

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 «Організаційна культура та її роль у розвитку людського
капіталу (на прикладі ГО “МО СТАН”»**

Виконала: студентка II курсу, групи СУН20/М
спеціальності 073 «Менеджмент»

Сінькевич Ю.І.

Керівниця: Вуйцик О.І., к.е.н., старша викладачка

Рецензент: Борщевський В.В., д.е.н, професор

Львів - 2022

Сінкевич Ю. І. Організаційна культура та її роль у розвитку людського капіталу (на прикладі ГО “МО СТАН”). Магістерська робота: (073 “Менеджмент”)

Український католицький університет. Кафедра управління та організаційного розвитку;
Наук. Кер.: Вуйцик О.І., к.е.н., старша викладачка – Львів: УКУ, 2022. – 100 с.

Анотація. У даній роботі розкрито теоретичні аспекти поняття організаційної культури та досліджено її вплив на розвиток людського капіталу у громадському секторі. Розроблено практичні рекомендації щодо розвитку людського капіталу на прикладі громадської організації “МО СТАН” на основі організаційної культури.

Ключові слова: організаційна культура; людський капітал; людський потенціал; цінності; розвиток людського капіталу; клановий та адгократичний типи організаційної культури; рекомендації щодо розвитку людського капіталу;

Abstract. The theoretical aspects of the concept of organizational culture and its impact on the development of human capital in the civil society sector are disclosed in this work. Practical recommendations for the development of human capital on the example of non-governmental organization "Youth organization STAN" on the basis of organizational culture were developed.

Keywords: organizational culture; human capital; human potential; values; human capital development; clan and adhocratic types of organizational culture; recommendations for human capital development;

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ ВЗАЄМОЗВ'ЯЗКУ ПОНЯТЬ “ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА” ТА “ЛЮДСЬКИЙ КАПІТАЛ”.....	8
1.1 Поняття “організаційної культури”, її типи та функції.....	8
1.2 Визначення “людський капітал”.....	21
1.3 Зв'язок організаційної культури та людського капіталу в прибутковому та неприбутковому секторах.....	29
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ТА ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ В ГРОМАДСЬКІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ “МОЛОДІЖНА ОРГАНІЗАЦІЯ СТАН”.....	47
2.1 Аналіз діяльності Громадської організації “Молодіжна організація СТАН”.....	47
2.2 Аналіз організаційної культури та її впливу на розвиток людського капіталу в Громадській організації “Молодіжна організація СТАН”.....	64
РОЗДІЛ 3. ПРАКТИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ДЛЯ РОЗВИТКУ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ НА ОСНОВІ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ В ГО “МО СТАН”.....	82
ВИСНОВКИ.....	98
ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	101
ДОДАТКИ.....	110

ВСТУП

Актуальність теми магістерської роботи полягає у нечислених дослідженнях впливу окремих елементів організаційної культури на розвиток людського капіталу в громадських організаціях. Наше дослідження пропонує розвивати людський капітал організації враховуючи особливості організаційної культури, що, в свою чергу, сприяє підвищенню ефективності діяльності.

Існує чимало досліджень організаційної культури, які аналізують її в контексті складової ефективного менеджменту і більшість з них сфокусовані на бізнес-секторі, аніж на неприбутковому. Розвиток людського капіталу як об'єкта досліджень науковці аналізують з точки зору користі для підприємства чи організації, а підхід базований на врахуванні особливостей організаційної культури дозволяє подивитись на людський капітал як основну, а не змінну, складову організації у неприбутковому секторі.

Актуальність даної роботи також полягає у підході, який базується на різньосторонньому аналізі та одночасній сфокусованості на основній меті - розвитку людського капіталу через організаційну культуру, що дозволяє об'єктивніше поглянути на вирішення проблем та покращення діяльності громадських організацій в Україні, зокрема громадської організації "Молодіжна організації СТАН". Розроблені рекомендації базуються не лише на вирішенні проблем організаційної культури та підтриманню сталого розвитку людського капіталу включаючи мотиваційний чинник, але й враховують особливості життєвого циклу організації згідно з І.Адізесом.

Мета магістерської роботи: Дослідити вплив організаційної культури на людський капітал громадських організацій (на прикладі ГО "МО СТАН") та

розробити рекомендації для розвитку людського капіталу, що сприятиме підвищенню ефективності діяльності організації.

Завдання:

1. Проаналізувати теоретичні аспекти понять і складових організаційної культури та людського капіталу в неприбутковому секторі.
2. Дослідити особливості організаційної культури ГО “МО СТАН” та її вплив на розвиток людського капіталу.
3. Розробити рекомендації про розвиток людського капіталу на основі організаційної культури для забезпечення ефективного впровадження діяльності ГО “МО СТАН”.

Об'єкт дослідження: Організаційна культура та людський капітал в громадському секторі.

Предмет дослідження: Розвиток людського капіталу через організаційну культуру в громадському секторі в ГО “МО СТАН”.

Методи дослідження: При написанні магістерської роботи використовувались наступні емпіричні та теоретичні методи: вивчення об'єкта дослідження через спостереження, вивчення документів, аналіз та дедукцію.

Наукова новизна одержаних результатів: Розроблено рекомендації для розвитку людського капіталу дослідженої організації через аналіз організаційної культури та план із запобігання ризиків пов'язаних з людським капіталом організації. Також елементи наукової новизни полягають у кроссекторальності роботи, оскільки предмет дослідження знаходиться на перетині наук менеджменту та економіки.

Практичне значення одержаних результатів: Практичні рекомендації, що були розроблені задля розвитку людського капіталу через організаційну культуру, можуть бути імплементовані не тільки в діяльність досліджуваної

організації, але й в інші громадські організації, що мають схожий або тотожний типи організаційної культури. Третій розділ являє собою рекомендаційний посібник з переліком пунктів, реалізація яких буде сприяти розвитку членів організації через вирішення наявних проблем у організаційній культурі та з врахуванням стадії життєвого циклу організації за І.Адізесом.

Обсяг та структура роботи: Магістерська робота складається з 3 розділів, а саме:

1. Теоретичні аспекти дослідження взаємозв'язку понять “організаційна культура” та “людський капітал”
2. Аналіз організаційної культури та людського капіталу в Громадській організації “Молодіжна організація СТАН”
3. Практичні рекомендації для розвитку людського капіталу на основі організаційної культури в неприбутковому секторі

В першому розділі розглядаються поняття “організаційної культури”, найбільше уваги приділяється опису, функціям та типологізації визначення науковцями, зокрема описуються типології Р. Аккофа, Ф. Тромпенареса, Т. Ділла, А. Кенеді та “Рамкову конструкцію конкуруючих цінностей” К. Каммерона та Р. Куїнна, яка була взята за основу для аналізу та подальшого дослідження. У першому розділі розглядається термін “людський капітал” та тлумачення теорії людського капіталу такими науковцями та економістами як Т. Шульц, Г. Беккера, О. Грішної, С. Злупко, О. Бородіна та ін.. Приділено увагу також синонімічному поняттю “людського потенціалу” та наведено порівняння з “людським капіталом”. Також зосереджуємось на важливості таких метрик та програм як “Індекс людського капіталу” та “Індекс людського розвитку”. Завершується перший розділ дослідження зв'язку між організаційною культурою та людським капіталом як в прибутковому, так і в

неприбутковому секторах.

У другому розділі ми зосередились на аналізі організації, яка була обрана для дослідження в рамках магістерської роботи, ГО “Молодіжна організація СТАН”. В першому підрозділі другого розділу відбувається аналіз організації та її діяльності через вивчення статутних та стратегічних документів організації та для глибшого аналізу були використані інструменти СВОТ-аналізу та 7-С МакКінсі Фреймворк. У другому підрозділі увага приділена дослідженню організаційної культури та його зв'язку з людським капіталом ГО “МО СТАН”. Дослідження розпочинається через аналіз організаційної структури (зокрема відділів, посад та зон відповідальності та компетенцій членів організації), далі аналіз організаційної культури, з фокусом на цінності організації, та визначення її типу. Також досліджується типи лідерства і управління, життєвий цикл організації за І.Адизесом та безпосередній вплив типу організаційної культури на людський капітал через опитування та інтерв'ювання.

Третій розділ присвячений систематизації висновків аналізу та розробці практичних рекомендації щодо розвитку людського капіталу ГО “МО СТАН” з урахуванням особливостей організаційної культури. Також рекомендації створені з урахуванням типів лідерства і управління, стадії життєвого циклу та мотиваційних складових організаційної культури. До рекомендацій зокрема розроблена таблиця розвитку члена організації та план із запобігання ризиків пов'язаних з розвитком людського капіталу.

Загальний обсяг роботи включно з переліком використаних джерел та додатками складає 120 сторінок, обсяг основного тексту 100 сторінок.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ ВЗАЄМОЗВ'ЯЗКУ ПОНЯТЬ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ТА ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ В НЕПРИБУТКОВОМУ СЕКТОРІ

1.1 Поняття «організаційної культури», її типи та функції.

В Україні постійно відбуваються трансформаційні процеси, що вимагають зміни підходів до управління організаціями та підприємствами, їхніми ресурсами для забезпечення конкурентоспроможності та їх високої ефективності, здатності реагувати на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища. Важливим елементом стратегічного ресурсу підприємства чи організації є соціальні та робочі відносини, які формують організаційну культуру.

Організаційна культура є основою розвитку підприємства, вивчення якої спонукає до зростання конкурентоспроможності компанії та сучасного менеджменту. Вивченню організаційної культури, її ролі в ефективному функціонуванні підприємства та його управління присвячена значна кількість праць, як зарубіжних так і вітчизняних вчених.

У науковій літературі існують різні, іноді навіть суперечливі, підходи до тлумачення поняття «організаційна культура», що пов'язано з великою різноманітністю визначень самого поняття культури. [1, 2]. Значна частина наукової роботи зарубіжних та вітчизняних вчених присвячена питанням формування та розвитку організаційної культури підприємств, пошуку шляхів її вдосконалення та трансформації в умовах модернізації. Однак, незважаючи на численні дослідження та публікації на цю тему, багато питань

теоретичного, наукового, методологічного та прикладного характеру потребують подальших досліджень. [3]

До класичної школи менеджменту відносять вивчення поняття організаційної культури такими науковцями як М. Вебер, Ф. Тейлор, А. Файоль, Г. Форд, Г. Еммерсон [3]. В 1950-60-х рр з'являються дослідження організаційної культури в робота Т. Парсонса, Ф. Селзника, Ч. Барнарда, Дж. Марча, Г. Саймона [3]. Однак цей термін був більш широко використаний у 1970 -х та на початку 1980 -х років. Тут необхідно згадати таких західних експертів з організації та менеджменту, серед яких: Дж. Грейсон, К. О'Дейлл, П. Друкер, В. Оучи.

Засновником наукового напрямку «Організаційна психологія» Е. Шейн, представляє систематичний опис організаційної культури та має позицію лідера у створенні та управлінні організаційною культурою. У своїй книзі «Організаційна культура і лідерство» він пояснює організаційну культуру як сукупність колективних базових правил, винайдених, відкритих або розроблених певною групою людей в міру того, як вони вчилися вирішувати проблеми, пов'язані з адаптацією до зовнішнього середовища і внутрішньою інтеграцією, розроблених досить добре, для того, щоб вважатись цінними. У своїй роботі він пише, що єдиною та дійсно важливою проблемою лідера - це завдання створення та управління культурою, а талант лідера визначається здатністю розуміти та працювати з культурою організації. [4].

Перші чіткі тлумачення культури організації почали з'являтися у другій половині ХХ століття. За думкою В. Погребняк і З. Якімова, поняття «організаційна культура» ввів у 20-і роки 20 століття А. Гастів. В 1927-1932 рр. були проведені перші масштабні дослідження галузі організаційної культури Е. Мейо (експеримент Хоторна) щодо впливу продуктивності на фабричну культуру [3].

У «класичному» розумінні організаційна культура сприймається як інструмент стратегічного розвитку організації. Організаційна культура існує в будь-якій компанії чи організації, незалежно від того, чи є спеціальна служба для роботи з нею чи ні. Неоднозначне тлумачення цього поняття полягає у поєднанні нематеріальних активів та специфічних механізмів її існування. В. Чарльза враховує організаційну культуру лише на рівні взаємодії між окремими особами: власник-працівник-замовник [5].

Достатньо розгорнуте визначення організаційної культури надано також О. Криловим. Основні складові організаційної культури включають ідеї, цінності, загальноприйняті моделі та норми поведінки, які властиві саме даній організації. Формування таких цінностей ґрунтується на особистому досвіді засновників, їх стилі управління та ключових цілях їх діяльності, які доповнюються досвідом інших членів організації в процесі колективних дій [6]. Система цінностей передається новим співробітникам як належна система сприйняття та мислення про внутрішню інтеграцію та адаптацію до можливих змін у зовнішньому середовищі [7]. В результаті чого усвідомлюється корпоративний дух організації, неформальні норми та правила, а співробітники спрямовують свою діяльність на досягнення стратегічних цілей.

Х.Шварц визначає в характеристиках організаційної культури наступні елементи: сукупність переконань та основних ідей членів організації, формування норм та цінностей організації, моделі поведінки окремих осіб в організації [8].

Науковець Г. Хофстед сутність організаційної культури називає колективним програмуванням ідей, що відрізняє організацію та її членів від інших [9]. Д. Елдрідж і А. Кромбі зауважують також, що культуру організації слід розуміти як унікальний набір норм, цінностей, переконань, поведінки

тощо, які визначають, як групи та окремі особи всередині організації об'єднуються для досягнення її цілей. [10, с. 70]. Отже, важливою особливістю організаційної культури у працях вищезгаданих авторів є ціннісно-нормативна система організації впливу індивідів та соціальних груп, що відображає соціокультурну сферу суспільства, в якій існує організація.

Визначення організаційної культури українських науковців ґрунтуються на тих самих позиціях. Як сукупність морально-етичних цінностей, переконань та правил, що організують поведінку працівників з метою забезпечення ефективного функціонування підприємства в рамках відповідної організаційної структури визначає організаційну культуру І. Сіменко [11].

Інша українська науковиця М. Семикіна також стверджує, що організаційна культура є сукупність визначених цінностей, норм та моделей поведінки, заявлених, поширених та реалізованих на практиці керівниками підприємств та працівниками, що доводить її ефективність у адаптації до потреб внутрішнього розвитку компанії та вимог зовнішнього середовища [13, с.197,14].

Таким чином, про високий рівень організаційної культури свідчить беззаперечне дотримання моральних норм, правил та ритуалів усіма членами організації. Дотримання таких стандартів для співробітників є додатковим стимулом у їхніх діях до досягнення самооцінки для колективу та компанії в цілому. Тому організаційна культура - це не тільки взаємодія між окремими особами в середині організації, а й усвідомлення цінності власних дій кожним працівником для підвищення ефективності діяльності організації.

Загальний зміст у всіх визначеннях однаковий - це свого роду духовне життя колективу, що поєднує моральні та етичні норми та цінності, традиції,

правила поведінки і стилі комунікації, ритуали, які виникають під час розвитку організації і прийняті більшістю персоналу [14].

У дослідженнях теорії управління та організації в більшості випадків організаційну культуру ототожнюють з корпоративною культурою. Корпоративну культуру зазвичай розглядають як ідеали, цінності, організаційне здоров'я, організаційний клімат, корпоративні зобов'язання та цінності, запропоновані та / або пропаганду вищими менеджерами та іншими групами, відповідальними за їх управління. Іноді деякі автори трактують корпоративну культуру як щось вже прийняте і те, як це «щось» потрібно представити менеджерам. [15, 3].

Організаційну культуру можна поділити на три рівні [16]:

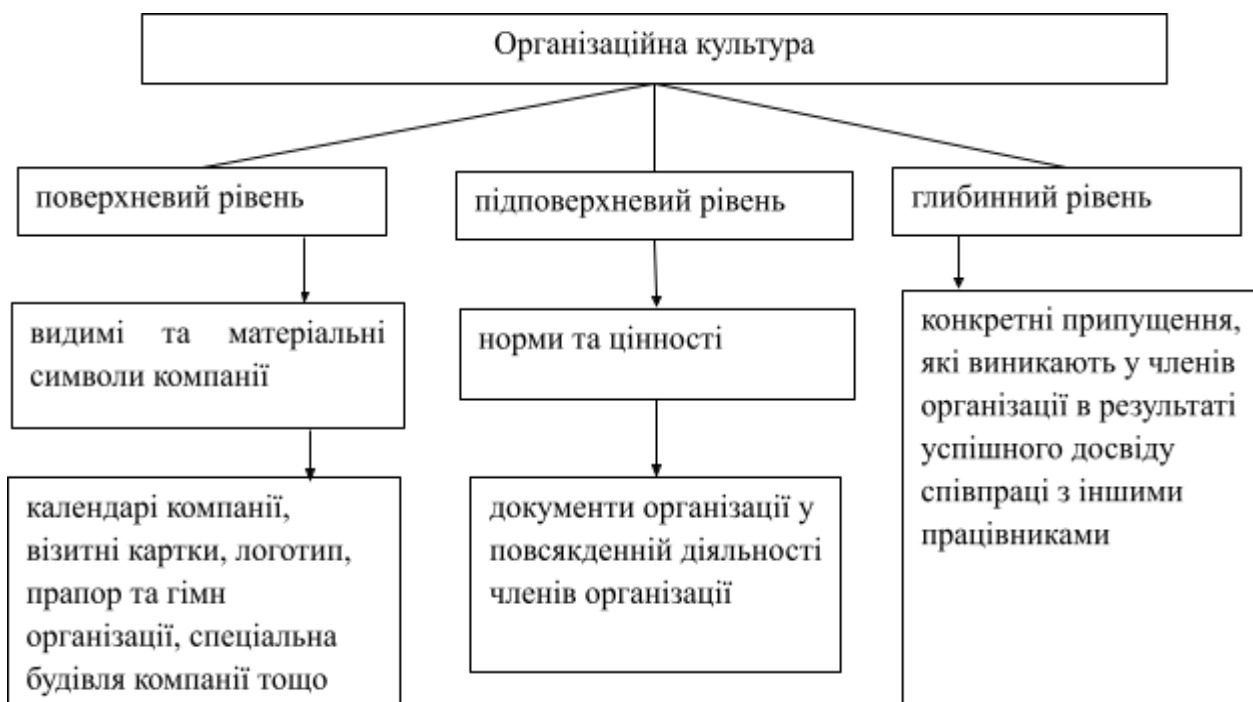


Рис.1.1 Рівні організаційної культури

Джерело: розроблено авторкою за [16]

Організаційна культура дозволяє узгодити індивідуальні цілі співробітників із загальною метою компанії. Він дозволяє формувати певну

систему координат, тобто загальний культурний простір, який містить норми поведінки та правила, загальні для всіх працівників.

Організаційну культуру можна побачити в кожній організації, але вона скрізь різна. Щоб діагностувати стан організації та рівень її культури, необхідно провести типологічний аналіз організаційної культури. Водночас можливі різні критерії та різні класифікації, типології.

Розглянемо насамперед типологію організаційної культури Р. Акоффа [17]. Він виділив два параметри: ступінь залучення співробітників до постановки цілей у групі / організації та ступінь залучення працівників до вибору заходів для досягнення цілей. На основі цих параметрів було виділено чотири типи організаційної культури з характерними відносинами влади:

1. Корпоративна культура передбачає низький рівень залучення працівників до постановки цілей і низький рівень залучення працівників до вибору засобів досягнення цілей. Відносини влади мають характер самодержавства (управління організацією з централізованою структурою).
2. Консультативна культура характеризується високим ступенем залучення працівників до постановки цілей та низьким рівнем участі працівників у виборі засобів досягнення цілей. Зазвичай це характерно для організацій, що надають соціальні та інші послуги, медичних та навчальних закладів тощо.
3. Партизанська культура визначається низьким рівнем залучення співробітників до постановки цілей та високим рівнем залучення працівників до вибору засобів досягнення цілей. Відносини влади автономні.
4. Підприємницька культура характеризується високим ступенем залучення працівників до постановки цілей та високим ступенем залучення працівників до вибору засобів для досягнення цілей. Відносини уряду демократичні [18]

За типологією організаційної культури Ф. Тромпенаареса передбачається класифікація організаційних культур на основі їх цільового напрямку та характеру відносин [19]:

- 1) культура, орієнтована на досягнення, базується на припущенні, що організація повинна виконувати роль інкубатора для людей, сприяти розвитку їх професійних та творчих здібностей. У компаніях з таким типом культури практично відсутня ієрархія, система мотивації базується на підтримці здорової конкуренції між працівниками;
- 2) культура влади (сім'я) - лідер представляє дбайливого батька, який визнає право формулювати стратегії та розставляти пріоритети. Перевага надається нематеріальним стимулам, широко використовується конструктивна відкрита критика, процедури та процеси відповідають усталеному сприйняттю правильності їх реалізації;
- 3) цілеспрямована культура («керована ракета») - управління командами та проектами з однаковими правами та відповідальністю для всіх, незалежно від їхньої посади. Мотивація в таких культурах базується на оцінці якості роботи;
- 4) рольово-орієнтована культура («Ейфелева вежа») базується на бюрократичному поділі праці, низькому рівні демократії, жорстких ієрархічних зв'язках, ставленні до працівника як ресурсу. У такій культурі велике значення надається плинності кадрів, навчанню та стажуванню, оцінюванню та атестації для покращення роботи персоналу..

Типи організаційної культури, запропоновані Т. Ділом та А. Кеннеді ґрунтуються на [20]: ступені ризику, пов'язаного з діяльністю організації (високий рівень - низький рівень) та швидкістю отримання зворотного зв'язку або оцінки рішень (швидко - повільно). Відповідно до неї розрізняють: культура «круті хлопці», культура «працьовитості», культура «великих рослин», культура «процесу».

Культура «круті хлопці» - це культура з високим ризиком та швидким зворотним зв'язком. Недоліками є орієнтація на швидкі переваги, велику плинність кадрів, небажання брати до уваги минулий досвід та базувати роботу на співпраці. Не сприяє довгостроковим інвестиціям та формуванню міцної організаційної культури з усталеними традиціями та цінностями.

Культура «важка праця» - низький ризик для окремих співробітників і швидкий відгук. Перевагами є здатність швидко реагувати на будь-які зміни на ринку, згуртованість і товарицькість, бажання відпочивати разом. Недоліки: відсутність аналітичних умінь, прагнення до кількісних показників на шкоду якості, висока плинність кадрів, відсутність наступності поколінь, тому що енергійні молоді співробітники мають пріоритет.

Культура «високих ставок» означає високий рівень ризику та надзвичайно повільний зворотний зв'язок. Переваги таких підприємств: надзвичайно високі інвестиції, уважний підхід та тривалий процес прийняття рішень, відносно низька плинність працівників, довговічність та довгострокові перспективи. Недоліки: повільність, внаслідок якої, серед інших, керівники організації можуть бути не талановитими та цілеспрямованими, а молодими людьми та низькою чутливістю до короткочасних коливань навколишнього середовища.

Культура процесів - це низький ризик та повільний зворотний зв'язок. Переваги: порядок і система, стабільність, низька плинність кадрів, тривалість дозволів. Недоліки: бюрократія, маса обмежень, величезна кількість монотонної, одноманітної та рутинної роботи.

Англійський дослідник Чарльз Ганді виділяє теж чотири типи організаційної культури [21,22]:

клубна культура, особливістю якої є визначальна роль керівника організації, який керує всіма процесами в організації, співробітники в такій організації вчать мислити і діяти як лідер;

рольова культура, заснована на чітких правилах і порядку, раціональності людей; ця культура чутлива до динамічно мінливих умов зовнішнього середовища організації;

культура завдань, керує всіма ресурсами організації; для вирішення різних проблем, хоча стандартні, рутинні процедури можуть викликати певні труднощі у досягненні цілей;

екзистенційна культура більше орієнтована на індивідуальні цілі, ніж на цілі організації; така культура характерна для демократичних організацій. [22]

Важливо також виділити типологію розроблена Кімом Камероном та Робертом Квінном у їхній праці “Діагностика та зміни організаційної культури”, що називається “Рамкова конструкція конкуруючих цінностей” описує чотири основні типи організаційної культури: кланова, адгократична, ієрархічна та ринкова, кожному з яких відповідають певний набір пріоритетних цінностей. [23]

Типологія передбачає собою 2 спектри (виміри) на системі координат, перший про динаміку та гнучкість, які протиставляються стабільністю, другий спектр описує орієнтацію організації - внутрішню, що протиставляється зовнішній. Внутрішня орієнтація характеризується цілісністю та однорідністю, а зовнішня орієнтація більш адаптивна та різномірна. Враховуючи таку структуру системи координат, де описуються протилежні цінності (гнучкість - контроль та зовнішня орієнтація - внутрішня орієнтація) вона має назву концепція конкуруючих цінностей. Отже, згідно з цією системою існує чотири основних типи організаційної культури, котрі автори описують наступним чином:

Кланова культура - це організації, де панує атмосфера родини, вони об'єднані спільними цінностями, де кожен відчуває себе частиною одного цілого, згуртовані, лояльні та використовують партисипативні підходи до роботи та є відданими своїй спільноті.

Ієрархічна культура - це організації, діяльність яких формалізована, бюрократизована, процедури впливають на регуляцію колективу. Важливим тут є стабільність, передбачуваність та гладкість процесів, а об'єднує колектив формальні політики, процедури та правила.

Адгократична культура - це організації, які гнучко реагують на виклики, ситуативні та динамічні, а їхня культура формувалась в нестабільних умовах та зовнішніх чинниках. Вони цінують акцептивність, адаптивність, гнучкість, іноваційність та креатив.

Ринкова культура - це організації, на яких великий вплив має саме ринок, який регулює їхні внутрішні процеси, а важливими цінностями є конкурентоспроможність та продуктивність.

Також варто додати, що автори задля точності визначення типу організаційної культури радять проводити опитування та рефлексії.

Роль і значення організаційної культури проявляється в її функціях, які можна поділити на зовнішні та внутрішні.

До внутрішніх відносяться:

- 1) функція підтримка цінностей, що впливає із самого визначення організаційної культури як системи цінностей та норм, спільних для більшості працівників компанії. Функція є основною і визначає всі інші; дає можливість визначити пріоритети у розвитку організації, формує цілі, місію та стратегію компанії;
- 2) комунікаційна функція забезпечує співпрацю та згоду в команді. Культура об'єднує персонал організації на основі: спільних цінностей та моральних

норм, спільних переконань та почуттів, спільної участі в економічному та позаекономічному житті підприємства, створює почуття прихильності до спільної справи, лояльності та гордості персоналу;

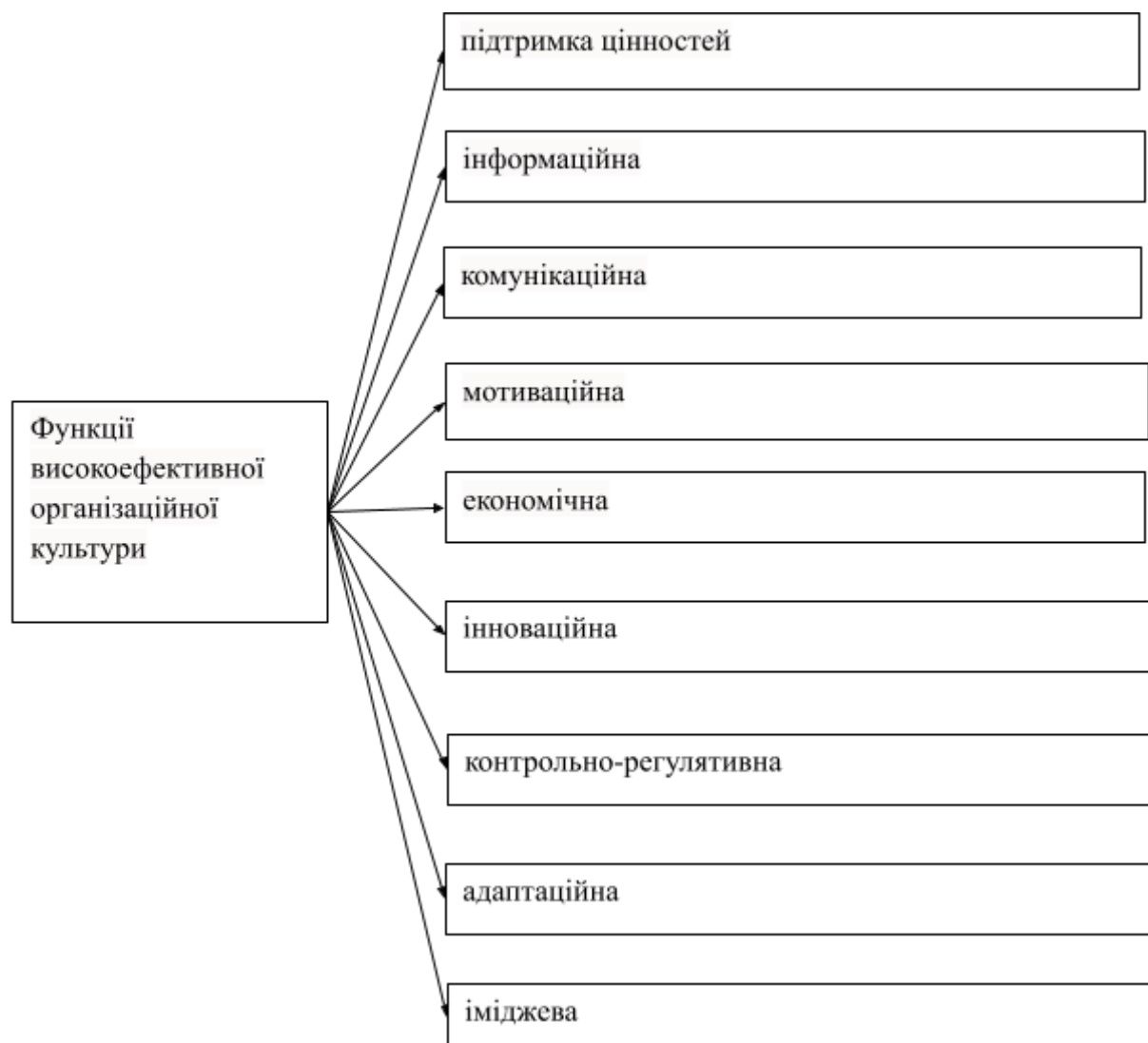


Рис 1.2 Функції високоефективної організаційної культури

Джерело: розроблено авторкою

3) інформаційна функція, завдяки якій спілкування між членами організації відбувається відповідно до норм організаційної культури. Сильна

організаційна культура сприяє ефективному обміну інформацією, навчанню персоналу, розширенню знань та компетенцій, демонструючи традиційні моделі роботи та розвитку кар'єри;

4) мотиваційна функція виявляється в тому, що організаційна культура тісно пов'язана з механізмом реалізації управлінських рішень, тому саме через цю функцію вона впливає на ефективність організації. Мотиваційна функція найбільш повно відображає практичну цінність концепції організаційної культури, оскільки вказує на можливість досягнення конкретного економічного результату, створюючи тим самим умови для кількісного вимірювання рівня ефективності організаційної культури, рівня відшкодування витрат, її формування та зміна;

5) інноваційна функція стимулює пошук нових моделей професійної діяльності, підвищення ефективності організації праці та вдосконалення методів управління;

6) контрольно-регулююча функція регулює склад персоналу на основі їх відповідності певним критеріям, важливим для компанії, такі як лояльність до організації, визначає методи та критерії оцінки діяльності працівників.

Зовнішні особливості включають:

1) адаптивна функція, що забезпечує організацію здатністю виживати у постійно мінливому зовнішньому середовищі, як шляхом забезпечення внутрішньої стабільності, так і шляхом створення певних бар'єрів, що зменшують ймовірність негативних зовнішніх впливів;

2) іміджева функція проявляється в тому, що тільки на основі ефективної організаційної культури можна сформувати привабливий імідж компанії, що відрізняє її від інших; організаційна культура є основою для створення успішного бренду товарів (послуг) та бренду роботодавця [24].

Окрім цього, мотиваційна функція характеризується такою системою правил і норм, які регулюють професійну діяльність працівників. Вона проявляється через стиль управління, лідерство в ситуативному підході та полягає у заохоченні працівників до праці, збільшуючи інноваційний потенціал компанії. Комунікаційна функція організаційної культури спрямована на забезпечення гармонійних відносин в організації шляхом узгодження інтересів, цілей та стандартів поведінки на основі почуття єдності з підприємством. Економічна функція спрямована на активне залучення працівників до управлінських процесів, шляхом участі кожного працівника в отриманому прибутку компанії. [25] Інформаційна функція полягає в оволодінні нормами, цінностями та особливостями функціонування, відповідними даній компанії. В результаті культура організації, використовуючи всі функції, пов'язує її елементи та сприяє злагодженій роботі колективу.

Таким чином, організаційна культура є одним з найвпливовіших елементів організаційного менеджменту, так як ґрунтується на здатності менеджерів правильно спілкуватися з підлеглими та визначати найбільш ефективну співпрацю. Організаційна культура - це концептуальна сутність організації з визначеною системою її цінностей [26, с. 11]. Вона постійно зазнає змін, шляхом впровадження інновацій на підприємстві чи організації, а саме зміну системи управління, мотивації персоналу, сучасне переобладнання робочих місць, створення нових традицій, нових свят компанії, символів, одягу тощо. [27, с. 82, 28]. Також, варто зазначити, що характеристики організаційної культури можуть її відрізнятися залежно від компанії, до якої вони належать, але їх загальна характеристика залишається незмінною.

1.2 Визначення «людський капітал»

Зазвичай більшість науковців та економістів розуміють капітал як матеріальні та нематеріальні активи підприємства, регіону чи держави в цілому, які створюють та визначають їх вартість.

Існують природний, фінансовий, матеріальний та людський капітал. Людський капітал може створюватися самою людиною за рахунок її фізичних та інтелектуальних здібностей, освіти, досвіду тощо, що може бути в майбутньому джерелом доходу.

Т. Шульц вважається засновником теорії людського капіталу, і він довів, що поліпшення добробуту людей залежить від їх знань, освітою та здатністю використовувати інформацію та технології [29]. Отже, сьогодні людський капітал розуміється як певна кількість знань, здоров'я, умінь, навичок, накопичених людиною, які використовуються в будь-якій сфері діяльності та збільшують дохід власника, національний дохід [30].

На початку теорії людського капіталу його розуміли лише як обсяг інвестицій у саму людину, що підвищує її працездатність, рівень освіти та професійну майстерність [30]. Це поняття увійшло в західній економічній літературі на початку 60-х років ХХ століття.

Теорія людського капіталу була далі розроблена альтернативним теоріям Г. Боуена, І. Фішера, Л. Троу. І. Фішер помітив у людському капіталі природні здібності та обдарування людини, а потім її освіту, психологічні особливості, соціальні та культурні цінності [31, с. 51, 35]. Г. Боуена визначає як складові з набутих знань, умінь, мотивацій та енергії певного періоду часу, які можуть бути використані для виробництва [32, с. 362,35]. Л. Туроу включає ще повагу до політичної та соціальної стабільності [33, с. 15, 35]. Дослідник П. Тобман

довів, що генетичний потенціал людини відповідає за 45% відмінностей у заробітках, а освіта лише за 6% [34, с. 393, 36].

До створення людського капіталу Г. Беккер пропонує використати витрати на освіту, навчання та перепідготовку на робочому місці; комп'ютерні курси, технологічні інновації, здоров'я, екологію та фізичне виховання, [35, с. 19, 36].

Існує дві основні причини зацікавленості цим поняттям на думку О.А. Грішнєвої [37]. По-перше, це розвиток сучасної науки загалом, шляхом зосередженості на вивченні проблем людини. По-друге, активізація творчого потенціалу людини, розвиток висококваліфікованої робочої сили є найбільш ефективним способом досягнення економічного та конкурентоспроможного зростання.

Використання поняття «людський капітал» дає змогу зрозуміти роль соціальних інститутів, уточнити соціальні параметри та провести економічний аналіз впливу соціальних факторів на ринкову економіку.

Людський капітал можна визначити як сукупний ресурс здібностей, знань, умінь та навичок даної особи, які, використовуючись у певній сфері суспільного відтворення, сприяють підвищенню продуктивності праці, а отже, сприяють збільшенню у доходах цієї особи. Створення людського капіталу вимагає додаткових інвестицій для отримання додаткового доходу в майбутньому. Найважливішим видом інвестицій у людський капітал є освіта [38,39].

Більшість економістів трактують людський капітал на основі витрат та різних видів інвестицій. В. Близнюк стверджує, що це сукупність ознак, визначених здатністю людини творчо працювати з метою створення товарів, послуг заданої вартості [43].

С. Злупко наголошує на обмеженості та недоліках цієї концепції людського капіталу [44], так як однакові інвестиції в людський капітал у різних країнах не призводять до однакового економічного зростання. На його думку концепція людського капіталу певною мірою базується на одновимірності людини та ігнорує природні обдарування та здібності, здатність найефективніше виконувати певні функції.

О. Бородін трактує людський капітал як джерело економічного зростання, підкреслюючи, що людський капітал як продукт виробництва - це знання та трудові навички, набуті людиною у процесі навчання та праці, тому він накопичується. Цей процес починається зі шкільного віку і триває постійно поки навчається людина, отримує вищу освіту та підвищує кваліфікацію. Для розвитку людського капіталу, на його думку, потрібні вчителі та підручники, бібліотеки, бази даних та час на навчання. [45,46].

І.А. Кокарев визначає людський капітал як сукупність творчих здібностей, рис особистості та мотивацій індивідів, якими вони володіють, накопичуються за рахунок інвестицій та використовуються у певній сфері суспільного виробництва протягом усього трудового життя працівників з метою отримання для них більших доходів. майбутнє [47,48].

Аналізуючи людський капітал варто згадати й про такий термін як “людський потенціал”. Різниця між термінами “людський капітал” та “людський потенціал” невелика, проте існують певні відмінності. Якщо перше поняття більш акцентує на користі людини для організації чи підприємства, то другий визначає роль людини не лише у користі чи виробництві, але й у суспільному житті, фокусуючись на ролі людини у розвитку суспільства. Людський потенціал сформувався в результаті розвитку неоліберальної економічної теорії та та досліджує не тільки економічні та та

продуктивні якості людини, але й психологічні, соціальні, моральні та духовні якості. [44, 49]

Аналіз показав, що з моменту заснування поняття “людський капітал” та дотепер сутність цієї категорії значно розширилася. Теорія людського капіталу вивчає, як дохід окремого працівника, так і підприємства, держави в цілому, який залежить від знань, умінь та природних здібностей людей. Згідно з теорією людського капіталу, доходи людей є результатом їх попередніх рішень, а ці рішення базуються на рівні освіти, професійної підготовки, стані здоров’я тощо. Таким чином, інвестуючи у вищезазначене, можна збільшити людський капітал та майбутні доходи. [30]

З вищенаведених визначень, можна знайти спільні риси людського капіталу та фізичного:

- він як і фізичний капітал, збільшує здатність суспільства виробляти нові товари та послуги;
- є результатом робочого процесу;
- здатний отримувати дохід протягом певного періоду часу. [46]

На основі аналізу наукових джерел можна виділити такі структурні елементи людського капіталу (рис.1.3)

Ці компоненти є взаємодоповнюючими та взаємозалежними: фізичне та моральне здоров’я суттєво впливає на інтелект людини, її здатність поглинати інформацію, породжувати нові ідеї, з іншого боку - риси особистості можуть допомагати чи гальмувати розвиток людини, займатися активною діяльністю, яка створює атмосфера в колективі та впливає на здатність працювати з партнерами та у мікросередовищі

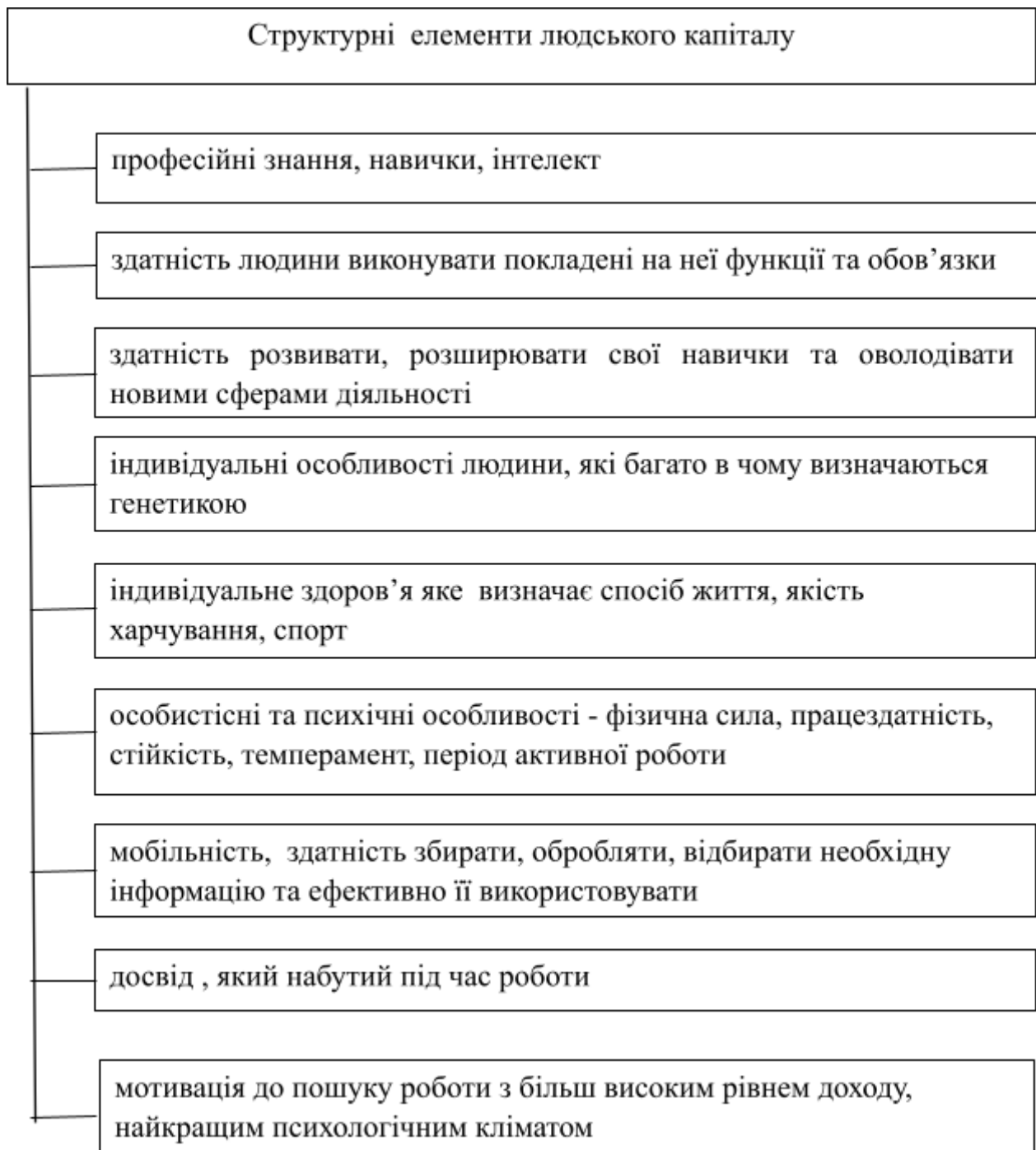


Рис.1.3 Структурні елементи людського капіталу

Джерело: розроблено авторкою

Людський капітал як специфічна форма капіталу має певні риси, які відображені на рисунку 1.4

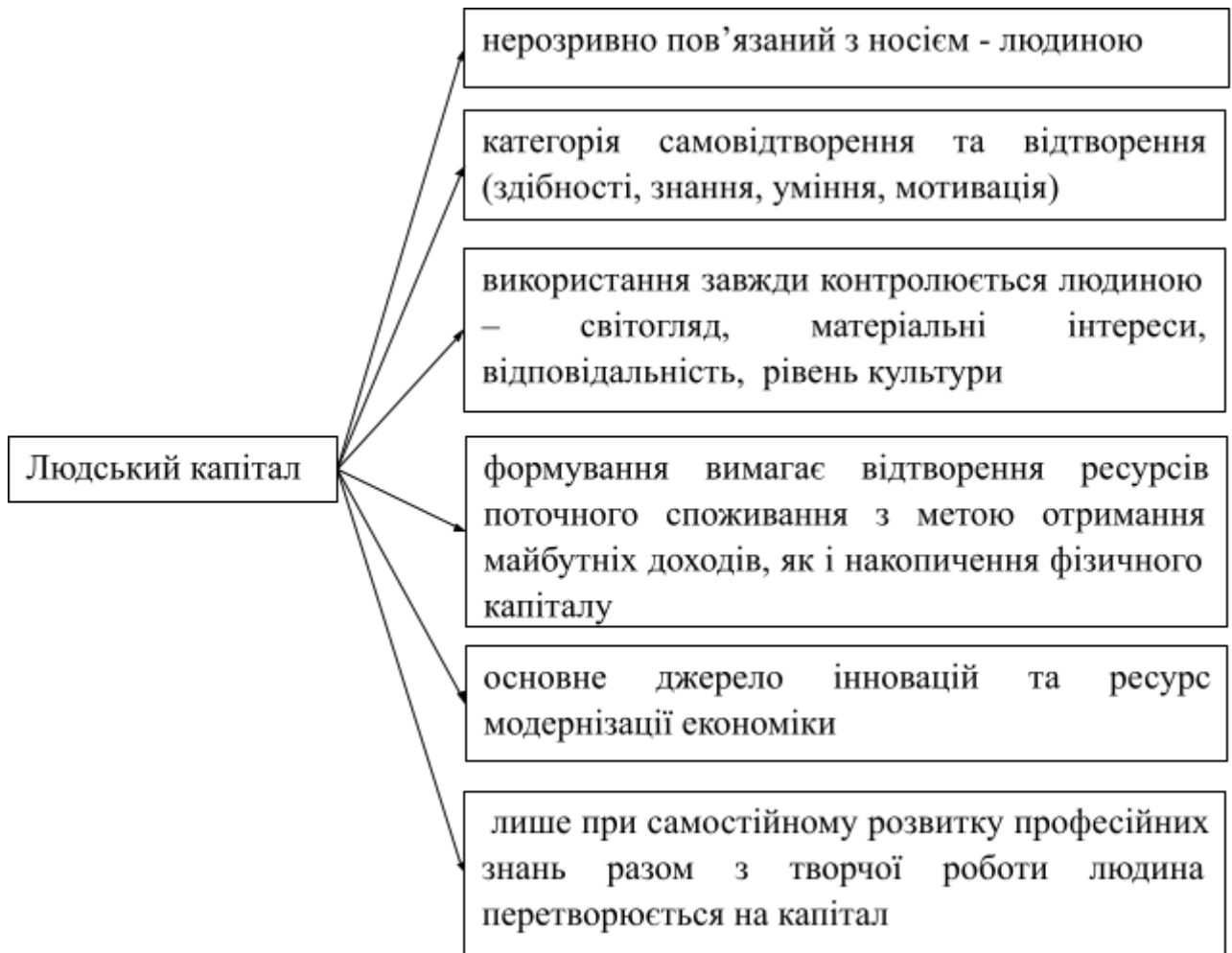


Рис. 1.4 Особливі риси категорії «Людський капітал»

Джерело: розроблено автором

Сучасний інноваційно-економічний розвиток вимагає переосмислення існуючих підходів до концепції людського капіталу. Він вимагає аналізу людського капіталу в областях, пов'язаних з його творчими здібностями, до того ж, в сучасних економічних процесах зростає роль людського капіталу.

[39]

Говорячи про людський капітал, варто також згадати й про Індекс людського капіталу (ІЛК). Індекс людського капіталу - це міжнародна метрика, яка оцінює ключові компоненти людського капіталу у різних країнах. Людський капітал складається із знань, навичок та здоров'я, які люди накопичують протягом свого життя. Здоров'я та освіта людей мають незаперечну внутрішню цінність, а людський капітал також дозволяє людям реалізувати свій потенціал як продуктивних членів суспільства. Великий рівень людського капіталу має зв'язок з вищими доходами людей та країн і сильнішою згуртованістю суспільства. Він є центральним фактором сталого зростання та скорочення бідності. Є три основні компоненти, за якими вимірюють індекс людського капіталу, котрі, в свою чергу, мають додаткові індикатори для точнішого результату. [40]

Компонент 1: Виживання від народження до шкільного віку, яке вимірюється за допомогою коефіцієнтів смертності дітей віком до 5 років.

Компонент 2: Очікувані роки навчання з поправкою на навчання у школі, що поєднують інформацію про кількість та якість освіти. Кількість освіти вимірюється як кількість років навчання у школі, на яке дитина може розраховувати отримати до 18 років з урахуванням переважаючої структури коефіцієнтів зарахування до школи за класами. Якість освіти відображається у роботі, що проведеться Світовим банком з гармонізації результатів тестів, проведених основних міжнародних програм тестування успішності учнів (Patrinos and Angrist 2018).

Компонент 3: Здоров'я. Загальна ситуація зі здоров'ям відображається за допомогою двох непрямих показників: (1) рівень виживання дорослого населення, який визначається як частка 15-річних підлітків, що доживають до 60 років, та (2) рівень затримки зростання для дітей віком до 5 років.

Також що стосується вимірювання людського капіталу, то усередині країн

вимірювання Індексу людського капіталу дає змогу зрозуміти, що працює, а що ні та куди направляти ресурси. Це також підвищує обізнаність політиків про важливість інвестування в людський капітал, створюючи імпульс для дій. У глобальному масштабі комплексні вимірювання проливають світло на відмінності між країнами та стимулюють попит на інвестиції в людський капітал. [41]

Згідно з новітніми підходами вимірювання Індексу людського капіталу слід враховувати концептуальні рамки людського розвитку. З 1990 року Програма розвитку ООН (ПРООН) розробила індекс людського розвитку (ІЛР), де через дослідження багатьох країн вимірюється людський розвиток та добробут країни. Структура індексу складається із здоров'я, знань та рівня життя з багатьма підзмінними, такими як очікувана тривалість життя при народженні, рівень грамотності дорослих, валовий коефіцієнт охоплення та ВВП на душу населення. Враховуючи, що індекс ІЛР включає якісні аспекти, підхід ІЛР зосереджується на якості життя та економічному становищі всіх людей.

Те як підприємство управляє своїм людським капіталом суттєво впливає на її ефективність та фінансові результати, що підтвердило дослідження Індексу людського капіталу (ІЛК). Набір показників, що був розроблений, дозволяє чітко визначити як кадрові політики та процедури і успішні практики управління персоналом впливають на підвищення рівня акцій у компаній. Те, що правильне управління людським капіталом приносить прибуток доводить це завдяки проведеним дослідженням в 1999 та 2001 роках. В ході дослідження Індексу людського капіталу 2001 року компанії були розділені на три групи залежно від їхнього сумарного балу ІЛК. У групі з низьким рівнем ІЛК частка доходів за 5 років становила 21%, у групі з середнім рівнем ІЛК 39%, а в групі з високим 64%. [40, 41]

Узагальнюючи сучасне розуміння людського капіталу, можна сказати, що це форма організації, функціонування та розвитку людини, яка є частиною соціально-інноваційної ринкової економіки та фактором економічного зростання організації чи підприємства, є ресурсом, який можна оновити та вдосконалити. В широкому розумінні, людський капітал - це якісна та продуктивна праця, інтелект, здоров'я, знання та навички та є чинником розвитку суспільства.

1.3 Зв'язок організаційної культури та людського капіталу в неприбутковому та прибутковому секторах

Зміст категорії «неприбуткові організації» дається на законодавчому рівні та визначається в пп.14.1.121 Податкового кодексу України [50]. Неприбуткові організації відповідно до Податкового кодексу України повинні відповідати наступним вимогам:

- утворені та зареєстровані в порядку, визначеному законом, що регулює діяльність неприбуткових організацій,
- забороняється розподіл доходу (прибутку) або його частини між засновниками (учасниками), членами такої організації, працівниками, членами органів управління та іншими пов'язаними особами,
- внесена контрольним органом до Реєстру установ та неприбуткових організацій,
- при ліквідації, її активи мають бути використані у соціальних цілях [50].

Отже, некомерційною організацією може бути юридична особа, метою якої є забезпечення функціонування органів державної влади та місцевого самоврядування, реалізація прав і свобод громадян, некомерційний розвиток

суспільства. Відповідно до Податкового кодексу України, до них відносяться: бюджетні установи; громадські об'єднання, політичні партії, творчі спілки, релігійні організації, благодійні організації, пенсійні фонди; спілки, асоціації та інші об'єднання юридичних осіб; житлово-будівельні кооперативи, заміські будинки, садові та гаражні кооперативи; ОСББ, товариство власників житла; профспілки, їх об'єднання та профспілкові організації, а також організації роботодавців та їх об'єднання; сільськогосподарські обслуговуючі кооперативи, кооперативні спілки сільськогосподарських обслуговуючих кооперативів та інші юридичні особи.

Міжнародна класифікація неурядових та неприбуткових організацій, запропонована Університетом Дж. Хопкінса, поділяє організації на десять основних категорій з рядом вторинних організацій [51, с. 17,47]:

- 1) культура та відпочинок;
- 2) освіта та наукові дослідження;
- 3) охорона здоров'я;
- 4) соціальні послуги;
- 5) довілля;
- 6) розвиток та житлово -комунальне господарство;
- 7) адвокація та політика;
- 8) посередники та благодійницька підтримка;
- 9) міжнародна діяльність;
- 10) бізнес, професії та відносини.

Розвиток організаційної культури в некомерційних громадських організаціях України знаходиться на ранніх стадіях та має свою специфіку. У неприбуткових організаціях є дві групи працівників або людського капіталу:

- прямі підрядники;
- управлінський персонал.

Прямі підрядники - співробітники, які мають знання або навички, які відповідають цілям організації та є головними підрядниками робіт. До керівного складу відносяться працівники, які відповідають за виконання необхідних операційних робіт та забезпечують реалізацію стратегії неприбуткової організації та, імовірно, мають досвід роботи на керівній посаді. Підрядники вважають, що основною метою організації є забезпечення надання широкого спектра професійних послуг, а керівники ще враховують необхідність досягнення цілей в умовах обмежених ресурсів. Існують відмінності в рівні професійних знань та відповідальності, різні підходи до управління та організаційні структури, що зумовлює побудову організаційної культури некомерційної організації та досягнення нею цілей. [52]

Але основи організаційної культури в більшості організацій неприбуткового сектору необхідні для реєстрації неприбуткової організації, чи отримання гранту. А саме необхідно мати визначення місії, цінностей, бачення, історії, мети, завдань тощо, що є базою в формуванні будь якої організаційної культури.

Розглядаючи взаємозв'язок організаційної культури у неприбутковому секторі з розвитком людського капіталу, доцільне виділити такі компоненти в структурі організаційної культури:

- праця, або ставлення робітників до праці та робочого середовища;
- якість внутрішньої комунікації в організації;
- культура управління та тип лідерства;
- мотивація персоналу;
- моральні та етичні принципи організації. [53],

Саме компонент «праця» дозволяє розкрити потенціал працівників організації та постійно удосконалювати їхній професійний рівень, тобто реалізація діяльності членів організації сприяє розвитку їхніх навичок та

знань необхідних для цієї реалізації. Цей компонент має на меті: проаналізувати розвиток творчих здібностей працівників організації; систематичне підвищення кваліфікації; залучення співробітників до прийняття управлінських рішень; запровадження системи лідерства; застосування методів управління, що забезпечують задоволеність та мотивацію працівників; підтримка особистої ініціативи працівників організації; дотримання чесності та довіри у ділових відносинах; розвиток прагнень до інноваційної діяльності; орієнтація на довгостроковий розвиток організації; дотримання загальнолюдських цінностей та зобов'язань тощо. Акцентом діяльності неприбуткових організацій є саме реалізація місії та візії, які обов'язково несуть у собі соціально корисний компонент.

Комунікативна складова організаційної культури дає можливість впливати на такі характеристики людського капіталу, як: орієнтація у різних ситуаціях, зокрема кризових; здатність ефективно взаємодіяти з навколишнім середовищем в результаті належного розуміння себе та інших; готовність і вміння спілкуватися з колегами; співпереживання емоційному стану співрозмовника; володіння знаннями, вмінням конструктивно вирішувати спірні ситуації; здатність встановлювати психологічний контакт з учасниками спілкування тощо. Саме комунікація є важливою складовою організаційної культури в неприбуткових організаціях, оскільки її тип та стиль сприяє створенню певної атмосфери та клімату в колективі. Комунікація є також одним з інструментів за допомогою якого можна проаналізувати рівні організаційної культури: артефакти, засадничі цінності та фундаментальні уявлення. [4]

Культура управління як елемент організаційної культури пов'язана з розвитком людського капіталу в сфері організації роботи співробітників; системі професійного оцінювання та вирішення конфліктних та кризових

ситуацій; застосування дисциплінарних заходів; участі працівників організації у прийнятті рішень; організації інноваційного розвитку та стратегічного планування тощо.

Мотивація персоналу та моральні принципи організації впливають на розвиток людського капіталу неприбуткової організації за рахунок встановлення сприйнятого рівня заробітної плати; вручення різних почесних дипломів; можливістю підвищення кваліфікації; встановлення нагороди за якість успішної роботи; заохочення творчості та ініціативи працівників; підтримки позитивних стосунків; звертання уваги на індивідуальні відмінності та потреби працівників тощо. Часто саме організаційна культура є частиною мотивації команди та тим, що сприяє розвитку навичок, знань та вмінь команди.

Виходячи з базових визначень організаційної культури неприбуткової організації, можна зробити висновок, що організаційна культура має прямий вплив на розвиток людського капіталу та відіграє важливу роль у утриманні, розвитку та мотивації членів організації.

Таким чином, організаційна культура в неприбутковому секторі є системою життя організації, в якій повинні домінувати ініціатива, організація та реалізація, коли всі учасники усвідомлюють, що і як потрібно робити, коли є взаємоповага, взаємодопомога, взаємовимога, співпереживання, толерантність, альтруїзм тощо. Тобто організаційна культура в неприбутковій організації – це певний ціннісний базис, що сприяє досягненню соціальної місії та візії, який відповідає за відповідний дух та настрої, натхнення, успіх, самоствердження та саморозвиток, що, в свою чергу, сприяє розвитку організації [53].

Організаційна культура некомерційних організацій об'єднує її членів та членкинь єдиною ідеєю й світоглядом; орієнтує їх на досягнення соціальних

та гуманітарних цілей, що забезпечує умови для професійного зростання та удосконалення навичок працівників [53].

У сучасних умовах процеси розвитку людського капіталу в некомерційних організаціях характеризуються певним хаосом, щоб цього уникнути, доцільно сприяти створенню ефективної організаційної культури. І саме тому дуже важливо засновникам та лідерам організації приділяти велику увагу в формуванні цінностей персоналу на яких формуються засади діяльності. Розвиток команди може бути досягнутий шляхом підвищення професійних навичок за рахунок навчання, перепідготовки та саморозвитку. Сучасні українські некомерційні організації характеризуються відсутністю ефективного механізму просування на усвідомленого розвитку організаційної культури та професійних навичок працівників, що у свою чергу призводить до відсутності зацікавленості у безперервному розвитку. З іншого боку, якість людського капіталу некомерційних організацій вимагає ґрунтовних та сучасних професійних знань, умінь, високого рівня освіти, високих принципів та моральних установок, що висуває певні вимоги до організаційної культури організації:

- повага до індивідуальності;
- доброчесність кожного працівника;
- заохочення високої продуктивності праці;
- створення та підтримання атмосфери дослідження, творчості, інноваційної активності;
- створення умов для реалізації прав людини;
- заохочення брати на себе відповідальність у складних ситуаціях;
- запровадження справедливої системи оплати праці
- кар'єрне просування.

Саме такі принципи будуть сприяти створенню атмосфери розвитку

людського капіталу через організаційну культуру та мотивації команди реалізовувати діяльність організації [55, 56].

Підприємствами керують люди, і суб'єкт господарювання, і об'єкт управління є людський капітал. Важливо також зазначити, що організаційна культура - суто людська категорія та формується у свідомості людей - працівників підприємства, як його носіїв та розповсюджувачів. Тому вплив організаційної культури спрямований безпосередньо на працівника, а через нього - на виробничий процес, якість продукції тощо.

Людський капітал, порівняно з обладнанням та технологіями, є високим потенціалом розвитку комерційного підприємства. В сучасних умовах швидкого науково-технічного прогресу та інноваційного розвитку, обмеженості більшості ресурсів, можливість ефективного розвитку компанії з використанням її внутрішнього людського потенціалу є одним з найважливіших факторів успішної конкуренції на ринку.

За словами В. В. Усачова, дуже важливе свідоме впровадження сучасних елементів організаційної культури на українських підприємствах, що забезпечить більш високий рівень координованої співпраці працівників підприємств ...» [57, с.11], і саме організаційна культура та система розвитку людського капіталу складають одне як фактор внутрішнього впливу, оскільки, з одного боку, зміни в організаційній культурі зумовлюють відповідну зміну у розвитку людського капіталу, а з іншого - розвивають організаційну культуру і сприймають її подальшого розвитку [57 с. 7].

Таким чином, розвиток людського капіталу через організаційну культуру підприємства або організації можна досягти шляхом врахування по-перше, кращого матеріального забезпечення, по-друге, збільшуючи інтерес працівників до максимально можливого виконання роботи, до соціальної згуртованості. Тобто, організаційну культуру можна вважати цілісним та

ефективним інструментом підвищення якості людського капіталу лише за наявної структури та домінуючих цінностей підприємства, які будуть основою сутності організаційної культури [59].

Г. Назарова вивчає питання визначення факторів впливу рівня організаційної культури в інноваційному менеджменті підприємства та з акцентом на пріоритетну роль людського капіталу [60, с 290]. О. Грішнова наголошує, що не тільки цінності впливають на функціонування організаційної культури, а й сама організаційна культура впливає на цінності працівників. [61, с.238]. Визначений взаємний вплив, є важливою складовою, але не єдиною частиною ефективної організаційної культури Т. Пітерс і Р. Уотермен розкрили зв'язок між культурою та успіхом у роботі підприємства, вони визначили ряд переконань та цінностей організаційної культури, які приводять компанії до успіху, а саме:

- 1) віра в дії своєї компанії;
 - 2) постійне спілкування зі споживачем;
 - 3) підтримка незалежності та підприємництва персоналу;
 - 4) визначення людського капіталу як основного джерела продуктивності та ефективності;
 - 5) знання того, що контролюєте;
 - 6) не робіть того, чого не знаєте;
 - 7) проста структура управління та невеликий управлінський персонал;
 - 8) одночасне поєднання гнучкості та контролю в організації [62, с. 245-247, 63].
- За результатами вивчення досвіду провідних американських компаній, вони прийшли до висновку, що більшість із них мають відділи та впроваджують спеціальні програми, мета яких впровадження та вдосконалення організаційної культури [62, с. 297, 58].

На думку І. Терон, «якісна організаційна культура визначає систему координат та залучених інструментів взаємодії, які задають вектор розвитку цінностей, норм, формують структуру мотивації, стандарти поведінки на роботі та координацію інтересів співробітників.» [63, 64, с.640].

Також В. Усачова доводить, що організаційна культура та розвиток людського капіталу мають взаємний внутрішній вплив, так як зміни в організаційній культурі впливають на відповідну зміну людського капіталу компанії, а сфери роботи з співробітниками розвивають організаційну культуру та вдосконалюють [63, 65, с. 7].

Як зазначалося у попередніх підрозділах, організаційна культура багатогранна. Один з її елементів відображає мотивацію працівників та трудову етику, яка включає відповідальність працівників, ставлення до роботи, розвиток кар'єри тощо. Організаційна культура через встановлені цінності створює відповідні мотиваційні елементи впливу на розвиток людського капіталу підприємства, що слід обов'язково враховувати при розробці та впровадженні мотиваційної політики підприємства. Цінності визначають те, які форми життя людини, що працює на підприємстві, сприймають її світогляд та складають основу її досвіду.

Структура мотивації розвитку людського капіталу підприємства буде змінюватися по мірі досягнення цілей та задоволення потреб на певному етапі життєвого циклу людини. Важливим елементом мотивації сьогодні є готовність людини ідентифікувати себе з певною групою, командою завдяки спільним цінностям, які є основою організаційної культури. У цьому випадку надзвичайно роль організаційної культури як внутрішнього джерела мотивації людини, оскільки, сформовані на основі корпоративних цінностей норми та правила поведінки, дозволяють регулювати поведінку працівників компанії. Важливим моментом у засвоєнні корпоративних цінностей є

загальне визнання та заохочення тих співробітників, які стають зразками для наслідування для інших працівників компанії. Такий підхід поширений та є ефективним у компаніях із сильною організаційною культурою призводить до високої мотивації розвитку людини та швидкого засвоєння нею корпоративних цінностей.

Можна виділити такі форми корпоративних цінностей компанії, які мотивують до постійного розвитку людського капіталу (рис.1.5):

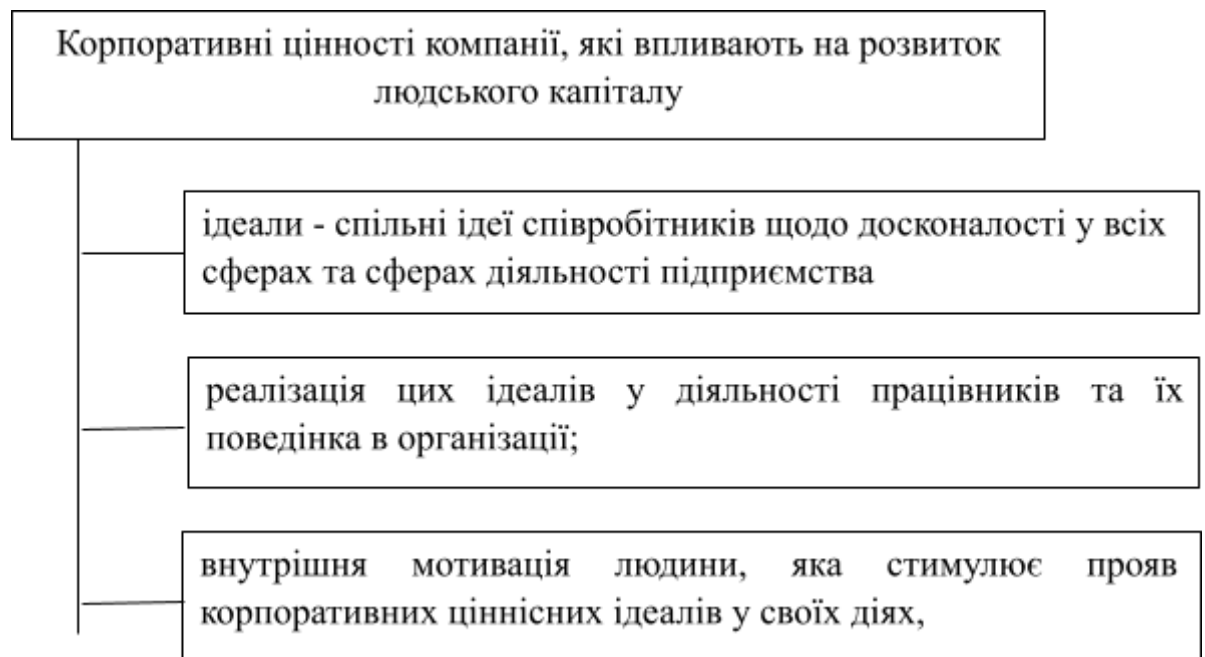


Рис. 1.5. Форми корпоративних цінностей компанії

Джерело: розроблено автором

Ці форми характеризуються ієрархічною структурою і є взаємодоповнюючими та взаємозалежними, оскільки культурні ідеали сприймаються працівниками, які будують свої відносини та поведінку в організації на їх основі. Таким чином, існує матеріальне втілення цих ідеалів, що, у свою чергу, стимулює появу нових організаційних ідеалів і, отже,

процес повторюється, постійно вдосконалюючись на кожному новому етапі розвитку організаційної культури [25].

Організаційна культура також впливає на статус, досягнутий працівником у компанії, формуючи офіційні та неформальні відносини всередині компанії, які визначають рівень залучення співробітників до процесів управління, рівень їх компетенції і, відповідно, важливість їх соціального пакету . Тому організаційна культура як чинник розвитку людського капіталу та поєднує економічні й соціальні елементи.

Взаємозалежність розвитку людського капіталу від організаційної культури проявляється через систему дій ситуаційних та індивідуальних факторів (рис.1.6).

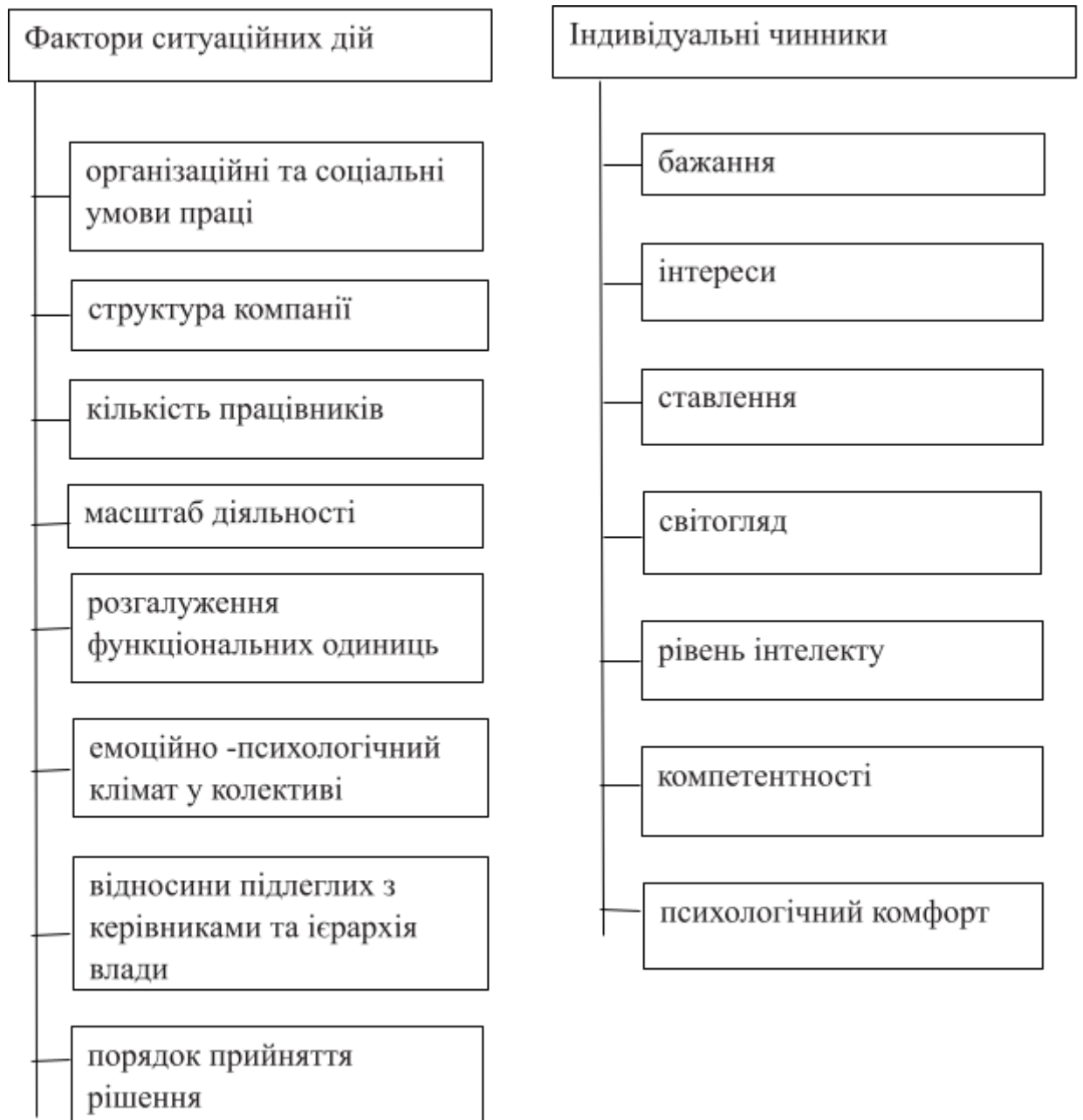


Рис. 1.6. Фактори впливу на якість людського капіталу в залежності від організаційної культури

Джерело: розроблено авторкою

Існує закономірність між ціннісною орієнтацією працівників та їх сприйняттям організаційної культури. У науковому світі існує кілька типів цінностей, характерних для використання організаційної культури в політиці розвитку людського капіталу підприємства, до яких належать: структурні, гуманістичні, політичні, символічні [25, 66, с. 241].



Рис.1.7 Взаємозв'язок організаційної культури та людського капіталу

Джерело: розроблено авторкою

Структурний напрямок характеризує раціональну та технологічну організацію підприємства та його структурну структуру в просторі. Тому важливо налагодити ефективні відносини між структурними підрозділами та забезпечити ефективне виконання обов'язків працівників. Функціональність є

основою стимулювання розвитку людини, та має бути обґрунтована підтвердженням цифрами та фактами функцій працівника, які він виконує ефективно і за які заслуговує певних стимулів.

Відповідно до гуманістичного напрямку, цінність - це людина з її потребами. Тому робота керівництва підприємства повинна відповідати потребам окремих працівників та загальним потребам підприємства. Ключові аспекти організаційної культури при визначенні потреб людини є примирення інтересів, поєднання бажань та намірів, гармонізація відносин та регулювання потреб.

Політичний напрямок зосереджений на створенні належних відносин між працівниками різних структурних підрозділів, інтереси яких можуть не збігатися, а обмеженість ресурсів загострює конфлікти.

Якщо в організаційній культурі приділяється увага ритуалам, традиціям, історії та іншим елементам організаційної культури, вони можуть стати основними важелями розвитку людського капіталу компанії. [25]

Стратегічне управління розвитком людського капіталу вказує на загальний напрямок діяльності компанії на шляху до досягнення її цілей шляхом дотримання принципів ефективного використання особистісного потенціалу працівників та формування колективної психології в рамках організаційної культури. Організаційна культура в цьому випадку відіграє роль однієї з найважливіших стратегій усієї стратегічної системи управління людським капіталом.

Процес формування організаційної культури безпосередньо залежить від ідентичності процесу створення самої групи людей, сутність якої характерна для її учасників, а мислення, погляди, почуття та цінності є результатом колективного досвіду та колективного навчання.

Для практичної реалізації ефективної організаційної культури доцільно провести роботу над формуванням стилю керівництва шляхом розвитку знання основ менеджменту; відкритість інформації; конструктивне сприйняття критики; організаційні навички; вміння мотивувати та переконувати, вміння вирішувати конфлікти; прояв ініціативності; здатність до навчання; мати професійну компетентність. Для того, щоб усі працівники продемонстрували активність та ініціативу в колективі, потрібне сильне бажання розвиватися разом з компанією. Це можливо лише шляхом систематичному формуванню ефективного соціально –психологічного та інноваційного клімату та залучення всіх працівників до розвитку організаційної культури.

Ефективність організаційної культури та здатність до розвитку людського капіталу можна визначити на основі того, наскільки досягнуто її головної мети. Основною метою організаційної культури є забезпечення самоорганізації підприємства за допомогою працівників. Рівень розвитку організаційної культури можна визначити за якісними показниками: наявністю спеціальної служби, менеджерів з персоналу, розвиненою системою стимулювання та мотивації працівників, розвитку корпоративної культури, тощо. Щодо позитивного впливу на окремого працівника, організаційна культура може проявлятися у формуванні цінності професійної діяльності, саморозвитку, самореалізації, самоосвіти, що є основними елементами конкурентоспроможності персоналу компанії. [63]

Основною метою організаційної культури є забезпечення самоорганізації людського капіталу компанії. Досягнення головної мети організаційної культури можливе шляхом підвищення рівня його розвитку. Як зазначалося вище, людський капітал включає такі складові: здоров'я, мораль і роботу в команді, творчість, активність, організація, освіта, професіоналізм, ресурси

робочого часу, а також професійну культуру. Рівень професійної культури є функцією компетенцій працівника та його трудової етики, принципів, цінностей тощо. Вже давно сформовані особливості персоналу як носія культури вимагають постійної адаптації його поведінки до змін умов діяльності компанії та її організаційної культури. Вплив засновника організації на організаційну культуру проявляється в тому, що його основні переконання, світогляд, ідеали будуть передані його працівникам та всій організації, а потім вони будуть передані поколінням співробітників.

Вплив рівня освіти та кваліфікації працівників на організаційну культуру проявляється в тому, які цінності можуть бути сприйняті працівниками, наскільки це можливо вияв творчості та ініціативи з їхнього боку, на які та скільки ресурсів це навчання, ротація, навчання тощо. Якщо працівники не розуміють організаційної культури, створеної керівництвом, не поділяють її, вона залишиться лише декларацією, а власне культура буде зовсім іншою. Організаційна культура формується в процесі спілкування та спільного вирішення проблем для досягнення спільної мети. В результаті цих процесів розробляються власні цінності, критерії досягнення загальних цілей, правила та стандарти поведінки, форми взаємодії із зовнішнім середовищем. Тому необхідною умовою створення та розвитку організаційної культури є спільні дії людей та наявність спільної мети. [59]

Отже, аналізуючи зв'язок організаційної культури та людського капіталу в прибутковому та неприбутковому секторі можемо виділити схожі та відмінні тенденції. Стратегічна політика так і її реалізація як прибуткових підприємств так й неприбуткових організацій напряду залежить від сформованої організаційної культури, яка в свою чергу впливає на розвиток персоналу. Організаційна культура, в котрій є свої цінності, артефакти, норми, правила може по-різному впливати на організацію чи підприємство,

зокрема на поведінку персоналу підприємства чи членів організацій. В будь-якому випадку як об'єднання в громадському секторі так й в прибутковому зацікавлені в формуванні креативного, компетентного, реалізованого та ініціативного працівника. Безініціативність, відсутність мотивації, велика відстань між керівництвом та працівниками може бути сформовано організаційною культурою та вкрай негативно впливати на організацію та підприємство. В обох секторах важливо відмітити, що організаційна культура є результатом взаємовпливу культури керівників або засновників та їхнього спільного досвіду з працівниками та є орієнтованою на кооперацію між людьми, формування команди, яка відповідає досягненню тих цілей, які перед собою ставить підприємство або ж організація. Саме організаційна культура є чинником, що сприяє накопиченню людського капіталу та використанню його таким чином, щоб ефективно впроваджувати діяльність та досягати поставлених цілей.

Акцентом діяльності неприбуткових організацій є саме реалізація місії та візії, які обов'язково несуть у собі соціально корисний компонент. Розвиток людського капіталу в рамках встановленої організаційної культури на неприбуткових організаціях, як правило, здійснюється на методах і прийомах організацій приватного сектору, для яких розроблені найбільш практичні рекомендації щодо ефективної організаційної культури . Тому виникла проблема адаптації інструментів та прийомів організаційної культури приватного сектору до некомерційних організацій [54, с 256, 55]. Цю адаптацію слід проводити з урахуванням наявних відмінностей та специфіки діяльності некомерційних підприємств.

Що ж стосується відмінностей, то для організаційної (або ж корпоративної) культури та її впливу на розвиток людського капіталу в прибутковому секторі важливим є відмітити специфіку фокусу підприємств

на відміну від неприбуткових організацій. Підхід до побудови організаційної культури на підприємствах, а відтак і вплив цієї культури на людських капітал є більш систематичним, на противагу переважно хаотичному у неприбутковому секторі. Найчастіше процес формування та розвитку організаційної культури на підприємствах є частиною завдань відділу управління персоналом. Це пояснюється специфічними функціями організаційної культури, які пов'язані з функціями системи управління персоналом, а їх ефективна реалізація вимагає тісної співпраці задля отримання доходів та реалізації діяльності такого підприємства. Такі найважливіші фактори ефективності як рівень прибутку, якість продукції та послуг не завжди є вирішальними, саме в сучасному прибутковому секторі, в структурі нематеріальних активів все більше уваги приділяється організаційній культурі, оскільки саме вона є вирішальною при конкурентній боротьбі. [58, с. 270-271]

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ ВПЛИВУ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ТА ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ ГРОМАДСЬКОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ “МОЛОДІЖНА ОРГАНІЗАЦІЯ СТАН” (ГО “МО СТАН”)

2.1 Аналіз діяльності Громадської організації “Молодіжна організація СТАН”

Громадська організація “Молодіжна організація СТАН” - це неурядова організація, яка підсилює низові ініціативи та активних громадян, зокрема, з вразливих груп.

Історія “СТАНу” - це шлях від протестного літературного угруповання у Луганську до спільноти правозахисників_ць і культурних медіаторів_ок по всій країні. Утворена наприкінці 90-х, організація дорослішала разом із молодіжною державою Україною: відстоювала її демократичність та свободу у двох революціях (2004 і 2013), а з початком війни, мусила переїхати в Івано-Франківськ. Говорячи “організація”, мається на увазі не так конкретних людей, як ціннісне ядро, що гуртує митців/мисткинь, активістів_ок, правозахисників_ць, менеджерів_ок освіти і культури. Фактично до Івано-Франківська переїхав лише голова організації і нова команда формувалась починаючи з 2014 року.

Сьогодні ГО “МО СТАН” є спільнотою молодих професіоналів_ок у сфері освіти, культури, правозахисту і медіа. Більшість її членів та членкинь вирости у малих містах, зіштовхнулись з упередженнями й суспільною нерівністю і попри це досягли успіху. Серед них є ті, хто закінчили Український католицький та Центрально Європейський Університети. Стали степендіант(к)ами топових міжнародних програм Prague Civil Society

Fellowship Program (Чехія), International Visitors Leadership Program «Open World» (США), Culture and Performance (Данія) та багатьох інших. Представляли Україну на міжнародних зустрічах в країнах Європейського Союзу, Східного Партнерства та Центральній Азії. [67]

ГО “Молодіжна організація СТАН” спеціалізується на освіті з прав людини, партисипативної демократії, культурного менеджменту, управління проектами, навичок ХХІ століття та сталого розвитку мереж та ініціатив.

Тільки у 2019 році організація мала 1300+ випускників_ць із 24 регіонів України - низових активістів_ок, митців/мисткинь, переселенців_ок і ветеранів_ок АТО/ООС, СОГІ+, представників_ць етнічних та релігійних меншин. Дві сотні з них розробили і втілили власні соціальні, освітні й творчі проекти. Цим досвідом організація охоче ділиться.

У ролі тренерів_ок та спікер_ок співпрацюють правозахисниці_ки, журналіст(к)и, арт-активіст(к)и, експерт(к)и з культурного менеджменту та розвитку громадських ініціатив. Зокрема, соціальна мисткиня Алевтина Кахідзе, експерт з фандрейзингу й розвитку неприбуткових організацій Руслан Краплич, засновниця медіа-порталу «Заборона» Катерина Сергацкова, гендерна активістка і блогерка із Казахстану Фаріза Оспан, узбекистанський арт-активіст Ашот Даніелян та десятки інших лідерів_ок думок громадського сектору.

Організації довіряють міжнародні фонди The National Endowment for Democracy, USAID, Міжнародний фонд «Відродження», Корпус Миру, Український культурний фонд.

Із 2018 року ГО “Молодіжна організація СТАН” є виконавчим партнером агенцій Організації об’єднаних націй ЮНІСЕФ та МОМ на Донбасі, Галичині та по всій Україні. Організація є членом впливових мереж: Форуму громадянського суспільства Східного Партнерства, антидискримінаційній

“Мережі Розмаїття”, Національної молодіжної ради України, Коаліції на захист громадянського суспільства.

Місія організації звучить наступним чином:

Ми ухоробрюємо людей на перші кроки, підтримуємо змінотворчі ініціативи, підсилюємо голоси тих, кого не чути, об'єднуємо різноманітних людей для формування відкритого демократичного суспільства.

Бачення організації:

Справедливе та інклюзивне суспільство з демократичними цінностями та культурою прав людини в якому:

1. Людська гідність є найвищою цінністю;
2. Люди рівні, вони живуть в мирі на благо собі та іншим з турботою про спільний добробут;
3. Немає насилля і усі люди діють, базуючись на цінностях розвитку і толерантності, а нацизм і ксенофобія стали історичними архаїзмами;
4. Консерватори та іноватори ведуть діалог, молодь творить зміни, всі люди без виключення відчують себе у безпеці й підтриманими навіть в часи кризи;
5. Всі раціонально використовуються ресурси й кожна людина дбає про майбутнє екосистеми Землі.

Визначальні підходи до формування політик організації:

Ці визначальні підходи впроваджуються у внутрішні процедури та практики організації через організаційну культуру, політики та операційні процеси з використанням різноманітних інструментів та орієнтацією на внутрішню спроможність організації.

1) Підхід базований на правах людини.

ГО “Молодіжна організація СТАН” інтегрує принципи та цінності прав людини у свою діяльність:

1. Включає права людини до освітніх програм та соціальних проектів організації (руйнування стереотипів щодо вразливих груп; вивчення декларації прав людини);
2. Підтримує права людини та правозахисників;
3. Підтримує цільові аудиторії та різноманітні процеси, включаючи міжнародні та регіональні ініціативи з розвитку прав людини;
4. Підтримує демократію через освітні підходи та формування культури прийняття рішень і активної участі молоді у громадському та політичному житті своїх громад.

2) Гендерно-орієнтований підхід.

ГО “Молодіжна організація СТАН” є гендерно чутливою, визнає існуючі гендерні відмінності, наявність у суспільстві дискримінації за ознакою статі, проявів нерівності та враховує ці аспекти у своїх стратегіях та діяльності:

1. Інформує всіх членів_инь організації щодо гендерної рівності;
2. Проводить для своїх членів_инь тренінги з питань гендерної рівності та суміжних тем, розвиваючи внутрішню експертизу команди;
3. Проводить освітню роботу з цільовими групами з питань гендерної рівності за основними темами: концепції, підходи, розвінчуючі міфи та стереотипи щодо дискримінації на основі сексуальної орієнтації, гендерної ідентичності та експресії та сексуальних характеристик (СОГІ+);
4. Організовує дружні зустрічі для своїх членів_инь та активістів_ок для обміну досвідом, обговорення будь-яких проблем, з якими вони стикаються під час своєї роботи, а також взаємопідтримки та консультування;

5. Виявляє та залучає нових членів_инь, які займаються гендерною рівністю.

У своїй роботі організація ГО “МО СТАН” неухильно дотримується гендерного підходу, забезпечуючи рівні можливості чоловікам і жінкам. Цей принцип поширюється як на проекти і публічні заходи, які організуються, так і на операційну діяльність команди.

У кожного члена організації є рівні права і можливості обирати і бути обраними в керівні ролі в організації. Визначаючи цільову аудиторію майбутніх проектів, також використовується гендерно чутливий підхід. На воркшопах і тренінгах створюються комфортні умови як для чоловіків, так і для жінок, в тому числі мам з дітьми. У освітніх програмах гендерна рівність виділено окремим блоком, тренери акцентують увагу на тому, чому важливо враховувати цей аспект. Так, випускники отримують базу знань, щоб впроваджувати гендерний підхід у свою роботу і громадську діяльність.

3) Екологічно-орієнтований підхід.

ГО “Молодіжна організація СТАН” орієнтується на цілі сталого розвитку у розбудові внутрішнього та зовнішнього потенціалу, підвищує екологічну стійкість шляхом підтримки регіональних ініціатив щодо збереження навколишнього середовища:

1. Інформує всіх членів_инь організації про екологічні проблеми та важливість охорони навколишнього середовища;
2. Проводить тренінги для своїх членів_инь з питань сталого розвитку та ознайомлення з глобальними/національними цілями сталого розвитку;
3. Включає захист навколишнього середовища до освітніх програм організації;
4. Пропагує серед цільових груп важливість охорони навколишнього середовища та екосвідомого життя.

Екологічний підхід і культура економного використання природних ресурсів інтегровані в роботу “СТАНу”. Члени команди сортують відходи, таким чином сприяючи їх переробці. Вони закликають робити так само своє оточення, яке формується навколо “СТАНу”. Замовляючи послуги у підрядників, організація також бере до уваги складову раціонального споживання ресурсів.

Цільова аудиторія ГО “МО СТАН”:

1) Проактивні молоді люди, які протиставляють себе консервативному суспільству клептократичному режиму; Часто вони негілістично налаштовані, не впевнені в собі та своїх силах. Вони гостро відчують брак однодумців, відсутність підтримки та справедливості в суспільстві. Деякі активні представники намагаються впливати на прийняття рішень і беруть участь у соціальному житті громади.

2) Представники соціально вразливих груп, а саме: СОГІ+, ВПО, нацменшини. Деякі з них заблоковані в межах ширшої спільноти. Більшість стикається з упередженнями в суспільстві через свою культурну ідентичність. Вони часто мають вагомі причини не довіряти іншим, і на них сильно впливає байдужість суспільства.

Таблиця 2.1

Стратегічні пріоритети та цілі ГО “МО СТАН”

<p>Пріоритет I (організаційний розвиток): СТАН - АГЕНТ ЗМІН</p> <p>Форпост прав людини та солідарних дій в регіоні.</p>	<p>Пріоритет II: ПРАВОЗАХИСНА ДІЯЛЬНІСТЬ</p> <p>Культура прав людини та солідарні дії.</p>	<p>Пріоритет III: РІЗНОМАНІТТЯ</p> <p>Різноманіття, міжкультурний діалог та контакти між людьми.</p>	<p>Пріоритет IV: УХОРОБРЕННЯ МОЛОДІ</p> <p>Лідерські навички, молодіжна участь та підприємництво.</p>
<p><i>Стратегічна ціль 1:</i> Підсилувати та розвивати інституційну спроможність організації, щоб стати незалежним агентом змін та молодіжним форпостом прав людини в регіоні.</p>	<p><i>Стратегічна ціль 2:</i> Реагування на порушення прав людини, мову ворожнечі та злочини на ґрунті ненависті, прояв солідарності з людьми в Україні та в інших країнах.</p>	<p><i>Стратегічна ціль 3:</i> Святкування розмаїття, розвиток міжкультурного діалогу та зміцнення контактів між людьми.</p>	<p><i>Стратегічна ціль 4:</i> Підтримка й підсилення молоді через розширення молодіжної участі та розвиток лідерських навичок й підприємництва серед молоді.</p>

Джерело: розроблено авторкою

В умовах пандемії COVID-19 пріоритетним завданням є зменшити соціальні наслідки вірусу та карантину, запровадженого у зв'язку з ним —

ріст ксенофобії, нерівності, гендерно обумовленого насилля.

Реалізація стратегічних цілей передбачена через імплементацію проєктів, котрі відповідають досягненню цілей. Під кожен з напрямків (або на перетині) є певні проєкти, цілі яких відповідають стратегічним цілям. Стратегічні цілі є кроссекторальними, тобто доповнюють одна одну, синергують та сприяють досягненню глобальної цілі - візії організації.

Для початкового аналізу діяльності ГО “МО СТАН” ми використали інструмент СВОТ-аналізу. Цей інструмент має широкий діапазон застосування, його суть полягає в аналізі чотирьох основних чинників та факторів: сильні та слабкі сторони, можливості та загрози. Деякі з чинників можуть бути як сильною так й слабкою стороною, це варто враховувати під час дослідження (продовження в Таблиці 2.2).

Таблиця 2.2

СВОТ-аналіз ГО “МО СТАН”

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> - велика команда; - наповнений портфель компетенцій та висока експертиза; - велика фінансова історія; - велика мережа випускників та активістів з усієї країни; - людиноорієнтованість в підходах, як всередині команди, так і в зв'язках назовні; - застосування інноваційних підходів в діяльності; - креативність команди; - висока мобільність команди (шо сприяє широкій географії діяльності); - систематизація робочих процесів (наради щопонеділка та щоп'ятниці); 	<ul style="list-style-type: none"> - відсутність якісної комунікаційної стратегії (як наслідок непізнаваність в ЦА); - неоднозначна репутація (упереджене ставлення з боку стейкхолдерів); - немає якісної інвентаризації техніки; - немає волонтерів та системи їх залучення; - зосередження на собі та слабка орієнтація в оточуючому контексті та на ринку; - залежність від зовнішнього фінансування; - недостатньо залучені спільноти; - ідеологічні розбіжності зі стейкхолдерами;

<ul style="list-style-type: none"> - цінності, які поділяють усі члени команди; - організаційна культура; - експертний та тренерський пул; - великий пул зовнішніх залучених експертів - друзів організації; - підтримка та партнерство з боку міжнародних фондів\організацій; - члени команди можуть навчатись, зменшуючи робоче навантаження; - організація є членом багатьох впливових мереж; 	<ul style="list-style-type: none"> - низький рівень співпраці з владою; - відсутність чітких політик та процедур, зокрема відсутність кадрової політики, політики входу та виходу з організації, політики гонорарів; - ненормоване навантаження в команді; - немає стійких партнерств з професійними організаціями;
Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> - потенційна робота з ОТГ та зацікавленими спільнотами; - потенційне збільшення фінансування та тривалості проєктів; - збільшення впливу на молодь в регіоні (через слабкий розвиток молодіжного сектору); - укріплення партнерств в молодіжній, соціальній, правозахисній, освітній сферах (через дружбу з представниками різних сфер); - СТАН як виступає як субгрантер, котрий підтримує ініціативи в регіоні; - надання тренерських\консультаційних послуг назовні (партнерам); - збільшення впливу в регіоні; - формування трендів (завдяки іноваційності та креативності в підходах); 	<ul style="list-style-type: none"> - погрози та напади з боку ідеологічних опонентів та радикальних угруповань; - тиск з боку місцевої влади через ідеологічні розбіжності; - вигорання команди (через ненормоване навантаження); - вихід членів команди з організації; - обмеження або втрата зовнішнього фінансування; - погіршення репутації (в зв'язку з відсутністю роботи з владою, що теж в свою чергу може призвести до зниження довіри та втрати донорської підтримки);

Джерело: розроблено авторкою

В ГО “МО СТАН” є багато сильних сторін, що дає їй можливості до розвитку. Організація зосереджена на розвитку експертних навичок в команді та є членом багатьох впливових мереж, що дає багато можливостей для навчання та розвитку її членам. Багато сильних сторін організації криється саме в потенціалі її команди та експертизі членів організації. Слабкі сторони пов'язані, в основному, із структуризацією та прозорістю робочих процесів, відсутністю прописаних імplementованих політик та процедур та слабкі зовнішні зв'язки, відсутність сталих партнерств з владою та іншими локальними стейкхолдерами. Загрози та можливості, в свою чергу, впливають із сильних та слабких сторін.

Для глибшого аналізу діяльності організації використовувався інструмент 7-С МакКінсі Фреймворк. Цей інструмент використовують задля того, аби зрозуміти взаємозв'язок між різними частинами організації та зрозуміти як вони працюють разом зараз та як би хотілось, щоб вони працювали в майбутньому. Також для того, щоб підвищити ефективність діяльності або визначити найкращі способи реалізації стратегічної візії. Також цей інструмент використовується задля вивчення наслідків майбутніх змін в організації та для узгодження процесів та процедур. [68]

Згідно з інструментом аналізу організаційної спроможності 7-С МакКінсі Фреймворк є 7 елементів, які варто дослідити, вони умовно розділяються на “важкі” та “м'які”. До “важких” належать стратегія, структура та системи, а до “м'яких” належать навички, команда, стилі та цінності, що поділяються командою. Аналіз організації представлений у Таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Матриця запитань для аналізу організації за моделлю 7-С МакКінсі

Елемент моделі	Питання для аналізу	Поточна ситуація	Майбутня ситуація
Загальні цінності	Якими є загальні цінності в організації?	Свобода, толерантність, рівність, повага до людської гідності та різноманіття культур і думок, взаємодопомога, підтримка, служіння, автономія, незалежність, щирість, згуртованість, скромність;	Свобода, толерантність, рівність, повага до людської гідності та різноманіття культур і думок, взаємодопомога, підтримка, служіння, автономія, незалежність, щирість, згуртованість;
	Якою є організаційна культура та міжособистісна культура?	ОК кланового типу з елементами адгократичного типу;	ОК кланового типу з елементами адгократичного типу;
	Яке значення мають цінності, що транслиуються назовні?	Цінності мають важливе значення, цінності та організаційна культура - це те що тримає та формує команду;	Цінності мають важливе значення, цінності та організаційна культура - це те що тримає та формує команду, допомагає їй розвиватись та реалізовувати ефективно свою діяльність;
	Чи є фундаментальні цінності, на яких побудована організаційна культура?	Свобода, взаємодопомога, підтримка, повага до людської гідності та плюралізм думок;	Свобода, взаємодопомога, підтримка; повага до людської гідності та плюралізм думок
Стратегія	Чи існує стратегія організації? Яка вона?	Існує прописаний стратегічний план на 2021-23-25 роки, його дотримуються і на нього орієнтуються, проте є брак чіткості	Існує прописаний чіткий стратегічний план розвитку організації, якого дотримуються; проекти, які реалізуються, відповідають стратегічним цілям;

	Які способи досягнення поставлених стратегічних цілей?	Стратегічні цілі досягаються через імплементацію проєктів, мета яких відповідає стратегічним цілям;	Стратегічні цілі досягаються через імплементацію проєктів, мета яких відповідає стратегічним цілям;
	Як скорегована стратегія відповідно до змін середовища?	Містить в собі визначальні підходи (екологічний, гендерний, базований на правах людини), які формують політики та відповідають цінностям організації	Містить в собі визначальні підходи (екологічний, гендерний, базований на правах людини), які формують політики та відповідають цінностям організації
Структура	Як сформована ієрархія відділів та організаційна структура?	В організації є два органи, котрі відповідають за прийняття рішень - Правління та Рада СТАНу, куди входять усі члени організації. Немає чітких прописаних процедур які саме рішення на яким органом приймаються.	В організації є два органи, котрі відповідають за прийняття рішень - Правління та Рада СТАНу, куди входять усі члени організації. Є чіткі процедури та розуміння всіма членами команди, які рішення яким саме органом мають прийматись.
	Як різні відділи координують свої дії?	Відсутня чітка координація відділів. Погана комунікація між проєктними командами.	Існує взаємокоординація дій між відділами, кожен член команди розуміє свою зону відповідальності та зони відповідальності інших.
	Як члени команди організуються і взаємодіють?	Самоорганізація як спосіб організації та взаємодії один між одними. Ініціатива горизонтальна.	Самоорганізація як спосіб організації та взаємодії один між одними. Ініціатива горизонтальна.
	Як відбувається ухвалення рішень та контроль їх виконання:	Відсутня політика прийняття рішень, більшість приймається відштовхуючись від зони відповідальності	Усі члени команди розуміють процеси прийняття рішень. Рішення приймаються через прозорі процедури

	централізовано чи децентралізовано?	особи, яка приймає рішення, прийняття рішень приймається правлінням та головою правління, але ця процедура не легалізована.	відповідальними особами.
	Як сформовані лінії комунікації? Чи є вони явними чи неявними?	Фактично є три канали комунікації: це месенджер у фейсбуці, е-пошта та фізична комунікація в офісі; Комунікації, які стосуються організаційного рівня, а не проєктного, не прозорі та не прямі, що сприяє на прийняття рішень.	Лінії комунікації є явні, чіткі та зрозумілі для кожного в організації.
Системи	Які відділи є головними в управлінні організацією?	Правління та Рада СТАНу, куди входять усі члени організації.	Правління та Рада СТАНу, куди входять усі члени організації.
	Чи існує фінансова система і система управління людських ресурсів (персонал)?	Частково. Більшість фінансових політик прописані та діють чітко. Політика управління людським ресурсом відсутня.	Фінансові політики прописані та імплементуються. Прописані та діючі політики управління персоналом, сюди входять політики входу та виходу членів в та з організації.
	Як відбувається моніторинг та оцінювання?	Існує система моніторингу та оцінки окремих проєктів, відсутня система моніторингу в організації.	Існує система моніторингу та оцінки як організаційна, що забезпечує відслідковування реалізації стратегії, так і проєктні.
Стиль	Який стиль управління та лідерства на	Організації притаманний скромний та об'єднувальний типи лідерства, що сприяє	Організації притаманний скромний та об'єднувальний типи лідерства, що сприяє

	підприємстві?	розвитку команди.	розвитку команди.
	Чи ефективне лідерство?	Так.	Так.
	Працівники команд (підрозділів) конкурують чи прагнуть кооперуватись?	Кооперація як спосіб взаємодії і реалізації діяльності.	Кооперація як спосіб взаємодії і реалізації діяльності.
	Чи є реальні команди, що функціонують у межах організації, або є вони лише номінальними групами?	В організації існують реальні проєктні команди та групи людей, що дружать між собою.	В організації існують реальні проєктні команди та групи людей, що дружать між собою.
Штат	Які позиції/спеціалізації представлені в межах команди?	Основні посади оприділяються через зони відповідальності в проєктах. Це координатор, асистент координатора, медіа-менеджер, логіст.	Основні посади оприділяються через зони відповідальності в проєктах. Це координатор, асистент координатора, медіа-менеджер, логіст
	Які позиції необхідно заповнити?	Так, необхідні посади - HR менеджер, медіа та PR менеджер, дизайнер.	Відсутня необхідність в додаткових кадрах.
	Чи є невідповідність у компетентності працівників та виконуваних ними завдань?	В зв'язку з тим, що зони відповідальності подекуди розмиті описані і постійно виникає додаткове навантаження в зв'язку з недосконалим менеджментом та спробами голови правління братись за усі можливості виникають невідповідності між компетенціями членів	Відсутня невідповідність між компетенціями працівників та завданнями, які вони виконують, зони відповідальності чіткі, додаткове навантаження проговорюється та виконується в залежності від посади люди.

		команди та їх завданнями.	
Навики	Які найсильніші навички представлені в компанії/командах?	Тренерство та фасилітація, фінансовий менеджмент, проєктний менеджмент. (Детально описано через інструмент “Портфель компетенцій”)	Найсильніші навички використовуються задля ефективного впровадження діяльності організації.
	Чи є навички, які необхідні, проте відсутні на певний момент та потребують заповнення?	Необхідні навички пов'язані з маркетинговою діяльністю та управлінням персоналу.	Усі необхідні навички присутні.
	Чи відомі підприємства/підрозділи, в яких можна пройти необхідне навчання?	Відомі, потенційні можливості для розвитку використовуються.	Відомі, потенційні можливості для розвитку використовуються.
	Як відбувається моніторинг та оцінювання навичок працівників?	Не відбувається.	Відбувається через запроваджену систему моніторингу та оцінки навичок згідно з відповідними індикаторами та критеріями.

Джерело: розроблено авторкою

Як можемо бачити з аналізу, більша частина пунктів між поточним та бажаним станом збігаються, тобто очікування стосовно того як має функціонувати організація та те як вона функціонує зараз свідчать про гармонійний розвиток, проте певні дрібні невідповідності вимагають пропрацювання для того, аби організація могла стабільно розвиватись. В

нашій роботі ми найбільше зосереджуємось на розвитку не лише людського капіталу, але й організаційної культури як інструменту для цього розвитку.

Найбільше невідповідностей спостерігаємо в таких елементах моделі як “навики”, “штат”, “системи” та “структури”. На аналізі організаційної структури навиків, штату та організаційної культури ми глибше зосередимось в розділі 2.2, оскільки важливо провести детальніше дослідження, а не зупинятись на поверхневому. Що стосується елемента “системи”, то можемо спостерігати найбільше невідповідностей у фінансовій системі і протягом аналізу було виявлено деякі проблеми, які слід було б підкорегувати для якіснішого ведення фінансового менеджменту. Керівники проєктів самостійно ведуть поточне бюджетування по своїх проєктах, що в свою чергу призводить до періодичних помилок. Для цього потрібно долучати експерта - фінансиста.

За різні стадії процесу закупівлі (замовлення, отримання, оплата) відповідальна одна людина, через брак кадрів. В цьому випадку потрібно розгрузити навантаження на цього працівника, розділивши його зону відповідальності, та розподілити завдання на різних членів організації.

Перевірка фінансових звітів відбувається тією ж особою, яка їх робила. В цьому разі потрібно знов ж таки розподілити це на різних членів організації. Фінансові звіти робить фінансова менеджера, отже перевірятись вони повинні виконавчим директором або головою організації.

ГО “Молодіжна організація “СТАН” є неприбутковою громадською організацією. Щодо фінансового менеджменту, документації та підзвітності, в організації є власна бухгалтерка та дві фінансові менеджерки, котрі забезпечують прозорість фінансових звітів та слідкують за фінансовими операціями.

Організація працює через залучення донорських коштів згідно з річним

фандрейзинговим планом, проте система членських внесків не започаткована. Усі виплати оплачуються по перерахунку, що значною мірою полегшує підзвітність витрат.

В організації існують певні політики та процедури, одні з них працюють, інші не вдалось інтегрувати в діяльність і вони залишаються лише на папері. З іншої сторони є багато неписаних політик та процедур, які ніде не зафіксовані і існують лише в досвіді та знаннях окремих членів організації. З існуючих політик є фінансові політики та політики документообігу, політики прийняття рішень, опис логістичних, фандрейзингових та управлінських процедур. Є спроби опису політик вводу людей в організацію.

Фактично, в багатьох аспектах організація працює більш інтуїтивно опираючись на досвід та знання членів організації, аніж систематизовуючи, бюрократизовуючи та кристалізуючи свою діяльність. Це дуже помітно коли в організацію долучаються нові члени команди. Сильна та стійка організаційна культура є чинником, який не сприяє легкому введенню змін та слідуванню політик і процедур, які прописуються на папері, радше саме організаційна культура диктує ці політики і процедури і це ми детальніше розглянемо в наступному розділі.

2.2 Дослідження впливу організаційної культури на розвиток людського капіталу в Громадській організації “Молодіжна організація СТАН”

Організаційна культура тісно взаємоповязана з організаційною структурою, де можна спостерігати як члени організації займають певні ролі та виконують певні функції, тому дослідження організаційної культури варто починати через аналіз структури, яка сформувалась в організації. [69]

Для досягнення своїх стратегічних пріоритетів та цілей ГО “Молодіжна організація СТАН” має децентралізовані горизонтальні зв’язки, а організаційна структура формується на декількох рівнях: стратегічний, який відповідає за стратегування та прийняття рішень, та операційний, який відповідає за реалізацію діяльності та імплементацію проєктів.

Організаційна структура голократичного типу та має мережеву структуру управління, тобто має упорядковану сукупність відділів і окремих відповідальних осіб, що знаходяться у взаємозв'язку та виконують певні управлінські функції.

Процес прийняття рішень відбувається органом Радою СТАНу на Загальних зборах. Рада СТАНу - це усі члени та членкині організації, які на Загальних зборах приймаються важливі стратегічні рішення.

Правління організації - це Голова правління та двоє членів правління, функцією яких є частково функція Наглядової ради та спонукання до стратегічного планування організації. Наглядова чи опікунська ради відсутні, це свідоме рішення членів Ради СТАНу, котре було прийняте на Загальних зборах. Голова правління виокремлений на схемі окремою коміркою, оскільки має більше юридичних уповноважень та відповідальності в організації.

Операційний рівень включає в себе Відділ операційної роботи, який відповідальний за реалізацію проєктів (сюди входять координатори,

асистенти, інтерни та логісти організації), Відділ медіа та зв'язків з громадськістю, котрий відповідає за формування бренду організації, комунікацію з пресою та медіасупровід проєктів (сюди входять медійники), Відділ фандрейзингу, котрий відповідальний за залучення коштів та написання проєктів та Фінансовий відділ, який відповідає за фінансовий облік, фінансову звітність та документообіг.

Що цікаво, члени та членкині команди по факту займають одночасно 2 ролі: одну роль на операційному рівні та одну роль на стратегічному рівні.

Чітко закріплені посади є лише в членів та членкинь Правління, інші займають свої ролі в окремих проєктах, подекуди навіть в кількох проєктах одночасно.

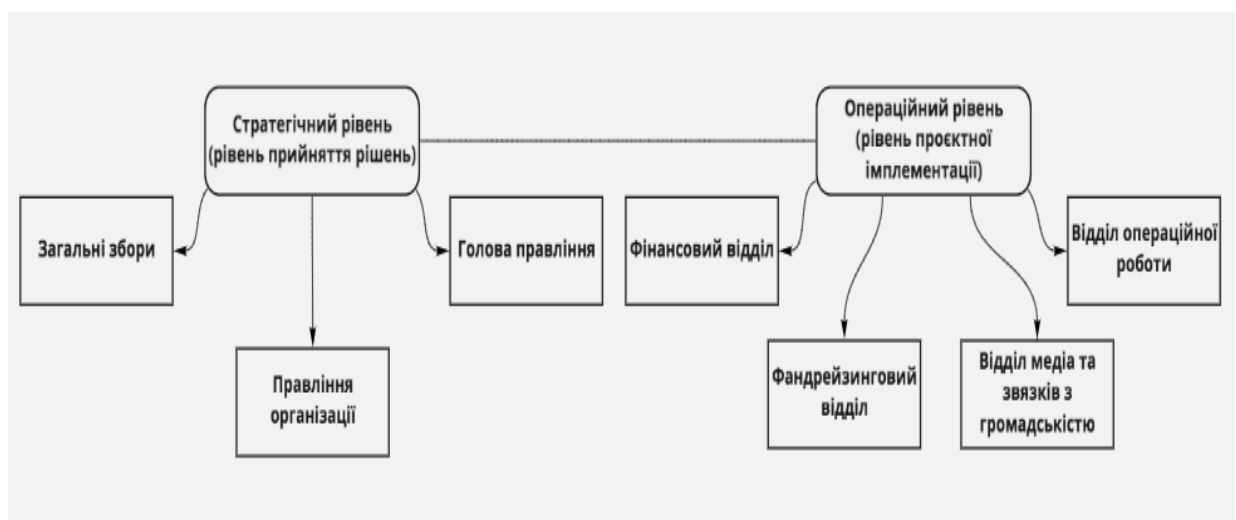


Рис. 2.5 Організаційна структура ГО “МО СТАН”

Джерело: розроблено авторкою

На схемі стратегічний та операційні рівні знаходяться на одному рівні, оскільки комунікація між цими рівнями відбувається на рівних. Тобто ініціатива до стратегічних змін може виходити як з операційного так і з

стратегічного рівнів.

Ролі та функції Стратегічного рівня на якому здійснюється врядування ГО “МО СТАН” (Правління та Рада СТАНу):

1. Підготовка річних звітів (фінансових та проєктних) разом з Фінансовим та проєктними відділами;
2. Прийняття рішень щодо вступу та виходу з ГО;
3. Затвердження статуту, змін та доповнень до статуту;
4. Визначення та затвердження основних стратегічних напрямків діяльності організації;
5. Прийняття та розробка програмних документів;
6. Аналіз результатів використання кошторису;
7. Затвердження довгострокових планів діяльності;
8. Входження в громадські спілки та вихід в них;
9. Побудова партнерств;
10. Прийняття рішень про реорганізацію та ліквідацію на операційному рівні;
11. Прийняття рішень щодо припинення діяльності та відокремлення окремих підрозділів на операційному рівні;
12. Скасування рішень Правління (Загальні збори);
13. Організація переобрання/обрання правління/голови/структурних підрозділів;
14. Затвердження щорічного кошторису;
15. Сприяння якісній впізнаваності організації;
16. Представницька функція;
17. Стратегічне планування;
18. Формування політик і процедур;

Ролі та функції Операційного рівня:

1. Здійснення координації проєктів в організації;
2. Імплементация проєктів;
3. Логістичний супровід подій та проєктів;
4. Медійний супровід подій та проєктів;
5. Зв'язок з громадськістю;
6. Пошук ресурсів (фінансових, людських та ін.) для організації;
7. Фінансовий облік;
8. Документобіг;

Організаційна структура голократичного мереживого типу, оскільки в імплементации своєї діяльності взаємодія відбувається радше через горизонтальні зв'язки, аніж вертикальні. В кожному проєкті та в кожного члена команди є закріплена зона відповідальності, члени команди підзвітні іншим членам команди, а не Правлінню. Прийняття рішень здійснюється членами команди на Загальних зборах, а не лише Правлінням чи Головою правління.

Дослідження організаційної структури та зон відповідальності організації через інструмент “Портфель компетенцій”, який виділяє спеціалізовані, управлінські та персональні компетенції, дозволили виділити наступні, якими володіє команда:

Спеціалізовані компетенції:

- фасилітація та дизайн освітніх програм та тренінгів;
- експертиза у темах: культурне розмаїття, права людини, гендер, соціальна інклюзія, згуртування громад, соціальне підприємництво;
- креативні підходи у створенні програм та гнучкість у проведенні тренінгів;
- мережування людей, об'єднання їх на основі спільних цінностей та створення безпечного простору, атмосфери підтримки та взаємопорозуміння;

- фандрейзинг через пошук можливостей та написання проєктів;
- підтримка один одного в команді;

Управлінські компетенції:

- делегувати задачі колегам;
- створювати атмосферу, де хочеться працювати через підтримку один одного та людиноцентричність в підходах імплементації діяльності;
- довірлива комунікацію в команді;
- відповідальна та професійна комунікація з партнерами і донорами;
- кризис менеджмент;
- гнучкість в прийнятті рішень;
- залучення команди до прийняття рішень через орган Рада ГО “МО СТАН”;

Персональні компетенції:

- вміння мотивувати себе та один одного;
- високий рівень самоорганізації;
- гнучкість;
- структуризація даних на проєктному рівні;
- емпатійний підхід до процесів роботи;
- вміння брати відповідальність та делегувати;
- логістична організація подій;
- дизайн освітніх програм;
- комунікація з партнерами;
- комунікація з цільовою аудиторією;
- експертні знання в окремих темах, що відповідають стратегічним напрямкам організації;

Одна із задач в дослідженні організаційної культури - це аналіз ціннісної основи команди організації та формування переліку цінностей, які

впроваджуються в діяльності ГО «МО СТАН». Організація працює з цінностями, оскільки це один з компонентів послуг, що надаються, проте варто дослідити також й внутрішні цінності кожного та кожної, що формують міжособистісну взаємодію членів команди, а відтак організаційну культуру. Для дослідження команді були запропоновані два індивідуальні тести: «Діагностика індивідуальних цінностей» - Ш. Шварц в адаптації Тихомандрицької, Дубовської (Додаток А) та «Якір кар'єри» - діагностика ціннісних орієнтацій в кар'єрі - Е. Шейн в адаптації Чікера, Вінокурової (Додаток Б). Спочатку всі проходили тест самостійно а потім рефлексували у колі команди над результатами, що відкривало можливість не тільки проговорити та усвідомити індивідуальні ціннісні орієнтири, а ще й почути колег.

Тест «Якір кар'єри» також спочатку відпрацьовувався індивідуально, а потім команда рефлексувала щодо спільних ціннісних орієнтацій в кар'єрі. Робота з тестами була наскрізною на різних рівнях:

- індивідуальний: самозанурення, саморефлексії, переосмислення;
- парний: проговорення «складних» питань, взаємопідтримка;
- командний: спільні командні діалоги, обговорення, висновки, усвідомлення;

Узагальнений профіль індивідуальних цінностей членів команди за результатами тесту «Діагностика індивідуальних цінностей» - Ш. Шварц в адаптації Тихомандрицької, Дубовської.

Основні особистісні цінності, які члени команди вважають цінними для себе і які мали найбільше співпадінь з іншими - це гармонія, узгодженість цілей, безпека, насолода, мир внутрішнього світу, успіх, недоторканність життя та свідомість.

Узагальнений профіль командних ціннісних орієнтацій в кар'єрі за результатами тесту «Якір кар'єри» описує наступні цінності в діяльності, які команда визначає для організації - це служіння, рівність, відповідальність, автономія, свобода, новизна, втілення ідеалів, незалежність.

Також були проведенні індивідуальні інтерв'ю в ході котрих вдалось зрозуміти, що базовими цінностями для команди є також щирість, відкритість в комунікації, свобода, особистісний ріст, прийняття один одного та різноманіття, самоорганізація, згуртованість. І кожна з цих цінностей взаємоповязана з іншими, що дозволяє їм повною мірою розкриватись в сприятливому середовищі та підкріплювати одна одну.

Основні питання інтерв'ю:

1. Як довго ти є членом організації?
2. Скільки у тебе є друзів та подруг в організації?
3. Які в нас є традиції в організації на твою думку?
4. Які фактичні цінності є в організації, на твій погляд?
5. Які твої особисті цінності в житті? Чи співпадають вони з цінностями організації?
6. Яка мета діяльності організації на твій погляд?
7. В чому полягає твоя основна робота/діяльність?
8. Як часто відбуваються неформальні зустрічі? В якому форматі?
9. Як буде виглядати організація за 3 роки на твій погляд?
10. Чи бачиш ти себе частиною організації за 3 роки? Чому?

В організації існують реальні сформовані цінностями команди, а не номінальні групи, що працюють над проектами. Члени організації схильні до співпраці та кооперативної роботи, рішення приймаються партисипативно і саме це впливає позитивно на діяльність та досягання результатів та цілей.

Також за результатами інтерв'ю вдалось з'ясувати, що кожен та кожна

вважають своїми власними життєвими цінностями цінності організації, що сприяє злагодженій роботі та є ключовим в побудові організаційної культури, де пріоритетом є гнучкість, динаміка.

Аналізуючи організаційну культуру варто зосередити увагу на типі лідерства, який притаманний організації. В команді є основний лідер - це Голова правління, котрий найдовше з усіх є членом організації. Тип лідерства, який притаманний Голові правління - це скромне лідерство згідно з типологією лідерства Е.Шейна і саме такий тип дозволяє вирощувати нових лідерів в організації, ухоробрюючи та підтримуючи їх, які в свою чергу теж унаслідують цей тип лідерства. Проте досі ніхто в команді не готовий брати на себе відповідальність та змінити Головою правління, що також довелося встановити через інтерв'ювання. [70]

Якщо аналізувати тип управління згідно з методологією ВАПО І.Адзіеса, яка передбачає, що ідеальний керівник повинен виконувати чотири основні функції - виробничу, адміністративну, підприємницьку та об'єднувальну, то керівнику організації ГО "МО СТАН" найбільше притаманні дві останні функції - підприємницька та об'єднувальна, що характеризуються прийняттям ризику та викликів, орієнтацією на можливості та об'єднання команди, слухати та чути один одного та формувати спільноту, об'єднану цінностями, а не організацію з номінальними групами. Таких висновків ми дійшли в результаті індивідуальних інтерв'ю членів організації, які описували свою діяльність та діяльність керівника, взаємодію між керівником та підлеглими твердженнями, що притаманні для конкретних типів управління. Наприклад, про високий рівень підприємницької функції в керівника свідчать: високий рівень ініціативності, здатність надихати, впровадження змін, впровадження нових ідей в діяльність організації, відсутність бажання вдаватись в деталі та пояснення ідей, очікування що члени організації самі зможуть зрозуміти

очевидні для керівника речі, а про високий рівень об'єднувальної функції свідчать: докладання зусиль до об'єднання людей, фокус на досягненні спільної згоди та консенсусу в прийнятті рішень, об'єднання та компонування різних ідей, намагання балансувати між думками та позиціями усіх членів організації. [71]

Також з інтерв'ю вдалось з'ясувати, що такі функції як адміністративна та виробнича не виконуються якісно керівником, проте згідно з концепцією І.Адізеса, важливо вміти делегувати функції до яких у керівника немає хисту з чим по більшій мірі, керівник справляється.

Варто зазначити, що такий тип лідерства та управління сприяє розвитку людського капіталу організації, люди мають простір розвиватись, креативно мислити та діяти. Частково саме через це організаційна культура, котра була сформована на етапі створення нової команди в Івано-Франківську (історія організації бере свій початок в Луганську, пізніше лідер переїхав до Івано-Франківська, де зібрав нову команду), стала саме сімейного, кланового типу, оскільки Голова вкладав свої цінності та притягував в команду людей, які навколо цих цінностей об'єднувались.

З розвитком та ростом організації, організаційна культура почала видозмінюватись і зараз її можна охарактеризувати як таку, яка знаходить між клановою та адгократичною у концепції “конкуруючих цінностей” за Камероном та Квіном, про який згадувалось вище в розділі 1.1. Про це свідчать результати опитування за моделлю “конкуруючих цінностей”, що оцінює поточний тип організаційної культури та бажаний. У ході дослідження взяло участь 12 членів організації, які оцінювали різні аспекти організаційної культури, такі як: типи лідерства, ставлення до успіху, культурні особливості організації, стратегічне спрямування і т.д. та розприділяли 10 балів між чотирма запропонованими твердженнями

(додаток В).

Найбільшу кількість балів отримали твердження, що відповідали за кланову організаційну культуру, на другому місці адгократична, які характеризуються дружністю, гнучкістю та динамічністю. Найменше балів набрали ринкова та ієрархічна, що знаходяться відповідно на третьому та четвертому місцях, що характеризуються високим рівнем конкуренції, структурованістю та бюрократизованістю (продовження у Таблиці 2.4).

Таблиця 2.4

Результати аналізу типу організаційної культури

Тип організаційної культури	Кланова	Адгократична	Ринкова	Ієрархічна
Поточний стан				
Домінантна характеристика	47	30	33	10
Стиль лідерства	36,5	25,5	31,5	25,5
Управління людським потенціалом	51	32	15	22
Організаційний клей	48	25	30	17
Стратегічний наголос	41	36	21	22
Критерії успішності	49	34	15	22
<i>Сумарний бал:</i>	<i>272,5</i>	<i>152,5</i>	<i>145,5</i>	<i>118,5</i>
Бажаний стан	Кланова	Адгократична	Ринкова	Ієрархічна
Домінантна характеристика	42	35	26	17

Стиль лідерства	35	22	25	38
Управління людським потенціалом	54	33	7	26
Організаційний клей	50	28	24	21
Стратегічний наголос	47	30	17	26
Критерії успішності	53	27	17	23
<i>Сумарний бал:</i>	<i>281</i>	<i>175</i>	<i>116</i>	<i>151</i>

Джерело: розроблено авторкою

Згідно з результатами дослідження лідируючим типом організаційної культури є саме кланова та на другому місці адгократична, проте й інші типи набрали доволі велику кількість балів.

Порівнюючи поточний стан з бажаним, можемо побачити, що в команда прагне залишити організаційну культуру сімейного (кланового) типу, проте прагне чіткості, структуризації та бюрократизації, віддаючи свої голоси за ієрархічний тип. Це пов'язано з етапом життя організації, оскільки організація знаходиться на етапі юності згідно з теорією життєвих циклів організації І.Адізеса у такому становищі люди часто відчують потребу в безпеці, стабільності, чіткості та систематизації процесів. Власне структуризація процесів і є ключем, що допомагає вирішити проблеми, які зароджуються на даному етапі, тому доцільним є зберігаючи цінності та підходи кланової культури зосередитись на кристалізації процесів та структуризації політик та процедур, що буде сприяти розвитку людського капіталу організації. [71]

Оскільки найбільше балів набрали саме клановий та адгократичний типи організаційної культури, то у нашому дослідженні будемо відштовхуватись саме від цих результатів.

Як відомо, на формування та розвиток людського капіталу організації впливають не тільки матеріальні, але й нематеріальні фактори. Основним нематеріальним фактором впливу на розвиток людського капіталу на підприємствах чи організаціях є мотивація, яка напряду залежить від організаційної культури. Унікальний вплив на розвиток людського капіталу, зокрема саме через мотивацію, полягає у посиленні прихильності членів організації до спільної діяльності, що в свою чергу сприяє підвищенню ефективності роботи організації. Бажання розвитку окремих членів організації, підвищення рівня їхніх знань на експертизи теж є важливими факторами на які впливає організаційна культура.

Задля аналізу впливу було проведено опитування серед 12 респондентів, де членам організації було запропоновано обрати які саме з перелічених характеристик організаційної культури сприяли їхньому розвитку (підвищення знань, навиків, професійне зростання та підвищення кваліфікації).

Характеристики були обрані виходячи з притаманних типу організаційної культури ГО “МО СТАН”. Членам організації було запропоновано оцінити на шкалі від 1 до 10 кожне твердження, де 1 - взагалі не сприяє розвитку і 10 - абсолютно сприяє розвитку. Максимум балів за одне твердження складає 120, оскільки респондентів 12.

Мета опитування полягала в тому, аби дослідити які саме аспекти організаційної культури найкраще впливають на розвиток людського капіталу. Клановий тип, де фокус організаційної культури припадає на внутрішні орієнтири команди та створення дружнього середовища:

1. Коли ви відчуваєте, що організація радше дружнє місце і люди діляться особистим. Сумарна кількість балів: 96

2. Коли лідери в організації є радше фасилітаторами та підтримкою.

Сумарна кількість балів: 108

3. Коли стиль управління в організації характеризується роботою в команді, пошуком спільних рішень, консенсусом та участю.

Сумарна кількість балів: 110

4. Коли ви відчуваєте взаємну лояльність та довіру в команді.

Сумарна кількість балів: 96

5. Коли організація робить акцент на людському розвитку, а довіра, відкритість, прийняття та участь зберігаються.

Сумарна кількість балів: 108

6. Коли успіх визначається як розвиток персоналу, командна робота, лояльність працівників та турбота про них, прийняття один одного.

Сумарна кількість балів: 95

Адгократичний тип, де фокус організаційної культури припадає на гнучкість, інновації та зовнішні орієнтири:

1. Коли організація - це радше дуже динамічне місце. Люди готові пробувати нове і ризикувати.

Сумарна кількість балів: 84

2. Коли лідери є прикладом підприємництва, інновацій, ризику.

Сумарна кількість балів: 72

3. Коли стиль управління в організації характеризують: індивідуальний ризик та ініціатива, інновації, свобода та унікальність.

Сумарна кількість балів: 96

4. Коли клей, який тримає організацію разом, є відданість інноваціям та розвитку. Акцент на тому, щоб бути попереду.

Сумарна кількість балів: 72

5. Коли організація наголошує на здобуванні нових ресурсів та доланні нових викликів. Цінуються випробування нових практик та пошук можливостей.

Сумарна кількість балів: 70

6. Коли успіх визначається як найбільш унікальні чи новітні продукти, бути лідером та іноватором.

Сумарна кількість балів: 60

Таким чином вдалось з'ясувати, які з елементів організаційної культури потрібно укріплювати та сприяти їхньому засвоєнню на всіх рівнях, оскільки вони мотивують людський капітал організації до розвитку, а котрі є менш важливими та бажаними для персоналу.

Також задля аналізу впливу організаційної культури на розвиток людського капіталу було проведені індивідуальні інтерв'ю з членами організації, які ставили за мету проаналізувати як мотивацію членів організації, так і розвиток їхніх навичок, знань, умінь та професійне зростання через вплив культури організації. Основним завданням інтерв'ю було з'ясувати які елементи організаційної культури мають позитивний вплив, а котрі - негативний.

Основні питання:

1. Як довго ти є членом / членкинею організації ГО СТАН? (Скільки років/місяців/тижнів)
2. Чи бачиш ти себе частиною організації за 3 роки? Чому?
3. Що тебе тримає в організації, чому ти залишаєшся тут працювати?
4. Що в СТАНі є такого, чого немає в інших організаціях? Яка особливість організації?
5. У чому проявляється твій ріст та розвиток як члена організації?
6. Що саме в організаційній культурі сприяє твоєму розвитку?

7. Що саме в організаційній культурі не дозволяє тобі якісно розвиватись?

8. Які ситуації та “звички” організації уповільнюють твій розвиток?

За результатами опитування, вдалось з'ясувати, якими є основні елементи організаційної культури, котрі впливають на розвиток людського капіталу організації. Їх можна поділити на такі, які позитивно впливають та такі, що впливають негативно.

Серед позитивних:

- застосування принципи ненасильницької комунікації;
- комунікація через принцип “я-позиція”, який передбачає висловлення думок від власного досвіду не узагальнюючи;
- критичне мислення як цінність;
- низький рівень упередження та стереотипізації один одного;
- культура спільного прийняття рішень, які стосуються кожного, що дає відчуття важливості власної думки членів команди;
- помилки сприймаються не критично, а радше як урок;
- розвиток членів організації сприймається як вклад в розвиток організації; (на спільних нарадах, де кожен і кожна описує свою зайнятість безпосередньо в організації великим плюсом є додаткова включеність людини в навчальні програми і т.д.)
- зони відповідальності розподіляються відштовхуючись від бажань людей виконувати ту чи іншу роботу;
- спільні цінності, які розділяють усі члени організації, основні - це підтримка один одного, взаємодопомога в роботі;
- психологічна взаємопідтримка в середині сформованих груп;

Такі фактори, що чинять позитивний ефект містять мотиваційну складову, яка сприяє розвитку людського капіталу організації, що в свою чергу призводить до ефективної діяльності.

Серед негативних:

- замовчування міжособистісних конфліктів та образ, які обумовлені високим рівнем близькості членів команди між собою;
- відсутність якісного проговорення членами організації проблем, котрі виникають в ході реалізації діяльності;
- відсутність традиції “святкування перемог”, що призводить до вигорання;
- відсутність культури вирішення конфліктів;
- прийняття рішень відбувається хаотично;
- дисбаланс між дружніми та робочими відносинами, що характеризується відсутністю якісної робочої комунікації;
- надмірна емоційність членів команди на спільних зустрічах та нарадах;
- відсутність якісного управління робочими процесами, що обумовлено злиттям дружніх та робочих стосунків;
- маніпуляції, токсична комунікація в проговоренні робочих процесів;
- відсутність процедур адаптації нових членів команди;
- настрій окремих членів організації впливає на робочу атмосферу, яка демотивує;
- культура перепрацювання, нормою є робота в післяробочий час та відпустку;
- культура страху брати відповідальність за процеси;
- культура обезцінення складних психологічних станів членів команди головою організації;

Негативні фактори - це деструктивні елементи організаційної культури, які потребують трансформацій або викорінення. Після діагностики варто розробити план дій як найкраще розвивати людський капітал і в третьому розділі ми детальніше розглянемо яким чином можна сприяти такому розвитку.

Виходячи з аналізу результатів інтерв'ю та зокрема, аналізу позитивних елементів, вдалось виокремити наступні причини мотивації членів організації, що сприяють розвитку та обумовлені саме організаційною культурою:

- 1) Орієнтація на спільні цінності та досягання спільних цілей, які прозорими для усіх членів та членкинь команди організації. Цілі обираються спільно, а не директивно, тому кожен і кожна відчують свою причетність до досягнення мети.
- 2) Основні принципи в комунікації: це підтримка, “не критика, а пропозиція”, ненасильницька комунікація. Багато членів(инь) команди потрапили в команду, бо знайшли простір підтримки та розуміння.
- 3) Гнучкі умови роботи. Можливість самому планувати свій графік роботи. Баланс дозвілля і роботи зберігається, можна брати відгули та відпустки, коли зручно людині. Два рази в рік команда стратегує відпочиваючи на морі чи в горах.
- 4) Орієнтація на потенціал людини. Люди в команді виконують ту роботу, яка є їм близькою з акцентом на їх особистість та індивідуальність.
- 5) Відчуття себе частиною чогось більшого та цінного. Працюючи в організації, основною місією якої є побудова справедливого та інклюзивного суспільства з демократичними цінностями та культурою прав людини, члени та членкині команди відчують себе змінотворцями та мають можливість задовільнити свою потребу приналежності до спільноти.
- 6) Здійснення своєю маленької мрії. Кожен і кожна члени команди мають своє власне “Чому?”, тобто причину їхньої залученості до діяльності організації, яке відповідає спільному організаційному “Чому?”, тобто місії та візії.

Кожен та кожна роблячи свою роботу в організації має можливість реалізовувати власну місію через місію організації. Серед членів та членкинь

організації є люди з ідентичностями ВПО, СОГІ+, різними національними ідентичностями і т.д., котрі часто є такими, що дискримінуються в суспільстві. Боряться проти дискримінації в країні члени організації мають можливість самостійно ухоробритись та ухоробрювати інших, що мотивує їх та драйвить.

РОЗДІЛ 3.

ПРАКТИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ДЛЯ РОЗВИТКУ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ НА ОСНОВІ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ

У цьому розділі ми напрацюємо рекомендації як покращити вже існуючі практики, що сприяють розвитку людського капіталу та опишемо механізм зміни існуючих деструктивних елементів організаційної культури. Напрацювання рекомендацій що спрямовані розвивати людський капітал організації варто робити з врахування особливостей організаційної культури організації. Також роблячи акцент на розвитку персоналу варто взяти до уваги мотивацію людей до розвитку в команді та визначити способи її підтримки.

Розвиток людей в команді може відбуватись через два основні шляхи. Перший - це розвиток всередині організації через здобуття досвіду та навчання, набуття нових навиків та знань, які безпосередньо пов'язані з діяльністю, другий - це розвиток поза організацією або навиків та знань, які сприяють впровадженню діяльності, або супутніх, що теоретично можуть пригодитись та розвивати команду. Організаційна культура тісно переплетена з впровадженням діяльності організації, бо саме вона є одним із важливих чинників, що або дозволяє людям залишатись в команді, або ж іти.

В ГО “МО СТАН”, як ми вже визначили в попередньому розділі переважають клановий та адгократичний типи організаційної культури.

Виходячи з результатів опитування, де члени організації відзначали яка з характеристик організаційної культури більше сприяє їхньому розвитку та індивідуальних інтерв'ю, де ми оцінювали позитивні та негативні елементи впливу, можемо напрацювати рекомендації як зміцнити вплив в тих місцях, де це необхідно та послабити ті елементи, які деструктивно впливають на

розвиток людського капіталу.

Розробка практичних рекомендацій вимагає всестороннього підходу до розуміння контексту організаційної культури та її впливу на розвиток людського капіталу. Наш кроссекторальний підхід в розробці рекомендацій полягає через аналіз діяльності та життєвого циклу організації, елементів типу організаційної культури, типу лідерства та особливостей забезпечення розвитку людського капіталу.

Рекомендації через призму аналізу впливу організаційної культури на розвиток людського капіталу, зокрема аналіз діяльності та життєвого циклу організації:

ГО “МО СТАН” знаходиться на стадії Юності згідно з класифікацією І.Адізеса. Протягом останніх 3 років організація почала стрімко збільшуватись, якщо у 2018 році кількість членів та членкинь команди була близько 6, то станом на 2021 рік уже 13 осіб є членами ГО. Із 2018 року молодіжна організація «СТАН» є виконавчим партнером агенцій Організації об'єднаних націй ЮНІСЕФ та МОМ на Донбасі, Галичині та по всій Україні. Організація є членом різноманітних мереж: Форуму громадянського суспільства Східного Партнерства, антидискримінаційній «Мережі Розмаїття», Національної молодіжної ради України, Коаліції на захист громадянського суспільства. Разом зі збільшенням команди зростає й операційне навантаження. Команда росла та розвивалась, навички та знання кожного та кожної збільшувались по мірі збільшення проєктів. Більший фокус доводилось робити не тільки на зовнішні виклики та проєкти, а й на внутрішні - формувати організаційну структуру та стратегувати разом. Організація стикається з наступними проблемами організаційної культури, які не сприяють розвитку людського капіталу, що притаманні цій стадії життя:

1) Різке збільшення членів організації призвело до “конфлікту поколінь”, старе ядро команди, котре формувало організацію з 2014-2016 рр. і було основою організаційної культури опирається нововведенням, котрі пропонують новоприбулі фахівці. Подекуди “новачки” ігнорують сформовані елементи організаційної культури, що впливає на комунікацію всередині команди та призводить до непорозумінь.

Рекомендації: Створити дієву політику введення нових членів в організацію, в якій важливими елементами буде саме акцент на ціннісному співпадінні між кандидатами на посаду та організаційними. Чітка комунікація, знайомство з цінностями, місією, візією та стратегічними цілями організації та введення новачка в особливості організаційної культури: знайомство з існуючими принципами комунікації. В першу чергу принцип ненасильницької комунікації через меседж-схему негативного зворотнього звязку “коли ти робиш (опис того що робить людина до якої адресоване повідомлення), я відчуваю (опис відчуття), чи міг/могла би ти (пропозиція як покращити ситуацію)” або позитивну меседж-схему “коли ти робиш (опис того, що робить людина), я відчуваю (опис відчутті), тому я тобі вдячна/вдячний, чи міг/могла б ти робити саме так”) [72]. Важливим в розумінні організаційної культури в випадку ГО “МО СТАН” будуть також знайомство з традиціями, такими як спільні подарунки на день народження чи спільні обіди/вечері.

Залучення та якісна адаптація нових працівників це одна з умов, що забезпечує безболісне влиття в команду нової людини. Щоб покращити процес адаптації дієвим методом є наставництво, коли нову людину протягом певного визначеного часу супроводжує один/кілька членів організації, які знайомлять та занурюють її в процеси діяльності організації.

Задля того, щоб знизити рівень напруги між “старшим поколінням”

організації та новачками важливо зосередитись на відновленні довіри, оскільки команда переживає свого роду кризу поколінь, старе покоління живе зі своїми уявленнями про організацію, в той час як у нового з'являються своє бачення, які мають бути синхронізовані. Імовірно, найкращим варіантом для ГО “МО СТАН” буде проговорення нової самоідентифікації організації, яка буде задовільняти два покоління, буде проговорена та інтегрована в діяльність організації на всіх рівнях.

2) Рівень довіри між членами команди та безпосередньо до Правління та Голови правління впав, є атмосфера напруги та непорозумінь. Загалом організаційний дух і ціннісний запал притух, роблячи багато операційної роботи команда забуває основне - “для чого ми тут?”, “щоб що?”, “заради якої мети?”. В результаті зниження довіри понижується і рівень делегувань задач та вигорання команди.

Рекомендації: Задля запобігання емоційного вигорання є два найбільш дієвих методи, які стосуються реорганізації діяльності на даному етапі життєвого циклу. Перший - це зміна фокусу з виробничої, операційної функції на об'єднувальну та адміністративну. Тобто щоб забезпечити ефективно впровадження діяльності без втрат для команди це зменшення рівня операційної навантаження, менше проєктів, проте більше часу на структурування діяльності. Другий - це більше простору для рефлексії та святкування перемог, які є надзвичайно важливим елементом для команд, що характеризуються гнучним клановим типом організаційної культури.

3) Політики і процедури не сформовані, деякі прописані, проте не працюють як слід. Управління організацією здійснюється по більшій мірі інтуїтивно, керуючись досвідом та тим як було прийнято (організаційна культура), а не опираючись на прописані правила.

Рекомендації: Для організацій, де переважає клановий тип організаційної

культури дуже складно відмовитись від гнучкості та перейти до структуризації діяльності, проте на даному етапі життєвого циклу це є необхідним елементом. В структуризації команда вбачає загрозу втрати цінностей, бо “якщо ми будемо діяти за чіткими правилами, то де тут місце довіри?”, проте прописання політик, процедур та чіткої стратегії не позбавляє організацію гнучкості, а швидше дозволяє бути гнучкими в процесі чітко бачачи ціль до якої рухається команда.

Структуризуючи діяльність потрібно спільно приймаючи рішення, проговорюючи страхи членів команди та фокусуючись на цінностях.

Окрім політик та процедур варто створити моніторинговий план оцінки якості діяльності та досягнень організації. В окремих проєктах проводиться моніторинг та оцінка, проте моніторинг та оцінка власне організації не відбувається, що не дозволяє членам команди бачити глобальний вплив від власної діяльності. Усвідомлюючи та рефлексуючи власні результати та вплив на бенефіціарів дає більше мотивації до розвитку як особистісного так і організаційного. Вводити план моніторингу і оцінки можна поступово, починаючи з неформальних форматів, як наприклад наради по аналізу поточної діяльності і оцінка перемог, промахів та викликів.

4) Зони відповідальності хоч і прописані, проте спостерігається певний хаос. По мірі появи нових задач немає розуміння хто має їх виконувати. Зони відповідальності прописані ситуативно, або проєктно, але без врахування майбутнього та стратегічних планів.

Рекомендації: Під час розробки зон відповідальності слід враховуючи особливості типу управління в організації та підприємницькі схильності Голови організації, які супроводжуються накладанням додаткових задач на команду. Рішення цієї проблеми криється не лише в прописанні чітких зон відповідальності та посадових обов'язків, а й напрацювання прозорості

політики прийняття рішень. Посадові обов'язки та зони відповідальності повинні бути напрацьовані відповідно до вже зайнятих ролей та в залежності від того, яку роль в команді займає людина.

Зони відповідальності - це простір, в якому член команди здатен самостійно приймати рішення відштовхуючись від своїх посадових обов'язків. Автономія та свобода є дуже важливими цінностями в організації, що показав попередній аналіз організаційної культури, тому налагодити прозорий процес прийняття рішень буде вкрай важливим і для відновлення довіри в період кризи поколінь.

Задля налагодження цього процесу потрібно не тільки визначити зони відповідальності кожного члена організації, а й зробити діагностику організаційної структури та, зокрема, закріпити які рішення приймаються органом Правління, а які органом Рада СТАНу. Наприклад, стратегічні рішення повинні прийматись Правлінням, а пізніше за потреби виноситися на обговорення усією командою, в той час як операційні рішення повинні прийматись проектними командами, зокрема відштовхуючись від структури команди проекту, та/або органом Рада СТАНу, куди входять усі члени організації. Важливо також фіксувати результати, оскільки така кристалізація дозволить легалізувати прийняті рішення.

Деякі потенціали організації дуже наближені до стадії «зрілої» організації. Це характеризується бажанням команди досягти індивідуальності, унікальності, гнучкості, внести вклад у суспільство та примножити позитивні зміни.

Підсумовуючи, щоб досягти стабільного розвитку людського капіталу на стадії юності (за І.Адзісом), організації варто обмежити гнучкість, яка так заохочувалась на попередніх стадіях, та покращити внутрішні процеси управління, зокрема через організаційну культуру. Оскільки ГО «МО СТАН»

довгий час перебувала на стадії високої активності (go-go), де гнучкість є важливим елементом розвитку перелаштуватись не так просто, враховуючи організаційну голократичну структуру та кланову організаційну культуру, де гнучкість є пріоритетним підходом до управління та налагодження процесів.

Варто приділити час розробці як формальних, так і неформальних процедур та внести всі важливі функції в окремі підрозділи кристалізувавши зони відповідальності кожного та кожної.

В організації мають бути чітко закріплені функції, пріоритети, обов'язки. Після створення міцної структури важливо зосередитись на відновленні довіри, оскільки організації переживає кризу довіри між членами команди. На даному етапі високого значення набуває місія та цінності організації. Створення нової інфраструктури всередині вимагає часу і може викликати коливання. Коли створена інфраструктура здатна знову забезпечувати стабільну реалізацію діяльності, організація переходить на наступний етап свого розвитку - на стадію розквіту. На етапі юності не варто приділяти сильного значення автоматизації та частковій бюрократизації процесів, оскільки ключові процеси хоча вже й створені і живуть в організаційній культурі, та не закріплені і неочевидні для нових членів команди. Варто приділяти більше часу святкуванню власних перемог та знаходити час для саморефлексії проробленої діяльності, спрямовувати більше сил на відновлення довіри.

Рекомендації через призму аналізу вплив організаційної культури на розвиток людського капіталу із врахуванням позитивних та негативних елементів в організаційній культурі:

Кластеризуючи елементи організаційної культури, що впливають на розвиток людського капіталу, які ми виокремили в попередньому розділі, можемо виділити наступні групи: стиль комунікацій, цінності, традиції та

звичаї.

1) Стиль комунікації:

В організації є певні виклики, які стосуються внутрішньої комунікації, великий обсяг операційної роботи не сприяє створенню простору для аналізу зробленого та святкуванню перемог, що часто призводить до вигорання окремих членів та членкинь команди.

Насамперед, важливо усвідомити всіма членами команди важливість чіткого формулювання завдань та очікувань між членами проєктних команд. Постановка завдань, які прокомунікуються чітко та зрозуміло, без натяків, сприяє мінімізуванню негативних відчуттів у членів організації, що в свою чергу призводить до злагодженої реалізації діяльності. Задля того, щоб комунікація та постанова завдань була більш впорядкованою та чіткою варто використовувати зручні інструменти для комунікації та планування діяльності. Наприклад Asana, Slack, Todoist. Проте використання інструментів лише забезпечує площадку для постановки завдань, але не саму форму. Задля того, щоб завдання були максимально зрозумілими, а сам процес зміни комунікаційного стилю був менш складним можна застосувати певний алгоритм постанови завдання, де першим етапом буде - чітко сформулювати завдання, зрозумівши його сенс, далі - описати завдання і наступне - отримати зворотній зв'язок від людини, яка це завдання повинна виконати.

Те, що передує постановці завдань - це організація операційної діяльності, зокрема проєктної. На цьому етапі варто організувати спільні наради на початку кожного проєкту за участі всіх членів проєктної команди, де чітко проговорювати фреймворк проєкту, поставлені цілі та задачі, які з них випливають та зони відповідальності.

Це можна робити використовуючи інструменти, які будуть сприяти

структуризації процесу та чіткого розуміння кожного та кожної їхніх задач відповідно до цілей. Одним з таких інструментів є Mind Map. Суть інструменту полягає в класифікації всіх завдань через напрямки діяльності відштовхуючись від цілей проекту у вигляді діаграми.

Говорячи про культуру комунікації важливо згадати про важливість створення простору для відкритого проговорення як виникаючих проблем та конфліктів, так й цілей та стратегічного розвитку організації. В ГО “МО СТАН” є культура створення безпечного кола обговорень, проте часто усі напрацювання не опрацьовуються в потенційний майбутній план дій до вирішення проблем що виникли. Важливим є створення такого плану про що повинен попіклуватись фасилітатор/-ка такого кола.

2) Цінності та традиції:

Протягом попередніх аналізів вдалось дослідити діяльність команди ГО “МО СТАН” через призму цінностей які притримуються члени та членкині організації. Вдалось виявити, що декларовані цінності назовні такі як свобода, повага до людської гідності, взаємодопомога, прийняття різноманіття культур і думок - є й цінностями кожного та кожної членів команди, що є важливим елементом в імплементації діяльності та побудові комфортної робочої атмосфери, яка буде сприяти розвитку людського капіталу. Кожен та кожна вважають це своїми власними життєвими цінностями, що сприяє злагодженій роботі та є ключовим в побудові організаційної структури сімейного типу. Проте у такої структури є й свої виклики - сильна близькість між людьми в команді призводить до міжособистісних конфліктів та образ, які теж впливають на психоемоційний стан команди, що теж вдалось виявити в ході інтерв'ю.

В якості рекомендації варто зосередитись на введенні принципів, котрі будуть сприяти покращенню клімату в організації та сприяти розвитку членів

команди:

- 1) Проведення спільних комунікаційних сесій зі створенням безпечного простору для комунікації напружених моментів, котрі виникають протягом реалізації проєктів і є непроговореними конфліктами, зберігаючи принципи ненасильницької комунікації та поваги один до одного;
- 2) Розподіляти проєктну навантажку таким чином, щоб залишати простір для святкування перемог, що дозволить відчувати членам команди справедливість по відношенню до себе та цінність проробленої роботи;
- 3) Право на повноцінні вихідні та вільні вечірні години від робочої комунікації;
- 4) Створення безпечного кола взаємопідтримки, де за потреби людина може звернутись за підтримкою;

Рекомендації базовані на аналізі впливу типів лідерства та управління, які впливають з організаційної культури, на розвиток людського капіталу:

Згідно з результатами аналізу типології управління за методологією ВАПО І.Адзіеса у керівника переважають два стилі підприємницький та об'єднувальний, а такі стилі як адміністративний та виробничий розвинуті не на достатньо належному рівні для якісного управління. Згідно з цією методологією, керівнику варто делегувати ті функції, які вдаються гірше іншим лідерам та керівникам в організації задля злагодженого процесу управління командою та організацією.

Об'єднувальна функція дуже важлива задля створення сприятливої до розвитку атмосфери в організації, тому що фокусується на внутрішні процеси в організації. Щодо підприємницької функції, то вона є корисною для стратегічного розвитку, проте часто може бути деструктивною для команди, оскільки привносить додаткове незаплановане навантаження.

В клановій організаційній культурі важливою цінністю є підтримка один

одного, саме тому керівнику важливо вміти балансувати між дружніми та робочими зв'язками. Відштовхуючись від аналізу типу лідерства, який свідчить саме про типаж підтримуючого лідера [70], важливими елементами, що сприяють розвитку людського капіталу, в роботі керівника будуть:

- 1) Підтримка культури зворотнього зв'язку, де усі почуті;
- 2) Знати потреби, цілі та мотиви членів організації;
- 3) Знати що призводить до апатії та прикладати зусиль, щоб такі ситуації не виникали;
- 4) Сприяти росту членів організації через підтримку ініціатив та зрощення нових лідерів;
- 5) Аналізувати деталі, які важливі для членів команди;
- 6) Реагувати на індикатори, що свідчать про вигорання членів організації;
- 7) Сприяти створенню атмосфери, де люди відчують себе приналежними до спільноти та відчують результати своєї роботи
- 8) Ініціація в святкуванні перемог та досягнень;

Забезпечення цих дій буде сприяти мотивації членів команди та розвитку людей в організації.

Також важливо створити план із запобігання ризиків пов'язаних з людським капіталом організації задля того, аби в кризові моменти організація не позбулась своїх членів та змогла оперативно реагувати на виклики.

(продовження в Таблиці 3.2.)

Таблиця 3.2

План із запобігання ризиків пов'язаних із розвитком людського капіталу

РИЗИКИ	ПЛАН ІЗ ЗАПОБІГАННЯ
Відсутність сталого інституційного розвитку, що відображається в діяльності.	Регулярні рефлексійні сесії за результатами роботи команди протягом місяця, які включають проговорення емоційного стану член(кинь)ів

<p>Команда через постійне перевантаження операційною роботою може втратити контакт з цільовою аудиторією, що може призвести до формалізації діяльності (коли діяльність організації сприймається член(кинями)ами виключно як виконання поточних завдань). За таких умов організація не зможе дотримуватись стратегічного плану.</p>	<p>команди, вивчених уроків, інсайтів знайдених протягом місяця та нових ідей на основі цього досвіду. Такі регулярні зустрічі допомагатимуть зберегти налаштування на досягнення спільних цілей та відстежувати розвиток.</p> <p>В межах поточної діяльності проєктних команд та відділів повинен бути визначений простір для інноваційного погляду, пошуку креативних рішень, де кожна людина може представити власні ідеї без страху на спільних щотижневих зустрічах команд, тому що в організації плекають сприятливу для інновацій атмосферу, яка в свою чергу допомагає стійкості від ризику стагнації.</p> <p>Правління організації аналізує поступ у стратегічних напрямках принаймні раз на квартал. У разі, якщо ідентифіковано проблеми чи відхилення від стратегічного плану, збирається команда організації для пошуку рішень.</p>
<p>Дефіцит та втрата професійних кадрів, руйнування команди.</p> <p>Існує ризик деструктивних змін в команді, через які діяльність організації не зможе бути здійснювана на високому рівні.</p> <p>Відсутність кадрової політики та чіткого розуміння усіма член(кинями)ами команди організаційної структури, невиконання принципу рівномірного розподілу навантаження може слугувати загострюючими факторами для виникнення описаного ризику. Додатковим навантаженням також стає необхідність ефективного залучення волонтер(ок)ів до діяльності організації.</p>	<p>Протягом наступних місяців команда варто розробити систему кадрового забезпечення організації, яка передбачатиме план навчання кадрів, систему відслідковування рівномірності навантаження на член(кинь)ів команди та запобігання емоційному вигоранню команди.</p> <p>В організації окрема людина повинна займатися програмою залучення волонтер(ок)ів таким чином, щоб цей новий напрямок роботи не ставав обтяжуючим та деструктивним фактором для усіх член(кинь)ів команди.</p> <p>Кожн(а)ий член(киня) організації на початку року складатиме план особистого розвитку відповідно до власних спрямувань, який допоможе уникнути відчуття скляної стелі.</p>

	<p>Перед початком нового проектного циклу команда складатиме домовленості про включення в проєкт на всю його тривалість, це допоможе уникнути раптових змін. У організації діятиме план залучення кадрів у відповідності до планованої діяльності, який розроблятиметься разом із плануванням річної діяльності.</p> <p>Для уникнення втрат через непередбачувані термінові зміни в складі команди потрібно пересвідчитись, що кожна окрема функція/компетенція, необхідна для повноцінного здійснення діяльності організації, може здійснюватись принаймні двома різними людьми</p>
<p>Відсутність власного робочого простору та ймовірні фінансові втрати пов'язані з орендою офісу/побудови центру</p> <p>Команда не має простору, де може зібратись та не має місця для проведення власних заходів. Інвестиції у приміщення можуть себе не виправдати у зв'язку із розірванням договору оренди.</p>	<p>Новий офіс та за сумісництвом простір для активностей (шелтер) на, щонайменше, найближчі п'ять років стане місцем, де кожен член та членкиня команди зможуть ефективно співпрацювати та відчуватимуть себе у безпеці.</p> <p>Протягом цього часу буде проведений додатковий аналіз можливостей подальших кроків в розширенні мережі шелтерів.</p> <p>Ризики, які пов'язані із розірванням договору, повинні розглядатися виключно у правовому полі. Договір оренди приміщення як правовий документ регулюється Цивільним кодексом України, одже використання максимальної кількості можливостей, які надаються цим документом повинні бути основою складання договору, який вичерпно врахує інтереси організації.</p>

Джерело: розроблено авторкою

Рекомендації щодо забезпечення розвитку людського капіталу через мотиваційні складові організаційної культури:

Враховуючи особливості організаційної культури управління повинне здійснювати людиноцентрично, де враховуються побажання членів команди або ж рішення про розподілення ролей приймаються спільно. Використовуючи план індивідуального розвитку члена організації буде сприяти синхронізації цілей організації та її членів.

Таблиця 3.1

Індивідуальний план розвитку члена організації

Стратегічна ціль організації ГО “МО СТАН”	Цілі члена команди організації
<p><i>Стратегічна ціль 1:</i> Підсилювати та розвивати інституційну спроможність організації, щоб стати незалежним агентом змін та молодіжним форпостом прав людини в регіоні.</p>	
<p><i>Стратегічна ціль 2:</i> Реагування на порушення прав людини, мову ворожнечі та злочини на ґрунті ненависті, прояв солідарності з людьми в Україні та в інших країнах.</p>	
<p><i>Стратегічна ціль 3:</i> Святкування розмаїття, розвиток міжкультурного діалогу та зміцнення контактів між людьми.</p>	
<p><i>Стратегічна ціль 4:</i> Підтримка й підсилення молоді через розширення молодіжної участі та розвиток лідерських навичок й підприємництва серед молоді.</p>	

Джерело: розроблено авторкою

Заповнюючи таку таблицю член організації зможе оцінити власний вклад та усвідомити взаємозв'язок між особистим розвитком та розвитком організації, що є дуже важливим в формуванні не тільки командного духу й ефективної роботи, а й стратегічного розвитку.

Відштовхуючись від праць Сьюзен Фовлер, зокрема її книги “Націлені на результат. Що насправді мотивує людей”, [73] існує три основні чинники, які впливають на мотивацію розвитку людей.

Перший - це відчуття близькості в команді. Для ГО “МО СТАН” - близькість це важливий елемент в організаційній культурі, але це одночасно як і чинник, який сприяє розвитку, так й причина міжособистісних конфліктів. Тому близькість в організації між людьми повинна обумовлюватись, в першу чергу, діяльністю та спільними цінностями.

Другий - це відчуття, що людина на своєму місці. Тут важливим елементом є людиноцентричний підхід в виборі завдань, діяльності та посади, орієнтація на індивідуальні особливості людини, її якості, таланти, знання.

Третій - це відчуття автономії в своїй діяльності. Оскільки в організації свобода - це не лише цінність, яка транслюється на зовні, а й внутрішня цінність членів команди, що показало тестування “Діагностика індивідуальних цінностей”, то важливим є побудова довіри, яка сприяє підтримці атмосфери автономії та свободи в діяльності. Інструменти побудови довіри в організації є різні, один з них - це спільні щорічні ретрити з командотворчими сесіями. Такі ретрити необхідні не лише для побудови довіри та забезпечення автономії, але й для інших не менш важливих процесів.

Одна з вправ, яку можна застосовувати на таких ретритах - “Моє безпечне

місце”. Суть вправи полягає в зближенні та налагодженні контакту, що є особливо важливим для команди, де переважає клановий тип організаційної культури. Умови: перший етап - усі сідають в коло, заплющують очі, фасилітатор закликає усіх уявити в деталях своє безпечне місце; другий етап - люди об'єднуються в пари, один заплющує очі, а інший водить його по своєму безпечному місці описуючи деталі (це може бути ліс, гори, море, якесь особисте місце і т.д), пізніше ролі змінюються; третій етап - рефлексія, що учасникам вдалось зрозуміти одне про одного та що вони відчували в процесі;

Також для забезпечення автономії важливо мінімізувати мікроменеджмент та окреслити зони відповідальності та діяльності кожного члена організації. Усі мають розуміти за що вони відповідають, які завдання перед ними стоять та які рішення вони вправі приймати.

ВИСНОВКИ

Дана магістерська робота ставила за мету дослідити вплив організаційної культури на людський капітал громадських організацій, що сприятиме підвищенню ефективності діяльності організації. Завдання, що були поставлені:

1. Проаналізувати теоретичні аспекти понять та складових організаційної культури та людського капіталу в неприбутковому секторі.
2. Дослідити особливості організаційної культури ГО “МО СТАН” та її вплив на розвиток людського капіталу.
3. Розробити рекомендації про розвиток людського капіталу на основі організаційної культури для забезпечення ефективного впровадження діяльності ГО “МО СТАН”.

Проаналізувавши поняття «організаційна культура» українських та зарубіжних вчених, можна узагальнити її визначення, як сукупність цінностей, норм і правил поведінки, методів управління, які сформовані на особистому досвіді засновників організації та поділяються усіма її працівниками, що у свою чергу забезпечує досягнення стратегічних цілей організації.

Організаційну культуру існує в кожній організації та на підприємстві, але всюди вона різна, що нам вдалось з'ясувати в першому розділі. Щоб краще зрозуміти організаційну культуру, необхідно провести типологічний аналіз. Водночас можливі різні критерії та різні класифікації, типології. Одна з типологій від якої ми відштовхувались у нашій роботі - це “Рамкова конструкція конкуруючих цінностей” авторства Кіма Камерона та Роберта Куїна, що описує чотири основні типи організаційної культури: кланова, адократична, ієрархічна та ринкова, кожному з яких відповідають певний

набір пріоритетних цінностей. Клановій та адгократичній притаманна більша гнучкість, а ієрархічній та ринковій - контроль.

Акцентом діяльності неприбуткових організацій є саме реалізація місії та візії, які обов'язково несуть у собі соціально корисний компонент. Розвиток людського капіталу в рамках встановленої організаційної культури на неприбуткових організаціях, як правило, здійснюється на методах і прийомах організацій приватного сектору, для яких розроблені найбільш практичні рекомендації щодо ефективної організаційної культури на які ми опирались проводячи дослідження.

Холістичний підхід в аналізі організації, який включав дослідження діяльності, організаційної структури, організаційної культури, цінностей, мотиваційних чинників, типів лідерства та управління дозволив глибоко зрозуміти потенціал людського капіталу організації. Дослідження діяльності через такі інструменти як SWOT-аналіз та 7-С МакКінсі Фреймфорк показав, що сильні сторони організації полягають саме в потенціалі її команди, експертності працівників та організаційній культурі, а слабкі пов'язані із структурізацією та прозорістю робочих процесів, відсутністю сталих партнерств та прописаних імплементованих політик та процедур. В ході дослідження, що включало в себе також аналіз організаційної структури, цінностей членів команди і загальноорганізаційних, типів лідерства та управління, вдалось з'ясувати які саме елементи організаційної культури впливають позитивно, а котрі негативно на розвиток людського капіталу організації. Аналіз організаційної культури обраної для дослідження громадської організації "МО СТАН" показав, що у ній переважає кланова організаційна культура з елементами адгократичної. Такі елементи організаційної культури як гуманістичні та людиноцентричні цінності, взаємопідтримка, екологічна комунікація, гнучкість в підходах до роботи,

підтримуюче лідерство та орієнтація на розвиток команди впливають позитивно на мотивацію та розвиток людського капіталу. В той час як дисбаланс між дружніми та робочими стосунками, відсутність реально імплементованих політик та процедур, замовчування конфліктів, культура перепрацювання, орієнтація виключно на результат, обезцінення психологічних станів членів організації впливають негативно і потребують трансформацій або викорінення.

Базуючись на проведеному дослідженні нам вдалось напрацювати практичні рекомендації для розвитку людського капіталу ГО “МО СТАН”. Рекомендації стосуються трансформації деструктивних елементів організаційної культури та підтримки позитивних через реорганізацію міжособистісних відносин в команді та структуризацію робочих процесів.

Рекомендації щодо структуризації робочих процесів полягають в організації операційної діяльності, встановлення політик і процедур, зокрема політики входу та виходу членів організації, напрацювання прозорості політики прийняття рішень, введення інструментів для постановки задач та плануванню діяльності, легалізації права на вихідні та відпустки, створення плану моніторингу, опису посадових обов'язків та впровадження індивідуального плану розвитку персоналу в контексті стратегічних пріоритетів організації. Рекомендації щодо розвитку людського капіталу організації в контексті реорганізації міжособистісних відносин полягають в підтримці атмосфери автономії та свободи в команді, рефлексії діяльності, святкуванню перемог та досягнень, підтримці ініціатив, зрощенню нових лідерів, створення безпечного простору та встановлення довіри.

З огляду на це, напрацьовані практичні рекомендації є готовим алгоритмом до впровадження задля розвитку людського капіталу в організаціях з клановим та адгократичним типами організаційної культури.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Калініченко Т.І. Теоретичні підходи до тлумачення організаційної культури / Т.І.Калініченко // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. – 2010. – № 3. – С.62-67.
2. Кошельник В. М. Сутність та значення організаційної культури у системі управління підприємством в умовах транзитивної економіки / В. М. Кошельник // Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки. - 2011. - Вип. 3. - С. 263-269. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchtei_2011_3_49 (дата звернення: 15.08.2021)
3. Ринкевич Н. С. Трансформація організаційної культури підприємств в умовах модернізації. Дисер. на здоб. наук. ст. к. е. н. за спец. 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). – Інститут економіки промисловості НАН України. - Київ. - 2020. - 326с
4. Шейн Э. Организационная культура и лидерство: пер. с англ. 3-е изд. / под ред. Т.Ю. Ковалевой. Санкт-Петербург: Питер, 2007. 336 с.
5. Грошев И.В. Организационная культура: учеб. пособ. Для студентов вузов, обучающихся по специальности 061100 “Менеджмент организации”/И.В. Грошев, П. В. Емельянов, В. М. Юрьев. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004. –288 с.
6. Крилов А. Н. Коммуникационный менеджмент. Теория и практика взаимодействия бизнеса и общества / А. Н. Крилов — [2-е изд.]. – М., 2015. – 352с.
7. Абрамова С.Г. Про поняття “організаційна культура” / С.Г. Абрамова, І.А. Костенчук // Служба персоналу. - 2009. - №2. - С.18-22.
8. Schwartz H., Davis S. Matching Corporate Culture and Business Strategy. Organizational Dynamics. 1981. Summer. P. 30-48.

9. Hofstede G. Cultures and Organizations: Software of the Mind. London : McGraw-Hill, 1991. 89 p.

10. Родин О. Концепция организационной культуры: происхождение и сущность. Менеджмент. М. : ТОО «Барма», 1998. № 7. С. 67–77.

11. Сіменко І. В., Белоусова І. М. Організаційна культура підприємства: лексико-семантичний аналіз змісту [Електронний ресурс]. Сталий розвиток економіки: всеукраїнський науково-виробничий журнал. URL: http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/sre/2011_3/55.pdf

12 Семикіна М. В. Еволюція організаційної культури на українських підприємствах: проблеми та протиріччя. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. 2009. № 6. С. 197–200.

13. Кравченко Н. Ю. Типологічні особливості організаційної культури в умовах перехідного українського суспільства. Габітус. 2018. Вип. 7.

С. 75–8114. Смолінська, О. Є. Психодинамічний підхід до аналізу організаційної культури [Текст] / О. Є. Смолінська // Актуальні проблеми економіки. – 2007. - № 3. – С. 129-136.

15. Anthony P. Managing Organizational Culture. Buckinghamshire: Open University Press, 1994. 128 p.

16. Захарчин Г. М. Роль організаційної культури в системі управліннязнаннями/Г.М.Захарчин,Р.М.Захарчин//Економікаіуправлінняпідприємствами.вісник ТНЕУ, 2010. - №1. – С. 111-116.

17. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф ; [пер. с англ.]. – М. : Прогресс, 1989. – 519 с.

18. Креденцер О.В. Підприємницький тип організаційної культури / О.В. Креденцер //Актуальні проблеми психології : зб. наукових праць Інституту психології імені Г.С. Костюка НАПН України / [ред. кол. : С.Д. Максименко (гол. ред.) та ін.]. –К. - Алчевськ : ЛАДО, 2013. – Т. I : Організаційна

психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія / за ред. С.Д. Максименка, Л.М. Карамушки. – 2013. – Вип. 39. – С. 11-15.

19. Тромпенаарс Ф. На волнах корпоративной культуры: понимая различия в контексте глобального бизнеса [Электронный ресурс] / Ф. Тромпенаарс. – Режим доступа : www.corpculture.ru/content/quonta-volnakhorporativnoi-kultury-ponimaya-razlichiya-v-kontekste-globalnogo-biznesaquot.

20. Deal T.E. The New Corporate Cultures: Revitalizing the Workplace after Downsizing, Mergers, And Reengineering / T.E. Deal, A.A. Kennedy. – Reading, MA : PERSEUS BOOKS, 1999. – 241 p.

21. Derek S. Pugh. Writers on Organizations / Derek S. Pugh, David J. Hickson. – Penguin Books, 1996. – P. 38-43.

22. Змерзла Т. І. Типологія організаційної культури / Т. І. Змерзла // Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки. - 2014. - Вип. 5(2). - С. 99-102. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2014_5%282%29_26 (дата звернення 18.09.21)

23. Камерон К. Диагностика и изменение организационной культуры / К. Камерон, Р. Куин ; пер. с англ. – СПб.: Питер, 2001. – 320 с.

24. Харчишина, О. В. Організаційна культура як фактор мотивації персоналу підприємства. Вісник Державного агроекологічного університету (1). pp. 226-235.

25. Любомудрова Н. П. Організаційна культура як фактор формування системи мотивації персоналу підприємства / Н. П. Любомудрова // Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки. - 2015. - Вип. 11(3). - С. 79-83. - Режим доступу:

http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2015_11%283%29__20 (дата звернення: 11.09.2021)

26. Скібіцька Л.І. Організація праці менеджера : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2010. С. 360.

27. Гевко В.Л. Організаційна культура підприємства та особливості і умови її зміни. Інвестиції: практика та досвід. 2018. Вип. 16. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/16_2018/4.pdf.

28. Юськевич А.І. «Теоретичні аспекти організаційної культури та її місце в системі менеджменту підприємства» «Приазовський економічний вісник», Випуск № 2 (19) 2020 http://pev.kpu.zp.ua/journals/2020/2_19_ukr/27.pdf

29. Shultz T.W. Human Capital in the International Encyclopedia of the Social Sciences. N.Y., 1968. 384 p.

30. Полуяктова О.В. Людський капітал як чинник інституціональної трансформації економіки / ОВ Полуяктова, ТВ Матюк, ТВ Матюк // Укономічна теорія та історія економічної думки. - Випуск 39. - 2020. С.15-18

31. Fisher I. The Nature of Capital and income. – London, 1927. – P. 5, 51–52, 68–69.

32. Bowen H. R. Investment in Learning. – San Francisco, 1978. – P. 362.

33. Thurow L. Investment in Learning. San Francisco, 1978. – P.15.

34. Taubman P. The Relative Influence of Inheritable and Environmental Factors and the Importance of Intelligence in Earnings Functions. In: Personal Income Distribution. – Amsterdam, 1978. – P. 393

35. Becker I.G. Investment in Human Capital // The Journal of Political Economy, 1962. - P. 14-27.

36. Артеменко Л. Б. Людський капітал: наукові підходи та стан формування в Україні. Галицький економічний вісник. 2016. Т. 50. № 1. С. 22-31.

37. Грішнова О.А. Людський капітал: формування в системі освіти і професійної підготовки. – К.: Тов-во “Знання”, КОО, 2001. – 254 с.

38. Богиня Д.П, Грішнова О.А. Основи економіки праці: Навч. Посібник. – К.: Знання – Пресс, 2000. – 313 с.

39. Прушківська Е. В. Людський капітал: проблеми та перспективи / Е. В. Прушківська, А. В. Переверзева // Економічний вісник Національного гірничого університету. - 2007. - № 3. - С. 17-24. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/evngu_2007_3_5

40. World Bank Group. The Human Capital Index 2020 Update / World Bank Group. 2021. 195 p.

41. Watson Wyatt. Human Capital Index: Human Capital As a Lead Indicator of Shareholder Value / Watson Wyatt. 2002. 12 p.

42. Людський капітал в умовах глобалізації: оцінювання, розвиток та державне регулювання : монографія / Шахно А. Ю. ; Криворізь. нац. ун-т. - Кривий Ріг : Чернявський Д. О. [вид.]

43. Близнюк В. В. Людський капітал як фактор економічного розвитку (еволюція методологічних підходів та сучасність) / В. В. Близнюк // Економіка і прогнозування [Текст]. 2005. № 2. 67—78 с.

44. Злупко С. М. Людський потенціал, зайнятість і соціальний захист населення в Україні [Текст] : навч. посіб. / С. М. Злупко, Й. І. Радецький. — Львів : Видавничий центр ЛНУ ім. Івана Франка, 2001. — 193 с.

45. Бородіна О. Людський капітал як основне джерело економічного зростання / О. Бородіна // Економіка України [Текст]. — 2003. — № 7 (500). — С. 48—53

46. Борщук Є. М. Людський капітал – основа розвитку підприємства / Є. М. Борщук, В. І. Приймак, С. М. Гинда. // Демократичне врядування. - 2016. -

Вип. 16-17. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeVr_2016_16-17_5 (дата звернення: 17.09.2021)

47. Кокарев И.А. Управление персоналом организации в свете теории человеческого капитала. Дисс. д.э.н. М.: РГБ, 2003. 304 с.

48. Полоус О. В. Економічний зміст конкурентоспроможності людського капіталу в умовах глобалізації / О. В. Полоус, Т. Р. Лукій // Причорноморські економічні студії. - 2018. - Вип. 35(2). - С. 16-21. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2018_35%282%29_5 (дата звернення: 1.09.2021)

49. Яковенко Р. В. Людський капітал та людський потенціал : дис. канд. ек. наук / Яковенко Р. В., 2013.

50. Податковий кодекс України від 02.12.2010 № 2755-VI. База даних "Законодавство України" [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>

51. Громадський рух як рушійна сила формування громадянського суспільства (третій сектор в Україні. Теоретично-правові та практичні аспекти розвитку). — К.:ЛОГОС, 2000. — 48 с.

52. Савченко Р.О. Управлінський контроль у неприбуткових організаціях / Н. М. Савченко, Р.О. Савченко // Економіка та держава. – 2019. – № 2 – С. 53 – 57

53. Психологічні детермінанти розвитку організаційної культури: Монографія / Л.М. Карамушка, О.В. Креденцер, К.В. Терещенко [та ін.] ; за ред. Л.М. Карамушки. – К.: Педагогічна думка, 2015. – 288 с.

54. Carnevale, D.G. Organizational Development in the Public Sector. Boulder, Colo: Westview Press, 2003. 629 p.

55. Мізіна О. В., Амельницька О. В., Дзюмін Б. Є. Адміністрування системи управління персоналом неприбуткового підприємства: аналіз та

удосконалення. Ефективна економіка. 2020. № 12. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8404>

56. Дзюндзюк, В. Б., Мартинюк М. С. Особливості вироблення стратегій в публічних організаціях. Державне будівництво. 2009. № 1. [Електронний ресурс]. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu_2009_1_48 (дата звернення: 28.09.2021)

57. Усачова В. В. Організаційна культура в транзитивній економіці: політ економічний аспект: Автореф. дис. канд. ек. наук. – Донецьк, 2003. - 15 с.

58. Сумцов В.Г., Гринчук С.О. Теоретико-методологічні принципи та особливості формування культури персоналу організації. Вісник СНУ ім.В. Даля. № 10 [140], Част. 2. – 2009. – С.166-171

59. Никифоренко В. Г., Кравченко В. О. Організаційна культура як складова управління людськими ресурсами у системі стратегічного управління // Вісник соціально–економічних досліджень: зб. наук. праць; заред. М. І. Зверькова (голов. ред.) та ін./ – Одеса: Одеський національний економічний університет. – 2017. – № 1 (62) – С.94–105.

60. Назарова Г. В., Семенченко А. А. Шляхи удосконалення професійного розвитку персоналу підприємства // Вісник соціально-економічних досліджень: зб. наук. праць. - Одеса: ОНЕУ. – 2008. - Вип. 32. - С. 288–293.

61. Грішнова О. А. Взаємозв'язок цінностей людини й цінностей організації в корпоративній системі // Формування ринкової економіки: зб. наук. праць. - Спец. вип.: у 3 т. Соціально-трудова відносина: теорія і практика. - К.: КНЕУ. - 2010. - Т. 1. - 468 с.

62. Питерс Т., Уотерман Р. В поисках эффективного управления (опыт лучших компаний) / пер. с англ. - М.: Прогресс, 1986. - 423 с.

63. Никифоренко, В. Г., Кравченко, В. О. Системоутворюючі взаємозв'язки організаційної культури і управління людськими ресурсами //

Вісник соціально-економічних досліджень: зб. наук. праць; за ред. М. І. Зверякова (голов. ред.) та ін.. - Одеса: Одеський національний економічний університет. - 2017. - № 1 (62). – 94–105с.

64. Терон І. В. Корпоративна культура в механізмах регулювання соціально-трудових відносин // Глобальні та національні проблеми економіки. - 2015. - Вип. 6. - 643–643с.

65. Усачова В. В. Організаційна культура в транзитивній економіці: політекономічний аспект: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.01.01 «Економічна теорія». Донецьк, 2003. - 15 с.

66. Пилипенко В.Є. Людина в ринковому суспільстві: орієнтації, поведінка, культура / В.Є. Пилипенко. - К. : ПУ «Фоліант». - 2005. - 224 с.

67. Сайт ГО "МО СТАН" [Електронний ресурс] - Режим доступу до ресурсу: <https://stan.org.ua/>. (дата звернення 11.10.2021)

68. McKinsey 7-S Framework Making Every Part of Your Organization Work in Harmony [Електронний ресурс] - Режим доступу до ресурсу: https://www.mindtools.com/pages/article/newSTR_91.htm. (дата звернення: 10.10.2021)

69. Nebojša Janićijević. THE MUTUAL IMPACT OF ORGANIZATIONAL CULTURE AND STRUCTURE : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. ек. наук / Nebojša Janićijević. – University of Belgrade, 2013. - 58 p.

70. Edgar H. Schein. Humble Leadership: The power of Relationships, Openness and Trust. PuddleDancer Press. 2014. - 192p.

71. Адізес І. Як подолати кризу управління. Харків: Вид-во Ранок: Фабула, 2019. - 272 с.

72. Marshall B Rosenberg. Nonviolent communication / Rosenberg Marshall B., 2015. - 244 p.

73. Фовлер С. Націлені на результат. Що насправді мотивує людей. Київ: Вид-во Наш формат, 2018. - 168 с.

2	Згода з самим собою (мир всередині себе)	-1	0	1	2	3	4	5	6	7
3	Соціальна влада (панування над іншими людьми)	-1	0	1	2	3	4	5	6	7
4	Насолода (задоволення всіх бажань)	-1	0	1	2	3	4	5	6	7
5	Свобода (свобода дій і думок)	-1	0	1	2	3	4	5	6	7
6	Духовність (домінування духовної, а не матеріальної сторони життя)	-1	0	1	2	3	4	5	6	7
7	Турбота про себе (відчуття, що іншим є до тебе справа)	-1	0	1	2	3	4	5	6	7
8	Соціальний порядок (стабільність суспільства)	-1	0	1	2	3	4	5	6	7
9	Насиченість життя (цікаве, наповнене життя)	-1	0	1	2	3	4	5	6	7
10	Осмисленість існування (наявність мети в житті)	-1	0	1	2	3	4	5	6	7
11	Ввічливість (ввічливість, вихованість)	-1	0	1	2	3	4	5	6	7
12	Багатство (власність, майно, гроші)	-1	0	1	2	3	4	5	6	7
13	Національна безпека (захищеність держави від ворогів)	-1	0	1	2	3	4	5	6	7
14	Самоповага (віра у власну значимість)	-1	0	1	2	3	4	5	6	7
15	Почуття подяки (прагнення віддавати борги)	-1	0	1	2	3	4	5	6	7
16	Творчість (унікальність, уява, віра в свої творчі здібності)	-1	0	1	2	3	4	5	6	7
17	Мир на Землі (свобода від воєн і конфліктів)	-1	0	1	2	3	4	5	6	7
18	Традиції (збереження звичаїв)	-1	0	1	2	3	4	5	6	7
19	Велика справжня любов (глибока емоційна й духовна близькість)	-1	0	1	2	3	4	5	6	7

20	Самодисципліна (стриманість, боротьба з спокусами)	-1	0	1	2	3	4	5	6	7
21	Недоторканність внутрішнього світу (право на таємницю особистого життя)	-1	0	1	2	3	4	5	6	7
22	Безпека сім'ї (безпека тих, кого ми любимо)	-1	0	1	2	3	4	5	6	7
23	Соціальне визнання (повага, схвалення іншими)	-1	0	1	2	3	4	5	6	7
24	Єднання з природою (включення в природу, відповідність природі)	-1	0	1	2	3	4	5	6	7
25	Різноманітне життя (постійні зміни, життя, насичене подіями)	-1	0	1	2	3	4	5	6	7
26	Мудрість (зріле, глибоке розуміння життя)	-1	0	1	2	3	4	5	6	7
27	Влада (право керувати, командувати людьми)	-1	0	1	2	3	4	5	6	7
28	Вірна дружба (близькі, надійні друзі)	-1	0	1	2	3	4	5	6	7
29	Естетична насолода (краса природи, світу)	-1	0	1	2	3	4	5	6	7
30	Соціальна справедливість (захист прав людей, турбота про слабких)	-1	0	1	2	3	4	5	6	7
31	Самостійність (впевненість в собі, самодостатність)	-1	0	1	2	3	4	5	6	7
32	Помірність (уникнення крайнощів)	-1	0	1	2	3	4	5	6	7
33	Відданість (вірність друзям, групі)	-1	0	1	2	3	4	5	6	7
34	Цілеспрямованість (наполегливість у досягненні мети)	-1	0	1	2	3	4	5	6	7
35	Широта поглядів (терпимість до ідей і думок, відмінних від моїх)	-1	0	1	2	3	4	5	6	7
36	Смирення (скромність, шанобливість)	-1	0	1	2	3	4	5	6	7
37	Відвага (пошук пригод, ризику, небезпеки)	-1	0	1	2	3	4	5	6	7
38	Захист навколишнього середовища (охорона природи)	-1	0	1	2	3	4	5	6	7

39	Впливовість (вплив на людей і події)	-1	0	1	2	3	4	5	6	7
40	Повага старших (повага до віку)	-1	0	1	2	3	4	5	6	7
41	Самостійна постановка цілей (цілеспрямованість)	-1	0	1	2	3	4	5	6	7
42	Здоров'я (здоров'я фізичне і психічне)	-1	0	1	2	3	4	5	6	7
43	Компетентність, професіоналізм (вміння працювати, ефективність)	-1	0	1	2	3	4	5	6	7
44	Прийняття життя таким, яким воно є (приспособлення до життєвих обставин)	-1	0	1	2	3	4	5	6	7
45	Чесність (непідробленість, щирість)	-1	0	1	2	3	4	5	6	7
46	Репутація (збереження свого обличчя)	-1	0	1	2	3	4	5	6	7
47	Послух (обов'язковість, старанність)	-1	0	1	2	3	4	5	6	7
48	Інтелект (логічність, вміння думати)	-1	0	1	2	3	4	5	6	7
49	Доброзичливість (робота на благо інших)	-1	0	1	2	3	4	5	6	7
50	Життєрадісність (здатність радіти життю)	-1	0	1	2	3	4	5	6	7
51	Благочестя (слідування релігійним віруванням і переконанням)	-1	0	1	2	3	4	5	6	7
52	Відповідальність (надійність)	-1	0	1	2	3	4	5	6	7
53	Допитливість (інтерес до всього)	-1	0	1	2	3	4	5	6	7
54	Поблажливість (готовність прощати)	-1	0	1	2	3	4	5	6	7
55	Успіх (досягнення цілей)	-1	0	1	2	3	4	5	6	7
56	Охайність (акуратність)	-1	0	1	2	3	4	5	6	7
57	Потурання собі, поблажливість до себе (доставлення собі задоволення)	-1	0	1	2	3	4	5	6	7
58	Релігійність (віра в Бога)	-1	0	1	2	3	4	5	6	7

Опитувальник за методикою ОСАІ.

У кожному розділі у вас є 100 балів. Їх треба розподілити між 4 твердженнями.

Наприклад, я повністю згодна з описом у тверженні А. Твердження В і С мають щось важливе, але не повністю описують нашу організацію.

Твердження D зовсім не підходить.

Ставлю твердженню

А - 60 балів,

В і С - по 20 балів,

D - 0 балів тощо.

Спершу у ході опитування оцінюється поточний стан культури (6 розділів-наборів тверджень). Згодом за тими ж показниками оцінюється бажаний стан.

Розділ 1. Домінантна характеристика.

1. Наша організація - дуже дружнє місце. Це як родина. Люди діляться особистим.
2. Організація - дуже динамічне місце. Люди готові пробувати нове і ризикувати.
3. Організація орієнтована на результати. Основна наша турбота – завершення роботи. Люди дуже конкурентоспроможні та орієнтовані на досягнення.
4. Організація є дуже контрольованим та структурованим місцем. Формальні процедури, як правило, регулюють те, що роблять люди.

Розділ 2. Лідерство.

1. Лідери в організації є наставниками, фасилітаторами, підтримкою.
2. Лідери є прикладом підприємництва, інновацій, ризику.
3. Лідери мають практичний, прямий, орієнтований на результати фокус.
4. Лідери є прикладом координування організації безперебійної роботи.

Розділ 3. Управління людським потенціалом.

1. Стиль управління в організації характеризують робота в команді, консенсус та участь.
2. Стиль управління в організації характеризують: індивідуальний ризик та ініціатива, інновації, свобода та унікальність.
3. Стиль управління в організації характеризується жорсткою конкуренцією, високими вимогами та досягненнями.
4. Стиль управління в організації характеризує безпека, відповідність, передбачуваність та стабільність віносин.

Розділ 4. Організаційний клей.

1. Клей, який тримає організацію разом, - це лояльність та взаємна довіра. Прихильність до організації висока.
2. Клей, який тримає організацію разом, є відданість інноваціям та розвитку. Акцент на тому, щоб бути попереду.
3. Клей, який тримає організацію разом - досягнення та виконання цілей. Конкуренція та перемога важливі.
4. Клей, який об'єднує організацію, - це формальні правила та політики. Забезпечення безперебійної роботи організації є важливим.

Розділ 5. Стратегічний наголос.

1. Організація робить акцент на людському розвитку. Висока довіра, відкритість та участь зберігаються.
2. Організація наголошує на здобуванні нових ресурсів та доланні нових викликів. Цінуються випробування нових практик та пошук можливостей.

3. Організація наголошує на конкурентних діях та досягненнях. Виконання цілей і домінування на ринку є ключовими.
4. Організація наголошує на постійності та стабільності. Контроль і налагоджені операції важливі.

Розділ 6. Критерії успішності.

1. Успіх - це розвиток персоналу, командна робота, лояльність працівників та турбота про них.
2. Успіх - це найбільш унікальні чи новітні продукти, бути лідером та новатором.
3. Організація визначає успіх як перемогу на ринку і випередження конкурентів. Лідерство на ринку є ключовим.
4. Організація визначає успіх на основі ефективності. Надійна доставка, надійне планування та низька собівартість продукції критично важливі.