

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
«КИЄВО-МОГИЛЯНСЬКА АКАДЕМІЯ»

ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІЧНИХ НАУК
Кафедра маркетингу та управління бізнесом

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
освітній ступінь – бакалавр

на тему

«Формування корпоративної культури як елементу стратегічного управління підприємством (на прикладі організації AIESEC у м. Київ)»

Виконала: студентка 4 курсу
напряму підготовки 073 «Менеджмент»

Корнілова Олександра Лаврівна

Керівник: к.е.н., доц. Воропай О. К.

Рецензент: президент 2020-2021

ВМГО «АЙСЕК в Україні»

Холошнюк М. І.

Кваліфікаційна робота захищена з оцінкою

«_____»

Секретар ЕК: Ісаєнко А. М.

«___» _____ 2020 р.

Київ - 2020

ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ.....	3
ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ.....	7
1.1. Поняття корпоративної культури, її складові та види.....	7
1.2. Місце та роль корпоративної культури у стратегічному управлінні підприємством.....	18
1.3. Процес формування корпоративної культури підприємства.....	23
Висновки до розділу 1.....	27
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ОРГАНІЗАЦІЇ АЙСЕК У КИЄВІ ТА ЇЇ ВПЛИВУ НА УПРАВЛІННЯ.....	30
2.1. Характеристика організації АЙСЕК та складових її корпоративної культури.....	30
2.2. Визначення типу корпоративної культури та оцінка її сили.....	39
2.3. Визначення цілей стратегічного розвитку АЙСЕК у Києві.....	43
Висновки до розділу 2.....	50
РОЗДІЛ 3. ОЦІНКА ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВИКОРИСТАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ЯК ЕЛЕМЕНТУ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ АЙСЕК У КИЄВІ.....	53
3.1. Відповідність корпоративної культури цілям стратегічного розвитку АЙСЕК у Києві.....	53
3.2. Рекомендації щодо методів посилення ефективності корпоративної культури як елементу стратегічного управління АЙСЕК у Києві.....	56
3.3. Оцінка ефективності вжитих заходів.....	62
Висновки до розділу 3.....	68
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	70
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	76
ДОДАТКИ.....	80

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ

КК корпоративна культура

СУ стратегічне управління

ЖЦ життєвий цикл

KPI Key Performance Indicator

ВСТУП

Актуальність теми зумовлена тим, що формування і розвиток корпоративної культури впливає на ефективність роботи організації. Сформувати КК є доволі складною, але актуальною задачею для сучасного управління. У нашому світі все змінюється постійно, особливо звертаючи на останні події у світі, тобто пандемію коронавірусу, і в організаціях виникає потреба шукати такі управлінські стратегії, які дадуть змогу швидко реагувати на навколишнє середовище та приймати рішення, необхідні в даний час. Життєздатність організації залежить від того, наскільки швидко може адаптуватися її корпоративна культура, адже вона є невід’ємною частиною роботи з управління персоналом. У моєму дослідженні ми аналізуємо корпоративну культуру саме неприбуткової громадської організації, бо в таких організаціях не виплачують заробітну плату своїм працівникам, тож корпоративна культура є одним з найбільших мотиваційних факторів для волонтерів.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження формування корпоративної культури як елементу стратегічного управління на прикладі неприбуткової громадської організації; перевірка відповідності поточної корпоративної культури АЙСЕКа в Києві до стратегічного напрямку організації; вирішення проблем, які виникають під час створення корпоративної культури, та знаходження шляхів, які можуть допомогти вдосконалити неприбуткову громадську організацію шляхом покращень в корпоративній культурі.

Завданнями дослідження є:

- Дослідити поняття «корпоративної культури», які існують її складові та види;
- Визначити чинники, які формують корпоративну культуру організації;

- Визначити місце та роль КК у стратегічному управлінні підприємством;
- Дослідити процес формування КК
- Охарактеризувати організацію АЙСЕК в Києві;
- Описати теперішню КК АЙСЕКа в Києві;
- Визначити КК згідно з типом КК;
- Проаналізувати КК та оцінити її силу;
- Визначити цілі стратегічного розвитку;
- Виявити відповідність КК цілям стратегічного розвитку АЙСЕК;
- Надати рекомендації щодо методів посилення ефективності КК як елементу СУ АЙСЕК;
- Провести оцінку ефективності вжитих заходів;

Об'єктом дослідження є процес формування корпоративної культури як елементу стратегічного управління у відокремленому підрозділі ВМГО «АЙСЕК в Україні» в м. Київ.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти аналізу корпоративної культури та процесів її адаптації з метою ефективної реалізації стратегії підприємства.

У кваліфікаційній роботі були використані такі методи емпіричного дослідження, як:

- **Спостереження**, що було спрямоване на процес вивчення роботи та організації процесів зсередини;
- **Порівняння**, з метою вивчити конкурентоздатність організації та встановлення відмінностей ціннісної пропозиції;

Ми використали методи **гіпотези та припущення** для того, щоб визначити рекомендації та пропозиції для організації, а метод **аналізу**, щоб проаналізувати організацію за допомогою різних інструментів. Методами теоретичних досліджень в науковій роботі виступають **теорія та системний**

підхід, що базуються на комплексному вивченні взаємозв'язків між корпоративною культурою та стратегічним управлінням.

Структура кваліфікаційної роботи, зумовлена метою та завданнями дослідження, включає перелік умовних скорочень, вступ, три розділи, кожен з яких поділений на три підрозділи, висновки до кожного розділу, загальні висновки та пропозиції, список використаної літератури та додатки.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ

1.1. Поняття корпоративної культури, її складові та види

Корпоративна культура – це система спільних цінностей, переконань, традицій і норм поведінки серед працівників. Вона може виражатись у символічних засобах матеріального і духовного оточення людей, які знаходяться в одному колективі [1].

Досліджувати корпоративну культуру почали на Заході ще на початку ХХ століття після відомих Хоторнських експериментів, якими керував Е. Мейо. У той час почали говорити про те, як згуртувати колег довкола однієї місії, як створити і підтримувати корпоративний дух організації, як дотримуватись спільних цінностей тощо. Згодом були введені поняття “культура організації” або “організаційна культура”, яку визначали як “унікальну сукупність норм, цінностей, переконань, зразків поведінки і т.п., які визначають спосіб об’єднання груп та окремих осіб в організацію для досягнення цілей, які поставлені перед нею” [4].

Загалом, корпоративна культура відображає перелік декількох складових елементів, які є відмінними в різних організаціях і водночас індивідуальними, тож вони формують сприятливу атмосферу і сприяють створенню неповторного іміджу [5].

Порівняємо визначення (цитати), які різні науковці дають поняттю “корпоративна культура”, щоб зрозуміти, наскільки однозначним чи неоднозначним є це поняття.

“Корпоративна культура — засіб здійснення корпоративної діяльності за допомогою використання мови, фольклору, традицій та інших способів

передачі основних цінностей, переконань, ідеологій, які спрямовують діяльність підприємств” (Г. Морган) [20].

“Корпоративна культура — це унікальні характеристики особливостей організації, того, що вирізняє її серед інших галузей” (К. Голд) [21].

“Корпоративна культура — одна з організаційних підсистем (технологічна і адміністративна), що виконує функції адаптації організації до навколишнього середовища та ідентифікації її співробітників. У цьому сенсі термін «корпоративна культура» описує атрибут або властивість групи і являє собою сукупність поведень, символів, ритуалів і міфів, які відповідають поділюваним цінностям, властивим підприємству, і передаються кожному члену з вуст в уста як життєвий досвід” (С. А. Ліпатов) [22].

“Корпоративна культура — система переконань, норм поведінки, установок і цінностей, які є тими неписаними правилами, що визначають, як повинні працювати і вести себе люди в даній організації. При цьому мова йде про переконаннях і цінностях, які поділяються переважною більшістю членів організації” (М. І. Магура) [23].

“Корпоративна культура — це, перш за все, система базових уявлень, тобто таких подань, які не просто описані і зафіксовані в документах і яких дотримується група, але таких, які існують у головах людей і відповідно до яких здійснюється їх діяльність в даній організації” (Е.Шейн) [24].

З цих вищепроцитованих визначень можна зробити висновок, що КК - це певна система, складові якої є властивими для більшості членів організації, це щось унікальне, яке виділяє її серед інших. Дослідники описують КК по різному, однак дотримуються схожих визначень, коли дають їй характеристику.

Головними атрибутами корпоративної культури більшість теоретиків та практиків менеджменту називають такі: людські фактори, прив’язаність

працівників до організації, набір символів, традицій, цінностей, еталонів поведінки, індивідуальних настроїв та поведінкових явищ, які мають на меті зміцнювати внутрішню структуру організації. Основне призначення корпоративної культури - створити колектив, у якому всі члени відчують себе об'єднаними індивідуумами [12].

Погоджуємось з тим, що кожна організація - унікальна і має власну історію, структуру, комунікації, системи, процеси, традиції і символи, що разом і утворюють унікальну корпоративну культуру. Корпоративна культура історично існувала завжди, але зараз їй надають набагато більшого значення, адже вона визнана однією з найбільш впливових важелів управління людьми і прямо впливає на успіх організації [8].

Існують різноманітні підходи до вивчення та класифікації корпоративної культури, але вчені виділяють 7 загальноприйнятих складових елементів корпоративної культури: місія, основні цілі та стратегічне бачення, цінності, імідж, традиції, етичний кодекс, правила та норми поведінки (рис. 1.1.) [2]. Далі в роботі буде розглянуто різні підходи до вивчення КК і її структуризація за моделями.

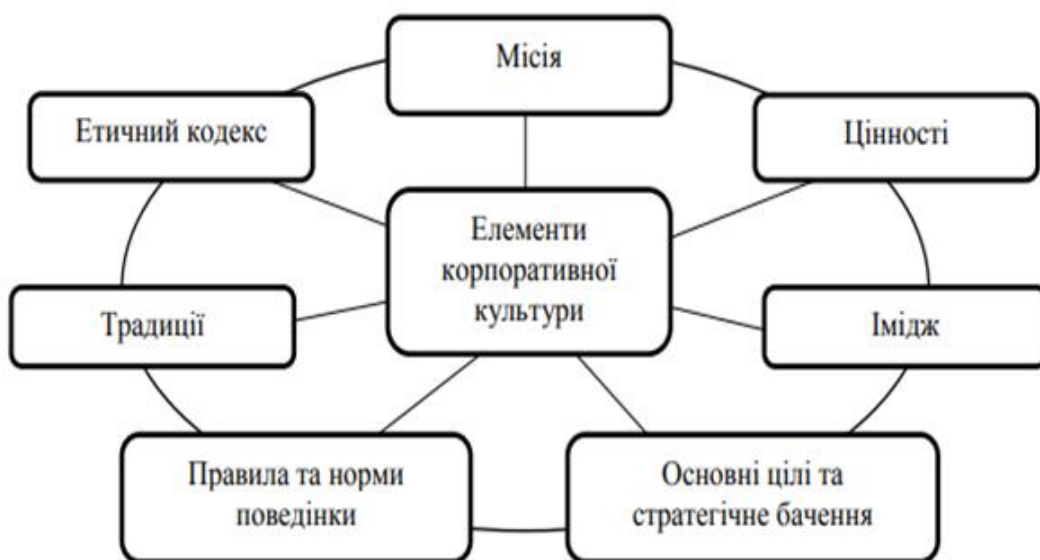


Рис. 1.1. Складові елементи корпоративної культури підприємства [2]

Існують чинники, які характеризують корпоративну культуру організації і за якими можна її аналізувати [9,11].

Таблиця 1.1.

Чинники КК та їхні характеристики

Чинник	Характеристика чинника
Принципи та цінності	Статус підприємства, власний статус просування по службі
Впевненість	В підприємстві, у керівництві, віра в успіх, віра в свої сили, підтримка команди
Комунікації	Культура спілкування, зручність обміну інформацією
Відповідальність	Поділ праці, вміння розставляти пріоритети та розраховувати час, якість виконання поставлених завдань
Толерантність	Взаємини між різними категоріями працівників, вирішення конфліктних ситуацій
Розвиток	Навчання, підвищення кваліфікації
Образ	Діловий стиль, зовнішній вигляд, уявлення про працівника, поведінка
Ментальність	Національні звичаї, етикет, виховання, що впливає на процес формування поведінки працівників
Політична та соціально-економічна ситуація в державі	Визначає рівень життя населення, умови функціонування підприємства
Законодавча база	Регламентує управління персоналом у сфері організації праці та управління, мотивації
Науково-технічний прогрес та глобалізація економіки	Спонукає підприємство до постійного вдосконалення своєї діяльності, як у роботі з персоналом, так і впровадження новітніх технологій у виробництво
Конкуренція	Забезпечення високої якості продукції, її безпеки, мотивації персоналу

У дослідників під час розгляду проблематики корпоративної культури організації виникла потреба структурувати системи та об'єднати їх у групи за принципом основних підходів до вивчення цієї тематики [25]. Розглянемо чотири типи корпоративної культури з метою визначення, до якої з них належатиме організація, розглянута в розділі 2.

Типи корпоративних культур:

1. Кланова культура. Опис: Атмосфера у колективі дружня, люди мають багато спільного, організація нагадує велику сім'ю. У лідері вбачається вихователь з рисами батька. Організація тримається разом завдяки відданості працівників та традиціям, де всі знають свої обов'язки. В таких організаціях роблять ставку на саморозвиток людей, на вдосконалення, на згуртованість команди, на атмосферу в колективі. Турбота про людей, підтримка клієнтів і успішний досвід споживачів - цим визначається успіх організації. Колективна робота заохочується, обізнаність працівників в усіх процесах - також. У клановій культурі визначають два типи лідерів: Пособник – орієнтований на людей і процеси. Людина, яка допомагає з вирішенням конфліктів, активно залучає людей до прийняття рішень і перемог викликів, до відкритої співпраці і ко-участі. Наставник – турботлива людина, яка активно залучена до всіх дрібниць. Проявляє турботу до потреб людей, довіра і взаємоповага - основоположні принципи роботи. Активно заохочує слідувати моральним принципам та цінностям організації, наполягає на відданості справі.
2. Адхократична культура. Опис: Атмосфера творча, розвивається підприємницький дух, люди готові йти на ризик і “кидатися на рожон”, новаторство є фокусом. Переважно лідерами таких культур є новатори та ризикові особистості, які готові експериментувати у своїй діяльності. Працюючи на довгострокову перспективу, організації фокусуються на

зростанні і отриманні ресурсів. Надання нових послуг та унікальних товарів означає успіх виробництва. Незалежно від цього, така культура заохочує особисту ініціативу та самовираження працівників. В адхократичній культурі визначають два типи лідерів: Новатор – талановитий творець. Це та людина, яка може зрозуміти зміни. Він вмie вселяти надію на краще в інших та заохочує новаторство. Провидець – людина, орієнтована на майбутнє організації, оцінює можливості, загрози, ймовірності орієнтований помислами в майбутнє. Особистість, сфокусована на стратегічному напрямі діяльності організації.

3. Ієрархічна (бюрократична) структура. Опис: Місце роботи структуроване. Лідери раціонально координують своїх працівників, організовують процеси. Діяльність організації має відбуватись плавно, вона об'єднана формальними правилами та політикою офіційності. Успіхом вважається - вчасні поставки, рентабельність виконання операцій, низ, низьких витратах. Довгострокова передбачуваність є основою управління. В ієрархічній (бюрократичній) культурі визначають два типи лідерів: Інструктор – технічний, добре проінформований експерт. Людина - спеціаліст своєї справи, вмie управляти інформацією, сфокусована на управлінні документацією та інформацією. Координатор – надійний і заслуговує довіри. Особистість, яка підтримує структуру і робочий потік. Він відповідальний за управління графіками, інжиніринг, заохочує стабільність і контроль.
4. Ринкова культура. Опис: Організація, яка зосереджена на виконанні головного завдання і орієнтована на результат. Люди конкурують між собою та чітко знають свої цілі. Організацію з'єднує воєдино акцент на прагненні перемагати. Лідери - йдуть до своєї мети, незважаючи ні на що. Фокус налаштований на досягнення вимірних цілей та виконання задач для

досягнення успіху. У ринковій культурі визначають два типи лідерів: Боець – рішуча особистість, яка здатна керувати жорстко і активно досягає цілей, отримує адреналін в конкурентних ситуаціях. Постановник – орієнтований на вирішення завдань і знаходження рішень. Наполегливо працює над досягненням цілей, доводить справи до кінця і заохочує продуктивність у своїх працівників [25].

Різне визначення дослідниками поняття КК зумовлює широке коло елементів, взаємозв'язків та аспектів, які в подальшому розглядаються ними як складові КК. Нижче ми зупинимось на найбільш розповсюджених та актуальних, на наш погляд, моделях КК, окресливши їхні складові та визначивши основні спільні та відмінні риси [13].

Перш за все, розглянемо модель, автором якої є Е. Шейн. Ця модель є трирівневою і має метафоричний вигляд “Дерево” (див. рис. 1.2.). Першим рівнем КК тут є артефакти - тобто усі зовнішні характеристики і фізичні прояви корпоративної культури. Те, що на даному рівні має місце, - це результат свідомого розвитку і формування. Другим, вже більш глибоким, рівнем є засвоєні цінності. Вони мають прямий вплив на внутрішнє життя організації, але водночас торкаються і зовнішнього. Варто додати, що ці цінності можуть бути як і прописаними в документах, так і негласними, адже найголовніше, щоб їх дійсно дотримувались члени організації, як на роботі, так і поза нею. Найглибший, третій рівень цієї моделі є рівнем базових припущень. Ці припущення можуть бути не до кінця усвідомленими навіть для основних керівників організації, але на інтуїтивному рівні вони відчутні. Однак, вони є джерелом цінностей і основою для прийняття рішень [13].



Рис. 1.2. Рівні КК за Шейном [13]

Наступна модель КК, яка зображена на рисунку 1.2., досить проста у своїй інтерпретації та побудові. Вона виражена двома організаційними рівнями: візуальним та невізуальним. Розглянемо елементи цієї моделі і їхній взаємозв'язок [13].



Рис. 1.3. Рівні КК (спрощена модель) [13]

Обидва рівні є взаємопов'язаними, але все ж таким візуальний рівень є зовнішнім, а невізуальний - глибинним. Візуальні коди, форма одягу, символи, слогани, церемонії та фірмовий стиль входять до візуального рівня, тобто є зовнішніми атрибутами, і є тими показниками, за якими КК може сприймати сторонній спостерігач. Цінності і норми, стратегії поведінки є внутрішніми цінностями, нормами і зразками, які прийняті всередині організації, тобто є спільними (і іноді негласними) домовленостями для працівників. Ця модель є рівневою [13].

Далі розглянемо модель, яку також відносять до рівневих - так звана “багатошарова цибулина” (рис 1.4.).

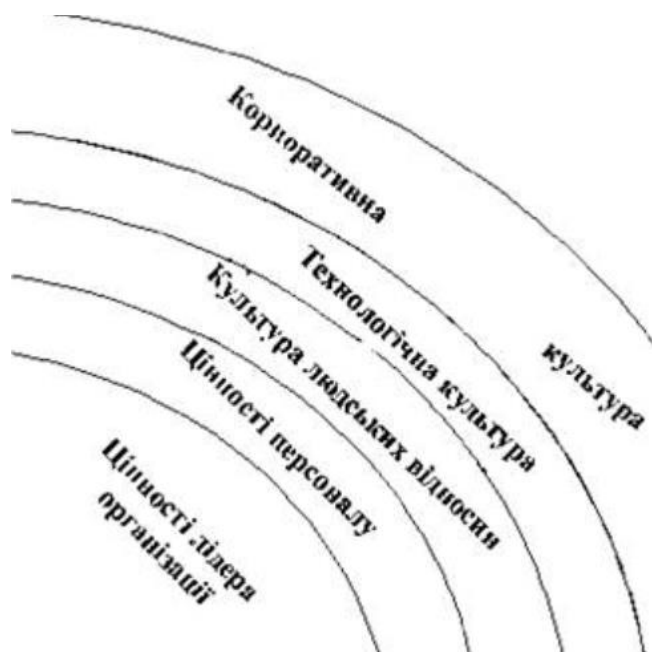


Рис. 1.4. Модель КК “багатошарова цибулина” [13].

Згідно з такою структуризацією, КК є всепроникною і її елементи можна спостерігати у всій організаційній діяльності. Без взаємоузгодженості шарів культури, вона почне руйнувати організацію, призведе до технологічних збоїв і дискомфорту в колективі.

Також існує структурна модель “культурної мережі” організації, автором якої є Г. Джонсон. Вона показує поєднання усіх найважливіших елементів

організації, базою яких є парадигма. Ця модель відмінна від інших тим, що не є ієрархічною, це також можна назвати її недоліком. Адже ми можемо бачити, що, наприклад, міфи та історії є на одному рівні з системами контролю [13].



Рис. 1.5. Модель КК за Г. Джонсоном [13]

Протягом написання цієї роботи виявилось, що в нашому світі відбуваються історичні події – пандемія коронавірусу. З цієї причини, майже вся планета пішла на карантин і перейшла на віддалений режим роботи. І тут в усіх СЕО в усіх компаніях світу виникло питання – як утримати всіх людей на своїх місцях? Адже одна з причин, чому люди залишаються в організації – це корпоративна культура, яка їм подобається. Можливо в компаніях, де працівники отримують заробітну плату, ризик того, що люди звільнитимуться з роботи не є високим, бо вони вмотивовані матеріальним фактором. Однак, в умовах організації, де волонтери працюють без матеріальної вигоди для себе – цей ризик був досить значним. У будь-якому разі, офлайн та онлайн робота – це різні практики, тож перелаштовуватися на віддалений режим роботи стало ще тим викликом для світу. Впровадження ініціатив, використання нових програм для зв'язку, створення нових активностей для команд, підсилення духу

та підтримка людей у часи непевності – це все зачіпає корпоративну культуру організації, і якщо вона буде правильно впливати на організацію, то пережити складний період буде легше.

Зважаючи на переваги та недоліки вищеописаних моделей, а також на зміни у світі і сучасні тренди (які додатково ще будуть описані в підрозділі 2), ми прийшли до висновку, що найкращого результату від аналізу організації в розділі 2 можна досягти, використовуючи модель, яка показує взаємозв'язок між візуальним та невізуальним рівнями (рис 1.3.).

Культура має виражати цілі і мотивувати співробітників досягати результатів [12]. Принципи корпоративної культури відображають вихідні засади, положення з ефективного управління персоналом. Кожна організація може розробити свої власні принципи корпоративної культури та орієнтуватись на них, але для детальнішого аналізу, їх необхідно поділити на загальні та індивідуальні [3].

Можна виділити такі загальні принципи корпоративної культури:

- принцип соціально-економічного та інтелектуального розвитку;
- принцип всеохопленості та системності;
- принцип вимірності та корисності;
- принцип відкритості та постійного удосконалення;
- принцип координації;
- принцип обов'язковості;
- принцип винагороди;
- принцип відповідності чинному законодавству.

До індивідуальних принципів корпоративної культури можна віднести:

- принцип вільного прояву;
- принцип узгодженості та відповідності цілей;

- принцип чіткості показує усвідомлення менеджментом значення корпоративної культури;
- принцип особистісно-орієнтованого менеджменту;
- принцип стосунків «керівництво – працівник» [3].

1.2. Місце та роль КК у стратегічному управлінні підприємством

У той час, як у підрозділі 1 були описані моделі КК і їхні елементи, у цьому підрозділі ми перейдемо до вивчення місця та ролі КК у стратегічному управлінні підприємством. Переваги сильної корпоративної культури індивідуальні і водночас знаходяться під впливом соціуму. Згідно з Джеймсом Л. Хешкеттом, культура “може становити 20-30% різниці в корпоративній продуктивності в порівнянні з “культурно непомітними” конкурентами”. Кожна корпоративна культура є унікальною, і безліч факторів впливає на її створення, але, згідно з Harvard Business Review, є принаймні шість спільних компонентів великих культур. Деякі елементи КК є відмінними, але є певні сталі елементи, їх ще можна назвати стратегічними, невід’ємними, бо вони є в кожній КК і мають найважливіше місце. Визначення цих елементів може бути одним з перших кроків до побудови диференційованої культури та організації, яка буде стало розвиватись. Такими елементами є візія, цінності, практика, люди, розповідь, місце [6].

Велика культура починається з бачення або ж місії. Ці прості значення керують цінностями компанії і надають їй мету. Ця мета, у свою чергу, є орієнтиром для кожного рішення співробітників. Неприбуткові громадські організації часто відрізняються переконливими, простими висловлюваннями. Цінності компанії є основою її культури. Незважаючи на те, що візія визначає чітко саме напрямки розвитку організації, то цінності являють собою підбірку керівних вказівок про поведінкові прояви та мислення, необхідних для

досягнення цієї візії. Якими б не були цінності організації, вони мають бути застосовані на практиці, а також вкладені в принципи роботи повсякденного життя організації. Якщо організація слідує правилу, що «люди є нашим найважливішим активом», то вона повинна вкладати в людей цінні ресурси - знання, час, інвестиції.

Люди - це основний ресурс, який може допомогти організації збудувати міцну корпоративну культуру, адже саме люди розділяють і мають бажання прийняти цінності організації і слідувати їм. Тож в організацію з сильною корпоративною культурою важко потрапити людині, якій не є важливою культурна складова організації. І це загальновідомо, що найбільші у світі організації проводять одні з найсуворіших відборів майбутніх працівників. Будь-яка організація має унікальну історію - унікальну розповідь. І здатність розкопати історію і передати її через розповідь є одним з основних елементів створення культури. Елементи цієї розповіді можуть бути формальними і неформальними. Але вони можуть більш потужними, коли їх ідентифікують, формують і переказують як частину постійної культурної культури фірми.

На поведінку людей в організації має прямий вплив місце, де вони працюють. Опен-спейси сприяють співпраці та системі підтримки серед працівників, а ізольовані кабінети, навпаки, сприяють досить незалежному ставленню. Згідно з останніми трендами, все більше і більше організацій схиляються до того, щоб їхні працівники сиділи в оточенні так званої культури і нових ідей. Звісно, місцезнаходження організації впливає на її корпоративну культуру - деякі країни мають культуру, яка суперечить організації - але таке трапляється досить рідко [6].

Також є інші фактори, які впливають на корпоративну культуру. Але саме цих 6 можуть забезпечити якісний фундамент для створення корпоративної культури в новій організації або оформлення для вже створеної культури. А тим

організаціям, які шукають зміни, допомогти дійти до сутності і розуміння їхньої культури [6].

Корпоративна культура організації може створюватись довільно в ході історії під впливом різних факторів, як зовнішніх, так і внутрішніх, або ж напряду залежати від провідних членів. Однак ідея цієї культури в будь-якому випадку оточує всіх членів організації і створює настрій, впливаючи на саму організацію. Саме обставини визначають значення корпоративної культури для розвитку організації.

По-перше, культура дає стабільність атмосфери і внутрішньо підтримує членів, що сприяє соціалізації та викликає відчуття надійності в ній. По-друге, поступове оволодіння культурою членами формує в них правильне інтерпретування тих чи інших подій, і допомагає виокремлювати найбільш важливе і суттєве. По-третє, саме організаційна культура стимулює працівника працювати самосвідомо і виробляє в нього високу відповідальність за поставлені завдання, адже вона визнає і нагороджує цих людей, що також є частиною культури [7].

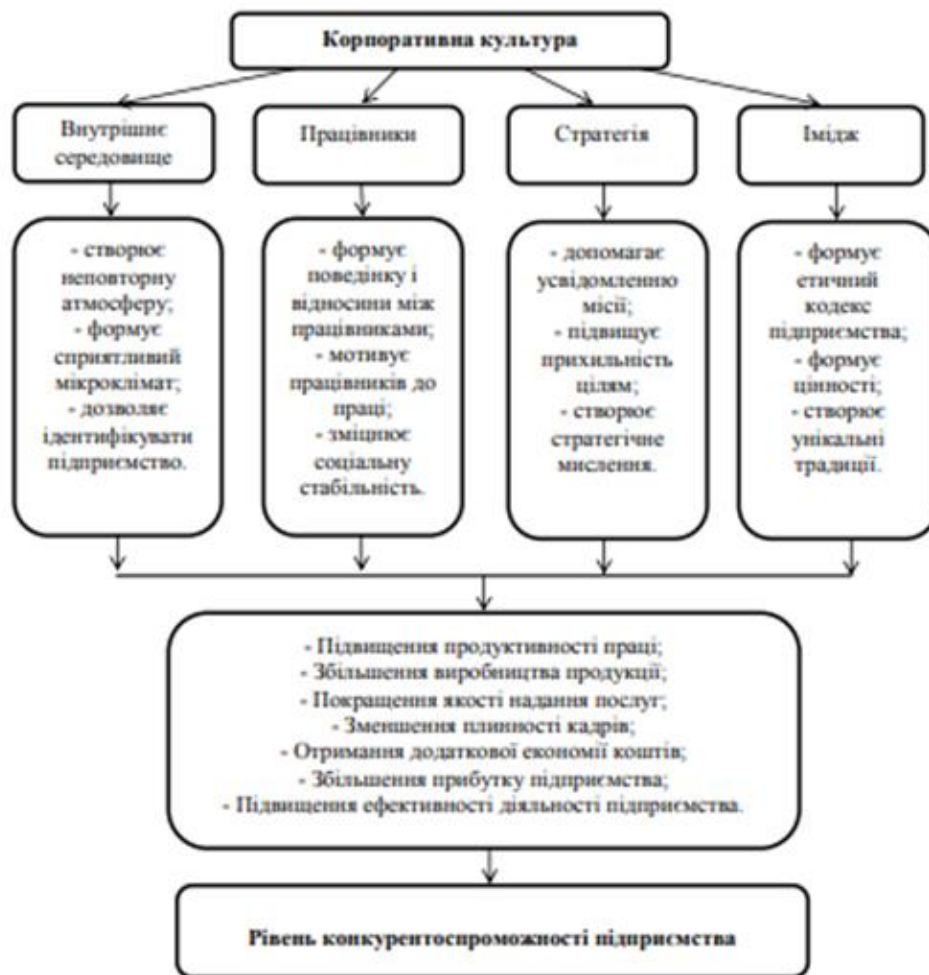


Рис. 1.6. Вплив корпоративної культури на рівень конкурентоспроможності підприємства [17]

З рисунку 1.6. ми спостерігаємо, що корпоративна культура відіграє невід’ємну роль у стратегічному управлінні підприємством та забезпеченні його конкурентоспроможності. Корпоративна культура допомагає усвідомленню місії, підвищує прихильність до цілей, створює стратегічне мислення. За правильної комбінації усіх компонентів корпоративної культури, ефективність підприємства підвищується і зростає рівень конкурентоспроможності. Стратегічне управління організацією є взаємопов’язаним з корпоративною культурою таким чином, що вести

організацію до кінцевої місії неможливо без правильної КК, але при цьому КК має мати стратегічне спрямування і мету.

Нижче зображена модель дослідження, яка була сформована авторами, базуючись на спостереженнях дослідників і їхніх пошуках взаємозалежностей КК і СУ. Ця модель включає в себе 2 структури (корпоративну та бізнес) і 8 змінних.

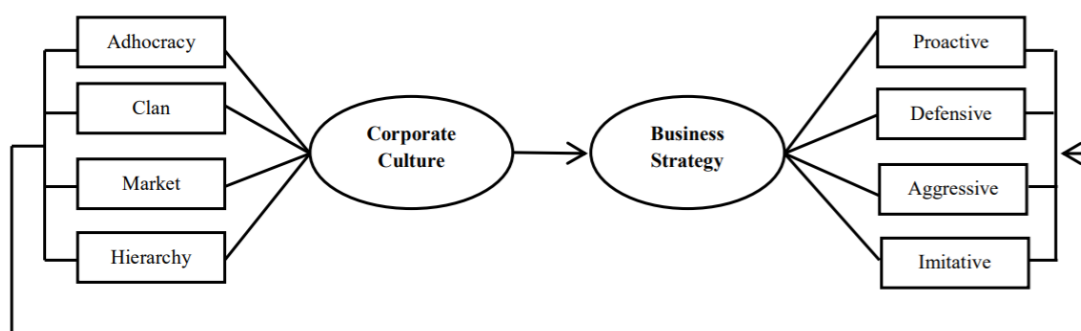


Рис 1.7. Модель впливу КК на стратегії [18]

Вплив КК на стратегічне управління це загальноприйнятий феномен. У цьому контексті, можна побачити взаємозалежність між змінними в цій моделі. Від того, до якої з 4 типів корпоративних культура належить підприємство залежить його поведінка на ринку, адже бізнес стратегія впливає з того, куди спрямована організація. Бізнес стратегії можуть бути проактивними, захисними, агресивними, наслідувальними. Але вони також отримують вплив безпосередньо від корпоративної культури. Залежно від того, який з 4 типів притаманний організації, можна виділити і зрозуміти, які бізнес стратегії є релевантними, а яким перевага не надається [18].

Час від часу корпоративну культуру необхідно аналізувати, адже вона, згідно з дослідженнями та практичним досвідом, має прямий вплив на результати. А результати, це заради чого існують підприємства. Контекст, в якому працюють підприємства важить так само багато, як і сила культури. Що

може працювати для однієї організації, може не мати жодної цінності для іншої, і те, що колись спрацювало, не означає, що спрацює знову.

Згідно з HBR, наводимо перелік певних тверджень, які відображають, яке місце та роль КК має у стратегічному управлінні. КК заряджає на позитивний результат, якщо поєднана зі стратегією та лідерством. Обирати та вирощувати лідерів всередині організації на майбутнє вимагає від організації довгострокового бачення та стратегій. КК, яка побудована на сильних сторонах організації, може принести більше цінності в майбутньому і пришвидшити її інтеграцію, аніж просто придумана культура.

У середовищі, яке швидко змінюється, і в якому організаціям треба бути гнучкими, навчання є важливим, і вміння швидко адаптувати КК до нового стратегічного спрямування грає велику роль у подальшому успіху. Якщо корпоративна культура не є поєднана зі стратегічним розвитком, вона є великою відповідальністю за те, що організація не буде об'єднана і це закінчиться провалом. Роль КК в тому, щоб підтримувати стратегічне управління і, якщо сила КК є великою, то результат впливу буде значиним, що призведе до успіху організації [26].

1.3. Процес формування КК підприємства

Життєвий цикл організації відіграє важливу роль для корпоративної культури. Оскільки корпоративна культура є досить гнучкою відповідно до того, в якому життєвому циклі знаходиться організація, то її процес формування, розвитку і змін може відбутися відповідно до них. Розглянемо три стадії і механізми змін КК в них [14].

Таблиця 1.2.

Стадії життєвого циклу організації і механізм зміни КК [14]

Стадії життєвого циклу організації	Механізм зміни КК
1. Створення організації і початок її розвитку	Природна еволюція
	Самозміна за допомогою організаційної терапії
	Управління еволюцією за допомогою носіїв культури
2. Стадія зростання, середина життєвого циклу організації	Зміни завдяки наявності субкультур
	Планові зміни та організаційний розвиток
	Впровадження нових технологій
3. Процвітання та занепад організації	Зміни за допомогою нових лідерів
	Зміни через конфлікти чи поширення міфів
	Повне перетворення
	Переконання вимушене Руйнування і відродження

Розглядаємо модель дорослішання як знаряддя для покращення корпоративної культури організації. Не можна просто застосовувати однакові моделі до усіх організацій, аби розвинути там здорову корпоративну культуру. Тож ця модель дорослішання сфокусована на узгодженні корпоративної культури до того, чого зараз потребує бізнес. І ця модель підходить всім організаціям, адже вона є водночас індивідуальною і узагальненою [15].

Ця модель дорослішання складається з 4 фаз: Хаос, Реактивність, Проактивність і Оптимізація. На рис зображена ця модель англійською мовою.

Ключові питання, на які треба знати відповіді до того, як користуватись цією моделлю – це: де організація знаходиться зараз і де вона хоче бути [15].

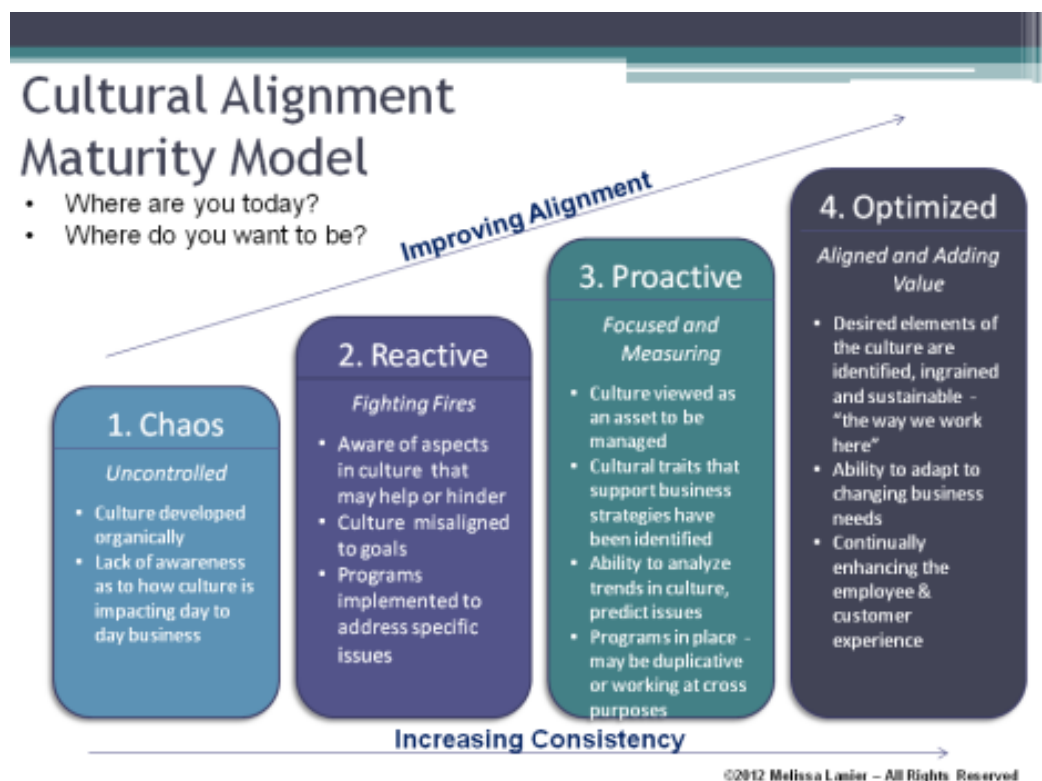


Рис 1.8. Модель дорослішання [15]

Хаос

Хаос – це перший рівень, коли вірування, цінності і поведінкові характеристики, які створюють культуру, наслідуються окремими індивідуумами. Залучення працівників та рівень задоволення клієнтів розмежовується від культури. З тої причини, що цінності не розголошуються і не поширюються, то процеси і результати не доходять до поставлених цілей та мети. На етапі хаосу, КК та СУ існують у паралельних вимірах і розвиваються незалежно один від одного. Корпоративна культура не впливає на стратегічне управління, адже вона є ще слабкою. АЙСЕК в Києві зараз не знаходиться на стадії хаосу, тому розглядаємо наступну.

Реактивність

Стадія реактивності – той період, коли HR працівники перевіряють, наскільки люди задоволені перебуванням в організації. Відповідальність за елементи корпоративної культури розподіляється між різними групами. Лідери повинні давати приклад, як вони слідуєть корпоративній культурі, і якщо трапляються якісь проблеми, корпоративна культура впливає на організаційний стан. Змінювати корпоративну культуру в цей час можна, але не бажано. На цій стадії, КК може як вплинути на СУ, так і ні, бо їхній зв'язок ще не є міцним достатньо.

Проактивність

Проактивність – це той період, коли організація вже визначила тип культури, який підтримує функціональні цілі організації, і також видимість операцій. Вимірюється продуктивність і члени організації роблять все з метою, бо вони знають чому їм це треба робити. Про культуру говорять багато і приймають необхідні, індивідуально визначені, міри, щоб досягти бажаної культури. На цій стадії відбувається активне інкорпорування КК до СУ підприємством, культура вже розглядається як актив, яким можна управляти, ідентифікуються точні складові культури, які можуть підтримувати бізнес стратегії і цілі. Стає можливо аналізувати тренди в культурі, передбачати, що може трапитися, КК починає працювати на користь організації.

Оптимізація

На четвертому рівні, культура розділена по-різному для споживачів та членів організації. Лідери чітко розуміють, що може привести організацію до успіху. Орієнтовані на клієнтів, працівники використовують культуру, щоб досягати цілей. КК є невід'ємною складовою СУ і повинна працювати на користь стратегії організації [15].

Для того, щоб забезпечити її ефективну інтеграцію, необхідно пройти наступні кроки, що власне ми і будемо виконувати. У наступних розділах перш

за все треба ідентифікувати поточні елементи корпоративної культури, далі визначити тип КК та її силу, проаналізувати вплив КК на цілі стратегічного розвитку організації.

Структура лідерських позицій, атмосфера в офісі, місія та цінності організації, залучення команди і стилі комунікації – це все деталі корпоративної культури, яка стає все більш важливою з кожним днем. Зараз гроші вже не є основною мотивацією, в наші дні саме позитивна корпоративна культура є тим, що утримує людину в організації. Особливо, коли організація неприбуткова [16].

Висновки до розділу 1

Корпоративна культура – це система спільних цінностей, переконань, традицій і норм поведінки серед працівників. Вона може виражатись у символічних засобах матеріального і духовного оточення людей, які знаходяться в одному колективі [1]. Загалом, корпоративна культура відображає перелік декількох складових елементів, які є відмінними в різних організаціях і водночас індивідуальними, тож вони формують сприятливу атмосферу і сприяють створенню неповторного іміджу [5]. У дослідників під час розгляду проблематики корпоративної культури організації виникла потреба структурувати системи та об'єднати їх у групи за принципом основних підходів до вивчення цієї тематики - тому корпоративна культура може належати до одного з 4 типів: кланова, адхократична, ієрархічна, ринкова [25]. Було розглянуто декілька моделей КК і визначено, яка буде взята за основу для розгляду КК організації АЙСЕК в Києві.

Переваги сильної корпоративної культури індивідуальні і водночас знаходяться під впливом соціуму. Згідно з Джеймсом Л. Хешкеттом, культура “може становити 20-30% різниці в корпоративній продуктивності в порівнянні

з “культурно непомітними” конкурентами”. Є фактори, які загально впливають на корпоративну культуру. Але саме цих 6 - візія, цінності, практика, люди, розповідь, місце - можуть забезпечити якісний фундамент для створення корпоративної культури в новій організації або оформлення для вже створеної культури. А тим організаціям, які шукають зміни, допомогти дійти до сутності і розуміння їхньої культури [6].

Вплив КК на стратегічне управління це загальноприйнятий феномен. У цьому контексті, можна побачити взаємозалежність між змінними в цій моделі. Від того, до якої з 4 типів корпоративних культура належить підприємство залежить його поведінка на ринку, адже бізнес стратегія впливає з того, куди спрямована організація. Бізнес стратегії можуть бути проактивними, захисними, агресивними, наслідувальними. Але вони також отримують вплив безпосередньо від корпоративної культури. Залежно від того, який з 4 типів притаманний організації, можна виділити і зрозуміти, які бізнес стратегії є релевантними, а яким перевага не надається [18].

Не можна просто застосовувати однакові моделі до усіх організацій, аби розвинути там здорову корпоративну культуру. Тож ця модель дорослішання сфокусована на узгодженні корпоративної культури до того, чого зараз потребує бізнес. І ця модель підходить всім організаціям, адже вона є водночас індивідуальною і узагальненою. Вона складається з 4 фаз: Хаос, Реактивність, Проактивність і Оптимізація [6].

Структура лідерських позицій, атмосфера в офісі, місія та цінності організації, залучення команди і стилі комунікації – це все деталі корпоративної культури, яка стає все більш важливою з кожним днем. Зараз гроші вже не є основною мотивацією, в наші дні саме позитивна корпоративна культура є тим, що утримує людину в організації. Особливо, коли організація неприбуткова [16].

КК заряджає на позитивний результат, якщо поєднана зі стратегією та лідерством. Обирати та вирощувати лідерів всередині організації на майбутнє вимагає від організації довгострокового бачення та стратегій. КК, яка побудована на сильних сторонах організації, може принести більше цінності в майбутньому і пришвидшити її інтеграцію, аніж просто придумана культура. У середовищі, яке швидко змінюється, і в якому організаціям треба бути гнучкими, навчання є важливим, і вміння швидко адаптувати КК до нового стратегічного спрямування грає велику роль у подальшому успіху.

Для того, щоб забезпечити її ефективну інтеграцію, необхідно пройти наступні кроки, що власне ми і будемо виконувати. У наступних розділах перш за все треба ідентифікувати поточні елементи корпоративної культури, далі визначити тип КК та її силу, проаналізувати вплив КК на цілі стратегічного розвитку організації.

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ОРГАНІЗАЦІЇ АЙСЕК В КИЄВІ ТА ЇЇ ВПЛИВУ НА УПРАВЛІННЯ

2.1. Характеристика організації АЙСЕК та складових її корпоративної культури

У даній роботі буде досліджено формування корпоративної культури як елементу стратегічного управління підприємством (на прикладі організації АЙСЕК у м. Київ). У розділі ми розглядаємо суть цієї організації, як вона працює, її корпоративну культуру та стратегії. Так як організація глобальна, то її концепція є однаковою в усіх країнах. Вже на національному та локальному рівнях можуть бути деякі відмінності в процесах або проектах. Тому, перш за все, ми розглянемо загальну інформацію про організацію, а згодом перейдемо до корпоративної культури АЙСЕКу в Києві.

АЙСЕК – це глобальна, незалежна, неполітична, неприбуткова молодіжна організація. Станом на 2020 рік АЙСЕК присутній у 120+ країнах світу. Організація була створена в 1948 році сімома студентами з різних країн Європи, які зібрались разом, аби започаткувати рух шляхом організації, яка буде розвивати лідерство в молоді, щоб не повторювались такі жахливі конфлікти, як Друга Світова війна і на планеті був мир. Власне, з такою місією була створена організація АЙСЕК і дотепер вона все ще залишається незмінною. АЙСЕК - це політично нейтральна організація, не залежна від будь-яких інших установ, тобто приймає рішення та займається постановкою власних цілей самостійно. Також організація неприбуткова та керована виключно молоддю від 18 до 30 років (більшість членів організації є студентами або ж недавніми випускниками).

Місією цієї організації є мир та досягнення людського потенціалу. Це відбувається за допомогою надання можливостей молоді віднайти і розвинути

свій лідерський потенціал, адже вони вірять, що молодь - це ключ до кращого майбутнього. Вони розвивають лідерство в молоді через навчання з практичного досвіду і в складних життєвих ситуаціях, а саме створюють міжнародні програми обміну для молоді і залучає членів організації для реалізації проектів.

Компанії користуються моделлю «золотого кільця» (Рис. 2.1.), щоб сформулювати причини свого існування [19]. У організації АЙСЕК також є власне «Чому? Як? Що?», яке пояснює місію та шляхи її досягнення.

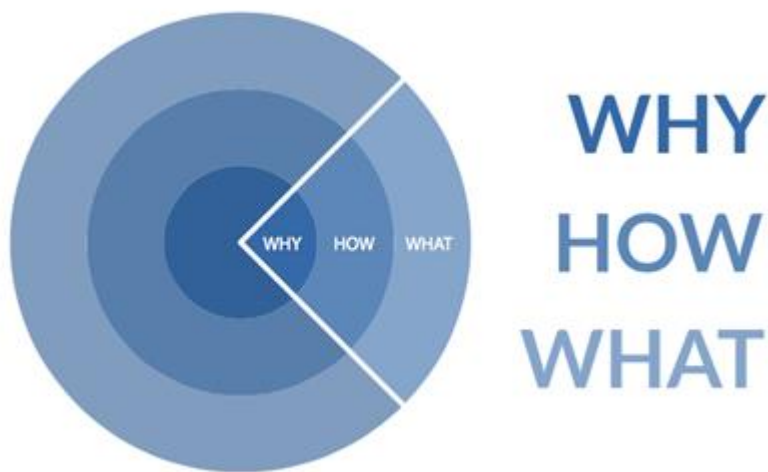


Рис. 2.1. Модель «Золоте кільце» [19]

Перше кільце називається «Чому?» і відповідає на питання «У що ми віримо?» або ж «Що є причиною існування?» [19].

«Чому?» організації AIESEC – історія організації така: у 1948 році після Другої світової війни група молодих людей з семи країн Європи (а саме з Бельгії, Данії, Фінляндії, Франції, Нідерландів, Норвегії та Швеції) зібрались разом і визначили, що вони хочуть, щоб світ досяг миру і такі конфлікти більше не повторювались, і для цього їм потрібно розвинути міжкультурне розуміння між людьми на планеті. не повторились для того, аби таких конфліктів більше не було, потрібно розвинути крос-культурне розуміння між людьми із різних

країн світу. Причиною для того слугував тодішній соціальний, економічний та політичний післявоєнний клімат.

Відтоді у світі досить швидко почали відбуватись зміни в економіці, соціумі, розвитку технологій. Незважаючи на те, що організації більше 70 років, її місія залишається тою ж – «мир та реалізація людського потенціалу». Організація АЙСЕК вірить, що саме молодь – це ключ до світлого майбутнього, і тому вони розвивають лідерські навички в молоді. Ще необхідно зазначити, що у сучасному контексті, під виразом «мир» організація має на увазі не лише відсутність воєнних та громадянських конфліктів, а також «мир та гармонія з собою та навколишнім світом». Організація прагне створити той світ, де люди можуть працювати над досягненням власного миру і миру інших людей.

Друге кільце називається «Як?» і відповідає на питання «Якими діями ми досягаємо нашого «Чому?» [19].

«Як?» АЙСЕК досягає своєї місії – «миру та реалізації людського потенціалу»? Організація це робить шляхом того, що робить молодь більш впевненою у собі, адже молодь має пристрасть, динамізм та підприємницький дух, які потрібні для формування нашого майбутнього. Молодь має на собі відповідальність за покращення майбутнього, і вони впливають на нього, обираючи, ким бути зараз. АЙСЕК вірить, що лідерство є фундаментальним рішенням, і що воно може бути розвинуте у кожному.

Лідерство є досить широким поняттям і може здаватись невимірним. Однак в АЙСЕК є своя унікальна модель розвитку лідерства і є чітко визначені лідерські якості, які можна розвинути в цій організації. Нижче будуть описані 4 лідерські характеристики – вони створені на основі найактуальніших трендів з метою підготувати молодь до дій, за допомогою яких вона буде формувати краще майбутнє.

Лідерські характеристики, які розвиває АЙСЕК у молоді:

1. Орієнтованість на вирішення проблем. Її суть у тому, щоб ризикувати, коли це потрібно, проявляти стійкість та адаптуватися до викликів життя. Також це про те, щоб залишатися позитивним в умовах невизначеності і ніколи не здаватися, а лише рухатися уперед. Ця характеристика зумовлена тим, що невизначеність у нашому світі стає все більшою і більшою.
2. Громадянин світу. Ця характеристика зумовлена тим, що у світі відбуваються процеси націоналізації та глобалізації. Її суть полягає в тому, щоб знатися на тому, що відбувається у світі, мати розуміння, що можна впливати на глобальні проблеми і брати відповідальність за змін, а також у тому, щоб людина вміла приймати те, що в усьому світі існують різноманітні культури.
3. Самоусвідомлення. Ця характеристика зумовлена тим, що у світі спостерігається зменшення довіри до формальних лідерів. Її суть полягає в усвідомленні власних цінностей і прийманні рішень, базуючись на них, у фокусуванні на сильних сторонах та в розумінні слабких сторін. Також у тому, щоб знайти ту справу, до якої людина ставитися з пристрасстю, і насолоджується тим, чим займається.
4. Натхнення для інших. Її суть полягає в ефективному спілкуванні в різноманітних середовищах, у розвитку інших, у тому, щоб вміти надихати інших до спільних досягнень. Ця характеристика зумовлена тим, що процеси у сучасному світі є складними та взаємопов'язаними.

Ці і є те лідерство, яке визначає АЙСЕК і розвиває його в молоді.

Третє кільце називається «Що?» і відповідає на питання «Що робить організація?».

Для того, щоб розвинути лідерство у молоді організація робить своє «Що?». Що саме – це дає змогу молодим людям потрапити у міжкультурне середовище викликів для практичного досвіду. АЙСЕК пропонує молоді взяти участь у міжнародному стажуванні або волонтерстві – тобто попрацювати в незнайомому середовищі – і, таким чином, вийти з зони комфорту, розширити світогляд, допомогти спільноті. За допомогою цього, молоді люди розвивають лідерство, розуміють різноманітність світу, вчаться кращій комунікації.

Звісно, для того, щоб створювати такі можливості для молоді, необхідна інша сторона, яка їх організовує. Цією стороною є досвід членства в самій організації. Модель розвитку лідерства АЙСЕКу є актуальною і для її членів. Членами є молоді люди, які мотивовані позитивно впливати на світ і мають бажання створювати такі стажування для досягнення миру та реалізації людського потенціалу. Вони розуміють, як сильно може змінитися світ, якщо розвинути лідерство в кожній молодій людині.

Отже, АЙСЕК досягає миру та реалізації людського потенціалу розвиваючи лідерство у молоді шляхом міжкультурних обмінів.

В організації АЙСЕК є власні емблема та лого (Рис 2.2).



Рис. 2.2. Лого організації АЙСЕК [10]

Тепер розглянемо, які саме продукти пропонує АЙСЕК, розглянемо особливості основних продуктів - міжкультурних обмінів, та як ці стажування організовуються у світі та Україні. АЙСЕК досвід - це досвід, за допомогою якого розвиває лідерство в молоді. Він розділений на 3 фази, кожна з яких має власний продукт:

- Залучення до АЙСЕКУ (Engagement with AIESEC) – Youth Speak Forum та Local Volunteer, які мають на меті познайомити молодь з тим, чим займається організація та запропонувати участь у членстві або ж стажуванні.
- Лідерський розвиток (Experiential Leadership Development) – 3 програми обмінів - Global Volunteer, Global Talent, Global Entrepreneur. Обов'язкові пункти у фазі ELD: виконання Leadership Development Model (модель розвитку лідерства), міжнародне культурне середовище та доступ до глобальної системи пошуку стажувань, можливість зробити позитивний вплив на світ (виконувати активності під час стажування), персональний і професійний розвиток.
- Зв'язок на все подальше життя (Life-Long Connection) – випускники організації; випускники підтримують свій нетворк шляхом одночасної взаємодії із зовнішнім світом та з діяльністю організації.

Далі розглянемо три види стажувань від АЙСЕК, які є основними для розвитку лідерства.

1. Global Volunteer - програма обміну для молоді віком від 18 до 30 років, міжнародний досвід волонтерства спрямований на позитивний вплив на світ і розвиток особистостей. Проекти, організовані цією програмою, спрямовані на досягнення 17 Цілей сталого розвитку ООН. Цінностями цієї програми є крос-культурний обмін, досвід волонтерства і персональний розвиток. Організації, які беруть в ньому участь, отримують глобальну перспективу, позитивний вплив, і іноземних волонтерів.
2. Global Talent - міжнародне стажування для молоді віком від 18 до 30 років, яка хоче розвинути себе та свою кар'єру. Стажери мають можливість отримати міжнародний досвід роботи в різноманітних індустріях та розвинути себе. Компанії, які беруть участь в такому виді програми обміну

від АЙСЕК можуть швидко та легко отримати висококваліфікаційні кадри, підсилити команду іноземцем, бути конкурентоспроможними.

3. Global Entrepreneur - програма обміну для молоді віком від 18 до 30 років, яка хоче розвинути свої підприємницькі навички та пройти стажування в стартапі, запустити свою кар'єру. Молодь, яка бере участь в цій програмі, отримує можливість розширити свій нетворк на міжнародній арені, розвинутися та побачити всі процеси, які відбуваються в стартапі. Для стартапу відповідно це можливість легко знайти зацікавлених стажерів, заохотити молодь і посприяти культурі в команді [10].

Організація АЙСЕК має 6 цінностей [10]. Це:

1. Активування лідерства (Activating leadership)
2. Насолодження залученістю (Enjoying participation)
3. Демонстрація чесності в діях (Demonstrating integrity)
4. Прагнення до досконалості (Striving for excellence)
5. Проживання різноманіття (Living diversity)
6. Стала діяльність (Acting sustainably)

Ці цінності проявляються як і у членів організації, так і в учасників програм обміну. Люди, яким не притаманні ці цінностей, зазвичай не проходять відбір до організації успішно. Адже, щоб об'єднати людей навколо спільної мети та зарядити людей на досягнення спільної цілі – необхідно мати людей, яким притаманне щось спільне. Також варто зауважити, що бути членом організації та учасником програм обміну можна лише молоді віком від 18 до 30 років.

У розпочатому нами в рамках курсової роботи дослідженні, ми зазначали, що організація АЙСЕК існує більше ніж в 120 країнах, як було зазначено раніше. АЙСЕК на міжнародному рівні має узагальнену систему корпоративної

культури організації. У нашому дослідженні ми аналізували саме підрозділ цієї організації в м.Київ.

АЙСЕК в Києві є відокремленим підрозділом ВМГО “АЙСЕК в Україні”, має статус повноправного локального комітету (далі ЛК), і в глобальному рейтингу посідає 7 місце. Станом на момент написання кваліфікаційної роботи налічується 116 членів локального комітету, з яких 7 мають статус повноправних членів.

Нижче наведено організаційну структуру організації АЙСЕК в Києві (Рис 2.3.).



Рис 2.3. Організаційна структура АЙСЕК в Києві на термін 2020-2021

Перелік позицій, які можуть займати члени організації:

- член команди
- лідер команди
- координатор
- віце президент
- президент

На кожну з цих позицій проводиться набір та відбір, наприклад, заповнення апікаційної форми, інтерв'ю, промова, є певні вимоги до кандидатів, які прописані в Локальному Компендіумі. (документ, де зібрані Зведені Положення). Також існує почесне звання випускника організації, яке можна отримати.

Для того, щоб краще зрозуміти організацію та середовище, в якому перебувають її члени, у цьому підрозділі також описуємо корпоративну культуру організації АЙСЕК у Києві за допомогою функціональної структури.

[3]

Таблиця 2.1.

Функціональна структура КК АЙСЕК у Києві

Види	Елементи зовнішньої атрибутики
Артефакти	<ul style="list-style-type: none"> Гасла – One team, one goal, one spirit, one soul, who is there, you will see, AIESEC KYIV LC! Логотип <div data-bbox="867 814 1287 877" data-label="Image"> </div> Символ <div data-bbox="1003 926 1138 1073" data-label="Image"> </div>
Імідж організації	<ul style="list-style-type: none"> Участь у рейтингу – 6 місце глобально в KPI approved, 1 місце в Україні; Наявність індивідуальних рис – організація в столиці, відомий на глобальному рівні; Стабільність розвитку – 30 років історії, показує найкращі результати в Україні стабільно; Наявність сленгу з інтернаціоналізмами та типовими для організації словами, наприклад – іпішка, апрув, лк, лсм, аутінг, компліт, віпі;
Якість персоналу	<ul style="list-style-type: none"> Панує культура професіоналізму, незважаючи на те, що переважна більшість членів волонтери і це їхній перший професійний досвід, все одно всі стараються якнайкраще працювати з клієнтами;

Продовження таблиці 2.1.

Система свят, ритуалів	<ul style="list-style-type: none"> • Святкується щорічно день народження організації, раз на півроку відбувається міжнародний фестиваль культур Global Village; • Ритуал виборів випускників, президента або віце президентів – їх обливають водою, коли обирають; • Традиція – кожен підрозділ має свій унікальний танець – називається «рол коли»;
Якість послуг, які надаються організацією	<ul style="list-style-type: none"> • Є стандарти для міжнародних стажувань (як для партнерів, так і для учасників), які обов'язкові до виконання;
Повага до історії	<ul style="list-style-type: none"> • Шануються випускники організації, з ними підтримується зв'язок і продовжується залучення до подій; • Є певні історичні особи, які зробили щось видатне, і їх за це пам'ятають; • В офісі зберігаються символи, нагороди, є презентації з фотографіями, хаб з ресурсами, продовжуються традиції з року в рік;
Фірмовий стиль	<ul style="list-style-type: none"> • Є футболка з символікою організації та фірмовий браслет – впізнавані АЙСЕКом в інших країнах;

Описано автором

2.2. Визначення типу КК та оцінка її сили

У цьому підрозділі ми проаналізуємо корпоративну культуру АЙСЕКа в Києві, визначимо її тип та силу, для того, щоб розуміти її відповідність обраній стратегії.

Існує 4 види корпоративної культури – кланова, адхократична, ієрархічна, ринкова, які були описані нами у 1 розділі. Визначимо, до якого з них належить КК АЙСЕКа в Києві.

Таблиця 2.2.

Опис КК АЙСЕКа в Києві

Назва характеристики	Опис її в АЙСЕКу в Києві
Атмосфера	Атмосфера лідерства, дружня, творча; відчутна підтримка між командами; у кожної команди є відчуття прив'язаності до проекту і відповідальність за кінцевий результат; члени організації порівнюють її із сім'єю, виражають вдячність і любов до неї; хочеться повертатися в організацію для нових проектів; є місце і для роботи, а є і для веселощів, і досить часто саме це поєднання робить організацію унікальною для молоді.
Роль лідера	Лідерство тут розвивається в кожного члена, однак є досить визначені формально лідери, такі, як президент та віце президенти; вони є наставниками та керівниками водночас, особистості, які готові працювати щодня і щоночі для позитивного впливу на світ і змінені долі людей навколо; зазвичай лідерами у цій організації стають амбіційні, ризикові, ті, що вміють балансувати між орієнтацією на результат і орієнтацією на людей, ті, що хвилюються за своє місто і його долю.
Фокус	Фокусом є зростання на довгострокову перспективу, фінансова стабільність і результат у виконанні цілі, також є розвиток лідерства в усіх членів організації і професійність у своїх діях.
Діяльність	За помилки не карають, а навпаки, заохочують робити їх і вчитися на них; синергії між командами стійкі і виховується їхня культура; заохочується самовираження працівників через лідерські позиції і створення нових проектів, організація адаптується до нових умов і сучасних викликів; щорічно змінюється керівництво, а стратегічний

Продовження таблиці 2.2.

	напрямок коригується залежно від потреб та глобального спрямування.
Типи лідерів	Лідерами є типи підприємців, тобто ті, хто є відкритими до змін, гнучкими в менеджменті, ті, хто генерує нові ідеї і заохочує людей імплементувати їх; а також є типи адміністраторів, тобто ті, хто може управляти процесами і людьми одночасно на високому рівні, і ті, хто оцінює можливості, загрози та орієнтований на стратегічну діяльність.

Описано автором

Отже, порівнявши характеристики корпоративної культури АЙСЕКУ в Києві з 4 типами КК, ми з'ясували, що, станом на час написання цієї роботи, КК цієї організації належить до адхократичного типу.

Наступну характеристику, яку ми аналізуємо – це сила корпоративної культури. Вона означає, наскільки стійка та ефективна корпоративна культура [27]. Оскільки організація існує вже більше 30 років, а керівництво змінюється щороку, то, використовуючи архіви і збережену інформацію, проводимо це дослідження.

Це показники, за якими ми визначаємо її для досліджуваної організації:

1. товщина корпоративної культури – означає, скільки важливих конкретних припущень поділяється працівниками;
2. поширеність корпоративної культури – кількість працівників, які поділяють ці припущення;
3. ясність пріоритетів корпоративної культури – наскільки (0 чи 1) поведінкові характеристики є визначеними [27];

Показники були зібрані з архівних даних, які передаються з покоління в покоління, а саме товщина - це кількість елементів, на яких фокусувалися в

певному терміні, поширеність - це кількість членів організації за певний термін, і ясність це експертна оцінка президентів організації щодо ясності пріоритетів.

Таблиця 2.3.

Сила КК АЙСЕКУ в Києві

Показник/Рік	2017 - 2018	2018 - 2019	2019 - 2020	2020 - 2021
Товщина	4	5	6	7
Поширеність	85	70	80	120
Ясність	1/1	1/1	1/1	1/1

Розраховано автором

Проаналізувавши доступні дані, визначаємо, що спостерігається тенденція до того, що корпоративна культура організації АЙСЕК в Києві стає все сильнішою. Адже, збільшується кількість припущень та кількість людей в організації, а також не відслідковується проблем з ясністю поведінкових характеристик.

Вплив КК на стратегічне управління організації є значним, бо цей показник є сильним. Необхідно визначити, є цей вплив позитивним чи негативним, що залежить від напряму стратегічного розвитку організації. Зважаючи на аналіз КК вище і визначення типу, як адхократичного, необхідно також зрозуміти, чи цей тип підходить для визначеної ринкової стратегії АЙСЕК.

2.3. Визначення цілей стратегічного розвитку АЙСЕК

Проаналізуємо, які ринкові стратегії має АЙСЕК в Києві на термін 20.21, щоб зрозуміти, чи правильно робить керівництво організації, що продовжує дотримуватись адхократичного типу КК, і чи це є найбільш підходящий тип.

Планування на термін 2020-2021 відбувалося в листопаді-грудні 2019 року. Тоді стратегіями на наступний рік були визначені:

1. розвиток Business2Customer;
2. покращення стратегічних фінансових партнерств;
3. збільшення кількості людей, які хочуть залишатися в організації і подаватися на лідерські позиції.

Згідно з інформацією, збереженою в архівах, адхократична культура панувала в АЙСЕКУ в Києві мінімум з 2017 року. У нижченаведеній таблиці можна побачити, які були результати з 2017 року. Результати показані в основному вимірному показнику – кількість реалізованих стажувань за термін [28].

Таблиця 2.4.

Кількість реалізованих стажувань [28]

Термін	Кількість
2017-2018	541
2018-2019	426
2019-2020	574

Протягом терміну 2017-2018 було стратегічне спрямування на розвиток вхідних і вихідних стажувань, культури досягнень, незважаючи на будь-які засоби. За термін 2018-2019 ми бачимо не суттєве зниження кількості реалізацій, це відбулося через недостатній фокус на досягнення, нестачу людей на керівних посадах і збільшення ролі досвіду членів організації. За термін 2019-2020 був отриманий результат, який перевищив обидва попередніх терміни, це відбулося, оскільки була створена правильна культура досягнень, побудова синергій між департаментами і зміцнення якості менеджменту лідерів команд. Можна допустити, що зростання результатів частково було наслідком двох попередніх років роботи організації, правильних ринкових стратегій і тим, що корпоративна культура була сильною і позитивно впливала на ринкову стратегію.

Використаємо інструменти стратегічного аналізу в подальшому дослідженні нашої організації. Так як на організацію впливають зовнішні фактори, ми проводимо перш за все PEST аналіз, з метою виявити ці фактори, які найбільше впливають на корпоративну культуру, і врахувати їх у рекомендаціях. Експертами виступила Виконавча Рада АЙСЕКу в Києві.

ПОЛІТИЧНІ		ЕКОНОМІЧНІ	
Фактор	Вага	Фактор	Вага
Зміни в законодавстві	0.39	Рівень доходів населення	0.45
Розвиток воєнних дій в країні	0.12	Курси основних валют	0.36
		Рівень розвитку підприємництва та бізнес-середовища	0.32
СОЦІАЛЬНО-КУЛЬТУРНІ		ТЕХНОЛОГІЧНІ	
Фактор	Вага	Фактор	Вага
Ставлення до поїздок за кордон	0.65	Рівень розвитку соціальних мереж, онлайн способів зв'язку	0.47
Ставлення населення до освіти, роботи, волонтерського руху	0.37	Доступ до інноваційних технологій	0.22
Спосіб життя та звички споживання	0.29		

Рис. 2.4. PEST аналіз АЙСЕКа в Києві

Другий інструмент, який використано – це SWOT аналіз, тож нижче наведено SWOT аналіз організації АЙСЕК в Києві.

Таблиця 2.5.

SWOT аналіз АЙСЕК в Києві

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> • унікальна модель розвитку лідерства; • доступ членів до міжнародного нетворку; • члени об'єднані навколо спільної місії, мають командний дух; • доступне волонтерство за кордоном; • прозорість в діях; • якість послуг; • позитивний вплив на світ; • визначена цільова аудиторія; • глобальність; 	<ul style="list-style-type: none"> • висока залежність від зовнішніх чинників; • недостатньо розвинутий бренд стажувань, впізнаваний у вузьких колах; • висока плинність кадрів;
Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> • нові публікації досліджень вчених на тему корпоративної культури; • збільшення впізнаваності бренду АЙСЕК через PR; • після карантину, коли люди не можуть довго виїжджати кудись, підвищиться потреба в міжнародних стажуваннях і відповідно збільшення потреби в кількості членів для їхньої організації; • збільшення впливу корпоративної культури на ефективність і досягнення організації; • збільшення онлайн залучення аудиторії до діяльності організації; 	<ul style="list-style-type: none"> • під час і після карантину рівень доходів населення знизиться і менше людей зможе дозволити собі витратити речі на поїздки за кордон; • пов'язані з карантинном зміни в законодавстві не дають змоги повноцінно працювати організації ще наступні півроку мінімум; • коронавірус послаблює становище організації на ринку; • неактуальність послуг протягом певного періоду часу; • неблагополучні зміни у світі (наприклад, економічна криза);

Описано автором

Далі проводимо кількісний SWOT аналіз, де визначаємо, які чинники впливають найбільше на діяльність організації (розраховано автором).

Сильні сторони	Значимість (1-5)	Оцінка (1-5)	Зважена оцінка в балах	Частка
унікальна модель розвитку лідерства	5	5	25	0.16
доступ членів до міжнародного нетворку	4	5	20	0.13
члени об'єднані навколо спільної місії	3	4	12	0.08
доступне волонтерство за кордоном	5	1	5	0.03
прозорість в діях	5	4	20	0.13
якість послуг	4	5	20	0.13
позитивний вплив на світ	5	4	20	0.13
визначена цільова аудиторія	5	3	15	0.10
глобальність	4	5	20	0.13
Разом			157	1.00

Рис 2.5. Сильні сторони

Слабкі сторони	Значимість (1-5)	Оцінка (1-5)	Зважена оцінка в балах	Частка
висока залежність від зовнішніх чинників	5	5	25	0.47
недостатньо розвинутий бренд стажувань	4	5	20	0.38
висока плинність кадрів	2	4	8	0.15
Разом			53	1.00

Рис 2.6. Слабкі сторони

Можливості	Значимість (1-5)	Оцінка (1-5)	Зважена оцінка в балах	Частка
нові публікації досліджень вчених на тему корпоративної культури	2	4	8	0.10
збільшення впізнаваності бренду АЙСЕК через PR	5	5	25	0.30
після карантину, коли люди не можуть довго виїжджати кудись, підвищиться потреба в міжнародних стажуваннях і відповідно збільшення потреби в кількості членів для їхньої організації	5	4	20	0.24
збільшення впливу корпоративної культури на ефективність і досягнення організації	4	4	16	0.19
збільшення онлайн залучення аудиторії до діяльності організації	3	5	15	0.18
Разом			84	1.00

Рис. 2.7. Можливості

Загрози	Значимість (1-5)	Оцінка (1-5)	Зважена оцінка в балах	Частка
під час і після карантину рівень доходів населення знизиться і менше людей зможе дозволити собі витратити речі на поїздки за кордон;	5	4	20	0.21
пов'язані з карантином зміни в законодавстві не дають змоги повноцінно працювати організації ще наступні півроку мінімум;	5	5	25	0.27
коронавірус послаблює становище організації на ринку;	4	5	20	0.21
неактуальність послуг протягом певного періоду часу;	4	5	20	0.21
неблагополучні зміни у світі (наприклад, економічна криза);	3	3	9	0.10
Разом			94	1.00

Рис. 2.8. Загрози

Ми визначили, які фактори грають найважливішу роль для організації і надалі в роботі розглянемо це детальніше (рисунки 2.5, 2.6, 2.7, 2.8).

Надалі проводимо конкурентний аналіз за моделлю 5 сил Портера, який допоможе нам визначити інтенсивність і вираженість конкурентних сил в галузі організацій. Нам необхідно визначити, наскільки конкурентоспроможною є корпоративна культура в АЙСЕКу в Києві.

1. Суперництво між дійсними конкурентами – конкуренти на ринку послуг із пропозицією міжнародних стажувань або волонтерством за кордоном, або розвитком лідерства існують, і конкуренція на ринку зі схожою ціннісною пропозицією є високою, але детальніше ми це розглянемо в наступному аналізі при побудові матриці конкурентоспроможності. Значення цієї сили є високим.
2. Загроза появи нових конкурентів – ймовірність того, що на ринку з'явиться організація, яка почне організовувати міжнародні стажування і волонтерство за кордоном є середньою, зважаючи на поточний стан справ у світі, як мінімум туризм є зараз далеко не найактуальнішою галуззю, отже, значення цієї сили є низьким.

3. Переговорна сила постачальників – значення цієї сили є невисоким, адже для діяльності організації використовуються внутрішні ресурси і вона є незалежною.
4. Переговорна сила покупців – так як сучасний світ зараз перебуває у стані карантину, то після виходу з нього, покупці відіграватимуть ще важливішу роль, ніж до цього. Бо вони будуть обирати і, таким чином, задавати тренди. Організації необхідно вже зараз сформувати для себе персону покупця послуги після карантину, адже цей портрет персони точно відрізнятиметься від попереднього. Тож значення цієї сили є високим.
5. Загроза появи товарів-замінників (субститутів) – із товарів-замінників можна назвати лише онлайн або віртуальні стажування, однак далеко не для більшості людей це може бути гідними замінниками для фізичного перебування в певному місці, отже значення цієї сили є низьким.

АЙСЕК є унікальною організацією для молоді саме через свою модель розвитку лідерства, але все ж має конкурентів на ринку громадських організацій. Коли людина хоче розвиватися та змінювати світ (особливо в Києві), перед нею постає вибір – яку ж організацію обрати? АЙСЕК має чимось виділятися та запам'ятовуватися.

Щоб зрозуміти, який зараз стан подій, і чи організація дійсно є першим пріоритетом у молоді, куди вони хочуть доєднатися і волонтерити, ми проведемо аналіз конкурентів. За попередніми спостереженнями було виявлено, що найбільшими конкурентами АЙСЕКу стосовно членства є Фондація регіональних ініціатив (ФРІ) та Фонд Кличко (Klitschko Foundation).

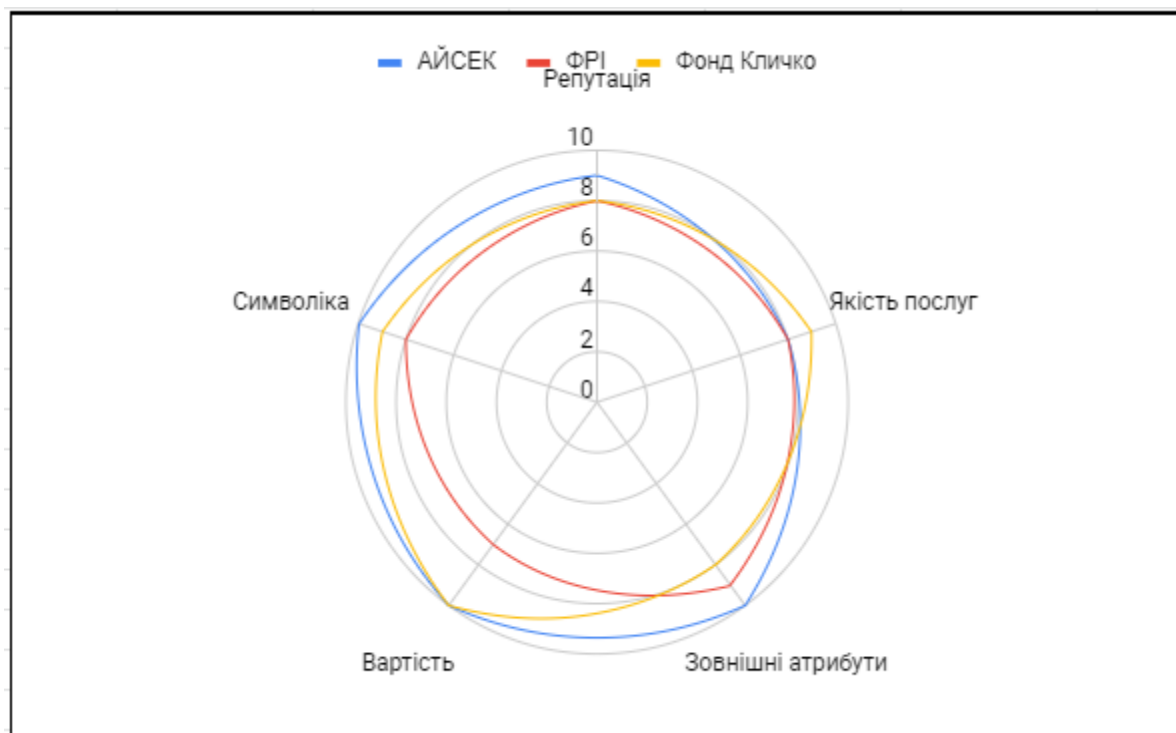


Рис. 2.9. Багатокутник конкурентоспроможності

Досягати цілей і зростати у кількості міжнародних обмінів – це стратегія розвитку організації, яка існувала до пандемії у світі. Зараз, зважаючи на спалах коронавірусу, тимчасово призупинені обміни, поки неможливо гарантувати безпеку учасникам. Але організації необхідно продовжувати існувати, адже розвиток лідерства в молоді є релевантним. Для цього потрібні члени локальних відокремлених підрозділів, які будуть продовжувати шлях своїх попередників. Для того, щоб зберегти організацію в якнайкращому стані, який тільки можливий, необхідні люди. Тож актуальні цілі стратегічного розвитку, які організація АЙСЕК в Києві ставить перед собою – це зменшити плинність кадрів і збільшити кількість людей, які продовжують бути членами або подаються на лідерські позиції.

Конкурентна стратегія для АЙСЕК в Києві у часи непевності та пандемії – це надання послуги онлайн стажування за кордоном. Вона є конкурентною тому, що за досить легких умов відбору, учасник може пройти стажування за

кордоном у той час, як увесь світ знаходиться удома. Унікальна цінність є в тому, що можна отримати безцінний міжнародний досвід онлайн, взявши участь у програмі від АЙСЕК. Чому саме це може бути виграною конкурентною стратегією? Бо АЙСЕК є глобальною організацією і є присутнім у більше ніж 120 країнах, тож об'єднавшись по всьому світу, можна організувати онлайн програми обміну, які дозволять залишитися на ринку послуг, стануть приводом для PR активностей і залишать АЙСЕК релевантним для молоді.

Висновки до розділу 2

АЙСЕК – це глобальна, незалежна, неполітична, неприбуткова молодіжна організація. Станом на 2020 рік АЙСЕК присутній у 120+ країнах світу. Організація була створена в 1948 році сімома студентами з різних країн Європи, які зібрались разом, аби започаткувати рух шляхом організації, яка буде розвивати лідерство в молоді, щоб не повторювались такі жахливі конфлікти, як Друга Світова війна і на планеті був мир. Власне, з такою місією була створена організація АЙСЕК і дотепер вона все ще залишається незмінною. АЙСЕК - це політично нейтральна організація, не залежна від будь-яких інших установ, тобто приймає рішення та займається постановкою власних цілей самостійно. Також організація неприбуткова та керована виключно молоддю від 18 до 30 років.

Організація АЙСЕК має 6 цінностей. Це: активування лідерства (Activating leadership), насолодження залученістю (Enjoying participation), демонстрація чесності в діях (Demonstrating integrity), прагнення до досконалості (Striving for excellence), проживання різноманіття (Living diversity), стала діяльність (Acting sustainably).

Компанії користуються моделлю «золотого кільця», щоб сформулювати причини свого існування [19]. У організації АЙСЕК також є власне «Чому? Як? Що?», яке пояснює місію та шляхи її досягнення.

Порівнявши характеристики корпоративної культури АЙСЕКу в Києві з 4 типами КК, ми з'ясували, що, станом на час написання цієї роботи, КК цієї організації належить до адхократичного типу.

Проаналізувавши доступні дані, визначаємо, що спостерігається тенденція до того, що корпоративна культура організації АЙСЕК в Києві стає все сильнішою. Адже, збільшується кількість припущень та кількість людей в організації, а також не відслідковується проблем з ясністю поведінкових характеристик.

Вплив КК на стратегічне управління організації є значним, бо цей показник є сильним. Необхідно визначити, є цей вплив позитивним чи негативним, що залежить від напряму стратегічного розвитку організації. Зважаючи на аналіз КК вище і визначення типу, як адхократичного, необхідно також зрозуміти, чи цей тип підходить для визначеної ринкової стратегії АЙСЕК.

АЙСЕК є унікальною організацією для молоді саме через свою модель розвитку лідерства, але все ж має конкурентів на ринку громадських організацій. Коли людина хоче розвиватися та змінювати світ (особливо в Києві), перед нею постає вибір – яку ж організацію обрати? АЙСЕК має чимось виділятися та запам'ятовуватися.

Щоб зрозуміти, який зараз стан подій, і чи організація дійсно є першим пріоритетом у молоді, куди вони хочуть доєднатися і волонтерити, ми проведемо аналіз конкурентів. За попередніми спостереженнями було виявлено, що найбільшими конкурентами АЙСЕКу стосовно членства є Фондація регіональних ініціатив (ФРІ) та Фонд Кличко (Klitschko Foundation).

Конкурентна стратегія для АЙСЕКА в Києві у часи непевності та пандемії – це надання послуги онлайн стажування за кордоном. Вона є конкурентною тому, що за досить легких умов відбору, учасник може пройти стажування за кордоном у той час, як увесь світ знаходиться удома. Унікальна цінність є в тому, що можна отримати безцінний міжнародний досвід онлайн, взявши участь у програмі від АЙСЕК.

РОЗДІЛ 3. ОЦІНКА ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВИКОРИСТАННЯ КК ЯК ЕЛЕМЕНТУ СУ АЙСЕК В КИЄВІ

3.1. Відповідність КК цілям стратегічного розвитку АЙСЕК

У цьому підрозділі ми прослідкуємо відповідність корпоративної культури цілям стратегічного розвитку організації АЙСЕК в Києві. Згідно з проведеним дослідженням, КК належить до адхократичного типу культури і потужно впливає на стратегічне управління. Такий тип культури застосовується не один рік, а результати організації покращуються, тож вона впливає позитивно, тоді допускаємо, що вона відіграє важливу роль у досягненні цілей членами організації уже протягом 4 років. З цього можна зробити припущення, що, якщо дотримуватися адхократичного типу і удосконалювати його, то така КК залишиться релевантною ще протягом наступних років.

Однак, наразі у світі відбуваються історичні події, і усі країни, у тому числі і Україна, сидять на карантині. Це означає, що уся робота перейшла в онлайн режим. Ті рутинні зустрічі, які завжди відбувалися за умови фізичної присутності людей, перейшли в онлайн режим. В цій організації завжди була така думка, що зустрічі неможливі онлайн і якщо якось змінювати КК, ні в якому разі не можна відмінити або переносити зустрічі, які є основоположними для того, щоб люди залишались в організації і хотіли далі бути членами. Але карантин довів нам протилежне, і показники, такі як коефіцієнт утримання, залишаються на тому ж рівні. Хоча, карантин триває поки що менше 2 місяців, і який буде вплив онлайн зустрічей на коефіцієнт утримання, ми ще дослідити не можемо.

Цілі стратегічного розвитку є такими:

- зменшити плинність кадрів;
- збільшити кількість людей, які продовжують бути членами або подаються на лідерські позиції.

Конкурентною стратегією АЙСЕК в Києві стане організація міжнародних онлайн стажувань для молоді. Визначимо, чи ця стратегія є адекватною до ринкових умов.

Перш за все, зараз пік розповсюдження роботи та послуг онлайн. По-друге, перельоти між країнами, за прогнозами нашої держави, доступні не будуть до кінця літа. По-третє, АЙСЕК має мету – мир і досягнення людського потенціалу, що не має зникнути через карантин. Тому потрібно знаходити шляхи залишатися релевантними для цільової аудиторії. Наразі всі, хто хоче залишатися актуальним, знаходять альтернативу своїм товарам чи послугам у мережі Інтернет. Наприклад, з'явився онлайн дитячий садок, з неймовірною швидкістю почали рости онлайн платформи для навчання або відео-зустрічей. Тож можна сміливо робити висновок, що ця конкурентна стратегія є релевантною для ринку і сучасного світу.

Корпоративна культура має призводити до результату – ось її мета. Перевіримо, наскільки відповідає адхократичний тип культури таким стратегічним цілям організації, як зменшити плинність кадрів і збільшити кількість людей, які продовжують бути членами або подаються на лідерські позиції.

Стратегія, яка зараз є ключовою для АЙСЕКа в Києві - це залишити в організації людей, які хочуть продовжити свій шлях в цій організації. Адже пандемія колись закінчиться, а організація не може існувати без членів. Тому це і є першою необхідністю для виживання під час карантину. КК наразі є

сильною, але треба адаптуватися до нових реалій і створювати нові активності, коли не можна проводити ті, які зазвичай були основними.

Тип корпоративної культури, яка наразі є в АЙСЕКа в Києві - це адхократична. Адхократична культура фокусується на зовнішніх питаннях, які складаються з базових цінностей, такі як гнучкість, інновації, вміння ризикувати. Вона базується на філософії бути готовим до розвитку нових продуктів, сервісів та бути в готовій позиції, щоб дати відповідь на складні зовнішні умови. Такі риси, як швидке зростання, надбання нових ресурсів і можливості надавати унікальні оригінальні сервіси та продукти - це найважливіші довгострокові цілі організації. В цій культурі до помилок ставляться з розумінням, а постійне навчання заохочується. За допомогою таких рис, організації, яка має адхократичну культуру, легше пристосувати свій рівень відповідності до зовнішніх і внутрішніх змін, аніж будь-якій іншій культурі. Таким чином, якщо адхократичний тип є домінантним в організації, то тоді відповідь на зміну середовища буде агресивна і проактивна, а захисна чи імітаційна поведінка взагалі не буде притаманна. Стратегії, на які позитивно може вплинути адхократична КК - це агресивні і проактивні [18]. Тож перевіримо, чи підходить на даному етапі АЙСЕКУ в Києві адхократична культура. Адже зараз у період пандемії коронавірусу в організації відбулась кардинальна зміна зовнішніх умов і відповідна корекція стратегії.

Як ми уже зазначали, конкурентною стратегією АЙСЕК в Києві стане організація міжнародних онлайн стажувань для молоді. Ця стратегія є проактивними, адже вимагає від організації додаткових зусиль. Для того, щоб працювати над конкурентною стратегією, варто залишити адхократичну культуру домінантною для АЙСЕКа в Києві, однак сфокусуватися на роботі з управління талантами, а саме пришвидшено включати до КК нових членів організації, утримувати їх за допомогою КК і показувати цінність залишатися

в організації на наступні позиції, щоб були ресурси для організації онлайн стажувань.

3.2. Рекомендації щодо методів посилення ефективності КК як елементу СУ АЙСЕК

У цьому підрозділі проведемо аналіз показників відділу управління талантами організації і їхнього впливу на управління, а також визначимо рекомендації. Є визначені 4 процеси в управлінні талантами – Get, Develop, Keep, Report. Перш за все, проаналізуємо рекрутмент (get – процес набору до організації) за зиму 2020 року. Протягом рекрутменту, який тривав 1 місяць до організації було набрано 112 нових членів, що означає 100% виконання цілі. Підтвердження цьому знаходиться на рисунку (Рис. 3.1.) [29]:

	#	Goal	Achieved	Goal Achievement
New Members	Applicant	965	839	86.91515625
	People in AIESEC Meeting	338	273	80.80
	People in Case Solving	287	241	83.92%
	People in Interviews	224	211	94.20%
	People recruited	112	112	100

Рис. 3.1. Досягнення за рекрутмент [29]

Після рекрутменту всі новообрані члени зі своїми лідерами команд були зобов'язані відвідати Локальну Вступну Конференцію. Нижче можна побачити фотографію звідти (Рис. 3.2.).



Рис. 3.2. Фотографія з Локальної Вступної Конференції

Конференція була підготовлена Виконавчою Радою організації АЙСЕК у Києві, на рисунку зображений її розклад. Метою цієї конференції було долучити нових членів організації до корпоративної культури та познайомити їх ближче один з одним. Було організовано 11 сесій, нижче наведено порядок денний конференції (Рис. 3.3) [30].

TIME	SESSION
09:15-09:45	CONFERENCE TEAM MORNING PREMEETING
09:45-10:00	DELEGATES CHECK-IN (music, networking)
10:00-10:30	OPENING PLENARY
10:30-11:00	GTKEO
11:00-11:30	@ WAY
11:30-11:40	Break
11:40-12:20	LEADERSHIP
12:20-13:00	PRODUCTS
13:00-13:45	KNOW YOUR LC
13:45-14:45	Lunch
14:45-15:45	PARTNER SLOT
15:45-16:15	CORNER TIME!
16:15-16:25	Break
16:25-17:05	LEAD SPACE
17:05-17:30	KAHOOT + FEEDBACK FORM
17:30-18:00	CLOSING PLENARY
18:00-...	CONFERENCE TEAM POSTMEETING

Рис. 3.3. Порядок денний Локальної Вступної Конференції [30]

Наприкінці конференції було проведено опитування (Рис. 3.4.) [31] серед учасників конференції і ми отримали результат, що 65,2% учасників були задоволені конференцією на 10, а 18,8% на 9. На думку Виконавчої Ради АЙСЕКа в Києві, це є хорошим результатом, як для Локальної Вступної Конференції.

What is the overall impression about the conference?

69 responses

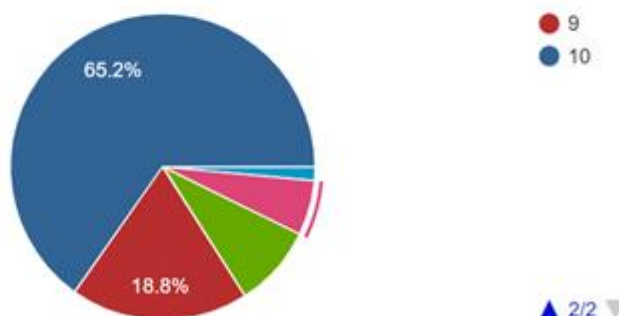


Рис. 3.4. Рівень задоволення конференцією [31]

Згідно з організаційною структурою, кожен віце президент є відповідальним за певний відділ. Тож нові члени організації були розподілені по відділах організації:

- iGV CX – 20
- PD – 19
- oGV – 20
- oGT/oGE – 10
- iGE – 25
- MKT B2C – 15

Далі розпочався процес онбордингу. Для того, щоб він був виконаний на 100% –необхідно виконати всі стандарти. Онбординг – це показати новичку цінність організації та її кінцевої мети, також допомогти людині адаптуватись і долучити її до команди, якщо буквально – то «взяти на борт» [32].

У додатках розміщені 3 додатки (дод. 1, дод. 2, дод. 3), які зображують необхідні пункти для виконання онбордингу, а також результати, наскільки вони були виконані за трьома під-етапами (вступ, залучення, робота) [33].

Далі, згідно зі списком пунктів онбордингу було розраховано середнє арифметичне (рис. 3.5.) – 87,96% - що означає, що онбординг був виконаний на хорошому рівні.

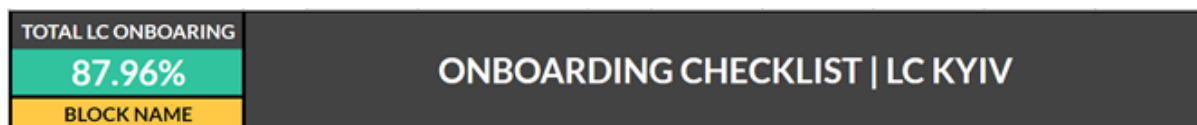


Рис. 3.5. Кінцевий результат онбордингу [33]

Онбординг є надзвичайно важливим процесом, адже від нього залежить, як члени організації будуть виконувати роботу, чи будуть вони надовго залишатися в організації, наскільки близькою стане їм КК організації.

Протягом березня організація АЙСЕК в Києві продовжувала роботу офлайн, поки не було оголошено карантин. З того дня організація повністю переналаштувала свою роботу на онлайн режим.

Перш за все, переглянемо результати за березень за певними показниками, за якими можна виміряти ефективність організації. Адже, як ми вже неодноразово зазначали, усім відомо, що саме корпоративна культура є найважливішим елементом, чому організація продовжує існувати.

Від моменту, коли була проведена Локальна Вступна Конференція і до кінця квітня, організацію залишило 30 членів (Рис. 3.6.) [34], що є досить очікуваним, адже так відбувається зазвичай, що певний відсоток залишає організацію. Коефіцієнт утримання є 73% за всі три місяці. Фактори, які вплинули на це – неправильні очікування до організації і її діяльності або раптові зміни в житті.

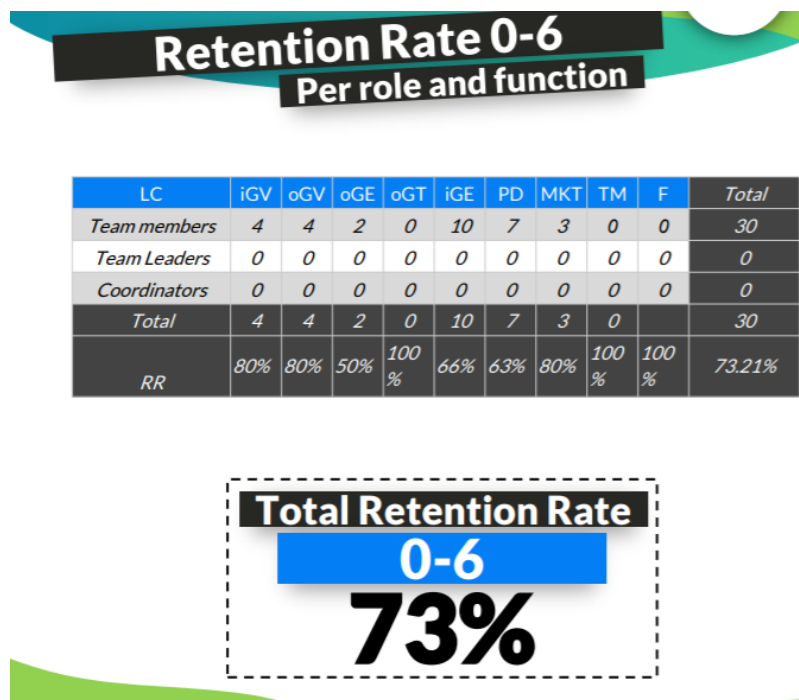


Рис. 3.6. Коефіцієнт утримання (лютий-квітень) [34]

Коефіцієнт утримання за березень складає 95% (Рис. 3.7.) – це дуже хороший і високий показник, що означає, що з корпоративною культурою працювали в березні на високому рівні. За квітень – це 96%, що лише підтверджує те, що корпоративною культурою можна вміло управляти онлайн і, що члени організації залишаються в ній не лише через офлайн активності [34]. Також такий результат означає, що незважаючи на те, що півмісяця організація працювала онлайн і, здавалось би, що люди захочуть піти, то так не відбулось.

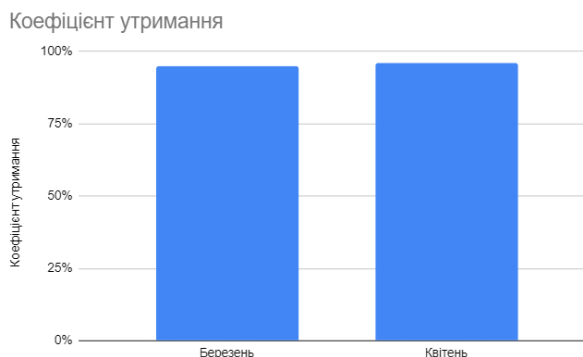


Рис. 3.7. Коефіцієнт утримання за квітень і березень, розраховано автором

У нових умовах життя, тобто карантину і роботі онлайн, корпоративна культура грає неабияку роль в утриманні членів в організації надалі. Беручи до уваги те, що цілі стратегічного розвитку є такими: зменшити плинність кадрів; збільшити кількість людей, які продовжують бути членами або подаються на лідерські позиції. Карантин буде закінчуватися в декілька етапів, тож все одно не буде дозволено відразу такі масові скупчення людей, як 100 членів організації. Ще варто додати, що переважна більшість членів організації не проживає в Києві, тож їм треба чекати на відновлення залізничного і міжобласного транспорту. Як результат, спостерігаємо, що організацією необхідно управляти дистанційно ще мінімум наступні 2 місяці, а також організувати правильний перехід від онлайн менеджменту до офлайн. Як показували попередні дослідження в нашій роботі, корпоративна культура АЙСЕКа в Києві є сильною і позитивно впливає на результати діяльності, тож розглянемо далі рекомендації щодо методів посилення КК як елементу СУ і для досягнення поставлених цілей стратегічного розвитку.

Рекомендації:

1. Адаптація КРІ до реалій і фокус на актуальні потреби

КРІ – це ті показники, за якими визначають, наскільки добре людина виконує свою роботу. Зазвичай у кожного департаменту є свої сталі показники, які показують успішність. Але у зв'язку з пандемією і призупиненням роботи певних процесів на невизначений термін, необхідно адаптувати роботу до нових реалій, та дати людям виконувати ту роботу, КРІ якої можуть давати результат в теперішніх умовах. Адже якщо людина буде безсенсово виконувати завдання, але при цьому її основний КРІ буде нульовим, такий працівник не захоче надалі перебувати в організації, адже очевидно, що втратить мотивацію.

2. Зміна формату онлайн зустрічей

Команда Виконавчої Ради організовує 2 основні зустрічі, які відбуваються по 2 рази в місяць – загальна зустріч Локального Комітету та функціональна зустріч департаменту. Ми вважаємо, що залишати порядок денний зустрічей нерелевантно, адже офлайн та онлайн зустрічі несуть в собі однакову цінність, але заохотити людей відвідувати онлайн зустрічі важче. У квітні відбулось 2 онлайн загальні зустрічі Локального Комітету (які тривають 2 години кожна), і на обох з них було 80 членів на початку, а до кінця залишалося 60 (тобто відвідуваність складала приблизно 66%). Також 80% присутніх були з вимкненими камерами, тож незрозуміло, чи вони присутні на зустрічі, чи лише ввімкнули програму. Варто зазначити, що порядок денний цих зустрічей був дуже схожий на формат офлайн зустрічі. Рекомендуємо залучити до організації зустрічей локального комітету не лише віце президентів, а і лідерів команд.

3. Дотримання системи нагород і відзнак

Незважаючи на те, що система нагород і відзнак існує, її необхідно дотримуватися для підкріплення мотивації у членів організації, адже ця система є частиною корпоративної культури і є необхідною для досягнення цілей стратегічного розвитку. Працівникам необхідно відчувати, що про них піклуються і заохочують показувати якнайкращі результати.

3.3. Оцінка ефективності вжитих заходів

Перегляд KPI відбувається щомісяця на початку – зазвичай KPI залишаються ті самі, просто збільшуються чи зменшуються цілі. Рекомендуємо зробити такий порядок дій: віце президент з управління талантами та віце президенти інших департаментів погоджують релевантність KPI та ставлять оновлені для необхідних процесів. Наприклад, на рисунку нижче зображена зміна KPI між місяцями: березнем, квітнем та травнем (наведено на прикладі команди, яка займається обслуговуванням стажерів у відділі вхідні професійні

стажування у стартапах). Ефективність цього заходу може бути визначена зростанням у продуктивності команд та організації в цілому.

% of Performance iGE CX			
iGE CX			
Structure	Members	% Contribution	Goal
Team Leader	Name and surname	10%	# of RE
		10%	# of CO
		2%	%EPs who received an IL
		3%	%EPs with all documents collected
		5%	% of Standards Delivery
		35%	% Performance of the team
		35%	% Team Standards implementation

Рис. 3.8. КРІ на березень

% of Performance iGE CX			
iGE CX			
Structure	Members	% Contribution	Goal
Team Leader	Name and surname	10%	# O2O's with EPs
		10%	#EPs re-approved
		5%	%EPs with all documents collected
		5%	% of Standards Delivery
		35%	% Performance of the team
		35%	% Team Standards implementation

Рис. 3.9. КРІ на квітень

% of Performance iGE CX			
iGE CX			
Structure	Members	% Contribution	Goal
Team Leader	Name and surname	10%	# O2O's with EPs
		10%	#EPs re-approved
		5%	%EPs with all documents collected
		5%	% of Standards Delivery
		35%	% Performance of the team
		35%	% Team Standards implementation

Рис. 3.10. КРІ на травень

За березень продуктивність АЙСЕКа в Києві становила 44%, а в квітні – 75%. Від березня до квітня зросла продуктивність, тож на травень було

вирішено теж покращити KPI з метою підвищення продуктивності. Розглянемо детальніше зміну KPI на прикладі команди, яка займається обслуговуванням стажерів у відділі вхідні професійні стажування у стартапах. У березні були такі KPI: кількість реалізованих стажувань (# of RE), кількість успішно закінчених стажувань (# of CO), відсоток стажерів, хто отримав лист запрошення на проект (%EPs who received an IL), відсоток стажерів, чиї всі документи були зібрані (%EPs with all documents collected), відсоток виконаних стандартів (% of Standards Delivery), продуктивність команди (% Performance of the team), відсоток виконаних стандартів команди (% Team Standards implementation). На початку квітня стало відомо, що реалізованих стажувань не буде мінімум до вересня, тому свою актуальність втратили такі KPI, як кількість реалізованих стажувань (# of RE), кількість успішно закінчених стажувань (# of CO), відсоток стажерів, хто отримав лист запрошення на проект (%EPs who received an IL). Їх було замінено такими: кількість персональних дзвінків зі стажером (# O2O's with EPs) і кількість стажерів, які були повторно затверджені на проект з пізнішими датами проведення (#EPs re-approved). На травень для цієї команди залишили такі ж KPI, як і в квітні, однак очікується, що їхня продуктивність підвищиться, адже вони вже будуть краще ознайомлені з процесами і зможуть виконувати більші об'єми роботи.

Як ми бачимо, з поступовою зміною KPI, зростала і продуктивність членів організації. Тож адаптація до нових реалій і підлаштування KPI під них – це один із шляхів до утримання здорової корпоративної культури.

Зміна формату онлайн зустрічей може бути оцінена відвідуваністю цих зустрічей, тобто збільшитися зі 66% до 85%. Це має відбутися за рахунок того, що члени організації бажатимуть прийти і долучитися до зустрічі, а не прослухати звіти Виконавчої Ради за минулі 2 тижні. Тож рекомендуємо організовувати активності на збільшення спілкування між членами, увімкнення

камер як умову присутності на зустрічі, увімкнення мікрофону, щоб прокричати кричалку свого департаменту, запрошувати випускників організації на такого типу зустрічі і рекламувати їхню присутність як унікальну можливість. Зустрічі АЙСЕКа в Києві відбуваються усім локальним комітетом 2 рази на місяць. Фокус буде саме на підвищення відвідуваності саме цих зустрічей, адже на інших (зустрічі департаменту та командні) присутність майже 100% зазвичай.

Відповідальними за організацію зустрічі є 2 віце президенти, які змінюються регулярно. Зустрічі локального комітету є обов'язковими для кожного члена організації. АЙСЕК в Києві налічує близько 116 членів, тож очікується приблизно 90% з них, але в середньому приходить 66%. Активну участь зазвичай бере лише Виконавча Рада, і ми рекомендуємо це змінити, щоб в активностях також брали участь лідери команд і деякі члени команд за бажанням. Запрошеними гостями на такі зустрічі в квітні були випускниця АЙСЕКа в Києві 2018 року, президент АЙСЕКа в Стамбулі 2020 року. Рекомендуємо і надалі запрошувати гостей такого рівня, адже з відгуків (зібраних усно) було зрозуміло, що ця частина зустрічі - найцікавіша. На одну з зустрічей можна запросити батьків членів організації, з метою детальніше їх ознайомити з діяльністю їхніх дітей.

Календарний план з внесеними рекомендаціями на найближчі два місяці виглядає так, як на рисунку 3.11.

	Зустріч 18.05	Зустріч 1.06	Зустріч 15.06	Зустріч 29.06
19:00-19:30	активність, де члени діляться по групах в кімнатах в програмі Zoom і обговорюють нагальні визначені питання	президент розказує батькам про діяльність організації і показує звітність та досягнення	танцювати roll calls усім разом з включеними камерами	зробити челендж і постити з хештегом #lckyiv в інстаграм
19:30-20:15	звітність за попередні два тижні розказують лідери команд кожного департаменту	звітність за попередні два тижні розказують лідери команд кожного департаменту	звітність за попередні два тижні розказують лідери команд кожного департаменту	звітність за попередні два тижні розказують лідери команд кожного департаменту
20:15-20:30	час для президента (промова на певну актуальну тему)	час для президента (промова на певну актуальну тему)	час для президента (промова на певну актуальну тему)	час для президента (промова на певну актуальну тему)
20:30-21:00	нетворкінг, організований 2 лідерами команд	танцювати roll calls усім разом з включеними камерами	нетворкінг, організований 2 лідерами команд	танцювати roll calls усім разом з включеними камерами

Рис. 3.11. Календарний план зустрічей локального комітету на наступні 2 місяці

Ефективність дотримання системи нагород і відзнак може бути оцінена збільшенням продуктивності окремих команд. Особливо тих, яких мотивує змагання і можливість бути відзначеним. Результати оцінюються раз у місяць. Як нагороди можуть бути фізичні атрибути КК – футболки, браслети, які ще і додатково виховуватимуть прив’язаність до організації. Результатом може бути підвищена продуктивність і бажання людей залишатись частиною організації і надалі – саме це і є стратегічними цілями АЙСЕК у Києві. Для того, щоб переконатися, що система нагород і відзнак не просто існує, а її активно використовують і дотримуються, віце президенту необхідно в своїй рутині мати звітність по результатах цієї системи. Наприклад, на рисунку 3.12. нижче ви можете бачити, як у місяці квітні було опубліковано результати. Для ефективності такі пости мають бути регулярними, наприклад щотижня або щодвотижні.

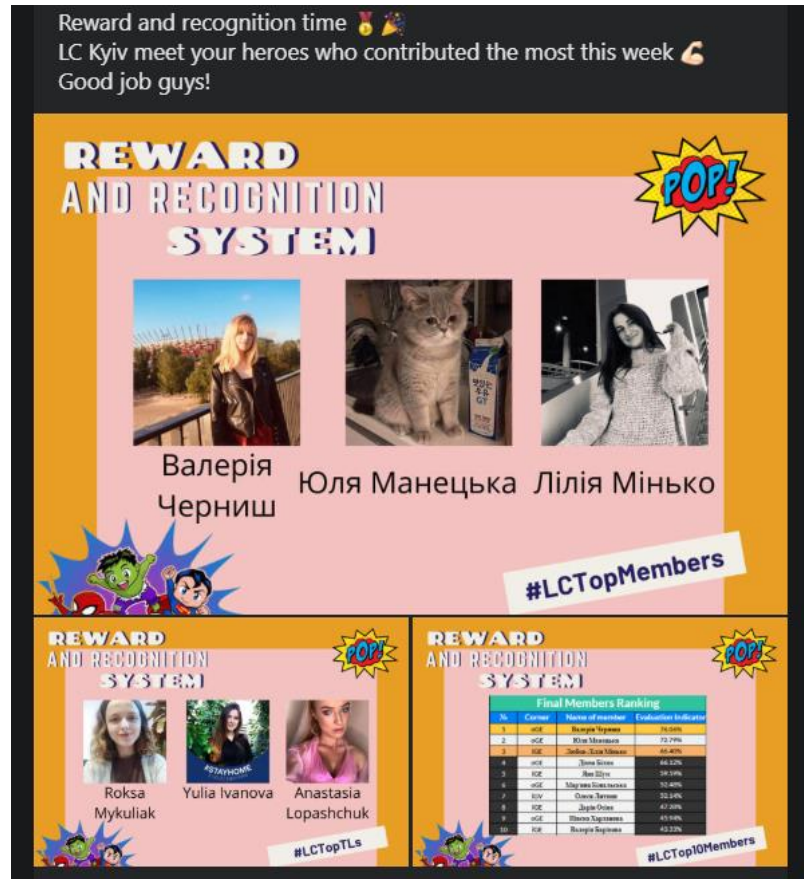


Рис. 3.12. Приклад публікації

Для покращеної системи мотивації необхідно також чітко визначити хто і що отримує як нагороду. Ми пропонуємо таку систему оцінювання, як на рисунку 3.13. нижче.

Члени команд	
ТОП-1	Футболка АЙСЕК
ТОП-2	Браслет і наклейка АЙСЕК
ТОП-3	Браслет АЙСЕК

Лідери команд	
ТОП-1	Футболка АЙСЕК і роздрукована фотографія команди
ТОП-2	Браслет, наклейка АЙСЕК і роздрукована фотографія команди
ТОП-3	Браслет АЙСЕК і роздрукована фотографія команди

Рис. 3.13. Рекомендована система, створено автором

За допомогою такої структурованої системи і регулярності дій можна досягти того, що система нагород і відзнак почне позитивно впливати на продуктивність членів організації та на їхнє бажання продовжувати працювати в організації.

Висновки до розділу 3

Згідно з проведеним дослідженням, КК належить до адхократичного типу культури і потужно впливає на стратегічне управління. Такий тип культури застосовується не один рік, а результати організації покращуються, тож вона впливає позитивно, тоді допускаємо, що вона відіграє важливу роль у досягненні цілей членами організації уже протягом 4 років. З цього можна зробити припущення, що, якщо дотримуватися адхократичного типу і удосконалювати його, то така КК залишиться релевантною ще протягом наступних років. Однак, наразі у світі відбуваються історичні події, і усі країни, у тому числі і Україна, сидять на карантині. Це означає, що уся робота перейшла в онлайн режим.

Тип корпоративної культури, яка наразі є в АЙСЕКа в Києві - це адхократична. Адхократична культура фокусується на зовнішніх питаннях, які складаються з базових цінностей, такі як гнучкість, інновації, вміння ризикувати. Вона базується на філософії бути готовим до розвитку нових продуктів, сервісів та бути в готовій позиції, щоб дати відповідь на складні зовнішні умови. Таким чином, якщо адхократичний тип є домінантним в організації, то тоді відповідь на зміну середовища буде агресивна і проактивна, а захисна чи імітаційна поведінка взагалі не буде притаманна. Стратегії, на які позитивно може вплинути адхократична КК - це агресивні і проактивні [18]. Тож перевіримо, чи підходить на даному етапі АЙСЕК у Києві адхократична

культура. Адже зараз у період пандемії коронавірусу в організації відбулась кардинальна зміна зовнішніх умов і відповідна корекція стратегії.

Як ми уже зазначали, конкурентною стратегією АЙСЕК в Києві стане організація міжнародних онлайн стажувань для молоді. Ця стратегія є проактивними, адже вимагає від організації додаткових зусиль. Для того, щоб працювати над конкурентною стратегією, варто залишити адхократичну культуру домінантною для АЙСЕКа в Києві, однак сфокусуватися на роботі з управління талантами, а саме пришвидшено включати до КК нових членів організації, утримувати їх за допомогою КК і показувати цінність залишатися в організації на наступні позиції, щоб були ресурси для організації онлайн стажувань.

Протягом березня організація АЙСЕК в Києві продовжувала роботу офлайн, поки не було оголошено карантин. З того дня організація повністю переналаштувала свою роботу на онлайн режим. Як показували попередні дослідження в нашій роботі, корпоративна культура АЙСЕКа в Києві є сильною і позитивно впливає на результати діяльності, тож розглянемо далі рекомендації щодо методів посилення КК як елементу СУ і для досягнення поставлених цілей стратегічного розвитку.

Як показували попередні дослідження в нашій роботі, корпоративна культура АЙСЕКа в Києві є сильною і позитивно впливає на результати діяльності, тож розглянемо далі рекомендації щодо методів посилення КК як елементу СУ і для досягнення поставлених цілей стратегічного розвитку.

Рекомендації, які ми визначили для АЙСЕКа в Києві - це адаптація КРІ до реалій і фокус на актуальні потреби, зміна формату онлайн зустрічей, дотримання системи нагород і відзнак, а також визначили методи оцінювання ефективності.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Корпоративна культура – це система спільних цінностей, переконань, традицій і норм поведінки серед працівників. Вона може виражатись у символічних засобах матеріального і духовного оточення людей, які знаходяться в одному колективі [1]. У дослідників під час розгляду проблематики корпоративної культури організації виникла потреба структурувати системи та об'єднати їх у групи за принципом основних підходів до вивчення цієї тематики - тому корпоративна культура може належати до одного з 4 типів: кланова, адхократична, ієрархічна, ринкова [25]. Було розглянуто декілька моделей КК і визначено, яка буде взята за основу для розгляду КК організації АЙСЕК в Києві.

Є фактори, які загально впливають на корпоративну культуру. Але саме цих 6 - візія, цінності, практика, люди, розповідь, місце - можуть забезпечити якісний фундамент для створення корпоративної культури в новій організації або оформлення для вже створеної культури. А тим організаціям, які шукають зміни, допомогти дійти до сутності і розуміння їхньої культури [6].

Вплив КК на стратегічне управління це загальноприйнятий феномен. У цьому контексті, можна побачити взаємозалежність між змінними в цій моделі. Від того, до якої з 4 типів корпоративних культура належить підприємство залежить його поведінка на ринку, адже бізнес стратегія впливає з того, куди спрямована організація. Бізнес стратегії можуть бути проактивними, захисними, агресивними, наслідувальними. Але вони також отримують вплив безпосередньо від корпоративної культури. Залежно від того, який з 4 типів притаманний організації, можна виділити і зрозуміти, які бізнес стратегії є релевантними, а яким перевага не надається [18].

Не можна просто застосовувати однакові моделі до усіх організацій, аби розвинути там здорову корпоративну культуру. Тож ця модель дорослішання

сфокусована на узгодженні корпоративної культури до того, чого зараз потребує бізнес. І ця модель підходить всім організаціям, адже вона є водночас індивідуальною і узагальненою. Вона складається з 4 фаз: Хаос, Реактивність, Проактивність і Оптимізація [6].

Структура лідерських позицій, атмосфера в офісі, місія та цінності організації, залучення команди і стилі комунікації – це все деталі корпоративної культури, яка стає все більш важливою з кожним днем. Зараз гроші вже не є основною мотивацією, в наші дні саме позитивна корпоративна культура є тим, що утримує людину в організації. Особливо, коли організація неприбуткова [16].

Корпоративна культура заряджає на позитивний результат, якщо поєднана зі стратегією та лідерством. Обирати та вирощувати лідерів всередині організації на майбутнє вимагає від організації довгострокового бачення та стратегій. КК, яка побудована на сильних сторонах організації, може принести більше цінності в майбутньому і пришвидшити її інтеграцію, аніж просто придумана культура. У середовищі, яке швидко змінюється, і в якому організаціям треба бути гнучкими, навчання є важливим, і вміння швидко адаптувати КК до нового стратегічного спрямування грає велику роль у подальшому успіху.

АЙСЕК – це глобальна, незалежна, неполітична, неприбуткова молодіжна організація. Станом на 2020 рік АЙСЕК присутній у 120+ країнах світу. Організація була створена в 1948 році сімома студентами з різних країн Європи, які зібрались разом, аби започаткувати рух шляхом організації, яка буде розвивати лідерство в молоді, щоб не повторювались такі жахливі конфлікти, як Друга Світова війна і на планеті був мир. Власне, з такою місією була створена організація АЙСЕК і дотепер вона все ще залишається незмінною. АЙСЕК - це політично нейтральна організація, не залежна від будь-

яких інших установ, тобто приймає рішення та займається постановкою власних цілей самостійно. Також організація неприбуткова та керована виключно молоддю від 18 до 30 років.

Організація АЙСЕК має 6 цінностей. Це: активування лідерства (Activating leadership), насолодження залученістю (Enjoying participation), демонстрація чесності в діях (Demonstrating integrity), прагнення до досконалості (Striving for excellence), проживання різноманіття (Living diversity), стала діяльність (Acting sustainably).

Компанії користуються моделлю «золотого кільця», щоб сформулювати причини свого існування [19]. У організації АЙСЕК також є власне «Чому? Як? Що?», яке пояснює місію та шляхи її досягнення.

АЙСЕК є унікальною організацією для молоді саме через свою модель розвитку лідерства, але все ж має конкурентів на ринку громадських організацій. Коли людина хоче розвиватися та змінювати світ (особливо в Києві), перед нею постає вибір – яку ж організацію обрати? АЙСЕК має чимось виділятися та запам'ятовуватися.

Щоб зрозуміти, який зараз стан подій, і чи організація дійсно є першим пріоритетом у молоді, куди вони хочуть доєднатися і волонтерити, ми проведемо аналіз конкурентів. За попередніми спостереженнями було виявлено, що найбільшими конкурентами АЙСЕКу стосовно членства є Фондація регіональних ініціатив (ФРІ) та Фонд Кличко (Klitschko Foundation).

Конкурентна стратегія для АЙСЕКа в Києві у часи непевності та пандемії – це надання послуги онлайн стажування за кордоном. Вона є конкурентною тому, що за досить легких умов відбору, учасник може пройти стажування за кордоном у той час, як увесь світ знаходиться удома. Унікальна цінність є в тому, що можна отримати безцінний міжнародний досвід онлайн, взявши участь у програмі від АЙСЕК.

Згідно з проведеним дослідженням, КК належить до адхократичного типу культури і потужно впливає на стратегічне управління. Такий тип культури застосовується не один рік, а результати організації покращуються, тож вона впливає позитивно, тоді допускаємо, що вона відіграє важливу роль у досягненні цілей членами організації уже протягом 4 років. З цього можна зробити припущення, що, якщо дотримуватися адхократичного типу і удосконалювати його, то така КК залишиться релевантною ще протягом наступних років. Однак, наразі у світі відбуваються історичні події, і усі країни, у тому числі і Україна, сидять на карантині. Це означає, що уся робота перейшла в онлайн режим.

Тип корпоративної культури, яка наразі є в АЙСЕКа в Києві - це адхократична. Адхократична культура фокусується на зовнішніх питаннях, які складаються з базових цінностей, такі як гнучкість, інновації, вміння ризикувати. Вона базується на філософії бути готовим до розвитку нових продуктів, сервісів та бути в готовій позиції, щоб дати відповідь на складні зовнішні умови. Таким чином, якщо адхократичний тип є домінантним в організації, то тоді відповідь на зміну середовища буде агресивна і проактивна, а захисна чи імітаційна поведінка взагалі не буде притаманна. Стратегії, на які позитивно може вплинути адхократична КК - це агресивні і проактивні [18].

Як ми уже зазначали, конкурентною стратегією АЙСЕК в Києві стане організація міжнародних онлайн стажувань для молоді. Ця стратегія є проактивними, адже вимагає від організації додаткових зусиль. Для того, щоб працювати над конкурентною стратегією, варто залишити адхократичну культуру домінантною для АЙСЕКа в Києві, однак сфокусуватися на роботі з управління талантами, а саме пришвидшено включати до КК нових членів організації, утримувати їх за допомогою КК і показувати цінність залишатися

в організації на наступні позиції, щоб були ресурси для організації онлайн стажувань.

Протягом березня організація АЙСЕК в Києві продовжувала роботу офлайн, поки не було оголошено карантин. З того дня організація повністю переналаштувала свою роботу на онлайн режим. Як показували попередні дослідження в нашій роботі, корпоративна культура АЙСЕКа в Києві є сильною і позитивно впливає на результати діяльності, тож ми надали рекомендації щодо методів посилення КК як елементу СУ і для досягнення поставлених цілей стратегічного розвитку.

Як показували попередні дослідження в нашій роботі, корпоративна культура АЙСЕКа в Києві є сильною і позитивно впливає на результати діяльності, тож нижче наведені рекомендації щодо методів посилення КК як елементу СУ і для досягнення поставлених цілей стратегічного розвитку.

Рекомендації, які ми визначили для АЙСЕКа в Києві - це адаптація КРІ до реалій і фокус на актуальні потреби, зміна формату онлайн зустрічей, дотримання системи нагород і відзнак, а також визначили методи оцінювання ефективності. Перегляд КРІ відбувається щомісяця на початку – зазвичай КРІ залишаються ті самі, просто збільшуються чи зменшуються цілі. З поступовою зміною КРІ, зростала і продуктивність членів організації. Тож адаптація до нових реалій і підлаштування КРІ під них – це один із шляхів до утримання здорової корпоративної культури. Зміна формату онлайн зустрічей може бути оцінена відвідуваністю цих зустрічей, тобто збільшитися зі 66% до 85%. Це має відбутися за рахунок того, що члени організації бажатимуть прийти і долучитися до зустрічі, а не прослухати звіти Виконавчої Ради за минулі 2 тижні. Запрошеними гостями на такі зустрічі в квітні були випускниці АЙСЕКа в Києві 2018 року, президент АЙСЕКа в Стамбулі 2020 року. Рекомендуємо і надалі запрошувати гостей такого рівня, адже з відгуків (зібраних усно) було

зрозуміло, що ця частина зустрічі - найцікавіша. На одну з зустрічей можна запросити батьків членів організації, з метою детальніше їх ознайомити з діяльністю їхніх дітей. Ефективність дотримання системи нагород і відзнак може бути оцінена збільшенням продуктивності окремих команд. Особливо тих, яких мотивує змагання і можливість бути відзначеним. За допомогою такої структурованої системи і регулярності дій можна досягти того, що система нагород і відзнак почне позитивно впливати на продуктивність членів організації та на їхнє бажання продовжувати працювати в організації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Чернишова Т. О. Деякі аспекти корпоративної культури організації / Т. О. Чернишова, Т. А. Немченко. // Наукові праці КНТУ. – 2010. – №17. – С. 25–31
2. Фісенко Е. С. КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА ЯК ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. ек. наук / Фісенко Е. С. – Київ.
3. Бала О. І. Принципи корпоративної культури підприємств: сутність та види / О. І. Бала, О. В. Муркан, Р. Д. Бала. // Наукові праці НУ “Львівська політехніка”. – 2010. – №682. – С. 11–15.
4. Eldridge J. A sociology of organization [Електронний ресурс] / J. Eldridge, A. Crombie // London: Allen&Unwin. – 1974. – Режим доступу до ресурсу: <http://www.hr-portal.ru/pages/okk/ook.php>.
5. МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ОЦІНКИ ВПЛИВУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ НА ДІЯЛЬНІСТЬ ОРГАНІЗАЦІЇ / Д. С. Ліфінцев. – Київ: Корпоративна культура, 2011.
6. Six Components of a Great Corporate Culture [Електронний ресурс] / John Coleman. – 2013. – Режим доступу до ресурсу: <https://hbr.org/2013/05/six-components-of-culture>
7. ОРГАНІЗАЦІЙНА ЧИ КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА: ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ТЛУМАЧЕННЯ ПОНЯТЬ [Електронний ресурс] / О. І. СІНИЦЬКА, О. О. БІЛЕЦЬКА – Режим доступу до ресурсу: http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2011_5_1/099-102.pdf.
8. Корпоративна культура як елемент системи стратегічного управління підприємства [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу:

<https://www.viktoria-group.com.ua/наши-публикации/корпоративна-культура-тов.html>

9. Зеркаль А. В. Факторы, определяющие состояние корпоративной культуры // Корпоративная культура организаций XXI века / А. В. Зеркаль // Сборник научных трудов IV Международной научно-практической конференции / А. В. Зеркаль. – Краматорськ: ДДМА, 2012. – С. 245– 255
10. AIESEC BLUE BOOK 2018
11. Lanier M. ORGANIZATIONAL CULTURE: ARE YOU TAKING IT TO THE NEXT LEVEL? [Электронный ресурс] / Melisa Lanier. – 2012. – Режим доступа до ресурсу: <https://hroutsider.wordpress.com/2012/04/09/organizational-culture-are-you-taking-it-to-the-next-level/>.
12. The Leader's Guide to Corporate Culture [Электронный ресурс] / B.Groysberg, J. Lee, J. Price, J. Cheng. – 2018. – Режим доступа до ресурсу: <https://hbr.org/2018/01/the-culture-factor>.
13. Корпоративне управління / І. А. Ігнатська, О. І. Гарафонова. – Київ, 2013.
14. Зміна корпоративної культури [Електронний ресурс] – Режим доступа до ресурсу: https://stud.com.ua/39744/menedzhment/zmina_korporativnoyi_kulturi.
15. Lanier M. ORGANIZATIONAL CULTURE: ARE YOU TAKING IT TO THE NEXT LEVEL? [Электронный ресурс] / Melisa Lanier. – 2012. – Режим доступа до ресурсу: <https://hroutsider.wordpress.com/2012/04/09/organizational-culture-are-you-taking-it-to-the-next-level/>.

16. Стаття «5 KEY PIECES OF ADVICE FOR MANAGERS FROM DR. BARRY SCHWARTZ» BY LIMEADE MARKETING NOVEMBER 28, 2017 [Електронний ресурс] URL: <https://www.limeade.com/2017/11/5-key-pieces-of-advice-for-managers-from-dr-barry-schwartz/>
17. Фісенко [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: http://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/22448/1/2_16_Fisenko.pdf.
18. Corporate Culture and Business Strategy: Which strategies can be applied more easily in which culture? [Електронний ресурс] // International Journal of Business and Social Science. – 2017. – Режим доступу до ресурсу: https://ijbssnet.com/journals/Vol_8_No_6_June_2017/9.pdf.
19. The Golden Circle [Електронний ресурс] // BoscoAnthony – Режим доступу до ресурсу: <http://boscoanthony.com/the-golden-circle/>.
20. Morgan G. Images of Organization. — Beverly Hills, CA.: Sage, 1986. — P.
21. Gold K. Managing for Success: A comparison of the private and public sectors // Public Administration Review. — 1982. — Nov.-Dec. — P
22. Липатов С. А. Организационная культура: концептуальные модели и методы диагностики / С. А. Липатов // Вестник МГУ. Серия 14. Психология. — 1997. — № 4. — С. 62-63.
23. Магура М . И. Организационная культура как средство успешной реализации организационных изменений / М . И. Магура // Управление персоналом. — 2002. — № 1. — С. 24-29
24. Shein E.H. Organizational Culture and Leadership: A dynamic view. — San Fransisco. CA.: Jossey-Bass Inc., 1985.
25. Койчева Т. ТИПОЛОГІЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ВИЩОГО ПЕДАГОГІЧНОГО ЗАКЛАДУ [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <http://oldconf.neasmo.org.ua/node/927>.

26. THE CULTURE FACTOR [Електронний ресурс] // 2018 – Режим доступу до ресурсу: <https://hbr.org/2018/01/the-culture-factor>.
27. КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА ТА ЇЇ РОЛЬ У СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ СТРУКТУР [Електронний ресурс] – Небава М. І. - Режим доступу до ресурсу: <http://conf.vntu.edu.ua/humed/2010/txt/Nebava.php>.
28. <http://core.aiesec.org.eg>
29. Робочий простір для аналізу рекрутменту: <https://docs.google.com/spreadsheets/d/1PYnfpWF3af1N6fgi2WVO8f0mFQ5eoYbrLtbwWzLEjFE/edit?usp=sharing>
30. Робочий простір для організації Вступної Локальної Конференції: <https://docs.google.com/spreadsheets/d/142bD58fdum7vdWu79s6LJ84-KqIXHNYNeh80GbkkM/edit?usp=sharing>
31. Опитування учасників конференції: <https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSc65DQYOwkjTbt4MQZVwXJYliyFvbHFDsmmWwun8l9G4E0rvw/viewform>
32. ОНБОРДІНГ ЯК ПРОЦЕС АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ СУЧАСНОГО ПОКОЛІННЯ [Електронний ресурс]. – 405. – Режим доступу до ресурсу: <http://adjutor.com.ua/uk/news/onboarding-yak-proces-adaptaciyi-personalu-suchasno/>.
33. Робочий простір для підрахунку онбордингу: https://docs.google.com/spreadsheets/d/1tvPgGlbH-n3-C5ZNewZSteRKO0JaS-W_gK1v-MbIuY4/edit?usp=sharing
34. Звіт відділу кадрів за місяць березень: https://docs.google.com/presentation/d/1f-fE2vNxFGTqxWNJCCLAZzMPZvSOCbjJnms_sAVUvIo/edit?usp=sharing

ДОДАТКИ

INDUCTION (Stage 1)	Induction TLs & Members	
	Yes	TLs received information/education on members onboarding flow and what are their responsibilities in it
	Yes	Conducted LIC for all new members (Who didn't come received additional induction day/time with all topics)
	Yes	Members got General education about AIESEC (@ Way, History, Products, Organizational Structure, Culture)
	Yes	During LIC members had Functional space included corner explanation, GTKEO & culture
	Yes	Presented Members Onboarding calendar for the next 14 days and set expectation about intense onboarding period
	Administrative Induction	
	Yes	Every member is assigned to their roles on EXPA
	Yes	Every member has AIESEC email and signature on profile
	Yes	All members added in LC Communication channels, @ Ukraine National group, MC Group, Functional groups/chats
100.00%	Yes	Each member of LC passed LDA test
	Yes	I filled all members to my Talent tracker in tab "LC Membership"

Додаток 1

ENGAGEMENT (Stage 2)	LC		
	Yes	In Attendance tool I am tracking Attendance: LCM #1/ LCM#2 / Department Meeting / TMM #1 / TMM #2	Insert a link of LC tool
	Yes	I released February Satisfaction survey with Education gaps questions	LINK
75.00%	Yes	On LCM #1, LCM #2 was delivered relevant internal education to members on soft skills/LEAD Spaces (Time management/Prioritization/Pitching etc.)	
	Not	During first 2 weeks of members in organization, I organized LC Building Time	

Додаток 2

WORK (Stage 3)	Team	
	Yes	On first Team Meeting TLs included education/practice from functional Onboarding Flow
	Yes	On second Team Meeting TLs included education/practice from functional Onboarding Flow
	Yes	After Team Meetings TLs assigned Tasks till next meeting
	Yes	On second and following team meetings TLs did Tasks review
	Yes	All Members had O2Os
	Yes	Each Member knows his/her JD, Performance KPIs of position
	Yes	For each Member has settled his/her functional goal for March in Performance Tracker on last Team Meeting
	Not	Each Team during first 14 days had Team Building time
	Corner	
88.89%	Yes	On 1st week was conducted minimum 1 Department Meeting with Functional Induction & Education from Onboarding Flow

Додаток 3