

Заклад вищої освіти «Український католицький університет»

Факультет суспільних наук

Кафедра управління та організаційного розвитку

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

до дипломного проекту (магістерської роботи)

магістр

(освітній ступінь)

**на тему «Вплив лідерства на управління розвитком громадських організацій
(на прикладі відокремленого підрозділу ВМГО «АЙСЕК в Україні»
у м. Тернополі та «Українська Молодь Христові м. Тернопіль» осередку
парафії Покрови Пресвятої Богородиці)»**

Виконала: студентка II курсу, групи СУН19/М
спеціальності 073 «Менеджмент»

Плюсквік О.А.

Керівниця: к.е.н. Матійчук О. І.

Рецензентка: к.е.н. Кушнірецька О. В.

Львів - 2021

Плюсквік О.А. Вплив лідерства на управління розвитком громадських організацій (на прикладі відокремленого підрозділу ВМГО «АЙСЕК в Україні» у м. Тернополі та «Українська Молодь Христові м. Тернопіль» осередку парафії Покрови Пресвятої Богородиці): Магістерська робота (073 Менеджмент) / О. А. Плюсквік / Український католицький університет. Кафедра управління та організаційного розвитку; Наук. кер: О. І. Матійчук, к.е.н. - Львів: УКУ, 2021. 69 с.

Анотація. У роботі розглянуто теоретичні основи впливу лідерства на розвиток організацій. Виведено десять якостей лідера за митрополитом Андреем Шептицьким. Проведено аналіз стану та особливостей впливу лідерства на розвиток організацій. Запропоновано рекомендації для вдосконалення управління розвитком та лідерства для обох організацій.

Ключові слова: лідерство, управління, організаційний розвиток, міжнародна організація, стратегія, якості лідера, громадська організація, вплив лідерства, А. Шептицький, АІЕСЕК, Українська молодь Христові, теорії лідерства, трансформаційне лідерство, трансакційне лідерство.

Abstract. The paper considers the theoretical foundations of the influence of leadership on the development of organizations. Ten qualities of the leader under Metropolitan A. Sheptytsky are derived. An analysis of the state and features of the influence of leadership on organizations' development. Recommendations for improving development management and leadership for both organizations are offered.

Keywords: leadership, management, organizational development, international organization, strategy, leadership qualities, non-governmental organization, leadership impact, A. Sheptytsky, AIESEC, Ukrainian youth of Christ, leadership theories, transformational leadership, transactional leadership.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ВПЛИВУ ЛІДЕРСТВА НА РОЗВИТОК ОРГАНІЗАЦІЙ	7
1.1. Поняття організаційного розвитку та лідерства в Україні та закордоном.....	7
1.2. Вплив лідерства на управління розвитком організацій за І. Адізесом та Дж. Коллінзом	11
1.3. Якості лідерства за митрополитом Андреем Шептицьким	17
РОЗДІЛ 2 СТАН ТА ОСОБЛИВОСТІ ВПЛИВУ ЛІДЕРСТВА НА РОЗВИТОК ГРОМАДСЬКИХ ОРГАНІЗАЦІЙ	26
2.1. Аналіз діяльності та впливу лідерства на управління розвитком організації “Українська молодь -Христові” парафії Покрови Пресвятої Богородиці м. Тернопіль.....	26
2.2. Аналіз діяльності та впливу лідерства на управління розвитком відокремленого підрозділу ВМГО “АЙСЕК в Україні” у м. Тернопіль	34
2.3. Аналіз особливостей впливу лідерства на управління розвитком відокремленого підрозділу ВМГО «АЙСЕК в Україні» у м. Тернопіль та «Українська молодь – Христові» парафії Покрови Пресвятої Богородиці м. Тернопіль	45
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ОРГАНІЗАЦІЙ “УКРАЇНСЬКА МОЛОДЬ - ХРИСТОВІ” ПАРАФІЇ ПОКРОВИ ПРЕСВЯТОЇ БОГОРОДИЦІ М.ТЕРНОПІЛЬ ТА ВІДОКРЕМЛЕНОГО ПІДРОЗДІЛУ ВМГО «АЙСЕК В УКРАЇНІ» У М. ТЕРНОПОЛІ	51
3.1. Рекомендації для організаційного розвитку “Українська молодь - Христові” парафії Покрови Пресвятої Богородиці м. Тернопіль	51
3.2. Рекомендації для організаційного розвитку відокремленого підрозділу ВМГО «АЙСЕК в Україні» у м. Тернопіль	59
ВИСНОВКИ	67
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	70
ДОДАТКИ.....	74

ВСТУП

Актуальність теми. Організації розвиваються впродовж свого життєвого циклу, змінюються обставини та лідери, можливі трансформаційні кризи, тому існує потреба визначити вплив лідерства на управління розвитком громадських організацій. Варто зазначити, що не існує двох однакових організацій чи універсальних підходів до управління. При стратегуванні потрібно аналізувати як теперішній стан, так і цілі, наявні ресурси, контексти та культурні особливості організацій.

Теми лідерства та організаційного розвитку набувають своєї популярності серед дослідників. Вивченням даного питання займалися такі науковці як: І. Адізес, Дж. Коллінз, Дж. Максвелл, Б. Басс, Г. Ліппіт, Р. Лайкерт, Р. Бекхард, К. Аргіріс, Е. Шейн, Г. Колесников, Ф. Хміль, К. Левін. У цих працях розглядають дефініції організаційного розвитку, лідерства, стилі менеджменту та управлінські підходи.

Для розуміння українського контексту на основі листів та послань було виведено 10 якостей, що мають бути притаманні лідеру за А. Шептицьким.

На підставі попереднього лідерського досвіду в секулярній, а згодом християнській організаціях, проаналізовано їх розвиток, теперішній стан, проблематику та проведено пошук спільних та відмінних управлінських підходів. Тому, в дослідженні розглянуто особливості впливу лідерства на розвиток громадських організацій та надано ряд рекомендацій для вдосконалення їх управління та розвитку.

Метою магістерської роботи є обґрунтування особливостей впливу лідерства на розвиток організацій та розробка рекомендацій щодо вдосконалення управління розвитком відокремленого підрозділу ВМГО «АЙСЕК в Україні» у м. Тернополі та «Українська Молодь - Христові м. Тернопіль» осередку парафії Покрови Пресвятої Богородиці.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити наступні **завдання**:

1. Дослідити теоретичні основи впливу лідерства на розвиток організацій;
2. Визначити вплив лідерства на управління розвитком організацій за І. Адієсом та Дж. Коллінзом;
3. Вивести якості лідерства за митрополитом Андреем Шептицьким;
4. Здійснити аналіз стану та особливостей впливу лідерства на розвиток організацій “Українська молодь Христові” парафії Покрови Пресвятої Богородиці м. Тернопіль та відокремленого підрозділу ВМГО «АЙСЕК в Україні» у м. Тернополі;
5. Окреслити шляхи вдосконалення управління розвитком досліджуваних організацій.

Об’єктом дослідження є управління розвитком організацій.

Предметом дослідження є вплив лідерства на управління розвитком громадських організацій.

Методи дослідження:

Для огляду та опрацювання теоретичного матеріалу було використано опис, збір, інтерв’ювання, опитування, аналіз, синтез. Аналітичні дані були опрацьовані методом аналізу, компіляції, класифікації, аналогії та індукції та абдукції. Для надання рекомендацій, щодо розвитку було використано системний підхід, розрахунок, прогнозування та моделювання.

Наукова новизна результатів полягає у дослідженні та поєднанні міжнародних та українських підходів до лідерства та розвитку організацій. Вперше на основі послань листів А. Шептицького та книг про його діяльність виведено десять якостей лідера.

Проаналізовано проблематику відокремленого підрозділу ВМГО «АЙСЕК в Україні» у м. Тернополі та «Українська Молодь - Христові» осередку парафії Покрови Пресвятої Богородиці м. Тернопіль, здійснено пошук спільних та відмінних підходів до лідерства та управління, досліджено особливості розвитку

даних організацій. Здійснено порівняння вчення лідерства та організаційного розвитку І. Адізеса, Дж. Коллінза, Дж. Максвелла та Б. Басса та проаналізовано їх вплив на довгостроковість трансформації організацій.

Практичним значенням отриманих результатів є розробка окремих рекомендацій щодо вдосконалення управління розвитком відокремленого підрозділу ВМГО «АЙСЕК в Україні» у м. Тернополі та «Українська Молодь - Христові» осередку парафії Покрови Пресвятої Богородиці м. Тернопіль. Надання рекомендацій для пошуку та розвитку трансакційного лідера з відповідним менеджерським кодом. Виведення лідерських якостей за А. Шептицьким для часткової імплементації в аналізовані організації.

Робота містить 69 сторінок основного тексту та складається з трьох розділів.

Перший розділ “Теоретичні основи дослідження впливу лідерства на розвиток організацій” демонструє дослідження дефініцій організаційного розвитку та лідерства, що виділяють українські та міжнародні вчені, сучасні приклади моделей організаційного розвитку та виведення десяти лідерських якостей за митрополитом А. Шептицьким.

У другому розділі “Стан та особливості впливу лідерства на розвиток громадських організацій” здійснено дослідження результативності показників розвитку громадської організації до лідерства. Проаналізовано та порівняно систему врядування, організаційні структури, процеси управління людськими ресурсами, кадрові показники, проектну діяльність, фінансовий стан, типи та стилі лідерства обох організацій, виведено спільну проблематику та точки дотику.

Третій розділ “Шляхи вдосконалення управління розвитком організацій “Українська молодь - Христові” парафії Покрови Пресвятої Богородиці м. Тернопіль та відокремленого підрозділу ВМГО «АЙСЕК в Україні» у м. Тернопіль” містить стратегічні рекомендації для впровадження системних змін в обидві організації завдяки відповідному стилю лідерства на основі отриманих результатів, з урахуванням уроків та успішних практик зазначених організацій.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ВПЛИВУ ЛІДЕРСТВА НА РОЗВИТОК ОРГАНІЗАЦІЙ

1.1. Поняття організаційного розвитку та лідерства в Україні та закордоном

Питанням організаційного розвитку у світі та Україні займалися такі вчені як: Г. Ліппіт, Р. Лайкерт, Р. Бекхард, К. Аргіріс, Е. Шейн, І. Адісес, Г. Колесников, Ф. Хміль. Крім того, виділяють модель управління змінами К. Левіна, модель Вейсборда, модель організаційного розвитку Мак-Кінсі 7С [1] та модель Берка-Литвина.

К. Левін зазначає, що організаційний розвиток - це безперервний процес змін, що проходить через 3 ступені, а саме розморожування - зміна - заморожування. Згідно його твердження, для того, щоб змінити теперішній стан організації, спершу потрібно зрозуміти, чому саме ці зміни важливі. Мотивація до змін має бути сформована до того, як відбудуться зміни. На етапі розморожування потрібно бути готовим зруйнувати встановлену культуру, процеси та принципи.

На етапі зміни, К. Левін рекомендує робити акцент на членах організації та переконувати, чому нові норми будуть корисними саме для них, а не організації загалом. На завершальному етапі “заморожування”, що характеризується налаштованими процесами організації та адаптованими до нових реалій роботи людьми закріплюються встановлені норми. [2]

Натомість на думку Г. Ліппіта організаційний розвиток - це підсилення тих людських процесів, які покращують функціонування всієї організації задля досягнення цілей.[3] Як бачимо К. Левін та Г. Ліппіт зазначають, що організаційний розвиток є безперервним процесом задля досягнення результату, проте спосіб реалізації різниться, тому що для розвитку організації за Левіним потрібно бути готовим до радикальних змін зруйнувавши наявні принципи, культуру або процеси,

в той час, як на думку Ліппіта результат досягається завдяки поступовому вдосконаленню процесів.

Американський психолог К. Аргіріс у своїх працях зазначав, що організаційний розвиток можливий за допомогою безперервного навчання, в тому числі на помилках. Ним було виведено теорію подвійної петлі та теорію сходів умовиводів. На його думку, для того, щоб організації ефективно приймали управлінські рішення необхідно зробити наступних 6 кроків: провести аналіз фактів та даних, не відкидати інформацію, що суперечить поглядам, критично дивитись на прийняті рішення, а також не дозволяти емоціям керувати процесом прийняття рішень.[4]

Завдяки професору Е. Шейну було досліджено, що організаційний розвиток може залежати не лише від постійного вдосконалення процесів чи навчання, а від організаційної культури, що складається з трьох компонентів: артефакти, цінності та переконання, що впливають на процеси всередині організації та організаційний розвиток загалом. [5]

Р. Бекхард стверджував, що організаційний розвиток це зусилля, що заплановані та поширюються на всю організацію, які є керованими зверху, та здійснюються для того, щоб покращити здоров'я організації та її ефективність шляхом виконання певних заходів та втручання в організаційні процеси з використанням біхевіористичних наук.[6] Як бачимо з вчення Бекхарда, організаційний розвиток це планована дія, що здійснюється для розвитку організації.

Шестиелементна модель М. Вейсборда містить такі складові як: цілі, винагороди, лідерство, організаційна структура, відносини, допоміжні механізми. Науковець зазначає, що організаційний розвиток це пошук відповідності між вимогами організації та індивідом, зовнішнього оточення та організацією. [7]

При аналізі праць українських вчених, ми бачимо, що Г. Колесников визначає організаційний розвиток як процес удосконалення формальних та неформальних

сторін організаційної діяльності для безперервного вдосконалення процесів та оновлення організації. [8]

Ф. Хміль вважає, що організаційний розвиток це довготермінова робота для вдосконалення процесів та розв'язання проблем в організації. [9]

Модель організаційної ефективності та змін Берке-Литвина демонструє взаємозалежність 12 факторів, а саме: зовнішнього середовища, місії та стратегії, лідерства, організаційної культури та структури, політик та процедур, управління, клімату організації, мотивації, індивідуальних потреб та цінностей, індивідуальної та організаційної ефективності, вимог та здібностей. [10]

Однією з проблем імплементації системних змін в розвиток організації може бути відсутність лідера, що готовий забезпечити процес трансформації та впоратись зі спротивом до змін. Таким лідером, як зазначає Джеймс МакГрегор Бернс може бути трансформаційний лідер, що орієнтований на зміни всередині організації, має достатньо впливу, вміє надихати та вести за собою. Протилежним до нього за теорією Бернса є трансакційний лідер, що характеризується орієнтацією на досягнення цілей підлеглими, використанням систем нагород та штрафів для мотивації. [11]

Б. Басс продовжив дослідження теорії трансакційного та трансформаційного лідерства й на відміну від Дж.Бернса, вважає, що такі стилі лідерства не суперечать один одному, а можуть одночасно використовуватись та позитивно впливати на організаційний розвиток.

Трансформаційний лідер відрізняється від типового управлінця наявністю бачення, що на думку автора є важливішим за операційні процеси. Досягнути результату лідеру допомагатимуть візійність, мотивація, вміння надихати та гуртувати людей, навички управління процесами. [12]

Ситуативна модель лідерства Херсі-Бланшар передбачає чотири основних лідерських стилі, що залежать від рівня розвитку підопічного, мотивації та

професіоналізму. Відповідно лідер може водночас виконувати роль наставника, делегувати, залучати або інструктувати. [13]

Американський соціальний психолог Р. Лайкерт своєю чергою виділив дві крайнощі в стилі управління, а саме стиль управління орієнтований на результат та орієнтований на людину. Крім того, він виділяє 4 базових стилі керівництва, а саме: експлуататорсько-авторитарна, прихильно-авторитарна, консультативно-демократична та партисипативно-демократична. [14]

Поряд з вищеописаними теоріями лідерства варто зазначити автора книги “12 важелів успіху” С. Кові. Він твердить, що будь-які перетворення мають відбуватись на особистісному рівні. Організаційний розвиток та зміни є неможливими та нерозумними без особистих змін. Відповідно лідер має зростати, розвиватись зсередини назовні. [15]

Згідно зі спостереженнями Д. Гоулдмана, емоційний інтелект є спільною рисою ефективних та успішних лідерів. Він допомагає керувати мотивацією підлеглих, підвищувати продуктивність праці, завдяки раціональному управлінню емоціями в колективі та створювати особливий психологічний клімат. [16]

У результаті проведеного аналізу ми бачимо, що в 1970 році Роберт Грінліф написав роботу “Слуга як лідер” у якій зазначав, що великий лідер має перш за все стати слугою. Автор зазначав, що лідерство та служіння досить суперечні поняття, він наголошував на тому, що слугою має ставати лише сформований лідер за умов сильної внутрішньої мотивації. Грінліф твердив, що успішними стануть організації, що переважно управлятимуться лідерами-слугами, які допомагають, розвивають, применшуються та служать іншим. До основних якостей такого лідера можемо віднести: вміння слухати, емпатія та підтримка. [17]

Дж. Максвелл твердить, що лідерство це - вплив. [18] Він виокремив концепцію 5 рівнів лідерства, а саме ієрархічно: посада, дозвіл, продуктивність, людський розвиток, вершина. Перший рівень характеризується наявністю

формальної посади та позицією керівника, в той час, як за лідером 5 рівня йдуть через повагу та авторитет. [19]

Отже, результатом дослідження дефініцій організаційного розвитку та лідерства, що виділяють українські та міжнародні вчені, було виокремлено спільні та відмінні елементи понятійно - категорійного апарату, систематизовано та наведено сучасні приклади моделей організаційного розвитку. Зважаючи на дослідження, організаційний розвиток можна охарактеризувати безперервним процесом імплементації змін за допомогою трансформаційного лідера, що працює для стабільного росту організації й корелюється з організаційною культурою, готовністю діяти, зовнішніми та внутрішніми викликами.

1.2. Вплив лідерства на управління розвитком організацій за І. Адізесом та Дж. Коллінзом

Організації впродовж свого життя переживають різні етапи розвитку, від зародження, зросту, стагнації й можливо до завершення своєї діяльності. Завдяки ефективному управлінню, лідери можуть досягти росту своїх організацій та результативності, а також вчасно впроваджувати зміни та реагувати на виклики.

Інколи лідерам потрібно закріпити свої позиції на ринку, продемонструвати стрімкий ріст або врятувати організацію від занепаду. Не існує двох однакових організацій, аналогічно немає універсальних стратегій. Дж. Коллінз автором стратегії “Від Хорошого до Величного”. Він надає ряд рекомендацій організаціям, як трансформуватись з посередньої чи хорошої до справді величної та успішної.

Стратегія “Від хорошого до Величного” містить такі елементи як дисципліновані люди, думки, дії. Кожен з елементів містить по два управлінських принципи.

Аналізуючи перший елемент стратегії, а саме “дисципліновані люди”, автор зазначає, що на позицію керівника потрібно обирати особу з характеристикою Лідера 5 рівня. Такі лідери є скромними, проте вольовими, непомітними, але безстрашними, що суперечить загальноприйнятому баченню керівника як

харизматичного лідера, що перебуває в центрі уваги. [19] Проте, за тихим та цілеспрямованим менеджером не завжди можна розгледіти справжнього майбутнього лідера 5 рівня. Другий недолік - це залежність організації від наявного лідера, тому за умов його несподіваного відходу організація не буде готова зробити заміну, що може вплинути на результативність.

Перший принцип - лідер 5 рівня, що за спостереженнями автора, в успішних компаніях характеризується:

1. Непохитною рішучістю зробити, те що має бути зроблено;
2. Вихованням наступників;
3. Переконливою скромністю;
4. Моделлю “вікна та дзеркала”, відповідно успіх лідер приписує колективу, а помилки собі. [20]

Другий принцип з блоку “дисципліновані люди” це - “Спершу хто, а потім що?”. Автор рекомендує, вибирати не лише ефективних, самомотивованих, “потрібних” людей в команду, але й бути готовим позбавитись від “непотрібних”. В організаціях можуть змінюватись цілі, фокусні напрямки, проекти та стратегічні плани, тому Дж. Коллінз наголошує на відборі людей, що будуть готові до змін, що йдуть не за певним проектом, чи роботою в одному напрямку, а навпаки для яких важлива причетність до організації та готовність до змін. Більше того, автор зазначає, що не всі люди є основним ресурсом організації, натомість лише “правильні”.

Управляючи людськими ресурсами організації Дж. Коллінз рекомендує дотримуватись таких принципів:

1. Працювати так, щоб найкращі люди отримували найбільш перспективні проекти, а не займались розв'язанням проблем та “гасінням пожеж” ;
2. Якщо при відборі є сумнів, то краще не наймати такого працівника;
3. Якщо потрібно позбавитись від співробітника, то це варто зробити негайно;

4. За наявності лідера 5 рівня та команди мотивованих людей, варто подбати про формування організаційної культури.

Таким чином, другий елемент стратегії - дисципліноване мислення. Першим принципом якого є - дивитися в лице суворим фактам. Автор рекомендує визнавати проблеми та тверезо дивитись на показники. Для цього в організації потрібно:

- створити безпечне середовище, де кожна думка буде почута, а помилки вирішуються шляхом діалогу;
- дати можливість підопічним самостійно розв'язувати проблеми;
- розробити систему “червоних прапорців” для швидкого реагування керівництва та виявлення небезпечних показників.

Автор стратегії “Від хорошого до Величного” стверджує, що витрата часу на мотивацію людей марна. Правильні люди самомотивовані, а ключ до успіху це не демотивувати їх відсутністю реакції на реалії організації та закриваючи очі на беззаперечні факти.

Другий управлінський принцип для формування дисциплінованого мислення це сфокусованість.

Дж. Коллінз вивів концепцію “їжака” за мотивом есе британського філософа Ісаїя Берліна “Їжак та лисиця”. Він розділив людей на два типи, “лисиць” та “їжаків”, де перші мають різноманітні знання та придумують щодня нові плани, щоб спіймати їжака, який натомість йде до своєї мети, а в разі небезпеки згортається в клубок.[21]

Таким чином для реалізації даної концепції автор рекомендує:

1. Тримати фокус, тому що все що поза ним не має значення;
2. Складні та тривалі завдання розділити на прості та дрібні;
3. Розуміти, в чому організація може бути найкращою.

Зібравши мотивованих людей та побудувавши дисципліноване мислення організація нарощує вдосталь потенціалу, щоб здійснити прорив та перейти до третього елементу-дисциплінованих дій.

Культура дисципліни є першим прикладом даного блоку. Важливо розділяти культуру дисципліни та культуру тиранії, оскільки остання характеризується бюрократією, браком відповідальності та свободи, натомість перша спонукає змінювати людей зі середини та навчає бути дисциплінованими в повсякденному житті.

Одна з форм дисципліни - це фанатичне слідування концепції їжака та готовність відмовитись від можливостей, що з'являються за межами фокусу організації. З цього випливає наступна рекомендація - скласти список того, що треба припинити робити. На думку автора це навіть важливіше, ніж список того, що потрібно зробити.

Ще один управлінський принцип - це використання технологій у розвитку організації. В епоху інновацій, технологічного прогресу та постійних змін, технології можуть стати акселератором організаційного розвитку. Як зазначає Дж. Коллінз великі компанії не починали свою трансформацію з використання технологій. [20] Зазвичай після визначення свого фокусу та аналізу наявних ресурсів, компанії розуміли які саме технології їм потрібні. Проте за відсутності системи та дисципліни, технології не можуть бути єдиним рятівним фактором для росту компанії.

Отже, будь-які зміни - це тривалий поступовий органічний процес. Компанії, що ставали величними, не виділяли цей процес окремими назвами та не ставили часових рамок або термінів запуску. Цей процес настільки органічний, що працівники компанії зазвичай не відчували, що відбуваються якісь трансформації чи зміни. Довгострокові перетворення здійснюються за передбачуваною схемою: спочатку нарощування потенціалу, а потім стрімке зростання. Відповідно для стабільного організаційного розвитку потрібна присутність лідера 5 рівня, мотивованої команди, організаційної культури, дисципліни та сфокусованості.

На противагу Дж. Коллінсу, І. Адізес зазначав, що не існує універсального лідера, а стиль менеджменту корелюється з етапами розвитку організації й

впродовж життєвого циклу змінюється. У своїх працях І. Адізес називає організацію живою системою та виділяє такі стадії організаційного розвитку: залицяння, раннє дитинство, активне зростання, юність, розквіт, старіння, аристократизм, сале́м - сіті, бюрократія та смерть. [22]

У своїй книзі “Командне лідерство, як порозумітись з будь-яким менеджером” Адізес виділяє такі ролі менеджменту: [23]

1. Виробник (Р) характеризується короткостроковою орієнтацією на результат та на операційні процеси;
2. Адміністратор (А) орієнтований на короткострокову ефективність та на процес виконання завдань;
3. Підприємець (Е) працює на довгостроковий результат, інноваційність та готовий ризикувати;
4. Інтегратор (І) для нього характерна довгостроковість, вміння об'єднувати людей та надихати.

Кожен лідер має свій унікальний код - РАЕІ, де одна роль розвинута краще (позначається великою буквою), а інша може бути взагалі відсутня. Зазвичай лідер може виконувати одну, дві, в кращому випадку три функції. Щоб забезпечити стабільний розвиток організації І. Адізес зазначає, що в ній мають бути присутні менеджери взаємодоповнюючих стилів.

Якщо проаналізувати етапи життєвого циклу та його кореляцію зі стилями управління, то ми бачимо, перший етап “Залицяння”. Він характеризується формуванням відданості ідеї засновником, створенням цінності та формуванням продуктів та команди. Для нього варто шукати менеджера з яскраво вираженими якостями підприємництва, з кодом раЕі, що є найпоширенішим стилем управління серед засновників.

На етапі “Раннє дитинство” в умовах формування системи, організація орієнтується на запуск власних продуктів та послуг, вона залежить від обороту. Ключовою персоною на даному етапі є менеджер організації з кодом Раеі,

відповідно його фокус це виконання короткострокових завдань для досягнення результату.

Етап “Активне зростання” характеризується стабільним доходом та реалізацією своїх продуктів та послуг, проте відсутністю організаційної структури та налаштованих процесів. Діяльність організації повністю залежить від керівника. На даному етапі рекомендовано делегування повноважень та налаштування процесів. Для цього ідеальним буде керівник, що володіє добре розвинутими підприємницькими та виробничими функціями (PaEi).

На етапі “Юності”, організація починає жити окремо від свого засновника, тому для неї потрібен менеджер PAei, що крім орієнтації на результат, готовий стабілізувати організацію, делегувати свої повноваження, приглушити активний ріст, щоб запобігти перевантаженню організації.

Коли налаштовані процеси, спостерігаються стабільний ріст продаж, згуртованість команди, візія та цінності не суперечать поведінці, то ми спостерігаємо етап “Розквіту”. З однієї сторони, організація досягла найвищої точки свого розвитку, проте з іншої сторони за умов неправильно підбраного менеджера організація ризикує почати процес спаду. Для розквіту менеджер має виконувати функції підприємця та інтегратора (paEI).

На думку І. Адізеса, для хорошого менеджера достатньо мати розвинену одну управлінську функцію, в той час, як лідер має володіти не менш як двома функціями, одна з яких - інтегратор.

Отже, вищезазначені п'ять етапів життєвого циклу характеризують поступовий ріст та розвиток організації, пройшовши котрі за умов невірно підбраного менеджера організація ризикує почати процес спаду.

З етапу “Старіння” розпочинається занепад організації, першими індикаторами старіння організації є відсутність мотивації захоплювати нові ринки, запускати нові продукти чи проекти та розвиватись.

Організація досягла стабільності й плавно рухається до етапу “Аристократизму” якщо у ній присутня формальність, замовчування, щоб не суперечити поглядам керівництва та висвітлення лише позитивних новин. Для даних етапів потрібен професійний менеджер зі стилем Підприємця (PaEi), що здатен ухвалювати непопулярні рішення та водночас бути візіонером.

Остаточний занепад організації проходить повз етапи: “Салем-Сіті”, “Бюрократія”, а тоді “Смерть”, що характеризується браком фінансів, інертністю, відсутністю мотивованої команди та проектів.

Вивчивши підходи до лідерства та управління розвитком Дж. Коллінза та І. Адізеса, які спричинені різним кутом аналізу, спостерігаємо, що Лідер 5 рівня є універсальним для розвитку величких організацій, за баченням Дж. Коллінза. Натомість, І. Адізес виділяє 4 функції менеджменту та стверджує, що для організаційного розвитку потрібна присутність різних типів менеджерів, що відповідають етапу життєвого циклу. Сфокусованість та концепція “їжака” запропонована Дж. Коллінзом суперечить рекомендаціям І. Адізеса щодо розширення портфелю продуктів та послуг організаціями на етапі Активного росту.

1.3. Якості лідерства за митрополитом Андреем Шептицьким

Розглянувши закордонний досвід провідних експертів та дослідників варто повернутися в український контекст лідерства. Серед моральних авторитетів та лідерів нашого суспільства для аналізу було обрано особу, праці та послання А. Шептицького. Він як лідер УГКЦ пройшов зі своїм народом дві світових війни, переслідування, репресії та ув'язнення, був духовним наставником для молоді та ефективним управлінцем. [24]

Митрополит А. Шептицький є українським лідером 5 покоління за Дж. Коллінзом, тому що йому притаманні такі лідерські якості як мислення на перспективу, жертівність, смирення та навички ефективного управління. [25]

Якщо розглядати рекомендації, що дає митрополит для майбутніх провідників пропоновані М. Мариновичем у своєму дослідженні, то він виділив такі

якості лідера: громадянська постава, орієнтованість на спільне благо, готовність вести народ за собою, наявність твердого скелета переконань, слідування Закону Божому. [26]

Проаналізувавши низку досліджень, пастирських послань та листів митрополита Андрея до влади, духовенства, молоді та мирян нами було виведено 10 якостей, що притаманні лідеру: вірність Христові, служіння, любов до ближнього, патріотизм, працелюбність, підприємливість, єдність, відповідальність, мудрість, жертовність.

Перша лідерська якість - це вірність Христові.

У пастирському посланні до духовенства митрополит зазначав, що лідер має бути вірним Христові, в його основі та повсякденному житті мають лежати Божі Заповіді: “Хай Божий Закон буде правилом Вашої поведінки й Вашою ціллю. Ідучи цією дорогою, без жодного сумніву, найкраще послужите Батьківщині й майбутньому нашого народу”. [27]

Крім того, незважаючи на повсякденні завдання та турботи лідера, митрополит закликає тримати Бога на першому місці у житті. “Дбайте перш за все про Боже Царство і все те, що до нього веде! А працю і старання про земні речі покладіть на другому місці!” [28] В продовження він твердить: “ У молоді серця вщиплюйте справжню побожність! Пам’ятайте що християнське виховання є більшим добром, ніж усі добра світу”. [28]

При цьому митрополит Андрей у своїх посланнях наголошує на впливі християнського виховання на розвиток країни загалом. “Від виховної сили Церкви, праці духовенства з молоддю, проповідуванні Євангелія та тлумачення християнських чеснот залежить могутність Батьківщини”. [29]

Друга лідерська якість - служіння

Лідер-слуга не ставить себе та особисті інтереси на перше місце, він готовий знаходитись в тіні та розвивати інших. Як зазначає митрополит: “Попри своє добро, зуміє він подбати про других. А коли цього треба, то потрапить і своє добро

пожертвувати. Та ніколи ні найменшої кривди не допустить супроти ближнього”. [30]

Такий лідер готовий до кооперації, він ставить командні цілі, дбає про загальне благо, а не йде за власними амбіціями. “Нехай Бог завжди дає нашому народові мудрих провідників у суспільному та політичному житті, які шукали б не свого, а загального добра, які б здійснювали провід, які б сміливо і голосно признавалися до принципів Христової віри”. [31]

Відсутність егоїзму та бажання вивищити себе може бути характерною рисою такого лідера. Особистим прикладом він демонструє покірність, вразливість та смиренність. Якщо лідер готовий визнати свої слабкості та помилки, тоді й команда не буде боятись ділитись своїми невдачами.

“А хто уживає своєї влади виключного для свого добра, той своїм самолюбством руйнує повагу та нищить свій вплив. Тож коли вимагаєш у справах, щодо яких маєш владу над людьми, послугу та пошани, то в першій мірі сам шануй святість Божого порядку, і не понижай його безправством та самолюбством”. [31]

Таким чином служіння як лідерська якість виражається в тому що, лідер шукає не свого, а загального добра, а також змінює оточення особистим прикладом.

Поряд зі служінням, митрополит наголошував на старозавітній заповіді любові: “Люби ближнього свого, як самого себе”. [32]

Третя лідерська якість - любов до ближнього.

У своєму пастирському листі він говорить про цінність любові до ближнього. “Велика й рідка, то любов-віддати життя за приятеля! А безмірна й на правду Божа то любов-усіх людей і кожного зокрема уважати таким своїм приятелем, щоб за нього, тобто за кожного чоловіка зокрема, бажати пролити кожної хвили своєю кров”. [30]

Виходячи зі сказаного, лідер не ділить людей на своїх і чужих, багатих та бідних, друзів та ворогів, він любить свою справу та працює для блага кожного.

Четверта лідерська якість - патріотизм

Своїми словами А. Шептицький наголошує на тому, що лідер має бути патріотом своєї країни, проте застерігає від ненависті між народами. Патріотизм та любов до країни вимірюється діями, але аж ніяк не голосливими фразами.

“Християнин може і повинен бути патріотом! Але його патріотизм не сміє бути ненавистю! І не сміє накладати обов’язків, які противилися б вірі!. Хто на своєму становищі працює для добра народу, сповняючи сумлінно свої обов’язки, той є ліпшим патріотом, ніж той що багато говорить, але мало робить”. [33]

Як бачимо з наступної цитати, важливою складовою патріотичного виховання на думку митрополита є Церква. Лідеру потрібно закладати засади патріотизму ще з дитячого віку, під час формації цінностей та переконань. Таке виховання ґрунтується на любові до Батьківщини.

“В християнських народах немає більшої виховної сили, ніж сила Церкви. Вона виховує народи, прищеплює в душі дитини християнські чесноти, які зроблять із неї доброго патріота та мудрого громадянина”. [29]

Відтак патріотичний лідер повинен тримати баланс між ненавистю та бажанням захищати свою країну, демонструвати любов до України своїми діями, а не словами.

П’ята лідерська якість - працелюбність

У своїх посланнях митрополит Шептицький настановляє лідерів не марнувати час та вдаватись до щоденної праці на славу Божу. “Працюйте, так щоби доробляючись дочасного добра не стратили вічного!”. [31]

У наступній цитаті ми бачимо, що митрополит акцентує свою увагу на небезпеці яка підстерігає кожного. “Бережіться лінощів! У всіх знаннях та станах лінь-марнування свого добра. Бо час призначений на працю, є теж Божим даром!”. [29]

Лінь, що переходить у апатію та демотивацію лідера, негативно впливатиме на команду, що йде разом з ним, спонукає втекти від відповідальності та загрожує духовній та фізичній деградації.

“Ліпше працює той, що для нього праця не є лишень орудником до досягнення уживання, а обов’язком наложеним від Бога”. [28]

Цими словами митрополит Андрей нагадує лідерам, що праця це можливість реалізувати плани, отримати ресурси, проте також це можливість творити суспільне добро й вона має реалізовуватись в альтруїстичних мотивах.

Шоста лідерська якість - підприємливість

А. Шептицький за допомогою своїх листів спонукав молодих людей брати відповідальність за майбутню економіку країни та не боятись починати власну справу.

“Нехай будучі покоління візьмуть у свої руки торгівлю і промисел. Бо бідним є той народ, що не має свого промислу в якому торгівлю ведуть чужинці. Виробляйте в молоді самостійність та індивідуальність, щоб на всіх ділянках життя народ був самовистарчальним” [33]

Особистим прикладом митрополит демонстрував молодим лідерам роль підприємництва у житті громад, створивши “Маслосоюз”, “Сільськогосподарський іпотечний банк” та ряд інших кооперативів.

Сьома лідерська якість - Єдність

Митрополит закликав до спільності та роботи воедино. “Лучіться разом в організації! Заводіть по своїх селах християнські крамниці, громадські комори та всякі інші пожиточні установи! Коли будемо заєдно держатись разом-тоді в кожному ділі виказуватимемо більшу силу. А противно: коли будемо роз’єднані, тоді ослабнемо і ні до чого не дійдемо!” [30]

Дана цитата з пастирського послання вказує, що лідер який планує працювати ефективніше та на довгострокову перспективу має прагнути об’єднувати навколо себе команду та спільно рухатись вперед.

Митрополит у своєму посланні “Як будувати рідну хату” використовує алегорію, називаючи “хатою” нашу країну. Він знову ж таки наголошує, що

лідерство це не лише про ідеї та прагнення, а також про конкретні дії, що здійснюються задля об'єднання населення України.

“Якщо хочемо всенаціональної Хати хотінням глибоким і щирим, якщо на те воля не є тільки фразою, ілюзіями, то вона мусить проявлятися діянням і те діяння мусить вести до єдності. До єдності в усіх напрямках, тому й до єдності релігійної”. [29]

Маючи одну ціль та єдине бачення майбутнього, лідер, що прагне єдності не розділятиме цілі на свої та чужі, не наголошувати на власних амбіціях чи егоїзмі, спільне добро залишатиметься в пріоритеті для нього.

“Спільне добро чинить із людей одно тіло. Почуття й свідомість спільного добра, об'єднує людей, веде чоловіка до розуміння, що загальне добро- то його власне добро, а ближні його - то наче він сам. [30]

Восьма лідерська якість - відповідальність

Відповідальність та прийняття рішень лідером веде за собою низку наслідків, працюючи з командою чи у своїх повсякденних справах, лідер є візитівкою спільноти, компанії, бізнесу, тому за кожен крок, тезу чи висловлювання потрібно бути готовим відповісти.

Лідерство це особиста відповідальність перед тими хто повірив, кого веде, служить, допомагає та підтримує лідер.

“У кожному товаристві людей бачимо одне: де немає голови, там нема ладу ні сили. Громада без голови розходиться, а родина без голови ділиться” [34]

Від лідера залежить як існуватиме справа, організація чи ініціатива. На лідері відповідальність за майбутнє, що лежить в основі доброго суспільства та базується на цінностях.

Дев'ята лідерська якість - мудрість

Особистий приклад митрополита демонструє нам як мудрий лідер, інтелектуал того часу може працювати не лише над розвитком себе, а для підняття загального рівня освіченості серед населення. Він працював над відкриттям шкіл,

підтримкою згромаджень, давав духовенству можливість отримати якісні студії закордоном, спонукав до створення спільнот, робив акцент на дітях та роботі з маргінесом. [35] В своєму посланні Андрей Шептицький виділив роль освіченого лідера для творення суспільства.

“Інтелігенція - то слава нашої Церкви! Вона являється не раз навіть справжньою поміччю в трудному ділі, яке віддав нам Христос. Бо своїм прикладом заохочує менш просвічених людей до заховування Божих заповідей. А опріч цього, через сумлінне виконання своїх обов’язків, є додатною силою нашої суспільности, підтримуючи її своєю повагою, наукою і впливом”. [36]

Знання можуть зробити лідера гордим та високомірним, проте мудрість дозволяє вміло ними користуватись та додає смирення для блага інших.

“Мудрість життя полягає в тому, щоб любити те, що насправді є добром. І хто зумів би так любити лишень справжнє добро, той був би наймудрішим і святим чоловіком”. [37]

Цією цитатою митрополит надихає лідерів прагнути добра, шукати сенс у справах які вони роблять, діяти з любові до ближнього. В приповідках Соломона [38] ми бачимо, що мудрість дається від Бога, вона чиста, жертвна та світла. Бог-це справжнє джерело добра. Лідер, що пізнає його правди зможе розсудливо та з щирими намірами творити добрі діла.

Десята якість лідера - Жертвність

Якщо поглянути на контекст Галичини 30-х роках, де активну державотворчу позицію займає націоналістична молодь, митрополит закликає їх до відданості та самопожертви для загального добробуту країни.

“Ви молоді літами, а чувствами гарячі. У Вас могутнє почування любови Вітчизни; вона домагається діл, до діл взиває. Витривайте у службі й не жалуйте жертв, але жертв таких, яких вимагає народна справа у теперішній хвилі-жертв згідних з наукою Христа, з добром Народу». [39] Проте й зараз ми бачимо, що

першими на майдан вийшли молоді студенти, вони показали свою лідерську позицію та готовність піти на самопожертву.

“Нехай молодь одушевляється всім, що велике та добре, нехай любить Україну, буде готова для неї працювати, та життя віддати, бо християнська молодь завжди повинна бути готова на жертву для Бога, для ближніх, для народу”. [40]

Отже, звідси випливають десять якостей від митрополита Андрея для майбутніх провідників. Лідерство має базуватись на християнських цінностях з дотриманням Закону Божого. Майбутні провідники мають бути готовим служити іншим, ризикувати та бути підприємливими, щоб творити загальний добробут та економічне благо країни. Освічені лідери з наявним патріотизмом, прагненням до кооперації та єдності, а також достатнім рівнем відповідальності та самопожертви можуть становити майбутню еліту провідників нашої країни.

Отже, впродовж даного дослідження було визначено та проаналізовано поняття організаційного розвитку в Україні та світі. Розглянуто типи та підходи до лідерства, та його вплив на організаційний розвиток. Виведено 10 лідерських якостей за митрополитом А. Шептицьким.

Наслідком аналізу дефініцій організаційного розвитку, що виділяють українські та міжнародні вчені було виведено власне визначення. Організаційний розвиток це безперервний процес імплементації змін за допомогою лідера, що працює для стабільного росту організації й корелюється з організаційною культурою, готовністю діяти, зовнішніми та внутрішніми викликами.

I. Адізес виділяє такі стадії організаційного розвитку: залицяння, раннє дитинство, активне зростання, юність, розквіт, старіння, аристократизм, салеми-сіті, бюрократія та смерть. Визначено відповідність унікального менеджерського коду РАЕІ до етапів життєвого циклу організацій.

Дж. Коллінз надає ряд рекомендацій організаціям, щоб трансформуватись з посередньої чи хорошої до справді величної та успішної за допомогою системного підходу, дисциплінованих людей, думок та дій.

Проте спостерігається ряд суперечностей у міжнародних підходах до лідерства та організаційного розвитку. Коллінз вважає, що існує універсальний лідер для кожної організації, а Адізес навпаки стверджує, що для кожного етапу організаційного розвитку потрібен свій тип менеджера. Він рекомендує диверсифікувати портфель продуктів та послуг, натомість Коллінз пропонує дотримуватись концепції “їжака” та тримати фокус.

Для аналізу українського контексту лідерства було обрано пастирські послання та листи морального авторитета нашого суспільства митрополита Андрея Шептицького та виведено такі лідерські якості: вірність Христові, служіння, любов до ближнього, патріотизм, працелюбність, підприємливість, єдність, відповідальність, мудрість та жертвовність.

РОЗДІЛ 2

СТАН ТА ОСОБЛИВОСТІ ВПЛИВУ ЛІДЕРСТВА НА РОЗВИТОК ГРОМАДСЬКИХ ОРГАНІЗАЦІЙ

2.1. Аналіз діяльності та впливу лідерства на управління розвитком організації “Українська молодь -Христові” парафії Покрови Пресвятої Богородиці м. Тернопіль.

Молодіжна християнська організація «Українська молодь - Христові» парафії Покрови Пресвятої Богородиці м. Тернопіль (далі - УМХ) це частина всеукраїнського християнського руху, що започаткувався 6 травня 1933 року в Галичині митрополитом А. Шептицьким. З часів підпілля УГКЦ (1946-1989 рр.) [41] спільнота існувала за кордоном в діаспорі, проте в 1990 році на хвилі загального патріотичного і духовного піднесення відбувся другий з'їзд спільноти Українська молодь Христові та її повернення на територію України. [42]

Спільноту “Українська молодь - Христові” в Тернополі при парафії Покрови Пресвятої Богородиці було засновано в жовтні 2017 року.

Місія УМХ- донесення та реалізація заповіту А. Шептицького “Українська молодь Христові” через творення християнського молодіжного середовища, що сприяє формації суспільно активних християн. [43]

Цінності УМХ:

- поширюємо християнські цінності;
- підтримуємо авторитет Церкви;
- зберігаємо традиції та шануємо обряд;
- виявляємо національну свідомість у своїх діях та рішеннях;
- суспільно активні та присутні у публічному просторі;
- відкриті на інших та поширюємо ідею.

Візія УМХ - якісна у своїй діяльності, що відповідає викликам суспільства, чисельна своїми членами, через особистий приклад членів УМХ, присутня у

публічному просторі і відома через формування сучасної молодії української еліти. [44]

Завдання УМХ - сприяння та допомога молоді у прийнятті християнських цінностей та підвищенні її духовного рівня; відродження давніх родинно-побутових традицій, народних християнських дійств; провадження в молодіжне середовище досягнень світової християнської науки та культури; виховання у молоді поваги до минулого, пошук та збереження історичних документів, духовних, мистецьких та інших цінностей українського народу. [43]

УМХ здійснює свою діяльність у таких формах: духовні бесіди, спільні Літургії, реколекції, сарепти, прощі, з'їзди, табори, творчі вечори, харитативні справи, дискусії.

Організація діє на підставі Статуту, підпорядковується декретам владики та Правильнику УМХ.

Загальні Збори осередку є найвищим керівним органом, що скликається раз на рік Головою для заслухання річного звіту управи, проведення щорічної процедури вибору нової, прийняття та виключення членів організації.

Склад Управи осередку:

Голова осередку завданням якого є планування цілей та проектів організації на рік, створення операційного та тижневого планування, формація команди та їх розвиток, налаштування синергій в Управі, контроль виконаних завдань, проведення щотижневих зустрічей, розвиток управлінської команди, комунікація з бізнесом, владою та представниками духовенства.

Заступник голови відповідальний за: організацію роботи з командами, презентацію організації назовні, проведення зборів спільноти та за умов відсутності голови, виконує його обов'язки.

Секретар: робить короткий звіт кожної зустрічі, відповідальний за висвітлення новин членам організації, ведення внутрішньої комунікації.

Скарбник відповідальний за: ведення бюджету організації та проектів, пошук додаткового фінансування, моніторинг виконання фінансових планів, оптимізацію процесів та створення фінансових звітів.

В організації присутній духівник, з правом вето в усіх справах, що стосуються питань вчення Церкви, моралі, церковних установ, хоча він не є частиною управи. Духівник зобов'язаний проводити катехизмові та духовні науки для членів спільноти, відстоювати інтереси УМХ в структурах церкви, комунікувати з іншими духівниками осередків УМХ.

Допускається суміщення усіх позицій, крім Голови осередку, а також за потреби створення нових.

Вибори нової управи відбуваються щороку на Законодавчих Зборах організації. Кожен член організації має право висунути свого кандидата на посаду майбутнього Голови, а також скарбника та секретаря. За список кандидатів відбувається анонімне голосування, якщо набрано 50+1% голосів, то кандидат вступає до виконання своїх повноважень одразу після закриття Законодавчих Зборів.

Після виборів, новообраний Голова призначає заступника, при потребі вказує додаткові позиції Управи та відповідальних осіб на наступну каденцію.

Попри демократичність виборів такий механізм має ряд недоліків:

1. Відсутність базових кваліфікаційних вимог до кандидата;
2. Відсутність у кандидатів стратегічного плану розвитку організації;
3. Вибір майбутньої управи суб'єктивний та не залежить від результатів попередньої діяльності;
4. Відсутня будь-яка підготовка та досвід новообраної команди для успішного виконання роботи;
5. В команду можуть потрапити люди з протилежним баченням організації або не командні гравці.

В організації відсутні обмеження на те, щоб працювати поспіль кілька років в Управі чи обіймати одну й ту ж позицію. Після свого терміну член Управи може бути переобраним ще раз на свою позицію або на позицію голови. Крім того, голова може бути обраним на іншу позицію в управу, або залишитись членом спільноти по закінченню свого терміну, що теж може спричинити проблеми для всього осередку:

1. Невпевненість та проблема сприйняття членами осередку нового лідера, тому що 49% спільноти за нього не голосувало;
2. Амбіції та спротив попереднього лідера може заважати діяльності нового;
3. Попередній лідер може не сприймати авторитету нового;
4. Попередній лідер може залишитись неформальним лідером, й члени спільноти вважатимуть його головою, попри наявність формального.

Станом на 2019 рік, членами парафіяльного осередку УМХ є 25 молодих людей віком від 14-25 років, з них 5 осіб з Управи.

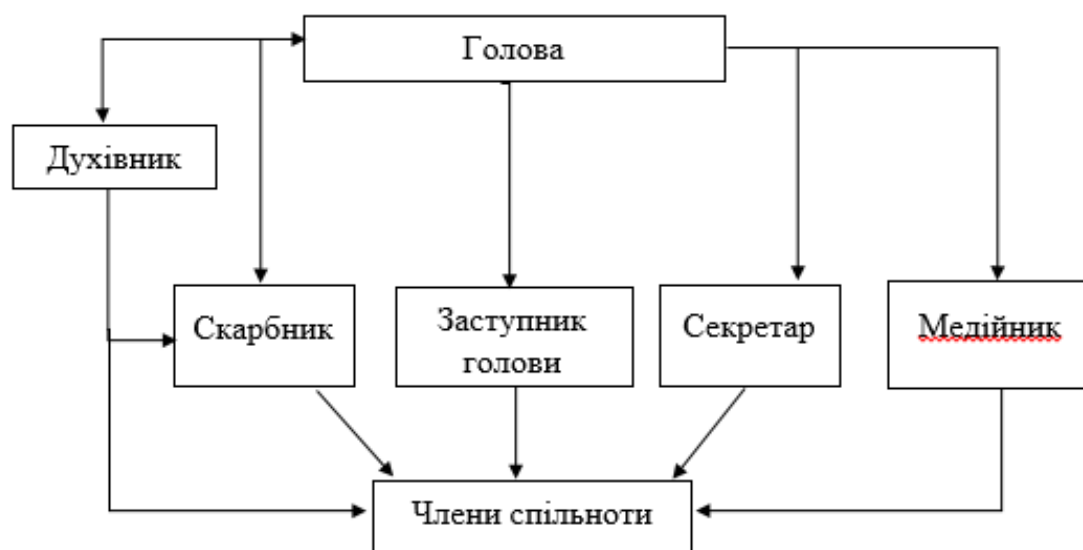


Рис 2.1. Організаційна структура УМХ в 2019 році. Складено автором

Проаналізувавши структуру Тернопільського парафіяльного осередку 2019 року, ми бачимо, що крім обов'язкових позицій, регламентованих Правильником, створено нову позицію медійника, що відповідальний за зовнішні зв'язки та ведення сторінок у соціальних мережах.

В організаційній структурі УМХ відсутній поділ на команди та напрямки, а також менеджерські позиції середньої ланки. Єдина сформована команда в організації - це Управа.

Відсутня чітка вертикаль підпорядкування, відповідно на членів спільноти одночасно може впливати духівник спільноти, заступник та голова.

Недоліки даного підходу:

1. За умов поганої комунікації між головою, заступником та духівником, членам спільноти може бути донесена недостовірні інформація або поставлені різні задачі та цілі;
2. Член спільноти не розуміє відповідального за прийняття управлінського рішення;
3. Процес прийняття рішення ускладнений та занадто довгий за умов різних поглядів голови та духівника;

Проте в 2019 році реакцією на зазначені виклики стали наступні зміни:

1. Комунікація по принципу голова-заступник-член спільноти була змінена. В рамках реалізації проектів за комунікацію з членами спільноти відповідає одна особа з Управи, за наставництвом Голови;
2. Прийняття будь якого стратегічного рішення обговорюється з Управою;
3. Голова спільноти не реалізує чи ініціює проекти самостійно (зверху вниз), а запроваджує культуру ініціативності;
4. Для реалізації будь-якого проекту формується команда з членів спільноти та керівником команди, з чітким розподілом зон відповідальності та часових рамок; Голова спільноти, повністю делегує реалізацію проекту на команду. Навчає та консулює новообраного керівника команди, для того щоб розвивати лідерство в осередку.

Таблиця 2.1

Стилі лідерства УМХ в 2017-2019 рр.

Показник	2017 рік	2018 рік	2019 рік
Етап життєвого циклу (І. Адісес)	Залицяння	Залицяння	Раннє дитинство
Стиль менеджменту (РАЕІ) факт*	раЕі	рАеі	раеІ
Стиль менеджменту (РАЕІ) рекомендація (І. Адісес)	раЕі	раЕі	РаЕі
Управлінський підхід висхідний/низхідний	висхідний	висхідний	низхідний
Рівень лідерства 1-5 (Дж.Максвелл)	2	1	4
Трансакційний/ трансформаційний лідер (Б.Басс)	Трансформац.	Трансакц.	Трансформац.

Джерело: складено автором

Проаналізувавши дане дослідження, ми бачимо, що організація виросла з етапу Залицяння до етапу Раннє дитинство впродовж трьох років своєї діяльності. У 2017 році наявний стиль менеджменту відповідав етапу життєвого циклу організації, проте наступні два керівники не володіли потрібним кодом РАЕІ.

Порівнюючи управлінські підходи керівників УМХ ми спостерігаємо, що лідер організації в 2019 році використовував низхідний підхід управління, на противагу висхідному в 2017-2018 рр.. Цілі організації та ініціатива йшла з низів, таким чином вдалось досягнути активізації членів спільноти.

Якщо аналізувати тип лідера УМХ за теорією Максвелла, то в 2018 році організацією управляв формальний лідер. З ним працювали через його посаду. В 2019 році з лідером 4 рівня працювали, бо поважали те, що він зробив для спільноти та особисто для кожного члена команди.

Отже, в 2019 році в організації з'явився лідер з яскраво вираженою роллю інтегратора. Він давав свободу у прийнятті рішення команді застосовуючи низхідний підхід управління, здобув повагу команди та як трансформаційний лідер розвивав та мотивував членів спільноти.

Для того, щоб зрозуміти результативність кожного з лідерів та їх вплив на розвиток організації було проведено аналіз ряду показників.

Таблиця 2.2

Результати діяльності організації УМХ за 2017-2019 рр.

Показники	Роки			2019 р. до 2017 р. (у к-сть разів)
	2017	2018	2019	
Кількість членів, осіб	18	21	25	1,4
в.т.ч. Виконавча Рада, осіб	4	4	5	1,3
Проекти:	6	8	18	3
-внутрішні, шт.	4	4	5	1,3
-для зовнішніх користувачів, шт.	2	4	13	6,5
Залучені фінансові ресурси на проектну д-сть, грн	2050	2840	3860	1,9
Витрати на реалізацію проектів, грн.	330	970	4860	14,7
Охоплення аудиторії, осіб	80	230	870	10,9

Джерело: складено автором

Аналізуючи динаміку кількості членів організації, бачимо що за період 2017-2019 рр., чисельність зросла на 6 осіб, з 18 до 25 осіб, також було розширено Виконавчу Раду на одну додаткову позицію. Проаналізувавши кореляцію кількості проектів до кількості членів організації, можна побачити, що в 2017 та 2018 роках наявні людські ресурси використовувались неефективно, тому що проекти були ситуативними, короткостроковими та з невеликим охопленням аудиторії. Якщо в 2017 році 18 учасників організації реалізували 6 проектів, то в 2019 році 25 членів

реалізували втричі більше короткострокових проектів, збільшивши вплив на цільову аудиторію.

Організація спрямовувала свої сили, ресурси та енергію на розвиток внутрішнього потенціалу її членів. Зі зміною лідера в 2019 році спостерігаємо зміщення акцентів в проектних напрямках. Якщо в 2017 році, більшість проектів виконувались для забезпечення внутрішніх потреб організації, то в 2019 році орієнтувались на споживачів ззовні, таким чином розширивши цільову аудиторію, охопленість та впізнаваність.

Таблиця 2.3

Рух грошових коштів організації УМХ за 2017-2019 рр., грн.

Статті доходів/витрат, грн.	Роки			2019 р. до 2017 р. (у к-сть разів)
	2017	2018	2019	
Залишок коштів на початок періоду, грн.	-	1 340	4 100	-
Надходження коштів				
Членські внески	620	2 210	6 750	10,9
Партнерська підтримка	-	-	1 800	-
Фандрейзингові кампанії	2 050	2 840	3 860	1,9
Благодійні пожертви	-	-	1 170	-
Всього надходжень, грн	2 670	5 050	13 580	5,1
Витрати				
Витрати на проектні заходи	330	970	4 860	14,7
Адміністративні витрати	680	430	1 250	1,8
Транспортні витрати	320	410	2 160	6,8
Навчання та розвиток команди	0	480	3 790	-
Всього витрат, грн	1 330	2 290	12 060	9,1

Джерело: складено автором

Таблиця 2.3 демонструє результати дослідження статей руху грошових коштів УМХ з 2017 по 2019 роки.

Як бачимо впродовж 3-ох років спостерігається стабільне зростання доходів. Основною бюджетоутворюючою статтею є членські внески, що впродовж трьох років діяльності організації зросли понад вдесятеро.

З 2019 року організація стала більш впізнаваною, що дало змогу диверсифікувати доходи, шляхом залучення партнерської підтримки та пожертв від добродіїв, що в сукупності становлять п'яту частину всіх надходжень організації.

Відбулось стрімке зростання витрат на проектні заходи у 2019 році в порівнянні з 2017 роком. В організації з 2019 року зросла кількість транспортних витрат в 6,8 раз у порівнянні з 2017 роком через реалізації проектів за межами міста.

З 2018 року організація почала інвестувати кошти в розвиток своїх членів, проте основне зростання витрат спостерігається в 2019 році. Тоді було проведено ряд командотворчих заходів для членів організації та запроваджено неформальну мотивацію.

Отже, було проаналізовано загальні відомості та показники діяльності УМХ за 2017-2019 роки. Згідно нашого дослідження бачимо чітку залежність результативності організації до типу лідера та його управлінських якостей. Хоча тип менеджменту керівника 2019 року не відповідав етапу життєвого циклу, проте трансформаційний лідер, що запровадив низхідний спосіб управління та досягнув 4 рівня лідерства продемонстрував найкращі результати діяльності організації за 2017-2019 роки.

2.2. Аналіз діяльності та впливу лідерства на управління розвитком відокремленого підрозділу ВМГО “АЙСЕК в Україні” у м. Тернопіль

АIESEC - це міжнародна, неполітична та нерелігійна громадська організація, що працює для миру та розвитку людського потенціалу. [45]

В світі організація існує з 1948 року та присутня в 114 країнах. [46] В Україні свою діяльність почала з 1994 року та станом на 2020 рік діє в 14 містах та охоплює понад 600 учасників. Відокремлений підрозділ ВМГО “АЙСЕК в Україні” у м. Тернопіль (далі - АIESEC) було засновано в листопаді 1992 року.

Основний вид діяльності- міжнародні волонтерські та професійні обміни для молоді.

Місія організації - допомагати молодим людям розвивати в собі лідерство.

Візія організації - Мир і розвиток людського потенціалу.

Цінності AIESEC:

- Лідерство (Activating Leadership): надихаємо лідерів особистим прикладом
- Цілісність (Demonstrating Integrity): діємо відкрито, послідовно та базуємо свої дії та рішення відповідно до філософії організації
- Різноманітність (Living Diversity): навчаємось у міжнародному середовищі і беремо до уваги різні точки зору
- Насолода від участі (Enjoying Participation): працюємо активно, енергійно, з ентузіазмом, створюючи динамічну атмосферу в організації
- Досконалість (Striving for Excellence): прагнемо забезпечити найвищу якість у всіх аспектах діяльності організації
- Безперервність (Acting Sustainably): приймаємо рішення виходячи з потреб майбутніх поколінь.

За допомогою своїх програм, AIESEC прагне виховувати лідерів з такими якостями:

1. Розуміння своїх сильних та слабких сторін. Лідер знає свої цінності та дотримується їх. Розуміє як використовувати свої сильні сторони, щоб подолати слабкі;
2. “Житель світу”. Такий лідер знає, що коїться в світі, він активний та готовий змінювати його на краще;
3. Орієнтація на вирішення проблем. Вирішує складні ситуації, легко підлаштовується під обставини, що змінюються, готовий ризикувати та брати на себе відповідальність;
4. Вміння надихати та вести за собою. Знаходить спільну мову з різними людьми, надихає та залучає до праці над спільною метою.

Для молоді в AIESEC пропонується на вибір чотири програми розвитку:

1. Програма розвитку особистості за допомогою членства в організації;
2. Програма розвитку через лідерські ролі в організації;
3. Програма міжнародних професійних стажувань;
4. Програма міжнародних волонтерських стажувань.

В портфелі продуктів організації AIESEC знаходяться:

1. Програма волонтерських стажувань;
2. Програма професійних стажувань;
3. Програма стажувань в стартап підприємствах;
4. Програма вхідних стажувань.

Додаткові проекти можна згрупувати по таких підкатегоріях:

1. Для розвитку членів організації AIESEC;
2. Для реалізації міжнародних стажувань;
3. Для підвищення впізнаваності організації в місті.

AIESEC діє на підставі Статуту та регулюється Зведеними положеннями Локального комітету Організації. Найвищим керівним органом Локального Комітету (далі - ЛК) виступають Законодавчі Збори ЛК, що розглядає питання членства в організації, виборів Виконавчої Ради, затвердження, аналіз та розгляд плану діяльності ЛК. Координуючим органом ЛК є Виконавча Рада, що підзвітна Законодавчим Зборам ЛК.

Річний звітний період діяльності ЛК вважається термін з 1 лютого до 31 січня.

Зведені положення ЛК також регулюють питання членства в Локальному комітеті. В організації їх виділяють два види:

1. Член ЛК: студент або аспірант віком від 16-28 років, що поділяє принципи та мету організації, а також пройшов всі етапи відбору;
2. Повноправний член ЛК: аналогічні критерії, а також завершений лідерський досвід, реалізувати як мінімум 1 стажування, або

відвідати/організувати не менш 1 національної або міжнародної конференції.

Рішення про прийняття члена в ЛК або зміна статусу приймається на чергових(щоквартальних) або позачергових ЗЗ.

Виконавча Рада складається з Президента Локального комітету та Віце Президентів напрямків (мінімум 3), змінюється щороку, всі позиції є виборними.

В AIESEC заборонено займати одну й ту саму посаду в одному напрямку двічі. Президент організації може обіймати свою посаду лише раз у житті впродовж одного терміну, що триває рік. Також усім членам організації заборонено знижувати здобуту кар'єрну позицію.

Президент організації відповідає за: стратегічне планування та управління організацією та командою Віце Президентів, візію організації, комунікацію з іншими Президентами AIESEC в Україні та національною командою. Займається налаштуванням синергій між напрямками та Віце Президентами, проводить щотижневі зустрічі Локального Комітету та Виконавчої Ради, контролює виконання планів та займається персональним розвитком членів своєї команди.

Команда Віце Президентів, відповідає за налаштування процесів у своєму напрямку (вихідні стажування, вхідні стажування, маркетинг, управління людськими ресурсами, фінанси та легальність, організаційний розвиток), оперативне та квартальне планування, підготовку та здачу звітності, займається розвитком керівників середньої ланки та членів організації.

Позицію Президента Локального Комітету може займати лише повноправний член ЛК, з попереднім досвідом роботи на посаді віце-президента. Вибори Президента та Виконавчої Ради відбуваються як мінімум за 5 місяців до початку терміну.

Процедура виборів передбачає самовисування кандидатів, що відповідають вищезазначеним критеріям шляхом заповнення електронної аплікаційної форми з наступною структурою:

1. Особиста мотивація апліканта;
2. Результати тестів: DISC, I.Адізеса на визначення персонального коду PAEI, Белбіна,[47], Тест особистості ОСА [48] ;
3. Аналіз теперішнього стану організації;
4. Стратегічний план розвитку організації на наступний рік, включно з позиціями для майбутніх віце-президентів, плановими показниками та проектами.

За місяць до виборів у внутрішній CRM системі публікується аплікаційна форма кандидата в Президенти англійською мовою, що за тиждень до виборів закривається та надсилається учасникам організації та випускникам, тоді ж оголошуються Чергові Законодавчі Збори організації.

Під час Законодавчих Зборів кандидати в Президенти почергово оголошують свої напрацювання з аплікаційної форми, після цього проводиться сесія питань/відповідей. Заслухавши всіх кандидатів Повноправні члени організації анонімно голосують за майбутнього Президента ЛК. Лічильна комісія підраховує кількість голосів за кожного з кандидатів, за умов якщо кандидат отримує 50%+1 він оголошується новим Президентом ЛК, проте до своїх повноважень приступає з нового AIESEC року.

Новий Президент ЛК розпочинає процедуру обрання Віце-Президентів Локального комітету, в той час як теперішня Виконавча Рада продовжує працювати. Обидва процеси відбуваються паралельно, що дозволяє не припиняти роботу організації на час зміни ВР.

Процедура виборів Віце-Президентів відбувається за схожим регламентом. Новий Президент спільно з теперішньою ВР готує пакет питань для кандидатів на позиції, що були заздалегідь визначені новим Президентом. В заявці кандидати до Виконавчої Ради пріоретизують позиції по напрямках, в яких вони б хотіли працювати. Фінальне слово, щодо розподілу по позиціях залишається за новообраним Президентом. Відповіді кандидатів публікуються, та ініціюються ЗЗ.

Заслуховуються промови кожного з кандидатів, а також сесія питань/відповідей. Відбувається голосування Повноправними членами організації за процедурою “Довіряю/ Не довіряю”, де кандидат що отримав 50%+1 проходить у Виконавчу Раду та готується до фінальної співбесіди з Комісією у складі: новий Президент, діючий Президент, Повноправний член, та за бажанням випускник.

Згодом новообраним Президентом приймається та озвучується остаточне рішення про розподіл ролей в команді.

Переваги зазначеної виборчої процедури:

1. Прописані чіткі критерії вибору та перелік питань для кандидатів;
2. На основі тестів здійснюється відбір лідера, що відповідає етапу життєвого циклу та стану організації;
3. Кандидатами у Виконавчу Раду є компетентні, мотивовані люди з управлінським досвідом;
4. Нова Виконавча Рада має час на підготовку та передачу інформації від команди попереднього терміну до початку свого;
5. Відбір кандидатів на основі запропонованого стратегічного плану, дозволяє визначити фокусні напрямки, цілі та амбіції майбутнього Президента.

Проте недоліком такого процесу є бюрократія та ризик монополізації. Інколи Виконавча Рада складається лише з Віце президентів, що на Законодавчих Зборах можуть не проголосувати проти себе, або обрати Президентом наступного терміну кандидата, про якого домовляться між собою.

Для аналізу діяльності ГО AIESEC Тернопіль та результативності стратегії “Від Хорошого до Величного” проаналізовано стан та динаміку розвитку організації, а також стилі лідерства впродовж 5 років з 2014 по 2019 роки.

Як бачимо з таблиці 2.4 завдяки запровадженню стратегії “Від Хорошого до Величного” організація в 2015 році відновила з етапу “Смерті” до етапу “Раннього дитинства”. З 2018 року організація досягла свого піку, етапу “Розквіту”, що закріпився до 2019 року.

Лідери організації в 2015 та 2016 роках за І. Адізесом були орієнтовані на досягнення результатів та підприємливість. Наявний стиль менеджменту РаЕі відповідав етапу життєвого циклу. Локальний комітет м. Тернопіль в 2015-2017 роках дотримувався низхідного стилю управління, де кожен член організації в процесі розподілу на команди, мав можливість пріоритезувати напрямки роботи в яких хоче розвиватись як член команди.

На противагу цьому з 2018 року в організації існує чітка вертикаль та низхідний стиль управління. Розподіл на команди, кількість членів та проекти для команди призначаються Віце-Президентом напрямку.

Таблиця 2.4

Стилі лідерства AIESEC Тернопіль в 2014-2019 рр.

Показники	вх.пок. 2014 р.	2015 р.	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.
Етап життєвого циклу (І.Адізес)	Смерть	Раннє дитинство	Активне зростання	Юність	Розквіт	Розквіт
Стиль менеджменту (РАЕІ) факт	раеІ	РаЕі	РаЕі	рАеі	раеІ	раЕі
Стиль менеджменту (РАЕІ) рекомендація (І.Адізес)	РаЕі	РаЕі	РаЕі	РАеі	раЕІ	раЕІ
Управлінський підхід висхідний/низхідний	висхід.	низхід.	низхід.	низхід.	висхід.	висхід.
Рівень лідерства 1-5 (Дж.Максвелл)	1	3	3	4	4	3
Трансакційний/ трансформаційний лідер (Б.Басс)	Трансакц.	Трансф.	Трансф.	Трансф.	Трансакц.	Трансакц.

Джерело: складено автором

Бачимо, що з 2015 по 2017 роки в організації був присутній трансформаційний тип лідерства, персональний РАЕІ код лідера відповідав етапу життєвого циклу організації, діяльність локального комітету та його цілі

визначались за низхідним підходом давши більше свободи та активізувавши членів організації.

Для визначення результативності кожного з лідерів організації та їх впливу на розвиток організації проведено аналіз ряду показників:

Таблиця 2.5

Результати діяльності організації AIESEC Тернопіль за 2014-2019 рр.

Показники	Роки						2019 р. до 2015 р. (у к-сть разів)
	2014	2015	2016	2017	2018	2019	
Кількість членів, осіб	7	28	35	37	42	48	1,7
в.т.ч. Виконавча Рада, осіб	3	4	6	6	6	7	1,7
Кількість стажувань, шт	2	15	43	63	66	74	4,9
Проекти:	2	9	9	7	8	10	1,1
-для впізнаваності, шт.	1	4	2	0	0	0	0
-для стажувань, шт.	1	5	7	7	8	10	2
Залучені фінансові ресурси на проектну д- сть, грн	2400	27 000	108 640	296 950	418 300	569 000	21
Витрати на реалізацію проектів, грн.	1850	13 580	89 450	256 080	332 054	526 630	38,8
Охоплення аудиторії, осіб	32	4700	9700	11 300	13500	14 800	3,1

Джерело: складено автором

Спостерігається стабільне зростання кількості членів організації, з суттєвим стрибком в 4 рази в 2015 році, що пов'язане з перезапуском організації на етапі Смерті та сфокусованою роботою команди для нарощення та розвитку кадрового

потенціалу організації. Станом на кінець 2019 року в AIESEC було 48 членів організації.

Разом із зростанням організації розширювалась й управлінська команда. В 2015 році вона становила 4 особи, тобто мінімальна допустима кількість зазначена в Зведених Положеннях, а в 2019 році вона розширилась до 7 осіб.

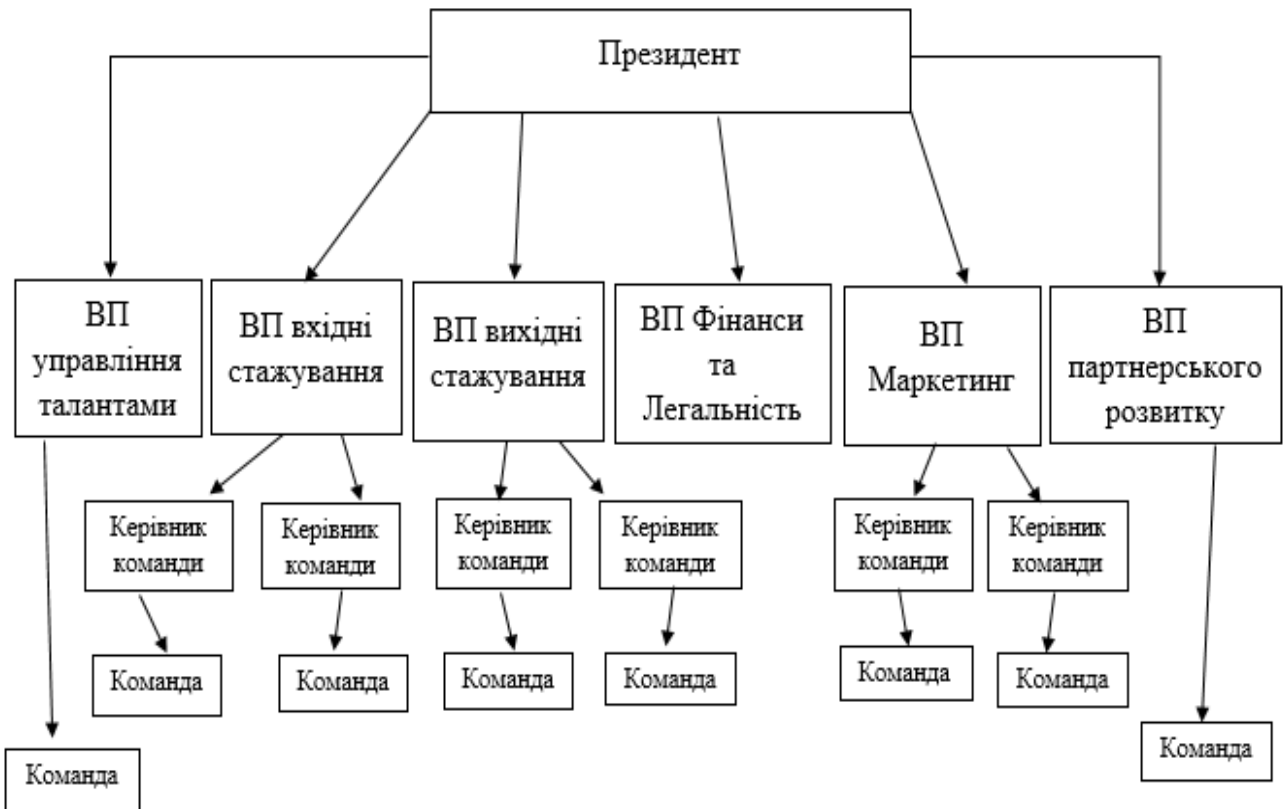


Рис 2.2. Організаційна структура AIESEC Тернопіль в 2019 році. Складено автором

Стажування це основний вимірник результативності організації, який зріс в 7,5 разів з 2014 по 2015 рік. В 2015 році спостерігаємо зростання кількості проектів з 2 до 9, що впродовж наступних років коливаються з невеликим відхиленням.

Як бачимо з 2017 року змінився фокус та було припинено реалізацію проектів для підвищення впізнаваності організації, що жодним чином негативно не вплинуло на охопленість, залучення нових членів організації та фінансові показники. В 2014 році організація не була активною й реалізувала лише 2 проекти, що в сукупності

відвідало 32 особи. Натомість в 2019 році 10 фокусних проектів дають охопленість аудиторії понад 14 тисяч осіб. Однією з причин такого зростання є реалізація проектів спільно з іноземними волонтерами для учнів та студентів навчальних закладів міста та області.

Для просування програм вихідних стажувань було відновлено співпрацю з університетами. Це дало можливість проводити короткі презентації програм стажування в кожній аудиторії навчального закладу.

Таблиця 2.6

Рух грошових коштів організації AIESEC Тернопіль за 2017-2019 рр., грн.

Статті доходів/витрат, грн.	Роки					2019 р. до 2015 р. (у к-сть разів)
	2015	2016	2017	2018	2019	
Залишок коштів на поч. періоду, грн.	(33 000)	1 000	5 000	55 684	136 000	145 000
Надходження коштів, грн.						
Доходи від основної діяльності (стажування)	27 000	108 640	296 950	418 300	569 000	21
Доходи від допоміжної діяльності	28 720	12 761	-	-	-	-
Фандрейзинг	6 900				10 576	2
Партнерська підтримка	-	-	34 260	69 740	65 480	-
Спільнота випускників	4 800	2 400	-	-	-	-
Грантова діяльність	-	-	-	10 500	18 000	
Всього надходжень, грн	67 420	123 801	331 210	498 540	663 056	10
Витрати, грн.						
Витрати від осн. д-сті	13 580	89 450	256 080	332 054	526 630	39
Витрати від допоміжної д-сті	14 426	8 620	-	-	-	0
Адміністративні витрати	466	5 543	4 556	56 940	88 640	190
Витрати на збут	1 934	6 547	5 930	8 480	11 630	6
Навчання та розвиток команди	3 014	9 641	13 960	20 750	27 156	9
Всього витрат, грн	33 420	119 801	280 526	418 224	654 056	20

Джерело: складено автором

Організація в 2014 році переживала свій занепад, тому значних дебетових та кредитових оборотів не спостерігалось. Сума боргу збільшувалась наростаючим підсумком з попередніх років, тому аналіз побудований на основі даних про рух грошових коштів за 2015-2019 рр. з урахуванням від'ємного сальдо на початок періоду. Доходи від основної діяльності за період 2015-2016 рр. зросли в 4 рази й продовжують демонструвати щорічний приріст.

Аналізуючи таблицю спостерігаємо, що в 2015 році в організації були присутні доходи від реалізації допоміжної діяльності, такої як платні конференції та тренінги, а також фандрейзингові активності та підтримка спільноти випускників.

З початку 2017 року в організації припинили реалізовувати допоміжні заходи, натомість, розпочато активний пошук та співпрацю з партнерами. Таким чином відбулась диверсифікація джерел надходжень до бюджету AIESEC.

В 2015 році з Фонду випускників AIESEC Тернопіль було інвестовано кошти на участь в освітніх конференціях для Виконавчої Ради.

З 2018 року організація AIESEC почала залучати кошти для підтримки проектів від Тернопільської міської ради. Проаналізувавши витрати ми бачимо, що вони зростають пропорційно з доходами, проте в 2019 році спостерігаємо різке зменшення чистого грошового потоку за рахунок збільшення адміністративних витрат у зв'язку з орендою офісного приміщення.

Різниця між доходами та витратами від основної діяльності в 2019 році менша ніж у попередніх роках, тому якщо не буде збільшено кількість надходжень або не буде зменшено кількість витрат, існує ризик дефіциту бюджету.

Витрати на персонал у порівнянні з 2015 роком зросли в 9 разів. Організація інвестує кошти у відвідування тренінгів та конференцій в.т.ч. закордоном, систему нагород та нематеріальну мотивацію.

Отже, проаналізувавши вплив лідерства на динаміку розвитку організації AIESEC Тернопіль впродовж 2014-2019 років, ми бачимо, що зміна лідера в 2015

році з трансакційного на трансформаційного, з лідера за яким йдуть через посаду на Лідера 4 рівня менеджмент якого відповідає етапу життєвого циклу організації дозволила отримати швидкий старт для відновлення та розвитку організації тривалістю 5 років.

Впродовж 2015 року було підготовлено два наступних Президенти AIESEC Тернопіль на 2016 та 2017 роки.

Переглянувши виборчу систему, ми спостерігаємо чіткість та прозорість. В топ - менеджменті організації можуть працювати лише добре підготовлені, компетентні керівники, як рекомендував Дж.Коллінз.

2.3. Аналіз особливостей впливу лідерства на управління розвитком відокремленого підрозділу ВМГО «АЙСЕК в Україні» у м. Тернопіль та «Українська молодь – Христові» парафії Покрови Пресвятої Богородиці м. Тернопіль

Для розуміння впливу лідерства на розвиток обох організацій варто порівняти результати та підходи до управління, а також лідерські стилі цих організацій. Структура порівняння наступна:

- аналіз історії та контекстів організації;
- перегляд місії, цінностей та бачення на предмет точок дотику;
- співставлення системи врядування обох організацій;
- порівняння організаційних структур, HR процесів та кадрових показників;
- опис проектної діяльності та їх впливу;
- аналіз фінансового стану;
- співставлення типів та стилів лідерства.

Аналізуючи історію створення обох організацій ми бачимо, що УМХ виникло в період між першою та другою світовою війною (1933 рік), щоб об'єднати молодь навколо християнських та патріотичних цінностей, а також розвитку локальної спільноти. [42]

AIIESEC виник після II світової війни (1946 рік) для того, щоб не допустити більше міжнародних конфліктів для досягнення миру шляхом глобалізації, міжнародних стажувань, об'єднання молоді, що позиціонує себе як житель світу.

УМХ пережив досвід історичної травми. Після псевдособору в 1946 р.Б., через переслідування та вигнання, УГКЦ спільно з християнськими спільнотами організація пішла в підпілля та існувала закордоном. [49]

В ДНК УМХ закладена резистентність та декларування віри. Світоглядне ядро неадаптивне під ідеї глобалізації, тому що в глобалізаційних процесах відсутній ворог проти якого потрібно переховуватись, критикувати та розбудовувати внутрішню мережу. Одним із завдань лідера УМХ може бути трансформація ставлення до цієї травми та її подолання.

В ДНК AIIESEC закладені синергічність, відкритість та прагнення об'єднання жителів світу за допомогою проактивних лідерів, заради недопущення війни, шляхом толерації інших країн та народів.

AIIESEC орієнтований на глобалізацію та поширення лідерства. Йому властиві амбіційні лідери, що мислять категоріями Я і світ.

Якщо порівнювати місії організацій, то бачимо, що УМХ покликане створювати локальне молодіжне християнське середовище, що сприятиме підвищенню активності серед християн, натомість в AIIESEC місія реалізується за допомогою індивідів, а саме сильних лідерів, а не спільнот.

Розглядаючи врядування обох організацій бачимо суттєві відмінності при виборі лідера організації.

В УМХ відсутній процес самовисування на позицію Голови, відповідно лідером може бути кожен член організації, незважаючи на мотивацію, наявність компетенцій, досвіду та знань. Для цього лише потрібно, щоб більшість організації висунуло даного кандидата.

У AIIESEC процес відбору передбачає самовисування, за умов якщо кандидат відповідає наперед визначеним критеріям, заповнення заявок, розробку

стратегічного планування організації на рік, збір документів та рекомендацій, проходження ряду тестувань на визначення стилю управління та співбесіду.

Позиція лідера може бути отримала лише компетентним управлінцем з попереднім лідерським досвідом та результатами в Локальному Комітеті.

Порівнюючи організаційний розвиток УМХ з розвитком AIESEC в розрізі етапів життєвого циклу за І. Адізесом, ми спостерігаємо, що AIESEC розвивається динамічніше та швидше.

Наприклад з етапу “Смерті” за 3 роки організація AIESEC виросла до етапу “Активного зростання”, в той час як в УМХ за згаданий період часу виростає лише на один етап із “Залицання” до “Раннього дитинства”.

Ріст УМХ відбувся ситуаційно спершу в 2017, а тоді в 2019 році без системності. Єдиним спільним фактором для обох термінів була наявність трансформаційного лідера, тому що управлінські підходи, рівні лідерства за Дж. Максвеллом та стилі менеджменту за І. Адізесом різнились.

Аналізуючи AIESEC спостерігаємо системний ріст організації впродовж 5 років, з них 2015-2017 найстрімкіший. Спільними факторами такого зросту впродовж 3 років були відповідність стилю менеджменту до етапу життєвого циклу, низхідний управлінський підхід та наявність трансформаційного лідера.

Коли ми порівнюємо структуру двох організацій, то в УМХ матрична структура, чітка вертикаль та ієрархія відсутня. Голова та духівник спільноти знаходяться на одному рівні повноважень. Команди формуються стихійно зазвичай під проекти й тривалістю до 2 місяців. Наявна структура та позиції Управи не передбачають можливості виділити напрями організації та закріпити за ними відповідальних осіб.

AIESEC характерний тим, що в організації присутня ієрархія та чітка вертикаль, присутні керівники по функціональних та продуктових напрямках які в своєму підпорядкуванні мають керівників команд того ж напрямку для реалізації проектів.

Середній вік членів організації УМХ та AIESEC становить 16-20 років.

За 3 роки кількість членів УМХ зросло на 32% й становить 25 членів, за аналогічний відрізок часу кількість членів AIESEC зросла вп'ятеро.

В УМХ процес відбору відсутній та не відбувається планування потреб в людських ресурсах. Якщо хтось з потенційних членів має намір вступити в організацію, то з кандидатом проводиться коротка розмова та згодом іспит. Випробувальний термін відсутній, офіційним членом спільноти можна стати 14 жовтня кожного року. Зазвичай членами спільноти стають друзі учасників спільноти або вступити мотивують батьки потенційних учасників.

У AIESEC передбачено цільовий процес відбору мінімум двічі на рік. Для відбору формуються 1 або 2 команди, створюється маркетингова стратегія, обирається керівник команд або віце президент з управління талантами працює з командою самостійно. Ціль рекрутменту визначається в залежності від потреб організації, що визначається з планування проектів організації на рік. Після промо активностей. індивідуальних співбесід та прийняття в організацію в новоприбулих членів починається випробувальний термін тривалістю до одного кварталу.

Проектна діяльність УМХ спрямована на духовний розвиток та свідчення віри серед молоді, патріотизм та національну свідомість, благодійність та харитативну діяльність.

УМХ виконує свою місію, відповідно ціль резистентності збережено. Проте організація закрита до нових ініціатив та не реагує на сучасні тренди та виклики. З появою в організації трансформаційного лідера, було зміщено акцент та продемонстровано зростання в організації з проектів, що орієнтовані на розвиток своїх членів на проекти для громади та міста.

Діяльність AIESEC повністю спрямована на реалізацію міжнародних стажувань, тому її члени не інтегровані в життя та громадський простір міста. Внаслідок надмірної централізації, стратегічні цілі, проекти та напрямки діяльності

визначаються міжнародним офісом AIESEC з невеликими поправками на рівні AIESEC Україна без урахування контекстів міста.

Проекти, що організовувались для міста існували в AIESEC лише до кінця 2016 року, після цього єдиний фокусом стали лише стажування. З таким підходом організація ризикує по перше стати занадто комерціалізованою. По друге, за умов коли реалізація міжнародних стажувань стає неможливою організація змушена повністю перебудувати свою діяльність та втрачається основне джерело фінансування. Таким чином організація стає закритою до потреб міста й починає будувати навколо себе так звану “бульбашку”.

Аналізуючи фінансовий стан організацій варто зазначити, що в УМХ відсутні постійні, стабільні джерела доходу та їх диверсифікація.

Основними доходами AIESEC є реалізація стажувань та партнерська підтримка. Проте найбільшими витратами є витрати на реалізацію стажувань та адміністративні витрати.

З 2019 року організація почала орендувати офіс, витрати на який становлять понад 15% всього бюджету витрат.

З приходом нового трансформаційного лідера в організацію в 2016 році інвестиції в людські ресурси почали щороку зростати. Також в організації присутній постійний резервний залишок на рахунку. З однієї сторони це гарантує стабільність за умов криз та форс-мажорів, з іншої, свідчить про нераціональне використання фінансових ресурсів.

Аналізуючи кризовий момент організації AIESEC в 2014 - 2015 роках ми спостерігаємо кореляцію лідера до довгострокових результатів організації. В 2015 році з'явився лідер, тип лідерства та управлінські підходи котрого, були кардинально іншими ніж в попереднього. Це дозволило організації розвернутись та перезапуститись, демонструвати стабільні результати та розвиток наступні 5 років. Роль лідера це не революція, а трансформація.

З даного дослідження бачимо, що обидві організації можуть зіштовхнутись з проблемою закритості, надмірної уваги до своїх процесів та «бульбашкового» оточення. По друге, ми дослідили вплив лідера на організаційний розвиток та результативність. За наявності відповідного стилю менеджменту до етапу життєвого циклу організації, низхідного підходу управління та Лідера 3 або вищого рівня можна досягнути довгострокових результатів розвитку організацій. Бачимо, що обидві організації переживають кризу трансформаційного лідера.

Отже, здійснено дослідження впливу лідерства на розвиток громадських організацій “Українська молодь Христові” та “AIESEC Тернопіль”. Обидві аналізувались за такими складовими як: історія та контексти, місія, цінності, візія, система врядування, організаційна структура, управління людськими ресурсами, кадрові показники, проектна діяльність, фінансовий стан, типи та стилі лідерства.

Результати організації та довгостроковість стратегії залежали від унікального коду менеджера РАЕІ, етапу життєвого циклу, типу та рівня лідерства та підходів до управління.

Спостерігаємо, що обидві організації можуть зіштовхнутись з проблемою кризи лідера, «бульбашковості» оточення, закритості та надмірної уваги до своїх процесів.

Організаційний розвиток в УМХ відбувався стихійно, проте спільним фактором для зросту була наявність трансформаційного лідера.

В час кризи 2015 року в організації AIESEC зміна лідера з трансакційного на трансформаційного, менеджмент якого відповідає етапу життєвого циклу організації, низхідного підходу управління та лідера від 2 та вище рівня спричинила швидкий старт та довгостроковий вплив для відновлення та розвитку організації.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ОРГАНІЗАЦІЙ “УКРАЇНСЬКА МОЛОДЬ - ХРИСТОВІ” ПАРАФІЇ ПОКРОВИ ПРЕСВЯТОЇ БОГОРОДИЦІ М.ТЕРНОПІЛЬ ТА ВІДОКРЕМЛЕНОГО ПІДРОЗДІЛУ ВМГО «АЙСЕК В УКРАЇНІ» У М. ТЕРНОПОЛІ

3.1. Рекомендації для організаційного розвитку “Українська молодь - Христові” парафії Покрови Пресвятої Богородиці м. Тернопіль

Проаналізувавши в 2 розділі дослідження організації УМХ, було виявлено чітку кореляцію результатів її діяльності до лідера, підходів управління, відповідності унікального коду менеджера РАЕІ до етапу життєвого циклу. Впродовж аналізу було виявлено ряд слабких та сильних сторін, а також успішних практик організації.

Спостерігаємо, що УМХ переживає кризу лідерства, зміни, що відбуваються в організації короткострокові та ситуаційні. Організація працює у своїй так званій “бульбашці”, акцентує увагу на внутрішніх процесах, закрита, не є активною та публічною в місті.

Згідно з результатами дослідження організація знаходиться на етапі “Раннє дитинство” відповідно для даного етапу потрібен менеджер з кодом РаЕі, що буде орієнтований на досягнення результатів, довгострокові цілі та підприємливість. Вона потребує висхідного типу управління, трансформаційного лідера та лідера вище 2 рівня за Дж. Максвеллом.

Організації потрібно переглянути своє ДНК, щоб не просто виконувати свою місію успішно, а осучаснити та стати більш відкритою. Я. Пелікан говорить: “Традиція є живою вірою мертвих, традиціоналізм є мертвою вірою живих” [50]. В організації має бути системний підхід до змін як рекомендував Дж. Коллінз. Для забезпечення такого підходу до організаційного розвитку та залучення компетентного, відповідного лідера, що запроваджує зміни в таких елементах як:

врядування, організаційна структура, управління людським потенціалом, проектній діяльності та фінансовому менеджменті надано ряд рекомендацій.

I. Врядування

Проведений аналіз демонструє, що в організації демократична виборча система. Кожен член організації може бути лідером або членом управи незалежно від досвіду чи наявних компетенцій. Може переобиратись декілька каденцій поспіль або повертатись на позицію члена організації. Це потенційна загроза авторитету нового лідера. Проте, для довгострокових та ефективних змін в організації має бути відповідний тип лідера з наявними компетенціями та досвідом, тому рекомендуємо наступне:

1. Зміна процедури виборів Управи організації
 - 1.1. Запровадити принцип самовисування для Голови організації:
 - 1.1.1. Розробити анкету для майбутнього кандидата на обрання головою організації, що містить такі блоки: мотивація, бачення та стратегічні цілі організації, персональні тести, організаційна структура та фокусні проекти на наступну каденцію;
 - 1.1.2. Запровадити попереднє тестування апліканта на визначення коду PAEI та DISC;
 - 1.1.3. За місяць до виборів публікувати анкету кандидата членам організації для заповнення;
 2. Зміна процедури виборів Управи організації:
 - 2.1. Запровадити принцип самовисування для Управи організації;
 - 2.1.1. Розробити анкету майбутнього члена управи з пунктами: мотивація, основні ініціативи та очікувані результати по напрямках;
 - 2.1.2. Вибори членів управи проводити через 2 тижні після виборів Голови;
 - 2.2. Виокремити на виборах час для запитань до майбутнього лідера та членів Управи;
 3. Використовувати наступні вимоги кандидата на Голову організації:

Світоглядні: бачення розвитку не суперечить християнським цінностям, готовність наслідувати лідерські якості за А. Шептицьким.

Управлінські:

- Наявність мінімум 2/3 пунктів: код РАЕІ відповідає етапу життєвого циклу, трансформаційний лідер, лідер 2 рівня й вище;
- Наявність сертифікату проходження навчання з управління організаціями;
- Досвід реалізації проектів на позиції лідера організації, не менше 6 міс;
- Досвід співпраці з партнерами, владою, духовенством.

4. Внести вищезазначені зміни на Загальних Зборах в установчі документи організації:

4.1. Отримати дозвіл від духівника та владики на внесення змін;

4.2. Організувати Загальні Збори для затвердження змін;

4.3. Перевидати та розповсюдити Правильник УМХ

5. Розробити та затвердити політику невтручання попереднього лідера організації в управління та операційні процеси.

Таким чином запроваджені зміни дозволять організації обирати трансформаційного лідера з попереднім управлінським досвідом, компетенціями, кодом РАЕІ, що матиме в достатку кадрового ресурсу для самостійного вибору мотивованої Управи, прийняття рішень, визначення стратегії та цілей організації.

Рекомендовані зміни не потребують витрат та будуть впроваджені в третьому кварталі, перед виборами нової Управи організації. Календарний план та бюджет реалізації даних пропозицій продемонстровано в Додатку 1 (План організаційного розвитку УМХ на 2021 рік).

II. Організаційна структура

Аналізуючи структуру організації (див. підпункт 2.1), ми побачили проблему розподілу повноважень між духівником та головою спільноти, відсутність ієрархії, вертикалі та формування членів організації по командах. Зважаючи на це рекомендуємо:

1. Розділити повноваження

1.1. Окреслити зони відповідальності голови та духівника організації:

- Духівник відповідає за питання вчення церкви та духовний розвиток молоді, не приймає управлінських рішень;
- Голова відповідальний за результати організації, стратегію, бачення та управління організацією.

1.2. Підготувати посадові інструкції духівнику та членам управи;

2. Запровадити ієрархічну організаційну структуру:

2.1. Створити вертикаль підпорядкування

2.2. Кожного члена управи зробити керівником проектних команд.

2.3. За умов збільшення кількості проектів та членів організації, створити середню ланку управління - керівники команд, що підпорядковуються члену управи свого напрямку.

Імплементувавши рекомендації, лідер матиме сформовану команду для роботи, розумітиме залученість кожного члена управи, його ефективність та результативність. Виконання порад дозволить розмежувати повноваження, навчити членів організації працювати в команді та пришвидшить процес прийняття управлінських рішень.

III. Управління людським потенціалом

З аналізу було виявлено, що в організації кадровий голод, криза лідерства, приріст нових членів повільний, брак навичок та компетенцій, відсутній набір в організацію, висхідний тип управління, відсутня передача повноважень під час зміни управи. Для нарощування кадрового потенціалу, розвитку лідера та нівелювання проблем, рекомендуємо наступні кроки:

1. Передача повноважень:

1.1. Запровадити Головою організації спрощену форму архіву документів, що заповнюється 1 раз на рік за даними попередніх досягнень, результатів та помилок менеджменту організації;

- 1.2. Створити папку з матеріалами та шаблонами документів, зберігати за допомогою хмарних сервісів;
- 1.3. Створити чек-лист передачі повноважень;
- 1.4. Проводити серію зустрічей команд обох управ та персональних зустрічей членів управи;
2. Менеджмент команди управ:
 - 2.1. Інвестувати кошти в навчання лідера організації;
 - 2.2. Запровадити щотижневі зустрічі управи для синергій, підсумовування результатів та планування тижня;
 - 2.3. Проводити щоквартальний «Командний день», що включає сесію командотворення, стратегування, аналіз планування, навчання, сесію зворотнього зв'язку (фідбек 360);
 - 2.4. Створити персональний план розвитку для кожного члена управи на рік;
 - 2.5. Розвиток та наставництво від лідерів для кожного члена управи;
 - 2.6. Запровадити операційне помісячне планування управи.
3. Набір в організацію:
 - 3.1. Запровадити дві хвили цільового набору в організацію (весна/осінь);
 - 3.2. Обрати відповідальних за набір в організацію команду та члена управи;
 - 3.3. Розпочати співпрацю з школами для промо набору;
 - 3.4. Під час набору позиціонувати УМХ, як організацію, що росте та змінюється, а кандидат на вступ може стати частиною цих змін;
 - 3.5. Змістити фокус, з організації яка відкрита лише для практикуючих християн, на організацію, що відкрита для агностиків та активних/пасивних християн;
 - 3.6. Запровадити промо активності в соціальних мережах:
 - Запустити флешмоб дописів в соціальних мережах від членів організації: “Я в УМХ, тому що...”;

- Активувати на сторінці соцмережі Фейсбук (Facebook) кнопку “Долучитись до нас”;
- Долучати до дописів посилання на електронну анкету вступу в організацію.

4. Розвиток та активізація членів спільноти:

4.1 На щотижневих зустрічах організації чергувати духовні науки з темами для персонального розвитку, навичок, компетенцій та розширення кругозору;

4.2 Запровадити низхідний управлінський підхід, щоб кожен член спільноти мав змогу висунути та реалізувати власний проект, якщо він не суперечить цінностям організації;

4.3 Розробити систему винагород, включивши наприклад такі критерії:

- висунуто та реалізовано проект -X балів;
- залучено нового члена в спільноту -X балів;
- проведено щотижневу зустріч -X балів;

Кожного кварталу виводити рейтинг учасників організації, за кількістю балів, які можна обміняти на курси, поїздки, книги, стікери, продукти (мерч) організації.

Отже, даний комплекс заходів забезпечує стабільне нарощування кадрового потенціалу організації, прихід та розвиток трансформаційного лідера з низхідним типом управління. В сукупності наявний лідер отримає якісне навчання, працюватиме над розвитком наступників. Члени організації матимуть змогу навчитися працювати в команді. Розширення фокусу при відборі з виключно практикуючих християн до активних/пасивних християн та агностиків дозволить залучити нові погляди в організацію та вийти з так званої “бульбашки”. Збільшення кількості членів організації позитивно впливатиме на кількість проектів, результативність та фінансову стабільність організації.

IV. Проектна діяльність

Організація не може існувати лише для внутрішнього розвитку, а зобов’язана виконувати свою місію. Активна проектна робота з фокусом на зовнішнього користувача дозволить популяризувати організацію, залучити нових людей та

майбутніх лідерів організації, позитивно впливати на оточення, залучити фінанси для реалізації проектів. Пропоную ряд змін в проектному напрямку:

1. Запровадити неписане правило, щоб кожного кварталу було реалізовано не менше одного проекту;
2. Змінити фокус проектів, з внутрішніх на зовнішні для громади та міста в цілому;
3. Перенести планування проектів в діаграму Ганта;
4. Розробити шаблон планування та заповнення проекту для команд без досвіду;
5. Розширити портфель продуктів організації.

Рекомендуємо реалізувати проект “Школа лідера”, що дозволить членам організації, лідерам інших ГО та активній молоді міста познайомитись, налагодити співпрацю та отримати комплексні знання в управлінні. Витяг з складових проекту подано нижче:

- Відповідальний: заступник голови з командою (5 осіб);
- Тривалість: 2 місяці підготовка + 1 місяць по вихідних з 9.00-18.00 реалізація;
- ЦА: теперішня та майбутня управа, члени організації, лідери інших молодіжних ГО міста, активна молодь міста;
- Тематика наповнення: лідерство, стратегічне управління, управління людським потенціалом, фінансовий менеджмент, проектний менеджмент, фандрейзинг;
- Лектори: лідери ГО, експерти галузей/напрямків;
- Джерела надходжень: партнери, грантова підтримка, добровільний внесок за участь;
- Ресурси: наявне технічне обладнання та приміщення. Витрати такі як: МШП, маркетинг, гонорари та ін. за кошти гранту;
- Результат: реалізація командного проекту для міста спільно з іншими ГО, підвищення управлінських компетенцій, вихід з “бульбашки”;

Зазначені зміни дозволяють вийти організації за межі своєї бульбашки, розвинути управлінські якості, виконувати свою місію, стати впізнаванішими в місті, розширити охоплення, налагодити партнерські зв'язки, продемонструвати активність, налагодити співпрацю з іншими організаціями міста, наповнити бюджет, розвивати власний бренд, оптимізувати та стандартизувати процеси.

V. Фінанси

Для організаційної спроможності та реалізації своєї місії організація має мати достатньо фінансових ресурсів. Вони дозволяють генерувати більше проектів, інвестувати кошти в розвиток членів та управу організації, маркетинг та брендинг, а також впроваджувати системи мотивації.

Аналіз продемонстрував, що в УМХ існує проблема фінансового планування, підзвітності, погодження витрат та диверсифікації джерел надходжень. Тому рекомендуємо наступне:

1. Підзвітність
 - 1.1. Вимагати скарбником на кожну витрату документальне підтвердження, що зберігається спільно з іншими документами;
 - 1.2. Запровадити щомісячну звітність фінансового стану членам організації;
 - 1.3. Зберігати кошти в скарбника, проте за погодження трансакцій відповідає Голова.
2. Планування бюджету здійснювати на основі проектного та стратегічного планування;
3. Наповнення бюджету;
 - 3.1. Розробити концепцію соціального підприємництва;
 - 3.2. Партнерство:
 - Знайти потенційних партнерів та підписати меморандуми;
 - Працювати з партнерами, наприклад: розсилки на пошту про діяльність організації, подарунки на свята, дописи вдячності в соціальних мережах.
 - 3.3. Соціальні мережі:

- На сторінці організації в мережі Фейсбук (Facebook) розмістити вікно “Підтримати”;
 - Раз на тиждень після допису вказувати реквізити організації для підтримки.
- 3.4. Розпочати краудфандингову кампанію на спільнокошті;
- 3.5. Брати участь в конкурсах на отримання грантів;
- 3.6. Реалізовувати платні заходи, ярмарки, конференції;

Зазначені рекомендації дозволять організації диверсифікувати свої доходи, реалізувати більше проектів, здобути фінансову стабільність, прозорість та підзвітність, інвестувати кошти в розвиток членів організації, управу та підготовку лідера.

Для забезпечення комплексного підходу, щодо втілення зазначених рекомендацій було розроблено план організаційного розвитку УМХ на 2021 рік (Додаток 1). Він демонструє помісячне календарне планування імплементації змін тривалістю 1 рік, відповідальних за реалізацію осіб та прогнозовану витрату коштів, що становить 23 300 грн.

Отже, виконавши впродовж року дані рекомендації, в організації буде змога знайти, виростити та обрати трансформаційного лідера з відповідним кодом РАЕІ та низхідним управлінським підходом, що впливатиме на подальший розвиток УМХ в довгостроковій перспективі. Вибрати мотивовану та підготовлену управу, наростити кадровий потенціал для збільшення кількості реалізованих проектів та виконання своєї місії. Здобути фінансову стабільність та прозорість. Збільшити охоплення та вплив організації.

3.2. Рекомендації для організаційного розвитку відокремленого підрозділу ВМГО «АЙСЕК в Україні» у м. Тернопіль

В АІЕSEC спостерігається позитивна динаміка без сталості довгострокових стратегій. Зі зміною лідера, організація виросла, пройшла через етап розморожування, формації й зараз знаходиться на етапі закріплення новостворених організаційних процесів. Для запровадження змін потрібно використовувати

стратегічний, а не ситуаційний підхід до управління, що може забезпечити трансформаційний лідер, з низхідним типом управління та менеджерським кодом раЕІ.

Під час аналізу було виявлено ряд слабких та сильних місць, а також потенційних загроз. Наприклад: організація стає менш публічною в місті, комерціалізованою та закритою, сфокусованою лише на одному типі проектів, нерационально використовує фінансові ресурси та при стратегуванні проектів залежна від центрального офісу AIESEC Україна.

Процеси в організації налаштовані чітко, запроваджена система KPI та нематеріальної мотивації. Для покращення процесів організаційного розвитку та вирішення наявної проблематики буде надано ряд рекомендацій.

I. Врядування

Діяльність AIESEC регламентована статутом та Зведеними Положеннями. В організації працює Виконавча Рада, кожного кварталу проводяться Законодавчі Збори, процеси добре налаштовані. Регламентовані критерії членства в організації. Проте впродовж аналізу виявлено, що існує ризик змови, щодо позиції Президента ЛК під час виборів, а також суб'єктивізму та недостатньо глибокої оцінки мотивації та знань апліканта.

1. Повноправність:

1.1. Якщо при виборах Президента, повноправними членами організації є лише Виконавча Рада, що обиратиме наступного Президента, для зменшення ризику домовленостей потрібно:

- На початку ЗЗ надати право голосу за кандидата додатково двом випускникам ЛК;
- Кандидатів серед випускників висуває головуєчий ЗЗ;
- Повноправні члени почергово шляхом відкритого голосування підтверджують право голосу для випускника;

2. Вибори:

- 2.1 Запровадити для кандидатів у ВР, в термін після подачі апікаційної форми до виборів, короткострокову перевірку компетенцій та якостей. Для цього надати кандидатам письмові кейси ситуацій з якими зіштовхуються ВР у своїй діяльності;
 - 2.2 До переліку обов'язкових питань до кандидата в Президенти додати пункт "розробка стратегії організації на 3 роки";
 - 2.3 Створити документ, що зобов'язує Президента, під час свого терміну не мати постійного місця праці;
3. Імплементация змін:
 - 3.1. На чергових/позачергових зборах організації внести вищезазначені зміни;
 - 3.2. Повідомити про зміни Національний Комітет AIESEC Україна.

Втілення рекомендованих змін вплинуть на прозорість та чесність виборчого процесу в організації. Дозволить обирати лідера за наперед визначеними критеріями. До питань мотивації апіканта, результатів тесту на визначення коду РАЕІ, Белбіна та DISC ще будуть додані розв'язання кейсів, щоб нівелювати суб'єктивізм при виборі майбутнього Президента, перевіряючи як він справляється з щоденними потенційними викликами у терміні.

Позиція Президента AIESEC вимагає повної залученості та сфокусованості, тому документальне підтвердження відсутності постійного місця праці допоможе уникнути неефективності та розпорошення лідера організації. Розробка стратегії на 3 роки дає змогу перевірити візійність, довгостроковість та прагнення до трансформацій майбутнього лідера.

Вищезазначені рекомендації як зазначено в (Додатку 2) план організаційного розвитку AIESEC на 2021 рік не потребують фінансових інвестицій чи залучення експертів та будуть впроваджені 3 кварталу.

II. Організаційна структура

В AIESEC добре налагоджені процеси, ієрархічна організаційна структура ефективна. Проте за умов форс - мажорів або надмірного навантаження члени

Виконавчої Ради покидають свою позицію раптово, тоді організація сповільнює свою роботу. Щоб запобігти даному ризику, лідеру потрібно прагнути взаємозамінності у команді віце президентів та активно працювати над синергією в команді.

III. Управління людським потенціалом

Проаналізувавши забезпеченість кадрами організації спостерігаємо щорічний приріст кількості членів AIESEC та розширення управлінської команди. Від розвитку керівників середньої ланки у майбутньому залежатиме кількість та компетентність кандидатів у Виконавчу Раду та на Президента організації.

Виконавча Рада змінюється щорічно, а Президент після свого терміну залишає організацію. Існує ризик відступити від довгострокової стратегії, втратити частину матеріалів та баз даних й щороку будувати свій власний AIESEC.

Тому для вдосконалення управлінських процесів рекомендуємо наступне:

1. Передача повноважень:
 - 1.1. Запровадити стратегічне планування розвитку ЛК на 3-5 років, залучаючи до нього попередніх президентів для комунікації та продовження роботи на довгострокову перспективу;
 - 1.2. Створити документ в якому будуть вказані теми, матеріали та план передачі повноважень з можливістю вказувати % передачі;
 - 1.3. Новообраній та діючій ВР потрібно проговорити очікування, щодо подальшої співпраці, результатів та передачі досвіду;
 - 1.4. Запровадити передачу повноважень та матеріалів на рівні керівник команди керівнику команди;
2. Управління командою Віце президентів:
 - 2.1. Запровадити щоквартальний перегляд результатів організації у відсотках, що залишились до досягнення загальної річної цілі;
 - 2.2. Визначити для кожного напрямку та віце-президента KPI:

- Обирати для віце-президентів лише 3 фокусних КПІ дотримуючись концепція “їжака”;
- 2.3. Запровадити на зустрічах щотижневу перевірку факту виконаної роботи управлінською командою;
- 2.4. Слідкувати за операційним та річним плануванням;
- 2.5. Організовувати раз на квартал день команди, що містить:
 - Сесію зворотнього зв’язку;
 - Аналіз результатів та планування діяльності;
 - Навчання від випускника або запрошеного лектора;
 - Аналіз стану команди.
- 2.6. Рекомендуємо налаштовувати синергії між напрямками та командами;
- 2.7. Розробити діаграму Ганта з поденною демонстрацією всіх процесів ЛК на рік;
- 3. Набір в організацію:
 - 3.1. Розпочати планування цілей набору в організацію в залежності від проектних потреб в людських ресурсах;
 - 3.2. Розробити спільний календар вступних співбесід для організації роботи віце президентів;
 - 3.3. Запровадити використання тестових завдань як фінальний етап проходження відбору в організацію;
 - 3.4. Під час планування онбордингу першим пріоритетом зробити адаптацію нових членів організації.
- 4. Підготовка наступників:
 - 4.1. Провести тестування DISC та PAEI лідерів команд для розвитку потенційно можливих наступників у Виконавчу Раду та на позицію Президента;
 - 4.2. Розробити план персонального розвитку потенційних кандидатів у Виконавчу Раду.

Виконавши вищезазначені ініціативи лідер з командою володітимуть високим рівнем управлінських компетенцій, продовжить роботу своїх

попередників для довгостроковості стратегії, отримає матеріали та досвід під час передачі повноважень. Пошук майбутніх лідерів організації на основі тестування та створення персонального плану розвитку, дозволить сформувати кадровий резерв майбутніх віце президентів та Президента організації.

IV. Проектна діяльність

В AIESEC з 2017 року припинилась реалізація проектів для підвищення впізнаваності організації. Члени організації стали відірвані від діяльності та життя інших ГО міста. Проте без розширення портфелю продуктів, за умов форс мажорів організація ризикує призупинити свою діяльність, витратити час на перебудову усіх процесів та втратити основне джерело доходів. Рекомендуємо наступне:

1. Задля сталості організації, крім стажувань реалізовувати додаткові проекти для потреб міста;
2. Запровадити шаблони для написання проектів (бюджет проекту та планування);
3. Створити чек листи для кожного з етапів проекту: підготовка, реалізація, звітність;
4. Запровадити підбір волонтерів для проектів через заповнення форми мотивації, за потреби відсіювати неефективних волонтерів;
5. Враховувати ризики та форс мажори при плануванні проектів.

Дані ініціативи дозволять членам організації позбутись іміджу закритості, інтегруватись в життя міста, зменшити залежність організації від одного типу проектів, стати публічною та збільшити охопленість аудиторії.

V. Фінанси

Аналіз фінансового стану організації продемонстрував, що AIESEC нерационально використовує наявні ресурси накопичуючи залишки грошових коштів на рахунках.

Основна стаття доходів це реалізація стажувань, відповідно за умов припинення проектів стажувань в організації може виникнути фінансова криза.

Організація активно інвестує кошти в розвиток лідера та членів організації та має достатньо ресурсів для започаткування нових проектів. Щодня здійснюються дрібні фінансові операції. витрати новими членами організації здійснюється не по бюджету проектів.

Іноколи кошти витрачаються без погодження фінансиста, понад бюджет з проханням відшкодувати суму авансовим звітом, що спричиняє касові розриви.

Пропонуємо наступні зміни:

1. Фінансові витрати:

- 1.1 На кожну витрату зберігати скан-копію підтверджуючого документу та завантажувати в папку витрат напрямку;
- 1.2 Розробити форму заявки для погодження у Президента та планування витрат організації на наступний день;

2. Бюджет:

- 2.1 Запровадити щоденну звітність та виведення сальдо на кінець дня по 311 рахунку;
- 2.2 Запровадити щомісячний перегляд бюджету організації та прогнозування доходів майбутнього періоду;
- 2.3 Створити синхронізацію бюджету проектів в загальний бюджет організації.

3. Диверсифікація доходів:

- 3.3. Налагодити постійну співпрацю з фінансовими партнерами;
- 3.4. Подавати заявку на конкурс для фінансування проектів з Фонду випускників AIESEC;
- 3.5. Організовувати платні конференції та тренінги;
- 3.6. Брати участь в конкурсі для отримання грантів.

Зазначені зміни в управлінні фінансовими дозволяють контролювати витрати організації, забезпечувати підзвітність та прозорість. Забезпечувати щоденний моніторинг фінансового стану організації, диверсифікувати дохідну частину та

уникнути фінансової кризи за умов форс мажорів. Інвестувати та раціональніше використовувати кошти.

Підсумовуючи рекомендації для AIESEC на рік, очікуємо, що вони дозволять за допомогою трансформаційного лідера ефективно впроваджувати зміни. Змінити культуру егоцентричності лідера на якість служіння та єдності, як рекомендував А. Шептицький.

Для забезпечення системного підходу до впровадження вищезазначених рекомендацій, було розроблено План організаційного розвитку AIESEC на 2021 рік (Додаток 2). Він передбачає оцінку бюджету нововведень, перелік відповідальних осіб та календарне планування. Таким чином тривалість імплементації плану розвитку - 1 рік, вартість реалізації 50700 грн.

Отже, на основі аналізу християнської та секулярної організації було виявлено спільні проблеми, такі як: бульбашковість, закритість та потребу в трансформаційному лідері, що відповідає коду менеджера PAEI. Було надано ряд рекомендацій для обох організацій.

Для прикладу, УМХ потрібно попрацювати над виборчою системою, організаційною структурою, фінансовим менеджментом, управлінням людськими ресурсами, залученням нових членів в організацію та розвитком управлінських компетенцій лідера та команди. Частина вказаних рекомендацій впродовж декількох років вже успішно працюють у AIESEC.

Як бачимо в AIESEC процеси налаштовані, організація розвивається проте існує потреба внесення змін до процедури виборів, планування проектів, управління людськими ресурсами та фінансового менеджменту для вдосконалення організації та нівелювання ризиків. Важливо зазначити, що були спроби побудувати УМХ за принципом AIESEC почавши змінювати процеси, працюючи над стандартизацією, запроваджуючи електронний документообіг. Проте через швидкість, різкість та авторитарність, було отримано спротив членів організації до змін.

ВИСНОВКИ

Питання впливу лідерства на розвиток організацій залишається актуальним й до сьогодні. Варто зазначити, що не існує двох однакових організацій чи універсальних підходів до управління. Стилі та якості лідерства можуть еволюціонувати спільно з організацією або ж залишатись незмінними впродовж років. При стратегуванні потрібно аналізувати як теперішній стан, так і цілі, наявні ресурси, контексти та культурні особливості організацій. Наявний лідерський досвід в секулярній, а згодом в християнській громадській організації дозволяє з практичної точки зору оцінити лідерський вплив на їх розвиток та трансформацію.

У роботі було узагальнено поняття організаційного розвитку та лідерства в Україні та закордоном. Виокремлено спільні та відмінні риси визначення організаційного розвитку, наведено приклади моделей та підходів до лідерства. На основі досліджуваного матеріалу виведено власне визначення організаційного розвитку. Отже, це безперервний процес імплементації змін за допомогою лідера, що працює для стабільного росту організації й корелюється з організаційною культурою, готовністю діяти, зовнішніми та внутрішніми викликами.

Проаналізувавши вплив лідерства на управління розвитком громадських організацій за І. Адізесом та Дж. Коллінзом виявлено, що зміни - це тривалий поступовий органічний процес. Довгострокові перетворення здійснюються за передбачуваною схемою: спочатку нарощування потенціалу, а потім стрімке зростання. Відповідно для стабільного організаційного розвитку потрібна присутність лідера 5 рівня, мотивованої команди, організаційної культури, дисципліни та сфокусованості.

І. Адізес зазначав, що не існує універсального лідера, а стиль менеджменту корелюється з етапами розвитку організації й впродовж життєвого циклу змінюється. Він виділив такі стадії організаційного розвитку як: залицяння, ранне

дитинство, активне зростання, юність, розквіт, старіння, аристократизм, салем-сіті, бюрократія та смерть.

Для аналізу українського контексту лідерства було обрано пастирські послання та листи митрополита Андрея Шептицького. З них було виведено такі лідерські якості як: служіння, любов до ближнього, відповідальність, вірність Христові, патріотизм, підприємливість, працелюбність, єдність, мудрість та жертвовність.

Здійснено дослідження впливу лідерства на розвиток громадських організацій “Українська молодь Христові” та “AIESEC Тернопіль” за такими елементами: історія та контексти, місія, цінності, візія, система врядування, організаційна структура, управління людським потенціалом, кадрові показники, проектна діяльність, фінансовий стан, типи та стилі лідерства.

Виявлено, що результати організації та довгостроковість стратегії залежали від унікального коду менеджера РАЕІ, етапу життєвого циклу, типу та рівня лідерства та підходів до управління.

Спостерігаємо, що обидві організації можуть зіштовхнутись з проблемою кризи лідера, бульбашковості оточення, закритості та надмірної уваги до своїх процесів.

На основі дослідження було надано ряд рекомендацій для організаційного розвитку та вдосконалення підходів до лідерства обох організацій.

Для УМХ потрібно вдосконалити підсистему врядування, змінити правила обрання Виконавчої Ради та Голови, створити ієрархічну організаційну структуру, розділити повноваження, стандартизувати процеси, розпочати цільовий набір в організацію, диверсифікувати джерела надходжень, інвестувати кошти в розвиток управлінських компетенцій.

В AIESEC спостерігаємо стабільний розвиток організації зі зміною лідера у 2015 році, чіткість процесів та щорічний приріст кількості членів організації, розширення управлінської команди, фінансову стабільність. Проте виявлено, що

організація досить закрита та не інтегрована в життя міста, нерационально використовує кошти, відсутня диверсифікація проектів та у виборчому процесі можливі зловживання.

Організації рекомендовано диверсифікувати доходи, оптимізувати витрати, запровадити щоденний контроль виконання бюджету, обирати лідерів організації на основі тестування DISC та PAEI, запровадити процес передачі повноважень, відновити проектну діяльність, що спрямована на молодь міста. AIESEC потребує стратегічного підходу до управління, трансформаційного лідера, з низхідним типом управління та менеджерським кодом раЕІ.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Електронний ресурс Enduring Ideas: The 7-S Framework [Інтернет]. Доступний у: <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/enduring-ideas-the-7-s-framework>
2. Lewin's Change Management Model [Інтернет]. Доступний у: https://www.mindtools.com/pages/article/newPPM_94.htm
3. Lippitt GL. Organization renewal: a holistic approach to organization development. 2nd ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall; 1982. 418 с.
4. What is the Ladder of Inference [Інтернет]. Доступний у: [<https://www.toolshero.com/decision-making/ladder-of-inference/>]
5. Schein EH. Organizational culture and leadership. 3. ed. San Francisco, Calif: Jossey-Bass; 2004. 437 с.
6. Organization Development Network official web-site [Інтернет]. Доступний у: <https://www.odnetwork.org/page/WhatIsOD>
7. Порівняльний аналіз моделей організаційного розвитку [Інтернет]. Доступний у: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5707>
8. Колесніков Г. О. Колесніков Г. О. Менеджерський словник / Г. О. Колесніков. – К.: Професіонал, 2007. – 288 с. навч.-дов. вид. для студ. вищ. навч. закл. Вип. 1. 288 с.
9. Хміль Ф.І. Хміль Ф.І. Основи менеджменту: Підруч. / Федір Іванович Хміль. – К.: Академвидав, 2003. – 608 с. В: Основи менеджменту. 2003. с. 608.
10. Burke WW. Organization development: a process of learning and changing. 3rd edition. Indianapolis, IN: Pearson; 2015.
11. Електронне видання Transactional Leadership Theory [Інтернет]. Доступний у: <https://www.managementstudyguide.com/transactional-leadership.htm>
12. LEADERSHIP AND BASS TRANSACTIONAL AND TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP THEORY [Інтернет]. Доступний у: <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/289660>
13. Situational Leadership | Relevant Then, Relevant Now [Інтернет]. Доступний у: http://www.situational.com/content/uploads/2017/10/FINAL_CLS_History_CaseStudy_Digital.pdf

14. Електронний ресурс Менеджмент Стилі керівництва [Інтернет]. Доступний у: https://pidru4niki.com/10290228/menedzhment/stili_kerivnitstva
15. С. Кові. С. Кові 12 важелів успіху ст. 188. В: 12 важелів успіху.
16. А. Є. Книш, за заг. ред. О. Г. Романовського, С. В. http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/27621/3/Knysh_Emotsiinyi_intelekt_lidera_2016.pdf. В: Емоційний інтелект лідера у сфері бізнесу. ДП «НВЦ «Пріоритети». 2016. с. 40.
17. Servant leadership, the leadership theory of robert K. Greenleaf [Інтернет]. Доступний у: https://www.boyden.com/media/just-what-the-doctor-ordered-15763495/Leadership%20%20Theory_Greenleaf%20Servant%20Leadership.pdf
18. John C. Maxwell. A Leader's Heart 3 6 5 - D a y D e v o t i o n a l J o u r n a l.
19. Джон Максвелл. 5 рівнів лідерства. В: 5 рівнів лідерства. Фабула. 2018. с. 304.
20. Джим Коллінз. Від хорошого до величного. В: Від хорошого до величного. Наш Формат; 2017. (Чому стратегія має значення або Інструкції з побудови корпорацій).
21. Концепція їжака, притчі та реальність [Інтернет]. Доступний у: <http://iqholding.com.ua/articles/kontseptsiya-izhaka-pritchi-ta-realnist>
22. Іцхак Калдерон Адізес, Детальніше: <https://www.yakaboo.ua/ua/upravlinnja-zhittevim-ciklom-korporacij.html>. Управління життєвим циклом корпорацій. Книжковий клуб «Клуб Сімейного Дозвілля» Детальніше: <https://www.yakaboo.ua/ua/upravlinnja-zhittevim-ciklom-korporacij.html>; 2018. 496 с.
23. Іцхак Адізес. Командне лідерство. Як порозумітися з будь-яким менеджером. Наш Формат; 2018. 304 с.
24. Шептицький А. За єдність святої віри, церкви і нації. – Львів, 1991. С. 3 34. В.
25. Рушишин Я. Інвестував не в стіни, а в людей – чому Шептицький випереджав свій час? [Інтернет]. Доступний у: https://zaxid.net/investuvav_ne_v_stini_a_v_lyudey__chomu_sheptitskiy_viperedzhav_sviy_chas_n1505645

26. Андрей Шептицький. Дороговкази лідеру. Думки митрополита Андрея Шептицького. 2019.
27. Шептицький Андрей. Пастирське послання до духовенства про обов'язок перестерігати вірних перед намовами провокаторів та агітаторів.
28. Шептицький Андрей. Пастирські послання 1905-1944 рр., Том 4. Вип. 4.
29. Шептицький Андрей. Наша державність. Як будувати рідну хату.
30. Пастирський лист до духовенства й вірних станицявівської єпархії, зачатий у станицявові, а закінчений у львові у празник собора св. сімдесяти апостолів, дня 4(17) січня 1901 р. В.
31. Андрей Шептицький. Послання любови. Дискус; 2015.
32. Переклад Хоменко. Біблія. Українське Біблійне Товариство; 2018.
33. Митрополит Андрей Шептицький. Пастирські послання 1939-1944 рр., Том 3.
34. Шептицький Андрей. Пастирський лист до вірних на Буковині Станицявівської Єпархії 1900 р. В.
35. Ленцик В. Визначні постаті Української Церкви Митрополит Андрей Шептицький і Патріарх Йосиф Сліпий.
36. Митрополит Андрей Шептицький. Пастирські послання 1918-1939 рр., Том 2. В.
37. Шептицький Андрей. Пастирські послання 1899-1914 рр., Том 1. Вип. 1.
38. Святе Письмо, Старий Завіт, книга Приповідок Соломона. В.
39. Шептицький Андрей. Послання до молоді виданого у Львові 13 жовтня 1930 року в надвечір'я Покрови Пресвятої Діви Марії. В.
40. Маринович Мирослав. Митрополит Андрей Шептицький і принцип «позитивної суми». В 2019. с. 248.
41. Церква і суспільне питання ТОМ II Книга 2.
42. Упоряд. Микола Грушкевич. Українська молодь Христові. Пропам'ятна книга. В Український Католицький Університет ім. св. Климента Папи

Видання Української Католицької Епархії св.свщм. Йосафата в Пармі, ЗСА; с. 464 с.

43. Координаційна Рада У. Правильник Українська молодь Христові. 2004.
44. Українська молодь — Христові [Інтернет]. Доступний у:
<http://www.laityugcc.org.ua/mirjanski-organizaciji-ugkc/articles/ukrajinska-molod-xristovi.html>
45. Офіційний сайт ВМГО «АЙСЕК в Україні» [Інтернет]. Доступний у:
<https://aiesec.ua/>
46. Офіційний сайт міжнародної громадської організації «AIESEC» [Інтернет]. Доступний у: <https://aiesec.org/about-us>
47. Онлайн ресурс Belbin test team roles [Інтернет]. Доступний у:
<https://www.belbin.com/about/belbin-team-roles/>
48. Електронний ресурс для визначення тесту особистості (ОСА) [Інтернет]. Доступний у: <https://www.oxfordcapacityanalysis.org/>
49. Баран С. Митрополит Андрей Шептицький вид. Вернигора. 1940.
50. Ярослав Пелікан «Виправдання традицій». В: Виправдання традиції. Дух і літера; 2010. с. 128.

