, цінностей та інтересів, певних міжособистісних стосунків та тривалості існування [27, с. 34].

Мала соціальна група дуже часто є важливою складовою у розуміння всієї групової динаміки. Оскільки власне малі соціальні групи формують навколо себе великі соціальні групи. Та реалізують свої власні інтереси через призму інтересів великої соціальної групи.

Велика соціальна група – це спільнота людей, які існують в масштабах суспільства та розвиваються за соціально-психологічними закономірностями виявів масової психіки і, на відміну від малих груп, не мають обов'язкових особистих контактів [10, с. 156].

Великі соціальні групи на відміну від малих є носіями спільного інтересу та через суспільство надають можливості до втілення своїх ідей меншим соціальним групам в середині себе, або окремим індивідам. Одночасно у великій соціальній групі може існувати безліч малих соціальних груп. Малі соціальні групи конкурують за вплив на рішення та політики які реалізуються у великій соціальній групі. Виграють конкуренцію ті групи в яких є достатній потенціал: економічний, інтелектуальний, інформаційний тощо. В цьому дискурсі груповий потенціал конвертується у спроможність чи неспроможність впливати на конкретні рішення які впроваджуються у суспільстві.

Суспільство в своїй природі є складним. На великі соціальні групи суспільство можна розподіляти за територіальною, культурною, економічною ознакою чи за способом зайнятості і самозайнятості. При будь якому поділі всі сегменти будуть великими соціальними групами, а індивіди одночасно можуть бути приналежними до багатьох таких груп. Однією із великих соціальних груп відповідно до наведеного вище поділу відносимо громадянське суспільство.

Громадянське суспільство засноване на толерантності і на принципі справедливості, його ціль – суспільна справа. Як зазначають Ханс-Іоахім Лаут та Вольфганг Меркель, ті групи які переслідують виключно власні цілі (сім'я, бізнес тощо) не є частиною громадянського суспільства [15].

Громадянське суспільство це складна система взаємозв'язків, які побудовані за принципом формування суспільного блага, за принципами сформованими ліберальною парадигмою. Групи які діють у його площині мають

мати чітко сформульовану мету та підпорядковуватися як зовнішнім так і внутрішнім правилам. Ці характеристики надають групі ознак організації.

В політичній мові вживаються майже як рівнозначні поняття “неурядові організації”, “громадські організації”, “третій сектор”, “неприбуткові організації”. Часто неурядові і неприбуткові організації об’єднують терміном “третій сектор” підкреслюючи, що поряд з державним і приватним сектором існує ще один – третій. Тобто суспільні організації можуть бути елементами громадянського суспільства але не стають ними автоматично[15].

Таким чином, організація є добре організованою соціальною групою, яка підпорядковується певним законам, в тому числі державному законодавству, та має конкретні цілі та мету своєї діяльності. Якщо основна мета створення додаткової користі суспільству, вирішення важливих, в тому числі болючих викликів які є перед суспільством, а не отримання прибутку тоді вона відноситься до організацій громадянського суспільства. А коли навпаки то ця група буде частиною приватного сектору.

Організація, як соціально-психологічна цілісність – це специфіка ієрархічних зв’язків, їх стан і рівень розвитку; особливості динаміки комунікативних процесів; специфіка процесів координації, інтеграції та концентрації людських зусиль, творчості, ініціативи, професіоналізму; специфіка соціально психологічних умов; адекватність сприйняття організації та її планів усіма учасниками організаційного середовища; специфіка інформаційно-ділового обміну [26, с. 228].

У площині громадянського суспільства всі організації незалежно від свого характеру та інституційної основи, діють як неприбуткові організації, такі для яких на першому місці є не отримання прибутку для її членів, а створення певного блага. Організація громадянського суспільства складаються з громадян держави, які об’єднані метою впливати на певні рішення задля вирішення важливих для їхньої соціальної групи викликів. Інституціоналізовані та юридично зареєстровані відповідно до державного законодавства організації називають громадськими об’єднаннями.

Громадське об'єднання – добровільне колективне утворення, що здійснює взаємодію громадянського суспільства і держави. Воно може бути створено в різних формах: громадська організація, суспільний рух, суспільний фонд [16, с. 120].

Кожна організація в тому числі громадська організація в різний час може перебувати на різних стадіях розвитку. А відповідно мати різні спроможності до розвитку людського потенціалу. Американський науковець Іцхак Адізес виділяє етапи на яких може знаходитися організація за ознаками свого організаційного розвитку.

#### *Етап Залищання (Courtship)*

Є ідея створення організації, але самої організації ще не існує. Майбутній засновник або засновники організації займаються збором інформації пошуком потреб та аналогів реалізації своєї, закладається теоретичний фундамент для існування організації.

Засновник організації повинен мати відповіді на питання: «Що організація буде робити? Як і коли це може бути зроблено? Хто і чому збирається це робити?» [28].

#### *Етап Дитинство (Infancy)*

На такому етапі організація перебуває у вигляді нестабільного стартапу. Очікування і амбіції організації доволі часто перевершують її можливості. Команда яка займається веденням діяльності дуже персоніфікована, є невеликий бюджет, потрібні витрати суттєво перевищують надходження.

Основний акцент в діяльності організації робиться на задоволення потреб її клієнтів і на результати своєї роботи. Рішення на цьому етапі зазвичай приймаються швидко, але через відсутність достатнього досвіду, вони можуть бути не завжди успішні [4, с. 134].

Стабільний розвиток організації буде продовжуватися в двох випадках — налагодження надходження коштів та засновник (керівник) разом зі своєю командою вірять в успішність ідеї та відданий їй.

#### *Етап Давай-давай (Go-go)*

Напрямки діяльності та темпи, частота виробництва (створення подій) збільшується експоненційно. З'являються стабільні джерела надходження коштів. Бюджет організації росте пропорційно до її впливу. Характерно для цього етапу життєвого циклу відсутність чіткої структури, чи конкретних встановлених функціональних обов'язків у командах. Організація концентрується не навколо операційних цілей, а навколо людей, як особистостей. З'являються спроби масштабувати діяльність організації.

Організація буде розвиватися далі, якщо керівник вчасно почне делегувати свої повноваження і відповідальність [28].

#### *Етап Юність (Adolescence)*

Під час етапу юності в організаційні наступають помітні структурні зміни. Подальше зростання можливе тільки у випадку встановлення правил. На цьому етапі в організації починають з'являтися політики та корпоративні норми які врегульовують операційні процеси всередині команд та між різними командами всередині організації. Змін також зазнає структура, залучаються професійні менеджери. Утверджуються норми формування нових команд та визначається взаємодія цих команд в межах організаційної структури.

З'являється велика кількість конфліктів і протиріч між старими і новими членами організації, можуть початися протиріччя в її цілях. Для продовження розвитку необхідно провести систематизацію адміністративної діяльності.

#### *Етап Піднесення або Розквіт (Prime)*

Розквіт можливий тільки у випадку, якщо була систематизована уся адміністративна діяльність організації, були побудовані операційні процеси. Та організація уже функціонує на їхніх основах

На даному етапі організація одночасно і гнучка, і керована, має прописані функції і чітку структуру. Вона займається плануванням своєї діяльності і згодом слід своїм планам, орієнтована на результат і задоволення потреб своїх клієнтів, ефективно працює. Її співробітники - хороші командні гравці. Часто на цьому етапі створюються дочірні дитячі організації [22, с. 205].

Після етап зростання розвитку наступає піковий момент, та в результаті затухання діяльності організації. Розвиток потенціалу та компетенцій керівників та команд найбільш вчасним буде на етапі “Юності” коли правила в організації вже сформовані та налагоджено операційну діяльність. У такому випадку впровадження програм розвитку потенціалу керівників допоможе покращити якість реалізації мети діяльності організації.

Громадські організації як організовані групи громадян, діють відповідно до спроможностей реалізації свого потенціалу всередині організації та зовні. Внутрішній потенціал формується на основі таких критеріїв, як групова згуртованість, внутрішньо групова культура. Зовнішній рівень проявляється в об’єктивних чинниках – умовах середовища: наявності чітко сформованих та діючих правил; та суб’єктивних чинниках: позиціонування організації в середовищі, її потенціал до формування коаліцій навколо вирішення важливих питань.

Коаліція – формальне або неформальне об’єднання організацій, члени яких поділяють єдину визначену мету та завдання, а також принципи та підходи до взаємодії з відповідними органами публічної влади, не втрачаючи при цьому своєї автономії [20].

Окрім коаліцій організації як групи людей можуть об’єднуватися в асоціації, термін яким часто позначають коаліції бізнесових або парабізнесових об’єднань. Коаліції є ознакою високого рівня розвитку організацій в середовищі, наявності якісного людського капіталу та конкуренції в сегментах діяльності. Співпраця між організаціями дає поштовхи до організаційного розвитку та покращення стандартів роботи організацій.

Внутрішня групова комунікація відбувається за негласними правилами, які встановлюються на основі попереднього досвіду членів організації. Сукупність цих правил формує певну направленість щодо того в якому руслі може відбуватися розвиток особистісного потенціалу членів групи. Основним показником розвитку відносин є сталість норм у площині яких здійснюється життєдіяльність організації.

Групові норми – взірці поведінки, які визнаються більшістю членів прийнятним способом розв’язання типових ситуацій. Дотримання групових норм важливе для нормального самопочуття членів групи. Група застосовує негативні стимули щодо осіб, які порушують групові норми [23, с. 54].

Групові норми є основою для формування організаційної філософії накладання специфічного набору дій, реакцій та інтерпретацій які є типовими виключно для індивідів, які є членами певної групи чи організації. Чим чіткіше ретранслюється філософія організації через її членів тим сильнішою буде групова згуртованість в середині організації.

Організаційна культура складається з цінностей та припущень які поділяються в межах організації. Вона визначає, що є важливим і неважливим у діяльності команд, а, отже, спрямовує всіх в організації на “правильний шлях” діяльності [50, р. 374].

Групова згуртованість – особливий тип зв’язків у групі, на основі яких зовнішньо задана структура стає психологічною спільністю людей, злагодженим психологічним організмом, який живе за своїми нормами і законами відповідно до визначених цілей і цінностей [26, с. 237].

Формування цілей є пов’язане з філософією та цінностями організації. Мета діяльності організації є тою цінністю, яку створює організація, філософія – є інтерпретацією бачення досягнення мети в поєднанні з ціннісними правилами діяльності. Погодження цінностей організації її членами можливе тільки за умови того, що вони свідомо поділяють та впроваджують їх у власному житті, формуючи групу особистостей на психологічному в ціннісно-однорідну спільноту. Коли організація функціонує як психологічна спільність людей, їй притаманні певні норми та спільні цінності, які поділяють всі індивіди в групі, тоді поміж членами організація починає формуватися підґрунтя до розвитку командних взаємин.

Для ефективного управління розвитком потенціалу команд, часто використовується метод фасилітації. Фасилітація (від англ. Facilitate -

допомагати, направляти, полегшувати) - одночасно процес, група навичок і набір інструментів, що дозволяють ефективно організувати групове обговорення [33].

Метою проведення фасилітації є віднаходження спільних точок дотику, які дозволять команді результативно працювати над спільними результатами. Тобто, це дії, спрямовані на командну роботу над важливим для команди рішенням чи питанням.

Ключовим в методиці фасилітації є особистість фасилітатора — сам по собі потужний інструмент впливу сам по собі. Це наставник, який вміє використовувати технології ефективної комунікації. На переконання американського дослідника Т. Манна, фасилітатор має володіти такими якостями:

- направляти і структурувати дискусію в потрібне для команди русло та відбирати дійсно вдалі рішення групи;
- брати на себе ризик, виходити самому і виводити учасників фасилітації із зони комфорту;
- працювати з різного роду групами та орієнтуватися у всіх форматах бесід і зустрічей;
- поєднувати різні інструменти і техніки в процесі роботи з групою;
- швидко реагувати на зміну обстановки та протистояти стресу;
- відкриватися людям, мотивувати їх на особистісні зміни [35].

Саме слово фасилітація дослівно означає “полегшення”, на противагу їй модерація як інша методика роботи з командою — “приборкання”. Модерація — є більш жорсткою методикою. У неї існує чіткий формат — обговорення певної теми, під час якого не відволікаються на обговорення зовсім інших тем, які проте можуть бути важливими для команди.

Фасилітація за своєю методологією є гнучкою технологією. Під час її здійснення можуть застосовуватись різноманітні техніки та інструментів: моделювання, рольова гра, малювання. Учасники не обмежені в часі та в інструментах які допоможуть їм досягти мети.



Модерація використовується в форматі зустрічі навчання, тренінг, нарада команди тощо. Фасилітація підходить для вирішення викликів та обговорення нестандартних підходів, при прийнятті нових важливих рішень і впровадженні нових програм всередині організації.

Практики фасилітатори виділяють п'ять правил успішної фасилітації:

- дослідження процесу на противагу усвіданню;
- відкритість і щирість до людей;
- всі учасники процесу рівні;
- кожна думка важливо;
- всі люди розумні і можуть ефективно вирішувати завдання [33].

Фасилітація допомагає залучити до процесу формування важливих операційних процесів максимально можливу кількість членів громадського об'єднання та дає можливість реалізувати право громадських активістів на прозорість діяльності керівних органів громадських організацій прописаних в законі України. Прозорість, відкритість передбачає право всіх членів (учасників) громадського об'єднання мати вільний доступ до інформації про його діяльність, у тому числі про прийняті громадським об'єднанням рішення та здійснені заходи, а також обов'язок громадського об'єднання забезпечувати такий доступ. Публічність означає, що громадські об'єднання інформують громадськість про свої мету (цілі) та діяльність [1].

В бізнесі та в громадських організаціях метод фасилітації активно використовується при проведенні робочих нарад по проектах, розробки нових напрямків діяльності, впровадженні нових внутрішніх програм, політики та операційних процесів. В цьому випадку фасилітація допомагає:

- підвищити ефективність діяльності співробітників;
- збільшити мотивацію членів організаційних команд;
- розвинути інтелектуальний потенціал працівників, членів організації;
- створити безпечний психологічний простір всередині команд;
- впровадити нові технології роботи організації [facility].

Існує багато різних інструментів які використовуються у процесі фасилітації. В залежності від специфіки команд, очікуваного результату фасилітації та кваліфікації фасилітатора, можна використовувати той чи інший набір методик. Але є п'ять базових технік які використовуються в будь якій фасилітації:

*Future Search.* Техніка фасилітації, яка використовується, у випадку коли різним командам організації необхідна загальна основа для співпраці. Наприклад створення та впровадження нової політики чи програми на загальному організаційному рівні

*Work Out.* Метод, що дослівно розуміється як робота за межами, вихід за рамки. Він використовується під час розробки інноваційних способів взаємодії в організації, вдосконалення операційних процесів і здатності досягати результатів, необхідних для подальшого сталого розвитку.

*Brainstorming.* Техніка фасилітації, що застосовується, з метою узагальнення та підсумовування наявної інформації, а також для пошуку нових рішень та свіжих ідей.

*Polarization of opinion.* Метод поляризації думок використовується для зменшення негативного ставлення до теми чи предмету фасилітації. Принцип реалізації цієї методики полягає у визначенні песимістичних і оптимістичних прогнозів розвитку ситуації з певним питанням. Сегрегація двох принципово різних точок зору призводить до “пом'якшення” ставлення учасників фасилітації, як наслідок підвищує ефективність обговорення конкретного кризового питання чи явища в організації або команді.

*Open Space.* Метод використовується, коли великій групі співробітників необхідно відповісти на багато приватних питань або знайти рішення проблем в рамках однієї теми. Суть методу в мінімальному залученні фасилітатора до процесу обговорення [33].

Регулярна робота з командами. Постійна модерація повсякденної діяльності та проведення фасилітаційних сесій з важливих питань має прямий

вплив на формування внутрішньоорганізаційної атмосфери довіри, та розвитку ефективних командних взаємин.

Командні взаємини – це своєрідна співтворчість, коли думки одного збагачуються за рахунок їх переосмислення іншими. При цьому неважливо чи є ці взаємини реально офісними, такими, що відбуваються тут і зараз, в одному просторі та часі, чи віртуальними, коли учасників команди об'єднує мережа. Головне – це можливість діалогу, обміну думками, зіставлення дій, консолідація інтелектуальних, емоційних, фізичних та інших ресурсів [12, с. 52].

Бувають різні типи команд від жорстко ієрархічних з чітко визначеними командними ролями та вертикаллю влади до повністю горизонтальних команд з кольоровими способами управління. В залежності від особливостей діяльності та культурної ретроспективи індивідів у організаціях ефективними можуть бути різні види команд. Так само по різному може реалізовуватися людський потенціал в організаціях.

Є доволі багато типологій команд, у даному випадку використаємо типологію на основі командних взаємин, які є основним чинником формування групового потенціалу команди:

1. Традиційна модель – у якій команда це група людей об'єднана одним лідером (босом). Бос делегує частину своїх повноважень членам команди та налагоджує процес. Тільки бос може дозволити в певних випадках комусь із членів команди взяти на себе лідерську роль.

2. Модель командного духу. Члени команди так само працюють на боса. Але в цьому випадку вони відчують себе щасливими від зробленої роботи. Дух команди наповнює людей.

3. Модель “Переднього краю”. Група людей, що управляється самостійно. Тут немає єдиної особи яка би приймала рішення за події які мають вплив на всю команду.

4. Модель цільових завдань. Команда, що збирається разом тільки для виконання певного завдання. Це може бути робота над спеціальним проектом або питанням.

5. Цифрова модель. Група в якій її члени бачаться вживу один з одним дуже рідко, або взагалі ніколи. Вони ще часто можуть мати назву “віртуальних” команд [53].

Громадським організаціям може бути притаманно всі з вище перерахованих типів команд в залежності від цінностей, організаційної культури та філософії, що формують командні взаємини.

Організаційна культура глибоко вбудована в соціальний контроль, який впливає на рішення та поведінку працівників. Культура є всеохоплюючою та діє безособово. Це “соціальний клей” який об’єднує людей і змушує їх відчувати себе частиною організаційного досвіду. Організаційна культура сприяє процесу побудови смислів. Це дає членам команд розуміння що відбувається з організацією, чому стаються ті чи інші речі [50, с. 382].

Ефективно побудовані команди є тільки вираженням раціонального вибору моделі управління відповідно до тих цінностей, які сформовані всередині організації. Організаційна культура є важливим чинником формування групової згуртованості та має прямий вплив на характер команди. А можливість ефективно через діяльність кожного члена організації виражати основоположні для організації речі стає основою для розвитку групового потенціалу.

Отже, груповий потенціал може бути виражений спроможностями групи упорядковувати та розвивати взаємини як зовні з іншими групами, суспільством, державними інституціями тощо. Так і всередині групи налагоджуючи та розвиваючи міжособистісні взаємини в групі, формування управління командами використовуючи безособові регулятори, такі як групові норми, організаційна культура та цінності. Реалізація внутрішнього групового потенціалу є в прямій залежності від формування, розвитку та реалізації індивідуального потенціалу кожного члена організації.

### **1.3. Людський потенціал як результат індивідуального розвитку.**

Людина як частина спільноти та її розвиток є основою для формування групового потенціалу. Людина як особистість є суб’єктом і об’єктом розвитку

людського ресурсу. Цілісний розвиток особистості дає необхідні умови для розвитку організацій у суспільстві та основу для створення якісного людського капіталу.

Оскільки людина є соціальною істотою її розвиток відбувається у синергії з іншими людьми. А специфіку розвитку людини як особистості варто розглядати у відповідності до соціальної ролі яку займає людина в групі.

У рольовій структурі малої групи особливе значення має розподіл групових ролей – типових способів поведінки, які пропонуються, очікуються і реалізуються учасниками процесу групової комунікації. Такими ролями можуть бути “генератор ідей”, “критик”, “мотиватор”, “інтегратор” “скептик”. Залежно від участі у розв'язанні завдань та за наданням підтримки іншим членам групи є різні типи групових ролей [26, с. 240].

Соціальна роль особистості є вираженням наявного в неї потенціалу: емоційного, інтелектуального, фізичного тощо. Особистісний потенціал не завжди є набутими навичками, як наприклад стресостійкість чи фізична витривалість. У деяких випадках потенціал формується як наявність достатніх внутрішніх психологічних ресурсів для задоволення певної потреби.

Безпосередній вплив на потенціал особистості в групі здійснюється лідером групи. Хоча в кожній групі як ми згадували вище є встановлені норми, культура та правила. Задля їх ефективною імплементації кожна група має мати певну керівну особистість, яка бере на себе функцію ретрансляції, впровадження та контролю за виконанням групових норм. В організаціях ці функції можуть бути зосередженими в руках однієї особи керівника, або бути частково делеговані.

Поняття “лідер” і “керівник” мають багато спільного. Той і інший організовують спонукають групу на вирішення поставлених перед нею завдань, визначають вибір способів і засобів їхнього вирішення. Разом з тим ці поняття далеко не тотожні. Розходження понять “управління” і “лідерство” пов'язане з існуванням у будь-якій організації двох типів відносин – формальних і неформальних [24].

Формальна і неформальна система відносин є властива кожній організації. В залежності від умов що склалися внутрішньо між її членами відносини можуть бути більше звернуті до формальної сфери або навпаки до неформальної. У випадку сильної формалізації норм комунікації всередині групи і прийняття цих норм її членами, група починає працювати на уникнення зайвої діяльності. Відповідно падає груповий потенціал та індивідуальний потенціал членів групи. У випадку абсолютизації неформальних відносин, організація стає неспроможною продуктивно управляти внутрішніми процесами та зовнішньою комунікацією. Знову ж таки потенціал груповий та індивідуальний зменшується.

Ефективне управління це механізм і процес який покликаний через вплив на людей у організації встановити правильний баланс між формальними та неформальними відносинами, налагодити внутрішні процеси та підвищити спроможність кожного члена організації, задля збільшення потенціалу організації.

Лідерство – це процес впливу на людей, породжений саме системою неформальних відносин. А управління має на увазі в першу чергу наявність чітко структурованих формальних відносин, через які воно реалізується. Роль керівника визначена формальною структурою його функцій. Лідерство, навпаки, формується стихійно, спонтанно, на рівні напів неусвідомлених психологічних переваг [24].

Лідер як керівник групи, постійний формальний, у випадку класичної командної моделі, чи ситуативний, або неформальний повинен розвивати не тільки власний потенціал, а й здійснювати підтримку в розвитку потенціалу інших членів його команди.

“Робота керівництва – не просто керувати технологіями і завданнями, а створювати культуру. Керівництво мусить демонструвати прагнення до високої якості, але цю якість створюють працівники. Не можна сказати людям, що вони важливі, а потім ризикувати їхнім здоров’ям заради досягнення виробничих цілей...” [37, с. 248].

Лідерство є процесом формування особистостей лідерів, створення необхідних умов за яких, кожен хто має потенції до виконання певних складних завдання, прийняття рішень особисто може цього навчитися поступово формуючи потенціал як необхідну навичку. В особистісному розумінні людина з високим потенціалом – це така особистість, що є цілісною, емоційно, інтелектуально та психічно зрілою.

Зрілу особу мотивує прагнення до самоповаги, що передбачає готовність і здатність виконувати складні завдання, забезпечувати відповідальні функції в колективі, суспільстві. Особа прагне активності, коли знає, що завдяки власній компетентності вона спроможна забезпечити досягнення суспільно важливих цілей [11, с. 50].

Людина з високим потенціалом не завжди є де-факто лідером чи керівником, але має наявні внутрішні емоційні, духовні, фізичні тощо ресурси для виконання складних завдання та створення нових якостей у своїй сфері діяльності. Людський потенціал особистості є вираженням тих принципів за якими людина вирішує певні завдання, виклики які можуть перед нею виникати і виникають під час її діяльності. Управлінська діяльність, як приклад вираження людського потенціалу допомагає формувати уявлення про характерні особливості людського потенціалу.

Одні керівники приводять до швидких і безпосередніх результатів, інші виявляються тільки з часом. Аналіз причин свідчить, що впливовість в управлінській діяльності є інтегральною категорією, яка поєднує в собі як особистісні характеристики керівника, так і особливості зовнішнього середовища [26, с. 270].

Одним із значних індикаторів кількісного та якісного змісту людського потенціалу є стійкість до чинників соціального середовища. Серед безлічі зовнішніх чинників найвагомим є демографічний чинник, який формує людський потенціал в умовах України. Вплив цього чинника має комплексне підґрунтя та пересікається з іншими чинниками, такими як економічний чи

цивілізаційний. Найбільшим викликом для розвитку людського потенціалу у даній ретроспективі є міграція.

Міграційні процеси (територіальна мобільність населення), значною мірою вплинули і впливають на ефективність і раціональне використання людського потенціалу, як в Україні в цілому, так і в окремих її регіонах. Внутрішньорегіональні відмінності розвитку, життєвих рівнів різних соціально-територіальних груп населення, а також демографічні, природні, соціально-психологічні та адміністративно правові чинники й обмеження посилюють, а в деяких випадках стримують міграційні процеси людських ресурсів, інтенсивність їх перерозподілу між районами, селами і містами та сферами зайнятості [40, с. 74].

Вплив зовнішніх факторів є суттєвим та не обмежується кордонами, а є частиною внутрішньо групової культури та наявних в неї ресурсів. Вплив середовища хоча і є явищем загальним, має особистісні прояви. Стійкість та можливість впливати на умови середовища є залежним від особистісного потенціалу кожного громадянина. Для ефективної взаємодії та відповідно розвитку людського потенціалу, групи мають складатися з цілісних, конкурентоспроможних особистостей.

Конкурентоспроможна особистість – це така особистість, яка здатна швидко й безболісно адаптуватися до постійних змін суспільних умов, науково-технічного прогресу й нових видів діяльності та форм спілкування за умови збереження позитивного внутрішнього психоенергетичного потенціалу і гармонії [11, с. 577].

Розуміння природи людської поведінки є першим кроком до управління розвитком особистого. Людина від природи наділена здатністю до адаптації та образним мисленням. Це дає можливість будувати сценарії своєї поведінки та адаптовувати, коригувати їх відповідно до умов у яких потрібно діяти.

Людина коригує свою поведінку стосовно тих чи інших ситуацій. Перебуваючи в товаристві друзів, у колективі, або у ворожому оточенні особа поводитиме себе відмінним чином. Соціальне оточення може сприйматися



людиною, як сприятливе тло для задоволення своїх потреб та цілей, або як перепона на її шляху до мети, небезпека [26, с. 54].

Людський мозок інтерпретує отриману інформацію та засвоює її через ретроспективу закладених цінностей. Потенціал в цьому розумінні це баланс між здатністю до адаптації в різних умовах та стійкістю внутрішніх принципів та переконань, які впливають на прийняття рішень. Тобто або людина має потенціал до інтеграції в середовище без зміни власних цінностей, або середовище формує в людини нові принципи.

Аналіз внутрішнього світу людини, тих законів та правил за якими саме для них сконструйована та діє реальність, тих смислів, цінностей якими вона послуговується в прийнятті рішень, значення самої діяльності, її місця в системі життєвих пріоритетів, зв'язку з іншими сферами життя – найкоротший шлях для прогнозу успіху в майбутній діяльності [12, с. 42].

Будь які команди, як малі групи є не просто набором особистостей зі своїми навичками та життєвим досвідом. Усі особистості всередині команди майже одразу від створення команди або входження в команду займають певну роль. Роль в команді залежить від багатьох факторів і часто є несвідомим вираженням нехватки переваг або недоліків у роботі однієї людини в команді через переваги або недоліки іншої. Британський науковець Мередіт Белбін напрацював характерні командні ролі, які є властивими для багатьох команд. Серед них “генератор ідей”, “координатор”, “мотиватор” “контролер” тощо. Всі ці командні ролі є вираженням професійних навичок члена команди виражених через ретроспективу особливостей характеру.

Немає і не буде стандартного набору компетенцій які підходять всім організаціям та командам, так само як можуть бути різні потреби компетенцій в однакових умовах для різних організацій. Типи компетенцій, що входить у модель компетенцій сформований під потреби конкретного громадського об'єднання, залежить від викликів у діяльності на етапі організаційного розвитку.. Наприклад, компетенції керівника регіональної команди організації

“Червоний хрест” будуть відрізнятися від компетенцій потрібних для регіонального представника громадської мережі “ОПОРА”.

Для кращого розуміння контексту інформації яку може бути включено в певно компетенцію. Їх можна поділити на три концептуальні рівні, які відповідають за глибину розвитку компетенцій особистості:

1. *Основні компетенції* включають базові навички, необхідні організації для всіх працівників; це основні речі, які повинні виконати працівники. Це залежить від компанії до компанії, оскільки це залежить від цінностей, філософії та цілей кожної організації, але може включати основні вимоги, такі як комунікативні навички або командна робота. Більшість робочих місць потребують базового елемента можливості певної міри працювати з іншими людьми [48].

Стратегічні цілі організації знаходять своє відображення в узагальнених компетенціях, що відображають силу та унікальність організації.

2. *Функціональні компетенції* — це унікальні для однієї й тої ж посади необхідні професійні навички та моделі поведінки. Наприклад, компетенцією для офіціанта будь якого ресторану може бути здатність ефективно розглянути скарги клієнтів, а компетенція бухгалтера — здатність аналізувати фінансові дані для підготовки звітів [48].

Функціональні компетенції повинні описувати, які поведінки чи навички потрібно виконувати, щоб працівник був найкращим виконавцем на своїй посаді.

3. *Компетентності лідерства* часто використовуються для управлінських ролей у командах та вищих рівня керівництва організації, хоча також можуть застосовуватися до будь-якої посади, яка вимагає лідерських якостей від спеціаліста. Вони включають лідерські навички та поведінку, як здібності прийняття рішень [21].

Моделі компетенцій мають своє практичне втілення у різних практиках роботи з управління людським потенціалу, включаючи:

*Рекрутинг*, де повністю розроблені моделі компетентностей часто використовуються для розробки посадових інструкцій. Коли вони чітко

визначені та зрозумілі, організації мають більше шансів знайти відповідних їхнім очікуванням кандидатів.

*Управління талантами / ефективністю.* Визначення того, як повинен виглядати успішна організація, зводиться до ефективності команд та їхніх членів, спеціалістів які працюють в організації. Модель компетенції може визначати, як повинен виглядати успішність цілої організації у реалізації кожної окремо взятої ролі. Цей орієнтир допомагає HR-спеціалісту зв'язати функцію кожної роботи з організаційними цілями, а також забезпечує розвиток таланту працівників [13].

*Оцінка ефективності.* Моделі компетентностей забезпечують основу, необхідну для належної оцінки працівників під час огляду ефективності; і працівник, і роботодавець мають чітко визначений перелік поведінки та навичок роботи.

Формат моделі компетентностей для будь-якої заданої роботи буде різним залежно від конкретної організації та професії. Немає стандартизації або потрібної структури. Часто організації мають свій унікальний шаблонний формат для моделей компетентності.

Товариство з управління людськими ресурсами (SHRM) пропонує кращі практики у формуванні компетенцій, розбиваючи, яку інформацію в ідеалі слід включити до конкретної компетенції [48].

На основі напрацювань товариства управління людським ресурсом та його напрацювань, можна вивести типову матрицю до формування моделі компетенцій. Основою моделі компетенцій є окремі функції спеціаліста, що вичерпний опис, поведінкову характеристику та індикатори які відображають ключові кваліфікації потрібні для якісного володіння компетенцією (Рис. 1.). Крім того у повному варіанті моделі компетенцій, можуть бути рівні складності кваліфікацій, які відповідають описаним вище основним, функціональним та лідерським компетенціям.

## **КОМПЕТЕНЦІЯ № 1**

Назва компетенції	<b>Розвивати відносини з партнерами</b>
Загальний опис компетенції	В рамках процесу фандрайзингу створювати довготривалі відносини з партнерами
Підкомпенції . Необхідні загальні базові навички та поведінкові моделі	<b>Здатність ефективно спілкуватися з партнерами</b>
Індикатори, що відображають найвищий рівень володіння	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Вміння визначати потреби партнера</li> <li>2. Давати розуміння вирішення його "болей" через ретроспективу соціальної дії</li> <li>3. Вміння переконувати</li> <li>...</li> </ol>

Рис. 1.1.

Стандарти професійної кваліфікації — стандарти майстерності, які відображають вимоги, пов'язані з роботою та відображають чотири етапи кар'єрного розвитку (ранній, середній рівень, високий, лідерський). Остаточна програма розвитку компетенцій лідера повинна включати вичерпне число компетенцій із вказаним рівнем на якому розвинені компетенції керівника.

Формування командних компетенцій є в прямій залежності від розподілу командних ролей. Процес визначення командних ролей залежить від розподілу операційних цілей діяльності організації.

Якщо неправильно визначена командна роль то це несприятливо позначиться на відборі людини для цієї ролі. При цьому люди виконуючи одну і ту ж функціональну роль і маючи однакову підготовку можуть виконувати одразу кілька командних ролей [типи ролей в ком меседж, с. 39].

Функціонування особистостей всередині команди відповідно до її командної ролі є основою формування продуктивної команди. Для досягнення продуктивності недостатньо просто якісного розподілення ролей. Іншим важливим аспектом продуктивних команд є внутрішньо командна взаємодія – інтеракція між членами команди.

Оскільки інтеракція в командах є співтворчістю усіх учасників, тому вона розгортається в суб'єктній інтерпросторовості за якої виникає цілий ряд феноменів, пов'язаних у цінності взаємин для людей, та власне, з їх рольовою сумісністю [29, с. 115].

Формування ефективних команд є напрямком до ціленаправленого розвитку людського потенціалу. Але управління розвитком людського потенціалу є не тільки процесом керованим зовні. Людина як особистість також здійснює свій розвиток, що є характерно їй на рівні психологічних потреб.

Людина є єдиною живою істотою, що має здатність до самовираження, тобто виходити поза межі статусу quo свого існування у “тут і тепер” у сенсі гасла “Стань тим, ким ти є!”. Але під час такої роботи над собою усе залежить від того, як людина випробовує себе. Чи спрямувати своє життя на образ свого існування та віднайти шлях до власних можливостей, викликати та зворушити свою глибину, – або чи йдеться лише про компенсацію фактичних неможливостей [44, с. 483].

Завданням лідера команди є правильно розпізнавати коли члени його команди знаходяться в складних ситуаціях, стикаються з складно виконуваними завданнями. Розпізнавши це вчасно обговорюються та знаходиться шлях до вирішення таких ситуації. Ефективне кризове управління в команді дає можливість створити міцні та сталі команди та одночасно впливає на розвиток особистісного потенціалу членів команди які стикнулися з кризовою ситуацією.

Отже, управління розвитком людського потенціалу на особистісному рівні це процес у якому важливою є роль керівника. Його якості як лідера команди мають відповідати потребам команди та всіх її членів. Попри те ключовим у розумінні людського потенціалу є людина, як особистість. Розуміння

особливостей її характеру та внутрішнього потенціалу дає можливість правильно впливати на його розвиток в подальшому. Особистісний потенціал людини, як особистості виражається через її конкурентоспроможність, здатність мобілізувати свої внутрішні фізичні, емоційні ресурси на вирішення важливих завдань.

Людський потенціал є складним поняттям і включає в себе два взаємопов'язаних рівні: груповий та особистісний. Розвиток людського потенціалу – як управлінський процес включає в себе управління всередині групи, потенціалом кожного члена групи, та забезпечення зовнішніх комунікацій і ефективного розвитку групи у середовищі. Як особистісний розвиток – це процес постійного навчання та розвитку своєї особистості не тільки у психологічному вимірі, а й інтелектуально та фізично, формування цілісної конкурентоспроможної особистості.

## **Розділ 2. Аналіз управління людським потенціалом в громадських організаціях.**

### **2.1. Розвиток людського потенціалу керівників, як реалізація мети організації на прикладі Пласт та УАЛ.**

Розвиток потенціалу керівників локальних осередків волонтерських громадських організацій виражається через формування умов для сталого розвитку структури організації, забезпечення реалізації її мети на всій території існування. Для цього потрібно сформувати організаційно сильні команди місцевих осередків.

Реалізація мети організації потребує певного набору функціональних особливостей, які виражаються у компетенціях. Ключовою функціональною ланкою місцевого осередку громадської організації є її керівник. Високорозвинені компетенції керівника в синергії з компетенціями його команди створюють умови для розвитку осередку організації. Для практичного дослідження мети роботи – розвиток людського потенціалу керівників місцевих команд громадських організацій. У роботі використано практичні напрацювання – розробки програм розвитку компетенцій керівників місцевих осередків ГО “Пласт – НСОУ” та ГО “Українська академія лідерства” (УАЛ).

“Пласт – Національна скаутська організація України” працює з дітьми та молоддю на скаутських засадах з 1911 року. Після 1990 року відновлений в діяльності на території України. Сьогодні Пласт налічує 8000 членів в організації (з них 6000 – це діти) в 137 містах та містечках по всій Україні [36]. Більша частина осередків Пласту зосереджена в центральній-західній частині України. На сьогоднішній день завданням організації є розвиток осередків у південно-східних областях. Пласт – це найбільша скаутська організація в Україні, яка має на меті – розвинути потенціал якомога більшої кількості української молоді активними та відповідальними за своє майбутнє, сформувати нове покоління лідерів з достатніми управлінськими знаннями для реалізації власних проектів у своїх містах. Загалом організація нараховує близько 2000 активних дорослих волонтерів, частина яких займаються вихованням дітей 6-18 років (800

волонтерів), інші – втіленням локальних та національних ініціатив для своїх громад.

Українська академія лідерства («УАЛ») - це громадська організація з осередками у семи містах України, що здійснює волонтерську, просвітницьку діяльність та реалізовує 10-ти місячну програму навчання молоді віком від 16 до 20 років.

УАЛ була створена за зразком ізраїльської «мехіни», програми підготовки молодих лідерів, започаткованої в цій країні більше 20 років тому. Ізраїльські академії лідерства мали в своїй основі 600-річний досвід англійських освітніх програм Оксфорду та Кембриджу та готували нове покоління лідерів, котрі були готові служити своїй країні. Ізраїльські мехіни виявилися як успішними, так і популярними і зрештою перетворилися в мережу з 60 академій по всій країні [34].

Специфіка діяльності обох організацій є волонтерство та розвиток потенціалу молоді. Пласт та УАЛ мають регіональні команди, які реалізують мету організацій. Регіональні команди (осередки) мають горизонтальну структуру, якою управляє один керівник або менеджер осередку.

Головним завданням розвитку потенціалу керівників місцевих осередків є якісна, ціленаправлена реалізація мети організації. “Національна скаутська організація України – Пласт” так само як і “Українська академія лідерства” у своїй діяльності найбільше опираються на волонтерство та виховання молоді.

Мета Пласту – виховання української молоді на свідомих повновартісних громадян місцевої, національної та світової спільнот, провідників суспільства на ідейних засадах Пласту та засадах християнської моралі [2, с. 2].

Пласт і його мета виражається його місією, формуванні нового покоління. Поряд з тим УАЛ, є як наступний етап розвитку цього покоління, етап появи лідерів. Для більш глибокого аналізу та порівняння цих організацій розглянемо детальніше опис мети у статуті УАЛ.

Метою діяльності УАЛ є сприяння розвитку лідерства в Україні шляхом реалізації проектів та заходів, що мають на меті розвиток руху лідерства; впливу



на глибинні соціальні процеси в українському суспільстві; створенню умов для виховання, розвитку і саморозвитку молодих відповідальних громадян України та формування свідомої національної ідентичності; підвищенню рівня правової культури суспільства та розвитку правової освіти населення; навчанню економічної грамотності та фінансової зарадності; національно-патріотичному вихованню дітей та молоді; створення умов для розвитку неакадемічної (неформальної) освіти в Україні; навчанню відповідального лідерства через активну участь в соціальних проектах (волонтерство); збереженню національної ідентичності українців та підтримці української етнічної спадщини [3, с. 3].

Хоча мета діяльності цих організацій є в першу чергу у вихованні молодого покоління, стратегічною метою обох організацій є масштабування територіально та закладення фундаменту до розвитку нового суспільства і як наслідок — формування процвітаючої держави. Розвиток діяльності даних організацій здійснює вплив на залучених до їхньої діяльності молодих людей, формує їхній світогляд та закладає цінності. На довготривалу перспективу це дасть змогу розвивати спільноти на ціннісній основі свободи, патріотизму, поваги істини та справедливості, тощо. Іншими словами в короткостроковій перспективі мета організації розвивати потенціал молодих людей, які є їх учасниками, а в довгостроковій перспективі ці молоді люди стануть тими хто буде розвивати потенціал спільнот та як наслідок державу в цілому. Основна мета організаційного розвитку, яка постає перед цими організаціями є формування мережі з сильними осередками. А, отже розвиток потенціалу команд цих осередків.

З більшим розвитком діяльності осередків та їх масштабуванням - з'являються нові виклики та необхідність активізації потенціалу керівників на місцях. Є потреба у нарощенні інформаційної присутності організацій у місцевих ЗМІ, побудові комунікації з ключовими стейкхолдерами, розвитку фандрайзингу, організації масштабних заходів тощо. Як показало останнє соціологічне дослідження центру Разумкова за жовтень 2019 року баланс довіри до громадських організацій є на доволі високому рівні – 17%, найбільший рівень

довіри до волонтерських організацій – 49,8% (Додаток 1). Довіра громадян створює можливості, які сприяють розвитку мереж таких волонтерських громадських організацій, як Пласт та УАЛ.

В залежності від регіональних особливостей можуть бути різні підходи, шляхи до реалізації цієї діяльності осередків. Але незалежно від регіональних особливостей зовнішнього середовища у якому існує осередок, керівник повинен мати певні навички, компетенції, які дадуть можливість правильно організувати роботу команди та комунікацію осередку із зовнішнім середовищем.

Під час дослідження даної тематики ми провели інтерв'ювання з представниками УАЛ і Пласт. В основному під час проведення інтерв'ю було на меті визначити передумови проблематики, які постали перед організаціями, на основі чого виникла потреба розвитку керівників місцевих осередків, формування в них певного рівня компетенцій. Другий важливий момент визначити розуміння керівництвом організації, того як буде відбуватися програма та який вона буде мати вплив на керівників та на їх осередки, на реалізацію в цілому завдань організації як в короткостроковій перспективі, так і стратегічно.

Було проведено аналіз політик і статуту організацій. На основі визначених правил та функцій прописаних в цих документах складається загальна картина стратегічного розуміння потреб компетенцій керівників місцевих осередків.

“Пласт - НСОУ” та “Українська академія лідерства” є організаціями, які побудовані навколо ціннісно обгрунтованої мети. Обидві організації масштабуються територіально, що потребує якісного розвитку нових територіальних одиниць — місцевих осередків. Важливим в процесі розвитку місцевих осередків є розвиток потенціалу їх керівників, формування у них необхідних компетенцій на максимально високому рівні. Стратегічна мета впровадження програм розвитку потенціалу керівників місцевих осередків є забезпечення сталого розвитку організації в довготривалій перспективі.

Волонтерська основа організація чітко виражена місією та метою діяльності організацій. У Пласті та УАЛ мета діяльності полягає в тому, щоб

розвивати Україну через формування нової генерації вільнодумачих українців вихованих на патріотичних засадах та повазі до громадянських свобод та цінностей. Основоположним напрямком діяльності організацій є розвиток волонтерського руху, та залученням до цього руху якомога більшої кількості громадян України задля формування в країні розвиненого громадянського суспільства.

Реалізація мети організація потребує територіального масштабування та ефективного управління регіональними командами та їхніми компетенції. Чим більша кількість локальних осередків тим більша є потреба у систематизації та організованості процесу управління цими осередками. Програми розвитку компетенцій керівників місцевих осередків та формування моделі компетенцій - це основа до розвитку потенціалу команд локальних організацій.

## **2.2. Порівняння особливостей функціонування команд місцевих осередків (ролі)**

Команди організацій незалежно від мети мають схожу структуру якою управляє керівник, координатор, що є де-факто формальним, а у деяких випадках також і неформальним лідером команди. Розвиток емоційного, інтелектуального потенціалу керівника є відправною точкою для розвитку потенціалу команд. Емоційний та інтелектуальний потенціал є вираженим у компетенціях.

Розвиток потенціалу команд та гармонійний розвиток індивідів у цих командах є основою для розвитку людського потенціалу громадських організацій. Команди Пласту та УАЛ мають багато схожих особливостей - мають структуру на підпорядкованість, об'єднані спільною метою, яка відповідає меті організації, є носіями однакових або дуже схожих цінностей. Але разом з тим ці команди мають і ряд відмінностей. Команди УАЛ формуються на основі конкурсного відбору та всі члени команд є також і працівниками, тобто за виконання своїх посадових обов'язків отримують фінансову винагороду. Команди Пласту формуються за принципом самоврядності, спільнота дійсних членів Пласту, обирає пластову старшину - команду місцевого осередку, вся

команда місцевого осередку (за винятком Львова та Києва) здійснює свої посадові обов'язки на засадах волонтерства, тобто не отримуючи фінансової винагороди.

Тобто є відмінність у підставі існування самих команд Пласту і УАЛ, але це не є перешкодою до використання ними у впровадженні своїх програм розвитку потенціалу керівників місцевих осередків використовувати подібні методи з управління людським потенціалом.

Регіональні команди УАЛ та Пласту мають суттєві відмінності. У першому випадку команда формується за чіткою моделлю та включається у вертикаль управління організації.

Для того щоб правильно сформувані компетенції керівника та команди обов'язково потрібно більш детально проаналізувати їх функції.

До обов'язків **менеджера** (керівника осередку УАЛ) входить : підзвітність та взаємодія з центральним офісом, керування командою на місці, вирішення проблемних питань (у разі їх виникнення), фінансове планування, коригування, лідирування планування у всіх напрямках роботи, наставництво для керівників програм, викладання власного курсу для студентів та проведення бесід.

Отже, діяльність керівника осередку в УАЛ виражена в 4х базових функціях менеджменту: планування, організація, мотивація та контроль. Але менеджер не є виконавцем всіх функцій безпосередньо. Щоб більш злагоджено та якісно стежити за процесами та правильно їх направляти допомагають заступники [34].

**Заступник керівника осередку з проектів та партнерств** відповідальний за розвиток спроможності осередку реалізовувати проекти та програми скеровані на реалізацію місії УАЛ в регіоні. Побудова системи супроводу та відслідковування ефективності національних проектів, які реалізуються в осередку.

Детальніші обов'язки: реалізація регіональних проектів, освітніх програм у взаємодії з партнерами, налагодження сталого партнерства та співпраці з підприємцями, громадським сектором, місцевими органами виконавчої влади та

місцевого самоврядування, формування мережі та спільноти партнерів осередку, залучення ресурсів для забезпечення функціонування та розвитку осередку, здійснення проектної діяльності, робота зі студентами, представлення роботи та інтересів осередку УАЛ, формування та подання національному офісу звітів про результати діяльності [3].

Також важливим в управлінні осередком є формаційна програма, яка є основою для розвитку студентів, за неї відповідає **заступник з формаційної програми та роботи з командою**, до його обов'язків входить: формування та втілення формаційної програми УАЛ у осередку.

Формаційна програма включає такі компетенції: формування щоденного розкладу осередку, пошук та налагодження співпраці з регіональними викладачами, тренерами, підрядниками в напрямку інтелектуального розвитку ведення обліку годин волонтерства, постійний моніторинг рівня виконання формаційної програми, підготовка матеріалів та звітів про роботу команди. Крім того до функціональних компетенцій заступника з формаційної програми належить - проведення командотворчих активностей для команди осередку, моніторинг цікавих подій міста для професійного розвитку команди, організація натхненних зустрічей та активностей емоційного розвитку для команди. сприяння особистісному розвитку команди осередку, супровід менторів у лідируванні студентських проектів та ініціатив [34].

Для безперервної діяльності будь якої організації важливою ланкою є забезпечення ресурсами (особливо матеріальними). Будь який захід мусить мати бюджет, документообіг та постачання послуг у короткому описі - це робить **адміністратор**. Які ж є його основні функції в діяльності осередку, розглянемо детальніше: планування бюджету витрат осередку, відслідковування відхилення від бюджету, коригування планів витрат, проведення переговорів з локальними постачальниками, придбання товарів відповідно потреб осередку, ведення документального обліку витрат осередку, інвентаризації матеріальних цінностей, ведення обліку робочого часу працівників осередку, складання графіку чергування, відслідковування його ефективності та внесення коригувань;

документальний супровід підрядників осередку, управління адміністративною командою осередку, відповідальність за бюджетування, ефективне та прозоре використання залучених коштів та ресурсів.

**За ефективну та якісну комунікацію відповідає ментор з комунікацій.** Його ключовими обов'язками є робота зі студентами, формування комунікаційного плану осередку, ведення сторінки осередку в соціальних мережах (Facebook та Instagram), менторство волонтерських проектів та консультування студентів, які очолюють проекти, комунікація із викладачами, участь у щотижневих волонтерських активностях спільно зі студентами.

**Робота ментора з фізичного розвитку** теж полягає у роботі із студентами: наставництво, проведення індивідуальних бесід, формування разом зі студентами та моніторинг планів особистісного розвитку, консультування та підтримка, створення/адаптування програми фізичного розвитку в осередку, формування та управління департаментом фізичного розвитку, регулярна ротація студентів, консультування студентів під час організації спортивних заходів, менторство процесу створення індивідуального плану фізичного розвитку для кожного студента, менторство волонтерських проектів та консультування студентів, комунікація із викладачами, участь у щотижневих волонтерських активностях спільно зі студентами [34].

**Ментор з експедицій** - робота із студентами, формування плану дослідницьких експедицій по Україні та за кордон на рік, залучення необхідних зовнішніх партнерів в напрямку дослідницьких експедицій (туризм, тощо) з ціллю забезпечення роботи напрямку, формування мережі партнерів в сфері експедицій, контроль та консультативна підтримка студентів під час організації експедиції по Україні та за кордон, формування та управління департаментом дослідницьких експедицій, регулярна ротація студентів, оцінка роботи студентів, організація наповнення експедицій Україною та закордон, менторство волонтерських проектів та консультування студентів, комунікація із викладачами, участь у щотижневих волонтерських активностях спільно зі студентами [34].

**Ментор з волонтерства** відповідальний за проведення опитувань громади щодо соціальних потреб та викликів з метою визначення пріоритетів суспільно-корисної діяльності осередку, навчити студентів ідентифікувати потреби та можливості, які впливають з соціально-економічного та культурного контексту життя громади. Також ментор має формувати план волонтерських програм на рік, регулярно відслідковувати рівень виконання, проводити тематичні рефлексії, формувати та управляти департаментом із волонтерської роботи, проводити навчання з волонтерства та дотичних тематик, залучати необхідних партнерів в сфері волонтерства, організація щотижневих активностей в контексті волонтерства, менторство волонтерських проєктів та консультування студентів, комунікація із викладачами, брати участь у щотижневих волонтерських активностях спільно зі студентами [34].

Отже, кожна місцева команда УАЛ складається з восьми спеціалістів: менеджера, який є керівником осередку, трьох заступників менеджера та чотирьох менторів. Менеджер має ключову роль творення команди осередку та забезпечення комунікації з партнера осередку в місті та за його межами. Заступники менеджера отримують делеговані повноваження та виконують більш предметно функції управління осередком. Ментори є наставниками для студентів осередку та виконують деякі ключові функції у виконанні програми діяльності осередку наприклад: комунікації з громадськістю та організація експедицій, тощо.

Локальна команда УАЛ має чітко сформовані ролі які відмежовані одні від інших чіткими компетенціями, що входять до посадової інструкції кожного члена команди. При розробці моделі компетенцій та впровадження її для керівника, а пізніше і для інших членів команди, варто зауважити формування рівня компетенцій. Певний перелік компетенцій, які відповідають виключно одній ролі наприклад керівника, у нього повинні бути або розвиватися до третього рівня володіння (лідерський рівень).

Під час розробки моделі компетенцій, вони мають мати вичерпну кількість та максимально відповідати ролі того чи іншого члена команди та його

функціональній відповідальності у роботі осередку. Наприклад для ролі керівника більшість компетенцій мають виражати формування і реалізацію візії внутрішнього і зовнішнього розвитку осередку.

Для порівняння розглянемо функціональну рольову модель яка використовується в Пласті, вона є схожою в багатьох аспектів до функціональної моделі ролей в команді локального осередку УАЛ.

**Станичний** є фактичним менеджером (керівником) локального осередку Пласту. Посада станичного є виборною, як також й інших членів проводу (управлінська команда) місцевого осередку.

в роботі осередку очолює і керує роботою місцевої команди (станичної пластової старшини СПС), він відповідає за розвиток станиці (стратегічний план), представляє Пласт назовні, звітує на край (центральный офіс), співпрацює з органами влади, підписує документацію, співпрацює зі ЗМІ, вирішує питання щодо домівки, перевіряє, контролює роботу референтів (заступників), займається питаннями просування кадрів, проведення тимблдингу [36].

**Референт уладу пластунів новаків (УПН, 6-12 років)** - представляє інтереси уладу в станиці, звітує про діяльність, працює зі своєю булавою, шукає виховників і новаків, співпрацює з кадровою виховників (КВ), відповідає за реалізацію програми УПН, контролює кваліфікації виховників, делегує і контролює проведення станичних новацьких таборів (або організовує), контролює реєстр новацтва і КВ, відповідає за створення “гнізд” при достатній кількості “роїв” (гнізда та рої маленькими командами до яких входять діти), допомагає станичному у розробці стратегії та планів станиці, співпрацює з виховниками, співпрацює з батьками [19].

**Референт уладу пластунів юнаків (УПЮ 13-18 років)** - веде чисельність юнацтва у станиці, контроль, моніторинг заходів проведених юнацтвом, веде облік кількості нових учасників, веде роботу по залученню нового юнацтва, презентації в школах. Розподіляє по гуртках новоприбулих юнаків, співпрацює зі зв'язковими і іншими референтами, залучає юнацтво (15+) до виховництва в УПН, пропонує центральному уладу надати відзначки, надає рекомендації



старшому УПЮ, контролює сплати внесків, організовує збори КВ, курінних, зв'язкових [19].

**Референт уладу старшопластунів та пластунів сеньйорів (УСП/УПС - 18+)** - звітує, контролює внески, планує роботу, залучає волонтерів, веде облік дійсних членів, прихильників, слідкує за випробовувальними термінами, подає документи на дійсне членство, організовує сходи для прихильників, дошколи, інформує щодо вишколів, таборів і т.д., організовує мотивуючі вечори, пропонує надати відзначення, контролює здачу вкладки і пропонує викреслювати боржників, організовує заходи для УСП, УПС, контролює викреслення та включення, розробляє стратегії та пошук нових сенсів для УСП,УПС [19].

**Референт фінансів та господарки** - контролює вчасний збір внесків, їх передачу на край, фінансову звітність та її подачу, веде облік майна та його збереження, фандрейзинг, контроль за станом домівки, здійснює закупівлю нового майна, встановлює (надає пропозицію) розміру внеску, веде банківські рахунки (при наявності), подає статистична звітність, організовує тематичні дошколи, популяризує пластовий заробіток (заохочує до нього), співпраця зі спонсорами, оприлюднює прибутки і видатки фінансів станиці [19].

Отже, команда місцевого осередку Пласту складається з керівника та референтів, які відповідають за напрямки діяльності такі як: робота з волонтерами, комунікація з громадськістю, залучення ресурсів тощо. Базові розуміння всіх процесів які відбуваються в осередку, виражаються в компетенціях керівника.

В порівнянні з УАЛ місцева команда Пласту є побудованою на основі лояльності ідей та меті організації. Якщо у першому випадку рівень компетенцій є вимогою до виконання на рівні посадової інструкції, то у випадку Пластових осередків компетенції є швидше бажаними рекомендаціями, які складніше впровадити та перевірити рівень їх впровадження та виконання.

На основі цих двох прикладів формування рольової моделі управлінської команди локального осередку волонтерських громадських організацій, не беручи до уваги мету діяльності подібних організацій, можна вивести типову модель та

структуру команди для громадського сектору, яка може стати основою для формування компетенцій.

Отже, типовими ролями і для першого і другого випадку є менеджер осередку, який зазвичай має володіти такими компетенціями як стратегічне мислення, координаційні здібності, наставництво для команди тощо. Типовими компетенціями для заступників з комунікації будуть навички з планування комунікації, ведення соц. мереж, комунікація з партнерами, ЗМІ та ін.

Також ще однією типовою роллю у команді може бути людина, яка відповідає за розвиток партнерств і дуже важливим щоб цю людина володіла комунікаційними, стратегічними та організаційними навичками. У людини яка займається адміністративною частиною мають бути високі організаційні, планувальні та бухгалтерські компетенції. Різниця між цими ролями в осередках залежить лише від мети діяльності, відповідно далі ролі розподіляються більш функціонально орієнтовані на потреби тієї чи іншої громадської організації. Часто основні ролі у організації виконують одні і ті люди, через нестачу кадрів або відсутністю володіння потрібних компетенцій. Тому детальний аналіз ситуації, яка є в організації, а саме ролі які виконуються та компетенції людей, зможуть допомогти та суттєво полегшити роботу центрального офісу, який має на меті розробити програму розвитку потенціалу керівників осередків та команд безпосередньо.

Розуміння рольової моделі функціонування управлінської команди місцевого осередку дає можливість проаналізувати необхідну модель компетенцій для кожного з членів цих команд. Вміння виділити першочергові та другорядні функції в роботі до прикладу керівника локального осередку дає можливість зосередити його діяльність на розвитку тих функцій, які будуть найбільш корисніші у розвитку осередку та організації в цілому. Потенціал керівника та його команди буде вираженням якості впровадження програми розвитку.

### **2.3. Аналіз особливостей впровадження програм розвитку керівників локальних осередків УАЛ та Пласт.**

Основою для формування кваліфікації керівника та розвитку потенціалу місцевих команд (осередків) є концептуалізація моделей компетенцій – набору необхідних навиків – професійних то особистих, якими повинен володіти керівник для ефективності своєї роботи. Для покращення менеджменту осередків організацій ГО «Пласт – НСОУ» та ГО «УАЛ» у своїй діяльності планують започаткувати такі програми: “Школа організаційного розвитку” (Пласт) та програма розвитку компетенцій керівників УАЛ.

Метою проекту “Школа організаційного розвитку” є підвищення рівня організаційного розвитку Пласту через навчання та формування необхідних компетенцій у керівників та членів керівних органів місцевих осередків. Вплив програми буде в тому, щоб забезпечити спроможність до організаційного розвитку місцевих осередків їхніх керівних органів (пластова старшина — відповідно до статуту пласту). На довготривалу перспективу організаційно сильні осередки забезпечують якісну реалізацію мети організації в майбутньому.

Потреба проекту виникла, як наслідок відмінностей в результативності роботи одних осередків організації від інших. Постало питання в тому, що дає можливість одним ефективніше реалізовувати мету Пласту, а іншим — менш ефективно. Проблематика середовища та нестача управлінських компетенцій керівників місцевих осередків та їх команд стала причиною не використання всіх наявних можливостей до розвитку місцевих осередків. Іншим важливим викликом була плінність кадрів на керівних посадах в організації. Це наштовхнуло на потребу втримання керівників в організації, формування їхньої лояльності.

Як вирішення цих викликів постала ідея Школи організаційного розвитку (ШОР). Завдання школи підняти рівень компетенцій керівників місцевих осередків. Основа проекту передбачає 6-ти модульне навчання, де 30 керівників громадських організацій отримають знання з таких дисциплін:

1. фінансова незалежність (фандрейзинг та управління фінансами);
2. юридичні аспекти управління регіональним підрозділом;
3. основи маркетингу та зв'язків з громадськістю;
4. співпраця з органами державної влади;
5. управління командою (залучення волонтерів та їх мотивація);
6. стратегування;
7. реалізація суспільно-корисних проектів.

Кожна дисципліна відповідає окремому навчальному тренінгу. Під час розробки програми було зроблено дослідження потреб управлінських компетенцій для керівників місцевих осередків Пласту. В результаті було виділено 7 найбільш поширених компетенцій, а саме управління фінансами, правове врегулювання, комунікації, командотворення, стратегічне мислення, проектний менеджмент [39].

Наступним етапом впровадження програми було підготовка навчальних програм та залучення експертів до проведення тренінгів, обміну найновішими практиками у цих напрямках.

Артикуляція мети стратегічної та індикатори для вимірювання результативності даних програм дають цілісну картину щодо розуміння розвитку потенціалу, компетенцій керівника окремого територіального підрозділу в контексті розвитку всієї організації. Якщо у розумінні програми розвитку керівника осередку Пласту іде від одиничної активності до системи, то в Українській академії лідерства навпаки — від системності, розуміння вектору та викликів загального розвитку організації до конкретного потреби у розвитку компетенцій керівника.

Метою програми розвитку компетенцій керівників місцевих осередків УАЛ є формування необхідного набору професійних навиків менеджерів. Ці компетенції в подальшому допоможуть розвивати команду та покращувати роботу осередку як внутрішньо в плані командотворення та роботи зі студентами УАЛ так і зовнішньо в напрямку співпраці та впливу на місцеві спільноти до яких дотичний кожен осередок.

Програма розвитку компетенцій це багатонаправлений процес спрямований на багатосторонній організований розвиток професійних та особистих компетенцій менеджерів. В обох випадках програми мають схожі особливості це потреба у навчанні керівників, розвитку їхніх професійних навичок. Та через цей розвиток розвиток потенціалу їхніх команд та забезпечення реалізації мети організації у відповідності до викликів та можливостей які постають перед організацією та її місцевими осередками.

Керівник та його потенціал є основою до формування сталого розвитку регіональних команд Пласту та УАЛ. Осередки організацій діють у різних регіонах із різними особливостями до сталого розвитку. Але спільним для всіх осередків є потреба у формуванні стійкого набору компетенцій для адаптації цінностей та місії організації в контекст в якому діє осередок. Розвиток компетенцій та постійне практичне втілення їх у реалізації діяльності свого регіонального осередку є основою для розвитку осередку та його впливу на організацію в цілому.

Процес розвитку компетенцій керівника є особливий у кожному конкретному випадку, але повинен мати чітку послідовність дій. Попри деякі організаційні відмінності між програмою УАЛ і Пласту, їхні програми розвитку керівників осередків можна шість стадій впровадження цих програм.

*Етап розробки.* На цьому етапі проводиться обговорення майбутньої програми з різними залученими сторонами: керівництво організації, люди які мають необхідну експертизу в напрямку управління людським ресурсом та керівники осередків. Для кожної організації програма розвитку потенціалу керівників місцевих осередків буде унікальною відповідно до специфіки організації — мети діяльності, організаційної структури, викликів та можливостей які постають перед конкретною командою організації [39].

Важливим є залучення до процесу розробки та обговорення програми розвитку власне самих керівників осередків та їхніх команд таким чином вони з об'єктів програми також стають суб'єктами. В такому випадку можна

попередити несприйняття та супротив з їхньої сторони на наступних етапах здійснення програми.

*Етап аналізу компетенцій керівників.* Потрібний в першу чергу для того, щоб зрозуміти рівень розвитку компетенцій, вже наявний потенціал у керівників місцевих осередків, щоб на наступних етапах надати необхідний ґрунт для його розвитку. Чим чіткіше визначено потреби у розвитку тим простіше буде здійснювати цей розділ.

Є багато методів якими можна проаналізувати компетенції. Пласт перед початком активної фази Школи організаційного розвитку проводили анкетування керівників осередків. На основі анкет було зібрано рейтинговим способом набір типових необхідних компетенцій які потрібно покращити керівникам місцевих осередків.

У випадку Пласту коли є велика кількість осередків, анкетування є прийнятним, оскільки дає можливість побачити зріз ситуації рівня компетенцій керівників. У випадку УАЛ є менша кількість місцевих осередків та більш формалізована управлінська ланка між центральним офісом організації та місцевими осередками. Виходячи з цього є можливість використовувати більше прикладних методів для оцінювання рівня компетенцій менеджерів осередків.

Для визначення рівня компетенцій керівника використовуються методики з управління людським потенціалом, як наприклад структуроване інтерв'ю чи "метод оцінки 360". На основі досліджень рівня компетенцій можна зробити подальші висновки щодо напрямку та завдань розвитку потенціалу керівника місцевого осередку. Потреби до розвитку компетенцій можуть бути індивідуальними або ж типовими. Відповідно і підхід до реалізації програми розвитку повинен відрізнятися в цих випадках.

Першим методом ми розглянемо та який буде використовуватися УАЛ структуроване інтерв'ю — метод, опитування, що включає комплекс питань. Інтерв'ю поділене на блоки за кожен блок відповідає певна компетенція. Загалом перед початком аналізу на етапі підготовки має бути складена модель компетенцій, яка повинна включати вичерпну кількість компетенцій. За

міркуваннями керівництва УАЛ це має бути 7-8 чітко визначених компетенцій. Структуроване інтерв'ю проводиться індивідуально, а на основі відповідей формується масив відповідності респондента ключовим заданим параметрам. Тобто формування відповідності керівника параметрам кожної компетенції.

*Метод оцінки “360”.* Назву запропонував Пітер Ворд, який визначив його як метод систематичного збору інформації стосовно результатів групи або індивіда, отримувану від оточення. Кожен співробітник не живе ізольовано, йому доводиться спілкуватися з безпосереднім керівником, менеджерами вищого рівня, керівниками інших підрозділів, командою, клієнтами [48].

Суть методу в тому, що співробітника оцінює його оточення. Питання для оцінки вибираються заздалегідь відповідно до потрібних організації компетенцій на певному етапі свого розвитку, відповідно до мети та ситуації в середовищі.

У результаті оцінки керівник у нашому випадку отримує рейтингову оцінку компетенцій за якою у підсумку можна скласти загальний рейтинг його компетенцій відповідно до моделі розвитку компетенцій в громадській організації.

*Складання індивідуального плану розвитку (ІПР).* Етап який упущений у програмі Пласту, але є задуманий в УАЛ. Індивідуальний план — це цілі які ставить перед собою керівник для того щоб досягти рівня певної компетенції. ІПР повинен включати вимірювані індикатори, його можна постійно доповнювати новими цілями. Кожній складові компетенції може відповідати кілька цілей індивідуального плану.

Навчання керівників. В Пласті це є програма, в яку закладено навчання по конкретних базових темах, які є необхідні для розвитку компетенцій керівників місцевих осередків. В УАЛ навчальні програми для керівників плануються на основі тих компетенцій, які знаходяться на нижчому рівні ніж інші. Далі ідентифікуючи спільну найнижчу компетенцію у більшості керівників буде організовуватися навчання з розвитку тих чи інших навичок.

Програма розвитку у Пласті є більш об'ємною за навчальним матеріалом: учасники будуть охоплювати великий об'єм інформації, навчальних кейсів за 10

місяців. На противагу навчання керівників в УАЛ плануються вузькопрофільне освоєння компетенцій, які є актуальними на часі та потребують розвитку.

Важливим нюансом планування програм розвитку компетенцій керівників місцевих осередків громадських організацій є *аналіз результатів* та формування наступних запитів на розвиток конкретних компетенцій. Індикатори для аналізу результатів формуються під час розробки та обговорюються з самими керівниками осередків у процесі розробки самої програми. Індикатори виступають як “вказівники на місцевості” для формування чіткої направленості розвитку компетенцій.

Окрему увагу при впровадженні програм розвитку компетенцій керівників місцевих осередків організації збираються приділяти зовнішньому впливу. Ефективне залучення ресурсу партнерів організацій або осіб, які підтримують діяльність організації, але не є її членами, або не долучені активно до діяльності організації, проте мають експертизу в питанні компетенції, або кількох компетенцій, які мають розвивати у собі керівники. Процес зовнішнього менторства з боку експертів які є зовні організації планується використовуватися, як навчальна та консультаційна підтримка, задля набуття керівниками локальних осередків вищого рівня експертності в тій чи іншій компетенції із своєї моделі.

З методологічної точки зору є три основні етапи за якими будуть проводитися програми розвитку в УАЛ і Пласт: попередній аналіз ситуації, впровадження змін шляхом навчання (групового чи індивідуального), аналіз результатів. Відповідно ці три базові етапи можна функціонально змінювати під потреби іншої організації. Також до кожного етапу можна ще додавати додаткові методики роботи, але основний зміст залишається незмінним.

Завдання програми полягає у розвитку потенціалу команди локального осередку Пласт планує проводити паралельний розвиток компетенцій у всіх членів управлінських команд. На противагу УАЛ розпочинає з розвитку потенціалу керівника місцевого осередку ґрунтуючись на тому, що через



успішний розвиток ролі менеджера в команді, можна досягти також і розвитку команди.

Отже, ми розглянули на прикладі двох волонтерських громадських організацій, особливості майбутнього впровадження програм розвитку потенціалу місцевих команд та їхніх керівників. Мета розвитку команд - це збільшення ефективності діяльності локальних осередків, а відповідно і якісне масштабування організації в регіонах України. Розуміння мети є підґрунтям до розробки моделі реалізації мети через функції членів локальних команд. Функції члена команди виражають його роль та компетенції, які допомагають цю функціональну роль виконувати.

Для ефективного управління розвитку потенціалу, компетенцій, процес впровадження програми розвитку повинен бути методологічно послідовним і систематичним. Основою для якісного розвитку компетенцій керівників локальних осередків та їхніх команд є постійне вдосконалення механізмів та методології реалізації програми розвитку компетенцій.

### **Розділ 3. Рекомендації до розвитку потенціалу керівників локальних осередків волонтерських громадських організацій.**

#### **3.1. Методологія впровадження програм розвитку потенціалу керівників локальних осередків у волонтерських громадських організаціях.**

Розвиток потенціалу керівника локального осередку — це процес, який охоплює різні структурні рівні організації. Основну організовуючу функцію виконує команда головного (центрального) офісу організації. Функцію практичну — виконує команда з якою безпосередньо працює керівник, тобто команда осередку організації. Відповідно розвиток самого керівника залежить від правильного впровадження програми центральним офісом та реалізації практичних навичок керівником в межах своїх посадових обов'язків та своєї команди. Таким чином керівник є не тільки суб'єктом у цьому процесі, а й об'єктом.

Щоб краще реалізувати програму розвитку керівників локальних осередків, потрібно залучити до цього процесу локальні команди. Перед початком написання програми має бути стратегія її впровадження — спланована та продумана керівництвом організації. Центральний офіс бере на себе відповідальність за планування та координацію впровадження програми на всіх етапах.

Керівництво організації перед початком впровадження програми має пропланувати весь процес від підготовчого етапу до етапу підведення підсумків та аналізу програми з її подальшим повторенням. Етап планування — це “репетиція” наступного етапу підготовки, коли буде залучено більша кількість членів організації. Планування є близьким до стратегування, бо використовуються ті самі методики для визначення компетенцій на специфіці роботи з розвитку потенціалу, яку потрібно буде провести. Від стратегічної сесії цей процес відрізняється вузьким предметом дискусії. А саме визначенням особливостей та стратегії впровадження конкретної програми розвитку потенціалу керівників.

В процесі планування впровадження нової програми розвитку для організації важливо знайти відповіді на питання щодо її діяльності та досягнень.

Акцентуємо увагу на якому рівні розвитку знаходяться локальні осередки та з якими викликами вони стикаються у своїй роботі, чого саме і яких компетенцій не вистачає для ефективної реалізації. Дізнаємося що про це написано в статуті та її організаційних політиках, щоб побачити як було сплановано розвиток організації раніше та які моменти потребують доопрацювання.

Що має бути в результаті впровадження програми: нова якість, яка буде в роботі локальних команд та конкретні ознаки діяльності осередків, які будуть свідчити про результативність впровадження програми.

На етапі розробки встановлюються очікувані результати по СМАРТу. Якщо є суттєві відмінності між очікуваними результатами і реальними під час впровадження наступних етапів варто переглянути концепцію програми та ще раз повернутися до розробки.

Як має відбуватися весь процес від підготовки до процесу аналізу? Продумати процес фасилітації та модерації на всіх етапах програми розвитку потенціалу керівників локальних осередків організації. Також має бути зроблена постановка дедлайнів та очікуваних результатів від всіх етапів програми.

Важливим заключним на етапі розробки є раціональне розподілення функціональних обов'язків кожного з членів головної організаційної команди у процесі впровадження програми. Важливо щоб був фахівець в найкращому випадку HR який займається фасилітацією процесу впровадження програми розвитку потенціалу керівників місцевих осередків.

**Підготовка.** Перший етап програми це ґрунтовний аналіз стану справ в організації, ефективності діяльності її локальних команд, їх керівників. На цьому етапі застосовуємо наступні методи. Розглянемо їх детальніше.

SWOT - аналіз команд з точки зору внутрішнього розвитку організації (сильні і слабкі сторони) та її зовнішнього впливу - можливості та загрози. Наприклад, громадська організація, яка займається патріотичним вихованням

дітей на засадах чітко прописаних цінностей та філософії. Її сильною стороною є організаційна культура (цінності, філософія), але слабкою стороною є не налагоджені операційні процеси (постановка KPI). Можливість залучення більшої кількості цільової аудиторії, загроза - дискредитація в ЗМІ. Відповідно місцева команда має відповідати організаційній культурі, налагодити операційні процеси, залучити більше цільової аудиторії та вести медіа комунікацією.

Відповідно до цього аналізу можна вивести кілька компетенцій, якими повинна володіти команда та керівник цієї команди. Як приклад можна використовувати фреймворк компетенцій організаційних команд створений організацією ПРООН. Відповідно до шкали компетенцій та чи інша компетенція керівника може бути на одному із шести рівнів від базового – “якісного відтворення навичок” до експертного – “візіонера трансформацій” (Додаток 2).

Базуючись на цьому можна розробити індикатори, які будуть відображати конкретні навички, якими має володіти керівник та команда щоб відповідати тій чи іншій компетенції на певному рівні.

**Аналіз командних ролей.** Локальні команди формуються за принципом функціональної моделі команди головного офісу організації або першої команди певного осередку. Командні ролі є набором функціональних напрямків організації записаних в статуті. Відповідно доповнити набір компетенцій можна провівши аналіз командних ролей. Приклад - керівник команди УАЛ має володіти компетенцією зв'язків з громадськістю але на нижчому рівні ніж менеджер з комунікацій.

**Збір очікувань членів організації** - потрібно здійснювати після проведення первинного аналізу. Збір очікувань може проводитись у форматі опитування офлайн або онлайн. У випадку опитування мають бути закриті питання або питання з варіантами відповіді. Також можна отримати очікування від членів організації через проведення живих зустрічей на яких використовувати різні методики збору інформації. Наприклад, робота в групах над продумуванням чітких індикаторів для тієї чи іншої компетенції.

На завершення етапу розробки формується робоча модель компетенцій для керівника та його команди. Ця модель може включати до 10 ключових компетенцій. Характерним є те, що опис однієї компетенції не перегукується з іншою, відповідно до кожної компетенції є вичерпний унікальний набір індикаторів.

**Моделювання** - під час моделювання центральний офіс продумує від початку до кінця етапи впровадження програми та показники успішності (очікувані результати). Наприклад, на сьогоднішній день залучаємо 5 млн в області, а хочемо 10 млн, показником підвищення рівня компетенції керівника буде його успіх після навчання та досягнення позначки у 10 млн грн. Також у моделюванні слід визначити довжину циклу програми, наприклад, півроку або рік.

Перший цикл має бути пробним (тестовим), для того щоби перевірити доцільність міркувань на етапі підготовки та моделювання. На етапі моделювання також важливим є приділення максимально більшого об'єму часу інтеграції та імплементації даних отриманих під час збору очікувань. Невірне трактування, ігнорування очікувань та рекомендацій членів організації може призвести у майбутньому до несприйняття програми під час її реалізації.

Під час моделювання використовуються методики роботи з локальними командами та керівниками, які за допомогою мисленневих конструктів можуть показати моделі поведінки керівників чи членів їхніх команд у ситуаціях які їм пізніше прийдеться пройти у своїй професійній діяльності. У попередньому розділі ми розглядали методики якими може відбуватися моделювання.

Серед таких методик рольова гра, коли моделюється ситуація в якій повинен діяти керівник та оцінюється його якості через поведінкові моделі в такій ситуації. Моделювання це додатковий спосіб визначити рівень компетенцій присутній в керівників локальних команд або у спеціалістів цих команд. Моделі поведінки є ключовою частиною оцінки рівня компетенцій та впровадження відповідно на основі наявного рівня, програми розвитку компетенцій.

**Тестування.** Пробне впровадження моделі програми має на меті визначення недоліків у плануванні, аналізі потреб, компетенцій, індикаторів та механізмів впровадження, напрацювання вирішень та повторне моделювання програми. Важливим є під час тестування записувати, коригувати та аналізувати кожен змодельований етап програми та збір зворотного зв'язку у керівників осередків. Ключовою позицією у зборі інформації буде робота з помилками та усунення недоліків. Головні рішення залишаються за керівною командою організації.

**Фасилітація** - це постійний процес модерування та організації роботи з впровадження програми. В цьому випадку фасилітація залучається як методика проведення аналізу, моделювання, тестування. Вона відповідає за логічність (компетенції розробляємо для того, щоб розуміти як покращити поточну діяльність осередку), послідовність дій (план проведення заходів онлайн чи офлайн) і направленість (націленість на результат) цих процесів. Фасилітацію даної програми може здійснювати HR менеджер, або людина яка має компетенцію у фасилітуванні, організація також може запрошувати спеціаліста ззовні.

**Аналіз результатів** - може відбуватися у 2х випадках загальний аналіз після проведення одного циклу і короткий поточний після кожної активності по проекту. Кожна активність так і весь цикл мають мати у своєму плануванні очікувані результати, рівень досягнення яких можна виміряти в % відношенні. Тут можуть бути використані різні методи для аналізу: опитування, кількість проведених заходів, кількість залучених ресурсів або якісні методи (подання матеріалів у навчанні, рівень організації навчання, його вчасність, частота, відповідність матеріалу, навчальних програм, тематик, спікерів - індивідуальному плану розвитку керівників.

На різних етапах впровадження програми організація та безпосередньо команда центрального офісу може зіткнутися з певними **викликами**. Вони можуть виникнути в силу тих чи інших обставин всередині організації. Виклики можуть бути передбачуваними кілька прикладів розглянемо нижче, або непередбачуваними, на такий випадок має бути напрацювання з методами

кризової комунікації всередині організації, в нагоді також може стати фасилітація. Ось кілька прикладів очікуваних викликів з якими можна зіткнутися при впровадженні програм розвитку локальних команд:

1. Неправильна інтерпретація мети організації серед представників локальних команд. Часто буває, що загальні речі в стратегічній меті людьми з різним культурним контекстом можуть інтерпретуватися по різному. В такому випадку в нагоді стають цінності та філософія організації. Якщо спочатку комунікувати цінності і філософію серед членів організації, потім вони будуть ефективніше реалізовувати мету, яка є відображенням ціннісної основи організації.

2. Несприйняття керівниками осередків та їхніми командами програми розвитку потенціалу. Недостатнє інформування керівників локальних осередків та їх команд у процесі розробки про те, як буде відбуватися процес розвитку потенціалу команд, або ігнорування їхніх порад і рекомендацій під час фасилітаційних сесій, так само як ігнорування їхніх зауважень на пізніших етапах може призвести до опору та саботуванню впровадження програм командами місцевих осередків. Задля запобігання цьому керівників осередків та їхні команди треба інформувати про всі етапи впровадження програми розвитку потенціалу та активно залучати до її розробки.

3. Невдале оцінювання проміжних результатів. Неправильно визначені індикатори результативності, некоректна оцінка рівня компетенцій, відкриті питання у анкетах можуть призвести до неефективного використання організаційного ресурсу та як наслідок ризику провалити програму й відсутності результату в плані розвитку команд локальних осередків. Для вирішення цього виклику індикатори завжди мають бути прописані по технології SMART, опитування повинні бути виконані для отримання конкретних результатів у площині заданій його організаторами.

В методології впровадження програми компетенцій важливою є послідовність інструментів ретельну підготовку із залученням всіх спеціалістів керівництва організації, якісна розробка разом з представниками локальних

команд громадської, моделювання ситуацій для вивчення поведінкових моделей в рамках заданих компетенцій, проведення первинного етапу програми для тестування її та подальшого вдосконалення, проведення аналізу етапів роботи та підготовки поправок до програми. Найважливішим методом є використання фасилітації етапів впровадження програми, що дає зробити процес впровадження моделі компетенцій максимально близьким до потреб команд на які буде мати вплив ця програма.

### **3.2. Рекомендації щодо впровадження програм розвитку потенціалу керівників місцевих осередків УАЛ і Пласт.**

Програми розвитку потенціалу керівників локальних осередків є принципово новою практикою для громадського сектору в Україні. Програми які описані в даній роботі мають багато запозичених інструментів з прибуткового сектору. Використання планування роботи, постановки цілей фасилітації є ефективним механізмом налагодження операційних процесів в організації. Налагоджене функціонування та взаємодія всередині організації збільшують організаційну спроможність. Тільки зрілі організації, які знаходяться на етапі “розквіту” або “юності” за методологією Адізеса здатні ефективно масштабувати структуру на локальні команди. Як наслідок тільки організації, в яких присутні налагоджені тою чи іншою мірою операційні процеси можуть здійснювати якісний розвиток потенціалу локальних команд та осередків.

Напрацювання Пласту та УАЛ зможуть допомогти справитися з багатьма викликами, які виникнуть перед волонтерськими громадськими організаціями в процесі масштабування в територіальному вимірі. Волонтерські організації на цьому етапі розвитку повинні використовувати описані в роботі інструменти організації операційних процесів. Але важливим викликом є оптимізація операційних процесів та механізмів, задля запобігання виникнення в організації ранньої бюрократії, та погіршення спроможностей до розвитку організації.

Пласт і УАЛ в методах управління та розвитку своїх локальних команд використовують різні моделі, які попри те, мають і спільні риси. Серед таких рис



є спільність цінностей та принципів на яких побудована діяльність організації. Але разом з тим методики впровадження програм мають деякі відмінності в підходах до управління в тому числі, те, що стосується управління людським ресурсом.

Розглядаючи приклад української академії лідерства, слід зазначити, що вона розвивалася за принципом того як відбувається розвиток успішного стартапу. Через цю особливість УАЛ перейняв багато функціональних процесів від бізнес середовища. Є система постановки цілей та рекрутинг членів місцевих команд, для ефективності роботи кожна місцева команда ставить перед собою цілі які потрібно досягти задля виконання цілі діяльності у конкретному відрізку часу.

Для порівняння Пласт є дуже складною організацією зі сторічною історією та своєю унікальною патріотичною скаутською внутрішньою організаційною культурою. Вона визначає характер та особливості всіх операційних процесів у тому числі, те що стосується управління людьми. Окрім того, локальні команди Пласту формуються шляхом виборів серед числа волонтерів, тих хто буде виконувати функціональні обов'язки команди осередку (пластової старшини).

Якщо в УАЛ функціональні обов'язки команди пропорційно поділені між роботою зі студентами, управлінськими функціями та комунікацією з ключовими партнерами, то в Пласті основну увагу функціональних обов'язків приділено роботі з волонтерами та координації роботи виховних структурних підрозділів місцевого осередку.

З цих особливостей походить різниця між моделями компетенцій та методиками впровадження програм розвитку компетенцій керівників команд місцевих осередків, які обрали для себе ці організації. В локальному осередку УАЛ число вихованців є сталим, студенти приходять через відбір на конкурсній основі, а число кваліфікованих спеціалістів які займаються вихованням є незмінним. На відміну від УАЛ у локальній команді Пласту є референти пластових уладів, які постійно працюють над залученням нових вихованці, але при цьому можуть не займатися безпосередньою роботою з пластунами. Кожен

референт відповідає за координацію виховників, спеціалістів, які займаються вихованням пластунів у кожному уладі. Виховники належать до окремої програми кадрів виховників Пласту та можуть не входити до регіональної команди.

Відповідно різниця у розвитку потенціалу буде залежати від відмінності у специфіці роботи. Керівник УАЛ має постійно сталу команду та може більше розвивати компетенції які пов'язані із роботою назвоні команди. В той же час для керівника місцевої команди Пласту є важливим управляти розвитком організації всередині, постійно працювати над збільшенням кількості волонтерів та розвивати осередок назовні. Відповідно керівник осередку Пласту має гармонійно розвивати компетенції, які стосуються роботи всередині організації та ті, які стосуються зовнішньої організаційної роботи.

Аналізуючи програми які будуть впроваджуватися в УАЛ та Пласт з метою розвитку компетенцій керівників та локальних команд. Варто вказати на важливі відмінності у розуміння в організаціях процесу впровадження цих програм, а відповідно і особливостей які будуть мати організації впровадивши їх. У першому випадку в УАЛ розвиток компетенцій локальних осередків організації сприймається, як окремий напрямок операційної діяльності та має свої власні створені HR-методики роботи в цьому напрямку. Другий випадок (Пласт) не виділяє організаційний розвиток як окремий напрямок діяльності, а всі операційні процеси формуються на матриці місії організації.

Програма розвитку для місцевих керівників Пласту — “Школа організаційного розвитку”, у своїй основі має тренінгове навчання, розвиток та впровадження навчальної програми та розвиток її як універсальної програми для розвитку керівників команд у інших організаціях. На основі зворотного зв'язку учасників навчання який збирається методом онлайн анкетування, методологія курсів школи постійно розвивається та покращується. Відповідно до статистики наведеної в попередньому розділі

Навчання керівників — це важливий етап організаційного розвитку, особливо коли є включення ефективних моделей управління, метою є

можливість сформувати певний набір компетенцій. Для управління отриманими результатами від впровадження програм мають бути методи вимірювання, індикатори результативності. В програмі УАЛ кожен керівник створюватиме свій індивідуальний план розвитку, який буде складатися з конкретних SMART цілей, з розрахунком на кожен потрібну компетенцію однакова кількість цілей, наперед визначена при розробці програми одна і та ж сама для всіх керівників місцевих осередків.

В Академії лідерства такий спосіб є простим у використанні бо є невелика кількість місцевих осередків. У Пласті є значно більша кількість місцевих осередків, а відповідно і їх керівників. Таким чином простою матрицею індивідуального плану розвитку не обійтись. Потрібно розробити різні умови формування індивідуального плану для кожного рівня компетенцій. Але попередньо мають бути чітко продумані моделі компетенцій якими повинен володіти керівник місцевого осередку Пласту.

Як волонтерська організація Пласт немає достатнього організаційного ресурсу для здійснення постійного контролю або системної роботи з оцінки індивідуального розвитку потенціалу керівників місцевих осередків. В такому випадку виходом з ситуації авторитетні заохочення, які формує власна організаційна культура. Крім того як уже було згадано в попередньому розділі в Пласті є осередки (Київ і Львів) команди яких з волонтерських переходять у вимір професійних операційних команд, разом з тим з тим зберігаючи принцип виборності членів команди (проводу). Курс на розвиток осередків Пласту в формат такого роду команд у майбутньому вимагатиме переходу до більш складної системи управління людським ресурсом, а відповідно і перегляду моделі компетенцій для керівників місцевих осередків та їх команд.

Під час наявного етапу організаційного розвитку важливим завданням для реалізації програми ШОР є визначення та формування базових ключових компетенцій, якими повинна володіти команда місцевого осередку та менеджер. Ефективність впровадження програми буде виражатися у відповідності практичного матеріалу до компетенцій, якими повинні володіти менеджери

Пластового осередку. До компетенцій також варто розробити мінімальні необхідні індикатори, з подальшою можливістю розробки індикаторів розподілених на кілька рівнів за прикладом того як формується модель компетенцій у бізнесі.

Обом організаціям під час розробки програм розвитку потрібна систематичність. Послідовність та аналіз впровадження програм дають можливість внести поправки в методологію та покращити ефективність формування компетенцій та розвитку керівників. Це дає можливість сформувавши сталий вплив на розвиток місцевих осередків, як основу до сталого розвитку організації в цілому.

Напрацювання обох організацій є новими для волонтерських громадських організацій і характеризують новий етап розвитку громадянського суспільства в Україні, коли основним чинником ефективності діяльності організації є потенційно високорозвинені компетенції керівників та членів місцевих команд.

Отже, впровадження програми розвитку потенціалу місцевих осередків залежить від злагодженості операційних процесів та розподілення ролей всередині локальної команди. Також важливим є послідовність та логічність імплементатії програм розвитку потенціалу керівників локальних команд. Особливості програми залежать від організаційної культури.

### **3.3. Вплив напрацювань Пласту та УАЛ для розвитку волонтерських громадських організацій в Україні.**

Місія Пласт та УАЛ як волонтерських організацій виходить за межі прямого впливу на цільову аудиторію, а формують нову якість українського суспільства та здійснюють прямий вплив на розвиток громадянського суспільства в Україні. Адаптація успішних практик одних організацій для інших подібних, що допоможе їм ефективно розвивати свою організаційну спроможність. Як ми вже визначили у попередніх розділах організації, що перебувають на стадії активного розвитку, територіального масштабування,

мають необхідністю створення чітких правил та процедур, розвиток внутрішніх операційних процесів.

Розвиток людського потенціалу керівників та місцевих команд через формування їхніх компетенцій, як процес повинен бути організований та ціленаправлений. Для цього розробляється методологія, проводиться процес фасилітації та напрацювання потрібних для організації механізмів впровадження.

Основним вираженням потенціалу керівника, його компетенцій є формування ним команди. В залежності від налаштованих всередині організації операційних процесів керівник може організовувати команду волонтерів або формувати професійну команду відповідно до посадових інструкцій.

Як ми розглядали в другому розділі на прикладі Пласту та УАЛ шлях організаційного розвитку є унікальним для кожної організації. Одні організації можуть швидко проходити етапи розвитку, інші ж - можуть розвиватися повільніше. УАЛ розвивається тільки 4 роки, Пласт - 100 років. Незалежно від періодів свого існування, організація вже задумується про розвиток потенціалу місцевих команд та керівників - все залежить від етапу організаційного розвитку.

До ознак того що організація є на рівні до розвитку аналізу компетенцій керівників та команд належать:

- наявність налагоджених операційних процесів - це коли є сформовані політики та є принципи за якими відбувається комунікація в організаційній вертикалі та існують ефективні горизонтальні зв'язки між командами;
- чітко продумана та активно впроваджується місія організації, в рамках діяльності її локальних команд;
- існує напрацювання результативної діяльності організації, які стають основою для подальших дій та постійно примножуються;
- наявність сформованих та потенційних локальних (регіональних) команд, які мають досвід реалізації мети організації на своєму рівні.

Розуміння умов в яких знаходиться організація, спричинено умовами в яких діє організація, та відчуття потреби у збільшенні якості роботи місцевих

команд, а відповідно розвитку потенціалу їх керівників та членів. Розробка програми розвитку має базуватися на розумінні цілі та контексту наявних в організації команд та їх особливостей.

При розробці програми розвитку потенціалу місцевих команд, керівників у процес повинні бути залучені всі члени місцевих команд організації. Залучати до процесу розробки можна за допомогою опитувань, обговорень. Всі ці активності мають бути проаналізовані та представлені залученим членам організації ще до початку впровадження програми. Для більшої ефективності ці методики можна використовувати в комплексі та по кілька разів. Таким чином, керівники та їхні команди з суб'єктів програми розвитку потенціалу стають об'єктами.

Розвиток організацій на етапі розквіту може характеризуватися стабільним зростанням. Для забезпечення сталого зростання організація повинна мати сильну структуру. Саме розвиток локальних команд є основою для формування структурно сильної організації.

Структурно сильна організація характеризується:

- наявністю професійних локальних команд;
- якісною комунікацією всередині та між командами;
- вміння справлятися з викликами та долати кризи.

Команди з високо розвиненим потенціалом можуть забезпечити організаціям інституційну спроможність до якісного впровадження своєї мети, активного поширення своїх ідей та виховання нових громадян через ідеї волонтерства і т.п. Програми Пласту і УАЛ є спробою перенесення в неприбутковий сектор методів та принципів управління розвитком команд та їх спеціалістів.

Методику і специфіку впровадження кожна організація повинна адаптовувати під свої реалії, в першу чергу свої компетенції потрібно формувати на основі функцій та рольової моделі локальної команди. В деяких випадках після формування моделі компетенцій ефективним може бути залучення зовнішніх спеціалістів, які володіють тою чи іншою компетенцією на

найвищому рівні, а можуть бути наставниками для керівників та спеціалістів локальних команд.

В результаті впровадження програм розвитку локальних команд організації отримують значне посилення, що виражається не тільки у короткотривалому позитивному впливі на ефективність організації, а й у стратегічному впливі на подальшу реалізацію місії діяльності організації.

Формування якісного кадрового потенціалу у локальному осередку призводить до того, що керівник та локальна команда розвиваючи свої компетенції, збільшують ефективність роботи з цільовою аудиторією. Цільова аудиторія стає носієм цінностей та філософії організації. Цим самим забезпечується поширення місії організації та здійснюють сталий вплив на розвиток регіонів в яких існують локальні осередки організації.

Отже, для запуску програми розвитку потенціалу команд та керівників локальних осередків, організації повинні володіти певними спроможностями, такими як наявність команд та спеціалістів з управління людськими ресурсами в центральному офісі. Програма має вплив на подальший розвиток організації та допомагає формувати команди, які надалі забезпечать ефективне впровадження місії організації на локальному рівні.

В підсумку Процес впровадження програм розвитку потенціалу місцевих осередків залежить від якості операційних процесів та наявності раціонального розподілу ролей всередині локальної команди, який закріплений на рівні рекомендацій, або організаційної політики. Важливими є послідовність та логічність імплементації програм розвитку потенціалу керівників локальних команд. Особливості програми залежать від рівня розвитку організаційної культури.

Основою методології впровадження програми компетенцій є послідовність інструментів та ретельна підготовка із залученням всіх спеціалістів керівництва організації, якісна розробка разом з представниками локальних команд громадської, моделювання ситуацій для вивчення поведінкових моделей в рамках заданих компетенцій, проведення первинного етапу програми для

тестування її та подальшого вдосконалення, проведення аналізу етапів роботи та підготовки поправок до програми. Найважливішим методом є використання фасилітації етапів впровадження програми, що дає зробити процес впровадження моделі компетенцій максимально близьким до потреб команд на які буде мати вплив ця програма.



## **Висновки**

Розвиток потенціалу локальних команд у волонтерських громадських організаціях в Україні – як процес основним підґрунтям має формування ефективних моделей компетенцій та впровадження їх на основі існуючого в організації контексту.

Впровадження програм управління розвитком компетенцій керівника локального осередку є організованим та направленим процесом. Його якості як лідера команди мають відповідати потребам організації на локальному рівні в плані реалізації місії. Ключовим у розумінні людського потенціалу є людина, як особистість, вивчення особливостей характеру та внутрішнього потенціалу дає можливість правильно впливати на його розвиток компетенцій.

Людський потенціал в організації є складним поняттям і включає в себе два взаємопов'язаних рівні: груповий та індивідуальний. Розвиток людського потенціалу – як управлінський процес включає в себе управління всередині команди, потенціалом кожного члена групи, та забезпечення зовнішніх комунікацій і ефективного розвитку організації на її локальному рівні.

На прикладі Пласт-НСОУ та УАЛ було розглянуто два різні способи організації процесу впровадження програм розвитку. Але в обох випадках підходи до функціонування програм розвитку базуються на рівні між прибутковою та неприбутковою сферою, багато ефективних методик використовується з управління людським ресурсом у бізнес-організаціях, але разом з тим сама модель компетенції більше сфокусована на соціальній складовій компетенції якими повинні володіти менеджери місцевих команд. Вони є основною зв'язуючою ланкою мережі команд всередині організації мають багато викликів у своїй роботі та в залежності від характеру функціонування організації, способу здійснення організаційних процесів. Керівники можуть бути відібраними за конкурсом, або бути членами організації, а потім стати керівниками її структурних підрозділів.

У програмах Пласту та УАЛ ключову роль займає навчання, при чому навчання є як індивідуальний план розвитку або структурований модульний

тренінг з подальшим практичним впровадженням отриманих навичок. Навчальна програма з індивідуальним планом розвитку залучає керівника та його команду до великої кількості індивідуального навчання, це також створює умови, щоб залучити експертів зовні у індивідуально обраний час. Програма модульного навчання керівників, передбачає конкретну прив'язку до часу та залучення експертів у ролі тренерів. У цій моделі індивідуальний розвиток команди залишається на відповідальності менеджера та його команди, що можливе на основі внутрішньої організаційної культури, але є більш складним для вимірювання.

Методика процесу впровадження програм розвитку компетенцій в громадських організаціях є процесом складним та вимагає високого рівня організаційного розвитку, наявності сформованих операційних процесів та наявності професійної команди головного офісу для її впровадження. Основними принципами впровадження є

- раціональне формування рольової функціональної моделі команди локального осередку;
- залучення членів локальних команд організації та їх керівників для кращого засвоєння членами організації нової програми, та активної участі у всіх активних фазах впровадження;
- ретельний та вчасний аналіз отриманих результатів у процесі та за підсумками одного циклу впровадження програми розвитку компетенцій;
- організована фасилітація всіх процесів та етапів програми, створення умов для ефективної роботи над впровадженням.

Найважливішим впливом, який здійснюють організації УАЛ та Пласт впровадженням програм розвитку компетенцій команд локальних осередків – це формування позитивного досвіду та напрацювання специфічних методик для неприбуткового сектору в цілому та волонтерських громадянських організацій загалом. На даний час програми є на стадії розробки та тестування, а відповідно

у процесі можуть змінитися в залежності від контексту організацій та викликів з якими можуть вони зіткнутися.

### Список використаних джерел

1. Закон України «Про громадські об'єднання» [Електронний ресурс] // Відомості Верховної Ради України (ВВР). – 2013. – № 1. – с. 1. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4572-17>
2. Статут Молодіжної організації "Пласт - Національна скаутська організація України" : Затверджено Крайовим пластовим з'їздом Молодіжної організації "Пласт - Національна скаутська організація України" 27 листопада 2016 (нова редакція, Ідентифікаційний код 14360127).
3. Статут Громадської організації “Українська академія лідерства” : Затверджено Загальними зборами Учасників Громадської організації “Українська академія лідерства” Протокол №20 від 7 вересня 2018 року (нова редакція, Ідентифікаційний код 40533690)
4. Адізес І. К. Управління життєвим циклом корпорацій / Іцхак Калдерон Адізес. – Київ: Книжковий клуб "Клуб Сімейного Дозвілля", 2018. – 496 с.
5. Антипина Г.С. Группа социальная [словарная статья] / Г.С. Антипина [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://ecsosman.hse.ru/text/19279320/>
6. Белбин Р. Типы ролей в командах менеджеров / Р. Мередит Белбин. – М: НИРО, 2003. – 232 с.
7. Биченко Д. Ю. Методологические основы исследования человеческого потенциала. / Д. Ю. Биченко. // Известия Саратовского университета.. – 2011. – №11. – С. 56–60.
8. Брич В. Я. Поняття моделі менеджерських компетенцій та етапи її розробки в закладах охорони здоров'я / В. Я. Брич. // Науковий журнал «Інноваційна економіка». – 2016. – №7.
9. Валле В. Соціальна енергія і українське суспільство / Віра Валле. – К., 2015. – 39 с.
10. Варій М. Й. Психологія / М. Й. Варій. – К. : Центр учбової літератури, 2007. – 288 с.
11. Варій М. Й. Психологія особистості: Навч. пос. / М. Й. Варій. – К: Центр учбової літератури, 2008. – 592 с.

12. Горбунова В. В. Психологія командо творення : Ціннісно-рольовий підхід до формування та розвитку команд : монографія / В. В. Горбунова. – Житомир: ЖДУ ім. І. Франка, 2014. – 380 с.

13. Дэвид К. МакКлелланд. Понятие компетенции: [Электронный ресурс] // Дэвид К. МакКлелланд. — Режим доступа: [http://www.timetogo.ru/articles-what\\_is\\_competency.htm](http://www.timetogo.ru/articles-what_is_competency.htm)

14. Доклад о человеческом развитии [Электронный ресурс] // refworld. – 2016. – Режим доступа до ресурсу: [http://hdr.undp.org/sites/default/files/hdr\\_2016\\_report\\_russian\\_web.pdf](http://hdr.undp.org/sites/default/files/hdr_2016_report_russian_web.pdf).

15. Долженков О. О. Группы тиску в політичному процесі України / О. О. Долженков. // ПАНОРАМА ПОЛІТОЛОГІЧНИХ СТУДІЙ: Науковий вісник Рівненського державного гуманітарного університету. – 2013. – №11. – С. 17–24.

16. Енциклопедичний словник з державного управління / [В. Д. Сурмін, В. Д. Бакуменко, А. М. Михненко та ін.]. // НАДУ. – 2010. – С. 820.

17. Ибрагимов Г. И. Компетентностный подход в профессиональном образовании / Г. И. Ибрагимов / Educational Technology & Society. — 2007. — № 10 (3) — С. 361–365.

18. Іванова Л. В. Людський потенціал: демографічні чинники його формування в сучасних умовах / Людмила Валентинівна Іванова. // Вісник соціально-економічних досліджень. – 2018. – С. 131–139.

19. Інформація для осередків Пласту [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://www.plast.org.ua/for-branches/>.

20. Красовська О. Побудова коаліцій у кампаніях з адвокації інтересів МСБ [Електронний ресурс] / О. Красовська, Д. Базілевич // Інститут економічних досліджень та політичних консультацій. – 2017. – Режим доступу до ресурсу: [https://www.slideshare.net/IER\\_Kyiv/ss-81384839](https://www.slideshare.net/IER_Kyiv/ss-81384839).

21. Ключевые компетентности как результативно-целевая основа компетентностного подхода в образовании: [Электронный ресурс] / И. А. Зимняя. – Режим доступа: <http://webcache.googleusercontent.com/search>

22. Лайкер Д. 14 принципів роботи злагодженої команди / Джефрі К Лайкер. – К: Наш формат, 2017. – 424 с.

23. Лозинський О. М. Політична психологія: навчальний посібник / О. М. Лозинський. – Львів: ЛьвДУВС, 2011. – 228 с. – (Видання третє, доповнене, виправлене.).

24. Моргулець О. Б. Менеджмент у сфері послуг: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл / О. Б. Моргулець. – К.: Центр учб.л-ри, 2012. – 383 с.

25. Норт Д. Насильство та суспільні порядки. Основні чинники, які вплинули на хід історії / Д. Норт, Д. Уоліс, Б. Вайнгест. – Київ: Наш Формат, 2017. – 352 с.

26. Орбан-Лембрик Л. Е. Психологія управління: навч. посібник / Л. Е. Орбан-Лембрик. – К: Академвидав, 2010. – 544 с.

27. Орбан-Лембрик Л. Е. Соціальна психологія: Підручник / Л. Е. Орбан-Лембрик. – К: Либідь, 2006. – 560 с.

28. Паратнова О. Життєвий цикл організації. Модель Адізеса В. [Електронний ресурс] / Ольга Паратнова // Психологіс:енциклопедія практичної психології – Режим доступу до ресурсу: [http://psychologis.com.ua/zhiznennyu\\_cikl\\_organizacii.\\_model\\_i.\\_adizesa.htm](http://psychologis.com.ua/zhiznennyu_cikl_organizacii._model_i._adizesa.htm).

29. Петрова І. Л. Інноваційний вектор формування людського потенціалу України / Ірина Леонідівна Петрова. // Будуємо нову Україну. Збірник конференції. – 2015. – С. 210–218

30. Подольська Є. А. Соціологія: 100 питань – 100 відповідей / Є. А. Подольська, Т. В. Подольська. – Київ: Інкос, 2009. – 352 с.

31. Політична енциклопедія за ред: Ю. Левенець, Ю. Шаповал та ін. – К.: Парламентське видавництво, 2011. – 808 с.

32. Преображенська О. С. Формування компетенцій корпоративного управління на основі знань підприємства: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)» / О. С. Преображенська. — Харків, 2011. — 22 с.

33. Принципы и правила фасилитации [Електронний ресурс] // Консалтинговая группа Донских – Режим доступу до ресурсу: <https://donskih.ru/2017/06/metod-fasilitatsii/5>.

34. Про УАЛ [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://ual.ua/about/>.

35. Проценко Д. Звіт за результатами Щорічного форуму медіаторів та фасилітаторів діалогів “Сприяння розвитку діалогової культури в Україні” / Д. Проценко. – Київ: НАМУ, 2016. – 17 с.

36. Річний звіт Пласту [Електронний ресурс] // issuu. – 2018. – Режим доступу до ресурсу: [https://issuu.com/plast.org.ua/docs/plast\\_annual\\_2018\\_web](https://issuu.com/plast.org.ua/docs/plast_annual_2018_web)

37. Развитие людського капіталу на шляху до реформ / за ред. О. Пищуліної – К.: Видавництво "Заповіт", 2018. – 368 с.

38. Соснін О. В., Воронкова В. Г., Ажажа М. А. / Інвестиції в людський розвиток в умовах глобальної трансформації / О. В. Соснін, В. Г. Воронкова, М. А. Ажажа. – Львів, Магнолія-2006, 2011. – 602 с.

39. Спрудэ К. А. Оценка компетенций в разработке системы персонально-технологий организации: [Электронный ресурс] : автореф. дис. на соискание ученой степени канд. эконом. наук : спец. 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством (экономика труда)» / К. А. Спрудэ. — СПб, 2009. — Режим доступу: <http://webcache.googleusercontent.com>

40. Стефанишин О. В. Людський потенціал економіки України : Монографія. / О. В. Стефанишин. – Львів: Видавничий центр ЛНУ ім. І. Франка, 2006. – 315 с.

41. Танчин І. З. Соціальні групи [Електронний ресурс] / І. З. Танчин // Політологія:онлайн бібліотека. – 2005. – Режим доступу до ресурсу: <http://politics.ellib.org.ua/pages-13119.html>.

42. Танчин І. З. Що таке сталий розвиток? / І. З. Танчин. – Львів: Укр. акад. друкарства, 2012. – 360 с.

43. Ткач Т. В. Соціальні компетенції менеджера / Т. В. Ткач. // Жешувська політехніка. – 2017. – №42. – С. 202–212.

44. Філіп Л. Структура особи / Лерш Філіп. – К: Унів. вид-во ПУЛЬСАРИ, 2014. – 560 с.
45. Щепанский Я. Элементарные понятия социологии / Ян Щепанский. – М: Прогресс, 1969. – 240 с.
46. Що таке сталий розвиток? [Електронний ресурс] // United Nations Ukraine. – 2012. – Режим доступу до ресурсу: <http://www.un.org.ua/en/45-temp/1484-2012-06-11-14-41-36>.
47. Які причини та основні риси глобальної трансформації [Електронний ресурс] // Інкос. – 2009. – Режим доступу до ресурсу: <http://politics.ellib.org.ua/pages-12168.html>.
48. Competency Model [Електронний ресурс] // Valamis – Режим доступу до ресурсу: джерело <https://www.valamis.com/hub/competency-model>.
49. Edvinson L. Intellectual Capital: Realising Your Company's True Value by Finding Its Hidden Roots / L. Edvinsson, M. Mellone. — N.Y.: Harper Collins, 1997. — 240 p.
50. Hersey P. Understanding and managing organizational behavior / P. Hersey, K. H. Blankhard, D. E. Johnson. – Los Alamitos, 2006.
51. Marshall G. A Dictionary of Sociology / Gordon Marshall., 1998. – 301 с. – (Oxford University press).
52. Schultz T. W. Human Capital: Policy Issues And Research Opportunities / Theodore W. Schultz // Economic Research: Retrospect and Prospect Vol 6: Human Resources / Theodore W. Schultz. – Chicago: The University of Chicago, 1972. – С. 1–84.
53. Team Models - Different types of teams [Електронний ресурс] // management study guide. – 2015. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.managementstudyguide.com/team-models.htm>.