

Вищий навчальний заклад «Український католицький університет»

Факультет суспільних наук

Кафедра Управління та організаційного розвитку

Пояснювальна записка

до дипломного проекту (магістерської роботи)

магістр

(освітній ступінь)

на тему: Організаційна культура в контексті зміни поколінь на прикладі
громадської організації «Інститут українських студій»

Виконала: студентка II курсу,
групи СУН-18/м,
Спеціальності 073 «Менеджмент»
Канагіна Х. А.

Керівник:

к. е. н., доцент Щурко У. В.

Рецензент:

д-р, проф. Горбунова В. В.

Львів – 2020

Канагіна Х.А. **Організаційна культура в контексті зміни поколінь на прикладі громадської організації «Інститут українських студій»:** Магістерська робота: (073: «Менеджмент») / Х.А. Канагіна / Український католицький університет. Кафедра Управління та організаційного розвитку УКУ; наук. кер.: У.Щурко, к. е. н. – Львів: УКУ, 2020. – 100 с.

Анотація: У роботі застосовано феномен організаційної культури як основи для створення інструментарію з підтримання сталості розвитку громадської організації. З цією метою опрацьовано та структуровано попередні підходи до організаційної культури. На прикладі громадської організації «ІУС» досліджено культурні особливості та запропоновано проект вдосконалення інституційного забезпечення організації. Виділено загальні рекомендації у роботі з культурою організацій.

Ключові слова: організаційна культура, громадська організація, зміна поколінь, плинність кадрів, сталість розвитку, інституційне забезпечення.

Abstract: The present work applies the phenomenon of organizational culture as a basis for a toolkit for non-governmental organization's sustainable development. With this intention, previous works on organizational culture were investigated and analysed. Cultural peculiarities of IUS NGO were researched, as well as a project proposal on institutional framework improvements was offered. General recommendations for working with organizational culture were suggested.

Keywords: organizational culture, non-governmental organization, generation change, employee turnover, sustainable development, institutional frameworks.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ ДО ВИВЧЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ.....	6
1.1. Визначення організаційної культури в українських та іноземних джерелах.....	6
1.2. Джерела формування організаційної культури та її зміна.....	16
1.3. Підходи до вимірювання та оцінювання організаційної культури.....	24
РОЗДІЛ 2. ВПЛИВ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ НА СТАЛІСТЬ РОЗВИТКУ ГРОМАДСЬКОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ ПЛИННОСТІ КАДРІВ (НА ПРИКЛАДІ ГРОМАДСЬКОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ «ІУС»).....	33
2.1. Зв'язок плинності кадрів та організаційної культури в громадських організаціях.....	33
2.2. Особливості організаційної культури в громадській організації «ІУС»....	39
2.3. Тенденції розвитку та виклики у громадській організації «ІУС», їхній зв'язок із організаційною культурою.....	49
РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ ІНСТРУМЕНТАРІЮ ПІДТРИМАННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЇ НА ОСНОВІ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ.....	57
3.1. Вдосконалення інструментарію громадської організації “ІУС”.....	57
3.2. Рекомендації із формування інструментарію на базі організаційної культури.....	71
ВИСНОВКИ.....	77
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	80
ДОДАТКИ.....	89

ВСТУП

Організаційна культура є недооціненим, а проте впливовим чинником на рівень спроможності організації та здатність виконати її стратегічні цілі. Крилата фраза «Культура їсть стратегію на сніданок» настільки ж правдива, наскільки й помилковим є її приписування Пітеру Друкеру.

Інтерес до організаційної культури значно зріс у 1980-ті, коли з'явилися перші роботи Т.Діла та А.Кеннеді, Е.Шайна та Г.Гофстеда [27, 38, 57]. Разом з тим, спроби виміряти організаційну культуру та управляти нею розпочалися ще у середині ХХ століття (як-от Індекс організаційної культури Воллоха) [40].

У той же час українські дослідження організаційної культури, як правило, зводяться до перекладу, узагальнень, систематизування та аналізу іноземних джерел. Серед дослідників тему адресували В.Семененко, О.Бала, І.Потапюк та ін. [3, 5, 14, 16, 18, 19]

Метою роботи є сформулювати інструментарій підтримання сталості розвитку організації при зміні поколінь на основі організаційної культури. Для досягнення цієї мети сформовані такі **завдання**:

- Проаналізувати теоретико-методологічні підходи до дослідження організаційної культури, а саме:
 - Дослідити організаційну культуру як явище в українських та іноземних джерелах,
 - Дослідити фактори впливу та можливості зміни організаційної культури,
 - Вивчити підходи до вимірювання та оцінювання організаційної культури.
- Дослідити особливості організаційної культури при зміні поколінь на прикладі громадської організації «ІУС»,
- Сформулювати проект-пропозицію вдосконалення інституційного інструментарію для громадської організації «ІУС»,

- Розробити рекомендації із створення інструментарію на основі організаційної культури для інших організацій.

Об'єктом роботи є особливості організаційної культури в громадських організаціях.

Предметом є застосування організаційної культури як основи інструментарію підтримання сталості розвитку організації третього сектору.

У дослідженні організаційної культури було використано комбінацію методів, що доповнюють один одного. Оскільки вивчення власної організації означає не лише глибоке розуміння контексту, але й упереджене ставлення, такий комплексний підхід дає змогу знизити рівень спотвореності результатів. Застосовані були такі **методи**:

- Аналіз документів (зокрема звітів, установчих документів, стратегій різних періодів існування організації),
- Опитування (за методом конкуруючих цінностей),
- Групове обговорення (за методом Едгара Шайна).

Магістерська робота включає опрацювання, узагальнення та аналіз теорій організаційної культури і методів її дослідження українських та іноземних авторів. Вони систематизовані та застосовані у контексті організацій третього сектору.

У ході роботи було створено цілі із вдосконалення інструментарію організації «ІУС» на основі досліджень. Для виконання кожної із поставлених цілей запропоновано інструменти, адаптовані чи розроблені відповідно до культури організації. Те, що члени організації позитивно та з ентузіазмом сприйняли такі пропозиції, свідчить для нас про їхню відповідність культурі.

Окрім того, запропоновані загальні рекомендації для використання організаційної культури як основи аналізу організації чи вдосконалення її як інституції. Попри те, що культура різних організацій потребує різних підходів, сформовано рамкові рекомендації, які можуть бути корисними у різних випадках.

Обсяг та структура роботи. Загальний обсяг роботи 99 сторінок, з них основний текст без списку використаних джерел та додатків становить 80 сторінок. Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

Перший розділ визначає теоретико-методологічну основу подальшого дослідження. У ньому опрацьовано українські та іноземні джерела, визначено ключові підходи до феномену організаційної культури та визначено межі між спорідненими термінами. Окрім цього, описано джерела формування культури організації та способи управління нею, методи вимірювання чи аналізу культури.

Другий розділ містить аналітичну інформацію про несталість команд як особливість громадських організацій, зокрема в Україні. У ньому прослідковано зв'язок змінності поколінь в організації та організаційної культури та проаналізовано культуру громадської організації «ІУС» та її зв'язок із можливостями і тими викликами, з якими стикається організація.

Третій розділ включає проект-пропозицію із вдосконалення інституційного забезпечення громадської організації «ІУС» та загальні рекомендації із застосування організаційної культури як основи інструментарію для підтримання сталості розвитку громадської організації.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ ДО ВИВЧЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ

1.1. Визначення організаційної культури в українських та іноземних джерелах.

Як і антропологічне поняття культури, термін «організаційна культура» має численні дефініції (таб.1.1). Деякі із виначень цього феномену (зокрема запропоновані Ю.Папехою, К. Голдом) описують її видимі прояви: вербальну та невербальну поведінку, предмети-символи; інші намагаються вивчити її невидимі елементи, як-от цінності, глибинні переконання, табу (С. Коссен, Г. Гофстед) [11; 38; 55, с.295; 56].

Переважаючі автори концентруються на когнітивних визначеннях культури, вважаючи приховані глибинні переконання її суттю, яка в свою чергу впливає на видимі прояви, які є вторинними. Таким чином, складові культури інтегрують, що можна проілюструвати метафорою айсберга (рис. 1.1) . Подібні погляди розділяють Е. Шайн, О.Віханський, Є.Уткін, Д. Джеффі та ін.. Разом з тим, співвідношення частин і підходи до дослідження цього айсберга все ж дуже різні.

Відповідно, відрізняються і підходи до ролі лідерського складу організації у формуванні та підтриманні культури. В той час як одні дослідники (І.Потапюк, В.Семененко, Б.Ліс, Б. Міллет, Е. Шайн та ін..) вважають лідера ледь не одноосібно відповідальним за культуру організації, здатним впливати на неї інші (Д. Меєрсон, С. Сакман) вважають організаційну культуру сумішшю субкультур підрозділів і неформальних груп (зокрема і тієї ж домінуючої культури, яка пропагується лідером) [14, 16, 45, 49, 57, 58, 48, 55].

Таким чином, у першому випадку культура є монолітною і залежною від лідера, в другому вона є плюральністю різних групових та індивідуальних «програмувань думок» (словами Г.Гофстеда) [38], що зазнають численних впливів внутрішніх і зовнішніх факторів.

На практиці кожен із підходів має свої сильні сторони і сліпі плями, тому оптимальним є інтегрування обох способів мислення: свідомо сформована лідером сильна організаційна культура, що підсилює стратегію організації, і при цьому врахування субкультур та управління ними.



Рисунок 1.1. Внутрішні та зовнішні прояви культури. Джерело: [55, с.298]. Переклад автора.

Подібно до різних поглядів на джерела впливу на культуру, організаційні культури розглядаються також по-різному у їхньому відношенні до організації – культура як те, що має організація, чи те, чим організація власне є. Коли культура осмислюється як щось, що має організація, то виступає організаційною змінною, одним із інструментів менеджера, який слід вивчати і враховувати поряд з багатьма іншими, аби зрозуміти, як він впливає на ефективність організації. Коли культура осмислюється як щось, що є самою організацією, вона стає метафорою повсякденного досвіду організаційного

життя, з особливим інтересом до перспективи членів організації. [48, с.623-624].

Ці дві перспективи вивчення та розуміння організаційної культури, як правило, пов'язані з методами, що застосовуються для її вивчення. Оскільки ті, хто розглядає організації як культури, як правило, зацікавлені в прогнозуванні результатів організації та порівняння між організаціями, тенденція полягає у використанні кількісних методів, зокрема опитування, для вимірювання культури. Водночас ті, хто розглядає культуру як щось, що має організація, зазвичай зацікавлені в розумінні внутрішніх процесів та в глибших шарах організаційної культури, які члени організації можуть навіть не повністю усвідомлювати. Звідси схильність до використання якісних методів, які можуть забезпечити багаті, глибокі описи організаційного життя. Хоча цей опис досить широкий і об'єднує широкий спектр поглядів та методів на дві загальні категорії, оминаючи ряд важливих відмінностей у дослідженні культури, це корисна відправна точка для розуміння того, як вивчається культура [48, 55].

Ромаїття поглядів на організаційну культуру українських та іноземних дослідників проілюстроване таблицею (таб. 1.1).

Таблиця 1.1.

Визначення організаційної культури

Визначення організаційної культури	Автор, рік
«Сприйняття, спільне для членів організації; система спільних смислів.»	Роббінс С., 1994
«Цінності, які мають вплив на середовище роботи.»	Коссен С., 1994
«Колективне програмування думок, яким одна організація відрізняється від іншої.»	Гофстед Г., 1995
«Набір найважливіших положень, які сприймаються членами організації та втілюються у цінностях, що декларуються організацією і задають людям орієнтири в їх поведінці та діях.»	Віханський О., Наумов О., 1995

Продовж. таб. 1.1.

«Набір прийомів та правил вирішення проблем зовнішньої адаптації та внутрішньої інтеграції працівника, правил, які виправдали себе у минулому і підтверджують свою актуальність нині.»	Шайн Е., 1995
«Система цінностей і переконань, що поділяються всіма працівниками фірми і обумовлюють їх поведінку, характер життєдіяльності організації.»	Уткін Є., 1998
«Культура, що охоплює явища духовного і матеріального життя колективу: домінуючі в ньому моральні норми і цінності, кодекс поведінки, ритуали .»	Коротков Є., Силіна А., 1998
«Успадковані за змістом системи, що передаються за допомогою природної мови та інших символічних засобів, які виконують репрезентативні, директивні ефективні функції і спроможні створювати культуральний простір та особливе почуття реальності.»	Печербуг Л., Чикер В., 2000
«Філософські та ідеологічні уявлення, цінності, переконання, сподівання, атитюди і норми, які пов'язують організацію в єдине ціле та поділяються усіма її представниками.»	Заньковський А., 2000
«Середовище, яке історично формується і розвивається особистостями та колективами людей.»	Папеха Ю., 2000
«Система матеріальних і духовних цінностей, що взаємодіють між собою, притаманні даній корпорації, відображають її індивідуальність, сприйняття себе та інших у соціальному й матеріальному середовищі.»	Співак В., 2001
«Система спільних переконань, вірувань, цінностей, що спрямовує і підтримує організаційну поведінку.»	Джеффі Д., 2001
«Багатогранна діяльність організації, що включає сукупність цінностей, норм, процедур управління, переконань, способів мислення та розуміння навколишнього світу, що притаманна конкретній організації»	Куликов Л., 2004
«Унікальна сукупність норм, цінностей, переконань, що визначають спосіб об'єднання груп та окремих особистостей в організацію для досягнення поставлених перед нею цілей.»	Елдрідж Д., Кромбі А., 2005
«Унікальні характеристики особливостей організації, що виокремлюють її серед інших в галузі.»	Голд К., 2005

Джерело: [16, с.74-75].

Аби узагальнити, серед визначень можемо виділити певні повторювані змістові елементи:

- Нематеріальне явище (цінності, переконання, неписані правила...),
- Виражається у дискурсі,
- Фіксується у правилах та нормах,
- Впливає на видиму поведінку і спосіб діяльності ,
- Має матеріальне вираження,
- Об'єднує організацію,
- Вирізняє одну організацію (групу людей) від інших.

Визначаючи основний термін роботи, диференціюємо його від подібних термінів: «корпоративна культура», «організаційний клімат», зауважимо відмінності від національної культури.

Терміни «організаційна» та «корпоративна» культура часто вживаються взаємозамінно, в англійській літературі також зустрічаються терміни «бізнес-культура» [business culture], «культура на робочому місці» [workplace culture]. Щодо меж поміж термінами, є три підходи, які виділяє А. Дишаєва:

- 1) Організаційна культура і корпоративна культура – це одне й те саме, ці терміни вживаються взаємозамінно;
- 2) Організаційна культура стосується всіх організацій, корпоративна - тих, що націлені на прибуток («корпорацій»). Тобто друге є видовим поняттям першого – родового.
- 3) Організаційна культура є ширшим поняттям, бо включає ще й структуру організації, формальні канали комунікації, в той час як корпоративна культура охоплює лише неписані елементи [9, с. 11-16].

Розрізнення понять ускладнюється ще й через тонкощі перекладу: україно- та російськомовні джерела, цитуючи англійські, де вжито обидва терміни, часто перекладають їх, використовуючи один із них, що здається авторам більш доречним. Таким чином, різниця, що могла б існувати між термінами, нівелюється.

У цій роботі ми використовуватимемо термін «організаційна культура», вважаючи його синонімічним до терміну «корпоративна культура».

Поняття «організаційна культура» та «організаційний клімат» мають певні спільні риси, та все ж є відмінними.

Організаційний клімат, згідно із «Oxford Research Encyclopaedia», визначають як «зміст, що члени організації надають подіям, політикам, практикам та процедурам, які вони зазнають, та поведінці, яку вони бачать як нагороджену, підтримку та очікувану» [30].

Обидва явища в першу чергу орієнтовані на контекст, а не на унікальний досвід людей. Акцент на спільному досвіді працівників, ролі ідеології, ролі керівництва та наслідках контексту для організаційної ефективності.

Та хоча вони мають багато подібності, є й деякі критичні відмінності. Наприклад, вони походять з різних теоретичних та методологічних традицій. Поняття культури корениться в антропології, де якісні методи традиційно переважають над кількісними, тоді як клімат укорінений у психології з акцентом на опитування та кількісний аналіз.

Організаційна культура – це широка конструкція, яка охоплює більшість досвіду працівників, тоді як клімат вужче визначений з точки зору спільного сприйняття працівниками політики, практики, процедур та систем винагород. Глибші шари культури потенційно знаходяться поза щоденною обізнаністю працівників, тоді як клімат базується на повідомленнях працівників про те, що відбувається навколо них на роботі. Хоча культуру та клімат важко змінити, глибші припущення та основні цінності культури важче змінити, ніж клімат.

Нарешті, кліматичні дослідження рухаються в напрямку вивчення з певним стратегічним або процесуальним фокусом, тоді як дослідження культури мають тенденцію брати більш широку перспективу, намагаючись бути всеохоплюючими та менш зосередженими [31].

Порівнюючи організаційну та національну культуру, в обох випадках говоримо про культуру більшої чи меншої групи людей. Проте національна та організаційна культури зазнають різних впливів, а тому відрізняються.

Герт Гофстед стверджує, що організаційна культура, на противагу національній, хоч також є результатом багатьох факторів, є більш контрольованою і має тенденцію до більш прямого та точного вимірювання: «Це є наслідком того, що більшість організацій мають чітку місію та цілі, і більшість діяльності в організації націлена на досягнення цих цілей та реалізацію місії. Також в організації люди зазвичай опиняються не випадково, а внаслідок відбору, вплив на який має і організаційна культура: таким чином вона самовідтворюється, обираючи людей, що не вступають з нею в конфлікт. Хоча чисельність організації та окремі особистості, особливо лідери, мають вагомий вплив, організаційну культуру легше спостерігати та визначати, ніж національну.» [36, 38]

Отже, організаційна культура є більш контрольованою через пряміший вплив на цілі, філософію та склад організації.

Описи феномену організаційної культури не обмежуються намаганням окреслити її визначення у контрасті з іншими елементами організації. Дослідники культури також намагаються виділити її структурні складові. Розглянемо моделі організаційної культури трьох таких дослідників: Е. Шайна, Т. Діла та А. Кеннеді, Г. Гофстеда.

Згідно із концепцією Едгара Шайна, культура має три рівні (рис. 1.2).

- **Артефакти.** Усі видимі прояви культури: речі, процедури, традиції. Важливо, що ті ж самі артефакти можуть мати зовсім різну мотивацію та значення у різних культурах. Саме тому їхня розшифрування без розуміння контексту неточне.
- **Задекларовані цінності.** Це цінності, ідеї, філософія, що проповідуються в організації.

- **Глибинні переконання.** Справжні драйвери вчинків та цінностей, це ті несвідомі вірування, що сприймаються як за замовчуванням правильні. Часто їхнім жерлом є засновник організації. [56, с.21-27].

Нагадаємо, що за визначенням Е. Шайна, організаційна культура – «набір базових переконань, які організація вивчила у процесі вирішення проблем зовнішньої адаптації чи внутрішньої інтеграції і які спрацювали достатньо добре, щоб вважатися цінними, а отже, переданими новим членам організації як правильний спосіб сприймати, думати, почуватися щодо цих проблем». [56, с.27].

Ці базові припущення охоплюють такі сфери:

Існування у середовищі

- Місія, стратегія, цілі
- Засоби: структура, системи, процеси
- Вимірювання: виявлення і виправлення помилок

Внутрішня інтеграція

- Спільна мова і концепти
- Границі та ідентичність групи
- Природа влади і стосунків
- Винагороди і статус

Глибинні переконання

- Стосунки людини і природи
- Природа реальності і правди
- Людська природа
- Природа людських стосунків
- Природа часу і простору
- Невідоме і неконтрольоване [56, с. 39-40]



Рисунок 1.2. Три рівні культури. Джерело: [56, с.21]. Переклад автора.

Професор Герт Гофстед визначав культуру як «програмування людської свідомості, яким одна група людей відрізняється від іншої» [38, с.6]. Організаційна культура як її різновид – це спосіб взаємодії членів організації поміж собою, їхнє ставлення до роботи і зовнішнього світу, яке вирізняє їх від інших організацій. [10]

Згідно із Гофстедом, культура має багат шарову структуру (рис. 1.3). Зовнішніми видимими проявами є символи, такі як їжа, логотипи чи герби, певні кольори, предмети. Наступний рівень – герої, що можуть включати як реальних відомих осіб, засновників організації, так і вигаданих персонажів із поп-культури. Це ті, чия поведінка узгоджується із цінностями і схвалюється в організації, хто є прикладом для наслідування. На третьому рівні, ближче до серцевини, є ритуали, якими можуть бути спільні свята, поїздки, караоке, робочі зустрічі. Центральним елементом і джерелом кожного із шарів є цінності [36-38].

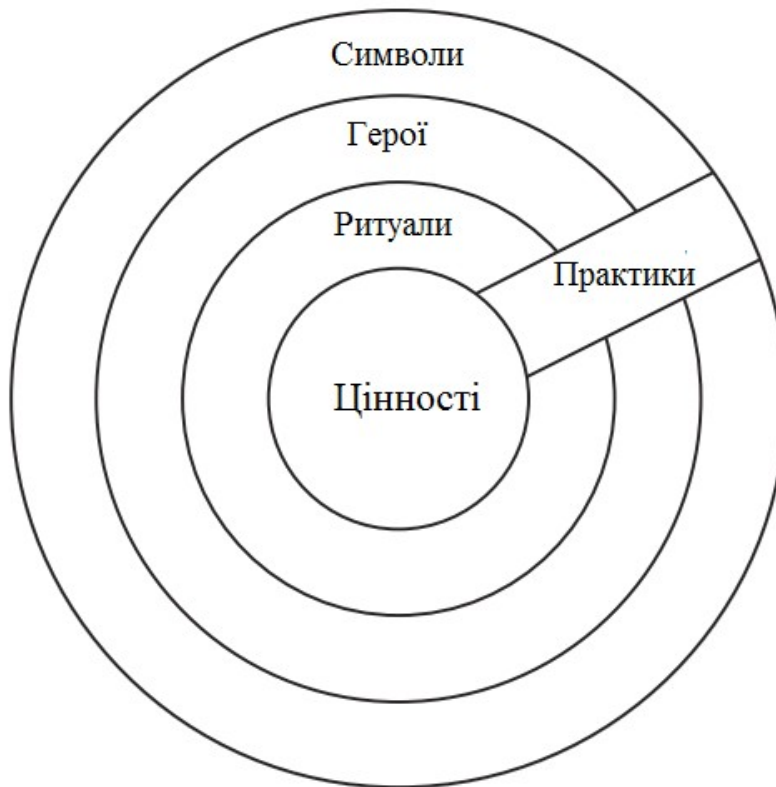


Рисунок 1.3. Прояви культури Г.Гофстеда від поверхневих до глибоких. Джерело: [38, с. 8]. Переклад автора.

Дещо схожу систему для пояснення організаційної культури пропонують Терренс Діл та Алан Кеннеді, виділяючи:

- **Історію.** Спільний наратив є джерелом цінностей і переконань, які єднають членів організації. Особливо важливою тут є постать засновника організації, що часто має найвагоміший вплив на формування ідеології.
- **Цінності та вірування.** Вони є основою культурної ідентичності. Цінності визначають, за що ми готові боротися, хто ми є, що об'єднує і підтримує нас у важкі часи. Вірування – це спільні переконання, загальноприйняте розуміння того, що важливе.
- **Ритуали та церемонії,** що є вираженням культури в діях. Ритуали – це звички та загальноприйняті практики, рутини, як-от обійми чи рукостискання при зустрічі, розмови біля кулера, спільні обіди.

Церемонії означають періодичні особливі святкування, що дають можливість зміцнити зв'язки та створити спільні спогади.

- **Історії**, які розповідають в організації. Вони кажуть про героїв та антигероїв, успіхи та помилки, ілюструють ключові цінності. Вони можуть бути повчальними і вводять у контекст новачків.
- **Героїв**. Героями можуть бути засновник організації, керівники, працівники, що набувають особливого значення як рольові моделі і носії організаційних цінностей.
- **Культурну мережу**. Це означає неформальну систему каналів передання інформації, ролі у ній членів команди [27].

Таким чином, різні підходи не заперечують одне одного і відрізняються скоріше термінологічно, аніж змістово. У цій роботі ми послуговуватимемось моделлю культури Е.Шайна, де до артефактів відноситимемо всю вербальну (історії, герої) та невербальну (ритуали, символи) поведінку (за Гофстедом – «практики»), таким чином включаючи елементи систем інших дослідників.

1.2. Джерела формування організаційної культури та її зміна.

Як саме здійснюється і чи можливе взагалі управління організаційною культурою – питання, щодо якого немає узгодженої позиції дослідників. У цьому підрозділі ми розглянемо джерела формування організаційної культури та три парадигми культурних змін.

Серед джерел формування культури організації найчастіше згадується засновник. Саме визначення культури Е.Шайна [56] стверджує, що ідеї, цінності, правила, які мали успіх на певному етапі, сприймаються як такі, що варто зберігати і використовувати повторно. Так, ідеї та рішення засновника на початку існування організації пронизані його цінностями, припущеннями та переконаннями. Якщо організація продовжує існувати (а отже, ідеї та рішення засновника принаймні до певної міри можна вважати правильними), то переконання засновника продовжують несвідомо сприйматися як норма.

Наприклад, якщо засновнику притаманний ієрархічний спосіб будувати комунікацію та приймати рішення, в організації він починає сприйматися як правильний та більш ефективний. І навпаки, демократична горизонтальна комунікація засновника формує такий же підхід серед інших членів організації.

Ще один із способів, якими засновник чинить вплив на культуру, що розвивається, – це через людей, яких він чи вона вводить в організацію, адже саме засновники чи керівники організації приймають чи впливають на такі рішення. [30]

Ілюструє цей процес модель привабливості-відбору-відкидання [ASA: attraction-selection-attrition] Шнайдера [44]. Ця теорія стверджує, що:

- Організація приваблює людей, що схожі на її членів за особистістю, цінностями, інтересами тощо;
- Організації з більшою ймовірністю наймають тих, хто володіє знаннями, навичками та цінностями, аналогічними тим, які мають їхні наявні члени;
- З часом ті, хто відрізняються чи не підлаштовуються, з більшою ймовірністю покидають організацію. [44]

Завдяки цим трьом чинникам особистісні характеристики тих, хто працює в організації, з часом можуть стати більш схожими між собою, що призводить до консолідації організаційної культури.

Отже, засновник є вагомим, але не єдиним джерелом впливу на культуру організації.

Е. Шайн також вказує на роль колективного навчання членів організації [30, 57]; причому йдеться не лише про корпоративне навчання, адаптацію нових працівників на кшталт «університету Діснею» (ціла інституція всередині корпорації «Дісней», що займається навчанням працівників). Спільний досвід та вирішення проблем також є способом навчання працівників, успіх організації є підкріпленням, і члени організації прагнуть продовжувати ті способи поведінки, які були успішними в минулому, іноді навіть після того, як змінилося середовище, і така поведінка вже не призводить до такого ж успіху.

Організація також є продуктом свого середовища. Так, організації в одній галузі схильні імітувати одна одну і працюють в межах одних і тих же наборів обмежень і з одними і тими ж зовнішніми акторами (наприклад, урядовими органами, донорами, клієнтами тощо). [30]. Саме тому в них можуть формуватися подібні культурні риси як реакція на зовнішні умови.

Організації складаються з людей певних професій, а професії мають власну культуру, яка може впливати на культуру організації. [30] Тобто відмінності організації, що надає гуманітарну допомогу, і тієї, що працює у медіа-сфері можуть бути пояснені професійною специфікою.

Культура організації також вбудована в національну культуру, і хоча існує різниця в межах будь-якої національної культури в характері організацій та їх культур, дослідження показують, що від чверті до половини особливостей організаційної культури може бути обумовлено національною культурою. [43]

Отже, серед факторів, що впливають на формування організаційної культури, виділяють:

- Засновник(и), лідер(и),
- Спільне навчання членів організації,
- Середовище: культура сфери, професії, країни.

Існують різні погляди на зміни організаційної культури, які несхожі поміж собою, але можуть застосовуватись паралельно. Ми будемо називати їх «парадигмами», маючи на увазі альтернативні точки зору, які виокремлюють зі свого досвіду культури члени організацій та дослідники. Парадигми обмежують та фокусують погляд теоретиків і слугують як орієнтувальні карти сприйняття та поведінки для членів культури. Вони визначають критерії та зміст того, на що ми звертаємо увагу, що помічаємо і сприймаємо як культурні зміни. Нижче описані запропоновані Деброю Меєрсон та Джоанною Мартін три парадигми культури і культурних змін: інтеграційна, парадигма розмаїття та невизначеності. [48]

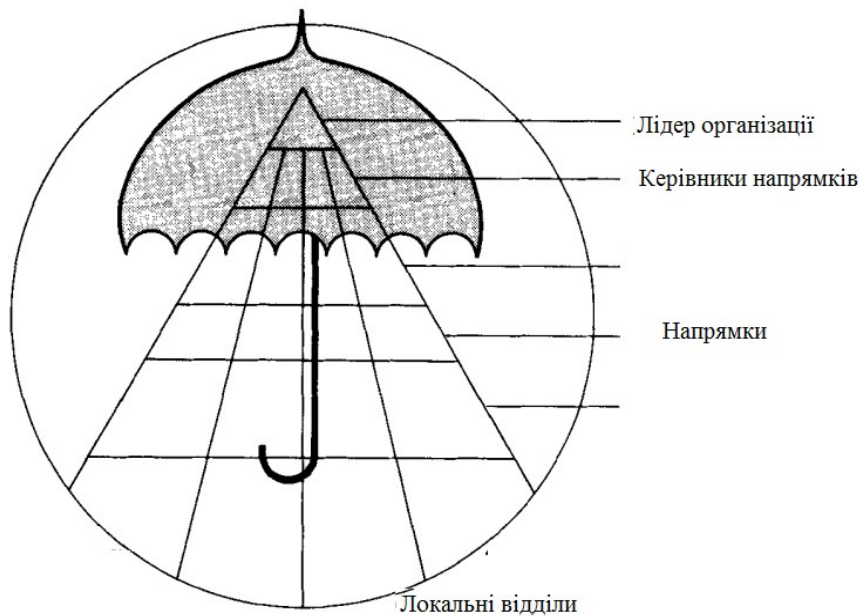


Рисунок 1.4. Інтеграційна модель культури. Джерело: [30, с. 627].

Переклад автора.

Прихильники **інтеграційної парадигми** (а саме А.Кларк, Е.Шайн, Л.Смірнич) розглядають культуру як те, що спільне для групи людей і відрізняє їх від інших груп. Це механізм інтеграції, соціальний чи нормативний клей, який об'єднує потенційно різноманітну групу членів організації. Так, дослідники шукають спільне: мову і слова, цінності, поведінку, що вважається прийнятною (рис.1.4).

Предметом дослідження можуть бути різні елементи культури, і видимі (ритуали, мова, історії, норми і правила), і невидимі (переконання, спільне розуміння речей). Однак три властивості культури у цій парадигмі є ключовими (використовуючи термінологію Е. Шайна):

- Артефакти, тобто виимі прями культури, є однорідними,
- Щодо переконань існує консенсус серед членів організації,
- Часто центральним персонажем культури є лідер, як творець і джерело найзначнішого впливу.

Культура у цій парадигмі є монолітною і включає елементи, що є спільними для всіх членів організації. Усяка невизначеність чи різнорідність

відкидається. Таким чином, культура є гарантом контрольованої лідером гармонії в організації, і на думку багатьох дослідників, є ключем до ефективності, конкурентною перевагою.

Зміна культури, чи то на поверхневому рівні, чи її глибинних проявів, у цій парадигмі розглядається як монолітний процес, що охоплює цілу організацію. Такі його етапи виділяє Е. Шайн:

- Етап «розморожування». На цьому етапі приймають невизначеність і формується сумнів у тому, що колись вважалось єдиним можливим варіантом. Критична важливою на цьому етапі є психологічна безпека, яка робить можливим сприйняття невизначеності.
- На другому етапі відбувається зміна, засвоюється нова поведінка та її значення.
- Етап «заморожування». Неоднозначність знову заперечується, а нові способи поведінки та інтерпретації стають інтерналізованими.[57, с.319-336]

У цій моделі невизначеність є необхідною, але чітко обмеженою і тимчасовою, а завдання лідера полягає у тому, щоб тримати зміни під контролем і давати членам організації відчуття безпеки та стабільності.

Отже, згідно першої парадигми, культура управляється топ-менеджерами організації. Це свідома зміна, що стосується чи то видимої поведінки, чи переконань і неписаних правил. Ця парадигма також передбачає системну цілісну організаційну зміну, що є хоч і контрольованою згори, але кризою в організації. Прихильники **парадигми розмаїття** (рис. 1.5) звертають увагу на непослідовність, відсутність консенсусу та джерела культурних смислів, відмінні від лідера. Цей підхід підкреслює важливість різних підрозділів, включаючи неформальні групи та окремих людей. На відміну від першої парадигми, концепції культури як порівняно закритої системи, тут система відкрита, культура формується під впливом чинників всередині та зовні організації.

Згідно з цією парадигмою, організації не властива одна монолітна домінуюча культура. Натомість культура складається із сукупності цінностей та їхніх проявів, що можуть бути суперечливими. Наприклад, заявлені цінності можуть суперечити фактичній практиці, ритуали та історії можуть відображати суперечності між формальними правилами та неофіційними нормами. Іноді уявлення про спільну мову виявляються помилковими, коли стає зрозуміло, що одні й ті ж слова мають протилежне значення у різних контекстах.

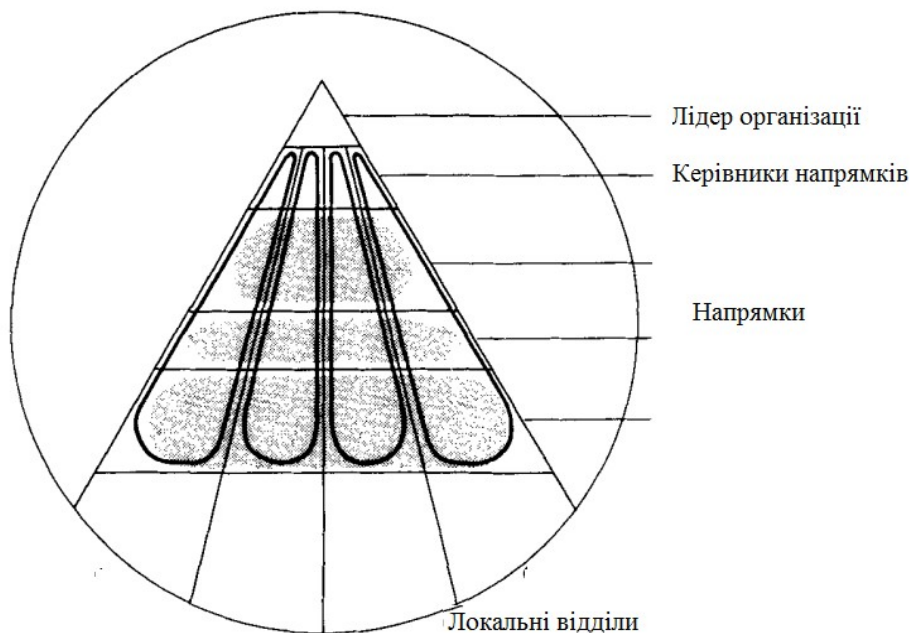


Рисунок 1.5. Модель культури розмаїття. Джерело: [48, с. 632].

Переклад автора.

У цій парадигмі важливими і навіть центральними є субкультури, що можуть як суперечити домінантній культурі (контркультура), так і бути її підвидом (відображаючи національні, регіональні, професійні чи інші особливості).

Варто зауважити, що деякі дослідники (К.Лоренс та Дж.Лорш, Дж.Мартін, С.Сіткін) поєднують дві парадигми, стверджуючи, що баланс розмаїття та інтеграції є оптимальним. [48, с.631] Тоді приймається розмаїття субкультур, які все ж мають певні спільні властивості, притаманні домінантній культурі. На практиці це може проявлятися по-різному, залежно від особливостей самої організації.

Описуючи зміну культури у парадигмі розмаїття, зауважимо, що вона далеко не обов'язково спричинена свідомим рішенням топ-менеджменту, її каталізаторами можуть бути різноманітні внутрішні та зовнішні фактори. Ще одна вагома особливість та відмінність від інтеграційної парадигми – те, що зміна зазвичай не пронизує всю організацію і є локальною. Оскільки субкультури функціонують як культури в мініатюрі, у них відбуваються подібні процеси зміни («розморожування»-зміна-«заморожування»), тільки у меншому масштабі.

Третя парадигма, невизначеності, (рис. 1.6) відрізняється від попередніх двох найперше ставленням до невизначеності. Якщо у першій вона була мінімізована, тимчасова і чітко контрольована, а у другій менш травматична через малий масштаб змін, то третя парадигма приймає невизначеність як постійну нормальну складову життя організації. Множинність інтерпретацій та парадокси тут є звичними, а консенсус та одноріність вважаються ілюзією, створеною топ-менеджментом із метою контролю. Спільних цінностей тут немає, окрім однієї – толерантності до невідомості.

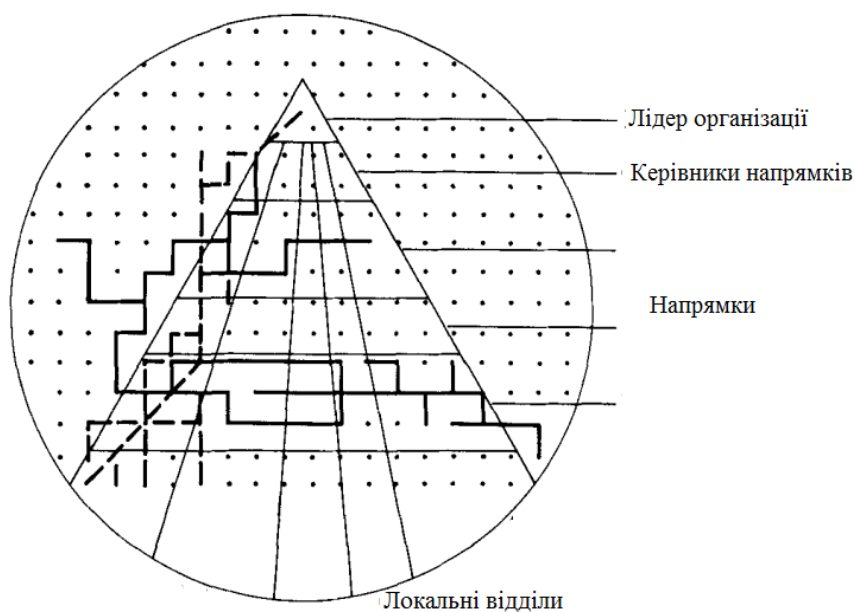


Рисунок 1.6. Модель культури невизначеності. Джерело: [48, с. 639].

Переклад автора.

Частина членів організації поділяють якісь погляди, не погоджуються з приводу одних і не знають чи залишаються байдужими до інших. Консенсус, суперечливість і плутанина співіснують, ускладнюючи виокремлення культурних та субкультурних меж.

Зміни у цій парадигмі культури є постійними і неконтрольованими. Пристосування кожної групи чи індивіда до умов, що постійно змінюються, вже вважаються культурною зміною. Парадоксально, в такому разі відслідкувати ці зміни непросто, адже щоб помітити дельту змін, потрібно виділити чітко «до» і «після», що у цій парадигмі просто неможливо.

Таблиця 1.2.

Парадигми культурної зміни

Парадигма	Інтеграційна [Integration]	Розмаїття [Differentiation]	Невизначеності [Ambiguity]
Автори	А.Кларк, Е. Шайн, Л.Смірнич	Дж. Мартін, Д.Меєрсон, М.Луїс	Дж.Марч, Р.Брансон, Б.Коен, В.Олсон
Визначення культури	Те, що спільне для усіх членів організації.	Відкрита система, сформована зовнішніми і внутрішніми чинниками; поєднання субкультур груп та індивідів	Постійно змінна, без чітких бар'єрів мережа зв'язків між групами та індивідами.
Зміни культури	Револьюційна, охоплює всю організацію. Порівняно контрольована.	Поступова, локальна. Передбачувана чи непередбачувана (неоднорідна).	Постійна, точкова. Порівняно неконтрольована.
Джерело змін	Керівник	Зовнішні і внутрішні каталізатори	Індивідуальні процеси

Джерело: [48, с. 633]. Переклад автора.

Різні підходи до бачення феномену організаційної культури можуть суперечити один одному і описуватися антономічно (таб.1.2). Водночас, на практиці лідеру варто враховувати, що кожна із парадигм може бути корисною; має свої обмеження та сліпі плями. Тому у цій роботі ми використовуємо

кілька парадигм: формування домінуючої організаційної культури за принципами інтеграційної парадигми, врахування субкультур та індивідуальних чинників, пропоновані диференційною парадигмою, і готовність до постійних змін, заявлена парадигмою невизначеності.

Отже, у цьому підрозділі ми виділили ключові фактори, що формують організаційну культуру: засновник(и) і лідер(и), навчання і спільний досвід членів організації, зовнішні фактори (культури сфери, професії, національна). Також ми описали три парадигми організаційної культури і проаналізували слабкі та сильні сторони кожної із них.

1.3. Підходи до вимірювання та оцінювання організаційної культури

Визначення організаційної культури неоднорідні у тому, які саме елементи включають та наголошують, так само різними є підходи до дослідження явища. Як стверджує дослідниця Соня Сакман, «культура є одним із тих явищ, що відкидають єдине багатофункціональне визначення» [55, с. 296]. Таким чином, досліджуючи та вимірюючи організаційну культуру, важливо обирати з розмаїття визначень і методів ті, що найкраще підходять до потреб організації та цілей дослідження.

У своєму дослідженні, Тобіас Юнг та його колеги ідентифікували та опрацювали сімдесят інструментів для вивчення та оцінки організаційної культури з різних частин світу та часових періодів. Автори стверджують, що підрахунок був ускладнений тим, що подібні інструменти можуть мати різні назви, а досить різні можуть бути названі аналогічно, створюючи плутанину. Більше того, модифікуючи інструмент, автори часто зберігають його первісну назву, тим самим маскуючи будь-які внесені зміни. [40]

Описані інструменти різняться за часовим, контекстуальним та географічним походженням. Підвищення інтересу до організаційної культури почалося в 1980-х рр., а найбільш помітний сплеск розвитку інструментів

відбувся у 1990-х. Найдавніші, як-от Індекс організаційної культури Воллоха, виникли ще у середині ХХ століття [40].

Контексти, в яких розроблялися та застосовуються інструменти включають і приватний, і державний сектори, організації від сімейних продуктових крамничок і до великих державних підприємств, органи місцевого самоврядування, школи та лікарні. Географічно інструменти виникали в Австралії, Південній Африці, Гонконгу, Швеції, Естонії. Чи не найбільша кількість інструментів була розроблена в США – майже половина із ідентифікованих. Невелика кількість інструментів, розроблених внаслідок міжнародних співпраць: опитувальник FOCUS, шкала культури GLOBE. [40, 43]

Більшість методів концентруються на когнітивній складовій організаційної культури (цінності, переконання, правила). Ті ж, що описують видимі прояви культури ризикують помилитись у інтерпретаціях. Адже артефакти можуть виявитися застарілими, в той час як сутність культури встигла змінитись.

Інша трудність полягає у тому, що ті ж самі прояви можуть мати різні причини та функції в різних культурах. Прикладом-підтвердженням із антропології є піраміди, що у ацтеків були храмом поклоніння сонцю, а в Єгипті слугували гробницями. Еквіваленти цьому порівнянню можна знайти у різних організаціях: та ж сама техніка може слугувати необхідним інструментом, символом статусу чи чийось хобі. Те, що є цінністю в одній організації, може бути жартом у іншій. [55]

Способи дослідження організаційної культури варіюються від детальних етнографічних досліджень до прагматичних питальників. Перші допомагають створити широку панораму організації, повну деталей, хоча їхні результати важко порівнювати, адже вони дуже контекстуальні. Другі ж базуються на позитивістських поглядах, формують гіпотези заздалегідь, а тоді випробовують емпірично, і хоча це робить результати дослідження зручнішими у подальшому опрацюванні, вони можуть бути спотворені заданими рамками питань.

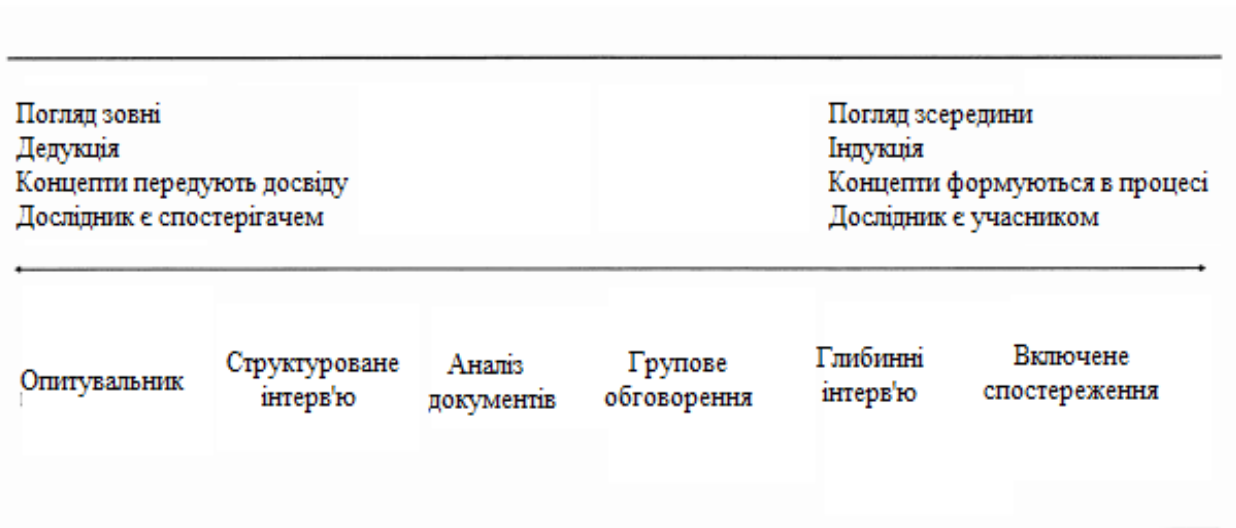


Рисунок 1.7. Методи дослідження культури. Джерело: [55]. Переклад автора.

Застосовуються методи від онлайн-опитувань до включених спостережень, а також глибинні інтерв'ю, аналіз документів, групові обговорення. Їх можна розташувати на континуумі (рис. 1.7), як запропонувала дослідниця Соня Сакман, проілюструвавши всю палітру: від дедуктивних питальників до індуктивних спостережень. [2, 40, 55]

Анкети чи структуровані інтерв'ю є дешевим методом, що дає змогу проводити аналогії та порівняння між організаціями та в часі. Водночас, висока ймовірність, що всякий питальник відображає культуру дослідника, спотворюючи таким чином відповіді респондента, що має адресуватися при його розробці.

Аналіз документів часто виступає допоміжним методом і може проводитись чи в дедуктивному ключі – аналізуючи певні формальні ознаки за попередньо продуманими критеріями, – чи в індуктивному, коли опрацювання документів покликане вишукувати прихований рівень значень, переконання, притаманні членам організації.

Групові обговорення та глибинні інтерв'ю можуть бути складними на етапі аналізу: упередження дослідника можуть завадити тому, аби робити точні висновки. Також, особливо у випадку індивідуальних інтерв'ю, може бути

складно відділити погляди та думки окремої людини від культурних впливів: це можливо лише при опрацюванні певної кількості інтерв'ю, де спільні елементи будуть, скоріш за все, культурними.

Включене спостереження, хоч дає найбільший рівень занурення в організацію, також не позбавлене ризиків: довготривале й тому коштовне, воно не застраховане від особистих упереджень дослідника. Окрім того, не завжди вдається побудувати необхідний рівень довіри із членами організації, через що їхня поведінка може бути спотворена.

Частина дослідників, що формують універсальні дедуктивні методи досліджень організацій, створюють також типології чи виміри для порівняння та оцінки організацій.

Прикладом може бути **модель Герта Гофстеда**. Після глибинних інтерв'ю та анкетування представників 20 організацій, він виділив шість вимірів (континуумів), за якими можна порівняти культури. [36, 37, 38]

1. Орієнтованість на засоби чи орієнтованість на результат.

У культурі, орієнтованій на засоби, ключовим є спосіб виконання роботи; люди ототожнюють себе із «як». Вони уникають ризиків, не докладають більше зусиль, ніж необхідно, а робочий процес рутинний та повторюваний. У культурі, орієнтованій на цілі, працівники в першу чергу спрямовані на досягнення конкретних внутрішніх цілей чи результатів, навіть якщо вони несуть значні ризики; люди ототожнюють себе із «що».

2. Зовнішня чи внутрішня мотивація.

У культурі, що керується внутрішньою мотивацією, працівники сприймають свою роботу щодо зовнішнього світу як даність, з переконанням, що ділова етика та чесність має найбільше значення, і що вони знають, що є корисним для клієнта та світу в цілому. При культурі зовнішньої мотивації, акцент робиться на задоволенні

вимог замовника; результати є найважливішими; переважає прагматичне, а не етичне ставлення.

3. М'яка чи строга дисципліна

Цей вимір визначається кількістю внутрішньої структуризації, контролю та дисципліни, м'яка культура має більшу схильність до експериментів та імпровізації.

4. Місцева чи професійна ідентичність

У місцевій культурі працівники ідентифікують себе з керівником чи підрозділом, у якому працюють. У професійній культурі ідентичність більшо мірою визначається професією чи змістом роботи.

5. Відкрита чи закрита система.

У дуже відкритій культурі новачків радо приймають, організація відкрита і для інсайдерів, і для сторонніх людей. Вважається, що до організації може приєднатися майже будь-хто.

6. Орієнтована на працівників чи орієнтована на роботу.

В орієнтованих на співробітників організаціях її члени вважають, що особисті проблеми мають враховуватися, і що організація несе відповідальність за добробут своїх працівників, навіть якщо це відбувається за рахунок роботи. В орієнтованих на роботу організаціях допускається сильний тиск для виконання завдання, навіть за рахунок працівників. [36]

Ілюструючи типології, згадаємо **концепцію конкуруючих цінностей**, що бере початок із дослідження показників ефективності організації. Джон Кемпбел та його колеги створили набір із 39 показників, який назвали вичерпним і таким, що охоплює всі аспекти існування організації. Квін і Робах, проаналізувавши, кластеризували цей список, виділивши два ключові виміри, які поділили показники на чотири кластери. Перший вимір протиставляє динамізм та гнучкість стабільності, порядку та контролю. Таким чином, деякі

організації ефективніші, коли постійно змінюються та проявляють гнучкість, тоді як інші краще працюють в умовах стабільності. Другий вимір ділить компанії на ті, що внутрішньо орієнтовані, цілісні, однорідні та мають свій єдиний підхід, і ті, що орієнтовані назовні, адаптивні та різномірні. Знову-таки, для різних організацій ефективнішим може виявитись той чи інший підхід. [53]



Рисунок 1.8. Модель конкуруючих цінностей. Джерело: [53].

Переклад автора.

Таким чином, два виміри формують чотири квадранти, які репрезентують ідеальні типи організацій, щодо яких застосовуються різні набори індикаторів ефективності (рис. 1.8). Ці індикатори пов'язані з тим, що цінують в діяльності організації, що у ній сприймається як доречне та правильне.

Оскільки на протилежних кінцях континуумів лежать суперечні цінності (гнучкість-контроль, внутрішнє-зовнішнє), а діаметрально розташовані квадранти мають протилежні спрямованості, концепція отримала назву конкуруючих цінностей.

Кожен із квадрантів презентує свій тип організацій:

- **Клан.** Організації кланового типу пронизані спільними цінностями та цілями, згуртованістю, участю та почуттям спільноти. Вони здаються більшою мірою родиною, ніж організацією. У них звичними є командна робота, партисипація, лояльність, відданість організації її членам.
- **Ієрархія.** Цей тип культури пов'язують з бюрократією, що забезпечувала стабільну безперебійну роботу, стабільність, і до 1960-х вважалась ідеальним способом вести діяльність організації. Робота тут формалізована та структурована, процедури регулюють людей, а ефективний лідер – хороший координатор та організатор. Безперебійність та гладкість процесів важлива. Довготривалі пріоритети організації - це стабільність, передбачуваність та ефективність. Об'єднують організацію формальні правила та політики.
- **Адгократія** (лат. ad hoc). Орієнтуючись на тимчасове, ситуативне і динамічне, культура виникла як реакція на щораз більш турбулентне й невизначене зовнішнє середовище. Цінними стають інновація, креативність, адаптивність; роль менеджменту у створенні середовища для цього новаторства.
- **Ринок.** Ця форма організації стала популярною наприкінці 1960-х, коли організації почали стикатися з новими конкурентними проблемами. Вона базувалася найперше на працях Олівера Вільямсона, Білла Учі та їхніх колег. Дослідники визначили альтернативні способи досягти ефективності організації, найбільш важливим з них є розрахунок вартості транзакції. Внутрішні процеси тут функціонують за законами ринку, важливими цінностями є продуктивність та конкурентність. [40, 53, 60]

Зауважимо, що автори концепції конкуруючих цінностей рекомендують доповнювати опитування обговореннями та рефлексіями, що підвищує точність методу.

Дослідники, що дотримуються індуктивного способу пізнання організаційної культури, скоріше створюють описи чи схеми, які ілюструють конкретну культуру і не можуть легко бути масштабовані. Наприклад, Едгар Шайн пропонує виділяти глибинні переконання та знаходити між ними зв'язки, що можна побачити на прикладі однієї з організацій (рис. 1.9).

Отже, досліджуючи організаційну культуру, важливо відповісти на два питання: яка мета цього дослідження і як будуть застосовані отримані знання. Відповіді можуть варіюватися від теоретичного інтересу до вирішення практичних проблем організації. Поряд із наміром, особисті вподобання, розуміння організаційної культури та наявність ресурсів визначатимуть те, які саме методи будуть застосовані.

На нашу думку, оптимальним є використання комбінації методів, що забезпечують вищу точність результатів. Особливо актуально це у контексті, коли дослідником є керівник чи член організації, які особливо ризикують.

Культурна парадигма компанії DEC

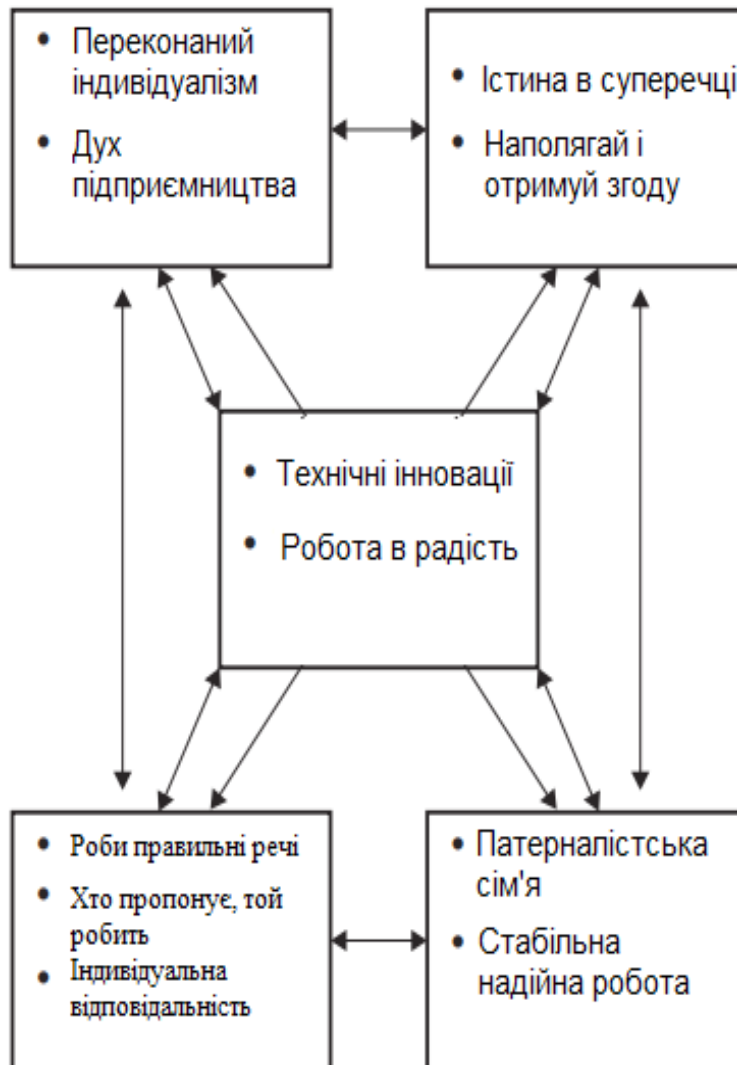


Рисунок 1.9. Культурна модель на прикладі компанії DEC.
Джерело: [56, с.31]. Переклад автора.

РОЗДІЛ 2 ВПЛИВ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ НА СТАЛІСТЬ РОЗВИТКУ ГРОМАДСЬКОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ ПЛИННОСТІ КАДРІВ (НА ПРИКЛАДІ ГРОМАДСЬКОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ «ІУС»)

2.1. Зв'язок плинності кадрів та організаційної культури в громадських організаціях.

Дослідження громадських організацій в Україні, як правило, охоплюють їхню взаємодію із стейкхолдерами: співпрацю поміж собою та з владою, місцевим самоврядування; рівень довіри серед населення; рівень залученості людей до громадських організацій [7, 8, 13]. Частина опитувань також з'ясовує напрямки програмної діяльності організацій, особливості фандрейзингу та фінансовий стан [33]. Разом із тим, внутрішні процеси організацій, їхня система керівних органів, управлінські виклики та тим паче організаційна культура не вивчені достатньо.

За даними ЄДРПОУ, в Україні зареєстровано 80461 громадська організація, без врахування ОСББ, благодійних фондів, профспілок (станом на 01.01.2018) [8]. Їхня кількість повільно, але стабільно зростає щороку. Водночас рівень громадської активності українців стабільно невисокий, і після незначного підвищення у 2014-2015 роках, опустився до звичної позначки: членами громадських організацій є 2-3% українців, вважають себе громадсько активними 6-10% [7, 8].

Згідно із дослідженнями, проведеними влітку 2019 року Фондом «Демократичні ініціативи» імені Ілька Кучерева, менш ніж 7% українців говорять, що залучені до активної громадської діяльності, а понад 85% громадян не є членами жодних громадських об'єднань (ні ОСББ, ні профспілок). Показник залученості українців майже не зріс за останні кілька років і не дуже відрізняється від показників року перед революцією Гідності. [7]

Внаслідок низької залученості громади, рівень довіри до громадських організацій низький, хоч і позитивний (+4%) [8]. Причиною тут є не лише

слабка комунікація громадських організацій, але й створення «кишенькових» організацій, які дискредитують і інших. Так, низький рівень підтримки громад є однією з ключових проблем, про які говорять члени українських громадських організацій, поруч із несприяттям та забюрократизованістю влади (39%) і недостатнім та лише проектним фінансуванням (55%), за даними опитування, проведеного Форумом НДО в Україні 2018 року. [13]

Разом із тим, переходячи до внутрішньоорганізаційних труднощів, у тому ж дослідженні 23% організацій згадують серед ключових проблем і нестабільність команди. Учасники фокус-груп також погоджуються з тим, що «існує проблема кадрів. Важко знайти грамотного фахівця на проект. Слабкі технічні навички співробітників» [13, с. 39-40].

Схожі результати і нерепрезентативного дослідження на платформі «Гурт», де користувачів, представників громадських організацій, запитували про найбільшу перепону на шляху до успіху їхньої організації [20]. Серед відповідей на 3 місці була «висока плинність кадрів», передували їй лише «низький рівень інвестицій у професійний розвиток» та «млявість керівництва».

Запрошені експерти на тій же платформі відповіли на запитання так: «Плинність кадрів - одна з перепон», – каже Світлана Ходакова, представниця ВООГО «Відкрите суспільство». На думку експерти, причина такої ситуації у низькій фінансовій спроможності організацій, що не можуть довго втримувати волонтерів. Вирішення вона бачить у підприємницькій діяльності громадських організацій. [20]

Безумовно, таку ситуацію можна пояснити фінансовою нестабільністю, що неминуче впливає на відтік цінних кадрів. Фінансова нестабільність справді є вагомою проблемою, і не лише за суб'єктивними оцінками самих членів організацій, а й згідно аналітичних документів та досліджень [33, с. 7].

Водночас не варто недооцінювати інші фактори, що можуть мати значний вплив на відтік кадрів чи несталість волонтерських команд. Згідно з аналітикою HPN (Humanitarian Practice Network) про плинність кадрів у організаціях, що надають гуманітарну допомогу, добровільна (неспричинена

факторами, невідконтрольними людині) зміна роботи пов'язана із різними факторами, які можна поділити на дві категорії: ті, що роблять поточне місце роботи чи волонтерства несприятливим, і ті, що роблять інші місця роботи чи волонтерства потенційно більш привабливими [46] (рис. 2.1).

- «Push factors». Відштовхуючі фактори: те негативне, що робить місце роботи чи волонтерства несприятливим.
 - Фактори середовища: вплив на здоров'я та безпеку, інші стресові чинники.
 - Організаційні фактори: особливості політик організації, цінності управління персоналом, недостатня підтримка, несприятливі умови роботи.
 - Програмні фактори: попроектне фінансування, нестабільність роботи, обмеження бюджету, недофінансування навчання працівників.
 - Особистісні фактори: навантаження на роботі, турбота про кар'єру, вигорання, розчарування, намір створити сім'ю.
- «Pull factors». Притягуючі фактори: те позитивне в інших організаціях, що робить їх більш привабливим місцем роботи чи волонтерства.
 - Кращі професійні можливості: вища зарплатня, можливості кар'єрного та особистісного зростання.
 - Змістовність роботи: збіг індивідуальних та організаційних цінностей, мотивуюча робота та стиль лідерства.
 - Позитивні HR-практики: доречні умови роботи та управлінські практики, справедливі політики, розвиток команди.

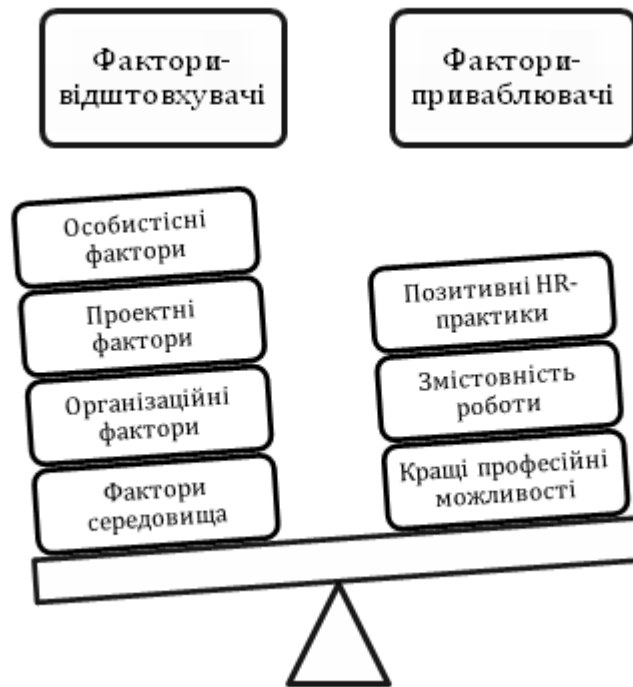


Рисунок 2.1. Фактори впливу на зміну місця роботи чи волонтерства. Складено автором за: [46].

Коли ці фактори стають впливовими, а рівень управління людським потенціалом та задоволеності роботою низький, ймовірність зміни місця роботи чи волонтерства висока.

Опитування працівників неприбуткових організацій про причини зміни роботи свідчить, що на першому місці – вищий рівень зарплатні чи кращі умови деінде (50% учасників наивають цей фактор важливим). Та на другому місці, зовсім з невеликим відривом – слабе лідерство, культура, цінності (40%). Лише за тим слідує брак можливостей для зростання.

Хоча культура на другому місці, опосередковано вона впливає і на інші згадані варіанти відповіді: вигорання, розчарування, фрустрація (29%), порушення балансу роботи й життя (20%), нудьга і відсутність розвитку (7%). [46, с. 9]

Опитування українських активістів, проведене на порталі «Простір», підтверджує вагому роль культури як фактору, що інтегрує членів організації, створюючи відчуття спільноти, а також мотивує до роботи.

Громадська діячка Альона Герус ділиться: *«Не має значення, де ти працюєш – в бізнесі чи в третьому секторі, емоційна атмосфера є одним із основних стимулів продуктивної, ефективної та самовідданої роботи.»* [15] Експертка стверджує, що невдоволеність стосунками із керівництвом чи колегами часто є причиною спаду продуктивності. Недовіра також є де мотивуючим фактором, так що керівництву доводиться вдаватись до дисциплінарних мір. Разом з тим, відчуття спільноти та позитивні стосунки у колективі дають позитивний результат.

«Безумовно, гроші в ГО не є головним мотиватором, лише другорядним», – ділиться думками практична психологиня, координаторка психологічного напрямку ГО «Жіноча Сила України» Ольга Вержиківська. [15] Найважливішим стимулом до роботи у громадському секторі вона називає особисту внутрішню мотивацію, бажання ділитись результатами праці, самореалізовуватись у ній. Зокрема, до своєї громадської організації Ольга та її колеги запрошують лише тих, хто вмотивовані і бажають працювати.

Дмитро Колесник, виконавчий директор молодіжної організації «Пласт – національна скаутська організація України», стверджує, що пережиті в організації емоції є справжньою мотивацією, що спершу приваблює, а згодом втримує на довгий час: *«Ми це називаємо пластовий дух»*. [15]

Серед проявів організаційної культури учасники опитування найбільше акцентують на традиціях. На їхню думку, традиції є важливим фактором підтримання зв'язку поміж членами організації і підвищують задоволеність роботою, а відтак і рівень продуктивності.

Дмитро Колесник, виконавчий директор молодіжної організації «Пласт – національна скаутська організація України», каже, що організація існує вже більше ста років, а тому традиції мають велике значення. Деколи вони допомагають впізнавати «своїх» людей: *«Зокрема, наше привітання – «СКОБ» – з потиском лівої руки.»* При цьому очікування та спосіб спілкування одразу змінюються, знаходяться спільні знайомі та спогади, з'являються теми для розмови. До того ж, автоматично підвищується рівень довіри. Іншим

прикладом є спільна молитва, що також є важливою традицією для організації. За словами Дмитра, такий спільний ритуал додає морального духу і мотивації. [15]

«В своїй організації ми традиційно святкуємо дні народження усього колективу, а також влаштовуємо спеціальні тематичні вечірки – вечір грузинської кухні, костюмована вечірка «Великі лиходії та лиходійки» та інші», – розповідає Назарій Боярський, координатор освітніх програм Центру Громадянських Свобод. [15] Також серед ритуалів він згадує спільний відпочинок, як-от походи в театр, та обійми при зустрічі.

Альона Герус також каже, що важливо, аби традиції формувались природно, не були лише формальністю, яку зніціювало керівництво. *«Наприклад, в моєму першому колективі, святкування днів народжень завжди було святом».* Вибір подарунка і саме святкування були важливим ритуалом, що зближував членів організації. Процес включав також розподіл обов'язків між членами організації, це був цілий проект. Попри додаткові зобов'язання, щоразу вдавалось створити свято та отримати спільні позитивні спогади та емоції. Активістка порівнює цей досвід із роботою в іншій організації, де дні народження були формальністю. І попри те, що прямого зв'язку немає, якість та продуктивність роботи у другій організації була нижчою. [15]

Таким чином, дослідження громадських організацій в Україні нечасто включають аспекти менеджменту та внутрішніх організаційних процесів. Разом з тим, серед ключових внутрішньоорганізаційних проблем в українських громадських організаціях можна виділити плінність кадрів. Впливовим чинником, що може мати як позитивний, так і негативний ефект, поряд із рівнем оплати та умовами праці, є організаційна культура.

2.2. Особливості організаційної культури в громадській організації «ІУС»

Громадська організація «ІУС» (тоді «Інститут українських студій») заснована у грудні 2005 року студентами факультету міжнародних відносин ЛНУ ім. І.Франка Миколою Пехом та Андрієм Максимовичем. Згідно із першим статутом організації, метою її була популяризація позитивного іміджу України у світі та знань світової громадськості про Україну.

Організація ставила перед собою широкий перелік завдань та мала різновекторні проекти без єдиного бачення. Таким чином, організацію можна описати як коло активних молодих людей, що прагнуть «робити світ кращим» різними способами. Найбільшими проектами цього часу були «Пробіг заради дітей» та «Школа україністики». В рамках першого із них, Андрій Максимович пробіг від східного до західного кордону України, зібравши 60 тисяч доларів на закупівлю медичного обладнання для новонароджених у львівських лікарнях.

Спільнота від самого початку була інклюзивною, оскільки один із засновників, Микола Пех, мав комплексні порушення, зокрема був незрячим. Завдяки його зв'язкам зі спільнотою незрячих Львова організація регулярно долучала людей з інвалідністю до молодіжних обмінів та тренінгів «Youth in Action». Також права людей з інвалідністю були одним із фокусів організації, непоодинокі були проекти із доступності та розробки інфраструктури для людей з інвалідністю (адаптованих книг, доступних дитячих майданчиків).

Ідеєю Миколи Пеха був Велопробіг «Бачу! Можу! Допоможу!», де зрячі та незрячі учасники на велосипедах-тандемах мандрували Україною. Ще 2012 року, за його задумом, зрячі та незрячі мали б на велосипедах-тандемах пройти міста, що приймали «Євро-2012», в Україні та Польщі. Миколи не стало, коли організація вже подала грант на організацію першого велопробігу у 2015 році, повідомлення від донорської організації про підтримку проекту надійшло за два тижні після його смерті.

Команда організації вирішила все ж організувати пробіг, що відтоді став щорічним. У 2015 він відбувався за маршрутом Львів—Одеса—Львів, у наступні роки охоплював Західну (Івано-Франківськ—Ужгород), Східну (Харків—Херсон) Україну. Проект 2019 року був міжнародним і відбувся за маршрутом Івано-Франківськ—Берлін.

2015 року запустились і інші довготермінові проекти організації, що існують і досі. По-перше, це спільний із Центральною бібліотечною системою для дорослих м. Львова проект «Сенсотекa» – простір спільного зростання на базі бібліотеки у Стрийському парку. А також «Inclusive IT», проект із дистанційної освіти з основ програмування, комп'ютерних навичок та англійської мови для людей з інвалідністю (дод. 4).



Рисунок 2.2. Функціональний розподіл громадської організації «ІУС» згідно першого статуту (2005 р.). Складено автором.

Щодо структури організації, то згідно із найпершим статутом, вона складалась із п'яти відділів: зовнішньої діяльності, зв'язків з громадськістю, суспільно-політичного, соціального, відділу культури (рис.2.1). Кожен із відділів делегував по одному представнику до Виконавчої ради, керівного органу організації, який затверджували щорічні Загальні збори. Серед членів

Виконавчої ради Загальними зборами обирався Президент організації. Моніторинг та контроль забезпечувала Контрольно-ревізійна комісія. Якщо перші посадові особи переобирались щороку, то троє членів КРК обирались на 3 роки. Вони були підзвітні лише Загальним зборам (дод. 1).

З часом, особливо по смерті Миколи Пеха, організація стала більш дезінтегрованою. Відділи втратили свої функції, натомість центральними стали проекти, навколо яких вже гуртувалися люди, деколи навіть не знаючи про організацію як таку. Більше того, контрольно-ревізійна комісія вже не виконувала свою контролюючу функцію і була радше формально-декоративним органом, в окремі роки не діяла взагалі. Таким чином, організація стикалась із численними загрозами і у внутрішніх міжпроектних комунікаціях, і у зовнішньому позиціонуванні, і в доброчесності.

На початку 2019 року відбулась стратегічна сесія організації, були визначені цілі, місія, візія, цінності організації. Було оновлено статут організації, її метою визначено розвиток інклюзивного суспільства через залучення молоді та вразливих груп населення до локальних, всеукраїнських, міжнародних проектів.

Тоді ж розпочався новий етап у розвитку організації, відзначений новим Статутом та політиками. Згідно із оновленою структурою організації, виконавчий директор/ка та заступник/ця є керівними виборними на рік посадами, вони забезпечують координування та інтегрування діяльності організації.

Створений новий орган, Рада правління, що здійснює загальний контроль і моніторинг. Рада правління щороку оновлюється на третину свого складу і зараз включає 5 колишніх керівників/ць організації (рис.2.3, дод. 2).

Окрім цих керівних органів, гнучко розподілені обов'язки поміж членами організації: міжнародний відділ, зв'язки з громадою, координування волонтерів, неформальне спілкування, координування окремих проектів. У кожному заході організації члени організації мають змогу спробувати себе у новій ролі, таким чином вони розвивають численні компетенції.



Рисунок 2.3. Сучасна структура громадської організації «ІУС».
Складено автором.

Доходи

- Іноземні гранти (62%)
- Гранти українських донорів (33%)
- Доходи від EVS (4%)
- Благодійні пожертви (1%)

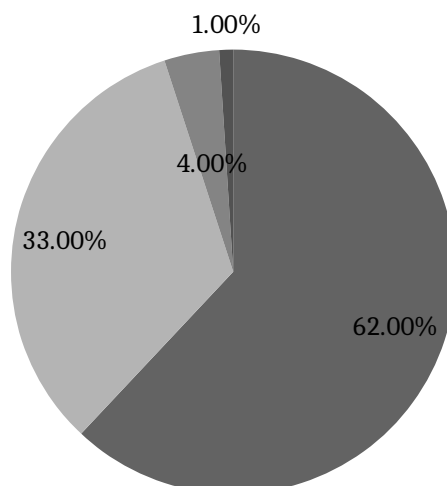


Рисунок 2.4. Структура доходів громадської організації «ІУС» у 2018 році. Складено автором.

Згідно із звітом за 2018 рік, 62% доходів організації становили гранти іноземних донорів, 33% – гранти українських донорів, 4% становили доходи від програми EVS, акредитованою відправляючою організацією якої є «ІУС». Ще 0,4% становили благодійні пожертви (рис. 2.4).

Члени організації працюють на волонтерських засадах, отримані кошти витрачаються на залучення спеціалістів в рамках проектної діяльності (тренери, спікери тощо), бухгалтерські послуги, консультації. Таким чином, попри те, що фінансування організації доволі обмежене, вона працює стало та постійно. Певні проекти залежать від грантового фінансування (як-от Велопробіг), тоді як інші покладаються повністю на волонтерів.

Для дослідження організаційної культури було використано три взаємодоповнюючі методи. За основу взятий метод групового обговорення (за Е.Шайном), протягом якого учасники ділилися думками про артефакти, задекларовані цінності та глибинні переконання організації [10]. Передували йому дослідження документів на предмет задекларованих цінностей та опитування згідно моделі конкуруючих цінностей. Останнє було використано як допоміжний інструмент, аби отримати для порівняння кількісні показники, що не залежать від суб'єктивних трактувань дослідників.

Першим етапом вивчення організаційної культури організації був якісний аналіз документів, у першу чергу на предмет декларованих цінностей. У ході роботи було проаналізовано 7 документів, від Статутів та звітів різних років до презентацій та Стратегії (таб. 2.1) .

Таблиця 2.1.

Перелік проаналізованих документів організації

№	Назва документу	Час створення	Автор(и)	Мета документу
1	Статут-2005 (дод. 1)	2005 рік	Андрій М.	Офіційний документ з ключовими положеннями

Продовж. таб. 2.1.

2	Статут-2015	2015 рік	Тетяна Б., Роман Б.	Офіційний документ з ключовими положеннями
3	Статут-2019 (дод. 2)	Квітень 2019	Команда організації	Офіційний документ з ключовими положеннями
4	Звіт-2015	Березень 2016	Роман Б.	Звіт про діяльність та витрати/доходи 2015 року
5	Звіт-2018	Січень 2019	Христина К.	Звіт про діяльність та витрати/доходи 2018 року
6	Стратегія-2019	Січень 2019	Команда організації	Узгодження місії, візії, цінностей, плану дій
7	Презентація-2007	2007 рік	Невідомий	Звіт-презентація організації, двох найбільших проектів

Складено автором.

Були виділені наступні задекларовані цінності:

- Спільнота,
- Прозорість: відкритість та зрозумілі демократичні процедури,
- Повага до різноманіття: рівність можливостей та максимальна включеність до прийняття рішень,
- Розвиток: постійне прагнення до зростання,
- Творчість: пошук нестандартних рішень.

Дослідження організації з точки зору інсайдера, хоч і багаті на деталі та контекст, ризикують бути упередженими. Таким чином, необхідним було застосування об'єктивного кількісного методу, який є підтримкою до висновків якісних досліджень.

Серед членів організації проведено опитування за моделлю «конкуруючих цінностей», що оцінює відповідність поточної та бажаної культури чотирьом «ідеальним типам» організацій, що відображають різні цінності:

- Адгократія (гнучкість, орієнтованість назовні),

- клан (гнучкість, орієнтованість всередину),
- ринок (стабільність, орієнтованість назовні),
- ієрархія (стабільність, орієнтованість всередину).

У ході дослідження було опитано 6 респондентів. Щодо кожного з аспектів життя організації («Лідерство», «Ставлення до успіху» тощо), респонденти мали розподілити 100 балів між 4 твердженнями (дод.3). За результатами опитування, значно випереджає інші варіанти, причому і в бажаній, і в поточній культурі, схильність до типу організації «клан». Інші типи організацій отримали майже рівні поміж собою нижчі бали (таб. 2.2, рис. 2.5).

Таблиця 2.2.

Результати опитування за моделлю конкуруючих цінностей у громадській організації «ІУС»

	Клан	Адгократія	Ринок	Ієрархія
Поточний стан	52,5	30,8	10,8	5,8
	39,2	15	17,5	27,5
	59,2	20,8	1,7	18,3
	72,5	7,5	7,5	12,5
	59,2	20,8	3,3	18,3
	55	22,5	9,2	13,3
Середнє арифметичне:	56,3	19,6	8,3	16
Бажаний стан	50,8	24,2	15,8	9,2
	43,3	20	18,3	18,3
	51,7	17,5	10,8	18,3
	50	18,3	14,2	17,5
	52,5	20	5,8	20,8
	51,7	19,2	5,8	23,3
СА:	50	19,9	11,8	17,9

Складено автором.

Усі члени організації високо оцінили як такі, що описують організацію, твердження:

- Наша організація - дуже дружнє місце. Це як родина. Люди діляться особистим.
- Лідери в організації є наставниками, фасилітаторами, підтримкою.
- Стиль управління в організації характеризують робота в команді, консенсус та участь.
- Клей, який тримає організацію разом, - це лояльність та взаємна довіра. Прихильність до організації висока.
- Організація робить акцент на людському розвитку. Висока довіра, відкритість та участь зберігаються.

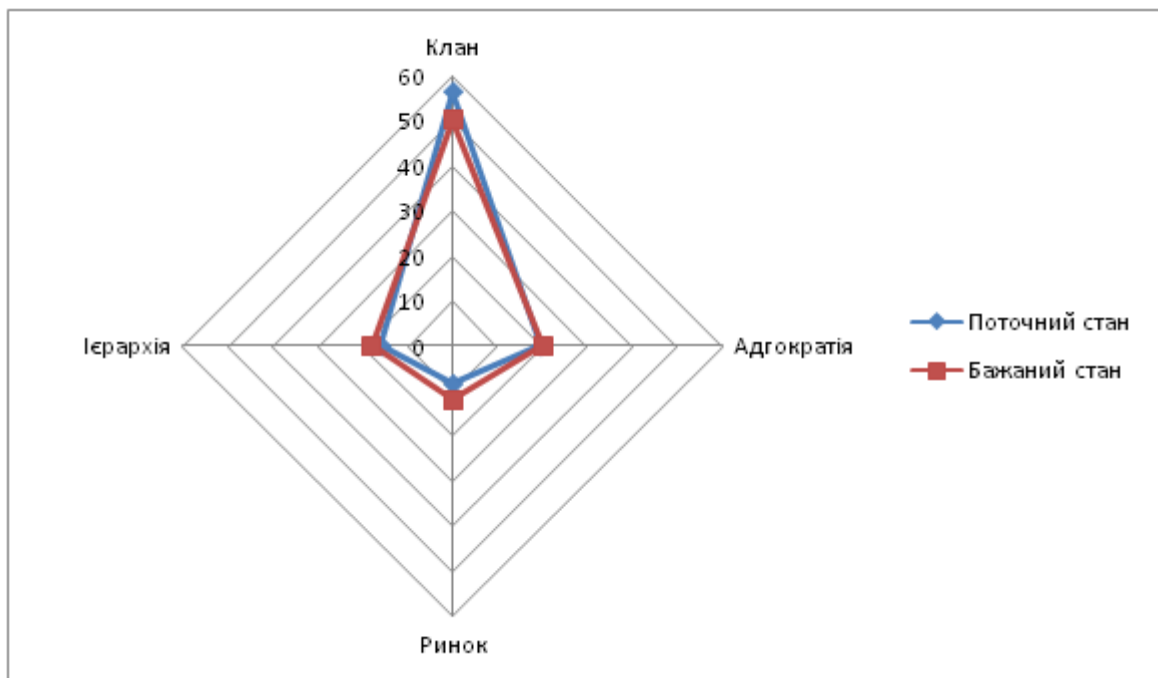


Рисунок 2.5. Візуалізація результатів опитування за моделлю конкуруючих цінностей. Складено автором.

Центральним методом дослідження було групове обговорення, протягом якого члени/чині організації виділили артефакти, що стосуються звичаїв, процедур, дрес-коду, мови, героїв, антигероїв, каналів передачі інформації (таб. 2.3).

Таблиця 2.3.

Зовнішні прояви культури громадської організації «ІУС»

Традиції	«Святкуємо дні народження» «Чатики» «Неформальні збори, їжа» «Ходити на події разом, особливо в театр» «Суботники» «Обнімашки» «Настолки» “Відволікання від теми, офтопи, історії”
Мова	Фемінітиви, англіцизми, «ІУСівці, Ісусівці, ГОшка», клички, без ненормативної лексики
Процедури поведінки та	«Багато неформального позаробочого спілкування» «Ненасильницька комунікація» «Горизонтальність» «Оцінюється старання, а не результат» «Без дрес коду» «Бережемо стосунки» «Спільно приймаємо рішення» «Особистісні міні-команди проєктів, які змішуються між собою» «Відкриті для всіх, але при цьому немає інфраструктури для адаптації нових членів»
Герої	«Відкриті, відповідальні, з почуттям гумору, прості»
Антигерої	«Гонорові і пафосні»
Способи передання інформації/досвіду	«Без семінарів і зверхності в партнерському дружньому спілкуванні» «На практиці: фб-групи, чати, телеграм, зустрічі, гугл-таблиці, гугл-документи»

Складено автором.

Обговорюючи задекларовані цінності, учасники/ці повторили вже згадані у документах, додавши також гумор, коріння (відчуття зв'язку з історією організації), дружбу (гарні стосунки всередині організації).



Рисунок 2.6. Схематичне зображення взаємозв'язків глибинних переконань у громадській організації «ІУС». Складено автором.

Порівнюючи практики та задекларовані цінності, учасники не відзначили суперечностей, я також виділили переконання, що пронизують організацію:

«12 заповідей ІУСу:

1. Атмосфера сімейна.
2. Працювати в кайф важливо.
3. Маленькі масштаби - це безпека.
4. Всі знають всіх.
5. Стосунки важливі (важливіші, ніж інтереси).
6. Гумор.
7. Рішення приймаються максимально спільно.

8. *Хто ініціює, той і робить.*
9. *Ми відповідальні за те, що наобіцяли.*
10. *Особливості - це нормально, ми до них терпимі та уважні.*
11. *Небайдужість важливіша за досвідченість.*
12. *Вчитись на помилках - це добре і нормально.» (рис. 2.6)*

Проаналізувавши отриману інформацію, відзначимо кілька ключових особливостей культури організації:

- Велике значення міжособистісних стосунків, неформального спілкування.
- Учасницьке прийняття рішень, горизонтальність, що відображається і в структурі.
- Люди важливіші за результати.
- Ентузіазм важливіший за досвідченість.
- Несвідома консервативність: задекларовані цілі, що стосуються масштабування, залишаються на папері, адже важливішим є комфорт і збереження стосунків всередині організації.

Таким чином, громадська організація «ІУС» має культуру, що має коріння у її історії, а також численні прояви у поточних практиках: традиціях, мові, способах передання інформації, переконаннях.

2.3. Тенденції розвитку та виклики у громадській організації «ІУС», їхній зв'язок із організаційною культурою.

Культура громадської організації «ІУС», проаналізована у попередньому розділі, є системою, що сформована у результаті спільного досвіду членів організації, подій від її заснування, переконань її засновників. Вона є не лише об'єктом впливу, але й сама впливає чи навіть визначає прийняття рішень (рис. 2.7). Таким чином, культурний аспект варто аналізувати, а потенційні та

бажані зміни організаційної культури формувати із розумінням цього контексту.

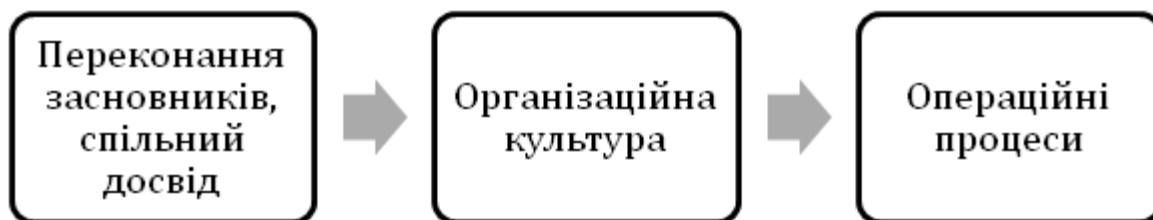


Рисунок 2.7. Взаємозв'язок організаційної культури та інших аспектів життя організації протягом часу. Складено автором.

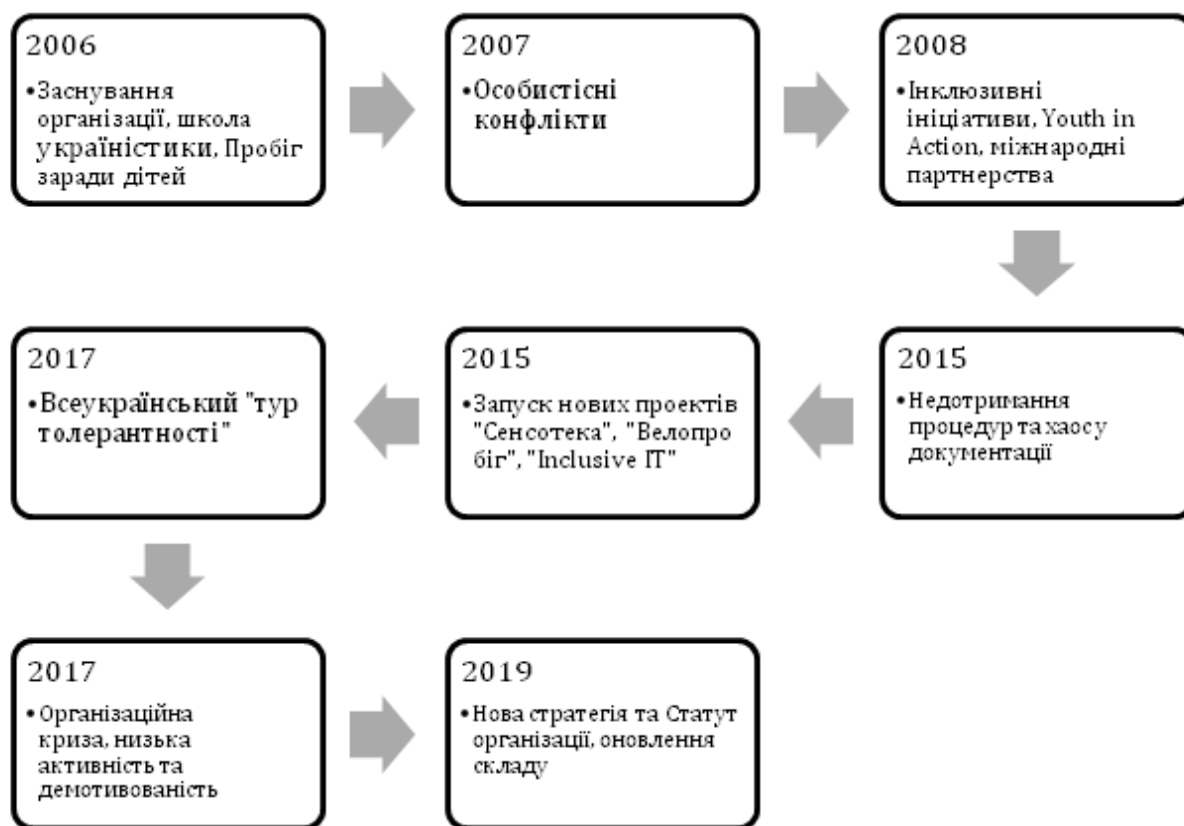


Рисунок 2.8. Лінія часу громадської організації «ІУС». Складено автором.

Проаналізувавши труднощі, з якими організація стикалась протягом своєї історії, а також успіхи, яких здобула, спробуємо визначити можливі культурні

впливи. Лінія часу (рис. 2.8) ілюструє вибрані важливі моменти в історії організації, як позитивні, так і негативні досвіди.

Праворуч описані позитивні частини в історії організації. В першу чергу, це успішні проекти: Школа українистики, «Пробіг заради дітей», «Сенсотека», «Велопробіг», «Inclusive IT», «Тур толерантності», а також налагодження широких партнерств як на локальному, так і на міжнародному рівні.

Запуск проектів, як правило, пов'язаний із актуалізацією глибинних переконань організації «Хто ініціює, той і робить», «Небайдужість важливіша за досвід». Попри те, що кожен проект є результатом праці команди, зазвичай початок його пов'язаний з ініціативою однієї людини, яку широко підтримують у цій культурі.

Описані ліворуч негативні моменти в історії організації включають особистісні конфлікти, недотримання процедур та безлад у документації, низьку активність, невмотивованість та інші кризові явища. Як правило, вони виникали у періоди, коли з тих чи інших причин втрачалась горизонтальна комунікація: одноосібні рішення, відхід ключових членів організації, особисті непорозуміння, що не знайшли вчасного вирішення.

Таким чином, виділимо наслідки організаційної культури, що підсилюють та послаблюють організацію зараз. Завдяки своїй культурі, організація має такі сильні сторони:

- Стала мережа волонтерів та *високий рівень лояльності* до організації: попри те, що механізми адаптації нових волонтерів та членів організації не налагоджений, ті волонтери, хто все ж залишаються в організації, є довготерміново лояльними.
- *Високий рівень участі* у прийнятті важливих рішень: чітко прописані процедури прийняття важливих рішень, порядок обрання керівництва, повноваження та зобов'язання членів керівних органів (Ради правління, виконавчого/ої директора/ки).

- *Заохочення ініціативності*: відкритість до ідей та ініціатив членів організації.
- *Налагоджена мережа партнерів*: співпраця є практично реалізованою цінністю і частиною повсякденних практик організації.

Культурні чинники є також фактором формування слабких сторін організації та вразливості до ризиків:

- *Невисокий рівень професійності членів організації*: оскільки ініціатива цінується більше, аніж досвід, часто проекти організації є можливістю для навчання та розвитку. Члени організації в процесі роботи над невеликими проектами здобувають навички з базової організації подій, управління проектами, координування робіт.
- *Відсутність політик адаптації* нових членів організації: внаслідок того, що в організації вже сформовано мережу неформальних стосунків та існують неписані правила, нові члени організації мають труднощі із адаптацією і значна частина їх відсіюється.
- *Слабкі політики*: високий рівень неформальності, важливість дружніх стосунків роблять політики та процедури такими, що відторгаються.
- *Слабка вертикаль організації*, що може бути корисною у кризових ситуаціях, що потребують швидких рішень. Організація вже має налагоджену структуру, так що чітко прописані повноваження та зобов'язання керівних органів (Ради правління, виконавчого/ї директора/ки), проте вони потребують підсилення.
- *Слабке позиціонування*. Підтримка ініціатив членів організації та широка палітра проектної діяльності роблять позиціонування організації ускладненим.

Деколи один і той же фактор має і позитивний, і негативний вплив на організаційний розвиток. Відкритість до ініціатив активізує членів організації

та дає змогу реалізувати їхні амбіції. Водночас не завжди ініціатори є експертами у бажаній сфері, що може негативно позначитись на якості проекту.

За результатами обговорення із командою організації, були визначені такі 5 ключових сфер, що потребують адресування:

- **Запобігання вигоранню.** Волонтери організації зазвичай відповідально ставляться до своїх завдань, а невиконання взятих на себе зобов'язань порушує культурну норму організації. Разом з тим, переконання «Ми відповідальні за те, що наобіцяли» та «Хто ініціює, той і робить» на практиці формують ситуації, у яких навантаження розподілені нерівномірно, частина волонтерів перевантажені, тоді як інші не залучені. Звертатись за допомогою та підтримкою не дуже типово. Декілька місяців тому був запроваджений інструмент розподілу завдань, що покращив ситуацію. Водночас, запобігання вигоранню і перевантаженням залишається актуальним.
- **Вимірювання ефективності.** Внаслідок переконань «Вчитись на помилках нормально», «Небайдужість важливіша за досвід» та «Люди важливіші за результати», розуміння ефективності може бути спотвореним, особливо у контексті, коли індикатори досягнення цілей не є чіткими. Позитивні відгуки стейкхолдерів формують відчуття успіху, навіть у разі недосягнення запланованих показників. Для організації важливо саморефлексувати, порівнювати досягнуті показники із бажаними, враховувати відгуки стейкхолдерів та власний прогрес.
- **Адаптація нових членів організації.** Оскільки організація вже має сформовану мережу зв'язків та неформальних правил, її відкритість виявляється лише задекларованою: новим членам організації доводиться самотужки дізнаватися важливу інформацію, тому велика частина людей відсіюється на цьому етапі.

- **Інтеграція проектних команд.** Протягом історії організації, особливо у період 2014-2016 років, проекти існували доволі автономно, і комунікація поміж ними була слабкою. Таким чином, їхні субкультури дещо відмінні і потребують додаткових заходів для інтеграції. Прикладом є проект Inclusive IT, основа якого – дистанційна онлайн-освіта, так що команда працює у різних містах, члени команди щодня спілкуються, але мають порівняно мало позаробочих зв'язків.
- **Масштабування впливу.** Культура організації значною мірою покладається на неформальні зв'язки, що може мати і негативні, і позитивні наслідки. Один із способів застосування цієї особливості полягає у пошуку й використанні таких форматів та інструментів в операційній діяльності, які не потребують залучення дуже великих команд, де не всі знайомі поміж собою, а також тих, що вимагають формалізованості.

Таблиця 2.4.

Труднощі та цілі у контексті культури громадської організації "ІУС"

Проблема	Причини культури	Приклад	Ціль
Вигорання та нерівномірний розподіл навантажень	Переконання "Хто ініціює, той і робить", "Ми відповідальні за те, що наобіцяли".	У процесі роботи над проектом одна людина може бути перевантаженою і не звернутись за допомогою до інших.	Сформувати механізм запобігання вигоранню

Продовж. таб.2.4.

Забезпечення вимірювання ефективності	“Люди важливіші за результати”	Проект вважається успішним, якщо він отримав позитивні відгуки стейкхолдерів, навіть якщо заплановані показники не виконано	Сформувати інструментарій для вимірювання ефективності діяльності організації
Відсутня адаптація нових членів організації	Спільнота не має жодних обмежень щодо участі і відкрита до всіх, однак у ній сформувалась своя система комунікації і неписані правила, які не завжди зрозумілі новим людям	Нові волонтери часто зацікавлюються організацією і прагнуть брати більшу участь у її діяльності, але через відсутність підтримки та супроводу не можуть комфортно повноцінно включатись	Сформувати систему адаптації нових членів організації
Недостатня інтеграція проектних команд	Культурі властивий вагомий вплив особистих стосунків, і оскільки проекти у минулі роки були дуже автономними, їхні субкультури доволі розмаїті, часом суперечливі	Проект Inclusive IT, у якому більш вертикальна система прийняття рішень (керівник і підрядники) і майже немає неформального спілкування	Сформувати систему інтегрування проектних команд
Точковий вплив	Оскільки у цій культурі цінними є особисті стосунки, відчуття спільноти, у якій всі всіх знають, то масштабування ускладнене	Формати, що потребують великої кількості залучених людей, як правило, менш ефективні	Створити рекомендації до Стратегії громадської організації із врахуванням організаційної культури

Складено автором.

За результатами дискусії із членами організації сформовано такі цілі щодо кожної із вразливих ділянок організації:

- Сформувати механізм запобігання вигоранню,
- Сформувати інструментарій для вимірювання ефективності діяльності організації,
- Сформувати систему адаптації нових членів організації,
- Сформувати систему інтегрування проектних команд,
- Створити рекомендації до Стратегії громадської організації із врахуванням організаційної культури (таб. 2.4).

Отже, у даному підрозділі встановлено, що організаційна культура є складовою ланцюжка причинно-наслідкових зв'язків, тобто сформована внаслідок минулих подій та рішень членів організації, зокрема засновників, а також є джерелом впливу на теперішні події та рішення.

Із застосуванням інструменту «лінія часу» проаналізовано ситуації протягом історії організації, у яких культура була фактором впливу, а також визначено ключові сфери, на які вона впливає зараз.

Відповідно до потреб організації за результатами обговорення сформульовано цілі для подальшого формування інструментарію організації. Такий інструментарій дасть змогу адресувати виклики та підсилювати позитивні сторони організації.

Розділ 3 ФОРМУВАННЯ ІНСТРУМЕНТАРІЮ ПІДТРИМАННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЇ НА ОСНОВІ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ

3.1. Вдосконалення інструментарію громадської організації “ІУС”.

Проаналізувавши причини та впливи організаційної культури, а також виділивши цілі з її коригування, ми можемо визначити та застосувати оптимальний інструмент чи їхній набір для досягнення кожної із цілей.

Загальна рекомендації щодо впровадження таких змін базуються на перших двох парадигмах культурних змін [48]. Перша із них бачить культуру як монолітну структуру, що управляється згори. Зміна у цій системі є тимчасовим необхідним періодом невизначеності, коли звичні переконання втрачають свою авторитетність і змінюються новими (метафора «розморожування» і «заморожування»). Другій же парадигмі властиве бачення культури як поєднання менших субкультур, що часто змінюються під впливом різних факторів.

У цій роботі ми запропонували інтегрувати два підходи, враховуючи вагому роль засновника та керівників організації та порівняно високу сталість організаційної культури в часі, а також існування субкультур, що мають свою динаміку.

Такий змішаний підхід включає заходи з боку лідерів організації, де їхня роль – бути джерелом і прикладом цих культурних змін, чітко транслювати оновлену норму. З другого боку, він містить і зміни в практиках на найнижчих рівнях, що доповнюють основну лінію..

Практичний аспект зміни організаційної культури означає підвищення рівня невизначеності, що може бути адресований ініціаторами змін. Управління такою зміною базується на принципах, що можна окреслити трьома поняттями: почерговість, поступовість, послідовність.

1. **Почерговість.** Комплексний аналіз організаційної культури виносить на поверхню численні елементи, що потребують втручання. Разом з тим,

управлінським завданням є розставити пріоритети та уникнути кризових явищ, які можуть виникнути при впровадженні зміни одночасно в кількох сферах.

2. **Поступовість.** Суцільність запропонованих змін може стати джерелом стресу для членів організації. Саме тому бажаним є впровадження практик на нижчому рівні, поступове формування нової норми чи то з простих звичок, чи то з малого масштабу.
3. **Послідовність.** У процесі коригування організаційної культури можливим є повернення до знайомих моделей поведінки, уникнення виконання нових правил. Попри те, що явище є типовим, важлива послідовність і цілеспрямованість у прагненні запровадити нові норми. У цьому аспекті приклад лідерів організації є ключовим.

Якщо у певних організаціях прийнятним і ефективним буде створення нової інструкції, набору правил, то для інших (і зокрема ГО «ІУС») такий підхід не спрацює без додаткових заходів. Впроваджуючи зміни в організаційній культурі, важливо не лише чітко розуміти, що саме і з якою метою впроваджувати, але й те, яким чином.

Досліджуваній організації властиве передання інформації, знань про неї в першу чергу через неформальне спілкування. Ми пропонуємо не змінювати цю особливість, а використати її як канал впровадження нових практик.

<i>Ціль 1. Сформувані механізм запобігання вигоранню.</i>
Інструмент. Ритуал обрання на посаду. «Чекін і чекаут».

Емоційне вигорання може бути спричинене різними факторами, і запропонований механізм базується на дослідженні культури громадської організації «ІУС» і має бути адаптованим чи докорінно іншим в інших організаціях.

Культурі громадської організації «ІУС», попри її більшу орієнтованість на людей, ніж результати, і толерантність до особливостей, властиві

переконання, що можуть в певних контекстах призвести до нерівномірного розподілу роботи, подальшого вигорання: «Ми відповідальні за те, що пообіцяли» та «Хто ініціює, той і робить». Аналізуючи практики організації, учасники обговорення вказували на таку особливість та зауважували, що цінується не лише результат, але й ентузіазм, старання, зусилля, що також деколи обертається перевиснаженням.

Запропоновані для вирішення цієї проблеми два інструменти, що є практичною основою інструментарію із запобігання вигоранню. Обидва опираються на глибинні переконання, властиві організації, пов'язані з особистими стосунками, співпрацею: «Стосунки важливі», «Рішення приймаються максимально спільно» та інших.

Інструменти є також спробою на практичному рівні доповнити переконання «Ми відповідальні за те, що пообіцяли» новим, альтернативним «Ми спільно адресуємо виклики»: труднощі в реалізації проекту, хоч би якими чинниками вони не були спричинені, є спільним викликом. Це переконання, доповнене ідеями про навчання на помилках та толерантність до особливостей, може бути корисним у формуванні команди, що застосовує сильні сторони та ресурси кожного із своїх учасників максимально продуктивно.

Перший із запропонованих інструментів є регулярним та простим. Організація, разом зі своїм дистанційним та гнучким режимом роботи, має регулярні зустрічі щодо операційних питань. Такі зустрічі можуть бути доповнені простим колом «чекіну». Це можливість для усіх присутніх поділитися своїм станом, особистими переживаннями, наявним ресурсом. Таким чином, команда матиме змогу враховувати стан учасників, приймаючи рішення та розподіляючи завдання.

На завершення зустрічі ритуал може бути повторений, так званий «чекаут». У цьому колі учасники розмови можуть дати фідбек про отримані завдання, свій стан та інше.

Такі короткі кола обговорення можуть мати, за замовчуванням, відкриту форму: це можливість сказати про будь-що. Разом з тим, цікавими можуть бути конкретні запити:

- Оцінити рівень ресурсу та енергії від 1 до 10,
- Оцінити рівень своєї завантаженості від 1 до 10,
- Описати трудність, складну ситуацію в роботі, що трапилась з часу останньої зустрічі,
- Описати те, що займає найбільше думок останнім часом тощо.

Такі цільові сфокусовані запити особливо корисні, щоб залучити учасників команди, що менш активно беруть участь в обговоренні.

Зауважимо, що такий інструмент ефективний за певної модерації і дотримання правил: не перебивати і не коментувати слова одне одного, слухати до кінця, ставити уточнюючі запитання.

Другий із запропонованих інструментів може бути і одноразовим, і більш регулярним. Оскільки члени організації, залучені до управління чи до певних проектів, можуть відчувати тиск («Ми відповідальні за те, що пообіцяли», «Хто ініціює, той і робить»), важливо створити відчуття підтримки. Для цього пропонуємо при призначенні людини на посаду запровадити ритуал. Усі члени команди пишуть на аркушах чи великому аркуші про те, чим готові конкретно і практично підтримати людину, залежно від своїх ресурсів та сильних сторін, наприклад:

- Відповідати на запитання про правильне оформлення документів, роботу з казначейством чи донорами тощо,
- Поширити необхідну інформацію,
- Вислухати, якщо потрібна буде підтримка,
- Взяти на себе конкретне завдання,
- Залучити інших людей.

Важливо, щоб такі пропозиції були озвучені та зафіксовані, збережені, записані чи сфотографовані. Тоді до них можна буде повернутися за реальної потреби.

*Ціль 2. Сформувати інструментарій для вимірювання
ефективності діяльності організації.*

Інструмент. План-Моніторинг-Оцінка (Показники, Відгуки, Рефлексія)

Досліджувана організація цінує стосунки вище, ніж результати своєї роботи. Для того, аби збалансувати їх, ми пропонуємо запровадити нову традицію, ритуали початку і завершення проекту. Вони включають елементи класичного проектного менеджменту: планування результатів і показників їхнього досягнення, план дій, розподіл ролей, моніторинг та оцінку проекту. Разом з тим, вони зібрані у єдиний інструмент із дружнім «інтерфейсом»: План-Моніторинг-Оцінка (Показники, Відгуки, Рефлексія).

Зауважимо, що проектом в організації вважається будь-яка діяльність, що обмежена в часі і націлена на досягнення чіткої мети. Таким чином, проектом може бути організація тижневого навчання чи одноразової події, циклу внутрішніх тренінгів, проведення дослідження, написання грантової заявки тощо.

Певною мірою, запропонований інструмент дублює ті практики, що вже працюють в організації, але доповнює їх більшими можливостями відслідковування ефективності.

За своєю суттю, цей інструмент включає дві зустрічі (або зідзвонювання) та онлайн-табличку або інший зручний для команди проекту канал обміну інформацією.

Перша зустріч дає відповідь на такі запитання:

- Якою є мета проекту? (Результат, якого прагнуть досягти члени команди)
- Як ми будемо знати, що мети вдалось досягнути? (Показники досягнення результату)
- Яким чином ми досягаємо цього результату? (Завдання із обмеженнями в часі)

- Хто відповідальний за досягнення цього результату? (Розподіл завдань між учасниками команди)

Ми пропонуємо не лише планувати командний результат, але й особистий, індивідуально для кожного із членів команди. Таким чином, питання можуть бути видозмінені чи доповнені:

- Чому мені цікавий цей проект?
- Чого я хочу навчитись, що здобути, працюючи на цим проектом?

Так, робота над проектом є водночас одним із інструментів розвитку членів організації, а відслідковування свого прогресу, навчання під час кожного із проектів є мотивуючим фактором.

Під час роботи на проектом, як і зараз, один із учасників команди відповідає за моніторинг діяльності, слідкує за вчасністю виконання завдань.

Підсумкова зустріч за проектом, окрім святкування успіху, містить оцінку проекту, що включає відповідність показникам, зібрані відгуки та авторефлексію команди (рис. 3.1).



Рисунок 3.1. Складові оцінки проекту. Складено автором.

Відповідність показникам є можливістю порівняти заплановані результати із досягнутими, проаналізувати те, які саме внутрішні та зовнішні чинники перешкодили чи посприяли досягненню результату.

Зібрані відгуки є результатом спілкування із цільовою аудиторією проекту. Як правило, вони включають короткі інтерв'ю з кількома учасниками заходу або анкетування, їхній аналіз.

Рефлексія включає аналіз особистих та командних результатів, що може містити відповіді на питання:

- Що під час виконання проекту могло би бути кращим? Яким чином ми можемо краще діяти наступного разу?
- Що під час проекту спрацювало вдало? Як ми можемо підсилити це надалі?
- Якою була комунікація під час проекту?
- Чого ми навчились під час проекту?

За своєю формою це не може бути формальна табличка-аналог проектної заявки. Для того, щоб інструмент справді допомагав членам організації постійно відслідковувати свій особистий і командний прогрес, можна оформлювати інструмент у вигляді мапи, ілюструвати його.

<i>Ціль 3. Сформувати систему адаптації нових членів організації.</i>
Інструменти. Карта питань, «посвята», неформальне спілкування.

Попередній досвід організації свідчить, що формальні правила адаптації нових людей не є ефективними, оскільки самі члени організації, згідно із переконанням «Маленькі масштаби – це безпека» не зацікавлені у розширенні складу. До того ж, офіційна політика із залучення та адаптації нових людей не працює через схильність до неформального спілкування.

Для вирішення проблеми дезадаптації нових членів організації та волонтерів ми пропонуємо не змінювати організаційну культуру, а використати

її як базу для створення інструментарію, а саме карти питань, «посвяти» та неформального спілкування як їхньої основи.

Карта питань – аркуш-анкета, яку отримує кожна нова людина в організації. Вона містить запитання, що стосуються історії, досягнень, культури, проектів та людей в організації (таб.3.1). Завданням людини є протягом перших трьох зустрічей, які завжди супроводжуються часом на неформальні розмови, з'ясувати відповіді на ці питання, опитавши колег. Таким чином, ми і адресуємо потребу в інформації про організацію, і створюємо можливості для побудови нових зв'язків, спілкування з людьми, до яких можна буде звернутись наалі за підтримкою чи інформацією. Інструмент є достатньо м'яким та невидимим, що дає змогу уникнути надмірного стресу як новим членам організації, так і тим, хто в ній вже давно.

Таблиця 3.1.

Запропонований перелік питань для карти

Історія організації	<ol style="list-style-type: none"> 1. Рік заснування організації. Коли ми святкуємо день народження ІУСу? 2. Хто були засновниками «ІУСу»? 3. Як розшифрувалась назва організації? Чому саме так? 4. Як назва розшифровується зараз? 5. У якому році відбувся «Пробіг заради дітей»? 6. Які міста охопив «Тур толерантності»? 7. Що таке ІУСівці, ГОшка, аплікашка?
Досягнення та проекти	<ol style="list-style-type: none"> 1. Яку суму і на що зібрав «Пробіг заради дітей»? 2. Якими маршрутами вже їздив «Велопробіг» за роки свого існування? 3. Разом з ким реалізується проект «Сенсотека»? 4. Членом якої міжнародної парасолькової організації є «ІУС»? 5. За якими програмами члени організації їдуть на тренінги та обміни, волонтерство за кордон? 6. Скільки акторок у «Театрі третього віку»? 7. Що робить проект «Inclusive IT»?

Продовж. таб.3.1.

Люди в організації	<ol style="list-style-type: none"> 1. Хто є членами Ради правління організації? Що вони роблять? 2. Хто такі Альчестер, Натальна, Сокулента, Енріке? 3. Де можна написати свого анонімного листа? 4. Хто в організації координує волонтерів на арт-терапії для дітей з аутизмом і майстер-класах для незрячих? 5. Хто з членів організації з Чернігівської області? З Криму? Прожив/ла кілька років у Сирії? Живе у Старому Яричеві? 6. Хто в організації знає все про можливості навчання і стажування за кордоном? Розкаже про можливості в ІТ? Професійний актор? 7. Скільки в організації філологів?
--------------------	---

Складено автором.

Після здобуття відповідей на запитання карти, ми пропонуємо запровадити ритуал «посвяти», що може бути жартівливим, але також виконуватиме інтеграційну функцію, включить людину в організацію і зробить її помітною для інших членів організації. Якщо попередній етап включав збір інформації про організацію, тут новоприєднані матимуть більшу можливість розповісти про себе.

Ціль 4. Сформувати систему інтегрування проектних команд.

Інструменти. Традиції. Історії. Політики.

Оскільки проекти організації довгий час були автономними і недостатньо комунікували поміж собою, у них сформувалися культури з певними відмінностями і навіть суперечностями. Таким чином, важливо підсилити загальноорганізаційну інтеграцію, акцентувати спільні переконання та цінності.

Цінністю, що найбільшою мірою пронизує проекти організації, є повага до розмаїття. Її рефлексія в історіях та нових традиціях може стати об'єднавчим фактором команд проектів, а також ядром організації, що може стати основою позиціонування і приваблювати людей із схожими цінностями.

Для усіх проектних команд важливим є і відчуття спільноти, та проявляється воно по-різному. Якщо для більшості проектів неформальне спілкування, спільні жарти є важливими, у проекті «Inclusive IT» їхня роль значно менша. Натомість у цьому проекті добре працюють політики і правила.

Для інтегрування проектів організації ми пропонуємо застосувати інструменти політик, історій, традицій:

- **Політика ведення проектів.**

Попри те, що організація наділяє своїх керівників доволі широкою автономією в тому, як саме приймати рішення, необхідною є політика, яка створила б загальну рамку для такої діяльності. Найбільш базовим та зрозумілим є поділ рішень на такі, що можуть прийматися всередині проекту і ті, що мають бути узгоджені з виконавчим директором, Радою правління тощо. Таким чином, проектні команди, що мають широку автономію, матимуть і чітке розуміння, в які моменти вони повинні звернутись за підтримкою до керівництва. Такий розподіл має проговоритися із командою організації, та короткий ілюстративний розподіл поданий у таблиці (таб.3.2).

Таблиця 3.2.

Розподіл зон відповідальності та рівнів прийняття рішень

На рівні проекту (команда проекту самостійно вирішує, хто приймає рішення)	На рівні організації (відповідальні за проект отримують затвердження рішення у керівника організації)
<ul style="list-style-type: none"> - Дедлайни виконання завдань, розподіл ролей в команді, канали комунікації. - Час і формат планувальної і підсумкової зустрічі. - Розподіл ресурсів, що не виходить за рамки запланованого бюджету. 	<ul style="list-style-type: none"> - Дедлайн досягнення результату проекту, дедлайн звітування про отримані результати. - Форми кризових комунікацій. - Формування бюджету. Розподіл ресурсів, що виходить за рамки бюджету.

Складено автором.

- **Історії.**

Історії, що виражають цінності організації, можуть стати об'єднавчим фактором. Вони можуть і мають стати частиною дискурсу організації. Якщо зараз вони передаються в неформальному спілкуванні, а також деколи згадуються на презентаціях організації, то надалі вони можуть стати вдалим доповненням до звітів організації, стати підсилюючим фактором у зовнішній комунікації організації.

Серед таких історій:

- Заснування організації,
- «Пробіг заради дітей» як історія успіху,
- Початок «Сенсотеки» як проект з нуля, без особливого фінансування і умов,
- Історії акторок із «Театру третього віку»,
- Історії помилок та невдач, як свідчення того, що «Вчитися на помилках – нормально».

- **Традиції.**

Спільні традиції можуть включати онлайн- та офлайн-активності, оскільки йдеться в першу чергу про інтегрування дистанційних проектів. До офлайн-заходів можна віднести:

- Щорічні загальні збори,
- Зустрічі в різних містах, де є представники організації,
- Листування, зокрема паперовими листами від руки і шрифтом Брайля,
- Дистанційний «таємних друг», обмін подарунками із членами організації, що живуть далеко, через пошту.

Онлайн-заходи можуть включати:

- Анонімну пошту організації, куди можна написати свої думки, звернення, скарги, питання,
- Внутрішні хештеги організації,

- Короткі блоги у форматі тексту чи відео від членів організації, щотижня когось іншого, на цікаву тему.

Список можливих варіантів є орієнтовним і не є вичерпним, також не всі із запропонованих заходів мають бути впроваджені.

Ціль 5. Створити рекомендації до Стратегії громадської організації із врахуванням організаційної культури.

Інструмент. Обговорення. Рекомендації.

Зважаючи на особливості організаційної культури, що були виділені, можна дати такі загальні рекомендації:

- Використовувати особливості культури – її переконання, способи взаємодії та прийняття рішень – як основу для впровадження змін. Попередні інструменти є ілюстрацією цього «м'якого» підходу, коли нові практики подані через культурно зрозумілі та прийнятні формати.
- Сконцентруватися на розвитку спільноти організації, зробивши особливий акцент на основному складі. Пропонуємо розглядати спільноту громадської організації як серію концентричних кіл, де в центрі – команда організації, далі її волонтери, наступне із кіл – партнери, і зовнішнє – симпатки (рис. 3.2). Особливість культури організації, що виражається переконанням «Маленькі масштаби – це безпека», може бути застосована. Ми рекомендуємо зробити акцент на командотворчих заходах саме із основним складом організації.
- Продовжуючи ідею командотворчих заходів, зауважимо, що ключовим серед них є розвиток компетенцій членів організації, що може здійснюватись і через практичну роботу над проектами і подальшу рефлексію, і через внутрішні чи спільні з партнерами тренінги.

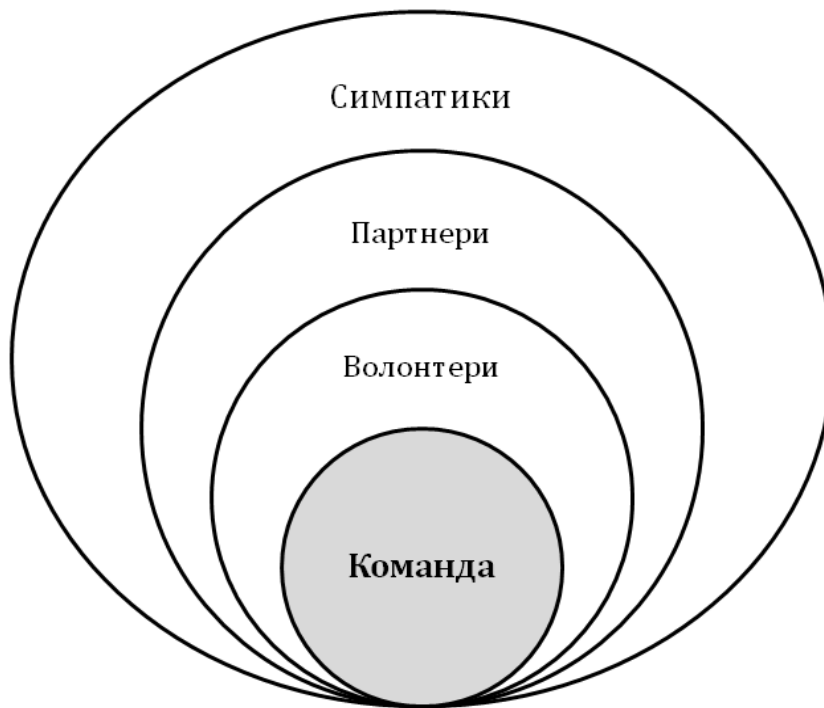


Рисунок 3.2. Структура спільноти громадської організації «ІУС».
Складено автором.

- Для збільшення впливу організації важливим є налагодження партнерств з різними інституціями та на різних рівнях.
 - По-перше, в рамках проектної діяльності вагомим є залучення партнерів як трансляторів ідей. Оскільки сама громадська організація має обмежені ресурси, ефективнішим може бути не організація інклюзивного заходу, а навчання інших організацій (громадських, культурних установ, музеїв, бібліотек) із проведення інклюзивних заходів.
 - По-друге, співпраця може відбуватися і у неформальній площині, налагодження довіри і дружній стосунків із схожими локальними та українськими громадськими організаціями дасть можливість і обміну практиками, і майбутніх партнерств.

Таблиця 3.3.

Розподіл завдань із впровадження нового інструментарію поміж членами організації

Ціль	Інструменти	Відповідальні члени організації
Сформувати механізм запобігання вигоранню	Ритуал обрання на посаду.	Тетяна Б.
	«Чекін і чекаут»	Анна Л.
Сформувати інструментарій для вимірювання ефективності діяльності організації	План-Моніторинг-Оцінка (Показники, Відгуки, Рефлексія)	Олександр З. (створення рамки) та керівники проєктів (використання у кожному проєкті)
Сформувати систему адаптації нових членів організації	Карта питань	Наталія Я.
	«Посвята»	Ярослав Д.
Сформувати систему інтегрування проєктних команд	Традиції	Наталія Я.
	Історії	Роман Б., Лілія Г.
	Політики	Христина К.
Створити рекомендації до Стратегії громадської організації із врахуванням організаційної культури	Обговорення. Рекомендації.	Анна Л. та Христина К.

Складено автором.

Вищезазначені організації вже були обговорені із членами організації та отримали позитивну оцінку. Певні ідеї вже є частиною операційного плану організації, що свідчить про їхню відповідність до культури організації та близькість із її переконаннями.

Таким чином, організаційна культура стає джерелом цінної інформації про організацію та дає змогу не лише встановити ключові особливості організації, її слабкості та потенційні можливості, але й сформувати ефективні шляхи вирішення проблем. У розділі описано інструментарій, що є продовженням і реагуванням на культуру громадської організації «ІУС», основна увага сконцентрована на використанні культури, а не її кардинальній зміні. Серед переконань, що коригуються – «Небайдужість важливіша за досвід» та «Маленькі масштаби – це безпека». Попри те, що вони не

відкидаються, розвиток компетенцій і інструменти відслідковування ефективності, а також рекомендації із підсилення впливовості організації дають змогу адресувати їхні негативні наслідки.

3.2. Рекомендації із формування інструментарію на базі організаційної культури.

Організаційна культура є вагомим чинником у підтриманні сталості розвитку організації та стабільності команд.

На прикладі громадської організації «ІУС» ми дослідили вплив та потенціал до застосування особливостей організаційної культури в невеликій локальній організації, що близька до типу «клан» у концепції конкуруючих цінностей. В інших, навіть схожих за своїми характеристиками організаціях, культура може бути значно відмінною. Формування універсальних рекомендацій щодо взаємодії із культурою організації є непростим завданням, враховуючи розмаїття організацій.

Організації, що стикаються із високою плинністю кадрів, постійними змінами у командному складі, можуть особливо скористатись із досліджень культури. Дослідження культури може бути також актуальним для організацій, що системно не виконують поставлених цілей, і для тих, у яких задекларовані політики не виконуються. Культура може містити відповіді про те, чому саме це відбувається, а також пояснення, які глибинні переконання впливають на реальність в організації.

Попри те, що кожна організація має свою специфіку, певні загальні рамкові рекомендації можуть бути виділені.

У першу чергу, запропонований чотириетапний процес роботи із культурою організації, що був випробуваний на громадській організації «ІУС».

1. Розуміння контексту.

Для того, аби зміни до культури чи стратегії були ефективними, важливим є добре розуміння контексту організації. Цей пласт аналітичної та дослідницької роботи охоплює різні аспекти: огляд історії та стратегії організації, виділення труднощів, з якими вона стикається. Для вивчення цих питань застосовуються аналіз документів та результатів роботи організації, а також неструктуровані інтерв'ю з максимально відкритими питаннями і групові обговорення із застосуванням фасилітаційних інструментів.

У контексті плинності кадрів і нестабільності команд, корисним може бути опитування колишніх працівників чи волонтерів організації щодо факторів, які вплинули на їхнє рішення припинити співпрацю. Поруч із особистими чинниками, вищою оплатою праці деінде, помітними можуть стати культурні закономірності та причини.

2. Дослідження культури організації.

Вже на першому етапі помітними стають певні закономірності у практиках організації, які можуть бути пояснені культурними чинниками. Для глибшого аналізу і формування певних висновків може застосовуватись цілий набір методів, описаний у попередніх розділах. Те, які саме методи використовуються у конкретній організації, залежить від цілей дослідження та наявних ресурсів. Доречним видається поєднання кількох методів, що дають змогу врахувати різні аспекти культури, порівняти результати опитувальника (із закритими питаннями і чіткими кількісними результатами) і обговорення, фокус-групи чи відкритих інтерв'ю. Особливо актуальною різносторонність застосованих методів є у випадку, коли дослідник/ця культури перебувають всередині організації і тому можуть бути суб'єктивними у своїх судженнях.

Згідно із методологією Е.Шайна [57], фінальним етапом дослідження культури є співставлення задекларованих правил та цінностей із реальними практиками, а також виділення глибинних переконань, що спричиняють цю невідповідність. Такий підхід охоплює аналіз на співставлення різних культурних проявів, його результатом є глибокий та детальний, але

структурований опис культури організації. Перевагою є залученість членів організації не лише як об'єктів дослідження, але й суб'єктів на ранньому етапі роботи з культурою. Таким чином, метод здається оптимальним для аналізу культури, коли немає мети порівняти культуру кількох організацій.

Детальну інформацію про кожен із вищеназваних методів можна знайти у додатковій літературі [27, 28, 29, 35, 37, 40, 55, 56].

3. Співставлення глибинних переконань та труднощів, з якими стикається організація.

Виокремлені на попередньому етапі глибинні переконання пов'язані із політиками і правилами, стратегіями і цінностями, що не працюють чи недостатньо працюють в організації. Продовжуючи досліджувати цей зв'язок, на наступному етапі виділяємо труднощі, що можуть бути спричинені культурними переконаннями, а також моменти, у яких культура підсилює спроможність організації. Для цього одним із можливих інструментів є лінія часу, застосована до аналізу громадської організації «ІУС». Були вказані ключові події в історії організації, а кожна із них проаналізована із культурної точки зору, виділені основні закономірності та труднощі, пов'язані із культурними переконаннями.

4. Формування цілей.

Проаналізувавши на попередньому етапі основні позитивні та негативні впливи культури, формуємо цілі зі зміни організаційної культури чи стратегії. Стратегічні зміни можуть стосуватися як шляхів та способів досягнення візії, так і її переосмислення.



Рисунок 3.3. Процес роботи з організаційною культурою. Складено автором.

Цей процес проілюстрований на рис. 3.3. він міг би також бути зображеним як цикл, адже за формуванням та виконанням поставлених цілей слідує новий моніторинг та дослідження і нові цілі.

Вже згадані у попередньому розділі ключові принципи виконання цілей щодо змін у культурі та стратегії: почерговість, поступовість, послідовність. Таким чином, важливо пріоритизувати завдання; реалістично оцінювати час, що необхідний для глибокої зміни; заохочувати бажану поведінку.

Зміна може бути впроваджена і на рівні всієї організації, і на рівні проекту, підрозділу чи групи людей, згідно із різними парадигмами культурної зміни. У будь-якому випадку, важливими аспектами є:

- Чітке розуміння цілей дослідження і використання відповідних дослідницьких методів,
- Використання когерентних способів зміни культури,
- Моніторинг впровадження змін та подальше відслідковування результатів.

Чітке розуміння та формулювання цілей дослідження є важливим з точки зору ефективного та економного використання часу й інших ресурсів. Безумовно, у випадку першого розвідкового дослідження метою (чи однією з мет) буде відслідкувати загальні тенденції культури, що потенційно можуть бути пов'язані з певними процесами в організації. Та вже на етапі дослідження контексту виокремлюються труднощі, з якими стикається організація, що потребують адресування і можуть мати свої культурні причини.

В такому разі, метою дослідження стає пошук особливостей культури, що пов'язані з певними спостережуваними процесами і явищами (несталістю команд, недотриманням політик та правил, системним невиконанням поставлених цілей тощо), а також виокремлення джерел та можливостей до зміни таких культурних рис.

Попри те, що результати дослідження організаційної культури можуть бути непередбачуваними, постановка цілей дає змогу сфокусувати широке поле дослідження.

Відповідним буде і використання дослідницьких методів. Воно залежить не лише від мети, а й від розмірів організації, наявного часу та коштів, людського ресурсу. Команда професійних науковців можуть користуватися іншими підходами до дослідження, аніж хтось із членів організації, хто є частиною досліджуваної культури.

Використання методів зміни культури, що базуються на культурі і не суперечать їй, робить ці зміни більш прийнятними для команди. Наприклад, організації, якій властиво багато автономії працівників та їхньої особистої ініціативи, складно буде глибоко запровадити нові практики на основі лише створеної керівництвом політики. Додаткові заходи із мотивування, а головне – залучення працівників до створення цієї політики можуть дати значно кращі результати.

Натомість для іншої організації достатньо може бути чітких пояснень, а вже готове рішення створює відчуття безпеки і передбачуваності, де невизначеність, спровокована зміною, тимчасова, і працівники зацікавлені у тому, щоб щонайшвидше прийняти нову практику і повернути звичну передбачуваність.

Таким чином, культура визначає не лише те, які зміни варто запровадити, але й те, як саме це має ефективно відбутися.

Доречно сформульовані цілі зі зміни культури дають змогу робити висновок про досягнення чи недосягнення їх, а подальший моніторинг дозволяє відслідкувати більш довготермінові результати. Такий моніторинг може мати різні форми, від спостережень за практиками організації (чи працюють запропоновані нововведення?), розмов-інтерв'ю з колегами, до анкетувань.

Отже, організаційна культура може стати ефективним підґрунтям для створення інструментарію щодо різних сфер життя організації. Зміна поколінь, як прояв природної зміни керівництва й складу організації, а також і несталість команди, що є типовою для громадського сектору в Україні, можна проаналізувати з точки зору організаційної культури. Такий аналіз не лише

допомагає визначити причини таких явищ, але й може стати основою для вирішення проблем. Добре розуміння труднощів, з якими стикається організація, різностороннє дослідження її культури, пошук закономірностей, відповідне формування цілей є частинами процесу організаційної зміни на базі культури.

ВИСНОВКИ

Організаційна культура – те, що пронизує усі практики організації, її звичаї та правила, політики та способи прийняття рішень. Це абстрактні вірування, які у практичному вимірі є справжніми мотиваторами дій, визначальним фактором у тому, як сприймаються ті чи інші події організаційного життя. Зрештою, виконання поставлених цілей залежить від того, наскільки культура узгоджується зі стратегією, чи враховані її особливості.

Вплив культури тим більший, що менше вона усвідомлена. Саме тому дослідження організаційної культури потенційно може допомогти організаціям впоратися із численними викликами, надавши нову перспективу.

1. Дослідження внутрішніх організаційних процесів у громадських організаціях має значну перспективу до розвитку. Щораз більше організацій стверджують, що мають стратегію, що підтверджує і дослідження [33]. Проте, на нашу думку, наявність стратегії не гарантує її виконання, і часто на перешкоді досягненню поставлених цілей стає саме культура.
2. Проблемним залишається визначення термінологічної основи у дослідженні організаційної культури, оскільки терміни «організаційна», «корпоративна», «бізнес-культура», «культура на робочому місці» подекуди вживаються взаємозамінно, а в інших дослідників позначають різні речі. У цій роботі ми вживали термін «організаційна культура», вважаючи його еквівалентним іншим.
3. Факторами впливу на організаційну культуру є лідер та/чи засновник організації, спільний досвід та навчання, середовище, зокрема національна культура та особливості професійної сфери. У межах різних підходів пріоритетними вважають ті чи інші чинники.
4. Існують різні підходи до вимірювання організаційної культури, багато з них є валідними. Методи варіюються від анкетувань із закритими

питаннями та досліджень документів до групових обговорень, інтерв'ю ат включених спостережень. Обираючи метод дослідження культури, важливо розуміти контекст - навіщо проводиться дослідження, які ресурси наявні в організації. У цій роботі використано було комбінацію методів, аби забезпечити вищу точність результатів і компенсувати суб'єктивність дослідників-інсайдерів організації.

5. Огляд літератури свідчить, що організаційна культура, як і загалом внутрішні організаційні процеси в третьому секторі в Україні, мало досліджені. Зазвичай опитування стосуються громадських організацій як акторів суспільного життя, ставлення до них громадян, рівня довіри, взаємодії з іншими стейкхолдерами. Організації як інституції рідше є об'єктом детального дослідження.
6. Несталість команд є вагомим проблемою для громадських організацій в Україні. Попри те, що найперше це явище пов'язується із низькою фінансовою спроможністю організацій та їхньою нездатністю конкурувати з іншими секторами, впливовою є і організаційна культура. Згідно з опитуваннями [46], вона впливає на відтік кадрів більше, ніж наявність можливостей для самореалізації та займає друге місце.
7. Громадській організації «ІУС» властиві риси організації типу клан (згідно із підходом конкуруючих цінностей). За результатами обговорення із членами організації, встановлено, що важливими практиками є консенсусне горизонтальне прийняття рішень, неформальне передання інформації, підтримка ініціатив. Досліджуючи та обговорюючи документи організації, виявлено також високу когерентність задекларований цінностей та практичних проявів культури.
8. В результаті роботи сформовано механізм практичного реагування на виклики організаційної культури. Загальна рамка передбачає такі кроки:
 - Дослідження контексту та культури (яке, в свою чергу, включає встановлення цілей дослідження),

- Аналіз (оцінювання ролі культурних чинників у минулих подіях в житті організації),
 - Планування (створення плану дій із реагування на виклики та підсилення позитивних особливостей),
 - Моніторинг (відслідковування виконання плану дій).
9. Імплементация культурних змін базується на принципі трьох «П»: послідовність, почерговість, поступовість. Відповідно, вони означають стійке дотримання нових правил та практик, особливо лідером, а також комфортний темп впровадження змін.
10. Для громадської організації «ІУС» сформований інструментарій для досягнення 5 поставлених спільно із членами організації цілей, вже запроваджено частину із нових практик. Зокрема, адаптація нових членів організації більш структурована і видозмінена із додаванням елементів неформального спілкування.
11. Про успішність запропонованих інструментів із культурою громадської організації свідчить позитивне ставлення до нововведень серед членів організації, їхній ентузіазм у впровадженні нововведень.

Список використаних джерел:

1. Бала О. І. Корпоративна культура - чинник соціально-економічного розвитку організації. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка": Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2006. Вип. 567. С. 6–11. URL: <http://ena.lp.edu.ua/handle/ntb/35802> (дата звернення: 11.11.2019)
2. Бала О. І. Підходи до оцінювання корпоративної культури. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2007. Вип. 599. С. 3–8. URL: <http://ena.lp.edu.ua/handle/ntb/35514> (дата звернення: 11.11.2019)
3. Бала О. І., Муқан О. В., Бала Р. Д. Принципи корпоративної культури підприємств: сутність та види. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2010. Вип. 682. С. 11–15. URL: <http://ena.lp.edu.ua/handle/ntb/7852> (дата звернення: 11.11.2019)
4. Беберашвілі, З. Вигорання на роботі, його природа і профілактика. Практичні рекомендації для працівників правозахисних організацій, волонтерів і активістів. House-to-House project Fund, 2019. 44 с. URL: http://ahalar.org/media/1.Ukr_methodologi.pdf (дата звернення: 11.11.2019)
5. Веремчук Р. О. Корпоративна культура організації та її вплив на систему розвитку персоналу. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка": Проблеми економіки та управління*. 2006. Вип. 554. С. 240–245. URL: <http://ena.lp.edu.ua/handle/ntb/36034> (дата звернення 07.11.2019)
6. Гриценко Н.В. Особливості формування корпоративної культури організації. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2017. Вип. 59. Ст. 284-290. URL: <http://btie.kart.edu.ua/article/view/113688> (дата звернення 07.11.2019)

7. Громадянське суспільство у 2018-му: нові виклики, нові завдання. *Фонд Демократичні ініціативи*: веб-сайт. URL: <https://dif.org.ua/uploads/pdf/13963398165a9eef1b022177.77359526.pdf> (дата звернення: 17.11.2019)
8. Громадянське суспільство України: сучасні практики та виклики розвитку: аналітична доповідь / Яблонський В. М. та ін. Київ: НІСД, 2018. 128 с. URL: http://old2.niss.gov.ua/content/articles/files/Dopov_Gromadianske_Suspilstvo_druk_01-9151d.pdf (дата звернення: 10.12.2019)
9. Дышаева А.А. Методика исследования корпоративной культуры предприятия. : дис. маг. / Уральский федеральный университет. Екатеринбург, 2018. 119 с.
10. Канагіна Х.А. Організаційна культура як необхідна передумова виконання стратегії організації. Громадський активізм українських мігрантів Європи: згуртовані новими викликами: збірник матеріалів Міжнародної наук.-прак. конф. Львів: Априорі, 2019. С. 161-163.
11. Карамушка Л.М. Структура організаційної культури: основні напрямки дослідження. *Актуальні проблеми психології* : зб. наукових праць Інституту психології ім. Г.С. Костюка НАПН України. 2013. Вип. 37. С. 3-6. URL: <http://lib.iitta.gov.ua/1816/1/K37.pdf> (дата звернення: 10.11.2019)
12. Мельник П.І., Зелена М.І. Корпоративна культура як чинник успішності компанії. *Причорноморські економічні студії. Економіка та управління підприємствами*. 2006. Вип. 4. С. 67-70. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2016_4_16 (дата звернення: 10.11.2019)
13. НДО у зовнішньому середовищі: організаційні проблеми та можливості розвитку. Аналітичний звіт за результатами комплексного дослідження, проведеного на замовлення Форуму НДО в Україні. / Європейська дослідницька асоціація. Київ, 2018. 47 с. URL: http://www.ngoforum.org.ua/wp-content/uploads/2018/03/NGOF_NGOsanalysis.pdf (дата звернення: 10.12.2019)

14. Потапюк І.П., Даниленко К.О., Мокієнко Є.О. Корпоративна культура як складник стратегічного управління персоналом підприємства. Приазовський економічний вісник. 2017. Вип. 5. С. 170-175. URL: http://pev.kpu.zp.ua/journals/2017/5_05_uk/34.pdf (дата звернення: 10.12.2019)
15. Робоча атмосфера громадських організацій. Чим живемо. Простір: веб-сайт. URL: <https://www.prostir.ua/?focus=robocha-atmosfera-hromadskyh-orhanizatsij-chym-zhyvemo> (дата звернення: 10.12.2019)
16. Семененко В.М., Пишненко О.А. Корпоративна культура як елемент управління підприємством і її формування. *Економіка: реалії часу*. 2012. Вип. 3-4 (4-5). С. 73-77. URL: <https://economics.opu.ua/files/archive/2012/No3-4/73-77.pdf> (дата звернення: 10.11.2019)
17. Фіщук Н.Ю., Ломачинська І.В. Корпоративна культура організації: сутність, види, принципи та вплив на розвиток організації. *Збірник наукових праць ВНАУ. Серія: Економічні науки*. 2012. Вип. 1(56). Том 4. URL: <http://econjournal.vsau.org/files/pdfa/691.pdf> (дата звернення: 12.11.2019)
18. Химич І.Г. Формування корпоративної культури підприємства в сучасних економічних умовах. *Сучасні соціально-економічні проблеми теорії та практики розвитку економічних систем*: колективна монографія. Тернопіль: ФОП Осадца Ю.Вб 2016. С. 105–116. URL: <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/21273> (дата звернення: 10.11.2019)
19. Чернишова А.О., Немченко Т.А. Деякі аспекти корпоративної культури організації. *Наукові праці КНТУ. Економічні науки*. 2010. Вип. 17. Ст. 328-330. URL: http://www.kntu.kr.ua/doc/zb_17_ekon/stat_17/49.pdf (дата звернення: 10.11.2019)
20. Що заважає громадським організаціям бути успішними? Ресурсний центр гурт: веб-сайт. URL: <https://gurt.org.ua/news/recent/7514/> (дата звернення: 21.11.2019)

21. Ahmadi S.A.A. et al. Relationship between Organizational Culture and Strategy Implementation: Typologies and Dimensions. *Global Business and Management Research: An International Journal*. 2012. Vol. 4. No. 3-4. P. 286-299. URL: <https://pdfs.semanticscholar.org/a502/e636dcb58030b0dd06f1f281de4c9d6e0ed2.pdf> (Last accessed: 20.11.2019)
22. Belias D., Koustelios A. The Impact of Leadership and Change Management Strategy on Organizational Culture. *European Scientific Journal*. 2014. Vol.10. No.7. P. 451-470. URL: <https://www.eujournal.org/index.php/esj/article/viewFile/2996/2822> (Last accessed: 01.12.2019)
23. Botti, A., Vesci, M. Competing Value Framework and Public Administration: Managerial Insights, Theoretical Reflections and Practical Implications from Italy. *International Business Research*. 2018. Vol. 11. No. 2. P. 147-160. URL: <http://www.ccsenet.org/journal/index.php/ibr/article/view/71969> (Last accessed: 11.11.2019)
24. Burchell N. Dr, Saele C. Organisational cultural diagnosis: Merits of Employing the Competing Values Framework (CVF) in Conjunction with Shared Values Profiling. URL: https://www.anzam.org/wp-content/uploads/pdf-manager/1787_BURCHELLN_OEL_428.PDF (Last accessed: 20.11.2019)
25. Charan R. Ending the CEO Succession Crisis. *Harvard Business Review*. 2005. Vol. 83. No.2. P. 72-81. URL: <https://hbr.org/2005/02/ending-the-ceo-succession-crisis> (Last accessed: 10.12.2019)
26. Charan R., Colvin G. Why CEOs Fail. *Fortune Magazine*. 1999. Vol. 139. No. 12. P. 69. URL: https://archive.fortune.com/magazines/fortune/fortune_archive/1999/06/21/261696/index.htm (Last accessed: 24.10.2019)
27. Deal T.E, Kennedy A.A. Corporate Cultures: The Rites And Rituals Of Corporate Life. Revised Edition. Basic Books, 2000. 232 p.

28. Delobbe N. Haccoun, R.R., Vandenberghe C. Measuring Core Dimensions of Organizational Culture: A Review of Research and Development of a New Instrument. URL: https://pdfs.semanticscholar.org/e7d0/1e994961e51265cc81d8a993dda91f51ea35.pdf?_ga=2.27125493.95618640.1576859608-1021229220.1567100303 (Last accessed: 11.11.2019)
29. Denison D. R., Fey C. F. Organizational Culture and Effectiveness: Can American Theory Be Applied in Russia? William Davidson Institute Working Paper Number 598. *William Davidson Institute*, 2003. 45 p. URL: <https://pdfs.semanticscholar.org/2ec0/c47eaa4370304b769611d3fb9c1d9f3f126a.pdf> (Last accessed: 11.11.2019)
30. Ehrhart M.G., Schneider B. Organizational Climate and Culture. Oxford research encyclopedia. URL: <https://oxfordre.com/psychology/view/10.1093/acrefore/9780190236557.001.001/acrefore-9780190236557-e-3> (Last accessed: 12.12.2019)
31. Ehrhart M. G., Schneider B., Macey W. H. Organizational climate and culture: An introduction to theory, research, and practice. New York: Routledge, 2016. 364 p.
32. Fancher L.P. The Influence of Organizational Culture on the Implementation of Succession Planning: dissertation: 3-28-2007 / Georgia State University, 2007. 279 p. URL: https://scholarworks.gsu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1030&context=pmap_diss (Last accessed: 01.12.2019)
33. Ghosh M. In Search of Sustainability: Civil Society in Ukraine. Friedrich-Ebert Stiftung, 2014. 12 p. URL: <https://library.fes.de/pdf-files/id-moe/10862.pdf> (Last accessed: 06.12.2019)
34. Guiso L., Sapienza P., Zingales L. The Value of Corporate Culture. *Journal of Financial Economics*. 2015. Vol. 117. No. 1. P. 60-76. URL: <http://www.socialcapitalgateway.org/content/paper/guiso-l-sapienza-p-zingales-l-2015-value-corporate-culture-journal-financial-economics> (Last accessed: 20.11.2019)

35. Hansen, C.D., Kahnweiler, W.M. Storytelling: an Instrument for Understanding the Dynamics of Corporate Relationships. *Human Relations*. 1993. Vol. 46. No. 12. P. 1391-1409. URL: <https://psycnet.apa.org/record/1994-19658-001> (Last accessed: 03.12.2019)
36. Hofstede G. Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. *Online Readings in Psychology and Culture*. 2011. Vol. 2. No.1. 26 p. URL: <https://scholarworks.gvsu.edu/orpc/vol2/iss1/8/> (Last accessed: 08.12.2019)
37. Hofstede G. et al. Measuring Organizational Cultures; A Qualitative and Quantitative Study across Twenty Cases. *Administrative Science Quarterly*. 1990. Vol. 35. No.3. P. 286-316. URL: <https://www.semanticscholar.org/paper/Measuring-organizational-cultures-%3A-A-qualitative-Hofstede-Neuijen/62f66adc75fc53dc9d993e68e6c4a4d56b88d9d3> (Last accessed: 12.12.2019)
38. Hofstede G., Hofstede J.H., Minkov M. *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. The McGraw-Hill, 2010. 560 p.
39. Jaskyte K. Transformational Leadership, Organizational Culture, and Innovativeness in Nonprofit Organizations. *Non-Profit Management and Leadership*. 2004. Vol. 12. No 2. P. 153-168. URL: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.390.7557&rep=rep1&type=pdf> (Last accessed: 06.12.2019)
40. Jung T. et al. Instruments for Exploring Organizational Culture: A Review of the Literature. *Public Administration Review*. 2009. Vol. 69. No. 6. P. 1087-1096. URL: https://www.academia.edu/17812802/Instruments_for_Exploring_Organizational_Culture_A_Review_of_the_Literature (Last accessed: 20.12.2019)
41. Kafashpoor A. et al. Linking organizational culture, structure, Leadership Style, Strategy, and Organizational Effectiveness: Mediating Role of Knowledge Management. *Advanced Research in Economic and Management Sciences*. 2013. Vol. 10. No. 3. P. 158-172. URL:

- <https://pdfs.semanticscholar.org/22aa/e332fbefd190b70e40094a1798c37212d247.pdf> (Last accessed: 10.12.2019)
42. Kegan R. et al. The Deliberately Developmental Organization. URL: <https://orghacking.files.wordpress.com/2016/06/thedeliberatelydevelopmentalorganization.pdf> (Last accessed: 20.11.2019)
43. Lackey L.R. et al. Culture, Leadership and Organizations: the GLOBE Study of 62 Societies. SAGE Publications, 2004. 818 p.
44. Law J. A Dictionary of Business and Management. 5th Edition. Oxford University Press, 2009. 672 p.
45. Lees B., Sadri G. Developing Corporate Culture as a Competitive Advantage. *Journal of Management Development*. 2001. Vol. 20. No. 10. P. 853-859. URL: <https://pdfs.semanticscholar.org/9c32/54704cc6e7e990525b6869a688603a26260c.pdf> (Last accessed: 06.12.2019)
46. Loquercio D., Hammersley M., Emmens B. Understanding and Addressing Staff Turnover in Humanitarian Agencies. Overseas Development Institute, London, 2006. 30 p. URL: <https://www.files.ethz.ch/isn/93897/networkpaper055.pdf> (Last accessed: 08.12.2019)
47. Maguta, H. M. Effects of Succession Planning on the Performance of Non-Governmental Organizations in Kenya. *International Journal of Scientific and Research Publications*. 2016. Vol. 6. No. 4. P. 693-601. URL: <http://www.ijsrp.org/research-paper-0416/ijsrp-p5290.pdf> (Last accessed: 27.11.2019)
48. Meyerson D., Martin J. Cultural Change: an Integration of Three Different Views. *Journal of Management Studies*. 1987. Vol. 24. No 6. P. 623-647. URL: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1467-6486.1987.tb00466.x> (Last accessed: 27.11.2019)
49. Millett B., Willcoxson L. The Management of Organizational Culture. *Australian Journal of Management & Organisational Behaviour*. 2000. Vol. 3.

- No. 2. P. 91-99. URL: https://www.academia.edu/7791897/THE_MANAGEMENT_OF_ORGANISATIONAL_CULTURE (Last accessed: 10.12.2019)
50. Mugo M., Minja D., Njanja L. The Mediating Effect of Culture on Management Succession and Corporate Growth Strategy among Local Family Businesses in the Manufacturing Sector in Nairobi County, Kenya. *European Journal of Business and Management*. 2015. Vol. 7. No 5. P. 171-179. URL: <https://pdfs.semanticscholar.org/b4fd/57d9710230b481a83c8216e29278e15e5b16.pdf> (Last accessed: 12.10.2019)
51. Muijen, J.J. van et al. Organizational Culture: The Focus Questionnaire. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 1999. Vol. 8. No. 4. P. 551-568. URL: https://www.researchgate.net/publication/233202552_Organizational_culture_the_FOCUS_questionnaire (Last accessed: 08.12.2019)
52. Nonprofit Executive Succession-Planning Toolkit. Federal Reserve Bank of Kansas City : веб-сайт. URL: <https://oe.packard.org/resource/nonprofit-executive-succession-planning-toolkit/> (Last accessed: 20.11.2019)
53. Organizational Culture Assessment Instrument. OCAI-online: website. URL: <https://www.ocai-online.com/downloads/documents> (Last accessed: 13.12.2019)
54. Pettigrew A. M. On Studying Organizational Cultures. *Administrative Science Quarterly*. 1979. Vol. 24. No. 4. P. 570-58. URL: <http://www.jstor.org/stable/2392363> (Last accessed: 20.11.2019)
55. Sackmann, S.M. Uncovering Culture in Organizations. *The Journal of Applied Behavioral Science*. 1991. Vol. 15. No 3. P. 295-317. URL: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0021886391273005> (Last accessed: 12.10.2019)
56. Schein, E.H. Corporate Culture Survival Guide. New and Revised Edition. Jossey-Bass, 2009. 240 p.

57. Schein, E.H. *Organizational Culture and Leadership*. Third Edition. Jossey-Bass, 2004. 432 p.
58. Schein, E.H. *The Role of the Founder in the Creation of Organizational Culture*. Massachusetts Institute of Technology, 1983. URL: <https://apps.dtic.mil/dtic/tr/fulltext/u2/a126356.pdf> (Last accessed: 02.12.2019)
59. Shabankareh N., Madani N., Shiralizadeh W. The Relationship between Organizational Culture and Employee Succession Planning in Keshavarzi Bank Branches in Tehran. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*. 2015. Vol. 5. No. 4. P. 245-257. URL: <https://pdfs.semanticscholar.org/3ff4/89f3848a28cc7c469fb853e2dfbc9199348d.pdf> (Last accessed: 20.11.2019)
60. Sirikrai S. Measurement of Organizational Culture: a Literature Review. URL: <http://www.jba.tbs.tu.ac.th/files/Jba109/Article/JBA109Sajee.pdf> (Last accessed: 19.10.2019)
61. Tharp, B.M. Defining “Culture” and “Organizational Culture”: From Anthropology to the Office. URL: https://www.thercfgroup.com/files/resources/Defining-Culture-and-Organizationa-Culture_5.pdf (Last accessed: 12.10.2019)

ДОДАТКИ

Додаток 1. Витяг із Статуту організації (2005 р.).

2.1. **Метою організації** є поширення і популяризація позитивного іміджу України у світі та знань світової громадськості про Україну. (...)

4.4. Вищим розпорядчим органом організації є **Виконавча Рада**, яка обирається Загальними Зборами членів організації терміном на один рік. До складу Виконавчої Ради входять не менше п'яти осіб. Виконавча Рада приймає рішення простою більшістю голосів її членів. Засідання Виконавчої Ради проводяться по мірі необхідності, але не рідше одного разу на місяць.

4.5. **Виконавча Рада** організації:

- Формує поточні програми розвитку та діяльності організації;
- Визначає чергові завдання та напрямки роботи організації;
- Здійснює контроль за реалізацією рішень, рекомендацій та постанов Загальних Зборів, вживає заходи, спрямовані на їх виконання;
- Приймає рішення щодо членства в організації відповідно до положень цього Статуту;
- Розпоряджається грошовими та матеріальними цінностями організації;
- Обирає заступника голови (Віце-президента) Виконавчої Ради;
- Визначає розмір членських внесків для індивідуальних та колективних членів на поточний рік. (...)

4.7. **Президент** організації є головою Виконавчої Ради та обирається Загальними Зборами членів організації терміном на два роки. (...)

4.11. **Контрольно-ревізійна комісія** обирається Загальними Зборами організації терміном на три роки та підзвітна лише їм. Вона складається з трьох членів. На Загальних Зборах також обирається голова Контрольно-ревізійної комісії.

4.12. Комісія контролює та ревізує доцільність спрямування витрат та їх відповідність діяльності організації, статутним вимогам, меті та завданням організації, правильність виконання рішень керівних органів організації, правильність звітності та розрахунків.

Додаток 2. Витяг із Статуту організації – нова редакція від 02.04.2019.

2. Мета та завдання організації.

2.1. Метою Організації є розвиток інклюзивного суспільства через залучення молоді та вразливих груп населення у локальних, всеукраїнських та міжнародних проектах.

2.2. Напрями діяльності Організації:

2.2.1. Налагодження співпраці, зокрема з органами державної влади та місцевого самоврядування і громадськими об'єднаннями на локальному, всеукраїнському та міжнародному рівнях.

2.2.2. Неформальна інклюзивна освіта.

2.2.3. Адвокація включеності молоді та людей із вразливих груп у суспільство.

2.2.4. Залучення молоді та вразливих груп населення через волонтерство та іншу громадську активність на локальному, всеукраїнському та міжнародному рівнях.

2.2.5. Організація та проведення заходів (фестивалів, конкурсів, спортивних змагань, тренінгів, симуляцій, круглих столів, дебатів, науково-практичних семінарів та конференцій, літніх шкіл та молодіжних обмінів тощо).

2.2.6. Проведення благодійних програм та заходів.

2.2.7. Проведення соціальних та соціологічних досліджень.

2.2.8. Організація та фінансування поїздок спеціалістів та членів Організації по Україні та за кордон на стажування, конференції, семінари, молодіжні обміни, тренінги, літні школи з метою обміну досвідом, участі в реалізації спільних проектів, програм, заходів тощо.

2.2.9. Сприяння популяризації європейських цінностей, толерантності, міжкультурної співпраці, активної участі молоді у місцевому житті, поширення знань про міжнародні та регіональні організації та участь України у них.

4.6. **Рада правління** є колективним керівним органом Організації.

4.7. У Раду правління входить не менше трьох і не більше дев'яти членів/кинь Організації. Рада правління обирається на один рік. На наступну каденцію склад має бути оновленим щонайменше на 1/3 .

4.8. Рада правління збирається в міру необхідності, але щонайменше раз на три місяці. Збори Ради правління є чинними якщо присутні більше половини усіх членів/кинь Ради правління. Рішення приймають більшістю голосів усіх членів/кинь Правління.

4.8.1. Збори Ради правління є відкритими для усіх членів/кинь та працівників/ць Організації. Про збори повідомляється не раніше, ніж за тиждень офіційними каналами комунікації організації. (...)

4.11. Виконавчий/а директор/ка обирається Радою правління Організації і затверджується Загальними зборами терміном на 1 рік з можливістю переобрання.

4.12. Виконавчий/а директор/ка Організації:

(...) 4.12.9. Звітує перед Радою правління не рідше, ніж раз на три місяці;

4.12.10. Проводить публічні звіти Організації не рідше, ніж один раз на рік.

Додаток 3. Опитувальник за методикою OSAI.

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

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

Ставлю твердженню

А - 60 балів,

В і С - по 20 балів,

D - 0 балів тощо.

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

Розділ 1. Домінантна характеристика.

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

Розділ 2. Лідерство.

1. Лідери в організації є наставниками, фасилітаторами, підтримкою.

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

Розділ 3. Управління людським потенціалом.

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

Розділ 4. Організаційний клей.

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

Розділ 5. Стратегічний наголос.

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

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

Розділ 6. Критерії успішності.

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

Додаток 4. Перелік ілюстрацій.

1. Фото з проекту «Пробіг заради дітей» (2006 р.). Андрій Максимович та Константин Лабарткава у дорозі.
2. Фото з проекту «Пробіг заради дітей» (2006 р.). Засновники організації Андрій Максимович та Микола Пех на прес-конференції.
3. Фото з презентації проекту «Пробіг заради дітей» (2006 р.).
4. Фото з інклюзивного акторського майстер-класу для зрячих і незрячих у Сенсотеці (2017 р.).
5. Фото із інклюзивного «Зимового свята» у Сенсотеці (2017 р.)
6. Фото з інклюзивного вечора італійської культури (2017 р.)
7. Фото з екскурсії із зав'язаними очима «оторкнись до історії Львова» (2018 р.)
8. Фото із прем'єри «Театру третього віку» (2018 р.)
9. Фото із прем'єри «Театру третього віку» (2018 р.)
10. Фото із Загальних зборів організації 15 грудня 2019 року.



Іл. 1. Фото з проекту «Пробіг заради дітей» (2006 р.). Андрій Максимович та
Константин Лабарткава у дорозі.

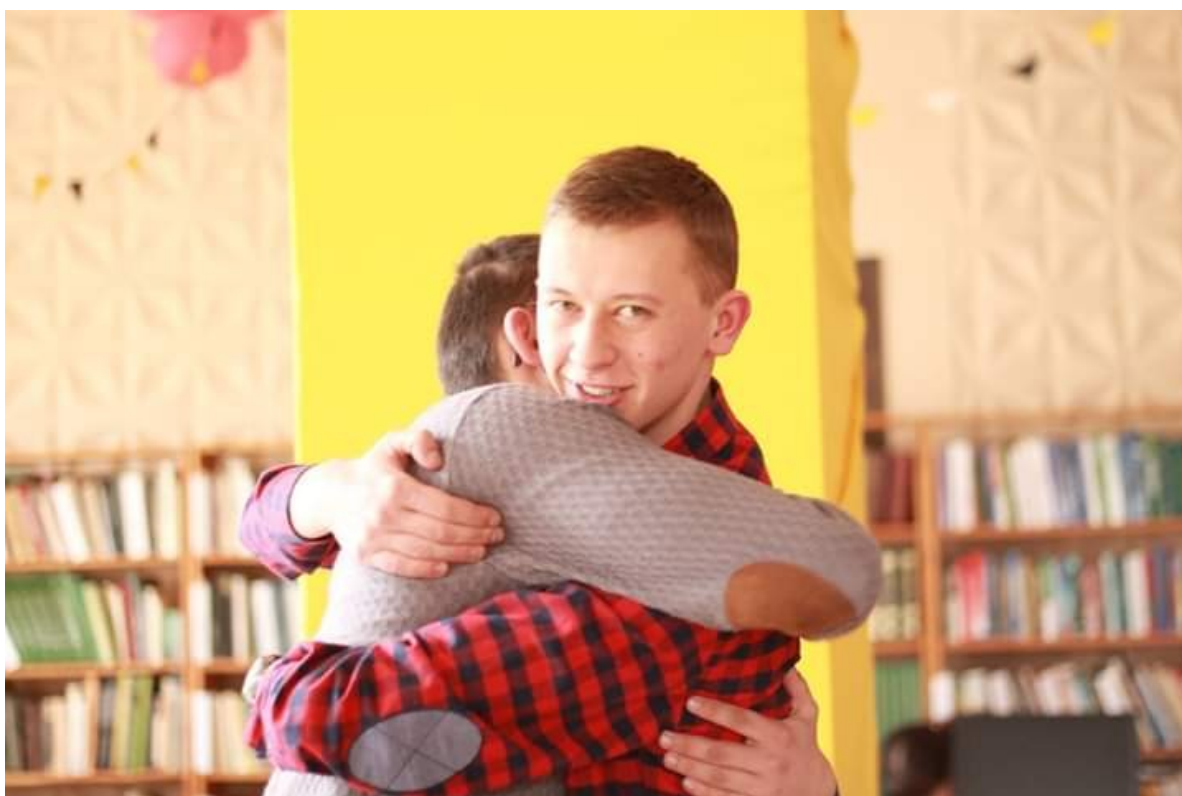


Іл. 2. Фото з проекту «Пробіг заради дітей» (2006 р.). Засновники організації
Андрій Максимович та Микола Пех на прес-конференції.

Андрій знаходив і час, щоб
помилуватися красою природи



Іл. 3. Фото з презентації проекту «Пробіг заради дітей» (2006 р.).



Іл. 4. Фото з інклюзивного акторського майстер-класу для зрячих і незрячих у Сенсотечі (2017 р.).



Іл. 5. Фото із інклюзивного «Зимового свята» у Сенсотеці (2017 р.)



Іл. 6. Фото з інклюзивного вечора італійської культури (2017 р.)



Іл. 7. Фото з екскурсії із зав'язаними очима «Доторкнись до історії Львова» (2018 р.)



Іл. 8. Фото із прем'єри «Театру третього віку» (2018 р.)



Іл. 9. Фото із прем'єри «Театру третього віку» (2018 р.)



Іл. 10. Фото із Загальних зборів організації 15 грудня 2019 року.