

Заклад вищої освіти «Український католицький університет»

Факультет суспільних наук

Кафедра управління та організаційного розвитку

Кваліфікаційна робота

**на тему: «Удосконалення системи управління віддаленими командами
проєкту «СпівДія заради Дітей» БО БФ «СпівДія»**

Виконала: студентка II курсу, групи
СУН_22_/М

галузі знань: 07 «Управління та
адміністрування»

спеціальності 073 «Менеджмент»

освітньо-професійної програми
«Управління неприбутковими
організаціями»

Бурденюк С. В.

Керівниця: Юзькова О. І., к.держ.упр.

Рецензент: Щурко У.В., д.е.н, доцентка

Львів - 2024

Бурденюк С. В. Удосконалення системи управління віддаленими командами проєкту «СпівДія заради Дітей» БО «БФ «СпівДія»: Магістерська робота: 073 Менеджмент / Бурденюк С.В. / Український католицький університет. Кафедра управління та організаційного розвитку; Наук. кер.: Юзькова Олена к.держ.упр – Львів: УКУ, 2024 – 99 с.

Анотація. У магістерській дипломній роботі розглянуто основні поняття про управління командами та особливості управління віддаленими командами, інструменти для побудови стратегії управління людськими ресурсами, зокрема в умовах криз. Описано створення Благодійної організації «Благодійного фонду «СпівДія» та проєкту «СпівДія заради Дітей». Проведено оцінку управління людськими ресурсами у фонді та програмних напрямках. На основі оцінки та виявлених недоліків в управлінні людськими ресурсами у віддалених командах розроблено рекомендації та систему моніторингу і оцінки управління людськими ресурсами.

Ключові слова: управління людськими ресурсами, Фонд, віддалені команди, команди.

Abstract. The master`s thesis discusses the basic concepts of the team management and the specific of managing remote teams, tools for building a human resource management strategy, including in times of crisis. The thesis describes the creation of the Charitable Organization «SpivDiia» and the project «SpivDiia for Children». An assessment of human resource management in the foundation and program areas was conducted. Based on the assessment and the identified shortcomings in human management in remote teams, recommendations and a system for monitoring and evaluating human resource management have been developed.

Keywords: human resource management, foundation, remote teams, teams.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
Розділ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ВІДДАЛЕНИМИ КОМАНДАМИ В ОРГАНІЗАЦІЯХ.....	7
1.1 Сутність командної роботи та її значення.....	7
1.2. Особливості управління віддаленими командами в сучасних умовах..	21
Розділ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ БЛАГОДІЙНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ «БЛАГОДІЙНИЙ ФОНД «СПІВДІЯ».....	30
2.1. БО «БФ «СпівДія»: історія створення, місія, візія, цінності та організаційна структура, стратегічні цілі.....	30
2.2. Аналіз політик фонду, що регулюють управління командами.....	39
2.3. Аналіз результатів дослідження «Методи управління людськими ресурсами в БО «БФ «Співдія».....	47
Розділ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ВІДДАЛЕНИМИ КОМАНДАМИ ПРОЄКТУ «СПІВДІЯ ЗАРАДИ ДІТЕЙ».....	79
3.1. Моніторинг та оцінка як засоби підвищення ефективності управління віддаленими командами у БО «БФ «Співдія».....	79
3.2. Рекомендації щодо удосконалення системи управління людськими ресурсами у фонді.....	83
3.3. Розробка стратегічних ініціатив щодо забезпечення сталого удосконалення системи управління віддаленими командами в проєкті «Співдія заради Дітей».....	96
ВИСНОВОК.....	100
СПИСОК ДЖЕРЕЛ.....	103

ВСТУП

У сучасному світі дистанційна робота стає все більш популярною та потрібною, зокрема через зовнішні обставини, які є каталізаторами переходу на віддалену роботу, тому організації, своєю чергою, змушені адаптуватися до нових реалій, а питання ефективного управління набуває особливої актуальності.

Благодійна організація «Благодійний фонд «СпівДія» — це відмінний приклад, адже організація зустрічається з викликами в управлінні віддаленими командами в різних програмних напрямках. Розуміння особливостей, викликів та можливостей, пов'язаних із віддаленими управлінням, є ключовим для розвитку ефективних стратегій й підходів, а також для реалізації місії та візії.

Актуальність даного дослідження зумовлена тим, що підхід до управління у 21 столітті зазнає трансформацій особливо в умовах криз, а саме епідемій та війн. Також актуальність обумовлена необхідністю забезпечення високої продуктивності та залученості працівників у віддаленому режимі. Адже зі збільшенням віддаленої роботи виникають нові виклики: забезпечення ефективного спілкування, підтримання корпоративної культури, розробка адаптивних ключових показників для відстеження продуктивності. Особливо це важливо в контексті благодійних організацій, де ресурси часто обмежені, а потребу у високій ефективності та гнучкості набуває особливого значення.

Мета: Дослідити різні теоретичні аспекти управління віддаленими командами та сформулювати практичні рекомендації з отриманих знань для вдосконалення роботи благодійної організації «БФ «СпівДія».

Завдання дослідження:

1. Проаналізувати теоретичні основи управління віддаленими командами, дослідити літературу та наукові джерела, щоб зрозуміти ключові тенденції та моделі управління віддаленими командами в різних умовах: онлайн та гібридно.

2. Вивчити специфічні виклики та можливості з яким стикаються організації при управлінні віддаленими командами, особливо в умовах криз, таких як епідемії та війни.
3. Провести аналіз діяльності Благодійної організації «Благодійного фонду «Співдія»: історія створення, місія, візія, цінностей та організаційної структури. Особливу увагу приділити аналізу систем управлінням віддаленими командами в різних програмних напрямках.
4. Розробити практичні рекомендації з управління віддаленими командами для проєкту «СпівДія заради Дітей» Благодійної організації «Благодійного фонду «Співдія».

Об’єкт — процеси та методика управління віддаленими командами в благодійних організаціях на прикладі БО «БФ «СпівДія»

Предметом дослідження є аналіз та удосконалення системи управління віддаленими командами в рамках проєкту «СпівДія заради Дітей» БО «БФ «СпівДія»

Методи: спостереження, аналіз та синтез, метод соціологічного дослідження — інтерв’ювання, анкетування.

Практичне значення одержаних результатів: результати дослідження мають конкретне практичне значення, оскільки завдяки проведеній роботі були сформовані рекомендації щодо удосконалення системи управління віддаленими командами у проєкті «СпівДія заради Дітей» Благодійної організації «Благодійний фонд «СпівДія»

Обсяг та структура роботи: робота складається з трьох розділів, вступу, висновків, списку літератури та додатків. Перший розділ розкриває теоретичні аспекти управління віддаленими командами, розглянути різні інструменти для формування команд та досліджено стан віддаленої роботи в світі й частково в Україні. В другому розділі описано формування та розвиток Благодійної організації «Благодійного фонду «СпівДія» та його напрямків, досліджено та проаналізовано стан управління людськими ресурсами та політики, що

регулюють дану діяльність. В третьому розділі розроблено систему моніторингу й оцінки для управління віддаленими командами, запропоновано інструменти для побудови стратегічного плану для удосконалення системи управління людськими ресурсами.

Розділ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ВІДДАЛЕНИМИ КОМАНДАМИ В ОРГАНІЗАЦІЯХ

1.1 Сутність командної роботи та її значення

Сучасний світ динамічно розвивається і це впливає на способи, якими організації та їхні керівники взаємодіють зі своїми командами. З розвитком технологій та глобалізації сучасні організації зіштовхуються з необхідністю адаптуватися до різних форматів роботи та управління командами. Управління — це ключ до здатності плекати ефективні рамки для діяльності, які стимулюють креативність та зростання [1]. Щоб зуміти розробити ефективні стратегії управління, необхідно спочатку зрозуміти, що таке команда, управління нею та які основні формати управління командами використовують у сучасному світі.

Ми досліджуємо команди, адже прагнемо виділити їх важливість, як основу успішної роботи будь-якої організації, адже сучасне робоче середовище демонструє, що середньостатистичний співробітник проводить приблизно 80% свого робочого дня працюючи в команді [2]. А за останні 5 років люди на 50% більше часу залучені до командної роботи [2] та 74% організацій відзначають, що перехід до командної моделі роботи підвищив їх загальну продуктивність [3].

Також за словами експерти з управління Олени Юзькової, команда є найважливішим активом організації [4]. Надаємо декілька аргументів на підтримку цієї тези:

- ефективна робота в команді збільшує успішність інновацій на 15% [5];
- залучені команди на 41% мають нижчий рівень відсутності на робочому місці, на 59% менший рівень плинності кадрів та на 66% краще самопочуття [6];
- 48% співробітників вважають, що співпраця з колегами — це ідеальний метод навчання на роботі [7];
- 37% співробітників зазначили, що однією з основних причин залишитися в організації для них є робота з чудовою командою [8].

У широкому значенні термін «команда» — це колектив (об'єднання людей, які здійснюють спільну діяльність і мають загальні інтереси) здатний досягати мети автономно і за мінімальних управлінських впливів [9]. Сучасне використання терміну «команда» часто варіюється та не має єдиного визначення, що вимагає більш детального вивчення. З цієї причини ми підтримуємо погляд Дж. Стюарта, який наголошує на неоднозначності цього поняття. Він зазначає, що часто слово «команда» вживається у різних контекстах і з різними значеннями. Відповідно до його думки, термін «команда» має використовуватися для позначення групи осіб, які об'єднані спільним завданням або ціллю. Стюарт вважає, що наявність загальної мети є ключовим критерієм у визначенні команди [10]. Часто командою називають будь-які групи, тому експерти у сфері управління розрізняють команди та традиційні робочі групи (див рис 1.1). Основна думка полягає в тому, що команда перетворюється на щось більше, ніж робоча група завдяки колективній синергії, де сукупний результат їхньої роботи перевищує окремий внесок.



Рис. 1.1.

Відмінності між командою та робочою групою

Розроблено автором за [11]

Оскільки команда все одно за визначенням є групою, то вона проходить через стадії групової динаміки за Такманом [12] (див рис 1.2.). Дана модель описує стадії, що проходить команда на шляху своєї взаємодії, незалежно від того у якому форматі вона працює. Розглянемо кожну з них детальніше:



Рис. 1.2. Стадії формування команди за теорією Брюса Такмана
Розроблено автором за [12]

Формування — це етап на якому члени команди взаємодіють на поверхневому рівні, покладаючись на лідера для управління ними. Вони виявляють бажання бути прийнятими в групі і зосереджуються на уникненні конфліктів. Члени команди починають формувати враження один про одного і встановлюють базові правила взаємодії. На цій стадії обговорення зосереджені на розумінні задач і підходів до них. Для переходу на наступну стадію необхідно подолати уникнення конфліктів і бути відкритими до можливих розбіжностей [13].

Штормінг характеризується конфліктом та конкуренцією між членами команди. Розбіжності в поглядах на роботі та розподілу завдань призводять до внутрішньо командних конфліктів. Члени команди можуть змагатися за владу та вплив, відчувати розчарування або незадоволення, якщо їхні очікування не відповідають реальності. Цей етап вимагає від команди гнучкості, відкритості до змін та готовності вирішувати конфлікти [13].

Нормування — це коли команда починає працювати більш злагоджено, вони активно сприяють один одному і беруть участь у вирішенні спільних завдань. Члени команди вчаться співпрацювати, розробляють спільні правила та

процедури і починають справді відчувати себе частиною команди. Лідери заохочують до спільного прийняття рішень, що сприяє зростанню командної єдності та ідентичності. Взаємоповага та взаєморозуміння зростають, а конфлікти зменшуються, таким чином команда починає виявляти стабільність і згуртованість [13].

Функціонування — це етап, коли команда досягає високої продуктивності та ефективності. Члени команди працюють автономно або в мінікомандах, але завжди з огляду на спільні цілі, вони впевнені в собі та своєму внеску. Лідер в цей час часто займає більш консультативну роль, дозволяючи членам команди приймати рішення та виконувати завдання більш автономно [13].

Розформування – ця стадія настає, коли команда досягла своєї мети й готується до розпуску, або відбувається завершення проєкту чи реорганізація організації. Члени можуть відчувати сум з приводу завершення спільної роботи. На цьому етапі важливо відзначити досягнення команди й пройти процес завершення, що включає подяку, визначення заслуг членів команди та рефлексію на вивченому досвіді. Також ця стадія може включати обговорення майбутніх кар'єрних шляхів або нових проєктів [13].

Для формування та управління командою важливо розуміти ролі, що можуть виконувати члени команди, хоча зазвичай підбір людей здійснюється за виходячи з навичок та знань, але ми вважаємо, що для ефективної та продуктивної роботи також необхідні особисті якості та характеристики. Адже у командній роботі кожен працівник виконує дві основні ролі: професійну, що визначається його спеціалізацією, та команду, яка залежить від особистих якостей. Мередіт Белбін у своїх дослідженнях виявив, що кожен співробітник може виконувати одну або декілька командних ролей, зокрема, до трьох-чотирьох [14]. Белбін виокремлює дев'ять ключових:



Рис. 1.3. Команді ролі за Белбін

Розроблено автором за [14]

Ми вважаємо, що команди які формуються на основі категорій Белбіна є ефективними в досягненні своїх цілей, бо в них відсутнє дублювання функцій та присутні всі необхідні командні якості. Для того аби підібрати людей в команду згідно з командними ролями можна використати тест Белбіна на розподіл ролей (див. Додаток А). Ця модель слугує як настанова для розвитку сильних сторін команди та виявлення й подолання слабких. Також вона допомагає зрозуміти сильні та слабкі сторони кожного члена команди в залежності від їх ролі.

Таблиця 1.1

**Основні характеристики різних типів учасників команди
за теорією Белбіна**

Роль	Вкладу в роботу команди	Можливі слабкі сторони
Генератор ідей	унікальна здатність до творчого мислення та розв'язання складних задач	може упустити важливі деталі, надмірно зайнятий
Дослідник	великий ентузіазм та компанійський, постійно шукає можливості для розширення контактів	з часом ентузіазм може спадати
Координатор	наявні лідерські якості, впевненість, орієнтує на цілі, вміє і делегує завдання	може сприйматися як маніпулятор, уникає своєї частини роботи

Творець	джерело енергії та ініціативи, напористий і сміливий в подоланні перешкод	може стати причиною конфліктів, бо схильний до провокацій, ображає почуття інших людей
Експерт	бачить можливості, може дати точну та об'єктивну оцінку тому, що відбувається	брак напористості, не вміння надихати інших
Дипломат	вміє слухати та запобігати конфліктам; м'який та відкритий до співпраці	може проявляти нерішучість у складних ситуаціях
Реалізатор	перетворює ідеї в дії завдяки дисциплінованості, практичності	іноді має недостатньо гнучкості для адаптації до нових умов
Виконавець	знаходить помилки та недоліки, відповідальний, старанний	процес делегування може викликати труднощі, може занадто перейматися
Фахівець	джерело знань у своїй спеціалізації, цілеспрямований та відданий своїй справі	робить вклад лише у вузькій сфері

Розроблено автором за [14]

Традиційний процес командування, який широко використовується у практиці, включає чотири ключові етапи розвитку команди (див. рис. 1.4.) [15]

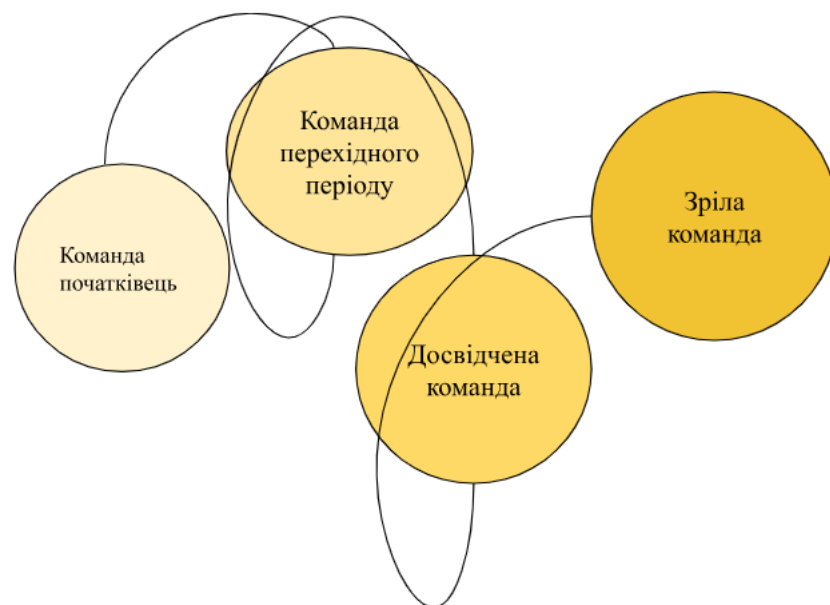


Рис. 1.4. Традиційний підхід до командування
Розроблено автором за [15]

Початкова стадія команди — це час коли створюються міжфункціональні команди з неформальними лідерами, відомими як керівники команд. Ці лідери наглядають за щоденною роботою команди, але від її членів очікується, що вони також беруть себе відповідальність за досягнення цілей і розв'язання проблем. З часом обов'язки керівника розподіляються між усіма членами команди. Керівник виступає в ролі наставника, але команді необхідно навчитися вирушати проблеми самостійно.

На перехідній стадії члени команди поступово беруть на себе більше відповідальності за повсякденне управління, зменшуючи необхідність у контролі з боку керівника. Роль лідера зосереджується на координації дій членів команди та забезпеченні необхідних ресурсів.

Коли команда стає досвідченою, то її члени починають брати на себе повну відповідальність за розв'язання проблем, спираючись на власний досвід. Керівник, як координатор, займається управлінням декількох команд, забезпечуючи їм необхідні ресурси та сприяння у взаємодії з іншими командами та зовнішнім середовищем.

Команда переходить на стадію зрілої, коли самостійно відповідає за свою роботу, вирішує адміністративні, фінансові та технічні питання. Координатор лише розподіляє ресурси та надає підтримку за запитом команди.

Важливо підкреслити, що ефективність роботи команд варіюється залежно від типу організацій, до складу яких вони входять. Різноманітність у діяльності організацій та їх команд часто обумовлена стадією, на якій перебуває організація у своєму розвитку. Ми вважаємо, що для кращого розуміння того, як функціонують організації та команди всередині них, важливо знати такі дві теорії: «життєвий цикл організації» Іцхак Адізес та «спіральну динаміку» Федерік Лалу.

Ми проаналізували різні погляди на концепцію «життєвого циклу» організації та зупинились на концепції що пропонує Іцхак Адізес. Дана концепція відрізняється від інших методів тим, що Адізес акцентує на важливості навчання організації самостійно розв'язувати свої проблеми та

адаптуватися. Згідно з Адізесом, менеджмент полягає у досягненні цілей та підвищенні ефективності, як в короткостроковій, так і в довгостроковій перспективі. Адізес у своїй праці описує десять стадій, де зазначає те, що ефективний менеджмент полягає у своєчасному виявленні та розгляді патологій [16].

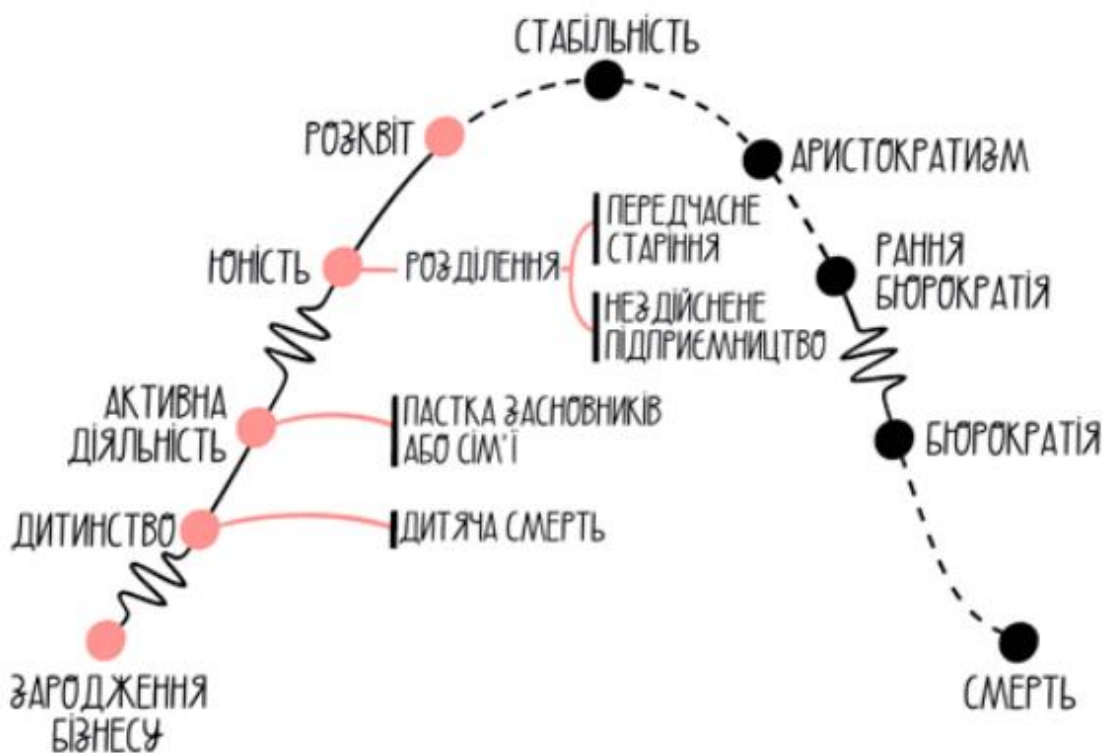


Рис. 1.5. Стадії організаційного розвитку за Адізесом

Джерело: [17]

Відповідно до його теорії, організаційний цикл умовно поділяються на дві фази: зростання та старіння, а також він складається з десяти послідовних етапів:

1. Залицання — цей етап передуює створенню організації, коли ідея ще формується. Засновник збирає команду та ризикує для реалізації цієї ідеї.

2. Дитинство — це момент, коли організація переходить від ідеї до реальних дій, зосереджуючись на розвитку продукту та збуті, при цьому ще не маючи чіткої структури або процедур.
3. «Давай-давай» на цій фазі організація вже активно функціонує.
4. Юність — цей період є кризовим та схожий на підлітковий вік, коли організація переживає значні зміни, засновник усвідомлює потребу в професійному менеджменті та делегуванні повноважень.
5. Розквіт — це золотий період в організації, адже саме тоді вона досягає оптимального балансу між контролем і гнучкістю. Цей етап поділяють на дві фази: ранній та пізній розквіт [16] .

5.1. Ранній розквіт:

- управлінські процеси інституціоналізовані, але залишаються гнучкими;
- організація має чітку візію та цінності, які підтримуються всіма співробітниками;
- чітко визначені пріоритети та напрямки діяльності.

5.2. Пізній розквіт:

- організація продовжує зростати, але починають з'являтися перші ознаки самовдоволеності;
- розвиток може почати сповільнюватися, а управлінські процеси стають більш жорсткими;

6. Занепад — це стадія, що характеризується втратою динаміки та ефективності.
7. Аристократизм — це стадія коли організація втрачає інтерес до росту та інновацій, зосереджуючись більше на підтриманні статус-кво та уникненні ризиків.
8. На етапі «Салем-сіті» організація стурбована внутрішніми конфліктами та зосереджена на винуватцях проблем замість їх вирішення.

9. Бюрократизм — це стадія, коли організація стає залежною від зовнішньої підтримки, втрачаючи здатність самостійного генерувати ресурси, з фокусом на внутрішніх процесах замість зовнішнього середовища.

10. Смерть настає тоді, коли організація втрачає спроможність задовольняти потреби своїх працівників та бенефіціарів, втрачаючи мотивацію та ресурси для подальшого існування [16].

Ми вважаємо, що дана модель є важливим інструментом для розуміння та аналізу розвитку організації, допомагаючи керівникам визначати їх поточний стан та приймати стратегічні рішення для забезпечення сталого розвитку та адаптації до змін. Але також варто враховувати, що організації та їх команди розвиваються на різних етапах, при цьому вони відрізняються за своїми типами, адже вони еволюціонують, тим самим модифікують свою структуру, робочі методики та основні принципи. Теорія життєвого циклу є фундаментальною для розуміння розвитку та старіння організації, ця модель вказує, що кожна стадія має свої унікальні виклики та можливості. Розуміння цього циклу дозволяє керівникам більш ефективно управляти змінами та адаптувати свої стратегії для забезпечення стійкості та росту організації. Важливо розуміти, що різні етапи життєвого циклу вимагають різних підходів до управління, зокрема в контексті управління людськими ресурсами.

Ключ до ефективного управління на кожному етапі полягає в етапі полягає в здатності керівництва прогнозувати майбутні виклики та відповідно планувати ресурси. На ранніх етапах, таких як «Залицяння» та «Дитинство», основна увага приділяється інноваціям, ризику та розвитку продукту чи послуг. В той час особливо важливо мати гнучку та інноваційну культуру, що сприяє творчості та швидкому прийняттю рішень. Коли організація переходить до стадії «Юність», їй необхідно знайти баланс між інноваційністю та створенням структурованих процесів, адже в цей період можуть з'явитися перші конфлікти між засновниками та професійним менеджментом, тому важливо мати чітку комунікацію та процеси делегування повноважень.

На стадії «Розквіт» організація потребує розвинутої системи управління людськими ресурсами, що буде забезпечувати відповідність між зростанням, корпоративними цінностями та стратегією. Важливо інвестувати в розвиток та навчання співробітників для підтримки інновацій та адаптації до змін. На стадії «Старіння», таких як «Аристократизм», «Занепад» та «Бюрократизм», організація може зіштовхнутись з різними викликами, такими як зменшення інноваційності, внутрішні конфлікти та втрата продуктивності. У цей час керівництву потрібно активно працювати над відновленням фокусу на інноваціях, вдосконаленням комунікацій та стимулюванням змін.

Ми вважаємо, що у контексті управління віддаленими командами, важливо пам'ятати, що виклики, які виникають у роботі команди можуть бути більш загостреними, тому розуміння моделі життєвого циклу організації від Адізеса дає фундамент для розуміння та аналізу й інструменти для впровадження ефективних стратегій управління людськими ресурсами, що адаптовані до конкретного етапу.

Зараз помітна тенденція до того, що працівники все більше фокусуються на перспективах особистого розвитку та самореалізації в рамках організації, приділяючи увагу командній роботі та корпоративним цінностям. У відповідь на ці зміни, з'являються нові типи організацій, які пропонують альтернативні підходи до управління. Серед таких новаторських моделей особливо популярним є бірюзові організації, інакше відомі як «живі організації» або «організації майбутнього».

Ще у 60-70-х роках 20-го сторіччя питання еволюції мислення привертало увагу багатьох психологів і соціологів. Серед найвідоміших моделей назвемо піраміду потреб Абрагама Маслоу [18], спіральну динаміку Клера Грейвза [19], теорію розвитку еґо Джейн Льовіджер та Сьозан Кук-Гройтер, інтегральну модель Кена Вілбера [20] та інші [21]. У 2014 році Федерік Лалу випустив свою книгу «Компанії майбутнього» [22], де він використав подібний підхід для аналізу організацій, виокремивши кілька рівнів їхнього розвитку і призначивши

кожному рівню певний колір, розглянути основні цінності з цих рівнів можна на рисунку 1.6. Особливості ключових стадій:

Червоні організації побудовані на владі та контролі сильного лідера, який викликає страх, вони виникли через потребу в централізованому управлінні. Прикладами можуть слугувати мафіозні об'єднання та вуличні банди.

Сині організації мають строгу ієрархію та підпорядкованість, основні принципи в роботі — це стабільність та дотримання правил. На такій стадії зазвичай перебувають релігійні організації, уряди, державні школи.

Помаранчеві засновані на принципах конкуренції та прибутку, важливим є використання інновацій та відповідальність за результат. Тут важко виокремити якийсь конкретний приклад, адже представниками, що перебувають на помаранчевій стадії є більшість сучасних організацій.

Зелені – це організації, що засновані на спільноті та цінностях. Вони зосереджуються на задоволенні потреб клієнтів і спільному прийнятті рішень, відходять від стратегій на користь корпоративній культурі.



Рис. 1.6. Рівні спіральної динаміки

Розроблено автором за [21]

Останнім етапом розвитку, який Фредерік Лалу визначає у своїй моделі, є бірюзові організації — це новий рівень розвитку, де стандартні підходи та концепції переосмислюються. Такі організації розглядаються як живі системи, а не механізми, адже вони характеризуються здатністю до самоорганізації, цілісності та прагненням до еволюційної мети [22].

Ми вважаємо, що вивчення та застосування принципів спіральної динаміки в управлінні організації може значно сприяти розвитку таких навичок, як адаптивність, управління змінами, лідерство, забезпечення сталого розвитку, що позитивно впливає на загальну ефективність та успіх команди організації. На нашу думку, спіральна динаміка не лише допомагає краще зрозуміти різноманітність ціннісних систем у середі організації, але й надає інструменти для ефективної взаємодії між ними, сприяючи тим самим злагодженій роботі команди. Це особливо важливо в умовах постійних змін та необхідності швидкого пристосування до нових викликів, для кращого розуміння ми розробили таблицю, де описуємо на якій стадії, які цінності, як проявляється лідерство, мотивація та як має відбуватися комунікація. (див таб)

Таблиця 1.2.

Розуміння спіральної динаміки

<i>Стадія</i>	<i>Лідерство</i>	<i>Мотивація</i>	<i>Комунікація</i>
Бежевий (цінності: виживання, інстинкти, здоров'я)	Просте та інстинктивне, фокус на забезпеченні основних потреб команди	Основна увага на забезпеченні безпеки та виживання. Мінімальна соціальна структура	Пряма та фундаментальна, зосереджена на виживанні та забезпеченні основних потреб
Фіолетовий (цінності: прийняття, спорідненість, традиція)	Зосередження на створенні сильної спільноти та визнання традицій. Лідери акцентують на зміцненні зв'язків між членами команди	Підкреслення важливості спільних цінностей та традицій. Заохочення відчуття приналежності до групи	Більше особистісна та емоційна, з акцентом на важливість відносин та спільноти
Синій (цінності: стабільність та підпорядкування)	Важливість ієрархії та ролей. Лідери служать як приклад для наслідування, забезпечують порядок та послідовність.	Зосередження на дотриманні правил та процедур, заохочення конформізму та надійності.	Формальна та структурована з використанням стандартних процедур і протоколів.

Червоні (цінності: влада та контроль)	У центрі уваги — сильний лідер, який встановлює правила та контролює процеси. Лідер повинен демонструвати впевненість та авторитет.	Зосередження на індивідуальних вигодах та заохоченні (або покаранні) для досягнення цілей.	Чітка та пряма, з наголосом на вказівках та очікуваннях.
Помаранчевий (цінності: конкуренція та прибуток)	Зосередження на досягненні цілей та результативності. Сприяння інноваціям та змінам.	Стимулювання ініціативності та конкурентоспроможності. Використання заохочень заснованих на досягненнях та успіхах.	Відкрита та орієнтована на обмін ідеями та інформацією.
Зелений (цінності: спільнота та цінності)	Фокус на гармонії та співпраці. Лідери, як фасилітатори, що сприяють спільному прийняттю рішень.	Підтримка розвитку спільноти та відносин. Поширення цінностей та культури організації.	Гнучка, з особистісним підходом та акцентом на взаєморозумінні.
Жовтий (цінності: функціональність, призначення, потік та розвиток)	Гнучке та адаптивне. Лідери сприяють самореалізації та розвитку членів команди.	Стимулювання інновацій, креативності та експериментування. Підкреслення значущості індивідуального внеску.	Гнучка та різноманітна з відкриттям для нових ідей та підходів.
Бірюзовий (цінності: цілісність та еволюція)	Підхід до лідерства як до можливості для саморозвитку та внесення вкладу у загальне благо. Сприяння самоорганізації та автономії.	Надихання на відкритість до нових ідей, адаптивність та гнучкість. Підтримка особистісного та професійного зростання.	Відкрита, інклюзивна та багатовимірна, з акцентом на глибокому розумінні та цілісності.

Розроблено автором за [17]

Робота з командами на кожному з цих етапів вимагає гнучкості, вміння адаптуватися та розуміння специфіки кожної стадії. Також важливо враховувати, що різні члени команди можуть знаходитися на різних рівнях спіральної динаміки, і лідеру потрібно вміти ефективно працювати з цією різноманітністю. У розділі 3.2. ми описуємо результати тестування однієї з команд Фонду та зазначаємо на що варто звернути увагу.

Ефективна взаємодія всередині команди, як ми вже зазначали, є ключовими факторами успіху і важливість цього аспекту підкреслюється в результатах дослідження компанії McKinsey&Company «Мета, а не банальності: особистий виклик для керівників». У цьому дослідженні відзначається, що 97% керівників та співробітників вважають, що причиною постійних невдач проєктів є відсутність узгодженості всередині команди [23]. Це вказує на важливість

злагодженої взаємодії та єдності у підходах до роботи. Крім того, згідно з іншим дослідженням, лише 18% керівників вищої ланки оцінили свою лідерську команду «як дуже ефективну», що вказує на значний потенціал для підвищення продуктивності управління командами [24].

Паралельно сучасні тенденції, такі як гібридна робота та цифровізація, несуть нові виклики для управлінських команд. Дані показують, що 98% працівників хочуть мати можливість працювати віддалено хоч б певний час [25]. Водночас, 84% працівників, які працюють у віддалених командах, відзначають, що онлайн-спілкування є складнішим порівняно з особистісним [26]. Ці виклики вимагають нових підходів до управління та забезпечення ефективної взаємодії всередині команд, особливо в контексті змішаних робочих моделей.

1.2. Особливості управління віддаленими командами в сучасних умовах

У сучасному світі, де цифрові технології стрімко розвиваються дистанційна робота набуває все більшої популярності. Віддалена робота має глибокі історичні корені, що сягають епохи до індустріалізації, коли ремісники та фермери працювали з дому. Також її джерела можна простежити ще з раннього 19-го століття з винаходом телеграфу, коли оператори телеграфу були серед перших, хто зайнявся віддаленою роботою, адже вони могли відправляти повідомлення на далекі відстані та працювати з різних місць, які не були традиційним офісним середовищем.

Концепцію телероботи, термін, що використовувався раніше, розробив американець Джек Ніллес. У 1972 році він запропонував ідею, що не обов'язково тримати працівників в офісі, адже сучасні засоби зв'язку дозволяють підтримувати контакт між співробітниками на відстані [27]. Ця теорія була випробувана в рамках експериментів у Південно Каліфорнійському університеті, результати яких допомогли Ніллесу отримати фінансування від Національного наукового фонду США. Влада проявила інтерес до розвитку ідеї телероботи, побачивши в ній розв'язання транспортних проблем, що гостро

стояли в містах. Нова організація праці могла дозволити вплинути ці питання, а заодно забезпечити роботою населення віддалених сільських районів.

У 1990-х роках тренд на віддалену роботу значно посилювався через інтернет, що спрощувало спілкування та обмін інформацією. Наприклад, програма International Business Machines Corporation (далі IBM) «Work from Home» 1979 року була однією з перших політик віддаленої роботи, адже п'ятьом співробітникам IBM було дозволено працювати з дому як експеримент, до 1983 року цей експеримент було розширено до 2000 осіб. Вони могли зв'язуватися один з одним завдяки розвитку технологій організаційних мейнфреймів з використанням персональних комп'ютерів, терміналів, що використовують телефонні лінії як мережевий міст.

Метод віддаленої роботи містить здійснення професійних обов'язків з дому, частково або повністю, або в рамках гібридної моделі, яка поєднує роботу як в офісі, так і вдома [28]. Даний підхід включає використання комп'ютерних технологій для ведення бізнесу, надання послуг або інших видів діяльності, таких як навчання чи обмін інформацією, з використанням віртуальних приватних мереж та інших цифрових інструментів.

В українському законодавстві дане поняття зафіксоване в Кодексі законів про працю в статті 60-2 КЗпП, де розмежовують два поняття: дистанційна та надомна робота. Під надомною роботою розуміється форма організації де, виконання роботи здійснюється за місцем проживання або іншими місцями за домовленістю з роботодавцем, вона має бути фіксованою і відбувається за звичайним режимом підприємства в межах 40 годин на тиждень. Дистанційна робота визначається як організація праці, яка дозволяє виконувати роботу в будь-якому місці за допомогою інформаційно-комунікаційних технологій, де не передбачається чіткого робочого часу, працівник самостійно планує свій час у межах нормального робочого тижня [29]. Обидва типи роботи мають свої переваги та вимоги, але основна їх відмінність полягає в гнучкості дистанційної роботи у плануванні місця та часу роботи, тоді як надомна робота більш фіксована і пов'язана із заздалегідь визначеним робочим місцем.

Експерти стверджують, що робота на відстані може бути корисною як для роботодавців, так і для працівників. Роботодавці можуть наймати людей з різних регіонів і зменшувати витрати, а працівники отримують гнучкість, економлять час і знижують витрати на транспорт. Проте вплив таких умов на продуктивність, креативність та моральний дух досі залишається предметом дискусій, особливо через те, що робота з дому надає менше можливостей для спілкування та взаємодії з колегами.

Згідно з даними Бюро статистики праці Сполучених штатів Америки (далі США) [30], понад 26 мільйонів американців, що становить приблизно 16% від загальної робочої сили, здійснюють свою діяльність дистанційно хоча б частково. У період з 2005 по 2015 рік спостерігалось зростання числа дистанційних працівників у США на 115%.

Дистанційні команди покладаються на технології для забезпечення комунікації та спільної роботи. Взаємодія між членами може відбуватися в режимі реального часу або з часовим зсувом, що також стосується спільних проєктів, над якими віддалені команди співпрацюють для досягнення спільних цілей. «Найвагомішою зміною в розподілі трудових ресурсів є перехід від синхронної до асинхронної співпраці. Працювати разом можна не тільки з різних локацій, а й навіть неодноразово» [31]. Адже співпраця в таких командах може включати як формальні, так і неформальні зустрічі, використовуючи інструменти та платформи для відеоконференцій або програми для обміну текстами, файлами та спільного використання ресурсів.

Генрі О'Локлін засновник компанії «Buildremote» веде свій блог про віддалену роботу, де розвінчує міфи, щодо управління дистанційними командами та про те, як якісно налагодити співпрацю між людьми у такій формі співпраці [32]. Проаналізувавши даний ресурс ми створили таблицю переваг віддаленої роботи для працівників та роботодавців.

Таблиця 1.3.

Переваги віддаленої роботи для працівників та роботодавців

Переваги віддаленої роботи	
для працівників:	для роботодавців:
додатковий час для сім'ї та хобі	потенційне підвищення рентабельності через зменшення витрат на офісні приміщення/канцелярію
контроль над соціальними контактами	вищий рівень утримання персоналу: віддалені працівники частіше зберігають лояльність до своєї компанії, зі збільшеною на 13% ймовірністю залишитись працювати на своєму поточному місці роботи протягом наступних п'яти років [33]
зменшення ризику захворювань	
гнучкий графік/робочий простір	зниження заробітних плат працівникам
підвищення продуктивності: дослідження Стенфордського університету свідчить, що віддалені працівники на 13% продуктивніші [33]	
більш різноманітна команда і більший доступ до людського ресурсу та таланту	
рівні можливості для ідей: віддалене середовище сприяє рівнішими умовам для комунікації, де перемагають найкращі ідеї, а не гучні голоси	
фокус на якості роботи: віддалена робота спонукає менеджерів вимірювати продуктивність за конкретними показниками, а не за часом, проведеним за робочим столом	
вільний вибір місця проживання/ гнучкості у подорожах	покращення навичок управління
збільшення заощаджень, адже віддалена робота знижує витрати на транспорт, харчування, одяг	більш задоволені працівники: дослідження OwlLabs у 2019 році показало, що працівники, які регулярно працюють віддалено, на 22% щасливіші у своїй роботі порівняно з тими, хто ніколи не працює віддалено [34]
асинхронне спілкування	

Розроблено автором [32, 33, 34]

Проаналізувавши джерела, можна стверджувати, що віддалена робота забезпечує працівникам більший контроль над їхнім робочим часом та

особистим життям, пропонує їм можливість працювати в комфортнішому оточенні, знижує ризики захворювань та збільшує загальне задоволення роботою. Для роботодавців, віддалена робота відкриває доступ до ширшого вибору співробітників і знижує загальні витрати на фізичні офісні простори та обладнання. Це також може призвести до зниження середньої зарплати, особливо коли роботодавців мають можливість наймати співробітників із регіонів з нижчим рівнем витрат на життя.

Загалом, віддалена робота сприяє створенню більш продуктивних, здорових і збалансованих робочих місць, що може значно підвищити як загальну продуктивність працівників, так і прибутковість компаній. Вона також стимулює розвиток кращих управлінських практик і фокусування на ключових показниках ефективності, а не на фізичній присутності в офісі. Ми вважаємо, що це дозволяє створювати більш міцні та інноваційні команди, які можуть працювати разом, незалежно від географічного розташування.

Проаналізувавши різні джерела та дослідження ми виокремили також низку причин, які можуть бути недоліками віддаленої роботи:

1. Обмежена особистісна взаємодія: технології не в змозі повноцінно замінити взаємодію віч-на-віч, що може збільшити ризик непорозумінь, а також віддалена робота може зменшити рівень довіри та зв'язку між співробітниками.
2. Затримки в комунікації та складнощі з обміном інформації: використання електронної пошти та інших форми дистанційного спілкування може сповільнювати процес прийняття рішень через затримку у відповідях.
3. Відчуття ізоляції та напружені робочі відносини: віддалені працівники можуть втратити зв'язок з колегами, що не працюють віддалено, а також люди можуть відчувати себе ізольованими від соціальної та професійної взаємодії.

4. Знижена мотивація до роботи: відсутність особистого контакту та взаємодії може призвести до зниження внутрішньої мотивації та залученості до роботи.
5. Технічні перешкоди можуть перешкоджати ефективній роботі.
6. Втрата управлінського контролю: керівництво організації може відчувати втрату контролю між віддаленою роботою та продуктивністю.
7. Потенційне зниження продуктивності.
8. Збільшення робочого часу: віддалена робота може призвести до надмірного збільшення робочого часу, що негативно впливає на здоров'я.

Можна зробити висновок, що віддалена робота хоча й пропонує гнучкість та інші переваги, але й має також низку потенційних недоліків. Вона може обмежувати безпосередню взаємодію та спричиняти проблеми з комунікацією, що веде до можливих непорозумінь і затримок у прийнятті рішень.

Ми вважаємо, що справжній розквіт дистанційної роботи та дистанційного управління командою припав на початок пандемії Covid-19 у березні 2020 року, адже уряди по всьому світу вжили заходів для обмеження мобільності громадян в спробі уповільнити розповсюдження інфекції. Ці дії, описують як «локдаун», призвели до тимчасового припинення роботи низки підприємств, і змусили мільйони людей адаптуватися до дистанційної роботи. Тому варто зауважити, що є деякі відмінності між дистанційною роботою до Covid-19 та під час Covid-19, адже вона набула нового контексту. Тому що внаслідок пандемії перехід на дистанційну роботу стався раптово, а багато традиційних організацій були погано підготовлені до цих обставин, зокрема через закриття шкіл, дитячих садків та громадських місць — все це вплинуло на психологічний та соціальний стан людини. Таким чином, багато співробітників відчули висхідний тиск, щоб «змусити цифрову роботу працювати» [35], що призвело до зміни мислення, а також до хибних уявлень або потенційних негативних асоціацій [36].

Науковець Олександр Ріхтера на основі спостережень зазначає, що працівники в Новій Зеландії та Європі з переходом на дистанційну роботу відчули, що у них з'явилося більше часу, коли вони почали працювати з дому; однак ще більше працівників відчували труднощі через різні причини: необхідність працювати з дітьми, ділити домашній офіс з партнером або дотримуватися розпорядку дня [35]. Тобто, ми можемо зробити висновок, що віддалена робота під час карантину відрізняється від того, чим вона була до доковідних часів, адже вона не супроводжувалась певними обмеженнями, вводила дистанційну роботу поступово та адаптивно.

Перехід на дистанційну форму роботи вимагає й інших управлінських рішень та організації роботи. Для досягнення ефективної роботи віддалені команди мають вміти користуватися необхідними технологіями, що будуть підтримувати спілкування між співробітниками та забезпечуватимуть довіру й взаємодію. Коли ці всі елементи належним чином впроваджені, то команда стає більш згуртованою та ефективною у розв'язання задач, залученості до роботи та співпраці [37]. Окрім IT-інфраструктури, вкрай важливим є наявність команди з самостійними та ініціативними членами, які можуть діяти самостійно, чітко комунікувати свої ідеї та наміри.

Ми вважаємо, що добре налагоджені операційні процеси також мають велике значення. Не кожен член команди може мати відразу всі необхідні навички для віддаленої роботи, тому їм потрібна спланована та гнучка система, яка б дозволяла адаптуватися та оптимізувати робочі процеси, підзвітність, регулярне інформування про досягнення та робочі плани.

Дослідження «2018 Тренди ефективності: глобальні віртуальні команди» показало, що «людський фактор залишається найбільшою перешкодою для діяльності віртуальних команд» [34]. Для успіху віртуальних команд не місце розташування є вирішальним, а якість роботи, професіоналізм та командний дух. Ми ж вважаємо, що основним чинником успішної віртуальної співпраці є взаємодія між людьми.

Якщо розглянути контекст України, то повномасштабне вторгнення внесло значні зміни в організацію роботи та управління командами, зокрема віртуальними. Через військові дії та небезпеку для життя та здоров'я багато українських компаній та їх співробітників були змушені перейти на дистанційну роботу, евакуювати свої офіси та релокувати своїх співробітників у більш безпечні регіони країни чи за кордон. Питання безпеки людей стало пріоритетами організацій, тому компанії почали зосереджуватись на забезпеченні їх фізичного та психологічного добробуту: гнучкий графік роботи, психологічну підтримку та інші соціальні програми.

Також ми розглянули кейси компаній, які працюють у віддаленому або гібридному форматі, до прикладу, кейс українських ІТ-компаній MacPaw та DataArt, як методи роботи вони використовують в управлінні віддаленими командами задля їх залучення [38].

Таблиця 1.4.

Опис кейсів українських по роботі з віддаленими командами

Компанія	Що потрібно було зробити	Що спрацювало добре	Що не спрацювало
MacPaw	Побудувати ком'юніті співробітників, покращувати кроскомандну та кросфункціональну взаємодію; збільшувати відсоток співробітників, які розуміють цілі компанії, підтримувати корпоративну культуру та ментальне здоров'я	Щоквартальні зустрічі з CEO, благодійні ініціативи, онлайн хакатон на актуальні теми, інтерактивний адвент-календер	Щомісячне знайомство новачків онлайн, дайджест корисного та цікавого, онлайн заняття для дітей (англійська, програмування, арттерапія)
DataArt	Адаптувати процеси до гіперскейлінгу, зберігати залучення співробітників, конкурувати з remote-first компаніями	Корпоративне радіо та волонтерство, ініціатива «Твій ліс», Кроскультурні програми	

Розроблено автором за [38]

Згідно з досліджень компанії Gallup важливість залученості співробітників у роботу стала особливо актуальною в останні роки, особливо

у контексті пандемії Covid-19 [39]. Ми вважаємо, що зниження залученості вказує на необхідність організацій активніше працювати над втіленням стратегій управління командами, тому ми пропонуємо розглянути рекомендації, які розроблені на підставі стратегій, які використовували лауреати премії Gallup Exceptional Workplace Award, адже вони демонструють високий рівень залученості своїх співробітників — в середньому до 70% [39]:

1. Використовуйте організаційну культуру та цінності для прийняття рішень. Співробітники повинні бачити, як цінності організації втілюються в діях і рішеннях.
2. Гнучкість і адаптивність до потреб співробітників, врахування індивідуальних потреб та готовність швидко реагувати на зміни.
3. Важливо звертати увагу не тільки на професійний розвиток, але й на загальний добробут співробітників.
4. Використання різних каналів для комунікації та залучення команд є ключовим для підтримки зв'язку зі співробітниками.
5. Навчання менеджерів керувати персоналом на основі їх сильних сторін, адаптація підходів до управління відповідно до індивідуальних особливостей кожного співробітника.
6. Важливо уважно спостерігати за загальними тенденціями залученості, аналізувати відгуки та коректувати стратегії.

Віддалена робота являє собою значний зсув у традиційній організації праці та відкриває нові можливості для гнучкості, автономії та роботи без географічних обмежень. Проте, дистанційна робота несе в собі певні виклики, включаючи обмеження у безпосередній взаємодії, можливі проблеми з комунікацією та збільшення робочого часу. Вимагає від засновників та керівників організацій адаптувати свої підходи до управління. У час пандемії Covid-19 віддалена робота демонструвала свою критичну важливість як адаптивний інструмент для організацій, дозволяючи підтримувати продуктивність навіть в умовах глобальних викликів.

Розділ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ БЛАГОДІЙНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ «БЛАГОДІЙНИЙ ФОНД «СПІВДІЯ»

2.1. БО «БФ «СпівДія»: історія створення, місія, візія, цінності та організаційна структура, стратегічні цілі

БО «Благодійний фонд «Співдія» (далі Фонд) був створений групою громадських активістів, які мали на меті не просто розв'язувати соціальні проблеми на локальному рівні, але й масштабувати свою діяльність на всю Україну таким чином допомагаючи своїй державі вирішувати гуманітарну кризу, яка сталась через вторгнення росії. Основою метою Фонду є створення міцної мережі партнерств та співпраці, яка б сприяла вирішенню гуманітарної кризи, інтегрувала культуру співдіяти між людьми на локальному рівні та була б каталізатором позитивних змін у різних регіонах країни. Фонд прагне об'єднати зусилля громад, волонтерів та організацій задля підтримки та розвитку суспільства [40].

Щоб краще зрозуміти на чому будується діяльність організації варто ознайомитися з основними засадами взаємодії та стратегією.

Таблиця 2.1.

Візія, місія та цінності БО «БФ «Співдія»

Візія	підвищити коефіцієнт корисності молоді та українців через співдію для реалізації потенціалу суспільства
Місія	з'єднуємо потреби українців з можливостями допомоги країни
Цінності	<p>Співдія — повага і заохочення до партнерства для створення нових можливостей і підвищення ефективності спільної дії заради досягнення мети. Разом діяти ефективніше — ми об'єднуємо зусилля людей та організацій для спільного результату.</p> <p>Людиноцентричність — наші внутрішні процеси орієнтовані на особистість, а в центрі нашої екосистеми послуг знаходиться людина та її потреби.</p> <p>Україна — ми підтримуємо державу через наші дії та реалізацію місії організації.</p>

Розроблено автором за [41]

Ми проаналізували та дійшли висновку, що Фонд прагне бути каталізатором позитивних змін у суспільстві використовуючи потенціал співпраці та спільної дії, а центральною ідеєю є підвищення коефіцієнта корисності молоді та українців загалом, щоб кожен громадянин міг зробити свій внесок у розвиток та прогрес країни. Також організація прагне стати міцним зв'язком між тими хто потребує допомоги, і тими хто може та хоче її надати.

Виходячи з політик БО «БФ «Співдія» ми сформуваємо наступні основні принципи, якими керується організація у своїй діяльності:



Рис. 2.1 Основні принципи діяльності БО «БФ «Співдія»

Розроблено автором за [40-52]

1. **Відповідальність.** Організація відчуває глибоку відповідальність за дії та їх вплив на суспільство, зокрема в контексті надання гуманітарної допомоги та підтримки осіб, що постраждали. Це включає відповідальне управління ресурсами фонду, підбір партнерів та людей, що надають послуги в хабах, підхід до створення комунікаційних матеріалів, співпраця з донорами та інші сфери.
2. **Попередження корупції.** Фонд активно працює над попередженням корупції, адже має окремих 9 програмних напрямів та десятків проектних ініціатив, зобов'язання перед більш ніж сорока донорами та партнерами. Задля попередження організація здійснює оцінку ризиків та план їх

запобігання, точне ведення рахунків і документації, ефективний моніторинг та внутрішній контроль це регулюється політиками фонду.

3. **Прозорість.** Організація декларує, що зобов'язується до прозорості та зрозумілості своїх процедур, особливо при прийнятті рішень, для забезпечення відкритості та формуванню довіри з боку громадськості.
4. **Усвідомленість.** Фонд виявляє усвідомлене ставлення до потреб та викликів з якими стикаються українці, особливо в умовах повномасштабного вторгнення та гуманітарної кризи. Організація глибоко розуміє контекст та вплив своєї діяльності через залучення регіональних партнерів до співпраці — це забезпечує розуміння, що вони відповідають реальним потребам суспільствам та реалізують свою місію.
5. **Довіра** є фундаментальним принципом організації, забезпечуючи прозорість, етичну поведінку та створення надійного середовища для всіх стейкхолдерів.

Також для того аби розуміти куди рухається організація ми ознайомились зі стратегічними цілями, адже саме вони визначають довгострокову мету та напрям діяльності організації, визначають критерії успіху та дозволяють відстежувати прогрес й формують основу для планування діяльності. Загалом стратегічні цілі допомагають організації зосередитись на найважливіших аспектах своєї місії та візії. Перша ціль фонду фокусується на розвитку самодостатньої екосистеми соціальних послуг, яка підтримуватиме самозарадність людей і є ключовою для покращення якості соціальних послуг в Україні. Друга ціль, підкреслює важливість спільної роботи й взаємодії, що підвищує загальний вклад кожної особи у суспільство. Також фонд має ціль, що стосується сталого інституційного розвитку та ефективного управління і ключем до довгострокового успіху та впливу проєктів. Ознайомитись зі стратегічними цілями БО «БФ «Співдія» можна на рисунку [53].



Рис. 2.2. Стратегічні цілі фонду

Розроблено автором за [53]

Фонд з початку повномасштабного вторгнення був створений як волонтерська платформа, яка з'єднує потреби країни з можливостями допомоги та ініційована Офісом Президента України [54]. Ірина Тулякова, засновниця фонду, в інтерв'ю журналу ELLE розповідає, що 1-го березня написала Богдану Паладійчуку — власнику дизайн-агенції Qream: «Слухай у мене ідея. Якось все так хаотично. Треба синхронізувати державу, бізнес і волонтерів. Хтось щось шукає, хтось кудись везе фури. Так воно довго не працюватиме. Має бути впорядкована платформа. Можна назвати її СпівДія. Як тобі?». За чотири доби платформа була готова, а згодом до неї додали проєктні ініціативи, які згодом переросли у окремі сталі напрямки діяльності організації. Також Ірина зазначала, що основними викликами для організації на той момент був інституційний розвиток, адже «ми швидко стали дуже великими» та залучення ресурсів, а разом з цим виникла необхідність адаптації до нових обставин і управління більшою кількістю ініціатив [54].

Перші кроки створення БО «БФ «Співдії» характеризуються активною мобілізацією ресурсів та швидкою адаптацією до зростаючих потреб. На цей час основними напрямками діяльності організації є:

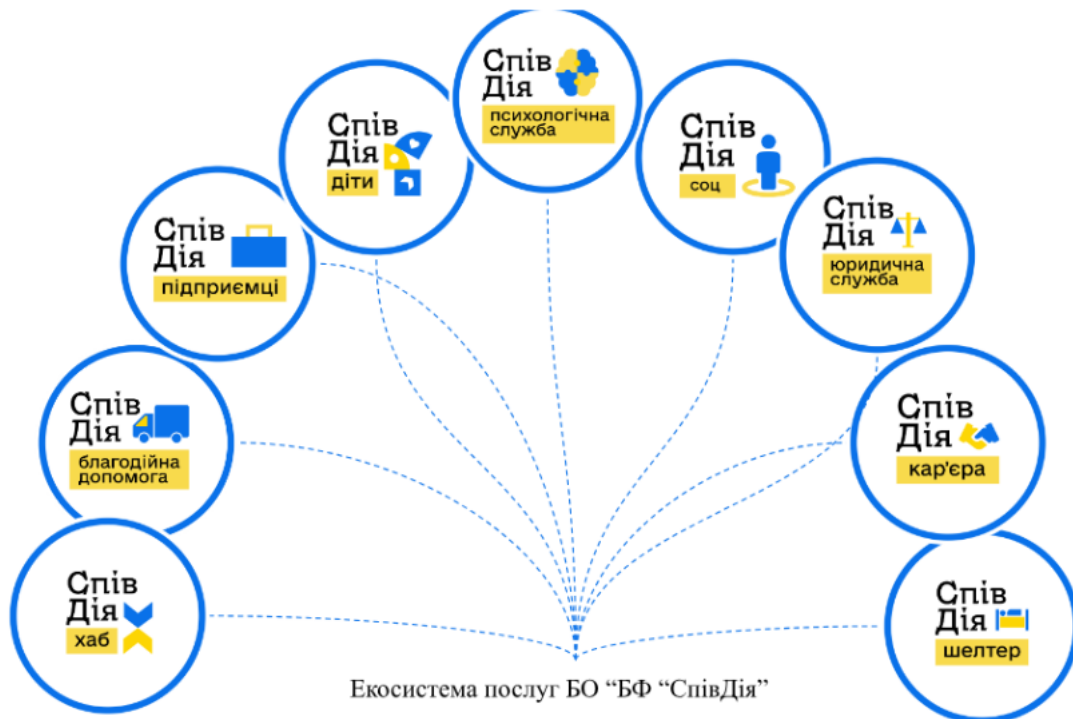


Рис. 2.3. Основні напрямки діяльності фонду

Розроблено автором за [41]

- **Благодійна допомога** — це напрям, що спрямований на забезпечення гуманітарної підтримки цивільного населення, що постраждало через воєнні дії.
- **Співдія заради дітей** — це серія проєктів та програм, що мають на меті надати психоемоційну підтримку та забезпечити доступ до освіти для дітей по всій Україні.
- **Співдія юридична служба** — надає безоплатні юридичні консультації для фізичних та юридичних осіб, що цього потребують, бо постраждали через повномасштабне вторгнення.

- **Співдія психологічна служба** забезпечує допомогу в підтримці ментального здоров'я та стабілізації емоційного стану цивільного населення під час війни.
- **Співдія кар'єрне консультування** спрямовані на наданні безплатних послуг з кар'єрного консультування та сприяння в пошуку роботи для молоді та українців, що втратили її у зв'язку з вторгненням росії.
- **Співдія підприємці** — надання допомоги постраждалому від повномасштабного вторгнення бізнесу шляхом видачі грантів, які не потрібно повертати, та забезпечення консультативної підтримки.
- **Співдія шелтер** — має на меті забезпечення ефективної інтеграції внутрішньо переміщених осіб у громадах, що приймають ВПО, шляхом створення шелтерів у дев'яти областях України та надання послуг, що пропонує фонд.
- **Співдія соціальні підтримка** — тестування ролі соціального працівника у складі інтегрованих реабілітаційних груп у медичних установах для надання всебічної підтримки пацієнтам, а також впровадження цих практик у законодавство для забезпечення належного їх регулювання.
- **Співдія хаб** — у співпраці з Міністерством молоді та спорту було створено мережу СпівДія Хабів, об'єднавши 25 регіональних молодіжних центрів та декілька партнерських молодіжних організацій, щоб надати підтримку українців у воєнний час.

Фонд має різноманітні напрямки зосереджені на підтримці людей під час війни, кожен напрямок відіграє важливу роль у задоволенні конкретних потреб українців, будучи прикладом втілення принципів співпраці та допомоги на практиці. З річного звіту БО «БФ «Співдія» робимо висновок, що фонд демонструє здатність адаптуватися до складних обставин і надавати ефективну підтримку різним групам населення [41]. Адже бачимо, що за майже два роки існування організації вона ефективно залучає ресурси та будує мережу партнерств і це стало можливим завдяки її стратегічному підходу, гнучкості та відданості місії надання допомоги та підтримки українського суспільства. За рік

діяльності, БО «БФ «Співдія» реалізувала ряд значних проєктів та ініціатив, серед них:

- створили ІТ-платформу для об'єднання потреб українців з можливостями допомоги;
- розробили внутрішню систему power bi аналітики;
- провели security-аудит задля забезпечення даних;
- розробили dashboard для моніторингу надання гуманітарної допомоги в хабах та синхронізації даних;
- управляли проєктом NeedList Global в Україні;
- відкрили та надали підтримку центрам незламності;
- у партнерстві з програмою USAID «Мріємо та Діємо» забезпечили мережу СпівДія Хабів генераторами;
- забезпечували внутрішньо переміщених осіб одягом;
- активно співпрацювали з державними органами, міжнародними та регіональними партнерами.

Задля кращого розуміння ефективності діяльності фонду варто переглянути ключові показники, які вони надають у річному звіті в додатку Б.

За свою діяльність БО «БФ «Співдія» отримала також низку відзнак від Президента України, від Міністерства охорони здоров'я, подяку від Харківського міського голови, детальніше можна ознайомитися глянувши додаток В. Також варто зазначити про впізнаваність та згадки у ЗМІ.

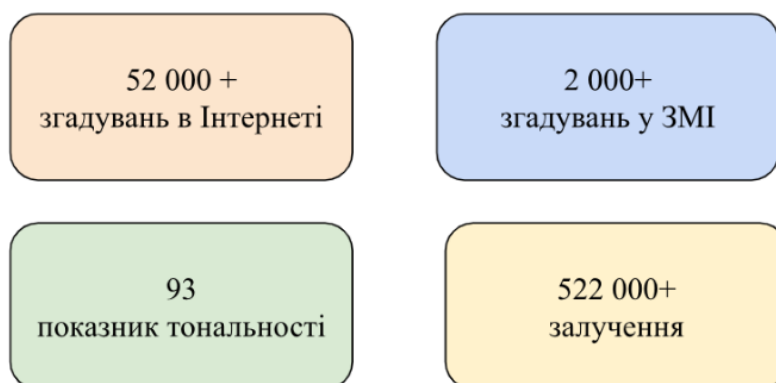


Рис. 2.4. Впізнаваність Фонду в медіа

Розроблено автором за [41]

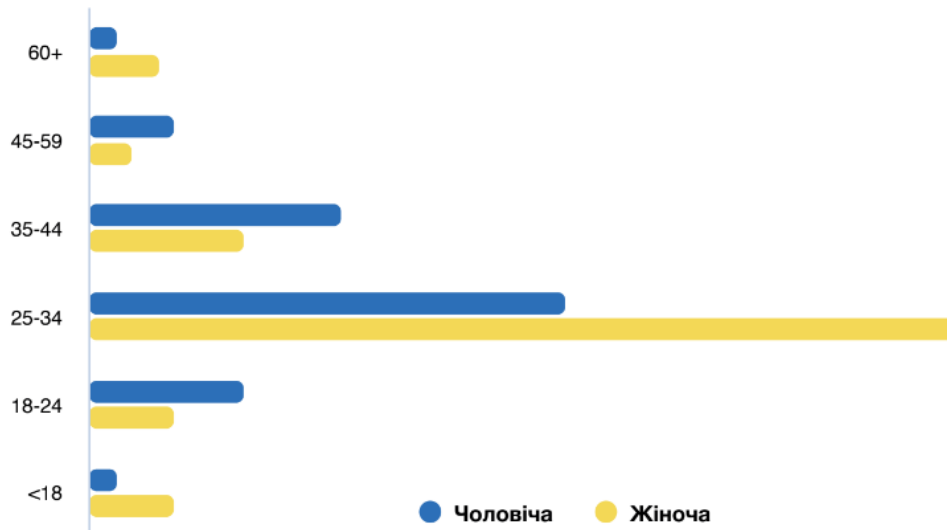


Рис. 2.5. Демографія споживачів контенту про БО «БФ «Співдія»

Джерело [41]

З викладеної інформації вище ми робимо висновок, що фонд має ряд ініціатив, напрямки діяльності й завдяки співпраці з державними органами й міжнародними партнерами він здійснив значний вплив згідно з показниками річного звіту. Також БО «БФ «Співдія» зарекомендував себе як ефективний та надійний учасник у наданні гуманітарної допомоги в Україні, що підтверджуються відзнаками та визнанням на національному рівні.

Для того, що зрозуміти як функціонує організація та як їй вдалось досягнути даних результатів звертаємося до статуту та органограми. Згідно зі статутом БО «Благодійний фонд «Співдія» заснований на принципах демократії, прозорості, виборності керівних органів, підзвітності та виконавчої дисципліни, що регулюються внутрішніми документами організації. Ми проаналізували, що згідно зі статутом основними керівними органами фонду є:



Рис. 2.6. Основні органи фонду БО «БФ «Співдія»

Розроблено автором за [55]

- **Загальні збори членів організації** — це найвищий орган управління, що має право приймати рішення з усіх питань, що стосуються діяльності фонду, включаючи ті, які належать до компетенцій правління. Участь у загальних зборах члени організації беруть особисто.
- **Наглядова рада** — це орган, який має контрольні та консультативні повноваження щодо діяльності фонду відповідно до вимог законодавства і статуту. Наглядова рада здійснює перевірку і контроль за фінансовою діяльністю фонду та контролює цільове використання майна. Голова наглядової ради обирається головою і членами наглядової ради не можуть бути працівники фонду. Наглядову раду фонду скликає її голова на чергове засідання не рідше, ніж раз на шість місяців [10].
- **Правління** відповідає за організацію виконання рішень, що були прийняті на загальних зборах, скликання цих зборів, формування порядку денного, а також підготовку та подання рекомендацій і планів діяльності організації.

Також ми детально проаналізували органіграму фонду (див. Додаток Г). На наданій органограмі представлено структуру керівництва та управлінські рівні БО «БФ «Співдія», де у верхній частині схеми знаходяться загальні збори,

наглядова рада, правління — це вищі керівні органи, що відповідають за стратегічне планування та контроль за основними напрямками діяльності фонду. Під правлінням розміщено позицію голови правління, яка забезпечує загальне керівництво та представництво фонду. Виконавчий директор підпорядковується голові правління та відповідає за координацію виконавчої діяльності організації.

Наступні рівні управління – це директори та відділи, кожен з яких має свою специфіку та зону відповідальності. Операційний директор керує повсякденними завданнями, в той час, як директори, такі як «Spivdiia tech» та директор з розвитку партнерств та мереж, фокусують на технологічних аспектах та розвитку зовнішніх взаємовідносин відповідно, а директор з розвитку програми відповідальний за реалізацію проєктних ініціатив, що покликані реалізовувати місію організації.

Нижня частина органограми показує розташування хабів, що розподілені по різних географічних регіонах, з цього робимо висновок, що структура фонду є децентралізованою та дозволяє розуміти контекст, потреби й виклики кожного регіону. Кожен рівень органограми має специфічні зони відповідальності та комунікаційні лінії, які забезпечують взаємодію всередині організації.

2.2. Аналіз політик фонду, що регулюють управління командами

Політики та принципи в організації необхідні для злагодженої та ефективної роботи з загальноприйнятими стандартами для всіх, також вони забезпечують прозорість та відповідальність перед стейкхолдерами, встановлюють високі моральні та професійні стандарти поведінки для співробітників, волонтерів та партнерів й сприяють створенню безпечного середовища, де поважають різноманіття та індивідуальність кожного. В управлінні командами БО «БФ «Співдія» керується наступними політиками: етичний кодекс, адаптація працівників та волонтерів, внутрішні комунікації, підбір команди, оффборидинг з команди, інструкція з проведенням особистих зустрічей. Ми проаналізували кожен з них.

Етичний кодекс встановлює для фонду етичні стандарти та принципи для співробітників, волонтерів та партнерів. Кодекс включає конкретні правила щодо комунікації, різноманіття, конфлікту інтересів, особистої поведінки та дотримання законів [42]. Стандарти та принципи, викладені в етичному кодексі мають такі аспекти:

1. **Дотримання норм конституції та законів України** розуміється, що фонд зобов'язується не порушувати державні закони, а також дотримуватися правил наших партнерів й донорів. «Виконуючи свої обов'язки, ви повинні не забувати про Конституцію, закони, правила та норми» [42].

2. **Взаємодія один з одним.**

Щоденна взаємодія та відкрите спілкування всередині фонду є ключовим для підтримки довірчої культури.

2.1. Фонд підтримує рівні можливості для всіх кандидатів і базує рішення про наймання виключно на професійних якостях.

2.2. Поведінка, що дискримінує іншу людину за будь-якими ознаками, включаючи расу, стать, релігію, національне походження тощо є неприйнятною. Фонд піклується про почуття та погляди інших, уникає непорозумінь та створює позитивне робоче середовище.

2.3. Фонд строго забороняє дискримінацію та переслідування, будь-які форми залякування, небажане фотографування, недоречні фізичні контакти, сексистські або расистські висловлювання та будь-яку іншу неприпустиму поведінку.

2.4. Організація намагається розвивати культуру різноманітності, вислуховувати різні точки зору та заохочувати відкрите висловлення думок, адже цінує відмінності кожної людини та поважає різноманітність співробітників, партнерів та бенефіціарів.

2.5. Розвиває культуру відкритості, де кожен член команди може відчувати себе комфортно, ставити питання та ділитися проблемами.

2.6. Фонд заохочує бути ввічливим і доброзичливим у всіх видах комунікації, особливо в онлайн-середовищі.

3. Зовнішній вигляд, особисте життя та звички.

Для фонду важливо аби кожен фахівець був людиною з високими моральними якостями [42].

3.1. Фонд має чітку позицію щодо заборони вживання психоактивних речовин, алкоголю, нікотину, наркотиків під час надання послуг, з метою захисту здоров'я та безпеки всіх залучених.

3.2. Також наголошується обмеження щодо використання особистих телефонів та соцмереж під час роботи й допустимо це є лише в разі, якщо це допомагає у наданні послуг.

3.3. Співробітники організації мають право займатися політичною та громадською діяльністю, але повинні розуміти, що вони діють від свого імені, а не від імені фонду.

3.4. Запобігання уникненню ситуацій, де особисті інтереси можуть перешкоджати виконанню професійних обов'язків.

3.5. Охайний зовнішній вигляд. Під час надання послуг бенефіціарам спеціаліст має бути одягнений в брендовий одяг та/або використовувати бейдж з логотипом організації.

4. Безпека та інші правила поведінки

Для фонду є важливим безпека, як фізичного, так і ментального здоров'я людей. Також питання до питань безпеки відноситься захист персональних даних та інтелектуальної власності.

4.1. Фонд забороняє приймати або давати подарунки чи послуги, що можуть вплинути на професійне судження або створити почуття обов'язку. Якщо подарунок є грошовим, його категорично не можна приймати чи дарувати. Допускається лише прийняття та дарування символічних подарунків, таких як вітальні листівки чи блокноти. Всяка форма хабарництва суворо заборонена та підлягає серйозним покаранням.

4.2. Кожен співробітник фонду повинен захищати конфіденційність персональних даних, які довірені фонду, не ділитися ними з третіми сторонами й зберігати їх лише на дозволених пристроях. Важливо не обговорювати внутрішні справи фонду у громадських місцях та не передавати конфіденційну інформацію через особисті облікові записи. Конфіденційні документи повинні бути надійно захищені.

4.3. Інтелектуальна власність створена в процесі роботи або навчання, включаючи навчальні матеріали, інструменти, програми, плани занять, методичні матеріали, належить фонду. Використання цієї власності дозволяється лише в межах цілей фонду, при припиненні співпраці працівник зобов'язаний повернути всі матеріали та копії.

4.4. Фонд дотримується принципів чесної конкуренції і відкритий до співпраці та партнерських відносин з іншими фондами, якщо це взаємовигідно. Підтримується доброзичлива конкуренція, що сприяє розвитку обох сторін.

4.5. Співробітники повинні дотримуватися заходів безпеки під час надання послуг, проходити навчання з питань безпеки, повідомляти про нещасні випадки чи небезпечні ситуації, а також дотримуватися політик безпеки фонду.

4.6. Фонд засуджує будь-які види сексуального насилля та експлуатації. Запобігання цим ситуаціям та підтримка жертв є одним із пріоритетів фонду.

Підсумовуючи робимо висновок, що етичний кодекс БО «БФ «Співдія» формує ключові принципи й стандарти, які підкреслюють важливість дотримання законодавства, етичного спілкування та професіоналізму. Він встановлює строгі норми щодо недискримінації та рівних можливостей у процесі найму, забороняє будь-які форми дискримінаційної поведінки та переслідування, а також акцентує на важливості підтримки різноманітності та відкритості у робочому середовищі. Організація також звертає увагу на особисту поведінку та зовнішній вигляд співробітників, забороняє вживання

психоактивних речовин під час роботи, виступаючи за здоров'я та безпеку усіх залучених осіб. Захист конфіденційності та інтелектуальної власності, а також викладені принципи чесної конкуренції та обов'язки щодо безпеки на робочому місці відображають комплексний підхід фонду до етики, професіоналізму та соціальної відповідальності.

Керування проектами регулюється політикою окремою політикою «Управління проектами» метою якої є забезпечення ефективної організації, планування та контролю проектної діяльності, щоб досягти стратегічних цілей фонду (зазначених у пункті 2.1). Ініціювати та розробити проект можуть члени правління фонду, керівники напрямів, волонтери, а також партнерські організації [43]. Дана політика описує чотири ключові етапи описані в таблиці:

Таблиця 2.2.

Основні етапи управління проектами в БО «БФ «Співдія»

Етап	Опис етапу
1. Ініціювання та розробка проекту	Проект ініціюють члени правління, керівники напрямів, волонтери або партнерські організації. Подання проектної ініціативи включає анотацію проекту з актуальністю, метою, способом досягнення, очікуваними результатами, терміном реалізації й розрахунком ресурсів.
2. Запуск та виконання проекту	Після підтвердження фінансування формується команда проекту. Керівник проекту розробляє детальні описи обов'язків, процесів реалізації та співпрацює з необхідними відділами у фонді (наприклад, комунікаційний, юридичний тощо). Також презентує проміжні результати правлінню після початку реалізації.
3. Моніторинг та оцінювання проекту	Включає регулярний збір даних та здійснюється згідно з політикою фонду про «Моніторинг та оцінку»[37] й відповідно до вимог конкретного проектного договору. У команді визначається особа, яка відповідальна за цей напрям, у разі її відсутності така відповідальність покладається на керівника проекту. Моніторинг здійснюється на постійній основі.
4. Завершення та звітування	Керівник проекту готує та подає звіт про результати проекту забезпечуючи належне документування та зберігання проектних матеріалів.

Розроблено автором за [43]

Ми вважаємо, що політика управління проектами в БО «БФ «Співдія» визначає структурований підхід до досягнення стратегічних цілей фонду через ефективну організацію, планування та контроль. Процес управління проектами включає чотири основні етапи, які забезпечують чіткість та прозорість, що сприяє високому рівню виконання місії фонду.

Далі ми розглянули політику «Адаптації працівників та волонтерів БО «БФ «Співдія», яка має на меті сприяти швидкому та ефективному входженню нових членів команди у робочий процес [45]. Відповідальність за адаптацію покладається на безпосереднього керівника або призначену особу в команді. Основні етапи передбачають систематичний підхід до інтеграції нових членів команди:

1. Перед працевлаштування: надати всі необхідні шаблони документів та надіслати всю необхідну інформацію про очікування від його/її участь в команд.
2. Перший робочий день: знайомство з командою, робочим місцем та корпоративною культурою.
3. Навчання: проведення інструктажів з питань безпеки під час війни; навчальні сесії по роботі з хмарними сервісами фонду, CRM системою, корпоративною поштою чи іншими технологічними рішеннями з якими працює команда.
4. Надання регулярного зворотного зв'язку новачку та обговорення прогресу.

Дана політика націлена на ефективне включення нових працівників та волонтерів у робочий процес, але ми вважаємо, що вона потребує поліпшення й свої рекомендації надамо у третьому розділі.

Також важливим документом, який регулює управління людьми у фонді є «Політика внутрішніх комунікацій», що покликана структурувати комунікаційні процеси всередині організації. Вона описує ведення засідань управління, регулярні наради керівників напрямів, щомісячні зустрічі проектних команд, забезпечення комунікації через корпоративну пошту, використання

комунікаційних застосунків для миттєвих повідомлень та встановлення процедур для зберігання й доступу до даних. Також передбачає організацію зустрічей і нарад та спеціальних процедур для вирішення конфліктів через ненасильницьку комунікацію задля досягнення порозуміння [46].

Для виявлення та розкриття потенційних або наявних конфліктів, а також кроки для їх управління у фонді є політика «Запобігання конфлікту інтересів в БО «БФ «Співдія». Вона включає чіткі визначення конфлікту інтересів, зобов'язує членів організації, включно з керівництвом та співробітниками, до уникнення ситуацій, які можуть призвести до таких ситуацій і вимагає повідомляти про будь-які потенційні конфлікти [47].

Документ «Стандарти надання послуг» визначає основні принципи та норми для надання різноманітних послуг, таких як гуманітарна допомога, психологічна та юридична підтримка тощо. Стандарти підкреслюють професіоналізм, повагу, конфіденційність, оперативність і якість надання послуг. У політиці детально описано вимоги до надавачів послуги та заборони, наприклад, щодо дискримінації або розголошення конфіденційної інформації відповідно до етичного кодексу та інших політик фонду [48].

Для повноцінного огляду управлінських політик БО «БФ «Співдія» важливо розглянути й політику «Запобігання сексуальній експлуатації на нязузі»[49], адже вона має критичне значення, оскільки забезпечує безпеку та захист від сексуальної експлуатації та нязуги, створюючи безпечне робоче середовище та підтримує високі стандарти професійної поведінки та етики в організації. Політика визначає процедури інформування, розслідування інцидентів, а також передбачає дисциплінарні заходи для порушників. Вона також включає відповідальність співробітників, партнерів та інших осіб, пов'язаних з діяльністю організації, у забезпеченні дотримання цих стандартів. Інциденти можуть бути повідомлені через електронну пошту, кожен випадок розглядається індивідуально. При достатній підставі створюється комісія для адміністративного розслідування і за результатами вживаються необхідні заходи проти порушника: від попереджень до звільнення, залежно від

серйозності випадку. Крім того, передбачається вживання заходів для підтримки жертв та забезпечення їхньої безпеки, а також проведення додаткових навчань та просвітницьких заходів з метою підвищення обізнаності та профілактики.

Інструкція з підбору команди в БО «БФ «СпівДія» визначає процедури для ефективного відбору та рекрутингу персоналу. Ціль — забезпечення пошуку кваліфікованих співробітників, які відповідають корпоративним цінностям фонду [50]. Процес включає кілька ключових кроків:

- підготовку та подання заявок на вакансії;
- проведення інтерв'ю з кандидатами;
- надання зворотного зв'язку кандидатам;
- онбординг кандидата, що підійшов;
- закриття вакансії.

Також організація має інструкцію «Оффбордингу з команди», що визначає процедуру формального звільнення співробітника. Основна ціль — це здійснити грамотне прощання, дотримуючись збереження максимально екологічно дружніх стосунків з людиною згідно з корпоративними цінностями та згідно з КЗпП України [51]. Процес оффбордингу містить такі етапи:

1. Пересвідчитись у наявності підписаних документів, пов'язаних зі звільненням.
2. Різні процедури, які мають бути виконані під час процесу звільнення, включаючи заяву про звільнення, кадровий наказ, підписання особової картки працівника, обхідний лист (якщо працівник мав в експлуатації матеріально-технічні цінності фонду).
3. Інструкція також включає критерії ефективного оффбордингу, які зосереджені на забезпеченні гідного прощання, збереженні дружніх стосунків та отримання важливого зворотного зв'язку від звільненого працівника.

Відповідальність за проведення процесу рекрутингу та процесу оффбордингу покладається на керівників відділів та hr-департамент.

Інструкція про надання днів відсутності в БО «БФ «Співдія» встановлює процедуру для надання відпочинку співробітникам [52]. Система забезпечує можливість взяття днів відпочинку або відсутності з різних причин, як моральних, так і фізичних. Члени команди можуть взяти «години перезавантаження» (можливість взяти кілька годин відпочинку під час робочого тижня) та «співдія-дні» (спеціальні дні відпочинку). Контроль та організацію процесу надання днів відсутності, включаючи планування та підтримку балансу між особистим та робочим життям співробітників забезпечують керівники відділів та hr-менеджери.

Також ми ознайомились з внутрішнім сайтом для членів команди БО «БФ «СпівДії», де зібрана уся необхідна інформація про організацію: місія, принципи, цінності, опис політик та їх відеоогляд, перелік проєктів з описом та ключовими результатами, посилання на стратегічні цілі та результати, рубрика корисне, досягнення фонду тощо.

В управлінні людьми в БО «БФ «Співдія» простежуються системний підхід до розвитку та вдосконалення. Організація, будучи відносно молодою, зосереджується на визначенні ефективних практик управління персоналом. В усіх політиках та інструкція простежується висока цінність людини, яка відображається у їхніх зусиллях щодо створення позитивного робочого середовища, забезпечення рівності та дотримання етичних стандартів. Це демонструє їхнє прагнення до створення здорової корпоративної культури, заснованої на повазі та підтримці співробітників.

2.3. Аналіз результатів дослідження «Методи управління людськими ресурсами в БО «БФ «Співдія»

Усі програмні напрямки БО «БФ «Співдія» працюють у гібридному форматі, як і центральний апарат фонду. Мається на увазі, що є люди, які здійснюють операційні процеси віддалено і люди-виконавці які працюють на місці. Це пов'язано з тим, що організація має велике географічне представлення своїх проєктів та ініціатив на теренах країни.

У цьому підрозділі ми аналізуємо різні програмні напрямки Фонду, оцінюючи їхню взаємодію та управління. Кожна команда виступає як незалежний підрозділ, який стартував у різний час і з різними обсягом ресурсів, тому кожна команда сформувала свою унікальну систему взаємодії. Ми зосереджуємося на внутрішньому порівнянні, щоб ідентифікувати ефективні практики та розуміти, які з них можуть бути адаптовані на різних етапах розвитку організації для оптимізації роботи команд. Крім того, це процес дозволить виявити слабкі місця та виклики з якими зіштовхуються програмні напрями. Зокрема, ми можемо визначити області, де необхідно покращити комунікацію, збільшити ефективність процесів або переглянути стратегічне планування. Це дає нам можливість не тільки вдосконалити поточний стан справ, але й прогнозувати потенційні проблеми, що можуть виникнути у майбутньому.

Ми детальніше ознайомились зі специфікою програмного напрямку «Співдія заради Дітей», який є мережею проєктів та програм, які спрямовані на забезпечення психоемоційної підтримки та доступу до освіти дітей по всій Україні. Програмний напрям розпочав свою діяльність у березні 2022 року, як волонтерський проєкт, що мав на меті підтримати дітей віком від 5 до 12 років через проведення неформальних занять з психоемоційної підтримки.

За три місяці волонтерського проєкту команді вдалось залучити дитячий фонд ООН Юнісеф для підтримки їх діяльності та масштабування. З червня 2022 по квітень 2023 програму психоемоційної підтримки впроваджували по всій Україні: 10 стаціонарних команд та 20 мобільних команд. Напрями діяльності проєкту:

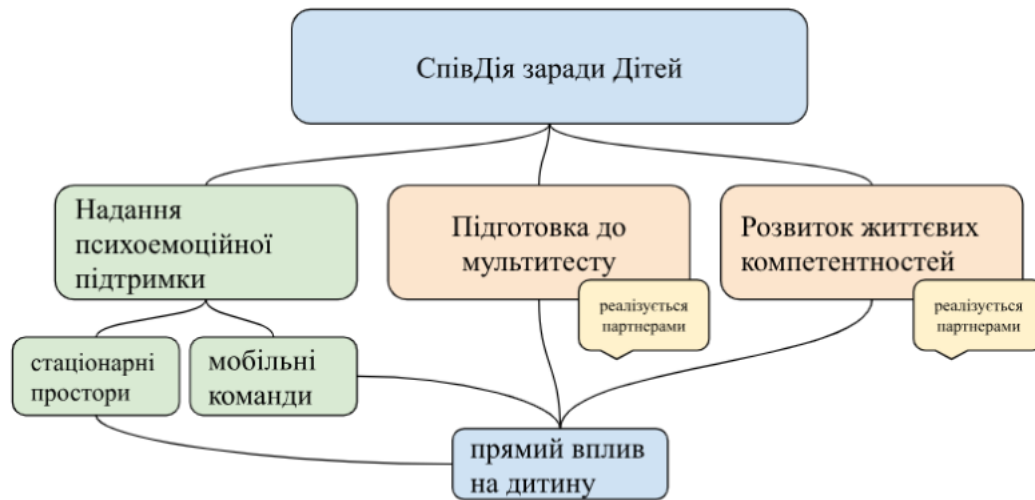


Рис. 2.7. Напрямки діяльності проєкту «Співдія Діти» червень-лютий 23

Розроблено автором за [56]

Зокрема за підтримки ЮНІСЕФ було відкрито 7 дружніх просторів для того, щоб забезпечити дітям безпечне місце, де вони можуть брати участь в організованих заходах, грати, спілкуватися, навчатися та виражати свої думки та почуття.



Рис. 2.8. Географія поширення команд проєкту «Співдія заради дітей»

Розроблено автором за [56]

Станом на травень 2022 року команда проєкту склала 145 співробітників з них 7 людей, що працювали віддалено та 137 спеціальність було залучено до

проєкту, які працювали безпосередньо з дітьми на локації. Як виглядала органіграма проєктної команди до травня 2022 року:

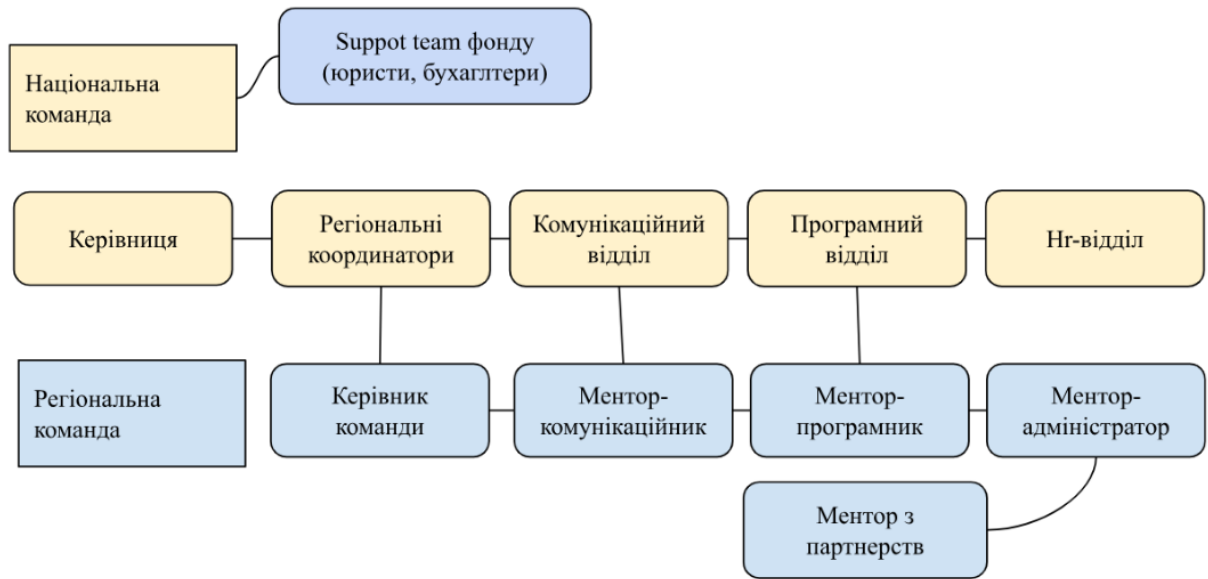


Рис. 2.9. Органіграма проєкту «СпівДія заради Дітей» станом на 2022 рік

Розроблено автором за [57]

Можемо зробити висновок, що взаємодія команди побудова за мережевою моделлю, яка заснована на горизонтальному взаємозв'язку та створює ефект синергії і стимулює креативну співпрацю між її учасниками. Основні переваги такої форми організації включають креативність, гнучкість та мультиплікативний ефект [58]. У проєктну команду було залучено 137 фахівців, серед яких було 58 вчителів, 26 психологів, 11 соціальних педагогів та 42 представники інших спеціальностей [56]. Ці дані вказують на широку спеціалізацію та багатoproфільність команди, яка забезпечувала різнобічну психоемоційну підтримку та розвиток дітей. Також ми проаналізували форму зворотного зв'язку команди проєкту «Співдія заради дітей» і відмітити наступне [59]:

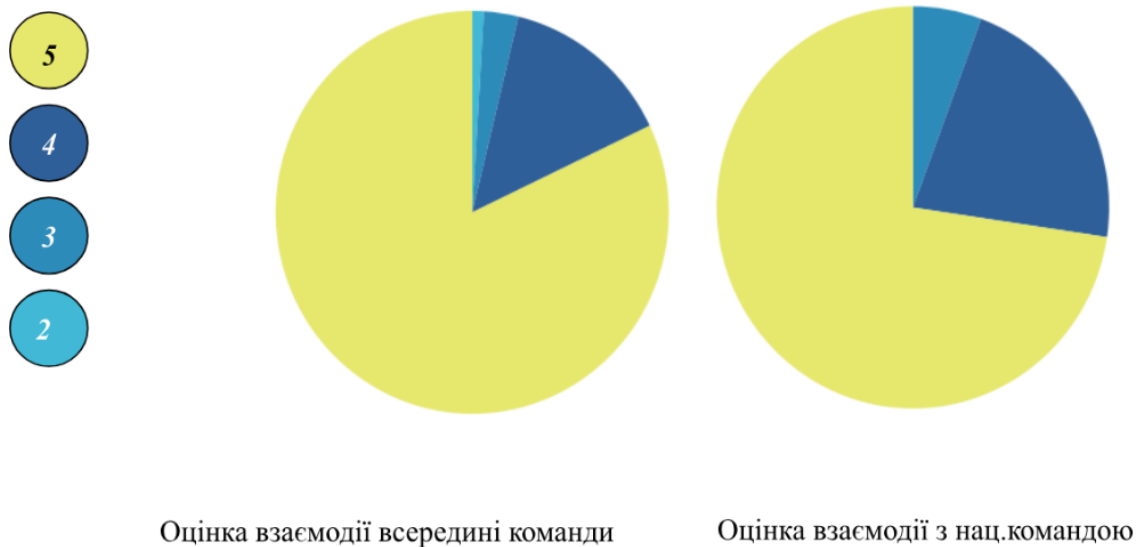


Рис. 2.10. Оцінка взаємодії членів команди «Співдія заради Дітей»

Розроблено автором за [59]

1. Практично усі (105 зі 106) відчують, що їхня робота є важливою та корисною. Це свідчить про високий рівень мотивації та залученості співробітників до діяльності проєкту.
2. Оцінки взаємодії всередині команд зосереджені на високих позначках (4 та 5), що вказує на ефективну комунікацію та співпрацю між членами команд.
3. Щодо взаємодії з національною командою, то тут оцінки дещо нижчі, але все ще доволі високі. Це може вказувати на певні труднощі у комунікації з національною командою, однак загалом рівень співпраці залишається задовольнити.
4. З коментарів видно, що основі проблеми в комунікації виникають через обмежений прямий контакт з національною командою та іноді затримку у відповідях від певних відділів. Наводимо декілька прямих цитат: «З національною командою як такої комунікації немає, це можна зрозуміти насправді. Я вдячна їм за працю і великий об'єм задач, який вони виконують, але інколи все ж взаємодія з національною командою залишає у мене питання», «Іноді довго чекати відповіді від HR та бухгалтера», «Я спілкуюсь не з усіма, а тільки з конкретними керівниками, щодо роботи

ментора-адміністратора, із національною командою у нас більше спілкується координатор команди». Водночас більшість респондентів відзначають ефективність комунікації та підтримку з боку команди. Наведемо декілька цитат у підтвердження цьому: «Завжди отримую допомогу, консультацію та підтримку», «Все чудово, команда ламає стереотипи взаємовідносин керівництва і підлеглих», «Завжди відкриті для спілкування і йдуть на зустріч».

5. У формі опитування не було зазначено питань, які б безпосередньо стосувались знань членів команди про фонд, його напрямки діяльності та місію. Це означає, що дані щодо того, наскільки добре члени команди розуміють загальну мету та стратегію фонду та чи відчують вони себе інтегрованими та важливими у цій структурі, не були зібрані. Про те це може бути важливим аспектом для подальшої оцінки внутрішньої комунікації та залученості персоналу.

Також ми ознайомились із результатами команди за період їх діяльності з травня 2022 по квітень 2023 і за цей час вони надали психоемоційну підтримку 89 145 тисяч дітям. За даними зворотного зв'язку від батьків команді вдалось виміряти вплив програми на стан дітей, вони зазначають, що 90,2% опитаних батьків помітили зміни після занять проєкту «Співдія заради дітей». Детальніше з даними можна ознайомитись у додатку Д.

Окремими напрямками діяльності було ще два проєкти, які реалізовувались за допомогою партнерів:

1. «Мультитест? Будь же бест!», який здійснював підготовку випускників до національного мультипредметного тесту.
2. «Mriydiy project school» — програма, що була націлена на розвиток компетентностей з проєктного менеджменту.

З липня 2023 року проєкт «СпівДія заради Дітей» зазнав трансформацій і став мережею проєктів та програм, які спрямовані на забезпечення психоемоційної підтримки та доступу до освіти дітей по всій Україні.

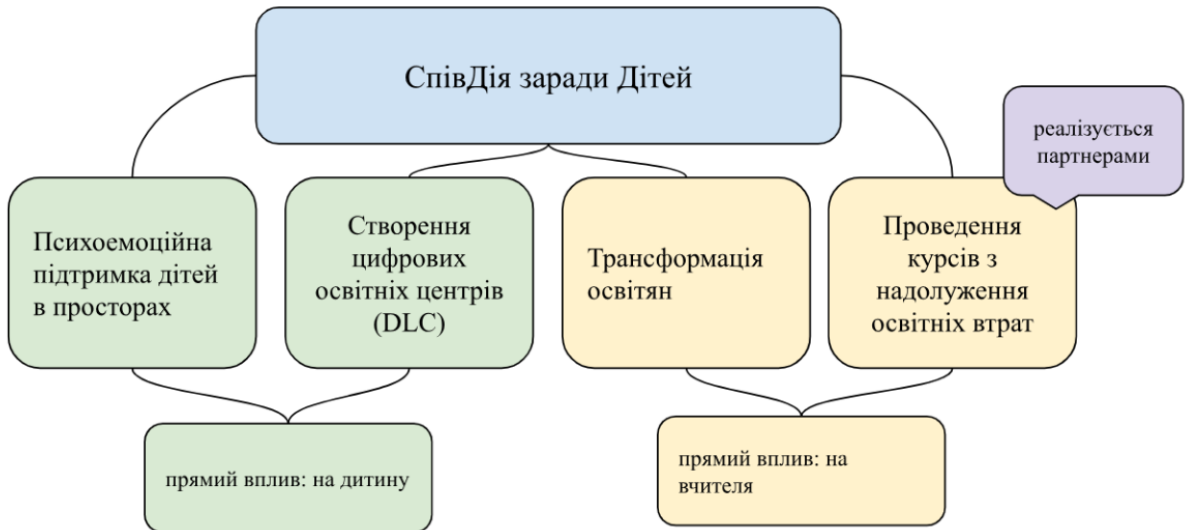


Рис. 2.11. Напрямки діяльності проєкту «Співдія Діти» від червня 23

Розроблено автором за [57]

Тепер команда, окрім надання психоемоційної підтримки дітям, координує ще створення центрів цифрового навчання (далі DLC) — це сучасний освітній простір, облаштований усім необхідним для забезпечення дистанційного навчання, включно з обладнанням та навчальними матеріалами, де працюють кваліфіковані вчителі та фасилітатори, які пройшли спеціальну підготовку для роботи в такому форматі [56]. Також з’явився новий напрям — це навчання вчителів:

1. Проєкт «Співдія діти: Трансформація освітян» місією якого є допомогти вчителям перетворити свою роль з педагога на активного партнера, забезпечуючи психоемоційний добробут та розвиток дітей [56].
2. Проведення курсів з надолуження освітніх втрат мета яких підвищення професійних компетентностей вчителів, щодо виявлення та надолуження освітніх втрат [56].

Зокрема, якщо порівнювати діяльність програмного напрямку у 2022 році та у 2023, то спостерігаємо: а) збільшення проєктів; б) розширення цільової аудиторії діти 5-17 років та вчителі, як нова категорія бенефіціарів; в) збільшення кількості спеціалістів, що надають послуги. За даними команди

сьогодні у програмному напрямку працює 288 спеціаліста, що вдвічі більше ніж минулого року.

Для розуміння того як зараз функціонує команда ми проаналізували їх дані із стратегічної сесії та модель «ЗД аналізу»: [60]:

Таблиця 2.3.

ЗД-аналіз команди за рік роботи

<i>Чим пишаються:</i>	<i>Про що шкодують:</i>	<i>Чому навчилися:</i>
залучення +90 тисяч дітей	втрата цінних кадрів при переході на новий етап	робити послуги сталими
розвинутий бренд	зменшення просторів в Західних регіонах	кризовим комунікаціям
професійні та різноформатні програми	внутрішні конфлікти	роботі з нематеріальною мотивацією
географічне та проєктне розширення	десинхронізація взаємодії наших команд з іншими програмами фонду	прокачали довіру до команд, але й зрозуміли, що необхідно перевіряти їх
напрацьовані політики та інструкції	перепрацювання	працювати з дітьми в будь-яких умовах
велика мережа всеукраїнських та локальних партнерів	відсутність фінансової підтримки від держави	вдосконалили безпекові процеси
вплив програми на дітей	відсутність можливості зібрати команду офлайн	комунікувати з інституціями
культура співдії всередині національної команди	не розуміння філософії співдії на місцях	створили стандарти відбору команд

Розроблено автором за [60]

Ми проаналізували дану таблицю та виокремили ключові пункти з кожної категорії:

1. Чим пишаємося:

- залучення понад 90 тисяч дітей до проєкту, свідчить про широке охоплення та значний вплив програми;
- географічне та проєктне розширення демонструє нам зростання та розвиток програмного напрямку.

2. Про що шкодуємо:

- втрата цінних кадрів при переході на новий етап та внутрішні конфлікти можуть вказувати на виклики в управлінні персоналом;
- десинхронізацію взаємодії команд між іншими програми фонду та нерозуміння філософії співдії на місцях може свідчити теж про виклики в управлінні персоналом та відсутність інтеграції у діяльність фонду;
- відсутність можливостей зібрати команду офлайн може теж створювати виклики у взаємодії та управлінні командами.

3. Чому навчалися:

- робити послуги сталими та кризовими комунікаціями є важливими навичками у непередбачуваних умовах;
- працювати з нематеріальною мотивацією, яка важлива для збереження високої віддачі від співробітників;
- вміння комунікувати з інституціями свідчить про вміння будувати стійкі зв'язки з внутрішніми та зовнішніми партнерами.

Підсумовуючи аналіз таблиці, можна виділити, що програмний напрям «Співдія заради дітей» демонструє значний прогрес і успіхи в залучені та розвитку, проте також зіткнулась з низкою викликів, особливо у сфері управління людьми. Втрата цінних кадрів та виникнення внутрішніх конфліктів під час переходу на новий етап, десинхронізація команд, а також нерозуміння спільної місії та філософії Фонду свідчать про потенційні труднощі в забезпеченні цілісності та синергії між різними рівнями управлінської структури. Відсутність можливостей для офлайн зустрічей може також впливати на командну взаємодію та співпрацю.

Організація навчилась забезпечувати стабільність послуг навіть у кризових умовах та вдосконалювати свої комунікаційні стратегії, працювати з нематеріальною мотивацією та ефективно взаємодіяти з інституційними партнерами. Ці навички є критично важливими для підтримки високої продуктивності та мотивації співробітників.

Загалом, досвід програмного напрямку показує, що виклики в управлінні персоналом вимагають постійної уваги та розробки стратегій для їх подолання, зокрема шляхом підвищення рівня внутрішньої інтеграції, визнання та вирішення конфліктів, а також створення можливостей для більш тісної комунікації та спільної роботи.

Для формування обґрунтованих рекомендацій, спрямованих на управління персоналом в програмному напрямку необхідно зрозуміти стратегічні цілі напрямку, адже це допоможе визначити, які саме підходять найкраще відповідатимуть довгостроковим завданням та місії.

Стратегічні цілі програмного напрямку «Співдія заради дітей» на 2024-2025 роки:

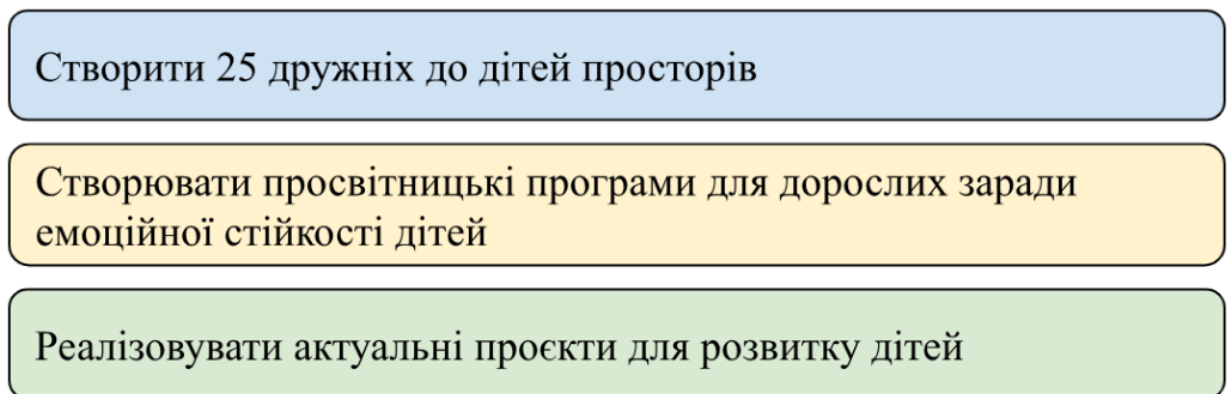


Рис. 2.12. Стратегічні цілі програмного напрямку «Співдія Діти»

Розроблено автором за [60]

Ми проаналізували, що цілі програми зосереджені на створенні безпечного та дружнього середовища для дітей, яке може базуватись в освітніх закладах з акцентом на соціалізацію та психоемоційну підтримку. Включаються також ініціативи для дорослих, які спрямовані на забезпечення емоційної стійкості дітей через освітні програми. Крім того, акцентується на важливості реалізації актуальних проєктів для розвитку дітей, в тому числі через онлайн платформи та медіапростори.

З проведеного нами дослідження ми виокремили основні принципи управління та виклики в програмному напрямку «Співдія заради дітей» [61]. В

управлінні командою керівниця використовує такі принципи: визначення довгострокових цілей та планів для їх досягнення; реагування на непередбачені події або кризи; організація та керування від планування до контролю за виконанням; розвиток навичок лідерства для ефективного управління; зосередження на підтримці та поліпшенні якості послуг; управління фінансами. Для роботи з командою використовує такі інструменти, як: система управління проєктами Jira, регулярні зустрічі, постановка, електронні таблиці та платформи для комунікації. У зв'язку з тим, що частина команди працює віддалено, то виникають такі виклики, як брак живого спілкування та деякі задачі могли б вирішуватись швидше. Також, щоб зрозуміти ефективність роботи в команді використовуються ключові показники ефективності, які формуються на місяць, тиждень згідно з загальними пріоритетами, плану реалізації проєкту та цілей напрямку загалом. Зворотний зв'язок, як інструмент покращення роботи, використовується раз на три місяці і є, як і запланованим, так і спонтанним.

Розглянемо проєкт «Співдія соціальна підтримка» (далі «Співдія соц») метою, якого є тестування ролі соціального працівника у складі інтегрованих реабілітаційних груп у медичних установах для надання всебічної підтримки пацієнтам, а також впровадження цих практик у законодавство для забезпечення належного їх регулювання. Проєктна команда налічує 17 людей управління якими здійснюється віддалено та використовуються ті самі принципи, що і в команді «Співдія Діти» й принцип оперативного управління який полягає в зосередженні на короткострокових завданнях та повсякденній діяльності.

Для розуміння того як функціонувала команда ми проаналізували їх дані із ретроспективи 2023 року [62]:

Таблиця 2.4.

Ретроспектива команди «Співдія соціальна підтримка»

<i>Ключові перемоги та вплив</i>	<i>Зони турбулентності</i>
напрацювання алгоритмів надання допомоги	нерозуміння функції соціального працівника у суспільстві
партнерства: з державними установами, фондами	відсутність алгоритму дій на початку проєкту
створена та спрацьована команда	короткі терміни роботи
прийняті зміни до законодавства та вплив на державні установи, які надають соціальні послуги	відсутність комунікації медзакладів з надавачами соціальних послуг
додаткові навчання, супервізії	труднощі з набором персоналу та плинність кадрів
підтримка бенефіціарів	документація, електронна документація
	напрацювання репутації
	умови роботи

Розроблено автором за [62]

Сильні сторони проєкту включають налагоджені алгоритми допомоги, що сприяють ефективній організації робочих процесів. Партнерства з державними установами та фондами додають ресурсів та збільшують масштаб впливу проєкту. Проте ми вбачаємо і певні виклики, такі як недостатньо розвинена функція соціального працівника в суспільстві, що впливає на інтеграцію програми в соціальну сферу. Також відсутність алгоритму дій на початку проєкту та короткий термін його реалізації могли створювати тиск на членів команди та труднощі у комунікації.

З дослідження «Методи управління людським потенціалом в БО «БФ «Співдія» виокремлюємо, що виклики у даному проєкті у зв'язку з віддаленим управлінням засновані на обмеженій візуальній комунікації з членами команди та відсутності безпосереднього спостереження за їхньою роботою, що робить результати їх діяльності помітними лише через звітність. Щоб здійснювати контроль за діяльністю команди відбуваються щотижневі онлайн-зустрічі та команда заповнює таблицю «щотижневий звіт», за потреби також відбуваються індивідуальні зустрічі з членами команди. Метрика для оцінки роботи команди формується на основі заповнення та ведення документів кейс супроводу та

зворотного зв'язку від лікарів та пацієнтів. Інструмент зворотного зв'язку для членів команди є постійно присутнім, адже на початку проєкту відбувався раз на тиждень, а далі два рази на місяць. У даному проєкті важливо часто та систематично надавати та брати зворотний зв'язок, адже соціальні працівники перебувають у постійному контакті з вразливою групою населення. Якщо член команди не виконує KPI, то керівник ініціює зустріч на якій разом створюють алгоритм дій для усунення труднощів в роботі. Для роботи з командою використовують регулярні зустрічі, спілкування через онлайн-платформи, постановка та контроль задач в Jira, ведення електронних таблиць.

Відділ «Партнерств та розвиток мережі» налічує 32 члени команди, що працюють у гібридному форматі. Як основний виклик керівниця напрямку у нашому дослідженні зазначає різний часовий пояс, що впливає на гнучкість команди. Як і команди «Співдія Діти» та «СпівДія соц» управління командою відбувається через такі причини: оперативне, кризове та стратегічне управління, управління якістю, лідерство та мотивація. Для відстеження прогресу команди використовуються ключові показники ефективності й для здійснення контролю проводяться моніторингові зустрічі та відстеження виконання задач в Jira. Зворотний зв'язок надається більш спонтанно два рази на місяць.

Також ми проаналізували діяльність head team, куди зокрема входять керівники проєктних напрямків та директори відділів. Цей аналіз є важливим оскільки допомагає зрозуміти ефективність управлінських процесів у Фонді, виявити потенційні слабкі місця та можливості для покращення. За результатами ретроспективи діяльності Фонду 2023 року, ми сформувавши таку таблицю у якій зафіксували аспекти пов'язані з управлінням людьми [63]:

Таблиця 2.5.

ЗД аналіз БО «БФ «Співдія»

<i>Ключові перемоги</i>	<i>Що не вдалось</i>	<i>Що покращити</i>
сформована організаційна структура	відсутність можливості мати додаткових людей в команді	створити можливість перезарядження внутрішнього ресурсу/ психологічний стан
наявність сталої команди фахівців	відсутність Нг-команди фонду	запуск Нг-процесів
офлайн зустріч спільноти волонтерів	не знайшли стали фінансування на адмін витрати команди ЦО	сталість фінансування
впровадження power bi, dashboar та внутрішній wiki сайт	наповнення та актуальність даних у внутрішній wiki	збільшити кількість членів команди в окремих відділах
визначені стратегічні цілі та напрямки руху	зберегти всі команди	бренд спілкування СпівДія (зовнішня)
подолання фінансової кризи	систематизувати роботу з регіональними партнерами	запровадити проєктний департамент
впровадження Jira	інтегрувати політики ПСЕА в усіх напрямках	запровадити роботу зі спільнотою
	запустити OKR та управління ефективністю	культуру використання Jira
		внутрішню синхронізацію команд та комунікацію фонду з усіма надавачами послуг
		безпеку даних
		впровадження системи МіО та навчання по політиках
		збільшити частоту фізичних зустрічей

Розроблено автором за [63]

На основі представленої таблиці можна зробити висновок, що проведений аналіз виявив низку переваг та можливостей для поліпшення в організації. Серед ключових досягнень можна виділити створення сталої команди фахівців та впровадження системи управління проєктами за допомогою Jira, що свідчить про наявність ефективних інструментів для ведення проєктної роботи та керування ресурсами.

З іншого боку, існують аспекти, які вимагають уваги, такі як необхідність впровадження системи для систематизації та управління знаннями, що може включати оновлення внутрішнього сайту для забезпечення актуальності та доступності важливої інформації для усіх членів команди. Аналізуючи дану

таблицю, ми побачили, що існує необхідність розробки політик щодо дотримання конфіденційності та захисту даних. А також здійснення низки дій для підвищення ефективності процесів управління цілями та ключовими результатами, роботи зі спільнотою та турботою про ментальне здоров'я працівників.

Ми також провели опитування серед членів команди head team "Методи управління людськими ресурсами в БО "БФ "Співдія" (див. Додаток Е) з такими блоками: підходи до управління персоналом; рекрутинг та онбординг; моніторинг та контроль роботи; мотивація та заохочення; корпоративна культура; виклики та перспективи; оцінка системи управління в організації; пропозиції щодо покращення. Опитування пройшло вісім членів команди head team.

У блоці питань про підходи до управління ми отримали наступні результати: 50% опитаних працюють повністю віддалено, а інші 50% у гібридному форматі. Респонденти зазначають такі виклики: «брак реального спілкування, не такий швидкий результат, який би міг бути, у деяких командах це різний часовий пояс, що впливає на гнучкість та контроль діяльності команди. У третьому розділі ми надали рекомендації, як працювати з даними викликами. Усі опитані зазначають використання наступних інструментів у своїй діяльності: програмне забезпечення Jira, електронні таблиці, використання платформ для комунікацій, регулярні зустрічі. Деякі керівники зазначають наступні інструменти: програмне забезпечення для обліку, мотивація, надання зворотного зв'язку, формування індивідуального плану розвитку. Основні принципи управління людськими ресурсами, які використовують у своїй роботі керівники команди, що входять у head team:

Таблиця 2.6.

Основні принципи управління людськими ресурсами

<i>Принцип</i>	1	2	3	4	5	6	7	8
Стратегічне планування	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Оперативне управління	✓		✓	✓	✓			✓
Управління змінами	✓		✓		✓	✓	✓	
Кризове управління	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓
Лідерство та мотивація		✓		✓	✓	✓	✓	✓
Фінансове управління	✓	✓						
Управління якістю		✓	✓		✓	✓	✓	✓
Проектне управління		✓		✓	✓	✓		✓

Розроблено автором за [61]

Принцип стратегічного планування полягає у визначенні довгострокових цілей та планів їх досягнення, що включає аналіз сильних та слабких сторін організації, можливостей та ризиків. Даний принцип у своїй роботі використовують усі опитані керівники.

Оперативне управління — це те, що зосереджене на короткострокових завданнях та повсякденній діяльності, містить управління ресурсами, розподіл завдань та контроль за їх виконанням. З восьми управлінців п'ятеро послуговуються цим принципом.

Управлінням процесом впровадження змін - це може бути пов'язано з технологічними нововведеннями, реорганізацією або зміною корпоративної культури у фонді використовують п'ятеро управлінців з восьми опитаних.

Реагування на непередбачені події або кризи, які можуть негативно вплинути на організацію, що включає розробку планів на випадок надзвичайних ситуацій на швидке реагування на кризові ситуації. Даним принципом у своїй роботі послуговуються семеро управлінців.

Принципом розвитку навичок лідерства для ефективного управління командою, включаючи мотивацію працівників та розвиток їхніх професійних навичок послуговуються шестеро членів команди head team.

Управління фінансами організації, включаючи бюджетування, контролем витрат, аналізом доходів у фонді з опитаних займаються двоє керівників.

Зосередження на підтримці та поліпшенні якості продуктів та послуг, що може включати впровадження стандартів якості та систем контролю і є принципом управління якістю використовують шість управлінців.

Також п'ятеро управлінців з восьми опитуваних зазначають, що послуговуються принципом проектного управління, що має на меті організацію та керування проектами, від планування та розподілу ресурсів до контролю за виконанням і закриття проекту.

З урахуванням наведеної інформації ми робимо висновок, що члени команди head team ефективно використовують різноманітні управлінські принципи для досягнення стратегічних та оперативних цілей організації. Важливо відзначити, що кожен з них має під своїм керівництвом команди.

У блоці опитування «рекрутинг та онбординг» ми отримали наступні результати: двоє управлінців вважають, що інструменти та платформи, які фонд використовує для рекрутингу є абсолютно ефективними, а шестеро, що здебільшого ефективними. Під ефективністю у рамках дослідження «Методи управління людським потенціалом в БО «БФ «Співдія» ми розуміємо: як швидко вдається відкрити та закрити вакансію, якість кандидата, чи інтегруються нові співробітники в організацію та виконують свої обов'язки, відсоток успішних наймів. Тож на питання «Як ви оцінюєте ефективність процесу найму?» отримали такий результат:

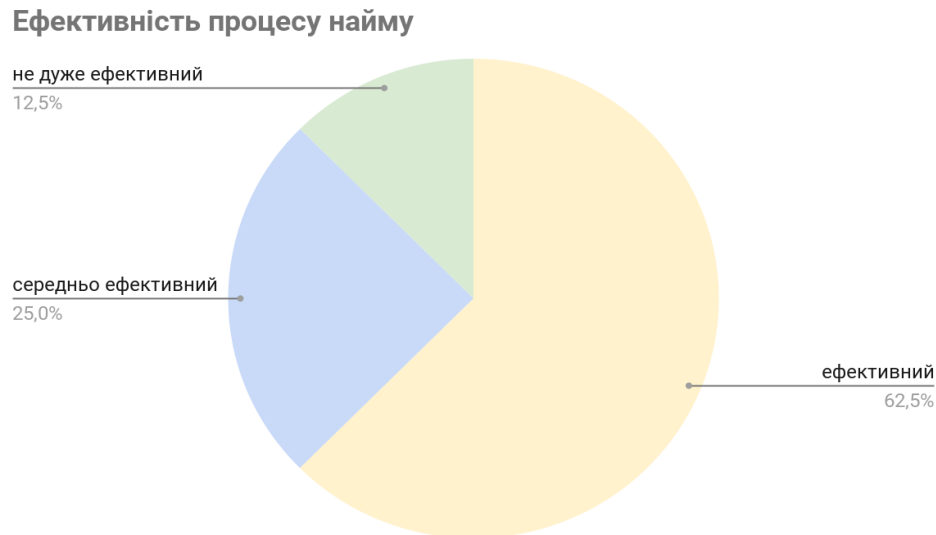


Рис. 2.13. Ефективність процесу найму

Розроблено автором за [61]

На основі даного рисунку можемо зробити висновок, що більшість респондентів (62,5%) вважають процес найму ефективним. Ще 25% оцінили процес як середньо ефективний, тоді як лише 12,5% відгукнулися про нього як про не дуже ефективний. Це вказує на те, що загальна стратегія найму, можливо, вимагає деякого перегляду та оптимізації, але в цілому вважається успішною та відповідною до потреб організації, оскільки велика частина респондентів визнає її позитивною.

Усі керівники відзначають, що використовують такі методи відбору та оцінки кандидата, як:

- первинний огляд резюме;
- особисте інтерв'ю з кандидатом;
- перевірка рекомендацій.

Деякі управлінці зазначають, що також використовують такі інструменти, як проведення первинних інтерв'ю телефоном та тестові завдання. Для пошуку людей у команди використовують розміщення публікацій про вакансії на таких сайтах, як work.ua, happymonday.ua, robota.ua та інші; публікація у соціальних

мережах Фонду та на особистих сторінках керівників; поширюють серед спільноти фонду тощо.

Процес інтеграції нової людини в організацію та ознайомлення з її обов'язками у кожній команді відбувається по-різному, бо зараз уніфікована форма процесу онборингу відбувається у розробці, а hr-відділу у фонді немає. Та спільним для всіх проектних напрямів та відділів є:

- отримання оферу - базове розуміння функціональних обов'язків;
- знайомство з фондом через стратегію (місія, візію та цінності);
- ознайомлення з ключовими політиками та інструкціями;
- знайомство з командою.

Один керівник з опитуваних зазначає: *«На жаль, окрім програмного напрямку «Співдія Діти», це завдання онбордингу повністю лягає на плечі регіонального координатора чи безпосереднього керівника, через відсутність HR-функції в Фонді. А через брак достатнього часу в керівника, вважаю, що онбординг бажає кращого рівня. Адже сьогодні відбувається наступним чином: керівник розповідає на зустрічах тет-а-тет, далі знайомство з командою, дає завдання і дуже швидко відбувається занурення нової людини в роботу. Не вистачає функції Hr, яка б занурювала нову людину у сам фонд, цінності, місію, історію, принципи роботи тощо»*[61].

Проте на основі опитування з дослідження шестеро управлінців вважають процес онбординга ефективним, а двоє середньо ефективним. Також двоє з восьми управлінців вважають, що Фонд приваблює абсолютно висококваліфікованих кандидатів, а шестеро, що здебільшого.

Ми дослідили аспекти онбординга, які потребують поліпшення та які ресурси або інструменти дані керівники хотіли б мати під час свого онбординга.

Таблиця 2.7.

Аспекти онбордингу, що потребують покращення

<i>Які аспекти онбордингу потребують поліпшення:</i>	<i>Які ресурси або інструменти керівники хотіли б мати під час онбордингу, які були б корисними:</i>
наявність Hг-відділу або hr-спеціаліста	системи та зрозумілості почергових кроків
у доступній формі розроблені ознайомлення з політиками фонду	інформації про розподіл обов'язків та ролей у фонді
структуризація обов'язків	знайомства з членами команди
проведення навчань по окремому темах	короткого опису діяльності всіх напрямів фонду та політик
опис хто за що відповідає в ЦО та до кого з яким питанням звертатись	більшого часу на занурення в процеси
доповнення та оновлення внутрішнього сайту	

Розроблено автором за [61]

На основі зібраної та проаналізованої інформації можна зробити наступні висновки: процес інтеграції нових працівників у Фонд на даний час є недостатньо структурованих і варіюється між різними відділами та проектами через відсутність уніфікованої системи онбордингу та спеціалізованого hr-відділу. Завдяки індивідуальним зусиллям керівників, основні етапи онбордингу включають етапи отримання оферу, знайомство з місією, візією, цінностями фонду, ключовими політиками та інструкціями, а також з командою.

Однак існує висловлювання про те, що через недостатність часу у керівників та відсутність hr-функції, процес онбордингу не є ідеальним і потребує покращення. Це підтверджується аспектами онбордингу, що вказані в таблиці як потребують уваги, такими як: необхідність hr-спеціаліста, структуризація обов'язків, проведення навчань по окремих темах, підтримка та оновлення внутрішнього сайту.

Попри виклики, більшість управлінців вважають процес онбордингу ефективним або середньо ефективним, що вказує на позитивну оцінку поточних

зусиль. Також є висока впевненість серед управлінців у привабливості фонду для висококваліфікованих кандидатів.

У блоці «Моніторинг та рекрутинг» опитування показує, що управління ефективність тісно пов'язане з використанням ключових показників ефективності.

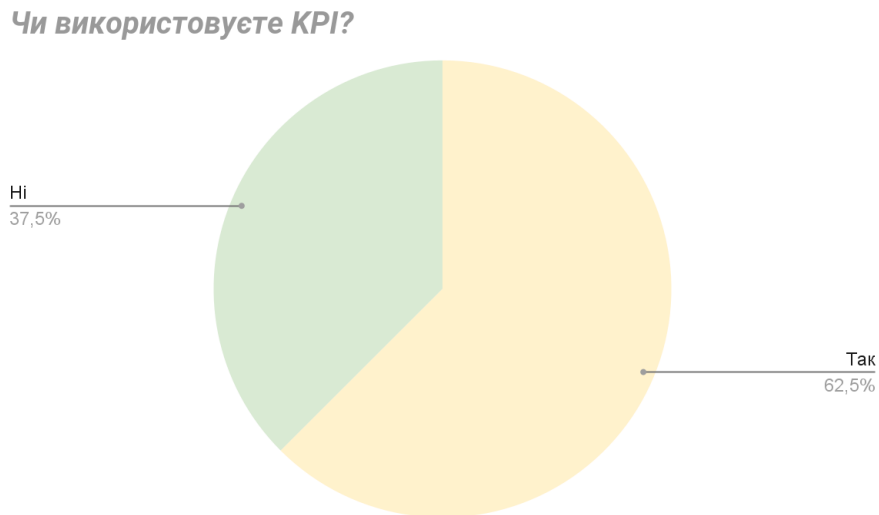


Рис. 2.14. Використання ключових показників ефективності серед управлінців фонду

Розроблено автором за [61]

Більшість управлінців (п'ятеро з восьми) використовують для оцінки роботи команди ключові показники ефективності, що дозволяє вимірювати продуктивність в контексті загальних цілей проєкту та очікувань донорів. Показники ефективності зазвичай формуються від загальних пріоритетів, плану реалізації проєкту, цілей та напрямку загалом, а також від очікуваних показників для донорів. При виникненні ситуацій, коли людина не виконує KPI, то управлінець здійснює наступні кроки:

- Оцінка процесів (як?), мотивації (відношення людини), перегляд KPI.
- Особиста зустріч з людиною, щодо невиконання KPI, де розбирають чому не вийшло і що треба зробити аби вийшло.

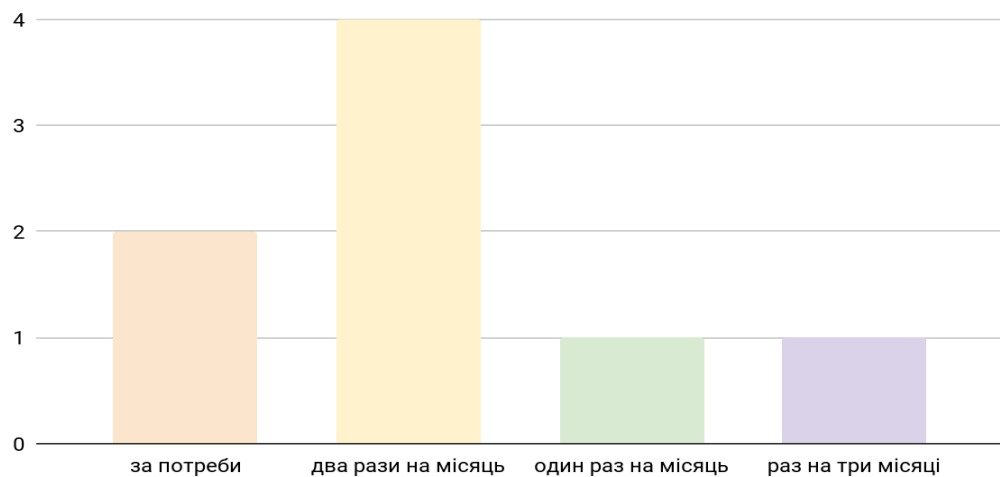
- Супервізія або складання покрокового плану виконання та алгоритму усунення труднощів.

Ситуацій, що проєкт не встигав виконати КРІ респонденти зазначають, що не було, але якби така ситуація виникла, то були б здійснені наступні кроки:

1. Спілкування з командою, щоб зрозуміти в чому причина та спробувати знайти спосіб досягти.
2. Повідомити операційного та виконавчого директора про ситуацію яка може трапитись з поясненням причин чому.
3. Розробка антикризового плану та нового формату реалізації проєкту для досягнення КРІ.
4. Повідомити донора або партнерів про ризик невиконання КРІ.

Отже, можемо зробити висновок, що управлінці демонструють проактивність не чекаючи критичних ситуацій, але готові до них з визначеними стратегіями, включати комунікацію з командою для з'ясування причин проблем, інформування вищого керівництва, розробку антикризового плану та повідомлення донорів чи партнерів про можливі ризики. Такий підхід свідчить про глибоке розуміння важливості прозорого та ефективного управління проєктами, що є критично важливим для успіху організації в довгостроковій перспективі. Хоча процес моніторингу у Фонді перебуває у стадії розвитку та оптимізації, наявні механізми вже зараз сприяють підтримці високого рівня відповідальності та адаптації до поточних викликів.

Також ми дослідили питання надання зворотного зв'язку та заохочення й мотивації у Фонді. Ми вважаємо, що надання зворотного зв'язку є фундаментальним аспектом роботи в команді з кількох причин: покращення продуктивності, особистий розвиток, підтримка мотивації, ефективне вирішення конфліктів, сприяння інноваціям, зміцнення командного духу, прозорість цілей та очікувань [64].

Частота надання зворотного зв'язку**Рис. 2.15. Частота надання зворотного зв'язку управлінцями фонду**

Розроблено автором за [61]

За інформацією з дослідження та рисунку про частоту надання зворотного зв'язку у Фонді, можна зробити висновок, що підходи до цього процесу є різноманітними й залежать від конкретних потреб і умов проєктів чи відділів. Найпопулярнішим варіантом є надання зворотного зв'язку двічі на місяць, що обрали чотири з восьми управлінців, що свідчить про прагнення до регулярності та структурованості в оцінюванні працівників. По одному управлінцю вибрали варіанти «один раз на місяць» та «раз на три місяці», а ще двоє — «за потреби», що може вказувати на більш гнучкий чи менш частий підхід до зворотного зв'язку.

Дослідження практик зворотного зв'язку у Фонді виявило, що підходи до цього процесу варіюються серед управлінців. Третина респондентів стверджує, що застосовують структурований та регулярний підхід до відгуків, в той час, як інша третина надає перевагу більш гнучкій та невимушеній взаємодії. Ще двоє управлінців відзначають, що використовують комбінований підхід, залучаючи елементи як спонтанності, так і планування у своїх методах надання зворотного зв'язку. Переглянути результати опитування можна на рисунку 2.16.

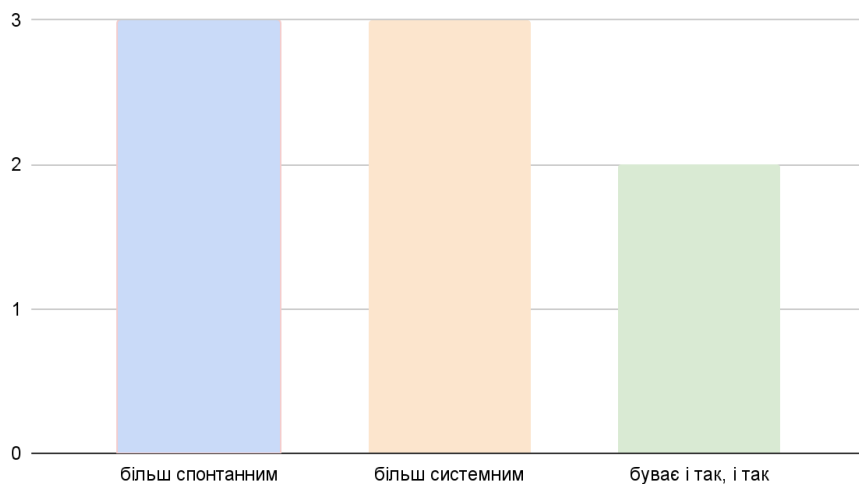
Зворотний зв'язок є:

Рис. 2.16. Характер зворотного зв'язку управлінцями фонду

Розроблено автором за [61]

За висловлюваннями керівників, процес надання зворотного зв'язку включає різні методики: від особистих телефонних розмов для обговорення та спільного розв'язання питань, до планування індивідуальних зустрічей, де керівник детально представляє свої враження щодо роботи. Вони також практикують двосторонній діалог для виявлення проблем та розробки варіантів їх вирішення, обговорюючи ситуації в контексті та пропонуючи шляхи для поліпшення результатів в майбутньому. Важливим аспектом є також прямота у спілкуванні, де керівник ясно викладає свою думку, підкріплюючи її конкретними прикладами, а також зворотний зв'язок, який керівник отримує від співробітників, що забезпечує двосторонню комунікацію.

На основі отриманої інформації з дослідження «Методи управління людським потенціалом в БО «БФ «Співдія», процес зворотного зв'язку серед керівників в організації є активним і варіюється в методах. Більшість управлінців (сім з восьми) регулярно збирають відгуки від колег, використовуючи різноманітні стратегії, від структурованих анкет 360 градусів і персональних зустрічей до неформальних обговорень в Zoom та безпосередніх розмов. На особистих зустрічах та в рамках синхронних взаємодій, вони ставлять запитання та відкрито обговорюють поточні формати роботи. Після

отримання зворотного зв'язку управлінці демонструють готовність до рефлексії та подальшого розвитку, включаючи вдячність та їх врахування у майбутній роботі. Вони також говорять про необхідність аналізу отриманих даних та корегування своєї поведінки або процесів відповідно до них.

Управлінці зазначають, що стосується відповіді команд на зворотний зв'язок здебільшого сприймається позитивно, з розумінням того, що помилки є частиною процесу розвитку. Різні люди реагують по-різному, іноді потрібен час для переосмислення та прийняття інформації, але конструктивний зворотний зв'язок зазвичай веде до позитивних змін. Ефективність зворотного зв'язку у Фонді визначається через спостереження за змінами в поведінці та позитивними зрушеннями у робочих процесах.

Ми вважаємо, що підходи до збору та надання зворотного зв'язку у Фонді є ефективним та різноманітними, відповідаючи потребам різних відділів і проєктів. Більшість управлінців активно використовують зворотний зв'язок як інструмент для підтримки розвитку, мотивації та ефективної комунікації в команді. Конструктивний зворотний зв'язок, як правило, сприймається позитивно, спонукаючи до рефлексій та покращення робочих процесів. Це свідчить про здорову культуру взаємодії та співпраці в організації. У третьому розділі нашого дослідження ми надамо додаткові рекомендації, спрямовані на подальше удосконалення практик збору та надання зворотного зв'язку, щоб забезпечити ще більшу ефективність та згуртованість команд у Фонді.

У рамках дослідження в блоці про мотивацію та систему заохочення ми отримали наступні дані: п'ять управлінців оцінили поточні методи мотивації як «добре», тоді як троє віддали їм оцінку «задовільно». Що стосується використовуваних стратегій та систем заохочення, було виявлено, що різні підходи є поширеними серед управлінців. Більшість включають нематеріальні стимули, такі як гнучкий робочий графік і можливість дистанційної роботи, а також кар'єрний розвиток, визнання та похвалу. Корпоративна культура, яка підтримує командний дух та баланс між роботою та особистим життям, участь

у прийнятті рішень також виділяється як важливий фактор. Детальніше ознайомитись можна переглянувши таблицю:

Таблиця 2.8.

Система заохочення в БО «БФ «Співдія»

<i>Системи заохочення:</i>	1	2	3	4	5	6	7	8
Фінансові стимули								
Нематеріальні стимули: гнучкий робочий графік, можливість дистанційної роботи	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓
Кар'єрний розвиток	✓	✓			✓	✓	✓	✓
Визнання та похвала	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓
Корпоративна культура: побудова командного духу, здоровий баланс між роботою та особистим		✓		✓	✓	✓	✓	✓
Участь у прийнятті рішень	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Корпоративні пільги: медичне страхування, кейтеринг, оплата курсів								
Комфортне робоче середовище	✓	✓			✓	✓	✓	

Розроблено автором за [61]

Стосовно того, яких видів заохочення бракує в організації, відповіді варіюються від «всього достатньо» до бажання збільшення наявних заохочень, таких як додаткові відпустки або вихідні, можливості додаткового навчання, фінансові стимули, публічне визнання, оплачувані поїздки на закордонні заходи.

Щодо факторів, які найбільше мотивують управлінців у їх роботі, дані вказують на те, що місія організації є найважливішим мотиваційним фактором, за яким слідує комфортне робоче середовище та корпоративна культура. Фінансова винагорода, можливість кар'єрного росту, визнання та похвала також

відіграють значну роль, але є менш важливими порівняно з місією та корпоративною культурою.



Рис. 2.17. Фактори, які найбільше мотивують у роботі управлінців Фонду

Розроблено автором за [61]

Опитування серед управлінців Фонду вказує на загалом позитивне сприйняття поточних методів мотивації. Існує широкий спектр мотиваційних стратегій, які активно використовуються і цінуються, зокрема нематеріальні стимули та можливості для кар'єрного розвитку, що підкреслюють важливість визнання та похвали в робочому середовищі. Втім, існує потреба у збільшенні певних видів заохочення, зокрема у сферах додаткового навчання, фінансових стимулів та розширення можливостей для відпочинку та розвитку. Місія Фонду, корпоративна культура та комфорт робочого середовища виокремлюються як ключові мотиваційні фактори.

Команда управлінців організації описує корпоративну як сильно вмотивовану та орієнтовану на співробітників, з акцентом на взаємопідтримку, самомотивацію та відповідальність. Високо цінується системність і етичність у діях, а також цілеспрямованість і відкритість у комунікаціях. Одним з управлінців культура описується через призму динаміки та розвитку: «розвиток

і динаміка, події і WOW ефекти» є живильними елементами організаційного життя [61].

Також управлінці підкреслюються, що людина є найбільшою цінністю, а співдія визнається як важливий рівень мислення для досягнення оптимальних результатів. Довіра і командність виступають як фундаментальні стовпи з чітким розумінням спільних цілей: *«Довіра, співдія, команда, чітке розуміння сенсів!»* [61]. Однак, зазначається, що культура все ще перебуває у стадії становлення, де «вона є, але ще у процесі будування, не всі до неї долучені». Горизонтальна структура, відкритість і неформальність у взаємодіях також вважається ключовими елементами.

Однією з прямих цитат, яка підсумовує есенцію корпоративної культури, є наступне висловлювання: *«Корпоративна культура організації — це про людину і що нема нічого важливіше ніж її життя і для мене це дуже вага річ»* [61]. Ця цитата відображає глибоку прихильність Фонду до цінностей людського життя та добробут, які є основою її корпоративної культури.

Результати опитування серед управлінців Фонду відображають позитивний рівень взаємної підтримки між колегами, з великою більшістю, що вказують на «дуже високий» рівень. Це свідчить про сильну команду атмосферу, де співробітники відчують себе підтриманими й здатними покластись один на одного. Що стосується корпоративної культури, то є відчуття, що вона в цілому відкрита та інклюзивна — це зазначають п'ятеро управлінців. Отже, це вказує на те, що культура Фонду вітає різноманіття думок та людей, хоча визначається, що є ще простір для зростання та розвитку в цій області.

У контексті інновацій та креативності, більшість управлінців вважають, що корпоративна культура «здебільшого сприяє» цим аспектам, з двома респондентами, які висловилися про «абсолютну» підтримку. Це підкреслює, що організація має основу для інноваційного духу, але можливо потребує додаткових зусиль для створення ще більш сприятливого середовища для творчості та новаторства.

Управлінці організації виявляють низку викликів у своїй роботі, що варіюються від відсутності проблем до конкретних труднощів. Деякі управлінці зазначають, що не стикаються з важливими проблемами завдяки ефективно сформованим командам. Ознайомитись з основними викликами можна переглянувши таблицю:

Таблиця 2.9.

Основні виклики в управління людьми у фонді

<i>Виклики</i>	1	2	3	4	5	6	7	8
Брак (недостатність) ресурсів	✓		✓	✓		✓	✓	✓
Недостатня підтримка з боку керівництва								
Нечіткість робочих процесів								✓
Недостатня комунікація			✓			✓		✓
Проблеми з балансом між роботою та особистим життям		✓				✓	✓	
Інше		✓		✓				

Розроблено автором за [61]

Однак інша частина управлінців зазначає проблеми з робочим балансом та недостатньою кількістю відпочинку, перерви у фінансуванні проєктів, а також брак людського та фінансового ресурсу і недостатню комунікацію як значущі виклики. У роботі з командами, управлінці відзначають виклики пов'язані з дистанційною роботою та обмеженими ресурсами, що впливають на можливість здійснення візитів до команд. Також, вони згадують перевантаженість, вигорання та часті зміни людей в пілотних проєктах, як додаткові труднощі.

Для вирішення цих викликів, управлінці вдаються до різних стратегій. Декому вдається знаходити особисті ресурси для відвідування команд. Інші наголошують на важливості взаємної підтримки, надихаючи один одного успіхами та неформальною взаємодією. Щоденне спілкування через різні

спільні чати та регулярні онлайн-зустрічі також слугують як засоби для покращення комунікації. Керування часом використовується як інструмент для оптимізації та ефективного розподілу часу. Загалом, управлінці демонструють здатність до адаптації та шукають творчі шляхи для подолання перешкод, що допомагає підтримувати резильєнтність та продуктивність в різних умовах.

Управлінці організації активно займаються саморозвитком, проте частота участі у професійних тренінгах та семінарах варіюється. Половина з них вказує, що беруть участь в таких заходах «іноді», в той час, як по двоє з них відзначаються, що роблять це «рідко» та «часто» відповідно. Більшість управлінців (6 з 8) зазначають, що здебільшого мають можливість застосовувати нові знання та навички в роботі, що свідчить про практичну цінність навчальних заходів для їхньої діяльності.

Головними перепонами в саморозвитку управлінців є відсутність часу, що вказується як перешкода для п'яти з них, та недостатність ресурсів, зазначена двома респондентами. Щодо потреби в додатковому навчанні чи розвитку конкретних управлінських аспектів, більшість управлінців (6 з 8) визнають таку потребу. Серед бажаних напрямків розвитку вони вказують hr-процеси та роботу з командами, стратегічне управління, управління ризиками, написання грантів, фандрейзинг тощо. Це вказує на бажання управлінців підвищувати якість своєї роботи та ефективність управління через зміцнення наявних та здобуття нових компетенцій. Отже, дані відображають активну участь управлінців у саморозвитку та бажання розширити свої навички, не дивлячись на наявні обмеження часу та ресурсів.

Управлінці організації визначають загальну ефективність системи управління як високу, а також, що вона «дуже ефективна», п'ятьма, що вона «ефективна», та двома, що вона «частково ефективна». Комунікація керівництва зі співробітника вважається здебільшого ефективною, але існують певні прогалини, які необхідно вирішити. Що стосується власної комунікації управлінців з командами, більшість вважає її «здебільшого ефективною», в той час, як троє відчують, що існує простір для покращення. Прозорість

управлінських процесів була одностайно оцінена як «прозора».

Також управлінці вважають, що система управління персоналом має сильні сторони, зокрема у сфері найму та звільнення, але визнають, що управління людським капіталом може варіюватися залежно від проекту. Виділяються також позитивні аспекти: цінність людини в діях організації, чіткість розподілу функцій, постановка цілей та задач. Водночас існують області, що потребують уваги та покращення, так які внутрішні комунікації, зворотний зв'язок, залучення HR у рекрутинг, і створення HR-відділу.

Серед пропозицій щодо покращення системи управління персоналом у Фонді згадується потреба у найнятті HR-команди, проведенні тренінгів та навчань малими групами, супервізій, а також організації офлайн зустрічей для зміцнення командного духу. Зазначається, що для підвищення ефективності управління можуть сприяти такі інструменти як систематичне використання Jira, чіткі OKRs, системні 1:1.

Також ми запропонували управлінцям обрати три тренди в управлінні людськими ресурсами які вони вважають найбільш важливими в найближчому майбутньому, ознайомитись з результатами можна в таблиці :

Таблиця 2.10.

Тренди в управлінні людськими ресурсами

<i>Тренди в управлінні людськими ресурсами:</i>	1	2	3	4	5	6	7	8
Фокус на гнучкість та віддалену роботу	✓		✓	✓	✓			✓
Підвищена увага до добробут співробітників	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓
Цифрова трансформація	✓	✓			✓	✓	✓	
Інклюзивність та різноманітність		✓	✓					
Розвиток та навчання співробітників			✓				✓	
Підвищення важливості Employer Branding					✓			

Аналітика даних у HR				✓		✓		✓
Підвищена увага до етики та стійкості					✓			

Розроблено автором за [61]

Ми бачимо, що управлінці Фонду надають перевагу підвищеній увазі до добробуту співробітників, що розуміється, як підтримка психологічного та фізичного здоров'я, яка є важливою частиною корпоративної культури. Також перевага надається фокусу на гнучкості та віддаленій роботі. Цифрова трансформація та інклюзивність й різноманітність також визначені як ключові тренди, з високою підтримкою респондентів. Під цифровою трансформацією мається на увазі впровадження штучного інтелекту для автоматизації рутинних завдань, аналітика даних для підтримки прийняття рішень. Інклюзивність й різноманітність, яка включає активну політику найму, навчання з питань різноманітності, рівності та інклюзії.

Ця інформація вказує на те, що організація дбає про сучасні тренди управління персоналом і прагне адаптуватися до змінних умов роботи, покращувати добробут своїх працівників та підтримувати принципи різноманітності та інклюзії.

Розділ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ВІДДАЛЕНИМИ КОМАНДАМИ ПРОЄКТУ «СПІВДІЯ ЗАРАДИ ДІТЕЙ»

3.1. Моніторинг та оцінка як засоби підвищення ефективності управління віддаленими командами у БО «БФ «Співдія»

На основі проведеного дослідження, ми розробили ряд рекомендацій для БО «БФ «Співдія» та її програмного напрямку «Співдія заради Дітей», спрямованих на вдосконалення управління персоналом, особливо в контексті віддалених команд. Враховуючи, що організація вже має певний досвід та розуміння своїх потреб, пропонувані рекомендації покликані допомогти у зосередженні уваги на ключових аспектах та забезпечити більш системний підхід до процесів управління. Тому ми пропонуємо ознайомитись із документом «Моніторинг та оцінка», де ми розробили покроковий план для удосконалення системи управління віддаленими командами [65]. Цей план включає чітко визначені цілі, конкретні завдання та індикатори успіху, що дозволяють відстежувати прогрес та ефективно адаптувати стратегії управління. На рисунку зображено стратегічну ціль та індикатор до неї:

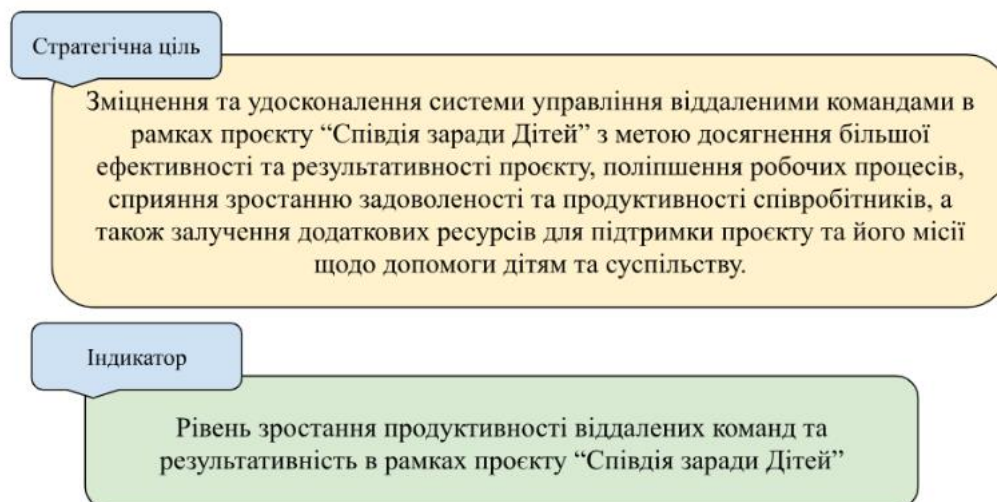


Рис. 3.1. Стратегічна ціль в УЛР

Розроблено автором за [65]

Ми пропонуємо розпочати впровадження розробленого плану з удосконалення управління персоналом у програмному напрямку «Співдія Діти» як пілотний проєкт. Цей підхід дозволить на практиці оцінити ефективність

запропонованих змін, адаптувати їх з урахуванням специфіки даного напрямку та отримати цінний досвід для подальшого впровадження успішних практик у всій організації.

Основні фокуси у стратегічній цілі: підвищення ефективності та результативності проєкту, покращення робочих процесів, збільшення рівня задоволеності та продуктивності співробітників, залучення додаткових ресурсів. Для досягнення стратегічної цілі (рис 3.1.) ми використали інструмент «дерево цілей» та структурувати цілі на різні рівні (рис 3.2).



Рис 3.2. Стратегічні цілі 1 та 2- го рівня

Розроблено автором за [65]

Перша ціль першого рівня в рамках дерева цілей зосереджується на глибокому аналізі теперішніх процесів та виявленні областей, що потребують поліпшення або модернізації. Основними підцілями є збір детальної інформації для виявлення ключових аспектів, які вимагають уваги, та визначення основних проблемних моментів в робочих процесах з метою встановлення пріоритетів для подальшого вдосконалення. Завдання, які потрібно виконати для досягнення цих підцілей, включають збір та всебічний аналіз робочих даних для визначення основних недоліків, а також порівняння цих даних з відомими стандартами та

перевіреними практиками в управлінні командами. Індикатори до цілей можна глянути в Додатку Ж.

Друга ціль першого рівня полягає в розробці конкретного плану дій, який би сприяв вдосконаленню системи управління віддаленими командами та передбачає виконання наступних завдань, які виходять з підцілей другої цілі першого рівня:

- розробити навчальну програму, яка б враховувала конкретні потреби команди у навичках та знаннях;
- забезпечити активну участь та зворотний зв'язок від членів команди для ефективного планування та виконання плану дій;
- здійснити оцінку фінансових, матеріальних та нематеріальних ресурсів, які необхідні.

Третя ціль першого рівня в дереві цілей фокусується на оцінці впливу внесених змін на результативність проєкту. Для цього ми визначили кілька підцілей: встановити метрики й показники ефективності та розробити систему внутрішнього контролю та моніторингу. Конкретні завдання, що випливають із цих підцілей:

- розробити чіткі та зрозумілі індикатори, які відображатимуть успіх впровадження плану дій і дозволять оцінити його вплив на проєкт загалом;
- розробити систему звітності та моніторингу, яка дозволить відстежувати процес впровадження плану дій, виявляти досягнення та проблеми, а також адаптувати стратегію відповідно до отриманих даних;
- запровадити механізми внутрішнього контролю, щоб забезпечити виконання плану дій та виявлення й розв'язання можливих проблем на ранніх етапах.

У Додатку Ж на зображені представлено таблицю «дерева цілей» для БО «БФ «Співдія», він включає ряд стовпців, які послідовно визначають цілі або завдання, дії для досягнення кожної цілі, ресурси, необхідні для виконання дій, короткотермінові результати (продукти), довготермінові результати

(досягнення) та вплив. У стовпці «цілі або завдання» описуються ключові дії, як необхідно здійснити для досягнення кожної з цілей дерева. Вони включають такі дії, як аналіз робочих процесів, розробка плану дій для вдосконалення системи управління командами та оцінка впливу внесених змін. Стовпець «Що робимо?» включає конкретні дії, такі як збір даних, проведення аналітики та організацію комунікаційних заходів. Вказано, що для досягнення цілей потрібно залучати аналітиків, команду проєкту та кваліфікованих тренерів. У стовпці «Як робимо?» визначено ресурси, необхідні для виконання завдань, такі як час, фінанси та команди проєкту. Стовпці «короткотерміновий результат» та «довготерміновий результат» відображають очікувані результати дій, які повинні виявити проблеми, впровадити рекомендації та сприяти покращенню продуктивності. Останній стовпець «Вплив» показує довгострокові зміни, яких очікують досягти, включаючи позитивний вплив на репутацію організації, збільшення задоволеності та мотивації команди, а також зміцнення культури інновацій. Це дерево цілей слугує засобом для структурованого планування та оцінки стратегій управління віддаленими командами, що дозволить організації вдосконалювати робочі процеси та підвищувати загальну ефективність.

План дій, викладений у документі «Моніторинг та оцінка» містить чітко визначені цілі, завдання та індикатори успіху, які є критично важливими для відстеження прогресу та адаптації управлінських стратегій. Ми вважаємо, що реалізація цього плану у рамках пілоту в програмному напрямку «Співдія Діти» надасть цінну інформацію та досвід, який може бути використаний для подальшого покращення системи управління персоналом на рівні всієї організації. Основні фокуси стратегічної цілі включають підвищення ефективності та результативності проєкту, поліпшення робочих процесів та підвищення задоволеності та продуктивності співробітників, а також залучення додаткових ресурсів для підтримки місії проєкту.

За допомогою детально розробленого «дерева цілей» та встановлення конкретних індикаторів для відстеження прогресу, організація зможе ефективно впроваджувати зміни та адаптуватися до викликів сучасного управління

персоналом. Ми вважаємо, що це не лише покращить внутрішні процеси, а й сприятиме збільшенню задоволеності серед співробітників та загальному успіху й розвитку організації.

3.2. Рекомендації щодо удосконалення системи управління людськими ресурсами у фонді

Ми переконані, що підхід до вдосконалення системи керування дистанційними командами має бути стратегічним і систематизованим, з чіткою послідовністю дій, спрямованих на досягнення запланованих результатів. За словами Ольги Садохи, експертки з питань управління та стратегічного планування, стратегія управління людськими ресурсами (далі УЛР) повинна бути визначена стратегією організації, котра, своєю чергою, побудована з місії та цінностей [66].

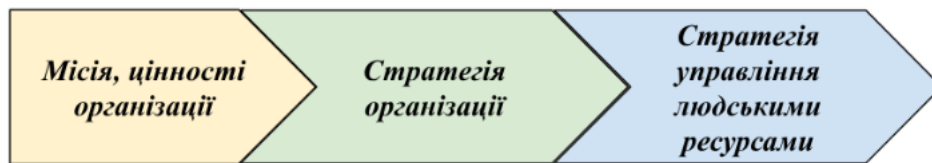


Рис. 3.3. Етапи формування стратегії управління людськими ресурсами

Розроблено автором за [66]

На рисунку 3.4. представлена схема, яка ілюструє системний підхід до управління людськими ресурсами. Стратегія організації знаходиться над

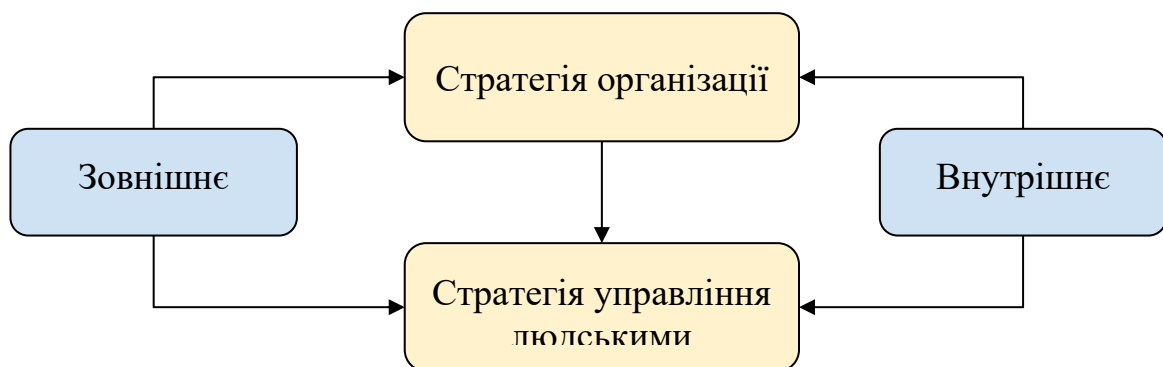


Рис. 3.4. Схема системного підходу до управління людськими ресурсами

Розроблено автором за [66]

над стратегією управління людськими ресурсами та зв'язана з нею двосторонньою стрілкою, що підкреслює взаємозв'язок між загальною

стратегією організації та її підходами до управління персоналом. З лівої та правої сторони від стратегії УЛР розміщені блоки «внутрішнє середовище» та «зовнішнє середовище» відповідно, які також зв'язані зі стратегією УПЛ та стратегією організації, підкреслюючи, що управління персоналом залежить як від внутрішніх, так і зовнішніх факторів.

Тому ми рекомендуємо БО «БФ «Співдія» переглянути власну стратегію організації і на основі неї сформувавши стратегію УЛР у Фонді. Адже ефективне управління людськими ресурсами вимагає узгодження з основними стратегічними напрямками організації, таким чином, розвиток стратегії УЛР повинен бути глибоко інтегрований з цілями та стратегією організації. Це дозволить забезпечити не тільки синхронізацію усіх процесів управління в організації, але й зробити систему управління більш зрозумілою та ефективною.

Для розробки ефективної стратегії УЛР пропонуємо використати наступну інструкцію, зображену на рисунку 3.5, яка може стати фундаментом побудови міцної стратегії.

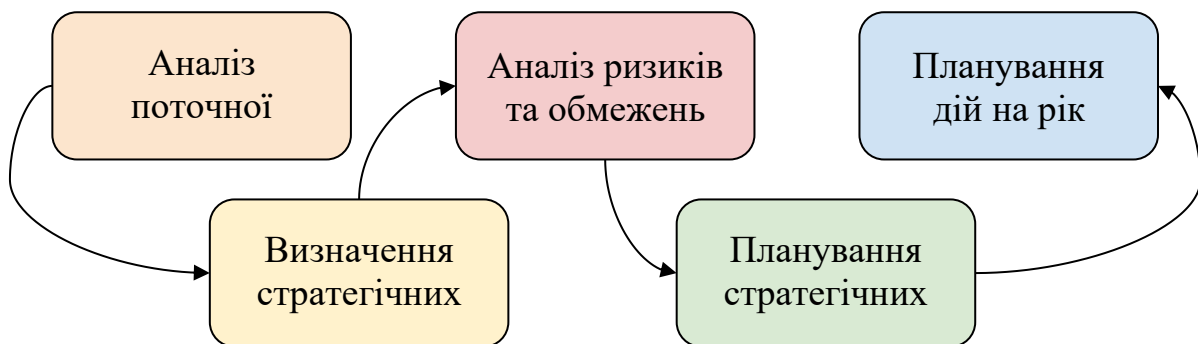


Рис. 3.5. Етапи для формування стратегії

Розроблено автором за [66]

Ми вважаємо, що необхідно розпочати з аналізу поточної ситуації, адже це допоможе зрозуміти, де знаходиться організація на цей час, її сильні та слабкі сторони, а також можливості та загрози, які існують в її внутрішньому та зовнішньому середовищі. Ми пропонуємо наступні інструменти, які можна використати для аналізу поточної ситуації й аналізу ризиків та обмежень:

Інструменти для аналізу поточної ситуації

Інструмент:	Опис
Аудит системи	комплексний перегляд усіх аспектів управління організацією, включаючи наявність та якість стратегічних документів, оцінку організаційної культури, і аналіз ключових HR-процесів
SWOT-аналіз	метод оцінки сильних (strengths), слабких (weaknesses) сторін, можливостей (opportunities) та загроз (threats) організації. Цей інструмент допомагає виявити внутрішні та зовнішні фактори, які можуть впливати на досягнення цілей (див. Додаток І) [67].
PESTEL-аналіз	інструмент, який дозволяє аналізувати зовнішнє середовище в контексті політичних, економічних, соціальних, технологічних, екологічних та правових факторів (див. Додаток К) [67].
GAP-аналіз	метод, який допомагає ідентифікувати розрив (gap) між поточним станом організації та бажаним майбутнім станом, тобто де організація хоче бути. Цей аналіз допомагає визначити необхідні дії для подолання цього розриву (див. Додаток Л) [68].
Діаграма Ісікави (діаграма риб'ячого скелета)	інструмент візуалізації, який використовується для систематичного аналізу причин і наслідків проблем. Вона допомагає командам визначити, організувати та представити всі можливі причини конкретної проблеми (див. Додаток М) [69].
Start-Stop-Continue	методика управління, яка використовується для оцінки процесів діяльності. Вона допомагає визначити: що потрібно почати робити (start), що потрібно припинити робити (stop) і що потрібно продовжувати робити (continue) (див. Додаток Н) [70].
Gallup-12	інструмент для вимірювання залученості працівників, запитальник складається з 12 питань, які за допомогою простих формулювань оцінюють різні аспекти робочого досвіду, що впливають на залученість працівника. Основна мета — дати організаціям змогу виміряти та зрозуміти рівень емоційної залученості їхніх співробітників (див. Додаток Н) [71].

Розроблено автором за [67-71]

Другим кроком є перегляд стратегічних цілей Фонду і визначення стратегічних цілей УЛР, що дозволить встановити довгострокові напрями розвитку, які повинні бути узгоджені з місією та цінностями організації. Третій крок — це аналіз ризиків та обмежень, що за допомогою інструментів описаних в таблиці, дозволяє виявити потенційні перешкоди на шляху досягнення цілей та допоможе планувати заходи щодо їх мінімізації або управління. Наступними

кроками є планування стратегічних дій та планування дій на рік для цього можна використати наступні інструменти чи методології:

Таблиця 3.2.

Інструменти для планування цілей

Інструменти	Опис
Дерево цілей та OKRs (цілі та ключові результати)	це система встановлення цілей, що дозволяє визначити ключові результати, які необхідно досягти для виконання кожної цілі. OKRs допомагають зосередитись на конкретних завданнях, які мають найбільше значення та відстежувати прогрес їх досягнення (див. Додаток Р) [72].
SMART цілі	Методологія, яка допомагає формулювати цілі таким чином, щоб вони були конкретні (specific), вимірні (measurable), досяжні (achievable), реалістичні (relevant) та обмежені в часі (time-bound) [17].
Матриця Ейзенхауера	інструмент управління часом, який допомагає пріоритизувати завдання, розподіляючи їх на чотири категорії залежно від їхньої терміновості та важливості [73].
Діаграма Ганта	це графічний інструмент планування, що відображає хронологію проекту та планування робіт, забезпечуючи візуальне представлення стадій проекту їх тривалості та послідовності [74].
Канбан-дошки	це інструмент візуалізації робочого процесу, що дозволяє управлінням та командам бачити поточний стан завдань і їх прогрес
360-градусний зворотний зв'язок	методика оцінки працівника, яка включає збір відгуків про співробітника від його керівників, колег, підлеглих, а іноді і від клієнтів, щоб отримати багатогранне уявлення про його роботу та поведінку [75]
Сценарне планування	процес аналізу можливих майбутніх подій шляхом розробки докладних планів на випадок різних сценаріїв розвитку ситуації

Розроблено автором за [72-75]

Ми вважаємо, що стратегія УЛР є ключовою для будь-якої організації, оскільки вона визначає підхід до керування найціннішим активом компанії — її співробітниками. Ось основні причини, чому стратегія УЛР є важливою:

1. Залучення та утримання талантів.
2. Розвиток та навчання: стратегія визначає, як розвивати навички та кар'єру співробітників, щоб вони відповідали потребам організації, сприяючи зростанню на інноваціях.

3. Допоможе оптимізувати витрати пов'язані з найманням, навчанням, відпустками та звільненням.
4. Стратегія УЛР формує та плекає корпоративну культуру організації.
5. Планування кадрового забезпечення.
6. Забезпечення справедливості та рівності.
7. Оцінка продуктивності працівників.
8. Система заохочень та мотивації.
9. Стратегічна адаптація до змін.

Також ми вважаємо, що розвиток персоналу є ключовим компонентом ефективної стратегії управління людськими ресурсами. Він не тільки сприяє збільшенню компетентності та продуктивності працівників, але й підвищує їхню задоволеність роботою та лояльність до організації, сприяючи формуванню позитивної корпоративної культури. Розвиток персоналу може включати навчання, кар'єрне планування, наставництво, коучинг та інші заходи, які допомагають співробітникам досягати як особистісного так, і професійного розвитку.

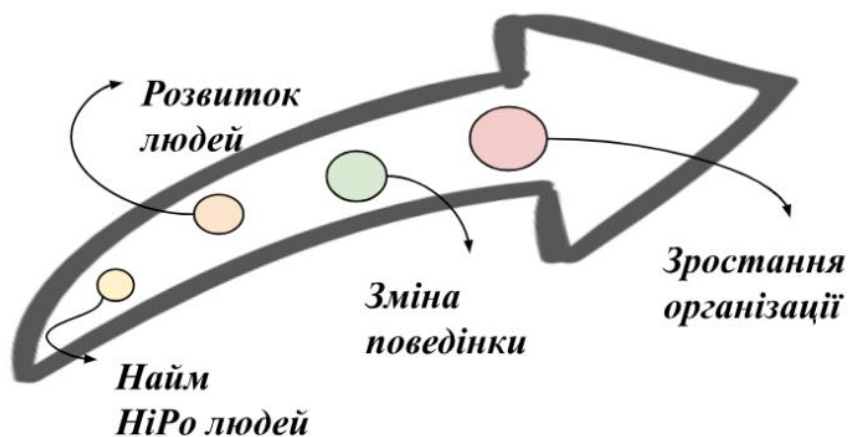


Рис. 3.6. Причини зростання організації

Розроблено автором за [76]

На рисунку 3.6. представлено концепцію, відповідно до якої розвиток людей є фундаментом для зростання організації [76]. Ця ідея підкреслює, що зростання організації тісно пов'язане з розвитком навичок та потенціалу її

співробітників. Процес розвитку людей починається з наймання правильних людей (HiPo), які мають високий потенціал для подальшого розвитку. Коли ці люди розвиваються в організації, вони можуть призводити до зміни поведінки в ширшому масштабі, що, своєю чергою, стимулює зростання всієї організації. Ключові елементи, що зображені на рисунку 3.6:

1. Наймання HiPo — це ідентифікація на наймання співробітників з високим потенціалом, які можуть стати лідерами майбутнього і впливати на всіх в організації.
2. Розвиток людей — це інвестування в освіту, тренінги та професійний розвиток співробітників, щоб вони могли розвивати свої навички та здібності.
3. Зміна поведінки — це застосування отриманих знань у роботу, що може впливати на зміну в поведінці співробітників і може призводити до підвищення продуктивності.
4. Зростання організації є результатом інвестицій в розвиток людей і зміни їх поведінки, може бути виміряно через масштабування, залучення нових інвестицій, відкриття нових напрямків.

Даний підхід вимагає злагодженої роботи HR-відділу і керівництва організації, а також постійної уваги до стратегічного планування і впровадження культури постійного навчання та розвитку. Аналіз функціонування Фонду та його окремих напрямків виявив, що наразі Фонду необхідно створити HR-відділ, в той час, як програмний напрям «Співдія Діти» вже має такий відділ. Тому рекомендуємо впровадити запропонований підхід з розвитку персоналу спочатку в рамках «Співдія Діти», щоб оцінити ефективність цих методик перед тим, як застосовувати їх у всьому Фонді.

Ми вважаємо, що розвиток персоналу є необхідним елементом для удосконалення системи управління віддаленими командами, зокрема у другому розділі зазначається про потребу в збільшенні певних видів заохочення, зокрема у сферах додаткового навчання. Але для цього необхідно також глибоко розуміти навчальні та розвивальні потреби працівників. Рекомендуємо

розробити інструкцію або політику з навчання та розвитку персоналу, яка буде враховувати:

- визначення конкретних потреб в навчанні різних груп працівників;
- рішення між внутрішніми та зовнішніми ресурсами для навчання;
- відповідність навчання організаційним та професійним стандартам;
- планування потреб у персоналі та зв'язок кар'єрного росту з навчанням;
- методи та засоби навчання, які будуть використовуватись;
- фінансування програм навчання персоналу.

Крім того, важливо визначити, кого саме розвивати, ґрунтуючись на таких факторах, як рівень мотивації та компетентності співробітників. Це допоможе інвестувати ресурси в тих, хто має високу продуктивність і мотивацію, а також визначити тих, чия продуктивність невисока, але хто може бути потенційним інвестиційним ресурсом при правильному підході до навчання та розвитку.

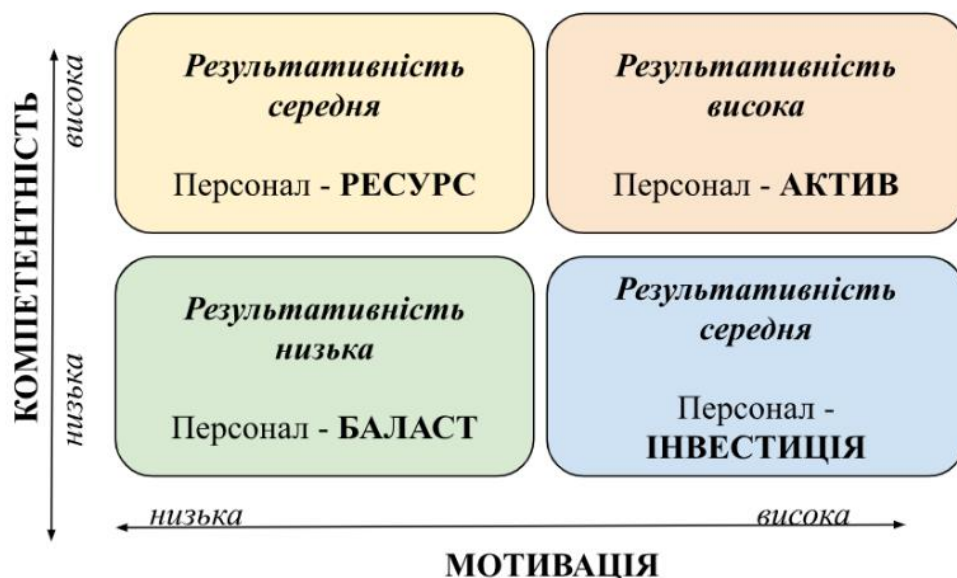


Рис. 3.7. Визначення: компетентність та мотивація у співробітника

Розроблено автором за [76]

Після розробки стратегії управління людськими ресурсами та політики навчання та розвитку співробітників, наступним важливим кроком є визначення конкретних методів і підходів до їх розвитку. У цьому контексті, ми пропонуємо розглянути використання наступних інструментів та методологій:

Таблиця 3.3.

Інструменти для навчання та розвитку співробітників

Інструмент:	Опис
План адаптації	це структурований процес введення нових працівників в організацію, що включає знайомство з корпоративною культурою, командою, продуктами чи послугами компанії, а також навчання необхідним робочим процесам.
План особистісного розвитку	індивідуальний план для співробітника, який визначає особистісні та професійні цілі та необхідні дії для їх досягнення.
Планування наступності	процес ідентифікації та розвитку потенційних майбутніх лідерів або ключових співробітників, які можуть замінити інших керівників або заповнити іншу критично важливу позицію в організації.
Завдання для розвитку	це спеціально визначені робочі завдання або проекти, які дають співробітникам можливість набути нових навичок та досвіду, необхідних для їх професійного зростання.
Складні цілі	амбітні цілі, які виходять за межі поточних можливостей і вимагають співробітників виходити з зони комфорту, щоб їх досягти.
Наставництво	Взаємовідносини між більш досвідченим співробітником (наставником) та менш досвідченим (підопічним), в яких наставник надає підтримку, знання та рекомендації для розвитку підопічного.
Менторинг	це процес, коли досвідчений професіонал (ментор) ділиться своїми знаннями, досвідом та мудрістю з менш досвідченою особою (менті), сприяючи її професійному та особистісному розвитку.
Коучинг	це процес допомоги іншій особі в розв'язанні конкретних робочих проблем шляхом стимулювання критичного мислення, пошуку власних рішень та взяття на себе відповідальності за досягнення цілей
Тренінги	це організовані навчальні заходи, які надають співробітникам нові знання або вдосконалюють наявні навички.
Обмін кращими практиками	процес за допомогою якого співробітники організації діляться власним успішним досвідом в різних сферах, з метою взаємного навчання та покращення робочих процесів.
Професійні події	це конференції, семінари, воркшопи та інші заходи, де співробітники можуть зустрітися з колегами з інших компаній, обмінятися досвідом та ідеями, а також вставити професійні контакти.

Розроблено автором за [76]

Впровадження зазначених інструментів може стати ключем до формування сильної команди висококваліфікованих фахівців, здатних ефективно вирішувати складні завдання та сприяти досягненню стратегічних цілей організації. У додатку Т надано шаблон для розробки індивідуальних планів розвитку.

Рекомендуємо також розглянути впровадження таких практик:

- менторство чи наставництво для ефективного передавання знань та досвіду між співробітниками;
- регулярні супервізії та коучинг-сесії, що дозволять співробітникам усувати професійні проблеми та розвивати навички;
- організація щомісячних зустрічей у форматі «15x4», де спікери мають можливість поділитися короткими, але змістовними презентаціями на різні теми;
- запровадження заходів з типу «факап найт», які створюють простір для обговорення невдач та отримання підтримки від колег;
- надання днів відсутності для відвідування тренінгів та професійних подій, що сприяють професійному та особистісному розвитку;
- часткове відшкодування вартості навчання, якщо набуті знання можуть бути використані для покращення роботи в організації.

Ми вважаємо, що ці практики допоможуть створити середовище сприятливе для безперервного навчання та професійного зростання, що є також й фундаментом для зростання організації.

Також перед початком впровадження змін ми пропонуємо ознайомитися із життєвим циклом співробітника, який демонструє послідовність етапів, через які проходить більшість працівників у своїх відносинах з роботодавцем [77]. Все починається з моменту, коли потенційний працівник дізнається вперше про компанію або можливість працевлаштування. Далі цикл продовжується процесами відбору, прийманні на роботу та адаптації в колективі, а згодом охоплює і період після завершення трудових відносин — від моменту прийняття рішення про звільнення до завершення робочих зв'язків. Усвідомлення життєвого циклу співробітника може значно підвищити якість УЛР у Фонді, адже кожен етап циклу має своє ключове значення.

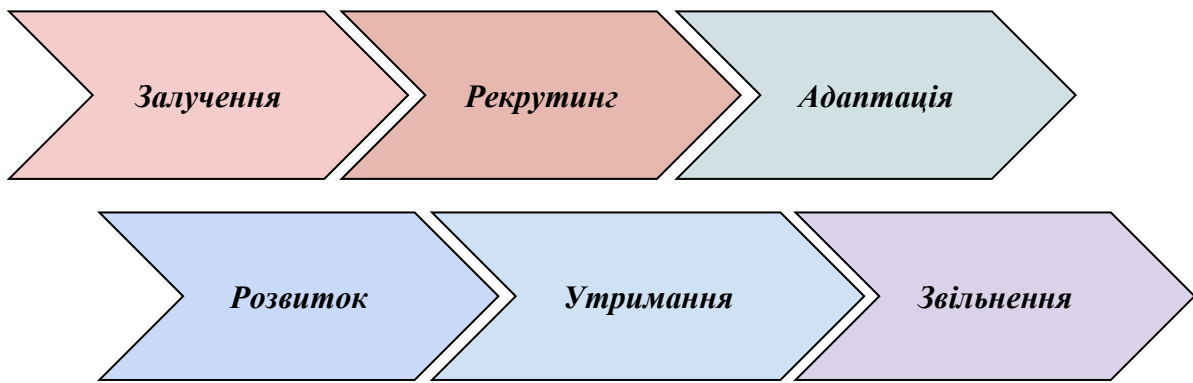


Рис. 3.8. Життєвий цикл працівника

Розроблено автором за [77]

Давайте детальніше ознайомимось з кожним етапом:

- Залучення або приваблення — це перший контакт потенційного співробітника з організацією, він може відбуватися ще до того, як компанія встановила будь-який контакт з майбутнім кандидатом [77].
- Рекрутинг — процес пошуку та відбору кандидатів.
- Адаптація або онбординг — це введення нових співробітників в курс справ, полегшення їхнього входження в колектив і засвоєння корпоративних стандартів.
- Розвиток — підтримка неперервного професійного зростання через навчання, менторство та кар'єрне планування.
- Утримання — збереження талантів в організації шляхом створення конкурентних умов праці та мотивації.
- Звільнення — кінцевий етап, який включає процеси відходу співробітника з компанії та забезпечення зворотного зв'язку для покращення внутрішніх процесів.

У розділі 2.3. в частині дослідження респондентами були зазначені деякі труднощі, які у них виникали при прийманні та адаптації в робоче середовище, також вони зазначали про потребу у рекрутингу та розвитку. Ми рекомендуємо розробити свій план дій для кожного на кожному з цих етапів — це забезпечить системність та зрозумілість в УЛР. Також ми вважаємо, що є ще два етапи, які включаються до життєвого циклу працівника — це етап офбордингу та взаємодії з колишніми співробітниками. Якщо планувати кожен з етапів з

увагою до добробуту співробітників, то це може значно підвищити їхню залученість і лояльність.

Адже згідно з дослідженням, проведеним компанією «Делойт» в Україні та Wellbeing Company, добробут працівників має важливе значення для успіху компанії. Як вказує Олена Бойченко з «Делойт» в Україні, дбайливе ставлення до добробуту співробітників є ключем до підвищення ефективності. Співробітники, які страждають від ментальних проблем не отримують належної підтримки, більш відчужені у робочому процесі, що впливає на різні аспекти діяльності. Відтак, керівництво повинно впроваджувати комплексні стратегії добробуту для підтримки як фізичного, так і ментального стану працівників [78].

Добробут включає чотири основні аспекти: ментальний, фізичний, соціальний та фінансовий [78]. Згідно з дослідженням «Делойт», стрес на роботі зазвичай викликаний такими факторами, як велике навантаження, організаційні зміни. На нашу думку, це співзвучно з нашими спостереженням у Фонді, де співробітники вказували на подібні проблеми, зокрема на баланс між роботою та особистим життям, недостатність ресурсів та проблеми з комунікацією.

За даними «Делойту», 83% організацій відчують як позитивний, так і негативний вплив віддаленої роботи, і 81% з них вживають заходів для зменшення негативного впливу [78]. Серед заходів, які ми рекомендуємо розглянути для впровадження, можна відзначити такі, як регулярні онлайн—зустрічі команди, тимбілдінги, надання додаткового обладнання для домашніх робочих місць, проведення вебінарів та тренінгів, забезпечення гнучкості робочого графіка та індивідуальні консультації з HR або керівником.

На залученість людини впливають драйвери й відіграють ключову роль у формуванні лояльності та відданості співробітників організації [79]. Вони дають змогу ідентифікувати слабкі місця та сильні сторони в кадровій політиці та корпоративній культурі. Знання драйверів залученості дозволяє коригувати стратегічні цілі для ефективного управління не тільки персоналу, а й компанією в цілому. Фактори, які впливають на драйвери залученості, включають [80]:

1. Зміни стадій життєвого циклу співробітника. На кожній стадії — від залучення до звільнення — змінюються пріоритети, вимоги та потреби співробітника.
2. Зміни в роботі компанії, як позитивні, так і негативні зміни можуть впливати на відносини співробітників до компанії.
3. Внутрішній стан співробітника: особисте життя та стан здоров'я можуть впливати на залученість та відношення до роботи.

Драйвери залученості, за моделлю Aon Hewitt, поділяються на шість основних груп: люди, можливості, робота, якість життя та процеси [80]. Вони охоплюють широкий спектр факторів, від відносин з колегами та менеджментом до здоров'я, визнання, задоволення роботою та багато іншого [81].

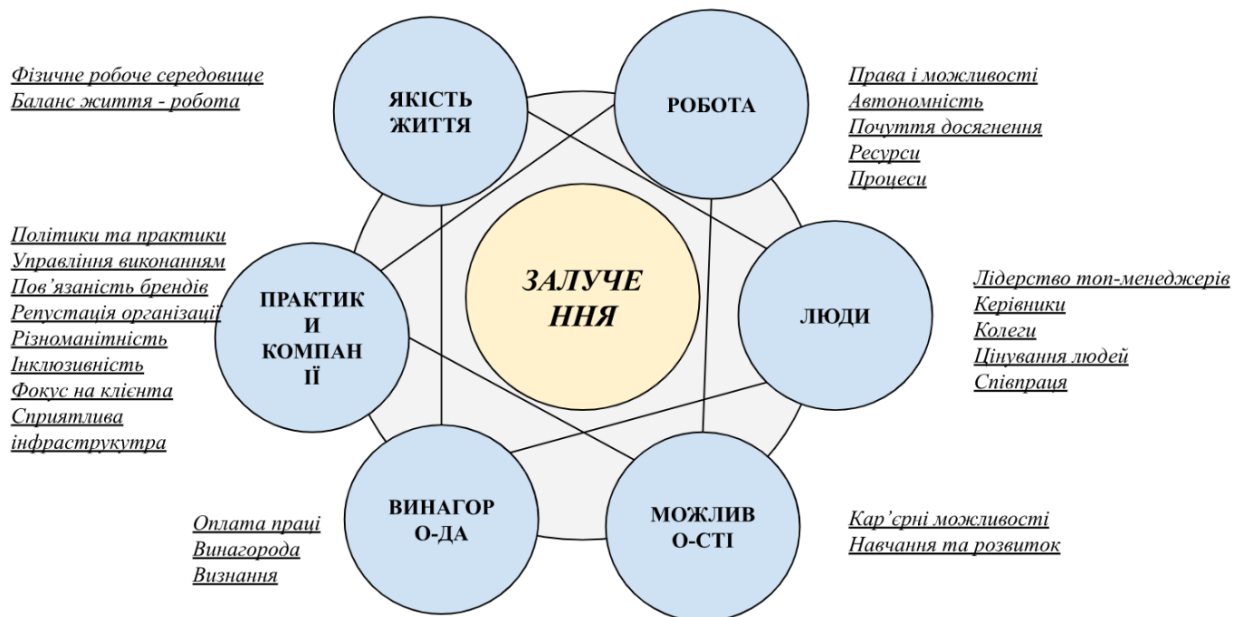


Рис. 3.9. Драйвери залученості модель Aon Hewitt

Розроблено автором за [82]

Ми вважаємо, що вплинути на всі ці фактори неможливо, але вони можуть зробити багато для підвищення загального рівня залученості та задоволеності своїх співробітників. Для вимірювання рівня залученості співробітників можна використовувати два популярні інструменти, або розробити власну унікальну метрику:

1. eNPS (Employee Net Promoter Score): цей інструмент вимірював лояльність співробітників до компанії. Він базується на відповідях на одне ключове питання: «Наскільки ймовірно, що ви будете рекомендувати нашу компанію як місце роботи вашим друзям або знайомим?». Відповіді оцінюються за шкалою від 0 до 10, і на основі цих оцінок співробітники класифікуються як промоутери, пасивні або критики. Інструкцію можна знайти в Додатку У [83].
2. Gallup Q12: це набір із 12 запитань, щоб виміряти ступінь залученості співробітників. Питання охоплюють різні аспекти робочого досвіду, включаючи ясність вимог роботи, можливості для розвитку, відносини з колегами тощо. Результати цих відповідей дають комплексне уявлення про залученість персоналу та допомагають ідентифікувати області для поліпшення. Питання до цього інструменту можна знайти в Додатку П [71].

Враховуючи вищенаведене, ми рекомендуємо БО «БФ «Співдія» приділити особливу увагу розробці та впровадженню стратегії управління людськими ресурсами, яка буде інтегрована з загальною стратегією організації. Початковим кроком повинен стати аналіз поточної ситуації й на основі аналізу варто сформулювати стратегічні цілі УЛР. Рекомендується також впровадження практик, які підтримують безперервне навчання та розвиток співробітників, включаючи менторство, коучинг, організацію тематичних зустрічей. Також не менш важливим є створення середовища, що сприяє ментальному здоров'ю та добробуту співробітників. Важливим елементом є й вивчення досвіду інших компаній, що працюють у віддаленому чи гібридному форматі. А завершальним кроком у створенні ефективної стратегії УЛР є впровадження чіткої системи моніторингу та оцінки, що дозволить коригувати підходи та покращувати процеси управління персоналом.

3.3. Розробка стратегічних ініціатив щодо забезпечення сталого удосконалення системи управління віддаленими командами в проєкті «Співдія заради Дітей»

На основі проведеного дослідження та консультації з експерткою з організаційних трансформацій у Hr-процесах Яною Ванівською-Саврук у розділі 2.3. ми виокремили декілька головних викликів: відсутність hr-відділу, недостатня комунікація, брак фінансових та людських ресурсів, тому на основі цих даних ми розробили дорожню карту для удосконалення системи управління віддаленими командами фонду та програмного напрямку.

1. Створення механізмів зворотного зв'язку: запровадження форм зворотного зв'язку та електронних скриньок, щоб співробітники могли вільно висловлювати свої думки та пропозиції.
2. Регулярні особисті зустрічі на всіх рівнях Фонду та програмного напрямку, що сприятимуть покращенню внутрішньої комунікації та розв'язання індивідуальних проблем.
3. Місячні програмні зустрічі для обговорення досягнень та викликів, з чіткими питаннями та обмеженнями часу на виступ кожної команди (див. Додаток Ф).
4. Проведення регулярних зустрічей управлінців для обговорення важливих питань, які не можуть бути висвітлені на загальних зустрічах.
5. Запровадження внутрішніх навчальних програм, які можуть проводити як внутрішні спеціалісти, так і запрошені ззовні експерти.
6. Аналіз поточної ситуації з використанням інструментів eNPS та Gallup Q12 для оцінки рівня залученості співробітників і виявлення потенційних проблемних зон.

Для додаткового аналізу ситуації та кращого розуміння динаміки команди пропонуємо провести тестування за такими інструментами, як:

- тест Белбіна, також відомий як теорія ролей команди, про теорію і її важливість ми описуємо у першому розділі, вона визначає, яким чином індивідуальні сильні сторони та слабкості членів команди

- впливають на групову динаміку та продуктивність. Результати тесту Белбіна допомагають керівникам сильніше розподілити роботу більш ефективно, формувати сильніші команди та краще розуміти, якнайкраще мотивувати індивідуальних членів команди;
- **РАІЕ** Адізеса — це тест є частиною широкої методології, яку ми описуємо у першому розділі, це методологія використовується для діагностики, розуміння та покращення організаційної ефективності та здоров'я організацій. РАІЕ є акронімом, який відображає чотири основні ролі: **P-Producer** (виробник) — зосереджений на завданнях і результативності, основна роль - забезпечити, щоб робота була зроблена ефективно; **A-Administrator** (адміністратор) — забезпечує порядок і структуру, фокусується на правилах, забезпечує стабільність та ефективність організаційних процесів; **I-Integrator** (інтегратор) — сприяє гармонійній взаємодії всередині команди та між різними відділами, відіграє ключову роль в побудові відносин, вирішенні конфліктів та підтримці позитивної корпоративної культури; **E-Entrepreneur** (підприємець) — інноватор та візіонер, здатний бачити нові можливості, ініціювати зміни та внести організацію до розвитку і росту [16]. Цей тест допомагає ідентифікувати, які з цих ролей домінують у певних співробітників або управлінських командах, і використовується для планування розвитку персоналу, формування команд та удосконалення організаційних структур.
 - Тест інтегральної динаміки, натхненний моделлю спіральної динаміки, яку ми описуємо у першому розділі, є психологічним інструментом, який допомагає зрозуміти цінності та мотиваційне ядро індивіда в умовах його поточного життя.

Ці тести допоможуть ідентифікувати різні ролі та стилі керівництва в командах, а також виявити ціннісні орієнтації співробітників. Це, своєю чергою,

сприятиме розробці ефективніших стратегій комунікації та управління, а також визначенню потреб у навчанні та розвитку персоналу.

Ми провели дані тестування на одній із віддалених команд програмного напрямку «Співдія Діти» та проаналізували отримані результати [84].

Таблиця 3.4.

Результати тестувань команди

<i>Тесту Белбіна</i>	
Реалізатори (респондент 1 і 2)	ці члени команди, як правило, практичні, організовані та ефективні в перетворенні ідей у конкретні дії. Вони можуть бути сильним в досягненні цілей і впровадженні планів.
Творці (респондент 3 і 4)	ці люди приносять інноваційність та творчі рішення. Вони є джерелом нових ідей та підходів, які можуть надихнути та оживити команду.
Координатор (респондент 4)	координатори, як правило, відмінні комунікатори та лідери команд, здатні розподіляти ефективно ресурси та людей
<i>Аналіз PAIE за Адізесом</i>	
Інтегратори (респонденти 1, 2 і 3)	ці члени команди мають сильні міжособистісні навички та здатні об'єднувати команду, вони допомагають у вирішенні конфліктів та сприяють гармонійній роботі в команді
Підприємці (респонденти 3 і 4)	ці люди привносять динаміку та ініціативність, шукають нові можливості та зміни, тож можуть сприяти інноваційності та росту команди
<i>Аналіз Інтегральної динаміки</i>	
Помаранчевий	раціональність, досягнення цілей, наука
Зелений	спільнота, екологія, турбота про добробут
Ці кольори вказують на комбінацію цілеспрямованості та відповідальності (помаранчевий) з увагою до спільноти та взаємозалежності (зелений), вони мають схильність до адаптивності, відкритості до нових ідей та цінність колективного добробуту.	

Розроблено автором за [84]

Ми вважаємо, що ключ до успішної роботи цієї команди полягає у використанні унікальних сильних сторін кожного її члена, бо тоді забезпечується збалансована командна динаміка. Наші рекомендації щодо роботи з даною командою:

1. Збалансоване використання ролей, оскільки у команді присутні як реалізатори, так і творці, важливо забезпечити баланс між генерацією ідей та їх практичним виконанням. А координатор може відігравати ключову роль у цьому процесі, забезпечуючи, щоб ідеї творців були реалізовані реалізаторами.
2. Сприяння інтеграції з огляду на наявність інтеграторів у команді, важливо використовувати їхні навички для підтримки здорової командної динаміки.
3. Залучення до створення нових продуктів чи послуг, адже підприємці можуть відігравати роль катализаторів змін та інновацій у команді. Їх ідеї та енергія можуть бути використані для пошуку нових можливостей та вдосконалення процесів.
4. Розвиток спільноти. Інтегральна динаміка вказує на потребу у співпраці та увазі до спільних цілей. Важливо підтримувати спільноту та співпрацю в команді, щоб кожен член відчував себе цінною частиною цілого.

За даним прикладом можна розробити такі рекомендації для окремих напрямів, команд чи відділів і це дозволить сформулювати якісніший підхід до управління. Зокрема результати цих тестів можна взяти за основу розробки стратегії УЛР.

Для «Співдія Діти», оскільки вони вже мають свій HR-відділ, рекомендується розробка та впровадження стратегії управління людськими ресурсами (УЛР) як пілотного проєкту. Це дозволить випробувати й оцінити ефективність запропонованих підходів і стратегій перед їх впровадженням в усьому Фонді. Пілотний проєкт допоможе виявити сильні та слабкі сторони планових ініціатив і внести необхідні корективи для подальшого розвитку.

У загальному висновку, рекомендуємо БО «БФ «Співдія» наголошувати на створенні чіткої та ефективної стратегії УЛР. Це дозволить не тільки покращити внутрішню організацію та комунікацію, але й забезпечити стабільний розвиток та зростання організації в цілому.

ВИСНОВОК

Дана магістерська робота ставила за мету розробити рекомендації для удосконалення системи управління віддаленими командами проєкту «СпівДія заради Дітей» Благодійної організації «Благодійного фонду «Співдія». Завдання, що були поставлені:

1. Проаналізувати теоретичні основи управління віддаленими командами, дослідити літературу та наукові джерела, щоб зрозуміти ключові тенденції та моделі управління віддаленими командами в різних умовах: онлайн та гібридно.
2. Вивчити специфічні виклики та можливості з яким стикаються організації при управлінні віддаленими командами, особливо в умовах криз, таких як епідемії та війни.
3. Провести аналіз діяльності фонду: історія створення, місія, візія, цінностей та організаційної структури. Особливу увагу приділити аналізу систем управлінням віддаленими командами в різних програмних напрямках.
4. Розробити практичні рекомендації з управління віддаленими командами для проєкту «СпівДія заради Дітей» БО «БФ «Співдія».

Завершальний аналіз цієї магістерської роботи підкреслює критичне значення ефективного управління командами в контексті зростаючої віддаленої взаємодії. Встановлено, що команди, що мають спільну мету і здатні до самостійної діяльності стають основою для успішної реалізації проєктів. Команда динаміка заснована на різних ролях і стадіях розвитку й вимагає від керівників не тільки теоретичних знань, але й здатності гнучко застосовувати ці знання в практиці. Адаптація до віддаленого та гібридного форматів роботи є суттєвою для організацій, що прагнуть зберегти конкурентоспроможність та ефективність в умовах цифрової трансформації та глобальних викликів. Розвиток стратегій управління віддаленими командами є важливим для створення робочого середовища, яке залучає, мотивує та підтримує

співробітників, що у свою чергу підвищує загальну ефективність та продуктивність організації.

Виявлено, що розвиток віддаленої роботи спровокований технологічним прогресом та кількома кризами, серед яких найбільш глобальною є пандемія Covid-19, а в Україні ця ситуація зокрема ускладнилась через повномасштабне вторгнення. Сучасні цифрові технології сприяли позитивному переходу організацій на віддалений або частково віддалений формат роботи. Ми також визначили основні проблеми з якими стикаються організації при роботі дистанційно або в гібридному форматі, і поділили їх на дві категорії: комунікативні та технічні. Комунікативні включають відсутність реального спілкування, затримки у комунікації, проблеми з обміном інформацією, відчуття ізоляції, що може призводити до зниження мотивації та продуктивності співробітника. Технічні охоплюють недостатнє або несправне обладнання, слабкий інтернет-зв'язок, часові розбіжності та необладнаний робочий простір. Однак ці виклики можна подолати, якщо слідкувати за світовими тенденціями, розвивати управлінські навички та здійснювати регулярний збір зворотного зв'язку від співробітників. Специфічних викликів в управлінні віддаленими командами під час криз немає, як таких; проте, якщо виклики вже існують, то вони можуть стати більш вираженими під час криз. Основним викликом під час війни може стати забезпечення безпеки співробітників, що вимагає розробки політик безпеки, включаючи план дій на випадок надзвичайних ситуацій та фінансовий резерв.

Ми провели дослідження діяльності благодійного фонду та виявили, що в його основі лежить цінність людини й він розробляє внутрішні процеси та екосистему послуг орієнтовану на особистість, а діяльність Фонду має на меті зміцнення України шляхом спільних дій людей. За час свого існування організація збрала команду з понад 250 осіб, які працюють віддалено або в гібридному форматі, що свідчить про високу здатність організації викликати довіру та об'єднувати навколо своєї місії і візії.

З огляду на важливість людини Фонд приділяє значну увагу забезпеченню якісній внутрішній комунікації, а в управлінні людськими ресурсами помітно системний підхід до розвитку та вдосконалення, адже в усіх політиках простежується прагнення створити позитивне робоче середовище, забезпечити рівність і дотримання етичних стандартів. Оскільки фонд був створений у відповідь на гуманітарну кризу, викликану вторгненням росії, то запуск проєктів був хаотичний і у кожного програмного напрямку сформувалася своя форма взаємодії всередині команди. Однією з головних проблем для фонду є відсутність HR-відділу, що ускладнює управління великою кількістю співробітників та підтримку корпоративної культури. Однак наше дослідження показало, що основним мотиватором для співробітників є місія організації та її корпоративна культура. Команда управлінців Фонду описує корпоративну культуру як сильно вмотивовану та орієнтовану на співробітників з акцентом на взаємопідтримку, самомотивацію та відповідальність.

На основі нашого дослідження ми розробили низку рекомендацій для покращення керування віддаленими командами в рамках проєкту «Співдія заради Дітей» БО «БФ «Співдія». Ці рекомендації орієнтовані на розробку стратегії управління людськими ресурсами, яка має відповідати загальній стратегії організації, а також її місії та цінностям. Рекомендується також провести всебічний аналіз поточної ситуації, використовуючи інструменти, такі як аудити, SWOT-аналіз, PESTEL-аналіз, GAP-аналіз. Важливо визначити стратегічні цілі, створити механізми для збору зворотного зв'язку, запровадити регулярні зустрічі на різних рівнях фонду, оцінити системи мотивації співробітників, переглянути схеми заохочення та розробити внутрішні освітні програми. За бажанням, для кращого розуміння динаміки команд, можна застосувати такі тестування, як тест Белбіна, РАІЕ Адізеса та тест на інтегральну динаміку. Головна рекомендація полягає в тому, що підхід до управління людськими ресурсами має бути системним та стратегічним, адже саме люди є найціннішим активом компанії.

СПИСОК ДЖЕРЕЛ

1. Bolman L. G., Deal T. E. Reframing organizations. Hoboken, NJ, USA : John Wiley & Sons, Inc., 2017. URL: <https://doi.org/10.1002/9781119281856>
2. Collaborative overload. Harvard Business Review. URL: <https://hbr.org/2016/01/collaborative-overload>
3. Shifting some employees to remote work permanently | gartner. Gartner. URL: <http://surl.li/pbrbi>
4. КОНСПЕКТ Олена ЮЗЬКОВА
5. 9 amazing statistics that show the power of teamwork. Biz Group. URL: <http://surl.li/pbrli>
6. by Jim Harter and Annamarie Mann. The Right Culture: Not Just About Employee Satisfaction. Gallup.com. URL: <http://surl.li/pbrqm> (date of access: 09.01.2024).
7. New research from braidio provides a glimpse into the future of work. PRWeb | Online Press Release Distribution Service | PRWeb. URL: <http://surl.li/pbrsp>
8. Resources - taking a pulse on the workplace of the future (infographic) - braidio. Braidio. URL: <https://braidio.com/taking-pulse-on-the-workplace-of-the-future/>
9. Бушуєва Н., Ярошенко Ю., Ярошенко Р. Управління проектами та програмами організаційного розвитку : навч. посіб. Київ : Саміт-кн., 2010. 200 с.
10. Jim S. Managing change through training and development. London : Kogan Page, 1991. 217 p.
11. Key Differences. Difference between group and team | group vs team | types & comparison chart, 2022. YouTube. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=eMVUAAk7EAw>
12. Tuckman B. W. Developmental sequence in small groups. Psychological bulletin. 1965. P. 384–399. URL: https://web.mit.edu/curhan/www/docs/Articles/15341_Readings/Group_Dynamics/Tuckman_1965_Developmental_sequence_in_small_groups.pdf.
13. Tuckman B. W., C. Jensen M. A. ЕтапизМала групарозвитокПерегляну. Sage publications. 1977. С. 419–427. URL: <https://doi.org/10.1177/105960117700200404>.
14. The nine belbin team roles. Belbin | High Performing Teams. URL: <https://www.belbin.com/about/belbin-team-roles>
15. Романюк Л. М. Стратегії розвитку персоналу промислових підприємств у сучасних умовах : thesis. 2009. URL:

<http://dspace.kntu.kr.ua/jspui/handle/123456789/4362> (дата звернення: 09.01.2024).

16. Адізес І. К. Управління життєвим циклом корпорацій / пер. з англ Н. Палій. Харків : Книжк. клуб "Клуб Сімейн. Дозвілля", 2018. 496 с.

17. Волинець Д. CURLY менеджмент: як управляти проєктами, не зраджуючи себе. Київ : Yakaboo Publishing, 2023. 200 с.

18. Maslow A. H. A theory of human motivation. *Psychological review*. 1943. Vol. 50, no. 4. P. 370–396. URL: <https://doi.org/10.1037/h0054346>

19. Graves C. Graves: levels of human existence : transcription of a seminar at the washington school of psychiatry, october 16, 1971. Santa Barbara, CA : ECLET Pub., 2002. 165 p.

20. Mindvalley. The integral life with ken wilber, 2020. YouTube. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=gdC53xkBJf0> (date of access: 10.01.2024).

21. Пекар В. Різнобарвний менеджмент. Еволюція мислення, лідерства та керування. 2-ге вид. Харків : Фоліо, 2016. 191 с.

22. Лалу Ф. Компанії майбутнього / пер. з англ Р. Ключка. Харків : Клуб сімейн. дозвілля, 2017. 543 с.

23. Gast A., Probst N., Simpson B. Purpose, not platitudes: a personal challenge for top executives. McKinsey & Company. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/purpose-not-platitudes-a-personal-challenge-for-top-executives>

24. Cahill A. Are you getting the best out of your leadership team? – integral. Center for Creative Leadership. URL: <https://www.integral.global/learn/are-you-getting-the-best-out-of-your-leadership-team> (date of access: 10.01.2024).

25. State of remote work 2021. Buffer. URL: <https://buffer.com/state-of-remote-work/2021>.

26. 2018 trends in high-performing global virtual teams. <https://www.rw-3.com/>. URL: <http://surl.li/pcwwa> (date of access: 10.01.2024).

27. Nilles J. Telecommunications and organizational decentralization. *IEEE transactions on communications*. 1975. Vol. 23, no. 10. P. 1142–1147. URL: <https://doi.org/10.1109/tcom.1975.1092687> (date of access: 10.01.2024).

28. Christos K. Team management and collaborative distance working: impact of covid19 in remote working in thessaloniki. : extended abstract. THESSALONIKI – GREECE, 2023. 66 p. URL: <http://surl.li/pcxos>.

29. Кодекс законів про працю стаття 60 п.1-2

30. The state of remote work report by owl labs. Owl Labs Blog | Supporting remote work and stellar video conferencing. URL: <https://resources.owllabs.com/state-of-remote-work> (date of access: 10.01.2024).
31. Фрайд Дж., Хенссон Д. Х. Remote. Офіс не потрібен / пер. з англ Л. Котляр. Харків : Клуб сімейн. дозвілля, 2021. 208 с.
32. O'Loughlin H. 40 benefits of remote work i've experienced | buildremote. Buildremote. URL: <https://buildremote.co/remote-work/benefits-of-remote-work/> (date of access: 10.01.2024).
33. Does working from home work? Evidence from a chinese experiment * / N. Bloom et al. The quarterly journal of economics. 2014. Vol. 130, no. 1. P. 165–218. URL: <https://doi.org/10.1093/qje/qju032> (date of access: 10.01.2024).
34. State of remote report work 2019. Owl Labs. URL: <https://resources.owllabs.com/hubfs/Owl%20Labs%202019%20State%20of%20Remote%20Work%20Report%20PDF.pdf>.
35. Richter A. Locked-down digital work. International journal of information management. 2020. Vol. 55. P. 102157. URL: <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102157> (date of access: 10.01.2024).
36. Adapting to the enforced remote work in the covid 19 pandemic. 34th bled econference – digital support from crisis to progressive change. 2021. P. 630–642. URL: <https://doi.org/10.18690/978-961-286-485-9.44>.
37. Townsend A. M., DeMarie S. M., Hendrickson A. R. Virtual teams: technology and the workplace of the future. Academy of management perspectives. 1998. Vol. 12, no. 3. P. 17–29. URL: <https://doi.org/10.5465/ame.1998.1109047> (date of access: 10.01.2024).
38. Employer Branding Community UA UA. Як зберігати залученість працівників у віддаленому режимі роботи: кейси DataArt і MacPaw. LinkedIn: Log In or Sign Up. URL: <http://surl.li/pdayo> (дата звернення: 10.01.2024).
39. Jim Harter. Disengagement persists among U.S. employees. Gallup.com. URL: <https://www.gallup.com/workplace/391922/employee-engagement-slump-continues.aspx> (date of access: 11.01.2024).
40. Сайт "БО "БФ "Співдія" - <https://spivdiia.org.ua/>
41. Річний звіт благодійної організації «Благодійний фонд «Співдія» за 2022 рік [Електронний ресурс]. – Режим доступу до ресурсу: <http://surl.li/nkjwd>.
41. Сайт "БО "БФ "Співдія" - <https://spivdiia.org.ua/>
42. Етичний кодекс БО "БФ "Співдія"
43. Політика управління проєктами БО "БФ "Співдія"
44. Політика Моніторинг та оцінка БО "БФ "Співдія"
45. Політика адаптації волонтерів БО "БФ "Співдія"

46. Політика внутрішніх комунікацій БО "БФ "Співдія"
47. Політика запобігання конфлікту інтересів БО "БФ "Співдія"
48. Стандрати надання послуг в БО "БФ "Співдія"
49. Політика запобігання сексуальної експлуатації на наруги
50. Інструкція підбору команди
51. Інструкція оффбордингу з команди
52. Інструкція надання днів відсутності
53. Стратегічні цілі
54. Інтерв'ю з засновницею фонду "Співдія". ELLE. URL: <https://elle.ua/ludi/interview/spivdiya-ta-pidtrimka-odne-odnogo-mayut-stati-chastinoyu-nashoi-kulturi-irina-tulyakova/> (дата звернення: 11.01.2024).
55. Статут БО "БФ "Співдія"
56. Співдія діти ПДФ Файл
57. Інтерв'ю з керівницею програмного напрямку "Співдія заради Дітей" Олю Сиротюк
58. Мережеві структури як сучасна форма організації економічної діяльності | Л Г Смоляр | Ефективна економіка №12 2012. Журнал «Ефективна економіка» - наукове фахове видання з питань економіки. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1660>
59. Форма зворотнього зв'язку проєкту "Співдія заради дітей"
60. Стратегічна сесія
61. Опитування "Методи управління людським потенціалом в БО "БФ "Співдія"
62. Дані з ретроспективи проєкту "Співдія соціальна підтримка"
63. Дані з ретроспективи фонду
64. Кушнірук М. Зворотній зв'язок співробітників: інструкція для HR-фахівця. All-in-One HR platform PeopleForce. URL: <https://peopleforce.io/uk/blog/zvorotnij-zvyazok-spivrobitnikiv>
65. Моніторинг і оцінка
66. Садоха О. Метеріали лекції "Управління людським потенціалом". Львів, ІЛУ УКУ, 2023.
67. Насирова С. Матеріали лекції "Стратегічний маркетинг для ГО" Львів, ІЛУ УКУ, 2023.
68. Conducting A gap analysis: a four-step template. ClearPoint Strategy | Automate Your Strategy. URL: <https://www.clearpointstrategy.com/blog/gap-analysis-template>

69. Fishbone (ishikawa) diagram. MoreSteam. URL: <https://www.moresteam.com/toolbox/fishbone-diagram> (date of access: 11.01.2024).
70. May E. The start-stop-continue exercise: how to conduct one (+template). Niagara Institute | Training and Coaching for the Everyday Leader. URL: <https://www.niagarainstitute.com/blog/start-stop-continue> (date of access: 11.01.2024).
71. Gallup's Q12 employee engagement survey - gallup. Gallup.com. URL: <https://www.gallup.com/q12/> (date of access: 11.01.2024).
72. Laor E. Maximize success with the goal tree: a practical management tool. LinkedIn: Log In or Sign Up. URL: <http://surl.li/pehoz> (date of access: 11.01.2024).
73. Матриця ейзенхауера. Happy Monday. URL: <https://happymonday.ua/matrytsya-ejzenhauera> (дата звернення: 11.01.2024).
74. What is a gantt chart? Guide to project timelines [2023] • asana. Asana. URL: <https://asana.com/resources/gantt-chart-basics> (date of access: 11.01.2024).
75. Getting 360-degree feedback right. Harvard Business Review. URL: <https://hbr.org/2001/01/getting-360-degree-feedback-right>.
76. Садоха О. Матеріали лекції "Розвиток. Наступництво". Львів, ІЛУ УКУ, 2023
77. Репозитарій Національного Авіаційного Університету: Home. URL: <http://surl.li/peios>.
78. Перше в Україні дослідження організаційного добробуту – як компанії піклуються про своїх працівників. «Делойт» в Україні. URL: <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/press-room/press-release/2021/well-being-survey.html>
79. Вивчення драйверів залученості персоналу. All-in-One HR platform PeopleForce. URL: <http://surl.li/pekhf> (дата звернення: 11.01.2024).
80. Садоха О. Матеріали лекції "Залученість персоналу"
81. Employer Branding Community UA. Як зберігати залученість працівників у віддаленому режимі роботи: кейси DataArt і MacPaw. LinkedIn: Log In or Sign Up. URL: <http://surl.li/pdayo>.
82. Trends in global employee engagement. Better Decisions | Aon. URL: <http://surl.li/pekll>
83. What is employee net promoter score (eNPS)?. All-in-One HR platform PeopleForce. URL: <https://peopleforce.io/hr-glossary/employee-net-promoter-score>.
84. Результати тестувань команди

Додаток А

Тест Белбіна для визначення ролей в команді

1. ТЕСТ РОЛІ В КОМАНДІ (Тест Белбіна)

Інструкція. Цей тест складається з 7 окремих блоків по 8 питань або тверджень, з якими ви можете погодитися або не погодитися. На кожен блок у Вас є 10 балів. Присвоювати бали можна не більше, ніж 3 м або 4 м твердженням у блоці. Якщо Ви згодні з яким-небудь твердженням на всі 100%, ви можете віддати йому всі 10 балів. При цьому одній пропозиції можна присвоювати мінімум 2 бали. Перевірте, щоб сума всіх балів по кожному блоку не перевищувала 10 балів.

БЛОК 1. ЩО Я МОЖУ ЗАПРОПОНУВАТИ КОМАНДІ?

10	<i>Я думаю, що в змозі швидко сприймати та використовувати нові можливості.</i>
11	<i>Я легко кооперуюсь з людьми різних типів</i>
12	<i>Мій головний актив – продукувати нові ідеї.</i>
13	<i>Я здатен залучати людей, які, на мою думку, можуть зробити великий вклад в досягнення командних цілей.</i>
14	<i>Моя особиста здібність – ефективно доводити справу до кінця.</i>
15	<i>Я не уявляю собі тимчасового зниження своєї популярності, навіть якщо це приведе до збільшення прибутків.</i>
16	<i>Зазвичай я відчуваю, що реалістичне і що дієздатне.</i>
17	<i>Я здатен запропонувати вагомі аргументи на користь іншої лінії дій, не провокуючи при цьому упередженого ставлення.</i>

БЛОК 2. ЩО ХАРАКТЕРИЗУЄ МЕНЕ ЯК ЧЛЕНА КОМАНДИ?

20	<i>Я почуваю себе некомфортно на зборах та нарадах, навіть якщо вони чітко структуровані і продумано організовані.</i>
21	<i>Я схильний покладатися на людей, які добре вміють аргументувати свою точку зору ще до того, коли вона була всебічно обговорена.</i>
22	<i>Коли група дискутує з приводу нових ідей, я можу занадто багато говорити.</i>
23	<i>Моє особисте ставлення заважає мені підтримувати колег з ентузіазмом.</i>
24	<i>Коли потрібно зробити будь-яку справу, деякі люди вважають, що я дію агресивно і авторитарно.</i>
25	<i>Я вагаюсь брати на себе лідерську роль, можливо тому, що занадто чуттєвий до почуттів та настроїв групи.</i>
26	<i>У мене є схильність настільки захоплюватися власними справами, що я забуваю про те, що відбувається довкола.</i>
27	<i>Мої колеги вважають, що я надмірно переймаюсь незначними деталями та боюсь ризику, що справа буде зроблена марно.</i>

БЛОК 3. КОЛИ Я ПРАЦЮЮ З ІНШИМИ НАД ПРОЕКТОМ

30	<i>Я можу добре впливати на інших людей, при цьому не здійснюючи сильного тиску.</i>
31	<i>Моє „шосте чуття” підказує і застерігає мене від помилок та інцидентів, які інколи трапляються через неухважність.</i>
32	<i>В ім'я досягнення головних цілей, я готовий прискорювати події, не витрачаючи часу на обговорення.</i>
33	<i>Від мене завжди можна чекати чогось оригінального.</i>
34	<i>Я завжди готовий підтримати хорошу пропозицію, яка принесе вигоду всім.</i>
35	<i>Я постійно відслідковую останні ідеї та новітні досягнення.</i>
36	<i>Я думаю, що мої здібності до суджень та оцінок можуть бути значним внеском у прийняття правильних рішень.</i>

Продовження Додатку А

37		<i>На мене завжди можна покластися на завершальному етапі роботи.</i>
БЛОК 4. МОЄ ВІДНОШЕННЯ ТА ІНТЕРЕС ДО ГРУПОВОЇ РОБОТИ		
40		<i>Я щиро бажаю знати своїх колег краще.</i>
41		<i>Я не боюся ні оскаржувати точку зору іншої людини, ні залишитися в меншості.</i>
42		<i>Зазвичай, я можу довести неконкурентоспроможність невдалої пропозиції.</i>
43		<i>Я вважаю, що я здатен добре виконати будь-яку функцію заради виконання спільного блага.</i>
44		<i>Часто я уникаю очевидних рішень і приходжу замість цього до несподіваного вирішення проблеми.</i>
45		<i>Все, що я роблю, я прагну доводити до досконалості.</i>
46		<i>Я готовий використовувати контакти та зв'язки поза групою.</i>
47		<i>Я не відчуваю труднощів у прийнятті рішень, хоча я завжди відкритий різним точкам зору.</i>
БЛОК 5. Я ОДЕРЖУЮ ЗАДОВОЛЕННЯ ВІД РОБОТИ, ТОМУ ЩО...		
50		<i>Мені подобається аналізувати ситуації та оцінювати можливі напрями діяльності.</i>
51		<i>Мені цікаво знаходити практичні шляхи вирішення проблеми.</i>
52		<i>Мені приємно відчувати, що я допомагаю створенню хороших відносин на роботі.</i>
53		<i>Часто маю сильний вплив на рішення, що приймається.</i>
54		<i>Я маю відкриті, привітні відносини з людьми, які можуть запропонувати щось нове.</i>
55		<i>Я можу переконувати людей в необхідності певної лінії дій.</i>
56		<i>Я почувую себе добре вдома, коли я можу приділити максимум уваги завданню.</i>
57		<i>Я люблю працювати з будь-чим, що стимулює мою уяву.</i>
БЛОК 6. КОЛИ ЗАВДАННЯ СКЛАДНЕ ТА НЕЗНАЙОМЕ		
60		<i>Я відкладаю справу на певний час та розмірковую над проблемою.</i>
61		<i>Я готовий співпрацювати з людьми, які більш позитивно і з більшим ентузіазмом відносяться до проблеми.</i>
62		<i>Я намагаюсь зробити завдання простішим, підшукуючи в групі людей, які можуть взяти на себе вирішення частини проблеми.</i>
63		<i>Моє вроджене почуття часу дозволяє мені витримувати терміни виконання завдання.</i>
64		<i>Я вважаю, мені вдається зберегти ясність думки і спокій.</i>
65		<i>Навіть під тиском зовнішніх обставин, я не відступаю від мети.</i>
66		<i>Якщо я відчуваю, що група не прогресує, я готовий взяти лідерські обов'язки на себе.</i>
67		<i>Я б розпочав дискусію з метою стимулювання появи нових думок, які сприяли б вирішенню проблеми.</i>
БЛОК 7. ПРОБЛЕМИ, ЩО ВИНΙΚАЮТЬ ПРИ РОБОТІ В ГРУПАХ		
70		<i>Я схильний висловлювати свою нетерпимість по відношенню до людей, які стоять на шляху розвитку прогресу (заважають).</i>
71		<i>Інші можуть критикувати мене за те, що я занадто аналітичний і не підключаю інтуїцію.</i>
72		<i>Моє бажання впевнитися в тому, що робота виконується з високим якісним рівнем, може інколи приводити до затримки.</i>
73		<i>Мені швидко все набридає, і я покладаюсь на те, що хтось із групи стимулює мій інтерес.</i>
74		<i>Мені важко приступити до вирішення завдання, не маючи чіткої цілі.</i>
75		<i>Інколи мені важко пояснити та описати проблему в комплексі.</i>
76		<i>Я знаю, що вимагаю від інших того, що сам не можу виконати.</i>
77		<i>Я вагаюсь висловлювати власну думку, коли я знаходжусь в очевидній опозиції до більшості.</i>

Продовження Додатку А

Обробка результатів: перенесіть свої бали з кожного блоку опитувальника в таблицю внизу. Прослідкуйте, щоб загальна сума всіх балів в підсумковому рядку була рівна 70. Якщо підсумок не рівний 70, перерахуйте, будь ласка, ще раз, десь була допущена помилка.

Блок №	РЕАЛІЗАТОР	КООРДИНАТОР	ТВОРЕЦЬ	ГЕНЕРАТОР ІДЕЙ	ДОСЛІДНИК	ЕКСПЕРТ	ДИПЛОМАТ	ФАХІВЕЦЬ
1	16	13	15	12	10	17	11	14
2	20	21	24	26	22	23	25	27
3	37	30	32	33	35	36	34	31
4	43	47	41	44	46	42	40	45
5	51	55	53	57	54	50	52	56
6	65	62	66	60	67	64	61	63
7	74	76	70	75	73	71	77	72
Підсумок								

РЕАЛІЗАТОР

Характеристика. *Реалізаторам* властиві практичний здоровий глузд і хороше відчуття самоконтролю і дисципліни. Вони люблять важку роботу і подолання проблем в системному режимі. Більшою мірою *Реалізатори* є типовими особами, чия вірність і інтерес співпадають з цінностями компанії. Вони менш сконцентровані на переслідуванні власних інтересів. Проте, їм може не вистачати спонтанності і вони можуть проявляти жорсткість і непохитність.

Функціональність. Вони дуже корисні для компанії завдяки своїй надійності і старанності. Вони добиваються успіху, тому що дуже працездатні і можуть чітко визначити те, що здійснимо і має відношення до справи. Говорять, що багато виконавців роблять тільки ту роботу, яку хочуть робити і нехтують завданнями, які знаходять неприємними. *Реалізатори*, навпаки, робитимуть те, що необхідно справі. Хороші *Реалізатори* часто просуваються до високих посадових позицій в управлінні завдяки своїм хорошим організаторським здібностям і компетентності в рішенні всіх важливих питань.

КООРДИНАТОР

Характеристика. Відмінною рисою *Координаторів* є здатність примушувати інших працювати над розподіленими цілями. Зрілий, досвідчений і упевнений, *Координатор* охоче роздає доручення. У міжособових відносинах вони швидко розкривають індивідуальні схильності і таланти і мудро їх використовують для досягнення мети команди. Вони не обов'язково найрозумніші члени команди, це люди з широким світоглядом і досвідом, що користуються загальною повагою команди.

Функціональність. Вони добре себе проявляють, знаходячись на чолі команди людей з різними навиками і характерами. Вони краще працюють спільно з

Продовження Додатку А

колегами рівними по рангу або позиції, чим із співробітниками нижчих рівнів. Їх девізом може бути «консультація з контролем». Вони вірять, що проблему можна вирішити мирним шляхом. У деяких компаніях *Координатори* можуть вступати в конфлікти через різницю в поглядах з *Творцями*.

ТВОРЕЦЬ

Характеристика. Це люди з високим рівнем мотивації, невичерпною енергією і великим прагненням до творчих та професійних звершень. Зазвичай, це яскраво виражені екстраверти, що володіють сильною напористістю. Їм подобається кидати виклик іншим, їх мета – перемога. Їм подобається вести інших і підштовхувати до дій. Якщо виникають перепони, вони швидко знаходять обхідні шляхи. Свавільні і уперті, упевнені і напористі, вони мають схильність емоційно відповідати на будь-яку форму розчарування або краху планів. Цілеспрямовані, такі, що люблять посперечатися. Але їм часто не вистачає простого людського розуміння. Їх роль сама конкурентна в команді.

Функціональність. Вони, зазвичай, стають хорошими керівниками, завдяки тому, що уміють генерувати дії і успішно працювати під тиском. Вони уміють легко надихати команду, і дуже корисні в групах з різними поглядами, оскільки здатні приборкати пристрасті. *Творці* здатні підніматися над проблемами будь-якого роду, продовжуючи лідирувати, не зважаючи на них. Вони можуть легко провести необхідні зміни і не відмовляються від нестандартних рішень. Відповідаючи назві, вони намагаються нав'язувати групі деякі зразки або форми поведінки і діяльності. Вони є найефективнішими членами команди, здатними гарантувати позитивні дії.

ГЕНЕРАТОР ІДЕЙ

Характеристика. *Генератори ідей* є інноваторами і винахідниками, можуть бути дуже креативними. Вони сіють зерно і ідеї, з яких проростають більшість розробок і проектів. Зазвичай вони вважають за краще працювати самостійно, відокремившись від інших членів команди, використовуючи свою уяву і часто слідуючи нетрадиційним шляхом. Мають схильність бути інтровертами і сильно реагують як на критику, так і на похвалу. Часто їх ідеї мають радикальний характер, і їм не вистачає практичних зусиль. Вони незалежні, розумні і оригінальні, але можуть бути слабкими в спілкуванні з людьми іншого рівня або напрямку.

Функціональність. Основна функція *Генераторів ідей* – створення нових пропозицій і вирішення складних комплексних проблем. Вони дуже необхідні на початкових стадіях проектів або коли проект знаходиться під загрозою зриву. Вони зазвичай є засновниками компаній або організаторами нових виробництв. Проте, велика кількість *Генераторів ідей* в одній компанії може привести до контрпродуктивності, оскільки вони мають тенденцію проводити час, укріплюючи свої власні ідеї і вступаючи один з одним в конфлікт.

ДОСЛІДНИК

Характеристика. *Дослідники* - часто ентузіасти і яскраві екстраверти. Вони уміють спілкуватися з людьми в компанії і за її межами. Вони народжені для ведення переговорів, дослідження нових можливостей і налагодження контактів. Хоча і не будучи генераторами оригінальних ідей, вони дуже легко підхоплюють ідеї інших і розвивають їх. Вони дуже легко

Продовження Додатку А

розпізнають, що є в наявності і що ще можна зробити. Їх зазвичай дуже тепло приймають в команді завдяки їх відкритій натурі. Вони завжди відкриті і допитливі, готові знайти можливості у всьому новому. Але, якщо вони не стимулюються іншими, їх ентузіазм швидко знижується.

Функціональність. Вони дуже добре реагують і відповідають на нові ідеї і розробки, можуть знайти ресурси і поза групою. Вони самі відповідні люди для установки зовнішніх контактів і проведення подальших переговорів. Вони уміють самостійно думати, отримуючи інформацію від інших.

ЕКСПЕРТ

Характеристика. Це дуже серйозні і передбачливі люди з природженим імунітетом проти надмірного ентузіазму. Повільні в ухваленні рішення, віддають перевагу добре все обдумати. Вони здатні критично мислити. Вони уміють бути проникливими в думках, беручи до уваги всі чинники. Експерти рідко помиляються.

Функціональність. *Експерти* найбільш підходять для аналізу проблем і оцінки ідей і пропозицій. Вони добре уміють зважувати всі «за і проти» запропонованих варіантів. В порівнянні з іншими, *Експерти* здаються черствими, занудними і надмірно критичними. Деякі дивуються, як їм вдасться стати керівниками. Проте багато *Експертів* займають стратегічні пости і досягають успіху на посадах вищого рангу. Дуже рідко успіх або зрив справи залежить від ухвалення квапливих рішень. Це ідеальна «сфера» для *Експертів*, людей, які рідко помиляються і, врешті-решт, виграють.

ДИПЛОМАТ

Характеристика. Це люди, що користуються найбільшою підтримкою команди. Вони дуже ввічливі і товариські. Вони уміють бути гнучкими і адаптуватися до будь-якої ситуації і різних людей. *Дипломати* дуже дипломатичні і сприйнятливі. Вони уміють слухати інших і співпереживати, дуже популярні в команді. У роботі вони покладаються на чутливість, але можуть зіткнутися зі складністю при ухваленні рішень в термінових і невідкладних ситуаціях.

Функціональність. Роль *Дипломатів* полягає в запобіганні міжособових проблем, що з'являються в команді, і тому це дозволяє ефективно працювати всім її членам. Уникаючи проблем, вони йтимуть довгою дорогою, ради того, щоб обійти їх стороною. Вони не часто стають керівниками, тим більше, якщо їх безпосередній начальник підкоряється *Творцеві*. Це створює клімат, в якому дипломатія і сприйнятливість людей цього типу є справжньою знахідкою для команди, особливо при управлінському стилі, де конфлікти можуть виникати і повинні штучно присікатися. Такі люди як керівники не представляють загрозу ні для кого і тому завжди бажані для підлеглих. *Дипломати* служать свого роду «мастилом» для команди, а люди в такій обстановці співпрацюють краще.

ВИКОНАВЕЦЬ

Характеристика. Володіють величезною здатністю доводити справу до завершення і звертати увагу на деталі. Вони ніколи не починають те, що не можуть довести до кінця. Вони мотивуються внутрішніми переживаннями, хоча часто зовні виглядають спокійними і незворушними. Представники цього типу часто є інтровертами. Їм зазвичай не потрібне стимулювання із зовні. Вони не терплять випадковостей. Не схильні до делегування, вважають за краще виконувати завдання самостійно.

Продовження Додатку А

Функціональність. Є незамінними в ситуаціях, коли завдання вимагають сильної сконцентрованості і високого рівня акуратності. Вони несуть відчуття терміновості і невідкладності в команду і добре проводять різні мітинги. Добре справляються з управлінням, завдяки своєму прагненню до вищих стандартів, своєї акуратності, точності, уваги до деталей і уміння завершувати розпочату справу.

ФАХІВЕЦЬ

Характеристика. Це особи, які пишуться придбаними технічними навиками і уміннями у вузькій сфері. Їх пріоритетами є надання професійних послуг, сприяння і просування в своїй сфері діяльності. Проявляючи професіоналізм у своєму предметі, вони рідко цікавляться справами інших. Можливо, вони стануть експертами, слідуючи своїм стандартам і працюючи над вузьким колом специфічних проблем. Взагалі, небагато людей, беззастережно відданих своїй справі і прагнучих стати першокласними фахівцями.

Функціональність. Фахівці грають свою специфічну роль в команді завдяки своїм рідкісним навикам, на яких і базується сервіс або виробництво компанії. Будучи керівниками, вони користуються пошаною, оскільки знають набагато більше про свій предмет, чим хто-небудь ще і зазвичай вимушені ухвалювати рішення, спираючись на свій глибокий досвід.

РОЛІ В КОМАНДІ ПО БЕЛБІНУ

РОЛІ І ОПИС ВКЛАДУ В РОБОТУ КОМАНДИ	МОЖЛИВІ СЛАБКІ СТОРОНИ
Генератор ідей: креативність, уява, своєрідність, незвичайність, вирішує складні завдання.	Ігнорує випадковості, надзвичайно зайнятий, щоб ефективно обмінюватися інформацією.
Дослідник: екстраверт, ентузіаст, компанійський. Не втрачає нагоди розширити коло контактів та сфер впливу.	Надмірний оптимізм. Втрата інтересу, якщо зникає першопочатковий ентузіазм.
Координатор: зрілість, впевненість, хороший керівник. Пояснює цілі, стимулює прийняття рішення, делегує повноваження.	Часто сприймається як маніпулятор, розвантажує персональну роботу.
Творець: пошук, динамічність, подолання тиску. Напористість і сміливість в подоланні перешкод.	Схильність до провокацій. Принижує почуття інших людей.
Експерт: поміркованість, стратегія, проникливість. Бачить всі можливості. Вміє дати точну та об'єктивну оцінку.	Брак напористості, невміння надихати інших.
Дипломат: співпраця, м'якість, сприйнятливість, дипломатія. Вміє слухати, будувати і попереджувати протиріччя.	Нерішучість в суперечливих ситуаціях.
Реалізатор: дисциплінованість, надійність, консерватизм, практичність. Перетворює ідеї в практичні дії.	Брак гнучкості. Повільно реагує на нові можливості.
Виконавець: старанність, клопітливості, добросовісність, скрупульозність. Знаходить помилки та недоліки, виконує все вчасно.	Схильний до надмірної тривоги. Неохоче делегує повноваження.
Фахівець: цілеспрямованість, відданість своїй справі. Надає знання та вміння зі специфічних питань.	Робить вклад лише у вузькій сфері. Надзвичайно зосереджений на технічному боці справи.

Додаток Б
Показники з річного звіту БО «БФ «СпівДія»

Показник з річного звіту	Напрямок
463 738 тисячам потребуючим	Надали благодійну допомогу
62 572 дитині	надали психоемоційну підтримку
1537 бенефіціарам	надали юридичну допомогу
9815 унікальним бенефіціарам	надали психологічну підтримку
2817 бенефіціарам	провели консультації з працевлаштування
49 грантів	видано грантів підтримки для малого бізнесу
120 к-сть верифікованих шелтерів; 3000 мешканців шелтерів отримали допомогу	дані по напрямку “СпівДія Шелтер”
4990 ноутбуків	передано ноутбуків постраждалим від російської агресії
99 197 одиниць гуманітарної допомоги	к-сть залученої допомоги в рамках співпраці з Needslist
понад 10 000 тисяч	забезпечили внутрішньо переміщених осіб необхідним одягом
понад 1550 людей	отримало допомогу в рамках P2P
понад 180 тон	допомоги залучено в рамках P2P
212 млн грн	сума реалізованих грантових програм
понад 380 млн грн	орієнтовна оцінка наданої допомоги
майже 9 млн грн	оціночна вартість наданої матеріально-технічної підтримки
майже 1 млн грн	залучені донати від фізичних та юридичних осіб

Додаток В
Нагороди БО «БФ «СпівДія» та її членів

КЛЮЧОВІ НАГОРОДИ

52 місце у ТОП-100 публічних
 транспарентних добродійних
 організацій України 2022 року за
 версією Асоціації благодійників України



Переможець номінації «Добродійність у соціальній сфері» конкурсу Благодійна Львівщина 2022 від Національний конкурс «Благодійна Україна»

Відзнака Президента України
 "Золоте серце" – Анні
 Білошапці, директорці з
 партнерств та розвитку мережі.



Державна нагорода, Орден "За заслуги"
 III ступеня – Ірині Туляковій,
 співзасновниці Фонду СпівДія.

Подяка від
 Міністерства
 охорони здоров'я



Подяка Харківського
 міського голови



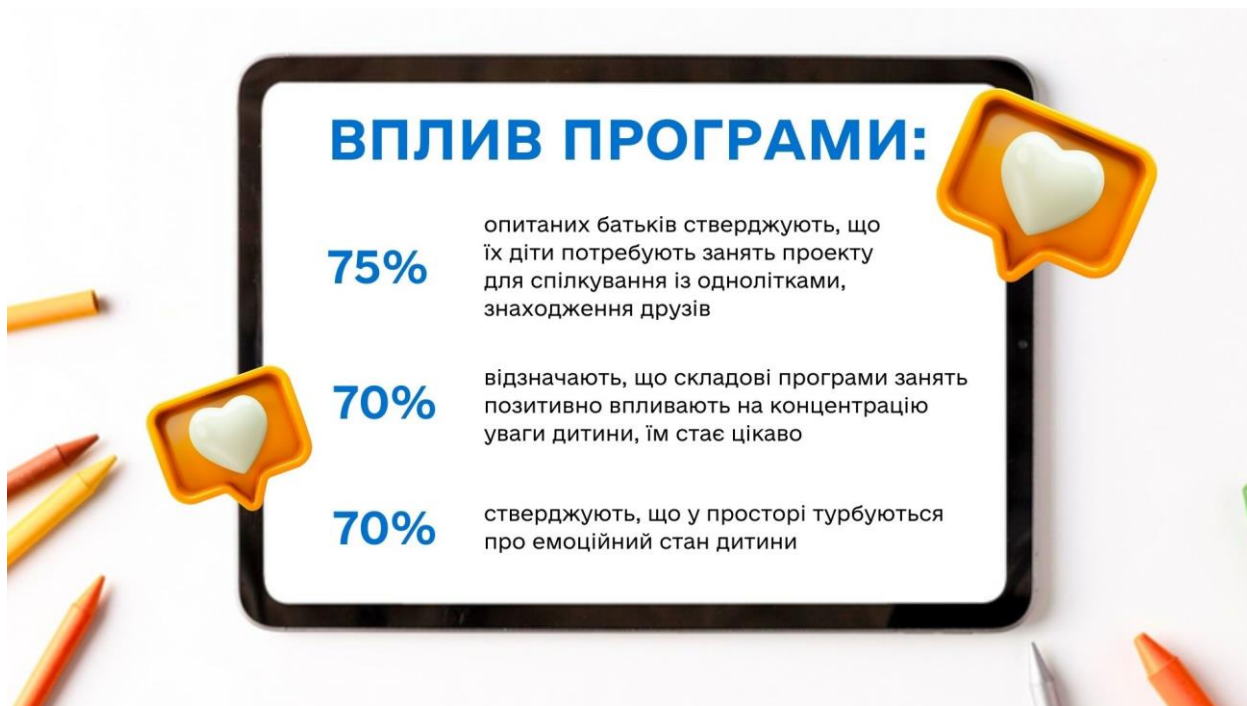
Додаток Г

Органограма БО «БФ «Співдія»



Додаток Д

Вплив програми «СпівДія заради Дітей» на дітей



Додаток Е

Опитування «Методи управління людським потенціалом»

Опитування: Методи управління людським потенціалом в організації

Загальні дані

ПІБ:

Посада:

Програмний напрям:

Коли приступили до цієї посади:

Обов'язки (коротко):

К-сть людей у вашому прямому підпорядкуванні:

К-сть людей у підпорядкуванні загалом:

Які політики у фонді регулюють управління людьми:

Яких політик чи процедур вам не вистачає:

Підходи до управління персоналом:

- Які основні принципи управління людськими ресурсами ви застосовуєте у вашій роботі з людьми?

Варіанти відповідей:

- Стратегічне планування: Визначення довгострокових цілей та планів їх досягнення. Це включає аналіз сильних та слабких сторін організації, можливостей та загроз на ринку.
 - Оперативне управління: Зосередження на короткострокових завданнях та повсякденній діяльності. Це включає управління ресурсами, розподіл завдань та контроль за їх виконанням.
 - Управління змінами: Управління процесом впровадження змін у компанії. Це може бути пов'язано з технологічними нововведеннями, реорганізацією або зміною корпоративної культури.
 - Кризове управління: Реагування на непередбачені події або кризи, які можуть негативно вплинути на організацію. Це включає розробку планів на випадок надзвичайних ситуацій та швидке реагування на кризові ситуації.
 - Лідерство та мотивація: Розвиток навичок лідерства для ефективного управління командою, включаючи мотивацію працівників та розвиток їхніх професійних навичок.
 - Фінансове управління: Управління фінансами компанії, включаючи бюджетування, контроль витрат, аналіз доходів та витрат.
 - Управління якістю: Зосередження на підтримці та поліпшенні якості продуктів або послуг. Це може включати впровадження стандартів якості та систем контролю.
 - Проектне управління: Організація та керування проектами, від планування та розподілу ресурсів до контролю за виконанням і закриття проекту.
 - Інше
- Як організована робота вашої команди: віддалено, очно, або гібридно?
 - Які виклики виникають у зв'язку з обраною моделлю?

Продовження Додатку Е

- Які інструменти та програмне забезпечення ви використовуєте для управління командою та відстеження прогресу роботи?

- Системи управління проектами: Jira
- Регулярні зустрічі
- Постановка завдань
- Електронні таблиці
- Платформи для комунікації: telegram, gmail, slak
- Відстеження часу
- Анкетування
- Інше...

РЕКРУТИНГ та ОНБОРДИНГ

- Чи вважаєте ви, що наші інструменти та платформи для рекрутингу є ефективними?

- Так, абсолютно
- Здебільшого так
- Частково
- Не дуже
- Зовсім не ефективними

- Які інструменти та платформи ви використовуєте для рекрутингу?
- Які методи відбору та оцінювання кандидатів ви використовуєте?
 - Первинний огляд резюме: оцінка кваліфікації кандидатів на основі їхніх резюме.
 - Проведення первинних інтерв'ю по телефону або через відеозв'язок для додаткової оцінки кандидатів.
 - Особисті інтерв'ю.
 - Тестові завдання.
 - Перевірка рекомендацій: контактування з попередніми роботодавцями або рекомендуваними особами для отримання додаткової інформації про кандидата.

Продовження Додатку Е

- Як ви оцінюєте ефективність нашого процесу найму? (під ефективністю розуміється: як швидко вдається відкрити та закрити вакансію, якість кандидата, чи інтегруються нові співробітники в організацію та виконують свої обов'язки, відсоток успішних наймів)
 - Дуже ефективний
 - Ефективний
 - Середньо ефективний
 - Не дуже ефективний
 - Зовсім неефективний
-
- Опишіть як відбувається процес інтеграції нової людини в діяльність організації та ознайомлення з її обов'язками:
- Як ви оцінюєте ефективність нашої програми онбордунгу для нових співробітників?
 - Дуже ефективною
 - Ефективною
 - Середньо ефективною
 - Не дуже ефективною
 - Зовсім неефективною
- Які аспекти онбордунгу, на вашу думку, потребують поліпшення?
- Які ресурси або інструменти б ви хотіли мати під час онбордунгу, які були б корисними для вашої адаптації (коли ви починали свою співпрацю з фондом)?
- Чи вважаєте ви, що наша організація приваблює достатньо висококваліфікованих кандидатів?
 - Так, абсолютно
 - Здебільшого так
 - Частково
 - Не дуже
 - Зовсім не приваблює

Продовження Додатку Е

МОНІТОРИНГ ТА КОНТРОЛЬ РОБОТИ

- Як ви здійснюєте контроль за виконанням робіт та оцінку продуктивності команди?
- Чи використовуєте ви КРІ (ключові показники ефективності/цілі) або інші метрики для оцінки роботи команди?
 - Так
 - Ні
- Якщо попередня відповідь так, то опишіть на основі яких даних чого ви формуєте показники ефективності (цілі на місяць)?
- Які ваші подальші кроки, якщо людина не виконує свої КРІ?
- Які ваші подальші кроки, якщо ви бачите, що програма не встигає виконати КРІ до завершення фінансування?

ЗВОРОТНІЙ ЗВ'ЯЗОК

- Як часто ви надаєте зворотній зв'язок?
 - 2 рази на місяць
 - 1 раз на місяць
 - раз на три місяці
 - за потреби
 - раз на рік
 - Інше...
- Зворотній зв'язок у вашого програмного відділі є:
 - більш системним (запланованим)
 - більш спонтанним (за потреби)
 - буває і так, і так
- Як ви надаєте конструктивний фідбек?
- Чи збираєте ви зворотній зв'язок від колег щодо вашої взаємодії з ними та робочого середовища?
 - так
 - ні
- Якщо попередня відповідь була так, то як саме ви збираєте зворотній зв'язок від колег?

Продовження Додатку Е

- Які ваші подальші дії після отримання зворотнього зв'язку?
- Як, на вашу думку, люди у вашій команді сприймають і реагують на зворотній зв'язок?
- Як ви розумієте, що зворотній зв'язок був ефективний?

МОТИВАЦІЯ ТА ЗАОХОЧЕННЯ

Які мотиваційні стратегії та системи заохочення ви використовуєте чи використовували?

- Фінансові стимули: бонуси, премії тощо
- Нематеріальні стимули: гнучкий робочий графік, можливість дистанційної роботи
- Кар'єрний розвиток: професійне навчання, кар'єрне зростання
- Визнання та похвала: система нагород, публічне визнання
- Корпоративна культура: побудова командного духу, здоровий баланс між роботою та особистим життям
- Участь у прийнятті рішень: надання можливості впливати на важливі процеси і рішення
- Корпоративні пільги: медичне страхування, кейтеринг, оплата курсів тощо
- Комфортне робоче середовище
- Інше

Як ви оцінюєте поточні методи мотивації та заохочення в нашій організації?

- Відмінно
- Добре
- Задовільно
- Погано
- Дуже погано

Продовження Додатку Е

Які фактори найбільше мотивують вас на роботі?

- | | | | |
|--------------------------------|-------------------------------------|---------------------------------------|-------------------------------------|
| 1. Місія організації | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="radio"/> 1 | <input checked="" type="checkbox"/> |
| 2. Фінансова винагорода | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="radio"/> 2 | <input checked="" type="checkbox"/> |
| 3. Можливість кар'єрного росту | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="radio"/> 3 | <input checked="" type="checkbox"/> |
| 4. Визнання та похвала | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="radio"/> 4 | <input checked="" type="checkbox"/> |
| 5. Комфортне робоче середовище | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="radio"/> 5 | <input checked="" type="checkbox"/> |
| 6. Корпоративна культура | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="radio"/> Додати стовпець | |

- -

Чи вважаєте ви, що в організації достатньо можливостей для професійного розвитку?

- так, абсолютно
- так, але є певні обмеження
- Не впевнений/на
- Ні, можливостей недостатньо
- Ні, можливостей зовсім немає

Яких видів заохочення вам бракує в організації?

- Фінансових стимулів
- Публічного визнання
- Додаткових відпусток або вихідних
- Більше можливостей для професійного зростання
- Додати варіант або [додати варіант "Інше"](#)

Продовження Додатку Е

КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА

- Опишіть корпоративну культуру в організації:
- Як ви оцінюєте загальну атмосферу в нашій команді?

Дуже позитивною _____

позитивною

нейтральною

негативною

дуже негативною

- Наскільки ви вважаєте нашу корпоративну культуру відкритою та інклюзивною?

Дуже відкритою та інклюзивною

Здебільшого відкритою та інклюзивною

Частково відкритою та інклюзивною

Мало відкритою та інклюзивною

Зовсім не відкритою та інклюзивною

Додати варіант або [додати варіант "Інше"](#)

- Як ви оцінюєте рівень підтримки та допомоги між колегами в нашій організації?

Дуже високий _____

Високий

Середній

Низький

Дуже низький

Продовження Додатку Е

- Чи підтримує організація баланс між роботою та особистим життям?
 - Так, абсолютно
 - Здебільшого так
 - Частково
 - Ні, не дуже
 - Зовсім не підтримує

- Чи вважаєте ви, що в нашій організації відбувається відкрита комунікація між різними рівнями команд?
 - Так, абсолютно
 - Здебільшого так
 - Частково
 - Ні, не дуже
 - Зовсім не відбувається

- Як ви вважаєте, чи сприяє корпоративна культура нашої організації інноваціям та креативності?
 - Так, абсолютно сприяє
 - Здебільшого сприяє
 - Частково сприяє
 - Не дуже сприяє
 - Зовсім не сприяє

*Продовження Додатку Е***ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ**

- Які основні виклики ви відчуваєте у своїй роботі в нашій організації?

- Відсутність ресурсів
- Недостатня підтримка з боку керівництва
- Нечіткість робочих процесів
- Недостатня комунікація
- Проблеми з балансом між роботою та особистим життям
- Інше...

- Які основні виклики ви як управлінці відчуваєте у роботі з вашими командами?
- Опишіть як ви вирішуєте дані виклики:
- Які тренди в управлінні людськими ресурсами ви вважаєте найбільш важливими в найближчому майбутньому? (оберіть до 3х трендів)

- Фокус на гнучкість та віддалену роботу.
- Підвищена увага до благополуччя співробітників: підтримка психологічного та фізичного здоров'я працівників стала важливою частиною корпоративної культури.
- Цифрова трансформація та автоматизація: широке впровадження HR-технологій, таких як системи управління людськими ресурсами (HRMS), штучний інтелект (AI) для автоматизації рутинних завдань, аналітика даних для підтримки прийняття рішень.
- Інклюзивність та різноманітність: зосередження на створенні більш інклюзивних та різноманітних робочих місць, включаючи активну політику найму, навчання з питань різноманітності, рівності та інклюзії.
- Розвиток та навчання співробітників.
- Підвищення важливості Employer Branding: будівництво та підтримка сильного бренду роботодавця стає важливим для залучення та утримання талановитих співробітників.
- Аналітика даних у HR: використання аналітики даних для виявлення тенденцій, прогнозування потреб у навчанні, оцінки продуктивності та розуміння факторів, що впливають на задоволеність та залученість співробітників.

Продовження Додатку Е

- Підвищена увага до етики та стійкості: орієнтація на стійкість, етичні практики в бізнесі, та соціальну відповідальність стають ключовими для сучасних організацій.
- Інше

САМОРОЗВИТОК ЯК УПРАВЛІНЦЯ

- Як часто ви берете участь у професійних тренінгах та семінарах для підвищення своїх управлінських навичок?

- Дуже часто
- Часто
- Іноді
- Рідко
- Ніколи

- Чи маєте ви можливість застосовувати нові знання та навички в роботі?

- Так, постійно
- Здебільшого так
- Іноді
- Рідко
- Ніколи

- Які основні перешкоди ви відчуваєте у своєму саморозвитку як управлінця?

- Відсутність часу
- Недостатність ресурсів
- Відсутність підтримки від керівництва
- Невизначеність цілей розвитку
- Інше...

Продовження Додатку Е

- Чи є певні області або аспекти управління, де ви відчуваєте потребу у додатковому навчанні або розвитку?
 - Так, є
 - на разі не відчуваю потребу у додатковому навчанні
- Якщо попередня відповідь так, то вкажіть, будь ласка, яких навичок чи знань вам бракує або ви хочете їх поглибити:

ОЦІНКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ В ОРГАНІЗАЦІЇ

- Як ви оцінюєте загальну ефективність системи управління в нашій організації?
 - Дуже ефективною
 - Ефективною
 - Частково ефективною
 - Не дуже ефективною
 - Неефективною
- Чи вважаєте ви, що керівництво організації ефективно комунікує свої рішення та політику співробітникам?
 - Так, абсолютно
 - Здебільшого так
 - Частково
 - Не дуже
 - Зовсім не ефективно
- Чи вважаєте ви, що ви ефективно комунікуєте свої рішення та політику своїм командам?
 - Так, абсолютно
 - Здебільшого так
 - Частково
 - Не дуже
 - Зовсім не ефективно

Продовження Додатку Е

- Як ви оцінюєте прозорість управлінських процесів у нашій організації?

- Дуже прозорі
- Прозорі
- Частково прозорі
- Не дуже прозорі
- Зовсім не прозорі

- Чи вважаєте ви, що в організації існує ефективна система зворотного зв'язку для співробітників?

- Так, абсолютно
- Здебільшого так
- Частково
- Не дуже
- Зовсім не існує

- На ваш погляд, які елементи системи управління персоналом у фонді працюють добре? Чому ви так вважаєте?
- Які аспекти системи управління персоналом, на вашу думку, потребують покращення чи оновлення?

ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ПОКРАЩЕННЯ

- Які конкретні зміни ви б хотіли бачити в системі управління організації?
- Які пропозиції у вас є щодо покращення внутрішньої комунікації в організації?
- Чи є у вас ідеї, як можна покращити благополуччя та задоволеність співробітників?
- Які інструменти, методики або практики, на вашу думку, могли б сприяти підвищенню ефективності управління в організації?
- Чи маєте ви конкретні пропозиції щодо того, як можна покращити систему управління персоналом у фонді?

Продовження Додатку Ж

№	ІНДИКАТОР ЦІЛІ І РІВНЯ		ПРОМІЖНА ЦІЛЬ ІІ РІВНЯ		ІНДИКАТОР ЦІЛІ ІІ РІВНЯ		ЗАВДАННЯ (objectives)		ІНДИКАТОР	
	ТИП	ІНДИКАТОР	ТИП	ІНДИКАТОР	ТИП	ІНДИКАТОР	ТИП	ІНДИКАТОР	ТИП	ІНДИКАТОР
1	3	4	5	7	6	7	8	9	10	
ОПЕРАТИВНИЙ АНАЛІЗ										
x	4	8	7	5	5	12	12	3	12	
3	Кількісний	К-сть часу, який був витрачений на навчання та адаптацію.	Встановлення метрик та показників ефективності для вимірювання успіху плану вдосконалення.	Кількісний	Кількість ключових метрик та показників ефективності.	Визначити ключові метрики та показники ефективності, які відображатимуть успіх впровадження плану дій.	Зі спеціальним аченням	Навчальні метрики		
	Якісний	Порівняння ефективності плану вдосконалення з попередніми періодами або аналогічними проектами.								
	Зі спеціальним значенням	Чи зменшився час, який необхідний для вирішення завдань, завдяки оптимізації робочих процесів								
			Визначити систему внутрішнього контролю та моніторингу для плану вдосконалення.	Кількісний	Кількість навчених та підготовлених співробітників, які відповідають за внутрішній контроль та моніторинг.	Розробити механізми моніторингу та звітності для відстеження прогресу.	Кількісний	Регулярність проведення моніторингових заходів		
				Якісний	Ефективність системи внутрішнього контролю та моніторингу	Розробити систему внутрішнього контролю для стеження за виконанням плану та виявлення можливих проблем.	Зі спеціальним аченням	Затверджені стандарти та правила внутрішнього контролю.		

Додаток II

SWOT-аналіз



Сильні сторони (Strengths):

1. Які ключові компетенції і навички вже існують серед наших кадрових працівників?
2. Які позитивні аспекти нашої корпоративної культури сприяють залученню та утриманню талановитого персоналу?
3. Які системи та процеси ми вже маємо, що допомагають ефективному управлінню робочою силою?
4. Які інновації у сфері управління людськими ресурсами дозволяють нам залишатися конкурентоспроможними?

Слабкі сторони (Weaknesses):

1. Які навички або знання відсутні серед нашого персоналу і можуть впливати на ефективність команди?
2. Які внутрішні процеси управління людськими ресурсами потребують оптимізації чи модернізації?
3. Які проблеми зі спілкуванням чи конфліктами існують у команді і можуть впливати на робочий процес?
4. Які обмеження в області ресурсів (фінансових, технічних тощо) впливають на управління людськими ресурсами?

Можливості (Opportunities):

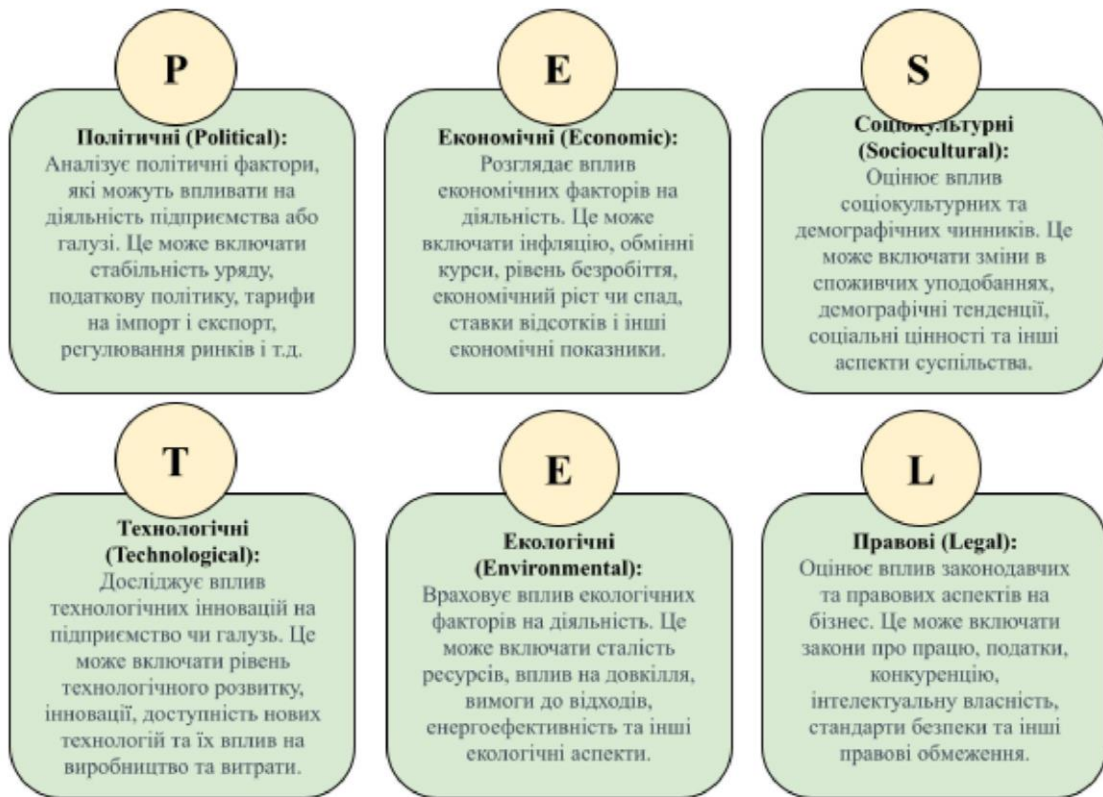
1. Які тренди в сфері управління людськими ресурсами можуть нам принести конкурентні переваги?
2. Які можливості для розвитку та навчання працівників можна використовувати для поліпшення здатностей команди?
3. Які зміни в законодавстві чи соціокультурному середовищі можуть вплинути на управління людськими ресурсами?
4. Які нові технології можуть сприяти автоматизації рутинних завдань у сфері управління персоналом?

Загрози (Threats):

1. Які економічні фактори можуть вплинути на нашу здатність утримувати та приваблювати талановитих працівників?
2. Які конкурентні фірми або організації можуть представляти загрозу для наших кадрових ресурсів?
3. Які соціокультурні тенденції можуть вплинути на нашу корпоративну культуру та сприйняття бренду роботодавця?
4. Які законодавчі зміни або нормативні обмеження можуть впливати на управління людськими ресурсами в нашій галузі?

Додаток К

PESTEL-аналіз



Політичні (Political):

1. Як законодавчі норми і правила можуть впливати на норми праці та структури управління персоналом в громадських організаціях?
2. Як політичні зміни можуть впливати на спроможність організації отримувати фінансування та підтримку для програм та проєктів?

Економічні (Economic):

1. Як економічні фактори, та які зміни у рівні благочинності чи донорській активності, можуть впливати на фінансування та можливості оплати праці в організації?
2. Як економічні умови впливають на здатність залучати та утримувати волонтерів?

Соціокультурні (Sociocultural):

1. Як соціокультурні тенденції можуть впливати на залучення та участь волонтерів у проєктах та програмах?
2. Як соціальні цінності можуть впливати на привабливість благодійних організацій як роботодавців?

Технологічні (Technological):

1. Як технологічні інновації можуть полегшити управління волонтерами та забезпечити ефективніше використання технологій для досягнення благодійних цілей?
2. Як технологічні зміни можуть впливати на навички, які необхідні працівникам благодійних організацій?

Екологічні (Environmental):

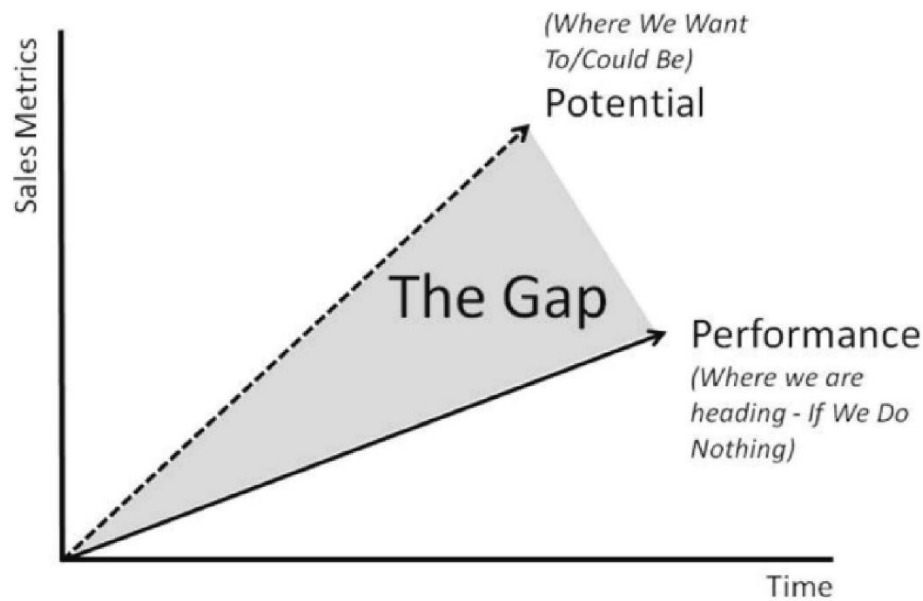
1. Як екологічні аспекти можуть впливати на стратегії відповідального управління ресурсами та використанням енергії в благодійних організаціях?

Правові (Legal):

1. Як правові норми в галузі благодійності та громадських організацій можуть впливати на управління персоналом?
2. Як законодавчі зміни можуть впливати на статус волонтерів та права працівників?

Додаток Л

GAP-аналіз



GAP-аналіз (англ. Gap Analysis) - це метод, який використовується для порівняння фактичного стану речей з бажаним чи ідеальним станом, з метою визначення різниці (розриву або "gap"). Цей аналіз дозволяє виявити відмінності між тим, як справи зараз і як вони повинні бути або як ви хочете, щоб вони були. В управлінні людськими ресурсами GAP-аналіз може бути використаний для різних цілей, таких як визначення навичок та знань працівників, оцінка виконання персоналу, планування навчання та розвитку, визначення потреб в рекрутації та інше.

Етапи GAP-аналізу:

1. Визначення цілей:

Визначте, що саме ви хочете досягти чи вдосконалити.
Сформулюйте чіткі і конкретні цілі та критерії успіху.

2. Визначення поточного стану (Фактичного стану):

Оцініть поточний рівень вмінь, знань, процесів та інших параметрів, які стосуються ваших цілей.

3. Визначення бажаного стану (Ідеального стану):

Опишіть, яким має бути ідеальний стан або яким чином ви хочете, щоб речі функціонували в майбутньому.

4. Визначення GAP-ів:

Зробіть порівняння між фактичним і ідеальним станом.
Визначте конкретні різниці, які існують між ними.

5. Розробка плану дій:

Визначте кроки, які необхідно взяти для зменшення або закриття цих GAP-ів.
Розробіть стратегію для досягнення бажаного стану.

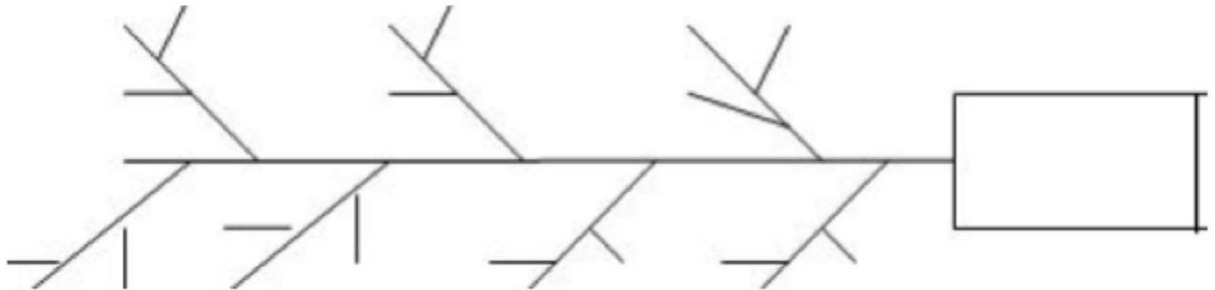
6. Реалізація та моніторинг:

Реалізуйте заплановані заходи та стратегії.
Моніторте прогрес та внесіть необхідні корективи.

GAP-аналіз є потужним інструментом для вдосконалення управління людськими ресурсами, оскільки дозволяє виявляти області покращень та розробляти конкретні стратегії для їх досягнення.

Додаток М

Діаграма Ісікави



Діаграма Ісікави, також відома як "Діаграма рибкою" або "Діаграма Кіске", це інструмент японського якісного менеджменту, який допомагає виявляти та визначати причини проблем або недоліків в процесах чи проектах. Вона отримала свою назву від її структури, яка нагадує вигляд риби. Діаграма Ісікави сприяє груповому аналізу та узагальненню причин, що призводять до певного результату. Наприклад, її можна використовувати для аналізу причин виникнення проблем в управлінні людськими ресурсами.

Ось основні компоненти діаграми Ісікави:

1. Голова риби (Призначення аналізу):

Це основна тема аналізу. У випадку управління людськими ресурсами це може бути, наприклад, "Низька рівень задоволеності працівників".

2. Великі гілки (Основні причини):

Ці великі гілки, які виходять з голови риби, представляють основні причини або категорії проблем. Наприклад, "Політика компанії", "Керівництво", "Комунікація" тощо.

3. Менші гілки (Деталізація причин):

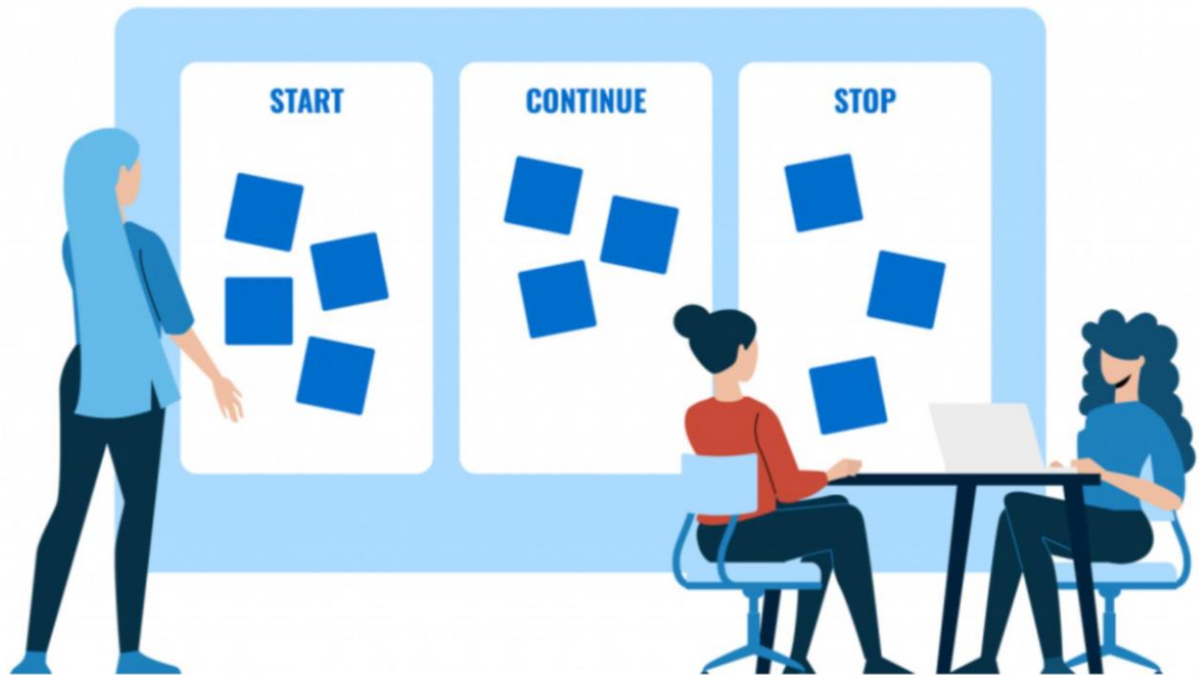
Кожна менша гілка визначає конкретні причини або фактори, які впливають на велику гілку. Наприклад, в гілці "Комунікація" можуть бути підгілки: "Недостатність збору відгуків від працівників", "Непередача важливої інформації вчасно" і т.д.

4. Докладні відомості (Що, Де, Коли, Чому, Якість, Кількість):

Для кожного елемента діаграми можуть бути надані конкретні відомості, які допомагають розібратися в проблемі або причинах.

Додаток Н

Метод аналізу Start-Stop-Continue



Метод аналізу Start-Stop-Continue (почати-зупинити-продовжити) є ефективним інструментом для оцінки і покращення різних аспектів бізнесу, проектів або процесів. Цей метод дозволяє команді чітко визначити, що потрібно розпочати робити, що варто припинити, і що слід продовжити робити. В контексті управління людськими ресурсами цей метод може бути використаний для збільшення ефективності та задоволення потреб працівників. Ось, як виглядає аналіз Start-Stop-Continue:

1. Почати (Start):

- Що нового ми можемо розпочати робити для покращення управління людськими ресурсами?
- Які нові підходи, ініціативи або програми можуть поліпшити задоволення працівників?

2. Зупинити (Stop):

- Що ми повинні припинити робити, оскільки це не приносить значущого внеску в управління персоналом?
- Які процеси, підходи чи практики варто вилучити або змінити для оптимізації роботи?

3. Продовжити (Continue):

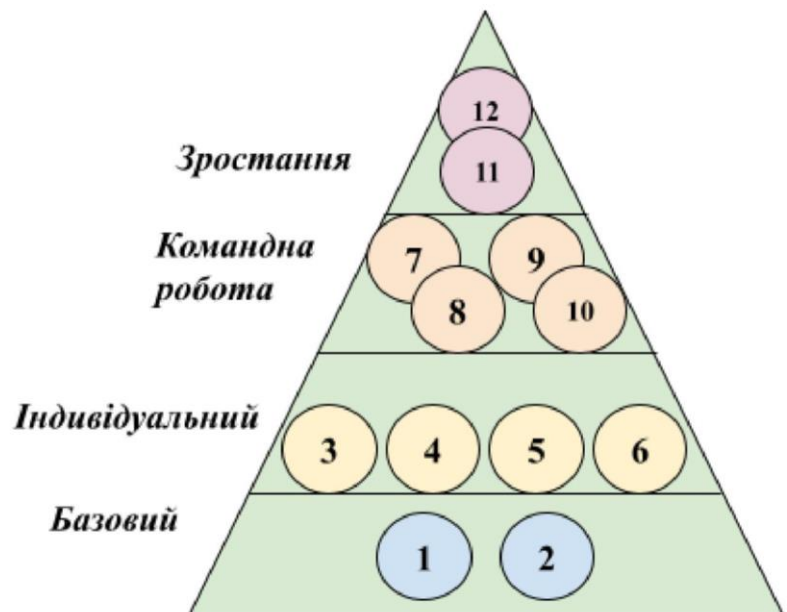
- Що ми вже робимо добре та яке досвіду варто продовжувати використовувати?
- Які позитивні аспекти управління персоналом слід продовжити підтримувати та розвивати?

Цей метод може бути використаний в різних контекстах, таких як оцінка командної роботи, управління проектами або розвиток стратегій управління персоналом. Важливо залучити в процес аналізу співробітників, щоб отримати різні перспективи та ідеї.

Додаток II

Опитування Gallup-12

Gallup-12 питань входять у стандартний інструмент опитування для вимірювання рівня залученості працівників в організації. Це інструмент, розроблений компанією Gallup, який дозволяє визначити, наскільки працівники відчують себе залученими, задоволеними та залученими до своєї роботи. Ось 12 питань, що входять до Gallup-12:

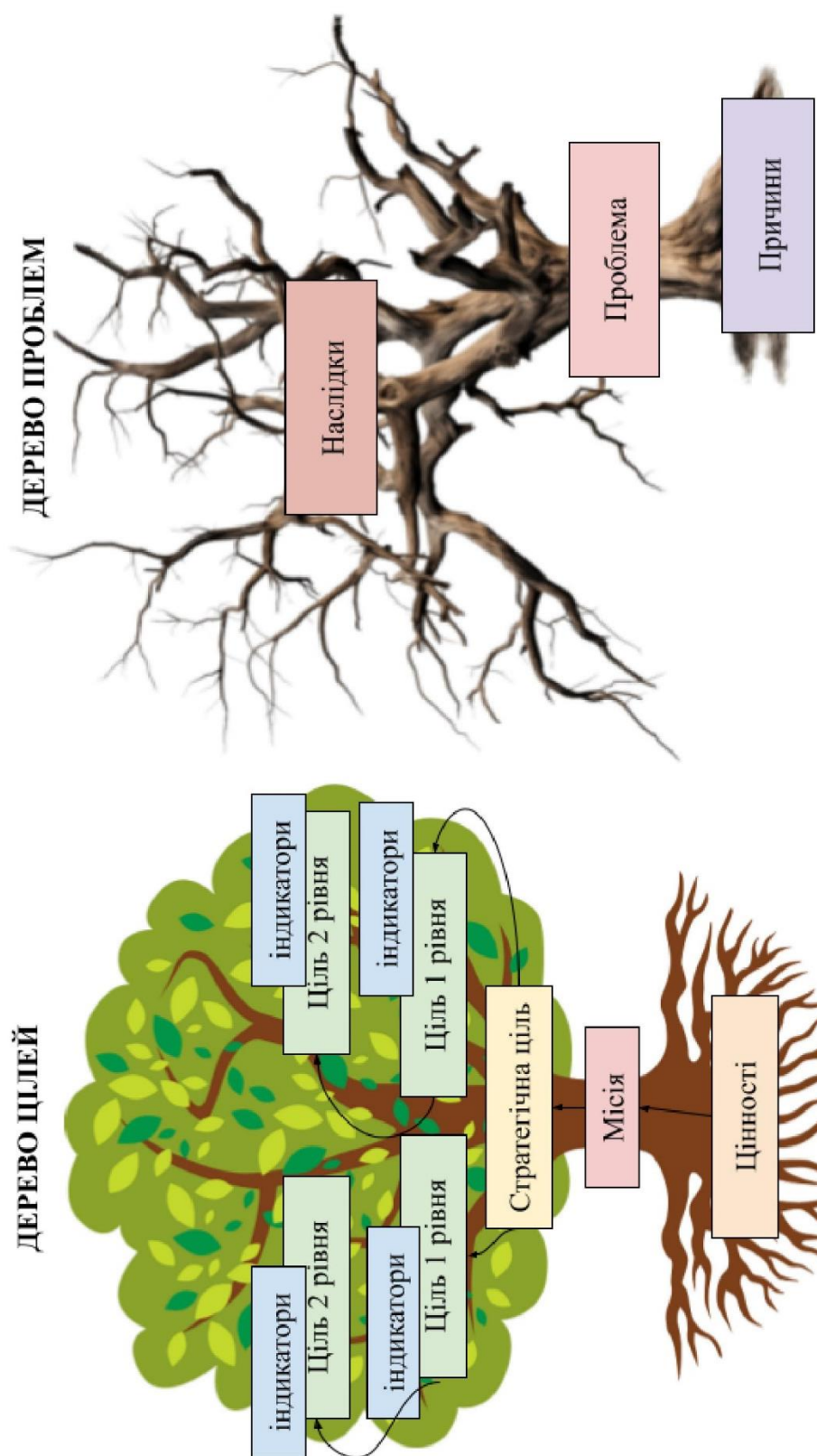


- 1. Я знаю, що від мене очікують на роботі.*
- 2. У мене є матеріали та обладнання, що дозволяють мені виконувати свою роботу правильно.*
- 3. У мене є можливість робити те, що я вмію краще за всіх інших.*
- 4. На роботі мене хвалили за мої здібності.*
- 5. Є хтось, хто підтримує мій професійний розвиток.*
- 6. Мені подобається те, що я роблю кожен день.*
- 7. На роботі я відчуваю себе важливою особою.*
- 8. У мене є найближчий друг на роботі.*
- 9. На роботі моя думка враховується.*
- 10. Останній раз, коли я вчора прийшов на роботу, мене це не радувало.*
- 11. Я відчуваю себе емоційно згуртованою(-им) зі своєю компанією.*
- 12. Останній раз, коли я вчора прийшов на роботу, я був(-ла) готовий(-а) викласти своє найкраще.*

Ці питання дозволяють вимірювати ключові аспекти робочого оточення та взаємодії працівника з роботою та організацією. Результати опитування допомагають компаніям розуміти, наскільки їх працівники є залученими та задоволеними роботою, що може впливати на продуктивність та відтік кадрів.

Додаток Р

Дерево цілей та проблем



Додаток С

Матриця Ейзенхауера



Розглядаючи матрицю Ейзенхауера в контексті управління людськими ресурсами, можна використовувати ті ж самі принципи для класифікації завдань та визначення їх пріоритетів. Важливо враховувати, що управління людськими ресурсами включає в себе різноманітні аспекти, такі як навчання, розвиток, мотивація, комунікація та багато інших. Використовуючи матрицю Ейзенхауера, можна систематизувати та пріоритизувати завдання у цих областях.

1. Важливі та термінові:

Приклади: Реагування на конфлікти в команді.

Вирішення проблем та консультації з працівниками щодо особистих питань.

2. Важливі, але не термінові:

Приклади: Розвиток та впровадження стратегій мотивації працівників.

Планування та впровадження програми професійного розвитку.

3. Термінові, але не важливі:

Приклади: Вирішення дрібних конфліктів в команді.

Розгляд та обробка рутинних запитань працівників.

4. Не важливі та не термінові:

Приклади: Збір статистичних даних без конкретної мети.

Вирішення невеликих адміністративних питань.

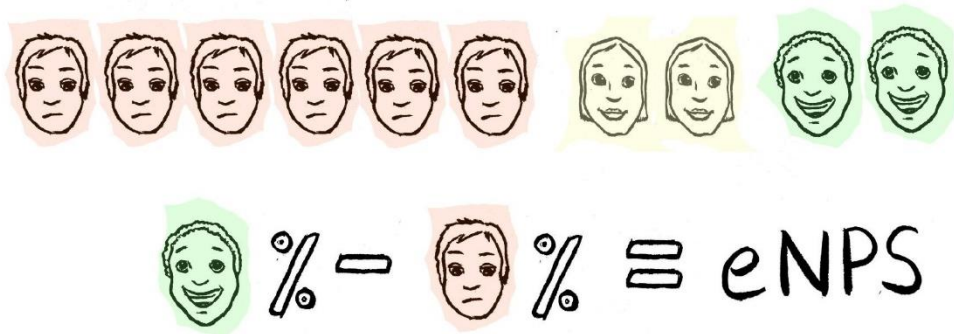
Додаток Т

Шаблон для розробки індивідуальних планів розвитку персоналу

Знання, вміння (навички), що потребують розвитку	Компетенція або задача, яка потребує зазначених знань, вмінь (навичок)	Термін досягнення результату	Рекомендовані методики навчання та розвитку		Перелік заходів (заповнюється відділом управління персоналом)
			<i>Самостійно</i>	<i>За участю ресурсу компанії</i>	

Додаток У

Визначення eNPS (Employee Net Promoter Score)



eNPS або Employee Net Promoter Score - це метрика, яка використовується для вимірювання задоволеності та лояльності працівників. Цей показник базується на концепції Net Promoter Score (NPS), який використовується для вимірювання лояльності клієнтів.

Методика визначення eNPS полягає в наступному:

1. Опитування:

Працівникам ставиться одне питання, зазвичай такого змісту: "На скільки ймовірно ви порекомендуєте цю компанію як місце роботи своїм друзям чи колегам?" Оцінюється шкалою від 0 до 10, де 0 - "Зовсім не ймовірно", а 10 - "Дуже ймовірно".

2. Класифікація відповідей:

Відповіді розділяються на три групи:

- Промотори (Promoters): Оцінка 9-10. Це ті, хто позитивно оцінив компанію і схильний рекомендувати її як місце роботи.
- Пасиви (Passives): Оцінка 7-8. Це ті, хто задоволений, але не настільки, щоб віддати величезний голос на рекомендацію.
- Детрактори (Detractors): Оцінка 0-6. Це ті, хто виражає невдоволеність і, можливо, не рекомендував би компанію.

3. Розрахунок eNPS:

eNPS визначається відніманням відсотку Детракторів від відсотку Промоторів.

Формула eNPS:

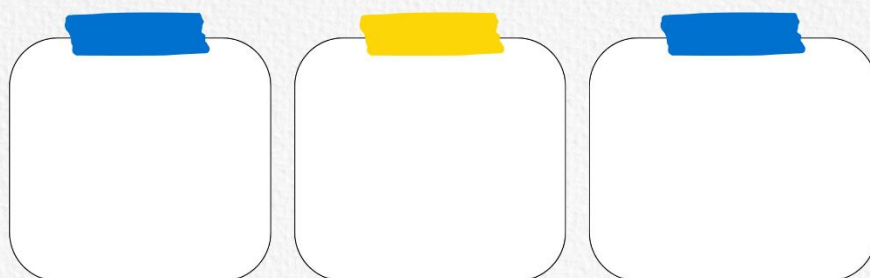
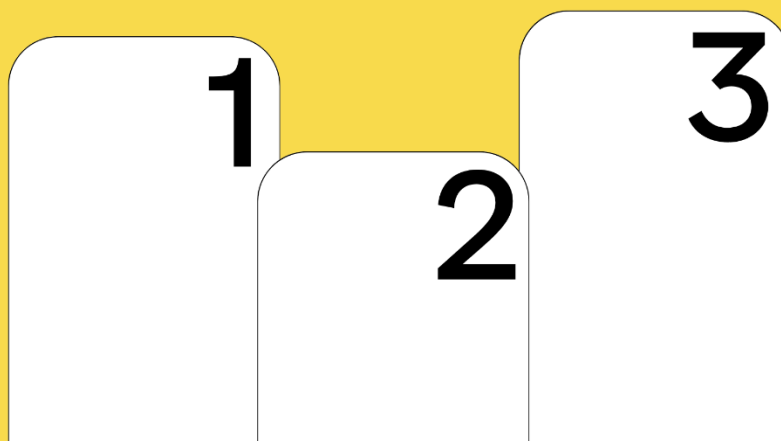
$$eNPS = \%Промоторів - \%Детракторів$$

Результат може бути в діапазоні від -100 до +100. Чим вище показник, тим більше лояльності серед працівників.

eNPS є ефективним інструментом для вимірювання та вдосконалення ставлення працівників до організації. Високий eNPS може свідчити про сильну командну культуру та задоволення працівників, в той час як низький показник може вказувати на потребу в удосконаленні умов праці та забезпеченні позитивного робочого середовища.

Додаток Ф

Шаблон для організації місячних зустрічей для програмних напрямків чи департаментів

ОПИС НАПРЯМКУ**ФОКУСИ НА МІСЯЦЬ:****ПЕРЕМОГИ: ВЕЛИКІ ТА МАЛІ****ВИКЛИКИ АБО З ЧИМ ПОТРІБНА ДОПОМОГА**