

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования

**«Уральский федеральный университет
имени первого Президента России Б.Н. Ельцина»**

**Уральский гуманитарный институт
Департамент политологии и социологии**

Кафедра социальной работы

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА СОЦИАЛЬНО ОРИЕНТИРОВАННЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ

Допустить к защите:

Зав. кафедрой социальной
работы
доктор социологических наук,
профессор
Старшинова А.В.

Магистерская диссертация
студента 2 курса
магистратуры
Баргана А.С.

Научный руководитель:
кандидат социологических
наук,
доцент
Панкова С.Н.

Екатеринбург
2020

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
Глава 1. Теоретические подходы к организационной культуре и социально ориентированным организациям	6
1.1. Организационная культура: определение, функции, виды	6
1.2. Особенности социально ориентированных организаций в Свердловской области	31
Глава 2 Определение организационной культуры для социально ориентированных организаций.....	41
2.1 Организационная культура, выявленная на основании количественного метода среди сотрудников социально ориентированных организаций	41
2.2. Организационная культура в «Ассоциации национально-культурных объединений Свердловской области» и анализ представлений об организационной культуре среди студентов по направлению «социальная работа»	51
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	84
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК	86
Приложение № 1 (Вопросы к интервью).....	96
Приложение № 2 (Расшифровка интервью).....	98
Приложение № 3 (Гайд фокус-группы № 1. Тема: волонтерство)	103
Приложение № 4 (Расшифровка фокус-группы № 1)	105
Приложение №5 (Гайд фокус-группы №2. Тема: трудовая мотивация).....	129
Приложение №6 (Расшифровка фокус-группы № 2)	130

ВВЕДЕНИЕ

В наши дни словосочетание организационная культура неоднократно появляется в исследовательском поле, ей уделяется большое внимание. Тем не менее, существует проблема, заключающаяся в сферах изучения – организационная культура производства и частного бизнеса имеют большой обхват, когда социальная сфера остаётся слабо изученной. Ряд профильных организаций не обладают материальным интересом для изучения и практической деятельности, однако, это значимая сфера для повышения эффективности деятельности и развития организации. К таким учреждениям относятся социально ориентированные организации.

Организационная культура неотъемлемая часть качества оказываемых услуг в социально ориентированных организациях. Работа в таких организациях требует повышенной эмоциональной устойчивости и четкого понимания для чего осуществляется трудовая деятельность. А также уникального управленческого подхода для необходимого прироста ресурсов для реализации проектов и найма квалифицированных, идейных сотрудников.

На сегодняшний день, социально ориентированные организации переживают активный рост и развитие, как ни одна из сфер, предоставляет широкие возможности по выбору рода деятельности и направления.

Тема организационной культуры в тех или иных аспектах рассмотрена в трудах Э. Шейна, Р. Рюттингера, Р. Холла, Н. Лэмметра, Р. Гриффина, Э.С. Маркаряна, Т.Ю. Базарова и многих других. Организационная культура в социально ориентированных организациях рассматривается лишь косвенно, например, в работах Е.Р. Ярской-Смирновой, О.И. Стуль, А.А. Дружининой. Низкая степень изученности обуславливает потребность в изучении организационной культуры данного типа учреждений.

Наше исследование предполагает анализ социально ориентированных организаций, как при помощи количественных методов (анкета),

так и качественных (полуформализованное интервью, фокус-группа) и выявление более эффективной и комфортной организационной культуры. Нами предполагается, что для таких организаций подходит тип, где ценятся профессиональные и личностные качества сотрудников, начальство осуществляет контроль, но позволяет свободно функционировать сотрудникам.

Структура исследовательской работы включает в себя введение, две главы, каждая из которых состоит из двух параграфов, заключения, списка литературы и приложения.

Объект исследования – социально ориентированные организации.

Предмет исследования – организационная культура социально ориентированных организаций.

Цель исследования – исследовать организационную культуру социально ориентированных организаций.

Задачи:

1. Изучить функции и роль организационной культуры;
2. Выявить особенности социально ориентированных организаций;
3. Проанализировать организационную культуру в действующих социально ориентированных организациях;
4. Определить типологию организационной культуры в социально ориентированных организациях.

Теоретическая основа – В нашей работе мы полагались на труды Чарльза Хэнди по типологии организационной культуры и работы Генри Минцберга по управлению персоналом и рабочим процессом. В оценке ценностей мы опирались на работы Абрахама Маслоу и труды Флоренса Клакхона и Фреда Стродбека по оценке ценностных ориентаций.

Эмпирическая база – В нашей работе присутствуют количественные и качественные методы. Количественный метод представлен анкетой, выполненной в google форме. Число респондентов: 111. Качественные

методы представлены: одним полуструктурированным интервью с председателем «Ассоциации национально-культурных объединений Свердловской области» Мирзоевым Фарухом Мамадалиевичем. Нами было проведено две фокус-группы. Первая фокус-группа была посвящена теме «волонтерства». Информантами выступили пятеро студентов женского пола первого курса бакалавриата по направлению «социальная работа». Темой второй фокус-группы была «мотивация сотрудников». Информантами выступили студенты бакалавриата и магистратуры по направлению «социальная работа», которые состоят или состояли в трудовых отношениях, а также потенциальных участников таких отношений. Число информантов пять из них четыре представительницы женского пола и один представитель мужского.

Глава 1. Теоретические подходы к организационной культуре и социально ориентированным организациям

1.1. Организационная культура: определение, функции, виды

На сегодняшний день существует множество определений и интерпретаций термина «организационная культура». Они имеют как узкие, так и широкие объяснения проявления культуры в организации. Определения содержат общее ядро, но отличаются различными аспектами и акцентами основополагающего центра «организационной культуры».

Американский психолог Э. Шейн представляет организационную культуру, как совокупность общих ценностей, приобретенных, разделяющих некой группы, которая адаптирует их под внешнюю среду для передачи следующим индивидам. Проще говоря, это группа, образованная на основании общих ценностей, которые транслируется на потенциальных сотрудников, которые, для эффективной деятельности, должны также их разделять¹.

Культуролог Э.С. Маркарян считает, что основной функцией организационной культуры является адаптация, включающая интеграцию членов организации в единую целостную систему². Немецкий психолог, практикующий поддержку менеджмента в организациях, Р. Рюттингер выделяет регулятивную функцию культуры. По его мнению, организационная культура представляет собой систему обоюдных и реальных убеждений и представлений о ценностях. Вопрос о ценностях представляется важным для организации, в то время как убеждения, прежде всего, помогают понять, как должно функционировать предприятие, как надо управлять, как стать успешным³.

¹ См.: Шейн Э.Х. Организационная культура и лидерство. Построение, эволюция, совершенство [Электронный ресурс] – Санкт-Петербург, 2002. – URL: <http://www.library.fa.ru/files/Shein.pdf> (дата обращения: 10.04.2020).

² См.: Маркарян Э.С. Избранное. Наука о культуре и императивы эпохи [Электронный ресурс] – Москва, 2014 –URL: <https://www.litres.ru/e-s-markaryan-6193053/izbrannoe-nauka-o-kulture-i-imperativy-epohi/chitat-onlayn/> (дата обращения: 10.04.2020).

³ См.: Рюттингер Р. Культура предпринимательства [Электронный ресурс] – Москва, 1992. – URL: https://royallib.com/book/ryuttinger_rolf/kultura_predprinimatelstva.html (дата обращения: 10.04.2020).

Т.Ю. Базаров¹ рассматривает организационную культуру как процесс обеспечения сообщества знаниями о способах (информацией о технологии) успешной деятельности организации. П.Н. Шихирев рассматривает организационную культуру как коммуникативную систему, основанную на использовании символических средств, которые позволяют осуществлять точное и быстрое управление социальным объектом². Е.А. Ларичева рассматривает организационную культуру как систему материальных и духовных ценностей, определяющих индивидуальность, сущность и отношение организации к окружающей среде³.

Как мы видим, приведенные характеристики выше, раскрывают организационную культуру через человеческий потенциал сотрудников, отводя на первое место внутренний комфорт, духовное развитие, а не сиюминутное решение базовых потребностей. Данная характеристика свидетельствует о роли ценностей, которые заложены в организацию и проецируется на ценности ее сотрудников.

Ценности являются одними из основных элементов в формировании организационной культуры. На основании этого, нами представляется следующее определение – это социальное явление, которое должно существовать в организации, как основополагающее ее миссии и цели, основанное на ценностях и убеждения, которые сформированы в результате объединения группы людей и скорректированы под влияние внешней среды.

Основным механизмом усвоения ценностей и норм является демонстрация их значимости со стороны высшего руководства организации, оформление их в различных нормативных документах, согласованность принципов кадровой политики с принятыми и желанными ценностями и нормами. Разработку принципов, элементов и мероприятий по внедрению

¹ См.: Базаров Т.Ю. Управление персоналом развивающейся организации [Электронный ресурс] – Москва, 2010. – URL: <http://www.zagorskaya.info/wp-content/uploads/2018/06/%D0%91%D0%B0%D0%B7%D0%B0%D1%80%D0%BE%D0%B2-%D0%A2-%D0%AE.-%D0%A3%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D0%B5-%D0%BF%D0%B5%D1%80%D1%81%D0%BE%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D0%BE%D0%BC-8-%D0%B5-%D0%B8%D0%B7%D0%B4.-%D1%81%D1%82%D0%B5%D1%80..pdf> (дата обращения: 10.04.2020).

² См.: Шихирев П.Н. Современная социальная психология. – Москва, 1999.

³ См. Ларичева Е.А. Сравнительный анализ корпоративной, инновационной культуры и культуры производства [Электронный ресурс]// Менеджмент в России и за рубежом. – 2004. – № 3 – с. 62-65. – URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=26201714> (дата обращения: 10.04.2020).

организационной культуры необходимо осуществлять совместно с руководством предприятия, которое должно определять основные характеристики желаемой организационной культуры.

Организационная культура обладает рядом специфических черт, которые выделяют данную организацию среди остальных. Этими чертами являются традиции, язык (сленг), лозунги, обычаи, всё то, что способствует передаче культурных ценностей, убеждений, норм и содержания ролей другим поколениям работников, приёмы адаптации и сплочения (интеграции) работников данного предприятия¹.

Организационная культура является результатом взаимодействия руководства и сотрудников, их индивидуальных ценностей, убеждений, поиска приемлемых норм поведения, распределения ролей, выработки приёмов и методов взаимодействия (эффективной коммуникации). С одной стороны, организационная культура является продуктом человеческих отношений работников предприятия, связанных общей целью, – культура организации складывается из ценностей, убеждений, норм, ролей, установок людей, которые работают в данной организации. С другой стороны, культура находится над людьми – направляет и корректирует поведение людей в соответствии с общепринятыми нормами и ценностями².

Рассмотрим основные свойства, которые присущи организационной культуре³:

¹ См.: Стеклова О. Е. Организационная культура. – Ульяновск, 2007.

² См.: Там же.

³ См.: Соломанидина Т.О. Организационная культура компании. – Москва, 2011.

Таблица 1. Свойства организационной культуры¹

Свойства организационной культуры	
Коллективность	Культура не может быть произведена средствами изолированных друг от друга индивидов. Выработка организационной культуры является прерогативой коллектива, члены которого находятся в тесном регулярном взаимодействии
Эмоциональность	Организационная культура обладает огромной эмоциональной силой. Эмоциональная окраска культурных элементов придаёт им огромное значение в жизни социальной общности
Историчность	Выработка организационной культуры является процессом трудным и медленным, особенно на уровне тех допущений, которые представляются как само собой разумеющееся. «Сильная» организационная культура складывается тогда, когда организация постоянна и однородна по своему составу и существует в течение продолжительного периода времени
Динамичность	Несмотря на свою кажущуюся стабильность, организационная культура претерпевает изменения на протяжении всей истории существования организации. Культурные образцы, со временем утратив свою актуальность, либо полностью исчезают, либо принимают соответственно новым условиям форму
Инертность	Организационная культура считается консервативным элементом организации, поскольку основана на ценностях и установках, которые не могут быстро измениться

Организационную культуру можно представить, как достаточно сложную систему, имеющую следующие структуры: ценностно-нормативную, организационную структуру, структуру коммуникаций, структуру социально психологических отношений, игровую (мифологическую) структуру, структуру внешней идентификации (фирменного стиля). Каждая структура представляет собой важный аспект деятельности организации.

Эти структуры могут пересекаться, содержать одинаковые элементы,

¹ Выполнено автором.

но имеют разную функциональную значимость¹.

Таблица 2. Функции организационной культуры²

Ценностно-нормативная структура: • основные ценности, разделяемые в организации; • корпоративные традиции, ритуалы; • корпоративные нормы и правила (взаимоотношения с клиентами)	Поведенческие нормы: • требования (как зафиксированные в документах, так и негласные) к поведению работников, которые воспринимаются ими как некий свод правил, определяющих, каким должно быть «правильное», «должное» поведение
Организационная структура: • формальная и неформальная организационная структура; • структура власти и лидерства	Структура коммуникаций: • формальная и неформальная организационная структура; • структура власти и лидерства
Структура коммуникаций: • структура формальных и неформальных информационных потоков; • качество коммуникации: потеря и преобразование информации;	Структура социально-психологических отношений: • структура взаимных симпатий, выборов, предпочтений; • система ролей в организации (конструктивных, деструктивных и др.)
Система отношений: • отношения, которые формируют и определяют поведенческие нормы и рабочее поведение членов организации	Игровая (мифологическая) структура: • мифы и легенды об организации, ее сотрудниках и руководителях, • «игры, в которые играют сотрудники и боссы»
Структура внешней идентификации (фирменного стиля): • имидж организации – образ, который направленно транслируется клиенту; • имидж, который воспроизводится в реальном общении с клиентом	Действия работников: • направленные на достижение конкретных результатов или выполнение порученных заданий

¹ См.: Магура М.И. Организационная культура как средство успешной реализации организационных изменений [Электронный ресурс] // Управление персоналом. – 2012. – № 1 – URL: https://www.toppersonal.ru/is.nsf/Display?OpenAgent&pagename=mag_list.html&root_id=mag_up (дата обращения: 10.04.2020).

² Выполнено автором.

Ценностные ориентации отражают сознательное отношение человека к социальной действительности и определяют его мотивированную деятельность, его поведение и оказывает значительное влияние на профессиональные стороны его деятельности.

Американские культурологи Ф. Клакхона и Ф. Стробека – авторы теории «ценностных ориентаций» определили ценностные ориентации как сложные, определенным образом сгруппированные принципы, придающие стройность и направленность разнообразным мотивам человеческого мышления и деятельности в ходе решения общих человеческих проблем¹.

Проанализировав значительное число культур, Ф. Клакхон и Ф. Стробек сформулировали три исходных тезиса своей концепции²:

1) Существует лишь ограниченное количество общечеловеческих проблем, решением которых вынуждены заниматься люди всех времен и народов;

2) Решение каждой проблемы возможно только на основе небольшого набора вариантов;

3) Каждое общество отдаёт предпочтение, своему варианту решения, определяя этим культурно-специфичную иерархию ценностей, несмотря на то, что сумма всех потенциально возможных решений доступна каждой культуре.

На основе этих предположений американские исследователи выделили пять фундаментальных проблем-вопросов для определения ценностного ориентира, сопровождая каждый критерием хорошо, плохо, нейтрально:

¹См.: Павловский А.И. Анализ системы ценностных ориентаций в моделях К. Стробека и Г. Хофстеде [Электронный ресурс] //Научное мнение. – 2014. – № 10-1. С. 161-164.– URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=23051348> (дата обращения 10.04.2020).

²См.: Там же.

Таблица 3. Ценностные ориентации по Ф. Клякхону и Ф Стродбеку¹

сущность природы человека
отношения между человеком и окружающей средой
время в жизни человека
направленность человеческой деятельности
отношения людей между собой

Представленные в таблице 3 ценностные ориентации не существуют отдельно, а представляют собой комплекс взаимозависимых компонентов, определяющих ценностную иерархию каждой культуры. Рассмотрим подробно вопросы, которые рассматривались Ф. Клякхоном и Ф. Стродбеком².

Таблица 4. Типология ценностных ориентаций по Ф. Клякхону и Ф. Стродбеку³

Ценностные Ориентации	Варианты					
	Человек – источник зла		Человек – это симбиоз добраго и злого		Человек – источник добра	
Природа человека	Способен измениться	Не способен к изменениям	Способен измениться	Не способен к изменениям	Способен измениться	Не способен к изменениям
Окружающая среда	Сила у природы		Гармония с природой		Сила у человека	
Время	Прошлое		Настоящее		Будущее	
Деятельность	Направленность на бытие		Направленность на внутренний рост		Направленность на созидание	
Взаимодействие в социуме	Линейность/авторитарность		Коллатеральность (социальная направленность)		Индивидуальность	

¹ Выполнено автором.

² См.: Павловский А.И. Анализ системы ценностных ориентаций в моделях К. Стродбека и Г. Хофстеде [Электронный ресурс] // Научное мнение. – 2014. – № 10-1. – С. 161-164. – URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=23051348> (дата обращения 10.04.2020)..

³ Выполнено автором.

Первая ценность – человеческая природа. Подразумевает три варианта:

- Человек – добрый;
- Человек – злой;
- Человек – двойственный.

Данное деление обусловлено характером человека, он может быть определен не только, как хороший или как плохой, но и по их способности изменяться в ту или иную сторону. На основании этого, выделяются шесть возможных основ человеческой сущности¹:

Таблица 5. Человеческие сущности по типологии Ф. Клакхона и Ф. Стродбека²



Несмотря на абстрактность и обобщённость данного критерия, можно прогнозировать соответствующие стратегии поведения в ходе

¹ См.: Павловский А.И. Анализ системы ценностных ориентаций в моделях К. Стродбека и Г. Хофстеде [Электронный ресурс] //Научное мнение. – 2014. – № 10-1. С. 161-164.– URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=23051348> (дата обращения 10.04.2020).

² Выполнено автором.

взаимодействия представителей разных культур и выявить приемлемые решения для эффективного, неконфликтного сотрудничества.

Вторая ценность – отношение к окружающей среде (к природе). Клакхон и Стродбек выделяют три вида взаимодействия с окружающей средой¹:

- сила у природы;
- гармония с природой;
- сила у человека.

Значимость природной стихии, беззащитность перед болезнями и смертью воспринимаются, как неизбежные факты существования. Подобная ориентация доминирует, в основном, культурах с преимущественно сельскохозяйственным укладом жизни. Примером гармоничных форм отношений человек – природа являются традиционные культуры Китая и Японии, где отсутствует противопоставление между человеческой жизнью и миром природы. В промышленных странах Европы и западной территории США преобладает подход на завоевание природных сил, которые должны быть подчинены человеку и служить ему. С этим взглядом, покорение рек, гор, борьба с болезнями, продление жизни являются доступными для человеческой деятельности.

Третья ценность – время. Культура с преимущественной ориентацией на прошлое высоко ценят традиции, уважают семейные связи, чтят предков, такая линия прослеживается в азиатской культуре. В противоположность этому ориентированные на будущее культуры имеют «короткую» историческую память. В таких обществах к ним, прежде всего, причисляют США, высоко ценят изменения, прогресс, а прошлое воспринимают как устаревшее и отсталое. Культурные системы, ориентированные на настоящее, обращают сравнительно мало внимания на прошлое и на то, что может произойти в будущем. В основном, они нацелены

¹ См.: Павловский А.И. Анализ системы ценностных ориентаций в моделях К. Стродбека и Г. Хофстеде [Электронный ресурс] //Научное мнение. – 2014. – № 10-1. – С. 161-164.– URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=23051348> (дата обращения 10.04.2020).

на результат, который бы удовлетворял сиюминутные потребности.

Четвертая ценность – человеческая деятельность. Она представлена в трех формах:

- направленность на бытие;
- направленность на внутренний рост;
- направленность на созидание.

Направленность на бытие проявляется в спонтанном выражении того, что заложено в каждой личности. О развитие речи не идет, достаточным является уже факт существования. Ориентация на внутренний рост содержит в себе компоненты развития, но в основном это касается цельных, собранных личностей. Внутренний рост при таком варианте считается главным предназначением человека. Согласно принципам «активного созидания» деятельность должна быть очевидной и измеряемой. В рамках данной формы развивается тенденция соперничества, соревновательной борьбы, но в то же время существует запрос на изменение и склонность к переменам окружающей среды.

Пятая ценность – взаимодействие с людьми. Ф. Клакхон и Ф. Строббек выделяют три варианта, на основе которых люди могут строить свои отношения с другими людьми¹:

- линейность/авторитарность – социально-биологическая природа взаимодействия, примером может служить, семья, клан, род. Роль лидера строится на основании статуса и положения в иерархии;
- коллатеральность/социальная направленность – групповые интересы превалируют над личностными. Цель таких отношений – не поддержание иерархичных (родословных) преимуществ, а комфортное существование в группе, где коллективная составляющая ценится превыше всего;
- индивидуализм – характеризуется автономностью личности, независимостью от группы, приоритет индивидуальных целей

¹ См.: Павловский А.И. Анализ системы ценностных ориентаций в моделях К. Строббека и Г. Хофстеде [Электронный ресурс] //Научное мнение. – 2014. – № 10-1. – С. 161-164.– URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=23051348> (дата обращения 10.04.2020).

над групповыми интересами.

Ценностные ориентации формируют мотивационный аппарат, который служит механизмом для решения трудовых функциональных задач¹.

В русскоязычной литературе можно встретить множество определений мотивации. Например, С. Л. Рубинштейн² понимал под мотивацией опосредованную процессом ее отражения субъективную детерминацию поведения человека миром или через психику реализующуюся детерминацию. Он связывал мотивацию через «значение» предметов и явлений, которые собственно побуждают поведение и придают ему определенное своеобразие. В. Н. Мясищев³ отмечает, что личность наиболее полно раскрывается в том, что для нее значимее, к чему она стремится. Личность ярко проявляется в критические моменты, особенно при решении жизненно важных для нее задач. В. Г. Асеев⁴ рассматривает мотивацию через понятие значимости. По его мнению, в основе всякого побуждения лежит диалектическое противоречие между объективно значимым для человека и в то же время имеющим субъективную значимость и наличной действительностью. Следуя этим взглядам можно сделать вывод, что мотивация – это побуждающая причина из внешней среды, которая обладает определенной значимостью для индивида. Мотивация включает в себя все виды побуждений – мотивы, потребности, интересы, стремления, цели, влечения, установки или диспозиции и т. д.

В качестве мотива отмечаются осознаваемые причины, которые лежат в основе выбора действия и поступков личности. Мотив понимается и как любое внутреннее побуждение. Мотив – это побуждения к деятельности, связанные с удовлетворением определенных потребностей индивида, как совокупность психологических условий, вызывающих целенаправленную активность индивида.

¹ См.: Павловский А.И. Анализ системы ценностных ориентаций в моделях К. Стродтбека и Г. Хофстеде [Электронный ресурс] // Научное мнение. – 2014. – № 10-1. – С. 161-164. – URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=23051348> (дата обращения: 10.04.2020).

² См.: Дрожалкин В.А. Понимание мотивации как побудителя человеческой активности [Электронный ресурс] // Молодой ученый. – 2015. – № 8 (88). – С. 848-850. – URL: <https://moluch.ru/archive/88/17411/> (дата обращения: 10.04.2020).

³ См.: Там же.

⁴ См.: Там же.

Американский психолог Абрахам Маслоу является автором теории, в которой потребности человека представляют собой иерархию убыванию по важности и необходимости для жизнедеятельности¹:

Таблица 6. Ценностная типология А. Маслоу²

Потребность в самореализации (возможность развиваться в других сферах (обучаться), поощрение творческих возможностей)



Потребность в уважении (поощрения по достигнутым результатам, активное участие в развитие компании (общие обсуждения), карьерный рост, обучение и переподготовка)



Социальные потребности (сплоченной коллектив, встречи, конференции с начальством, создание неформальных групп, активность сотрудников в нерабочее время)



Потребности в безопасности (стабильная работа, медицинская страховка, пенсионная программа)



Биологические потребности (з/п, позволяющая содержать себя и семью, наличие комнаты отдыха, места общепита расположенные недалеко от работы)



Теория мотивации немецкого психолога Ф. Герцберга³ имеет много общего с теорией Маслоу. Гигиенические факторы соответствуют физиологическим потребностям и потребностям в безопасности и уверенности в будущем, описанным выше. Факторы мотивации Герцберга⁴ сравнимы с потребностями высших уровней Маслоу, потребностями в признании и самовыражении. Стоит отметить, что между этими теориями есть серьезное различие. Маслоу рассматривал факторы, соответствующие

¹ См.: Королев А.В. Иерархическая система потребностей А. Маслоу как источник практических рекомендаций по управлению мотивацией персонала организации [Электронный ресурс] // Colloquium-journal. – 2020. – № 4-6. – С. 65-67. – URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=42487431> (дата обращения: 10.04.2020).

² Выполнено автором.

³ См.: Боцкина А.О. Актуальность двухфакторной теории мотивации Фридриха Герцберга [Электронный ресурс] // Экономика и бизнес. – 2020. – № 5 (20). – С.48-50. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/aktualnost-dvuhfaktornoj-teorii-motivatsii-fridriha-gercberga/viewer> (дата обращения: 10.04.2020).

⁴ См.: Там же.

гигиеническим, как нечто, вызывающее ту или иную линию поведения. Например, если руководитель дает работнику возможность удовлетворить одну из таких потребностей, то работник в ответ на это станет лучше работать. Герцберг¹ же напротив, считает, что работник начинает обращать внимание на гигиенические факторы только тогда, когда сочтет их реализацию неадекватной или несправедливой.

Таблица 7. Факторы мотивации по Ф. Герцбергу²

Гигиенические факторы	• Политика организации и руководства; • Условия работы; • Заработная плата, социальный статус; • Межличностные отношения с начальником, коллегами и подчиненными; • Степень непосредственного контроля за работой
Мотивирующие факторы	• Успех; • Продвижение по службе; • Признание и одобрение результатов работы; • Высокая степень ответственности; • Возможность творческого и профессионального роста

Теперь рассмотрим понятие «**стимулирование**», как меру воздействия на работника, направленная на удовлетворении потребностей.

В основном, главным стимулом является материальная выгода в выраженной в оплате труда. Условия могут быть оговорены заранее, что делает ее наиболее эффективной так, как сотрудник изначально знает, что ему нужно сделать и что он получит, если выполнит необходимые условия. Существует дополнительная материальная стимуляция за соблюдение тех ценностей, которые придерживается организация. Например, поддержание

¹ См.: Боцоккина А.О. Актуальность двухфакторной теории мотивации Фридриха Герцберга [Электронный ресурс] // Экономика и бизнес. – 2020. – № 5 (20). – С.48-50. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/aktualnost-dvuhfaktornoy-teorii-motivatsii-fridriha-gertsberga/viewer> (дата обращения: 10.04.2020).

² Выполнено автором.

здорового образа жизни – отказ от курения в рабочее время, минимальное число больничных. Но отсюда следует пагубная практика ущемления собственных интересов, своего «Я» для получения потенциальной базовой выгоды. Также присутствуют нематериальные стимулы. К ним можно отнести: вымпелы, дипломы, звания «лучший по профессии», письменная благодарность руководства компании, занесенная в трудовую книжку, комплимент сотруднику. В качестве стимулирования можно использовать наказание, но не в прямом ключе в виде штрафа и взыскания нарушившего режим, но и как косвенное – предупреждение другим, чтобы они соблюдали, установленные правила в организации.

Рассмотрев характеристику и значимость организационной культуры, перейдем к знакомству с типами, существующих организационных культур.

Ирландский философ, специализирующийся в сфере «менеджмент», Ч. Хэнди предложил свою классификацию типов организационной культуры¹. Для анализа он выбрал процесс распределения власти в организации, ценностные ориентации личности, отношения индивида и организации, структуру организации и характер её деятельности на различных этапах эволюции. На основе исследования этих параметров Ч. Хэнди выделил четыре типа организационной культуры: культура власти, культура роли, культура задачи и культура личности, которые также имеют «божественное имя»².

Культура власти (Зевс) – это, культура авторитета. В качестве источника власти – ресурсы, которыми обладает руководитель. Организации имеет жесткую иерархическую структуру. Принятие решений обусловлены логикой конкурентной борьбы, борьбы влияний, чем логикой технологического цикла или формальными правилами и процедурами. Контроль над исполнением принятых решений осуществляется централизованно. Набор персонала и продвижение по ступеням иерархической лестницы осуществляется часто,

¹ См.: Лукаш А.И., Салтык Г.А. Корпоративная культура: теоретико-методологический аспект [Электронный ресурс] // Мир культуры: культуроведение, культурография, культурология. – 2018. – № 9. – С. 23-25. – URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=36392590> (дата обращения: 10.04.2020).

² См.: Андреева И.В., Бетина О.Б. Организационная культура: учебное пособие. – Санкт-Петербург, 2010.

но с условием личной симпатии от руководителя, с учетом некоторых правил и небольшой доли бюрократичности. Данный тип культуры позволяет организации быстро реагировать на изменение ситуации, быстро принимать решения и организовывать их исполнение.

Культура роли (Аполлон) – это бюрократическая культура. Она характеризуется строгим функциональным распределением ролей и специализацией участков, деятельность которых координируется и направляется небольшим связующим звеном высшего руководства предприятия. Это тип организаций функционирует на основе системы правил, процедур и стандартов деятельности, соблюдение которых должно гарантировать ее эффективность. Поскольку основным моментом влияния и контроля являются правила и процедуры, постольку характер функционирования организаций с данным типом культуры в большей мере зависит от рационализации деятельности, распределения работы, ответственности и прав, а не от личных обязанностей сотрудников, включая и руководителей организаций. Основным источником власти являются не личные качества, а положение, занимаемое в иерархической структуре. Организация с подобного рода культурой, как правило, способна успешно работать в стабильной, предсказуемой окружающей среде, позволяющей сохранять значительный контроль над ситуацией. В случае быстрого и кардинального изменения окружающей среды, когда необходимо быстро реагировать, данный тип культуры оказывается малоэффективным.

Культура задачи (Афина) – данный тип культуры организаций больше приспособлен для деятельности в экстремальных условиях. Этот тип культуры сориентирован, в первую очередь, на решение задач, на реализацию проектов. Основное внимание здесь уделяется скорости выполнения работы, предоставление персоналу значительной доли свободы выбора организационных форм. Эффективность деятельности организаций определяется высоким профессионализмом сотрудников и кооперативным групповым эффектом. Основным средством распределения власти является

профессионализм и обладание ресурсами информации. Большими властными полномочиями в данном типе организаций обладают те, кто в данный момент является экспертом в ведущей области деятельности, а также те, кто обладают максимальным количеством информации.

Культура личности (Дионис) – основу организации составляют творческие личности. Организация с данным типом культуры объединяет людей не для решения каких-то общих задач, а для того, чтобы они могли добиваться собственных целей. Примером таких организаций могут служить юридические консультации, адвокатские конторы, консалтинговые фирмы, творческие союзы и т. д. Поскольку функция данного типа организации состоит не в достижении ее собственных целей, а обеспечения или содействия в достижении целей ее сотрудников, поскольку власть и контроль в них носят координирующий характер. Власть основывается на профессионализме и способности договариваться.

Таблица 8. Типология организационной культуры по Ч. Хэнди¹

Параметры, определяющие тип культуры	Культура власти	Культура роли	Культура задачи	Культура личности
1	2	3	4	5
Тип организации, размер	Небольшая организация, зависит от центрального источника власти. Жесткая иерархия	Крупная организация с механистической структурой. Строгое функциональное распределение ролей, специализированные участки координируются звеньями управления сверху	Небольшая организация с органической структурой (матричная структура)	Небольшая, существующая для обслуживания и помощи
Основы системы власти	Сила ресурсов, сила личности	Сила положения. К силе личности относятся с неодобрением, сила специалиста ценится в надлежащем месте.	Сила специалиста, эксперта. Дух команды. Важнее командный, а не индивидуальный результат	Сила личности, сила специалиста. Влияние распределяется поровну
Процесс принятия решений	Решения принимаются быстро в результате баланса	Формализованные решения принимаются наверху	Решения принимаются на групповом уровне	Формализация и процедуры отсутствуют

¹ Выполнено автором.

1	2	3	4	5
	влияний			
Контроль за исполнением	Централизованный контроль по результатам через контролёров	Контроль координация осуществляется звеном сверху в соответствии с установленными правилами и процедурами	Контроль по результатам высшим руководством. Незначительный ежедневный контроль не нарушает норм культуры	Контроль иерархия невозможны, за исключением обоюдного согласия
Отношение к людям	Привлекает людей, любящих риск, склонных к политике. Часто критерий продвижения по службе –личная пре-данность	Дает защищённость, возможность стать компетентным специалистом, поощряется исполнительность	Объединение сотрудников и организации, раскрывает таланты личности, поощряется инициатива, формирование команды	Специалисты – одарённые, яркие личности. Умеют добиваться личных целей
Тип менеджера	Ориентация на власть и результат. Любит риск, уверен в себе, «толстокожий»	Любит безопасность и предсказуемость. Цели достигает с помощью выполнения роли	Координатор компетентных исполнителей: должен уметь оценивать по результатам, быть гибким, регулировать взаимоотношения	Может оказывать некоторое давление на личность, контролируя ресурсы
Степень адаптации к изменениям	Быстро реагирует на изменения в окружающей среде, но зависит от решений из центра	Плохо адаптируется к изменениям, но успешно действует в стабильном окружении	Хорошо адаптируется, так как для решения задач быстро меняется состав групп и каждая группа в идеале содержит все необходимые элементы	Хорошая

Также, можно сказать, что по отдельности типы не могут существовать и в каждой организации существуют элементы нескольких культур, с возможным преобладанием одной из них.

Профессор Г. Минцберг считает, что в любой компании, основанной на коллективной деятельности персонала, протекает два процесса¹:

- разделение труда на обязанности, отдельные операции;
- согласование разноплановых задач (синхронизация, координация)

¹ См.: Минцберг Г. Структура в кулаке: создание эффективной организации. – Санкт-Петербург, 2004.

для достижения общей цели.

Это две главные задачи структуры организации. Структура организации представляется как простая совокупность способов, благодаря которым процесс труда разделяется на отдельные рабочие задачи, которые координируются для решения поставленных задач.

Минцберг выделяет пять механизмов координации¹:

- взаимное согласование – работа группы из двух, трех исполнителей, которые согласуют работу неформальным устным способом;
- прямой контроль – за работу отвечает один человек – начальник;
- стандартизация рабочих процессов – подробное описание рабочих мероприятий;
- стандартизация выпуска – заранее устанавливается параметр конечного результата;
- стандартизация знаний и навыков – требования к квалификации позволяет сделать результат более предсказуемым.

Составляющие части любой организации, исключая простые, представляют собой следующее:

Рисунок. 1. Организационный дизайн по Г. Минцбергу²



Операционное ядро – основа предприятия. Это рабочий персонал,

¹ См.: Минцберг Г. Структура в кулаке: создание эффективной организации. – Санкт-Петербург, 2004.

² Выполнено автором.

который задействован в трудовом процессе (производство или оказание услуги);

Стратегический апекс – управляющая верхушка предприятия. В эту категорию входят руководители, менеджеры и вспомогательный персонал (секретарь, ассистент). Они отвечают за стратегию развития и контролируют достижения поставленных целей.

Срединная линия – на этом уровне расположены менеджеры, выполняющие формальные функции и подчиняются высшему руководству.

Техноструктура – блок, который состоит из аналитиков, разрабатывающих стандарты и обеспечивающих их соблюдение.

Вспомогательный персонал — штатные единицы, косвенно влияющие на рабочий процесс. В их задачу входит поддержка трудовой деятельности других работников. Они не связаны с операционным ядром.

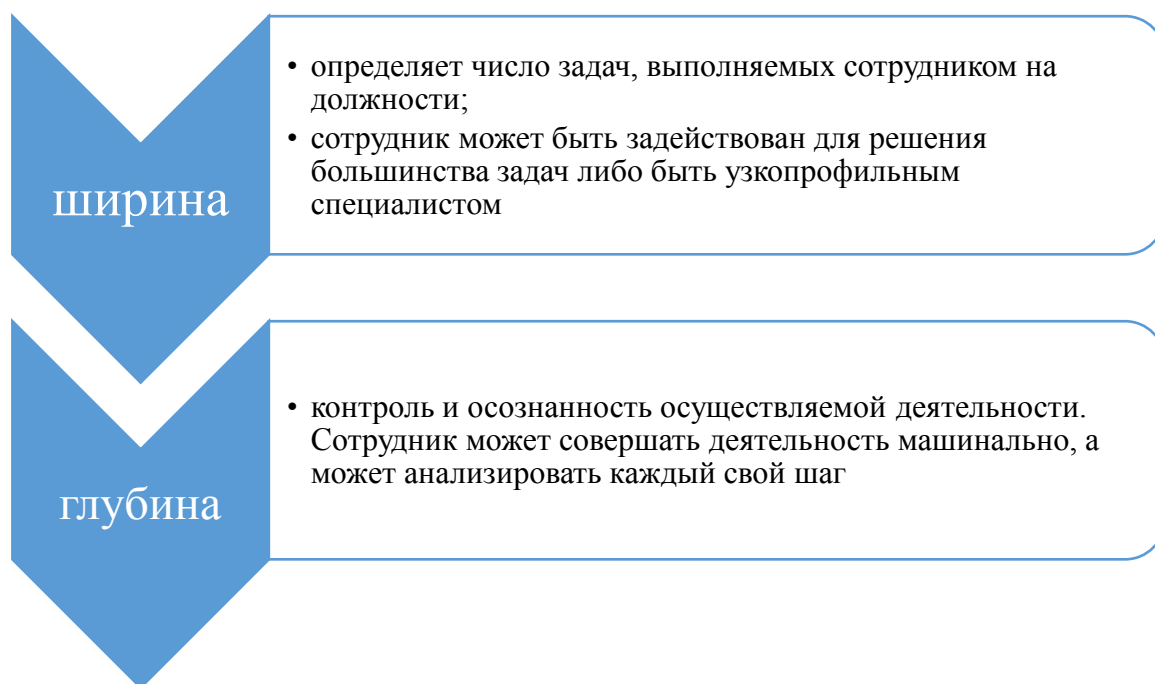
Для построения структура организации необходимо проанализировать ключевые параметры¹:

- 1) Организационные обязанности;
- 2) Степень стандартизации труда должности;
- 3) Требования к квалификации, знаниям и умениям;
- 4) Принцип группировки должностей в крупные структурные единицы;
- 5) Число подчиненных у одного менеджера;
- 6) Стандартизация результата труда;
- 7) Механизмы координации труда;
- 8) Делегация права принятия решения на звено уровнем ниже.

Специализацию трудового процесса можно представить в виде «ширины» и «глубины».

¹ См.: Минцберг Г. Структура в кулаке: создание эффективной организации. – Санкт-Петербург, 2004.

Таблица 9. Трудовой процесс по Г. Минцбергу¹



Второй параметр, это формализация действий. Формализация делает труд более предсказуемым для регулирования и планирования. Может быть представлен в следующем виде:

- по должности – подробное перечисление обязанностей (должностная инструкция);
- по рабочему потоку – спецификация трудовой деятельности;
- по правилам – особая специфика, присуща определенной организации (дресскод, форматирование документов).

Следующий фактор, это обучение и индоктринация сотрудников. Обучение (специальная подготовка) – это процесс научения и поучения навыков, советующих трудовой деятельности. Индоктринация – процесс овладения организационными нормами².

Формализация и обучение взаимозаменяемы — они придают процессу контроль и предсказуемость. Обучение необходимо для высококвалификационного труда, а формализация предусмотрена для простой

¹ Выполнено автором.

² См.: Минцберг Г. Структура в кулаке: создание эффективной организации. – Санкт-Петербург, 2004.

деятельности.

Следующий этап – группировка организационных единиц. Этому пункту присущие следующие задачи:

- контроль больших организаций;
- разделение ресурсов между подразделениями (отделами);
- разделение по трудовым задачам и квалификации.

Объединение позволяет использовать два координирующих механизма – прямой контроль и неформальный устный способ.

Следующий этап, это размер организационной единицы – параметр, определяющий численность сотрудников в группе. В первую очередь здесь стоит вопрос коммуникации между группами сотрудников и контроля над ними. Если работа предполагает значительную коммуникацию между отделами, структурами, то вводится должность некого «связного». У него нет полномочий, он лишь передает информацию от «одной точки в другую». Для контроля и планирования высока роль «совещания», где необходимо присутствие менеджеров, которые формирует деятельность отделов. Минцберг выделяет три типа численности¹: «высокая», малые группы и объемные группы. Их выбор зависит от влияния и роли руководства.

Децентрализация – это следующий параметр структуры организации по Минцбергу². Децентрализация нужна для своевременного реагирования на внешние и внутренние изменения, поддерживая мотивацию среди сотрудников. Существует четыре формы децентрализации:

¹ См.: Минцберг Г. Структура в кулаке: создание эффективной организации. – Санкт-Петербург, 2004.

² Там же.

Таблица 10. Структура организации управления по Г. Минцбергу¹

Вертикальная	начальник спускает распоряжение вниз по иерархии
Горизонтальная	правом принятия решения обладают сотрудники, не относящиеся к управляющей верхушке (аналитики, эксперты)
Селективная	распределение обязанностей по руководству и контролю среди разных отделов предприятия
Параллельная	сосредоточение власти в одной области структуры (менеджеры срединной линии принимают решения в финансовой и маркетинговой сфере)

Сочетание этих параметров преобразовываются в пять основных видов децентрализации:

Таблица 11. Децентрализованная структура управления по Г. Минцбергу²

Горизонтальная и вертикальная	властные полномочия сконцентрированы в узком управляющем кругу (апекс)
Ограниченная вертикальная (селективная)	деление организации на трудовые единицы
Ограниченная вертикальная (параллельная)	срединная линия и апекс делят управление между собой
Горизонтальная и селективная вертикальная	по вертикали принятые решения возлагаются на рабочих, по горизонтали используются знания специалистов
Горизонтальная и вертикальная	сосредоточение органа управления в операционном ядре, состоящем из профессионалов

На выбор структуры организации влияют внешние и внутренние ситуации и факторы среды. Минцберг проводит закономерность между

¹ Выполнено автором.

² Выполнено автором.

ними¹:

Возраст и размер – чем дольше существует организация, тем у нее больше сотрудников и существенная роль формализации.

Техническая система – объединение технической базы необходимой для функционирования организации. Это ведет к высокому уровню формализации и бюрократизации операционного ядра.

Внешняя среда – специфика рынка, сложность, стабильность, враждебность влияют на степень децентрализации. Наличие сильных конкурентов могут привести к власти в единоличном лице

Власть – степень внешнего воздействия, культурные тенденции. Жесткий контроль стремление руководителей к власти ведет к излишней формализации и централизации структуры.

Согласно Минцбергу можно выделить следующие пять конфигураций управления организацией²:

Таблица 12. Организационная культура по Г. Минцбергу³

Структура конфигурации	Ключевая часть организации	Особенности
1	2	3
Простая структура	Стратегический апекс	Неразвитая или отсутствующая техноструктура; Малочисленный вспомогательный персонал; Слабо выраженное разделение труда; Невысокая управленческая иерархия
Механическая бюрократия	Техноструктура	Высокая степень формализации и стандартизации; Решения принимаются в кругах стратегического апекса; Высокая приверженность нормам и правилам;

¹См.: Минцберг Г. Структура в кулаке: создание эффективной организации. – Санкт-Петербург, 2004.

²См.: Там же.

³ Выполнено автором.

1	2	3
		Риск эмоционально перегорания среди операционного ядра, отсутствии мотивации
Профессиональная бюрократия	Операционное ядро	Основной штат – квалифицированные специалисты; Операционное ядро самостоятельно контролируют рабочий процесс и взаимодействуют с клиентом; Низкий контроль деятельностью со стороны операционного ядра
Дивизиональная форма	Срединная линия	Осуществляется взаимодействие между отделами (блоками); Стандартизация в производстве; Низкая способность к резким изменениям окружающей среды
Адхократия	Вспомогательный персонал	Объединение профессиональных кадров в проектные команды; Большое число менеджеров; Значительная роль коммуникация между командами

Таким образом в первом параграфе была выявлена организационная культура через человеческий потенциал сотрудников, отводя на первое место внутренний комфорт, духовное развитие, а не сиюминутное решение базовых потребностей. Данная характеристика свидетельствует о роли ценностей, которые заложены в организацию и проецируется на ценности ее сотрудников.

Ценности являются одними из основных элементов в формировании организационной культуры. На основании этого, нами было представлено следующее определение – это социальное явление, которое должно

существовать в организации, как основополагающее ее миссии и цели, основанное на ценностях и убеждения, которые сформированы в результате объединения группы людей и скорректированы под влияние внешней среды.

Также нами были выявлены две типологии организационных культур, которые рассматривают ее с разных сторон – с функциональной позиции, взаимодействием внутри коллектива, влиянием внешней среды

1.2. Особенности социально ориентированных организаций в Свердловской области

В российском законодательстве понятие «социально ориентированные некоммерческие организации» (далее – СОНКО) легально было введено в 2010 году¹. Одно из ключевых особенностей от остальных «некоммерческих организациях» (далее – НКО) является возможность получить государственную или муниципальную поддержку.

Согласно статье 2 пункта 2.1 Федерального закона «О некоммерческих организациях²» (далее – закон) СОНКО считаются некоммерческие организации, созданные в соответствии с данным законом, за исключением государственных корпораций, государственных компаний, общественных объединений, являющихся политическими партиями, а также осуществляющие деятельность, направленную на решение острых социальных проблем, развитие гражданского общества в Российской Федерации, а также виды деятельности, указанные в статье 31.1 данного закона.

Виды деятельности СОНКО указаны в пункте 1 статьи 31.1 закона и имеют следующий вид³:

- 1) социальное обслуживание, социальная поддержка и защита граждан;
- 2) подготовка населения к преодолению последствий стихийных бедствий, экологических, техногенных или иных катастроф, к предотвращению несчастных случаев;
- 3) оказание помощи пострадавшим в результате стихийных бедствий, экологических, техногенных или иных катастроф, социальных, национальных, религиозных конфликтов, беженцам и вынужденным переселенцам;

¹См.: О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации по вопросу поддержки социально ориентированных некоммерческих организаций: федер. закон от 05.04.2010 № 40-ФЗ [Электронный ресурс] // Информационно-правовой портал «Гарант.ру». – URL: <http://base.garant.ru/12174777/> (дата обращения: 12.10.2019).

² См.: О некоммерческих организациях: федер. закон от 12.01.1996 № 7-ФЗ [Электронный адрес] // Официальный сайт компании «КонсультантПлюс». – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_8824/ (дата обращения: 12.10.2019).

³ См.: Там же.

4) охрана окружающей среды и защита животных;

5) охрана и в соответствии с установленными требованиями содержание объектов (в том числе зданий, сооружений) и территорий, имеющих историческое, культовое, культурное или природоохранное значение, и мест захоронений;

6) оказание юридической помощи на безвозмездной или на льготной основе гражданам и некоммерческим организациям и правовое просвещение населения, деятельность по защите прав и свобод человека и гражданина;

7) профилактика социально опасных форм поведения граждан;

8) благотворительная деятельность, а также деятельность в области содействия благотворительности и добровольчества;

9) деятельность в области образования, просвещения, науки, культуры, искусства, здравоохранения, профилактики и охраны здоровья граждан, пропаганды здорового образа жизни, улучшения морально-психологического состояния граждан, физической культуры и спорта и содействие указанной деятельности, а также содействие духовному развитию личности;

10) формирование в обществе нетерпимости к коррупционному поведению;

11) развитие межнационального сотрудничества, сохранение и защита самобытности, культуры, языков и традиций народов Российской Федерации;

12) деятельность в сфере патриотического, в том числе военно-патриотического, воспитания граждан Российской Федерации;

13) проведение поисковой работы, направленной на выявление неизвестных воинских захоронений и непогребенных останков защитников Отечества, установление имен погибших и пропавших без вести при защите Отечества;

14) участие в профилактике и (или) тушении пожаров и проведении аварийно-спасательных работ;

- 15) социальная и культурная адаптация и интеграция мигрантов;
- 16) мероприятия по медицинской реабилитации и социальной реабилитации, социальной и трудовой реинтеграции лиц, осуществляющих незаконное потребление наркотических средств или психотропных веществ;
- 17) содействие повышению мобильности трудовых ресурсов;
- 18) увековечение памяти жертв политических репрессий.

Данный перечень деятельности, которую могут осуществлять СОНКО в соответствии с пунктом 2 статьи 31.1 закона может быть расширен иными видами деятельности, направленными на решение социальных проблем региона путем принятия законов субъекта Российской Федерации, нормативных правовых актов представительных органов муниципального образования.

Например, в Свердловской области согласно статье 3 областного закона «О государственной поддержке некоммерческих организаций Свердловской области», присутствуют такие виды, как¹:

- укрепление межэтнических и межконфессиональных отношений;
- профилактика экстремизма и ксенофобии;
- деятельность в сфере социального туризма, детского туризма и содействие указанной деятельности.

Стоит отметить, что дополнительные пункты призваны предотвратить конфликты на расовой и конфессиональной почве и пропаганде толерантному и равному отношению к окружающим.

Согласно второй главе закона, НКО могут быть представлены в разных формах от общественных организаций до ассоциаций и фондов. Рассмотрим некоторые из них более подробно²:

¹ См.: О государственной поддержке некоммерческих организаций в Свердловской области (с изменениями на 3 марта 2020 года): закон Свердловской области от 27.01.2012 № 4-ОЗ [Электронный ресурс] // Электронный фонд правовой и нормативно-технической документации. – URL: <http://docs.cntd.ru/document/453114220> (дата обращения: 12.04.2020).

² См.: О некоммерческих организациях: федер. закон от 12.01.1996 № 7-ФЗ [Электронный адрес] // Официальный сайт компании «КонсультантПлюс». – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_8824/ (дата обращения: 12.10.2019).

Автономная некоммерческая организация (АНО) – используется для оказания платных услуг в некоммерческом секторе. В своей деятельности не должна иметь цель получения прибыли, а учредители не должны получать прямых дивидендов или иной материальной выгоды. Создаются для оказания услуг в сферах: образования, социальных направлений, культурных и т.д.

Фонд – основная деятельность – это сбор денежных средств и иных материальных объектов, которые поступают конечной цели. В данном случае, фонд играет роль посредника между нуждающимися и теми, кто готов оказать им помощь.

Общественная организация – представляет собой добровольное объединение граждан на основании общности их интересов и с целью оказание защиты прав незащищенным слоям населения.

Ассоциации и союзы – организация, члены которых объединяются по отраслевому, социальному или иному признаку для реализации общих интересов.

В итоге, каждая форма, по общему содержанию идентичны, отличия же наблюдаются в юридическом ключе:

Таблица 1. Особенности общественных организаций¹

Фонды • Нет членства и участников. • Ликвидация только по суду. • Устав меняется по решению органов Фонда (если допустимо по Уставу) или судом.
АНО • Нет членства. • Учредители теряют право на переданное имущество. • Осуществляет предпринимательскую деятельность, для которой создано. • Учредители вправе пользоваться услугами организации наравне с другими.
Общественные организации • Считаются созданными с момента учредительного собрания. • Могут существовать без государственной регистрации. • Приобретают статус юридического лица с момента регистрации. • Не сохраняют право на переданное в собственность имущество, в том числе и членские взносы.
Ассоциации и союзы • Члены Союза несут субсидиарную ответственность по его обязательствам • При выходе из Союза члены несут субсидиарную ответственность в течение двух лет • Члены вправе безвозмездно пользоваться услугами Союза

В соответствии с законодательством Российской Федерации и закона можно выделить следующие условия учреждения СОНКО.

Одно из них отражено в Гражданском кодексе Российской Федерации (далее – кодекс), а в частности, в статье 123.4 Гражданского кодекса², СОНКО принято считать добровольное объединение граждан, которые собрались по принципу общих целей и интересов, способствующих удовлетворению

¹ Выполнено автором.

² См.: Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30.11.1994 № 51-ФЗ [Электронный ресурс] // Официальный сайт компании «КонсультантПлюс». – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5142/ (дата обращения: 12.10.2019).

духовных и других нематериальных потребностей. Образовавшаяся организация способствует защите и продвижению своих интересов. Кодекс предусматривает единоличную (выбираемая кандидатура) и коллегиальную манеру управления исполнительному органу, что позволяет проявить гибкий и уникальный подход под сферу деятельности организации. Высшим же остается коллегиальный совет, который следит за следование курса, заложенным в интересах, на основании которых организации была создана. Важно отметить, что для официальной регистрации организации требуется наличие не менее трех, проявляющих инициативу, учредителей – это должно препятствовать возникновению конфликта интересов внутри организации и формирует первичный орган управления, который принимает окончательное решение о создании организации, формирует устав организации, который содержит в себе: цели, структуру управления, условия выступления и выхода из организации и т. п. К сожалению, данное условие несет и трудности в деятельности организации. Если кто-то, хотя бы один, основоположник решит выйти из организации, то существует риск того, что деятельность организации аннулирует, поэтому очень высокую роль играет четко сформулированная идея и цель предполагаемой деятельности.

Второе условие говорит о соблюдении рода деятельности озвученных выше.

Согласно статье 31.2 закона государством может оказываться поддержка СОНКО органами государственной власти и органами местного самоуправления при осуществлении ими деятельности, которая была сформирована выше.

В соответствии с пунктом 3 статьи 31.2 закона оказание поддержки СОНКО осуществляется в следующих формах:

1) финансовая, имущественная, информационная, консультационная поддержка, а также поддержка в области подготовки, дополнительного профессионального образования работников и добровольцев социально

ориентированных некоммерческих организаций;

2) предоставление социально ориентированным некоммерческим организациям льгот по уплате налогов и сборов в соответствии с законодательством о налогах и сборах;

3) осуществление закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд у социально ориентированных некоммерческих организаций в порядке, установленном законодательством Российской Федерации о контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд;

4) предоставление юридическим лицам, оказывающим социально ориентированным некоммерческим организациям материальную поддержку, льгот по уплате налогов и сборов в соответствии с законодательством о налогах и сборах.

Наряду с указанными формами поддержки в законе на региональном и местном уровне субъектами Российской Федерации и муниципальными образованиями могут быть предусмотрены иные формы за счет бюджетных ассигнований соответственно бюджетов субъектов Российской Федерации и местных бюджетов.

Финансовая поддержка СОНКО может осуществляться в соответствии с законодательством Российской Федерации за счет бюджетных ассигнований федерального бюджета, бюджетов субъектов Российской Федерации, местных бюджетов путем предоставления субсидий.

Имущественная поддержка СОНКО путем передачи во владение и (или) в пользование таким некоммерческим организациям государственного или муниципального имущества. Указанное имущество должно использоваться только по целевому назначению.

Информационная поддержка СОНКО осуществляется органами государственной власти и органами местного самоуправления путем создания

федеральных, региональных и муниципальных информационных систем, и информационно-телекоммуникационных сетей и обеспечения их функционирования в целях реализации государственной политики в области поддержки социально ориентированных некоммерческих организаций.

Оказание информационной поддержки СОНКО возможно также путем предоставления им государственными и муниципальными организациями, осуществляющими теле и (или) радиовещание, и редакциями государственных и муниципальных периодических печатных изданий бесплатного эфирного времени, бесплатной печатной площади, размещения информационных материалов социально ориентированных некоммерческих организаций в информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»¹.

Поддержка в области подготовки, дополнительного профессионального образования работников и добровольцев СОНКО может осуществляться органами государственной власти и органами местного самоуправления путем организации и содействия в организации подготовки, профессиональной переподготовки и повышения квалификации работников и добровольцев социально ориентированных некоммерческих организаций по запросам указанных некоммерческих организаций, проведения обучающих, научных и практических мероприятий.

Поддержка СОНКО, содействие развитию социального партнерства, институтов гражданского общества, благотворительности и добровольчества включено в состав задач деятельности Министерства экономического развития России.

Например, в Свердловской области функционирует комплексная программа «Поддержка социально ориентированных некоммерческих организаций в Свердловской области на 2018 – 2024 годы»². К сожалению,

¹См.: О внесении изменений в статью 31.1 Федерального закона «О некоммерческих организациях: федер. закон от 19.12.2016 № 449-ФЗ [Электронный ресурс] // Официальный сайт компании «КонсультантПлюс». – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_209006/ (дата обращения: 12.10.2019).

²См.: Поддержка социально ориентированных некоммерческих организаций в Свердловской области на 2018 - 2024 годы: постановление правительства Свердловской области от 31.05.2018 № 328-ПП [Электронный ресурс] // Электронный фонд правовой и нормативно-технической документации. – URL: <http://docs.cntd.ru/document/543726346> (дата обращения: 01.05.2020).

на данный момент нельзя оценить промежуточные итоги, но можно ознакомиться с результатами прошлой программы «Поддержка социально ориентированных некоммерческих организаций в Свердловской области на 2014–2016 годы¹» (далее – программа).

За три года финансирование мероприятий программы за счет всех источников составило более 580 млн. рублей, в том числе за счет областного бюджета – порядка 340 млн. рублей. Привлечены средства федерального бюджета в объеме 22 млн. рублей и внебюджетные средства (собственные средства организаций, средства спонсоров и благотворителей) в размере 222 млн. рублей. В общей сложности 383 социально ориентированных некоммерческих организации получили государственную поддержку, при финансовой поддержке реализовано 589 социально значимых проектов.

Имущественная поддержка осуществлялась в виде передачи некоммерческим организациям объектов недвижимости, относящихся к государственному казенному имуществу Свердловской области, в безвозмездное пользование. За период реализации программы более чем в 1,5 раза увеличилось количество объектов и площадь помещений, переданных некоммерческим организациям в безвозмездное пользование.

В рамках информационной поддержки в период реализации программы сформировано информационное пространство в сети Интернет путем размещения тематических материалов, направленных на освещение мероприятий в сфере поддержки некоммерческих организаций, популяризации добровольческой и благотворительной деятельности. Ежегодно количество информационных материалов о деятельности некоммерческих организаций, размещенных в региональных и муниципальных СМИ, составляет более 2,5 тыс. публикаций.

¹См.: Об утверждении комплексной программы Свердловской области «Поддержка социально ориентированных некоммерческих организаций в Свердловской области на 2014 - 2016 годы»: постановление Правительства Свердловской области от 19.02.2014 № 100-ПП [Электронный ресурс] // Электронный фонд правовой и нормативно-технической документации. – URL: <http://docs.cntd.ru/document/453135914> (дата обращения: 01.05.2020).

Важную роль в повышении уровня проектной культуры некоммерческих организаций играет оказание консультационной поддержки, обучение работников и добровольцев некоммерческих организаций. Всего за три года обучено 545 руководителей и сотрудников СОНКО.

Информационная открытость, постоянное обучение и консультационная поддержка позволяют некоммерческим организациям, реализующим социально значимые инициативы на территории Свердловской области, самостоятельно принимать участие в конкурсах на получение президентских грантов. За три года 93 некоммерческие организации получили грантовую поддержку Президента на сумму 184,9 млн. рублей.

Как мы видим, Свердловская область активно содействует развитию социально направленных организаций, начиная от целевой программы, заканчивая дополнительными категориями, которые необходимы для гармоничного развития региона и мирного сосуществования различных народов и культур.

Также, нами было выявлено несколько форм объединения по реализации социально ориентированных задач, большая часть которых имеет общее основание, но имеет отличие в правовой регистрации. Стоит рассматривать каждую форму под те задачи и возможности, которые имеются для основания той или иной формы.

Глава 2 Определение организационной культуры для социально ориентированных организаций

2.1 Организационная культура, выявленная на основании количественного метода среди сотрудников социально ориентированных организаций

Количественный метод представлен анкетой, выполненной в google форме. Число респондентов: 111. В анкете участвовали действующие сотрудники социально ориентированных организаций. Сбор данных осуществлялся с декабря 2019 года по март 2020 года. Анализ данных проводился в программе Vortex.

Нами был проведен опрос на тему «организационная культура и условия деятельности организаций» среди руководителей и действующих сотрудников организаций, чья деятельность направлена на социальную сферу жизнедеятельности. Стоит отметить, что в анкету закладывалась типология Г. Минцберга для анализа полученных результатов. Для удобства и наглядности респонденты были разделены по форме существования социально ориентированных организаций и принадлежность к ним сотрудников, что в свою очередь позволит нам оценить деятельность той или иной формы. Деление осуществлялось по самостоятельно заполненному пункту в анкете о форме организации респондентами. Стоит отметить, что в нашей анкете представлены три виды организаций (государственная/муниципальная, частная организация и некоммерческая организация), но в анализе мы объединяем частные и некоммерческие организации, так как они представляют одну форму согласно законодательству Российской Федерации¹. По нашим данным было выявлено, что подавляющее число выполняющих функциональную роль в социально ориентированных организациях составляют представительницы женского пола. Это соотношение выглядит следующим образом (табл. 1):

¹ См.: О некоммерческих организациях: федер. закон от 12.01.1996 № 7-ФЗ [Электронный адрес] // Официальный сайт компании «КонсультантПлюс». – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_8824/ (дата обращения: 12.10.2019).

Таблица 1. Половое распределение респондентов¹

Укажите, пожалуйста, Ваш пол	К какому типу относится Ваша организация? (ОБ)						
	Государственная, муниципальная		Частная организация		Некоммерческая организация		ИТОГО:
	F	%	F	%	F	%	F
Женский	38	97,4	2	100,0	68	97,1	108
Мужской	1	2,6	0	0,0	2	2,9	3
ИТОГО:	39	100,0	2	100,0	70	100,0	111

Также мы провели анализ по уровню образования и выявили, что большая часть респондентов, а именно 65, 8 % имеет среднее профессиональное образование, что может навести на гипотезу, что основной персонал представляет собой функциональное исполнение и, скорее всего, имеет узкий профиль деятельности, где большая часть работы строится на технических или физических функциях, где не требуется профессиональная подготовка, например, медицинское образование. Либо работодатель должен браться за повышения навыков персонала. В государственных организациях высшее и профессиональное образование составляет 92,3 %, а в некоммерческих 65,3 %. Это можно трактовать так, что в государственных учреждениях требуется формальное наличие диплома об образовании, а в некоммерческих требуется наличие практических навыков и способностей (табл. 2):

Таблица 2. Результаты ответов респондентов на вопрос: «Какое образование Вы имеете в настоящий момент?»²

Какое образование Вы имеете в настоящий момент? Укажите наивысший достигнутый уровень (ОБ)	К какому типу относится Ваша организация? (ОБ)						
	Государственная, муниципальная		Частная организация		Некоммерческая организация		ИТОГО :
	F	%	F	%	F	%	F
среднее профессиональное (колледж, техникум)	26	66,7	2	100,0	45	64,3	73
высшее образование	10	25,6	0	0,0	20	28,6	30
незаконченное высшее	2	5,1	0	0,0	0	0,0	2
среднее общее (школа)	1	2,6	0	0,0	5	7,1	6
ИТОГО:	39	100,0	2	100,0	70	100,0	111

¹ Выполнено автором.² Выполнено автором.

Согласно нашему исследованию, сотрудники, участвующие в опросе, оценили свое удовольствие и комфорт как очень высокое, что может говорить об их удовлетворенности той деятельностью, которой они занимаются. Также, такое единодушие может свидетельствовать о наличии благоприятной атмосферы внутри коллектива в каждой из организаций. Среди опрошенных, 82 % предпочли формулировку «полностью комфортно «как рыба в воде», которая описывает уровень комфорта на рабочем месте, 12 % показывают высокий уровень внутреннего комфорта в организации, 6 % отнесли себя к низкому уровню комфортности, а 1 % чувствуют себя не комфортно «не в своей тарелке» в своей организации. При делении по типу организации, в государственных удовлетворённых уровнем комфорта составляет 90 %, но стоит отметить, что только в таких организациях был указан самый низкий уровень ощущения комфортности – 10 %. Некоммерческие в своих рядах имеют 81 % чувствующих себя полностью комфортно в своих организациях и 4 % тех, кто испытывает дискомфорт (табл. 3).

Таблица 3. Результаты ответов респондентов на вопрос: «Ощущаете ли Вы себя комфортно в своей организации?»¹

Ощущаете ли Вы себя комфортно в своей организации?	К какому типу относится Ваша организация? (ОБ)						
	Государственная, муниципальная		Частная организация		Некоммерческая организация		ИТОГО:
	F	%	F	%	F	%	F
2,0=2,3	1	2,6	0	0,0	0	0,0	1
2,4=2,7	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0
2,8=3,1	3	7,7	0	0,0	3	4,3	6
3,2=3,5	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0
3,6=3,9	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0
4,0=4,3	2	5,1	0	0,0	11	15,7	13
4,4=4,7	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0
4,8=5,2	33	84,6	2	100,0	56	80,0	91
ИТОГО:	39	100,0	2	100,0	70	100,0	111

Нами были отобраны ключевые вопросы, которые бы отражали действительную удовлетворенность и комфорт среди сотрудников социально ориентированных организаций. В первую очередь, это наличие сильного

¹ Выполнено автором.

руководителя, как носителя общей идеи и мысли организации, наличие перспектив и стабильности в организации, а также возможность активной роли среди сотрудников в организации.

Начнем с оценки руководителя рассмотрим таблицы (табл. 4). На вопрос «владелец или генеральный директор лично принимает все важные решения» респонденты разделились следующим образом – 80 % указывают на высокую роль руководителя, а 8 % не считают, что их руководитель единолично принимает важные решение. В муниципальных и государственных организациях 79 % респондентов указывают на высокую роль своих руководителей, а в некоммерческих организациях такую же точку зрения разделяют 81 % опрошенных. Данная информация говорит о том, что нет прямой связи между формой организации и значимости роли руководителя. Однако социально ориентированные организации должны иметь квалифицированного лидера, который смог бы воплотить свои цели и донести свои ценности обществу. Так что, такую высокую оценку мы считаем оправданной на предприятиях такого типа.

Таблица 4. Результаты ответов респондентов на вопрос: «Владелец или генеральный директор лично принимает все важные решения»¹

Владелец или генеральный директор лично принимает все важные решения	К какому типу относится Ваша организация? (ОБ)						
	Государственная, муниципальная		Частная организация		Некоммерческая организация		ИТОГО:
	F	%	F	%	F	%	
1,0=1,4	2	5,1	0	0,0	4	5,7	6
1,5=1,9	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0
2,0=2,4	1	2,6	0	0,0	2	2,9	3
2,5=2,9	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0
3,0=3,4	5	12,8	0	0,0	8	11,4	13
3,5=3,9	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0
4,0=4,4	7	17,9	1	50,0	14	20,0	22
4,5=5,0	24	61,5	1	50,0	42	60,0	67
ИТОГО:	39	100,0	2	100,0	70	100,0	111

¹ Выполнено автором.

Об отсутствии «власти в одних» руках свидетельствуют результаты из следующей таблицы (табл. 5). 73 % респондентов указали на наличие разделения полномочий в своих организациях, 12 % отметили отсутствие экспертов, которые принимали бы решение на местах. В организациях, которые можно отнести к государственным, было отмечено наличие дивизиональной структуры управления, на это указывают ответы 67 % респондентов, 13 % респондентов работают в организациях, где дополнительного управленческого персонала нет. В частных и некоммерческих организациях 77 % считают, что есть сотрудники, которые также могут принимать важные решения, 14 % не смогли предметно ответить на этот вопрос, а 6 % респондентов считают, что в их организациях нет экспертов, которые могли дополнительно принимать решения. Как мы видим, в организациях, участвующих респондентов, существует некая раздельность по задачам и обязанностям (предполагается), можно сказать, подразделения. Таким образом, мы можем исключить авторитарную натуру руководителя и с уверенностью сказать, что перед нами представители децентрализованных организаций.

Таблица 5 Результаты ответов респондентов на наличие квалифицированных кадров на местах:¹

На каждом уровне существуют профессиональные эксперты, которые способны принимать различные решения	К какому типу относится Ваша организация? (ОБ)						
	Государственная, муниципальная		Частная организация		Некоммерческая организация		ИТОГО :
	F	%	F	%	F	%	F
1,0=1,4	4	10,3	0	0,0	4	5,7	8
1,5=1,9	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0
2,0=2,4	1	2,6	0	0,0	3	4,3	4
2,5=2,9	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0
3,0=3,4	8	20,5	1	50,0	9	12,9	18
3,5=3,9	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0
4,0=4,4	5	12,8	1	50,0	24	34,3	30
4,5=5,0	21	53,8	0	0,0	30	42,9	51
ИТОГО:	39	100,0	2	100,0	70	100,0	111

¹ Выполнено автором.

Сделаем промежуточный итог. Нашим респондентам комфортно на рабочем месте, где у них сильный и, предполагается, компетентный начальник, но разделяющий свои полномочия между профессионалам в своих отраслях.

Нами были рассмотрены вопросы, касающиеся влияния окружающей среды. Перед респондентами был поставлен следующий вопрос – «для того, чтобы лучше реализовывать различные проекты организация находится в процессе постоянных изменений». Среди респондентов, деятельность организаций, которых соответствует заявленному вопросу имеет следующий вид – 55 % согласны с таким заявлением, а 10 % не согласны с ним. 35 % отнесли свою организацию, к таким, которые способны к каким либо переменам. В государственных и муниципальных организациях 16 % полностью согласны с формулировкой, заявленной в анкете, а 5 % категорически не согласны. В некоммерческих соотношение выглядит следующим образом – 41 % согласны с данным заявлением, а 14 % не разделяют и не считают, что их организация находится в перманентных изменениях. Как мы видим, наши респонденты считают, что их организации находятся в состоянии постоянной готовности к переменам в окружающей среде. Конечно, государственные организации к переменам готовы в гораздо меньшем количестве, чем некоммерческие организации. Возможно, это связано с гибкостью организации. На вопрос-соответствие «для поддержания высокой гибкости и креативности часто происходят реорганизации» (табл. 7) мнение респондентов распределились следующим образом – 40 % согласны с такой трактовкой, 44 % не разделяют такой точки зрения. Аналогично в государственных организациях следующее распределение – 41 % и 36 %, соответственно. В некоммерческих – 30 % и 47 %, соответственно. Как мы видим, уровень реорганизации внутри имеет не высокие показатели в социально ориентированных организациях.

Таблица 6. Результаты ответов респондентов на готовность к изменениям проектов внутри организации¹

Для того, чтобы лучше реализовывать различные проекты организация находится в процессе постоянных изменений	К какому типу относится Ваша организация? (ОБ)						
	Государственная, муниципальная		Частная организация		Некоммерческая организация		ИТОГО :
	F	%	F	%	F	%	
1,0=1,4	2	5,1	1	50,0	8	11,4	11
1,5=1,9	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0
2,0=2,4	0	0,0	0	0,0	1	1,4	1
2,5=2,9	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0
3,0=3,4	20	51,3	0	0,0	21	30,0	41
3,5=3,9	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0
4,0=4,4	8	20,5	0	0,0	16	22,9	24
4,5=5,0	9	23,1	1	50,0	24	34,3	34
ИТОГО:	39	100,0	2	100,0	70	100,0	111

Таблица 7. Результаты ответов респондентов на вопрос: «Для поддержания высокой гибкости и креативности часто происходят реорганизации»²

Для поддержания высокой гибкости и креативности часто происходят реорганизации	К какому типу относится Ваша организация? (ОБ)						
	Государственная, муниципальная		Частная организация		Некоммерческая организация		ИТОГО:
	F	%	F	%	F	%	
1,0=1,4	10	25,6	0	0,0	23	32,9	33
1,5=1,9	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0
2,0=2,4	4	10,3	0	0,0	9	12,9	13
2,5=2,9	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0
3,0=3,4	9	23,1	0	0,0	14	20,0	23
3,5=3,9	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0
4,0=4,4	4	10,3	0	0,0	15	21,4	19
4,5=5,0	12	30,8	2	100,0	9	12,9	23
ИТОГО:	39	100,0	2	100,0	70	100,0	111

Согласно полученным результатам, мы видим, что реакция на внешнюю среду имеет не значительную роль в опрашиваемых организациях. Правда, мы видим, что для реализации каких-то проектов организации стремятся к внутренним переменам, возможно, это связано, что в сферах, где респонденты работают, наблюдается относительная стабильность, выраженная в эффективной государственной поддержке или наличии сильных спонсоров. Второй аспект, касающийся

¹ Выполнено автором.

² Выполнено автором.

«реорганизации», показывает, довольно, низкие результаты. Стоит отметить, что некоммерческая организация находится в перманентных внутренних перестройках, конечно, ее численность не значительная, но и этот показатель может нам подсказать типологию культуры. Низкие показатели в некоммерческом секторе, на наш взгляд, связан с тем, что слово «реорганизация» может пугать сильно зависящую от многих факторов сферу. А также, можем предложить, что некоммерческая структура в социальной сфере обладает особой формой управления, где не требуется реорганизация, а привлечения внештатного персонала для решения особых задач.

Еще один важный фактор, по нашему мнению, это потенциальные перспективы по реализации миссии и задач, которые стоят у основания организации. Также, это вопрос покажет истинную заинтересованность и осознанность в деятельности, которую совершают респонденты (табл. 8):

Таблица 8. Результаты ответов респондентов на вопрос: «Как Вы оцениваете актуальные или перспективные возможности Вашей организации (подразделения, команды, проекта) в решении социальных проблем?»¹

Как Вы оцениваете актуальные или перспективные возможности Вашей организации (подразделения, команды, проекта) в решении социальных проблем ?	К какому типу относится Ваша организация? (ОБ)						
	Государственная, муниципальная		Частная организация		Некоммерческая организация		ИТОГО :
	F	%	F	%	F	%	
2,0=2,3	3	7,7	0	0,0	0	0,0	3
2,4=2,7	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0
2,8=3,1	1	2,6	0	0,0	1	1,4	2
3,2=3,5	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0
3,6=3,9	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0
4,0=4,3	1	2,6	1	50,0	6	8,6	8
4,4=4,7	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0
4,8=5,2	34	87,2	1	50,0	63	90,0	98
ИТОГО:	39	100,0	2	100,0	70	100,0	111

На вопрос «как вы оцениваете актуальные или перспективные возможности вашей организации (подразделения, команды, проекта) в решении социальных проблем?» мнение респондентов распределилось следующим образом – 96 % считают, что их организации оказывают

¹ Выполнено автором.

значительную роль в решении вопроса, который стоит их организацией и 4 % так не считают. Государственные и некоммерческие организации имеют следующее распределение – те, кто согласен с заявлением, что организация имеет потенциал в решении социальных проблем, составляют 90 % и 99 %, соответственно. Соотношение тех, кто считают, что их организация не справляется с задачей решения социальных проблем выглядит так – 10 % и 1 %, соответственно. Респонденты высоко оценивают роль и потенциальную успешность своей организации, что говорит об их приверженности к той сфере, где они работают. Также, это свидетельствует о благоприятном климате внутри коллектива, который способствует осуществлению миссии организации.

На основании полученных результатов и типологии Г. Минцберга, нами были получены следующие результаты:

Таблица 9. Организационная культура по Г. Минцбергу по результатам ответов респондентов¹

Структура/средний показатель	Государственная, муниципальная	Частная	Некоммерческая	Средний показатель
Простая	13.59	15.50	13.01	13.19
Механистическая	14.77	17.50	15.66	15.33
Профессиональная	14.67	15.50	13.89	14.17
Дивизиональная	14.15	16.50	13.37	13.70
Адхократия	12.92	15.00	11.76	12.19

Таким образом, мы видим, что наши респонденты оценивают свои организации, преимущественно, как бюрократическую систему с высоким формальным уровнем, но с квалифицированными кадрами на своих местах. Также отдается приоритет сильному руководителю и возможностью распределения трудовых задач и, довольно, значимой роль коммуникации внутри коллектива. Также нами не было выявлено значительных отличий между формами организаций, заявленных выше. Данное обстоятельство может свидетельствовать о равном положении некоммерческого

¹ Выполнено автором.

и государственного секторов в области социально ориентированных услуг.

Составим определение организационной культуры. Это формализованная организация с высококачественными специалистами, которые распределены по эффективной деятельности. Внутри коллектива наблюдается стабильность и гармония при решении трудовых задач. Контроль соблюдается в рамках прописанных правил, а начальнику отведена роль умелого конструктора, который грамотно распоряжается имеющимися у него ресурсами.

2.2. Организационная культура в «Ассоциации национально-культурных объединений Свердловской области» и анализ представлений об организационной культуре среди студентов по направлению «социальная работа»

Качественные методы представлены: полуструктурированным интервью с председателем «Ассоциации национально-культурных объединений Свердловской области» Мирзоевым Фарухом Мамадалиевичем. Нами было проведено две фокус-группы. Данный метод был выбран для выявления общего мнения по заданной тематике, с возможностью небольшой дискуссии и обмена мнениями для выявления среднего значения. Данная форма стимулирует информантов к активному обсуждению вопроса. Для сохранения субъективности мнения информанты отвечали на вопросы в свободном и постоянном меняющемся порядке. Первая фокус-группа была посвящена теме волонтерства. Информантами выступили пятеро студентов женского пола первого курса бакалавриата по направлению «социальная работа». Темой второй фокус-группы была «мотивация сотрудников». Информантами выступили студенты бакалавриата и магистратуры по направлению «социальная работа», которые состоят или состояли в трудовых отношениях, а также потенциальных участников таких отношений. Число информантов пять из них четыре представительницы женского пола и один представитель мужского. Анализ проводился путем выявления ключевых фраз (маркеров), соответствующих теоретической основе.

В своем исследовании мы будем полагаться на типологию организационных культур, автором которой является Ч. Хэнди. Данный выбор обусловлен тем, что позволяет выделить яркие критерии, которые включают внешние и внутренние факторы (от формы отчетности до реакции на изменения во внешней среде), присущие одной из четырех групп культур. Также оценка ценностей будет производиться на основании теории Ф. Клякхона и Ф. Стробека, чья работа является попыткой ответа

на мотивацию индивида во благо решения общечеловеческих (социальных) проблем, что хорошо ложится на сферу нашего исследования. Первым шагом в нашем исследовании стал анализ на наличие потенциальной организационной культурой в организации, чья деятельность охватывает, практически все возможные характеристики социально ориентированных организаций. Объектом нашего исследования стала – Свердловская региональная ассоциация общественных объединений «Ассоциация национально-культурных объединений Свердловской области» (далее – Ассоциация). Данный выбор обусловлен тем, что такого рода учреждения охватывают большой спектр услуг от проведения научного семинара и кулинарного фестиваля до оказания юридической помощи, и формирования запроса для корректировки законодательства. В 2010 году появилась Свердловская региональная ассоциация общественных объединений «Ассоциация национально-культурных объединений Свердловской области», но статус как общественная организация приобрела только в 27 июня 2012 года в Главном управлении Министерства юстиции Российской Федерации по Свердловской области и сформировалась на членском объединении. Ее появлению послужили массовые митинги и протесты, вызванные межнациональным конфликтом, особо активно действовали лица националистических идей, совершались погромы. Такие обстоятельства вынудили к созданию объединения международных и диаспоральных организаций с целью урегулирования межнационального вопроса в правовом и общественном ключе – активно принимать участие в общественных переговорах, взаимодействовать с правоохранительными органами и органами власти. Представители организации являются членами Консультативного Совета по делам национальностей при губернаторе Свердловской области; ряда консультативных советов при министерствах, ведомствах и муниципальных образованиях Свердловской области, утвержденном Указом Губернатора Свердловской области от 23.06.2014

№ 307-УГ¹. Члены консультативного совета: Бегжанов Хадырбай Мукумбаевич – президент Свердловской региональной общественной организации «Евразия-Казахстан», Биктуганов Юрий Иванович – Министр общего и профессионального образования Свердловской области, Вертегел Григорий Иванович – эксперт в сфере этноконфессиональных отношений, Мирзоев Фарух Мамадалиевич – председатель Свердловской региональной ассоциации общественных объединений «Ассоциация национально-культурных объединений Свердловской области», председатель Совета региональной общественной организации «Общество таджикской культуры «Сомон», Оллаберганов Закир Байназарович - председатель Регионального общественного объединения «Союз узбекистанцев Урала». Объединение работает в рамках «Стратегии государственной национальной политики Российской Федерации на период до 2025 года²». Целями государственной национальной политики Российской Федерации являются: упрочение общероссийского гражданского самосознания и духовной общности многонационального народа Российской Федерации (русской нации); сохранение и развитие этнокультурного многообразия народов России; гармонизация национальных и межнациональных (межэтнических) отношений; обеспечение равенства прав и свобод человека и гражданина независимо от расы, национальности, языка, отношения к религии и других обстоятельств; успешная социальная и культурная адаптация и интеграция мигрантов.

¹ См.: О внесении изменений в указ Губернатора Свердловской области от 23.09.2002 № 618-УГ «О мерах по реализации национальной политики Свердловской области»: указ Губернатора Свердловской области от 23.06.2014 № 307-УГ [Электронный ресурс] // Официальный сайт губернатора Свердловской области. – URL: <http://gubernator96.ru/uploads/document/418/307-ug.pdf> (дата обращения: 23.10.2019).

² См.: О Стратегии государственной национальной политики Российской Федерации на период до 2025 года: указ Президента РФ от 19.12.2012 № 1666 (ред. от 06.12.2018) [Электронный ресурс] // Официальный сайт компании «КонсультантПлюс». – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_139350/ff30f91360f2917b325d507685fd90353895d2bd/ (дата обращения: 23.10.2019).

Таблица 1. Анализ данных от информанта по выявлению типологии организационной культуры¹

Параметры определяющий тип культуры	Ключевая характеристика	Тип культуры
Степень адаптации к изменениям	Формирование позитивного общественного мнения по отношению к мигрантам требует гибкого подхода к окружающей среде	Культура власти (если под решениями из центра понимать законодательство и государство) Культура задачи (нет постоянного штата сотрудников, есть возможность обращаться к отдельным специалистам)

Согласно уставу Ассоциации, и проведенному нами полуформализованному интервью с председателем Ассоциации Мирзоевым Фарухом Мамадалиевичем, а также информации из СМИ, можно выделить основные цели Ассоциации:

1. Способствование утверждению межнационального согласия в Российской Федерации;
2. Расширение плодотворного диалога между органами государственной власти, местного самоуправления и этническими общностями, направленного на совершенствование межнациональных отношений в Российской Федерации, укрепление российской государственности;
3. Участие в предупреждении и разрешении конфликтных ситуаций в сфере национальных отношений;
4. Содействие в поддержании инициатив в организации мероприятий, направленных на развитие взаимовыгодных взаимодействий между народами, формирование прочных связей между ними и привлечение максимально широких слоев общества;
5. Развитие, восстановление и сохранение национальных, культурных традиций народов России.

В ходе работы нами были выделены следующие формы

¹ Выполнено автором.

воспроизведение озвученных целей:

1. Содействие органам государственной власти, местной власти, национальным движениям в реализации государственной национальной политики, а также оказание помощи в разработке и корректировке докладов по гармонизации межнациональных отношений (например, Ассоциация формулирует запрос и направляет через аудиенцию губернатора на федеральный уровень по стабилизации национальной обстановки);

2. Организация и проведения мероприятий, как развлекательного направления, так и исследовательской направленности для налаживания культурного сотрудничества народов Урала;

3. Оказание консультационной поддержки, связанной с национальной проблематикой;

4. Оказание юридической помощи (но стоит отметить, что штатных юристов нет, их деятельность строится исключительно на добровольных началах, что говорит о нестабильности выполнения данной задачи);

5. Оказание помощи пострадавшим в результате различного рода проблем (стихийные бедствия, социальные, военные конфликты и т. п.)

6. Профилактика социально опасных форм поведения граждан (проведение круглых столов и разного рода мероприятий, направленных на гармонизацию межнациональных отношений) (а также, благодаря статье 282.УК РФ «Возбуждение ненависти либо вражды, а равно унижение человеческого достоинства¹», способствует активному взаимодействию с правоохранительными органами);

7. Благотворительная деятельность (помощь студентам в организации учебных мероприятий).

Управление Ассоциации осуществляется совещательным органом, который состоит из представителей 82 народов. Ассоциация насчитывает 3 категории национальных объединений - коренные народы Урала, граждане

¹ См.: Уголовный кодекс Российской Федерации от 13.06.1996 № 63-ФЗ [Электронный ресурс] // Официальный сайт компании «КонсультантПлюс». – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_10699/ (дата обращения: 12.10.2019).

стран, входивших в состав СССР (бывшие соотечественники) и представители стран дальнего зарубежья, которые объединяют 82 организации, такие как: «немецкая национально-культурная автономия Свердловской области; общественное объединение греческой молодежи «Эмброс»; региональная общественная организация «Армянская община «Ани-Армения», Свердловское областное татарское и башкирское общество им. М.Гафури; Свердловское областное марийское общество «Мари»; Удмуртское национально-культурное общество «Эгес»; Чувашская национально-культурная автономия г. Екатеринбурга и т.д». Представительский совет разнообразен на определение социального статуса – ученые, предприниматели, уровень дохода и образования у всех разный. По мере образования насущных вопросов формируется круглый стол, где каждый обладает правом голоса и возможностью говорить от лица своего народа. За каждым стоит разное число сподвижников, но право голоса у всех едино, за исключением председателя, у него их два (за представительство своего народа и за представительство Ассоциации). Чаще всего, собравшиеся приходят к «консенсусу», что говорит об общей заинтересованности в выполнении целей Ассоциации.

Таблица 2. Анализ данных от информанта по выявлению типологии организационной культуры¹

Параметры определяющий тип культуры	Ключевая характеристика	Тип культуры
Тип организации, размер	82 основных участника, но совместная деятельность осуществляется ради насущных социальных вопросов. Контроля нет — все равны	Культура личности (за исключение численности, но нивелируется непостоянным взаимодействием и самостоятельным контролем)
Основы системы власти	Участники преследуют общие цели и интересы. Важно сплочение для эффективного решения вопроса. Лидеры определяют мнения своего народа	Культура задачи (важен командный результат) Культура личности (личность — как представитель народа; равное влияние)

¹ Выполнено автором.

Процесс принятия решений	Решения принимаются коллегиальным путем и большинством голосов	Культура задачи
--------------------------	--	-----------------

«Я не являюсь и руководителем (народности) я с ними говорю через их руководителя. Право авторитета у меня нет, мне и не надо, тогда это уже не ассоциация получится». Это слова Фаруха Мирзоева, которые подтверждают отсутствие единоличного управления.

В ходе нашего наблюдения, мы стали свидетелями, когда представители (не будем упоминать каких) народностей за кружечкой чая обсуждали вопросы, касающиеся деятельности Ассоциации. Председатель Ассоциации подтверждает увиденное мною – *«Все вопросы мы решаем, как друзья. Многие вопросы решаем по телефону и не даем стать конфликту межнациональным».* Данная ситуация иллюстрирует свободные и неформальные отношения внутри Ассоциации.

Деятельность, в основном, зависит от количества посетителей, от вида и количества услуг, которые им необходимо оказать. Представителями диаспор ставится план на месяц, на квартал, и на год. Из плана исходят задачи, которые равноценно распределяются между всеми сотрудниками центра. На собраниях обозначаются основные цели, задачи, проблемы и перспективы развития. Проговариваются условия, при которых будет проводиться мероприятие. За принятие решений могут быть ответственны как группа сотрудников, так и представители диаспор. В ассоциации, как и внутри каждой организации, существуют межличностные и межгрупповые проблемы. Проблемы межличностного характера стараются решать между собой, если не получается решить проблемы самостоятельно, то прибегают к помощи председателя правления. Обычно председатель старается предотвратить или принимает меры к их решению. Проблемы межгруппового характера решаются на собрание либо индивидуально с каждым.

Таблица 3. Анализ данных от информанта по выявлению типологии организационной

культуры¹

Параметры определяющий тип культуры	Ключевая характеристика	Тип культуры
Контроль за исполнением	Ставятся цели, задачи и условия осуществления проекта	Культура задачи (т. к. большинство задач делегируется, то и спрос за их исполнение идет сверху)

Фактическим адресом Ассоциации является помещение в центре Екатеринбурга, переданное в 2012 году Правительством Свердловской области на условиях безвозмездного пользования. Помещение называется «Дом народов Урала», располагается по адресу: ул. 8-Марта д.33-А. Помещение Ассоциации довольно небольшое – 450 кв. м. Чаще всего, оно используется как штаб, где формируются вопросы, задачи и их пути решения. Конечно, для такого массового потока посетителей (150 человек в день) такой площадки мало, поэтому ведутся переговоры с Министерством культуры и спорта Свердловской области для оказания помощи по нахождению необходимых площадок для осуществление своей деятельности. Тем не менее, оно оснащено необходимым оборудованием для проведения образовательных мероприятий, а также различных секций, в частности, танцевальный класс. А также в ассоциации располагается научно-методический кабинет, представители любого поколения могут посещать, так как в этом кабинете можно узнавать новое об особенностях как своей нации, так представителей других народов. Научно-методический кабинет также может заинтересовать представителей разных поколений. Во-первых, он состоит из двух отделов: методического кабинета и библиотеки. Во-вторых, в кабинете есть материалы обо всех национально-культурных объединениях, которые функционируют в настоящее время. В-третьих, в библиотеке собраны книги всех народов, проживающих на территории Российской Федерации, опубликованные либо на русском, либо на национальных языках. На информационных стендах располагаются:

¹ Выполнено автором.

Конституция Российской Федерации, расписание курсов по изучению некоторых национальных языков представители которых, проживают на территории Свердловской области. Также присутствует информация о проведении репетиций творческих коллективов Ассоциации, информация об предстоящих заседаниях, и план мероприятий, проводимой ассоциаций в течение года. Но все же, это минимум для Ассоциации с такой крупной и важной целью. Все, что происходит по совершенствованию внутри Ассоциации, делается собственными силами и на добровольных началах, даже ремонт. Финансирования не хватает, на всю Ассоциацию выделяется около 3 миллионов рублей, что не соответствует комфортному исполнению своих задач. Основой бюджета становится благотворительная поддержка и пожертвования.

Ассоциация предоставляет информацию о своей деятельности органам государственной статистики и налоговым органам, членам Ассоциации и иным лицам в соответствии с законодательством Российской Федерации.

Таблица 4. Анализ данных от информанта по выявлению типологии организационной культуры¹

Параметры определяющий тип культуры	Ключевая характеристика	Тип культуры
Контроль за исполнением	Финансовая отчетность	Культура власти (в роли контролера выступает государственный орган)

В штатном распоряжении имеется всего два сотрудника (секретари), но и они находятся на попечительстве Министерства культуры, так как Ассоциация некоммерческая организация и не имеет возможности содержать их финансово. Основные трудовые силы привлекаются из учебных заведений (УрФУ, медицинский колледж), волонтерские национальные культурные объединения. Средний актив представляется в следующем виде: у армян 300 человек, у таджиков 300, у грузин 20, у остальных еще меньше – здесь говорится о тех, кто всегда приходит на мероприятия

¹ Выполнено автором.

и помогает в организации. На примере таджикской диаспоры можно составить портрет такого волонтера — это молодой человек, который помнит свои корни, свою культуру, ценит традиции и любит свою родину. Эти ценности они воспроизводят и транслируют на проходящих мероприятиях. Также, действует система поощрений: благодарственные письма, помощь «землячеству» в университетах (организацией, атрибутами, кухней и, конечно же, финансово). Но самое главное – *«Все зависит от нас (Ассоциация) как мы их заинтересуем»*. К слову, Ассоциация проводит около 3500 мероприятий разного профиля (спортивные, развлекательные, кулинарные), направленные на формирование положительного образа народа и стабилизации в межнациональных отношениях.

Таблица 5. Анализ данных от информанта по выявлению типологии организационной культуры¹

Параметры определяющий тип культуры	Ключевая характеристика	Тип культуры
Отношение к людям	Привлекает людей, заинтересованных в популяризации собственной культуре и готовы помогать, работать ради альтруистических целей, либо социальную помощь.	Культура роли (поощряет за эффективную деятельность, обеспечивает защиту — возможность не стесняться своих корней; обеспечивает деятельность, которая развивает различные навыки, например, коммуникативный, навык в организации и планировании, кулинарные навыки) Культура задачи (формируется команда постоянных волонтеров; объединение общей идеей)
Тип менеджера	Большинство мероприятий осуществляется без четкого регламента; нет уверенности, какие специалисты окажутся в волонтерах	Культура задачи (гибкий руководитель, готовый к разному исходу)

В Ассоциации существует волонтерское движение – «Молодежное крыло ассоциации народов Урала» (состоит из студентов университетов

¹ Выполнено автором.

представленных выше). Волонтеры собираются два раза в месяц и активно работают, «создают информационные памятки, касающиеся наиболее распространенных и опасных правонарушений: наркомании, терроризма и т.д. Кроме того, сотрудничают со школами и средними учебными заведениями, проводят встречи с молодежью и рассказывают ее представителям о последствиях употребления наркотиков. В ходе лекций показывают пропагандистские фильмы, призывающие оградить себя от пагубной привычки».

Ассоциация активно участвует в профилактике и разрешении межнациональных конфликтов, достижении согласия и укрепления российской государственности в регионе. По этой тематике было проведено более 50 круглых столов. Мероприятия проводились совместно с ГУВД, ФСКН, Департаментом занятости, Министерством культуры, УФС России, Министерством здравоохранения, Министерством экономики Свердловской области и Администрацией города Екатеринбурга.

Совместно с органами власти и научными кругами Свердловской области проведено 14 семинаров, 16 научно-практических конференций, посвященных проблеме развития гражданского общества, гармонизации межнациональных отношений. В Дом народов Урала регулярно проходят встречи с иностранными и региональными делегациями, для ознакомления гостей с этнополитической ситуацией и развития народной дипломатией. Частыми гостями в Доме народов Урала стали представители духовенства, органов законодательной и исполнительной власти, представители гражданского общества.

К сожалению, о таких значимых мероприятиях сложно узнать неподготовленному человеку. Связано это с тем, СМИ неохотно освещает данные события. Ассоциация не может себе позволить специальный отдел, который бы занимался популяризацией в СМИ и социальных сетях, а отдать такую функцию на добровольные начала – грозит риском дестабилизации гармоничных межнациональных отношений.

«Межнациональная сфера – дело тонкое, за каждым словом надо следить, за каждым действием. Материал должен готовить профессионал, одно неверное слово может привести к межнациональному конфликту».

Подведем итог, на основании ключевых критериев, нами были выявлены следующие типы культур, существующие в Ассоциации. Итак, в Ассоциации присутствуют *Культура роли (1 критерий), Культура личности (2), Культура власти (2), Культура задачи (6)*. Как мы видим, структура неоднородна, что говорит об эффективности используемого метода и значимость выделенных точек анализа.

Нами было установлено, что организационная культура движется в сторону «культуры задачи», прибегая к элементам других культур, а значит, культуру Ассоциации можно описать как – культуру, приспособленной к управлению в экстремальных условиях и постоянно меняющихся ситуациях, поэтому основное внимание здесь уделяется скорости решения проблем. Она основывается на сотрудничестве, коллективной выработке идей, общих ценностях. Управление строится на компетентности, профессионализме и обладании информацией. Однако, свободу управления ограничивает «авторитет из внешней среды» в виде законодательства и государства, которые контролируют и направляют развитие определенных инициатив, которые могут отличаться от миссии и ценностей организации. Этой культуре присуще совмещение в одной команде носителей разных функций, разных уровней компетентности и подчинение иерархической власти процессу разработки или исполнения задания.

Нами был составлен ценностный портрет председателя Ассоциации Мирзоева Фаруха Мамадалиевича на основании полуструктуризированного интервью.

Определить темперамент на основании одного полуструктуризированного интервью и первого впечатления было бы ошибочно, поэтому нами было принято решение опустить один блок «человеческая природа», это важный, но не основной пункт, на основании него формируется модель управления

и под него подбирается персонал, но как мы выяснили, что в Ассоциации, главное ценности и общественные цели, воплощение которых и формирует модель управления.

Таблица 6. Ценностные ориентации председателя Ассоциации¹

Критерий	Комментарий	Ценностные ориентации
Отношения: человек — окружающий мир (окружающая среда)	«Организация, в основном, занимается взаимодействием межнациональными культурными объединениями... которая призвана гармонизировать наше общество»; ; «Национальные объединения.. хотели, чтобы в нашей области был мир, стабильность»; «Я представитель своего народа. Родину я люблю, но я гражданин Российской Федерации -это моя страна, куда я приехал жить. Мой долг помогать своим согражданам адаптироваться, помогать и показать местным жителям свою культуру, чтобы они не боялись»	Гармония с природой
Время	«... потому что молодёжи не интересны свои корни - они приучены за деньги работать, например, Германия, Израиль получают субсидии, и они привыкли только за деньги работать. Наша, узбекская работают на безвозмездной основе»; «я скажу на примере таджиков - они ещё не отторглись, они только приехали, знают свой язык, свои традиции, у них есть чувство любви к своему народу и эти чувства приводят на мероприятиях»	Ориентация на прошлое (на историческую идентичность)
Деятельность	«Это все наше, нам никто ничего не даёт. Это все на общественных началах. Все что вы видите это все сами - даже ремонт»; «Мы не вступали в данную организацию, мы создавали её»	Направленность на активное созидание
Взаимоотношение между людьми	«это все сподвигло нас, чтобы создать эту организацию уже от имени общин, всех организаций вести переговоры с правоохранительными органами, с органами государственной власти»; «Наша общественная организация, именно общественная организация, которая собрана в виде актива соотечественников,	Коллатеральность (социальная направленность)

¹ Выполнено автором.

Согласно этим, данным мы видим, что ценности председателя корректируются с той деятельностью, которую осуществляет Ассоциация. Это говорит нам о том, что Фарух Мирзоев по праву занимает свое место.

Как видно из текста выше, основную рабочую и функциональную силу осуществляют волонтеры. На основании этого, нами были проведены фокус-группы по мотивации волонтеров и мотивации сотрудников, в целом. Помимо методов, которые были озвучены ранее, мы используем методологию А. Маслоу по распределению потребностей, наш выбор обусловлен тем, что это классическая теория, включающая в себя яркие и структурированные критерия по распределению потребностей.

Общим критерием выборки информантов была их причастность к учебной деятельности по направлению «социальная работа» и наличию первичных знаний и навыков в данной области. Помимо этого, данная специальность способствует усвоению культуры, человеческих ценностей и норм. Число информантов: 5. Часть информантов являются или осуществляли деятельность в качестве волонтера, что говорит о их сформировавшемся взгляде к данного рода деятельности. Участники фокус-группы - девушки. Для проведения фокус-группы на тему «портрет волонтера» нами был подготовлен гайд с вопросами и стимулирующий материал, представляющий собой нарезку мультсериала «Симпсоны» «The Old Man and the “C” Student». Данная серия примечательна тем, что показывает два случая проявления волонтерства. Перед нами два примера, когда волонтером становятся по принуждению и случаю, а также, когда деятельность осуществляется по желанию с любовью и знанием своего дела. Также перед информантами встанут вопросы профессиональной этики и интерпретации гуманистической теории в действиях социальных работников.

Нами были сформированы пять блоков, которые сопровождались визуальным материалом и материалом, дублирующий вопрос модератора. Ниже представлен краткий пересказ каждого сюжета из блока и анализ ответов информантов.

Первый ролик транслировал историю о Барте (далее – герой), который в качестве наказания отправляется на исправительные работы в дом престарелых, помогать социальным работникам и исполнять обязанности волонтера.

Информантам был предоставлен следующий вопрос: «Волонтерство – это дело добровольное?». Информанты были единодушны в том, что волонтерство должно быть деятельностью, которая, в первую очередь, осознанная, исходящая из внутреннего желания помогать. Информантами было отмечено, к такой деятельности нельзя принуждать, иначе *«будет это делать спустя рукава, нехотя и поэтому, вот, не будет смысла»*, иными словами такая деятельность будет не эффективна и, возможно, будет нести вред в сфере своей помощи. Однако, одной участницей фокус-групп было сказано, что инициатива необязательно должна исходить *«изнутри»*, она (инициатива) *может быть простимулирована извне, человека можно смотивировать»*.

Говоря о мотивации, информантам был задан следующий вопрос: *«Какие мотивы и цели должны преследоваться волонтером?»*. Информанты основным мотивом определили альтруистический, внутренний запрос на помощь другим. Под альтруистическими целями информанты понимают желание быть полезным обществу, помогать людям. По мнению информантов, эта альтруистическая цель является основной для того, чтобы заниматься волонтерством. И тут появляется вопрос – ранее, было сказано, что к такой деятельности можно приспособить путем мотивации, но альтруизм – это возвышенная цель и не каждому свойственна, и не является основополагающей в жизнедеятельности. Значит, есть другие способы мотивации? На этот вопрос информанты выделили две категории.

В первую очередь, это материальное вознаграждение, выраженное в оплате труда. Сумма и соотношение оплаты и трудозатрат информантами не было указано, что говорит о формальной и необязательной мотивации, требующейся лишь для первого толчка, но в дальнейшем такая деятельность не рассматривается, как средство основного заработка, либо как средство временного дохода, что говорит о низкой эффективности социальной деятельности. Второй блок мотивации был про получения навыков, опыта, в совершаемой волонтерской деятельности. Можно отнести данную категорию к альтруистической, так как, полученный и навыки будут иметь эффективность в социальной помощи (коммуникативные навыки, в том числе) – *«мы учимся, чтобы помогать больше»*.

Основной, единственной сферой, за которой было бы закреплено волонтерство – нет. И тут появляется вопрос, должен ли волонтер обладать каким-то базовым и универсальным набором навыков или же он владеть в совершенстве лишь в одной/двух сферах. Этот вопрос, мы задали информантам. Тут мнения участников фокус-группы разделились. Половина информантов считает, что раз ты посвящаешь свою жизнь помощи другим, то и ограничиваться одной областью не стоит, однако, если есть определенный опыт, в уходе за пожилыми родственниками, например, то лучше направить свои силы в эту деятельность. Вторая половина информантов нацелена на эту основную цель волонтерство – осознанная помощь другим – и считают, что волонтер сам должен выбирать себе сферу и развивать свои навыки исключительно в ней, в противном же случае, такая деятельность тоже не представляется эффективной. Завершая блок про навыки, волонтерам был задан следующий вопрос: *«Нужно ли обладать специальными навыками, чтобы быть волонтерами?»*. Опять же, к общему мнению, информанты прийти не смогли. Информанты поделили деятельность волонтера на две группы. Первая – простая деятельность, не требующая специальных навыков и умений, например, «принеси, подай». Помощь гражданам, которые не могут осуществлять бытовую деятельность

самостоятельно. Вторая – та, которая подразумевает специальные навыки, например, медицинские, для обслуживания пожилых людей. Из этого деления, мы видим, что информанты верны своей идеи, что волонтеры должны заниматься тем, что им нравится и хочется. В какой-то степени здесь проявляется элемент эгоизма, и альтруистические цели становятся, лишь публичным жестом, скрывающий, возможные корыстные позывы для удовлетворения каких-то иных потребностей.

Подводя итог, мы можем составить следующий портрет волонтера – это идейный человек, обладающим внутренним позывом к помощи, не ставящий перед собой материальную мотивацию, но, имеющий скрытые мотивы, в том числе и корыстные. Правда, они не должны нарушать эффективность деятельности.

Второй блок представлен следующим видеорядом: Герой оказывается на своем рабочем месте, но из-за низкой эмпатии и пониманию того, что нужно делать (в данном случае, какой уход нужен пожилым людям) попадает в стрессовую ситуацию, которая перерастает в конфликт с подопечными. Информантам было предложено обсудить нормальность стрессовых ситуации и путей их преодоления на новом месте работы. Информантами было отмечено, что стрессовым ситуациям подвержены те, кто плохо подготовился и не настроился. Информанты считают, что будь герой подготовлен (обладает специальными навыками) заранее этого можно было избежать, но обвинения настигли и организацию, которая занимается перераспределением волонтеров. Эта оценка подтверждает предыдущую позицию, что волонтер не обязан знать, а лишь быть задействован в тех областях, грамотно и эффективно может оказать помощь. Информантами было отмечено, что, оказавшись в тяжелой стрессовой ситуации (при условии, что волонтер знает, что делать) для уверенности в своих силах стоит обратиться к коллегам и специалистам, которые работают на том же месте, за помощью в формировании плана действий. Дополнительная поддержка должна помочь вернуть уверенность в себя и в свои силы. Если же волонтер

растерян окончательно, либо не знает, что делать, то ему стоит, по мнению информантов, обратиться в организацию, которая его направила, и объявить о своей невозможности исполнять обязанности и смены сферы деятельности.

Тут мы можем определить волонтерство, как нечто коллегиальное – взаимодействие множественного числа индивидов.

Третий видеоролик представлял собой историю Лизы (далее – героиня), которая на протяжении большого периода осуществляла волонтерскую деятельность. Она с особой искренностью относится к старикам, окружая их любовью и заботой. С особым трепетом относится к их режиму и опрятному виду. Для нее эта деятельность праздник, а не наказание. Информантами было отмечено, что настрой героини обусловлен тем, что она осознанно пришла к этой деятельности, прошла соответствующую подготовку и, самое важное, чувствует себя комфортно в том месте, где работает. Также, информантами было отмечено, что помимо альтруистических целей, героиня может придерживаться и каких-то корыстных, например, получение какой-то оплаты - «но там было сказано «я тут работаю уже год» и возможно она получает за это какие-то деньги».

Четвертый видеоролик стимулирует информантов к обсуждению профессиональной этике. В данном ролике герой и героиня собираются за семейным ужином, где обсуждают свой рабочий день, подробно и в красках описывают, что произошло и как провели пожилые люди, за которыми оказывался уход. Информантами отмечается, что делиться своим прошедшим днем можно и даже полезно, так как разговор, по мнению информантов, помогает обратить внимания на возможные ошибки и морально разгрузится после трудного эмоционального дня. Однако, вопросы и обстоятельства, которые касаются личных характеристик клиентов (в данном случае пожилых) следует избегать и оставлять их в поле общения лишь на работе. Такой точки зрения придерживаются все участницы фокус-группы.

Пятый ролик повествует о том, как пожилые люди проводят досуг

в доме престарелых. В данном ролике, пожилых людей усаживают в небольшом кинозале и показывают сокращенную версию «Унесенных ветром», опуская особо яркие и жесткие военные сцены. Одному из пожилых показалось, что их обманывают и на самом деле фильм длится на много дольше, и ряд сцен было опущено. Сотрудники дома престарелых (не волонтеры) грубо вывели возмутителя порядка. Информантам было предложено соотнести данный материал с гуманистической теорией, которая декларирует право индивида на реализацию его потенциала и соблюдение его человеческих прав. На этот вопрос, информанты не смогли дать однозначного ответа. Все согласны с тем, что нарушать права человека нельзя, но вопрос допустимости возможности ограничений вызвал споры. Часть информантов категорически против каких-либо запретов, однако они допускают возможность, то, что, если человек будет предупрежден о возможных ограничениях и они будут обоюдно приняты – тогда вопрос об ущемлении прав идти не будет. Вторая половина информантов убеждены, что если делается во благо и соблюдается нормы, существующие в обществе, то согласие не требуется и правами на свободное распоряжение правами можно пренебречь.

На основе полученного анализа и расшифровки фокус-группы нами были определены следующие потребности по методологии Маслоу:

Таблица 7. Потребности информантов фокус-группы¹

Вид потребности	Комментарий
Биологические потребности	Такой группы потребностей информантами не было выявлено, лишь было озвучено, что з/п может стать мотивом для участия в роли волонтера <i>«Ну, волонтерство бывает за которое могут заплатить..»</i>
Потребность в безопасности	<i>«..так и организация, абсолютно неподготовленного человека отправили..»; «..тут виноваты, в конкретной ситуации, виноваты организаторы, потому что герой не знал куда его отправят и не мог подготовиться заранее»; Эти комментарии можно отнести к некой «стабильности» ,в желании иметь сильную поддержку доверительные отношения с руководством</i>
Социальные потребности	<i>«..он сможет собраться и ему кто-то, даже из того же персонала, поможет ему..»; «..я считаю, что он должен позвонить в организацию, сказать ,что он не может справиться со своей работой, не может сконцентрироваться или еще что-то..» В данном случае, для деятельности волонтера необходим коллектив, который поможет справиться в трудных психологических ситуациях.</i>
Потребность в уважении	Информантами не были отмечены соответствующие критерии (карьерный рост). Однако, информантами был отмечен элемент содержательной трудовой деятельности <i>«..я думаю, что есть такая работа, которую необходимо выполнить и ее может выполнить человек без специальных навыков..»; «..было бы хорошо ,если человек обладал какими-то специальными навыками, но я думаю, что (э-э) для каждого человека найдется работа, даже если он без каких-либо навыков».</i>
Потребность в самореализации	<i>«..она нашла сферу по душе, где она может реализоваться и (а-а) чувствовать себя абсолютно комфортно..»; «..ей приносит удовольствие помогать людям и поэтому она этим занимается».</i>

Таким образом, мы выявили следующий портрет волонтера, по мнению информантов: Это человек-идеи, не стремящийся получить финансовую выгоду, основной «доход» это развитие своих навыков в этой сфере, решение социальных вопросов и получение удовольствия от работы. Для такого сотрудника необходим компетентный и чуткий руководитель, способный создать вокруг себя дружелюбный и отзывчивый коллектив.

На основании этого составим типологию культуры по Ч.Хэнди:

¹ Выполнено автором.

Таблица 8. Типология организационной культуры по результатам ответов информантов¹

Параметры, определяющие тип культуры	Тип культуры
Тип организации, размер	Культура личности (небольшая организации, созданная для решения социальных нужд)
Основы системы власти	Культура личности (необходим сильный руководитель и сильный-идейный специалист)
Процесс принятия решений	Культура роли (решения принимаются руководителем)
Контроль за исполнением	Культура роли (результат определяется руководителем)
Отношение к людям	Культура задачи (формирование команды) Культура личности (достижения личных целей (альтруистических))
Тип менеджера	Культура задачи (координатор и гибкий руководитель)
Степень адаптации к изменениям	Выявить не удалось

Мы получили следующий результат: *Культура личности (3), Культура роли (2), Культура задачи (2)*. В нашем случае, чуть больше критериев склоняется к «культуре личности» с заметными элементами «культуры роли» и культуры задачи», таким образом, информантами была составлена следующая типология организационной культуры – она с эмоциональным началом, основывается на творческих ценностях и объединяет людей для достижения их личных целей. Управление строится на компетентности, профессионализме и обладании информацией. Этой культуре присуще совмещение в одной команде носителей разных функций, разных уровней компетентности и подчинение иерархической власти процессу разработки или исполнения задания. И в тоже время она негибка, препятствует инновациям, затрудняет изменения.

Для проведения второй фокус-группы на тему мотивации сотрудников нами был подготовлен гайд с вопросами и стимулирующий материал, представляющий собой нарезку из серии мультсериала «Симпсоны» «And Maggie Makes Three». Данная серия примечательна тем, что показывает

¹ Выполнено автором.

перемены в мотивации к трудовой деятельности героя, демонстрируя разные ее формы, в том числе решение сиюминутных задач, карьерных перспектив, внутреннего удовлетворения и вынужденного труда. Также, эта серия помогает представить роль и отношение работодателя к стимулированию труда и побудить участников к формированию собственного отношения к обсуждаемой области.

Общим критерием объединением информантов была их причастность к учебной деятельности по направлению «социальная работа» и обладанию первичных знаний и навыков в данной области. Помимо этого, данная специальность способствует усвоению культуры, человеческих ценностей и норм. Число информантов: 5. Часть информантов уже состоит в трудовых отношениях, что хорошо для нашего исследования так, как перед нами две точки зрения: облачных ожиданий и практических комментариев. Среди участников фокус-группы 4 представительницы женского пола и один представитель мужского пола.

Нами были сформированы четыре блока, которые сопровождались визуальным материалом. Ниже представлен краткий пересказ каждого сюжета из блока и анализ ответов информантов.

Первый ролик транслировал историю о семейном человеке Гомере Симпсоне (далее – герой), который после долгих лет тяжелой работы, закрывает денежные долги и решает уволиться, чтобы работать на так называемой «работе мечты». Увольнение не проходит гладко. Всю накопившуюся злость (за унижения, тяжесть работы) герой выплескивает на начальника и в прямом (и переносном) смысле сжигает мосты.

Информантами был представлен вопрос на обсуждение об условиях труда, о микроклимате, о возможном обеспечении необходимыми техническими средствами.

Лишь один информант обратил внимание на бытовое содержание места работы. Ему удалось отметить тот факт, часть отходов (а мы говорим о АЭС, где работает герой) находится в незащищенном от сотрудников месте.

Удивительно, что никто не обратил внимания на то, что подавляющая часть сотрудников ходит без специальной униформы. Остальная часть рабочего помещения, в том числе рабочее место героя, показанного в ролике, находится в приемлемом состоянии. Можно предположить, что информантов не привлекает строгая дисциплина (которая должна быть в таких предприятиях) в управлении. В их представлении рабочее место должно соответствовать минимальным необходимым для работы, остальная часть должна находиться в порядке лишь для небрежного взгляда по пути из одного кабинета в другой. Но большая часть информантов отметили «токсичную» атмосферу, как внутри коллектива, так и между управляющим и острожниками. Ими было отмечено, что такая тяжелая атмосфера негативно сказывается на рабочем процессе, и в дальнейшем можем вызвать нарушение психики у тех, кто находится в таком коллективе.

Второй вопрос в этом блоке был про мотивацию, которая удерживала героя на рабочем месте. В этом вопросе информанты были солидарны и указали нужду в денежных средствах для решения бытовых вопросов. Одним из участников фокус-группы было отмечено, что помимо денежных средств у героя, возможно, был гештальт на самооборону и выражение своей позиции на нападки начальника.

Третий вопрос просил информантов проанализировать ситуацию на наличие/отсутствие субординации между начальством и работниками. Тут мнения разделились. Часть информантов прокомментировали, как «рабочие отношение», в которых можно существовать, правда, была оговорка, что для эффективной деятельности необходима субординация и распределение ролей внутри коллектива. Также присутствует мнение, что такой тип носит название авторитарный и главным элементом управления является страх, боязнь начальника – любая деятельность строится от его «пинка». Про отношение внутри коллектива было сказано немного, но опять же, мнения разделились. Часть информантов считает, что внутри коллектива нет согласия и они сообща таят злобу на начальника, а один

из информантов увидел, что героя является изгоем, его гнобят, над ним издеваются. Такой вывод был сделан на основании того, что будь в коллективе благоприятная атмосфера, взаимопонимание, то тот нервный срыв перед увольнением был бы невозможен, либо не в такой резкой форме.

Был задан контрольный вопрос – могли бы вы работать в такой организации? На что был получен единодушный ответ – Нет! Исходя из этого, можно сделать вывод, что все предпочитают гармонию и взаимопонимание в коллективе и с начальством, но часть информантов, исходя из обстоятельств, готовы пренебречь этими пунктами ради рабочего места.

Подводя итог по первому блоку, можно сказать, что существует запрос на дружный и отзывчивый коллектив, компетентного насильника, комфортное рабочее место, но чем-то из этого возможно отказаться ради материального благополучия. На основании теории А. Маслоу, выделим основные ценности из этого блока:

Таблица 9. Потребности информантов¹

Вид потребностей	Комментарий
Биологические	«Помимо радиоактивных отходов, условий труда не заметил...»; « Наверное, это получение денежных средств, чтобы оплатить необходимые нужды, что-то у него было в календаре»; «..обеспечение минимальных, простых потребностей и все». Таким образом, выделяем денежные средства и функциональность рабочего места
Социальные	«..субординации, как таковой, нет, просто общаются на уровне, как сказать, просто общаются не превозносят одного или другого..»; «.. что касается шефа и подчинённых. Все его боятся, авторитарное управление, по всей видимости, раз он так поиздевался с ним в конце. Но понятно, все его боятся. Что касается в горизонтали между самими сотрудниками, то тут а-а на лицо какое-то, скажем так, гнобление, он явно для них изгой, он тут жертва»

Второй ролик рассказывает историю героя после того, как он устроился на работу мечту и дела идут хорошо. Но обстоятельства сложились так, что в семье намечается пополнение и герой решается попросить прибавку к з/п.

¹ Выполнено автором.

Герой обращается с этой просьбой к работодателю, на что тот сообщает об отсутствии денежных средств, но предлагает заняться дополнительной трудовой деятельностью.

Вопросы к этому ролику можно объединить общей тематикой, как увеличение з/п и возможности переработок. В ходе фокус-группы мы выяснили, что информанты определяют наличие энтузиазма в увлечении дохода у самого сотрудника как основополагающий элемент так, как он строится на личных целях и желаниях работника. Работодатель лишь должен предоставить ему возможность зарабатывать больше. Грамотный руководитель должен увидеть потребность в этом у сотрудника, но тот, в свою очередь, должен показывать своей работой, намеками или прямым текстом говорить о том, что требуются финансовые перемены. Одна из форм прироста дохода – переработки – была воспринята благоприятно. Правда, была ремарка, что это должно устраивать обе стороны. Исходя из этого, мы получаем, что работодатель должен находиться в слабой позиции. По мнению информантов, он должен быть готов к повышению заработка своего сотрудника, предоставляя ему дополнительное время работы, но если такой установки у сотрудника нет, то и переработки допустимы лишь в редком случае или должны быть оговорены заранее. Никто из участников фокус-группы не высказал точку зрения – переработки ради результата компании/организации. Получается, что работодатель должен обеспечивать той заработной платой, которая прописана в трудовом договоре, а о своем финансовом повышении должен задумываться каждый индивидуально, исходя из своих потребностей. Увеличение трудовых часов допускается, но по взаимной договоренности, которая не всегда может быть выгодна работодателю, что может нанести потенциальный вред компании/организации.

Таблица 10. Потребности информантов ¹

Виды потребностей	Комментарий
Биологические	«..каждый человек должен, в принципе, стремиться у кого такая цель, если у него нет такой цели стремиться зарабатывать больше и его устраивает заработная плата, то, в принципе, он не должен этого делать..»; «..чтобы повысить доходы своей семьи он попросил прибавку, которую он заслужил»
Потребность в уважении	«..если работодателя есть понимание, что его сотрудник достаточно замотивирован, ответственен и готов стремиться к большим заработкам, поверь мне, он это заметит и такой сотрудник не когда не будет сидеть в стороне..»
Потребность в самореализации	«..ему нравится работать, раз он хочет работать больше»; «Я думаю, что он пришёл на работу мечты, он работает с энтузиазмом, что это то место, где бы он хотел работать..»

Третий ролик иллюстрирует еще одно взаимодействие между начальником и подчиненным. Действительность такова, что «работа мечты» не может приносить достаточный доход и герой вынужден вернуться на предыдущую, стабильную, но не любимую работу ради своей семьи. Прием, как и ожидалось, оказался не из приятных и герою придется нести бремя за свою прошлую непокорность. В этом блоке мы с информантами говорили о человеческом отношении и допустимых наказаниях и, в том числе, поощрениях.

В первом вопросе предоставлялось дать характеристику действиям работодателя по отношению к своему сотруднику. Участники увидели в действиях начальника переход на личности и его наказание (унизительная табличка) носит не трудовой характер, а решение кого-то лично вопроса, касающегося только из двоих. Было подмечено, что такой подход неприемлем всеми участниками фокус-группы.

Однако, не все участники оставляют ответственность за такое поведение за работодателем. Отмечается, что раз соблюдены все

¹ Выполнено автором.

юридические формальности, то и вина, если не в большей степени, то хотя бы в половину, переносится на сотрудника, а начальником лишь создаются такие условия и каждого есть право принять или отказаться от них. Такая точка зрения аргументируется тем, что, позволяя так с собой общаться, сотрудник снимает с работодателя ответственность за его психическое и физическое здоровье. Конечно, у каждого есть выбор и возможность отстаивать свою точку зрения, на лицо тут виктимблейминг, что не приемлемо, как, с точки зрения гуманизма, так и с точки зрения правового государства.

Привожу цитату из Конституции РФ¹ *«Государство гарантирует равенство прав и свобод человека и гражданина независимо от пола, расы, национальности, языка, происхождения, имущественного и должностного положения, места жительства, отношения к религии, убеждений, принадлежности к общественным объединениям, а также других обстоятельств. Запрещаются любые формы ограничения прав граждан по признакам социальной, расовой, национальной, языковой или религиозной принадлежности»*. Любое злоупотребление властью и положением должно наказываться в правовом поле и должна оказываться психологическая поддержка пострадавшему.

На вопрос о поощрении и наказании сотрудников, информантами было выделено финансовое поощрение, как основную положительную мотивацию, один из информантов был категоричен в этом вопросе и другие формы, такие как грамоты, конференции, доска почета и т. п. не приемлет. Также было сказано, что в определенных случаях требуется индивидуальный подход и всеобщая благодарность, которых будут иметь значительнее эффект, чем денежное поощрение. Какие-то определенные формы наказания (был ответ про систему штрафов) не были озвучены, было сказано, что они должны быть оговорены заранее нести системный характер, главное, чтобы они

¹ См.: Конституция Российской Федерации: принята всенародным голосованием 12 декабря 1993 г. [Электронный ресурс] // Официальный сайт компании «КонсультантПлюс». – URL: <http://www.constitution.ru/index.htm> (дата обращения: 12.04.2020).

способствовали эффективной трудовой деятельности и развитию мотивации в дальнейшем.

Таблица 11. Потребности информантов¹

Виды потребностей	Комментарии
Биологические	«Если поощрение, то для меня это только денежное и все..»
Социальные	«А что касается этических моментов, то для меня это ненормально, нельзя так к людям относиться»; «он переносит личные обиды на какую-то рабочую сторону, возможно. То есть не этично и неправильно..»
Потребность в уважении	«..работодатель себя так ведёт, потому что он знает, что с ним так можно себя вести и он точно никуда не денется с этой работы..»; «Я бы не наказывала за любую мелочь, тогда люди возможно боялись и не хотели работать. Нужно найти золотую середину в наказаниях и поощрениях, что люди могли получить какую-то позитивную сторону и также не отлынивали, скажем так от работы..»

Четвертый и последний ролик был о роли семьи в качестве мотивации при трудовой деятельности. Сюжет ролика повествует о том, что пусть герою приходится трудиться на нелюбимой работе ради своей любимой семьи. Осознание того, что он делает ради своей семьи, дочка греет ему сердце и нивелирует «токсичную» атмосферу на работе.

В этом вопросе мнения разделились, 3-е информантов назвали семью, как один из основных стимулов работать, не взирая на трудности. Наоборот, поддержка семьи помогает справиться с трудными ситуациями. Однако было отмечено, что выбор в пользу семьи при выборе трудовой деятельности будет лишь в критических случаях, когда действительно необходима любая работа и средства к существованию.

В благоприятном стечении обстоятельств, выбор должен отдавать

¹ Выполнено автором.

в пользу карьерных и личных амбиций. Двое информантов высказались в противоположном ключе и считают, что трудиться ради семьи, это жертвенность и чаще всего она беспочвенна и есть альтернативные пути решения.

Таблица 12. Потребности информантов ¹

Виды потребностей	Комментарий
Биологические	«Семья всегда мощный мотиватор и не только в работе»; «..я думаю сделать близкого человека счастливым и если для того, чтобы это сделать нужны средства, то это, наверное, будет мотивацией для работы»
Потребность в уважении	«..я не хочу работать, чтобы угодить всем, понятно да, в ущерб себе..»; «..тебе должно хотя бы комфортно работаться и если так встало, что ты должен работать ради ребёнка, потому что других возможностей нет, тогда, возможно, это приемлемо, но для себя я бы не хотела такое, скажем так, стимул работы в нормальной ситуации»

Таким образом, мы можем сделать вывод, что на сегодняшний день среди студентов кафедры «социальная работа» материальные блага и признание и уважение, как со стороны коллег и, в первую очередь, начальства одинаково равны.

Внешний стимул, как семья имеет ценность у трех информантов, но стоит отметить, что если есть возможность на потребности семьи не ссылаться, то приоритетом становятся личные амбиции. Большинству информантов хотелось бы, чтобы их трудовые и права человека соблюдать, однако при возникновении конфликта вина ложится поровну с работодателем, что идет в противоречие с гуманизмом и законодательством. Интересно, что у работающих и безработных информантов, в общем, трудовая действительность предстает похожей.

На основании полученных результатов определения потребностей информантами, мы получили следующую картину:

¹ Выполнено автором.

Таблица 13. Выявление основных потребностей среди информантов фокус-группы¹

Виды потребностей	Количество
Биологические	++++ (материальное благополучие, благополучие семьи)
Потребность в безопасности	Информантами не выявлены
Социальные	++ (доверительные, дружеские или, как минимум, бесконфликтные отношения с коллегами)
Потребность в уважении	+++ (возможность карьерного роста, соизмеримая система поощрения и наказания с выполненной работой)
Потребность в самореализации	+ («работа мечты» способствует личностному росту и развитию новых качеств)

Таким образом, нами выявлено, что основной источник мотивации среди информантов, это материальное благополучие и рабочее место с возможностью карьерного роста. Социальной стабильности информантами отмечено не было, но можно предположить, что забота о благополучии семьи может являться желанием иметь стабильную работу, медицинскую страховку и т. д. Поддерживать рабочую активность должен руководитель, который способен по достоинству оценить лучшие качества сотрудника и обеспечить возможность развиваться в карьерном плане. Атмосфера в коллективе должна быть благоприятной без ярко выраженной агрессии и соблюдения субординации, как между сотрудником – начальник, так и сотрудник-сотрудник.

Составим типологию культуры по результатам, полученным выше:

¹ Выполнено автором.

Таблица 14. Типология организационной культуры, на основании анализа ценностной ориентации информантов фокус-группы¹

Параметры, определяющие тип культуры	Тип культуры
Тип организации, размер	Выявить не удалось
Основы системы власти	Культура роли (соблюдение формальных правил, ценность — качества специалиста)
Процесс принятия решений	Культура роли (организационные и управленческие вопросы отданы начальству)
Контроль за исполнением	Культура роли (выполнение оценивается начальством, оценка на основании правил и предписаний) Культура задачи (оценка результатов и ежедневный контроль, согласно нормам, осуществляется начальством)
Отношение к людям	Культура роли (дает возможность карьерного роста) Культура задачи (раскрытие потенциала сотрудника)
Тип менеджера	Культура задачи (оценка каждого сотрудника)
Степень адаптации к изменениям	Выявить не удалось

Таким образом, получились следующие результаты: *Культура роли* (4), *Культура задачи* (3). По мнению информантов, организационная культура имеет ярко выраженные элементы двух культур (роли и задачи), что представляется в следующем определении – это бюрократическая культура, основывающаяся на системе правил и инструкций, характеризующаяся четкой специализацией, распределением ролей, прав, обязанностей, ответственности, специализацией участников, словом, всем тем, что обеспечивает административный успех. Оцениваются, в первую очередь профессиональные качества сотрудника. Допускается творческий элемент, способствующий развитию личных качеств сотрудников. Источником власти здесь является должность, а не индивидуальные качества руководителя, что сохраняет элемент субординации и воспроизводит тезис: «хороший человек – не профессия».

Теперь мы сопоставим все три таблички из наших исследований

¹ Выполнено автором.

и определим наиболее благоприятную организационную культуру среди социально ориентированных организаций на примере действующей организации, представления о качествах и ценностях основного рабочего ресурса и базовых мотивов, которые стимулируют основную трудовую деятельность.

Таблица 15. Типология организационной культуры, на основании анализа, проведенных исследований¹

Параметры, определяющие тип культуры	Ассоциация	Фокус-группа №1	Фокус-группа № 2
Тип организации, размер	Культура личности	Культура личности	Выявить не удалось
Основы системы власти	Культура задачи Культура личности	Культура личности	Культура роли
Процесс принятия решений	Культура задачи	Культура роли	Культура роли
Контроль за исполнением	Культура власти	Культура роли	Культура роли Культура задачи
Отношение к людям	Культура роли Культура задачи	Культура задачи Культура личности	Культура роли Культура задачи
Тип менеджера	Культура задачи	Культура задачи	Культура задачи
Степень адаптации к изменениям	Культура власти Культура задачи	Выявить не удалось	Выявить не удалось

Итак, мы получили следующие результаты: *Культура задачи (10), Культура роли (7), Культура личности (5), Культура власти (1)*. На основании подученных данных, мы выводим следующие определение оптимальной организационной культуры в социально ориентированных организаций.

Организационная культура должна быть приспособлена к управлению в экстремальных условиях и постоянно меняющихся ситуациях, поэтому основное внимание здесь уделяется скорости решения проблем. Она связана с эмоциональным началом, основывается на творческих ценностях и объединяет людей для достижения общих целей. Решения здесь

¹ Выполнено автором.

принимаются на основе согласия, сотрудничества, коллективной выработке идей, общих ценностях, что подразумевает координация действий. Управление строится на компетентности, профессионализме и обладании информацией. Этой культуре присуще совмещение в одной команде носителей разных функций, разных уровней компетентности и иерархическому разделению по типу исполнения заданий. Она основывается на системе правил и инструкций.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В нашем исследовании мы пришли к выводу, что организационная культура – социальное явление, которое должно существовать в организации, как основополагающее ее миссии и цели, основанное на ценностях и убеждения, которые сформированы в результате объединения группы людей и скорректированы под влияние внешней среды. Основными функциями организационной культуры являются: определение цели и миссии организации, определение формальных/неформальных отношений в организации, определение формы взаимодействия органов управления и сотрудников, имидж и образ организации. Также, в первом параграфе были приведены несколько типологий организационных культур, ссылаясь на которые нами были проведены качественные и количественные исследования.

Во втором параграфе первой главы нами было установлено определение СОНКО и определены области деятельности. Нами было отмечено, что Свердловская область активно оказывает поддержку СОНКО, от целевой программы, заканчивая дополнительными категориями, которые необходимы для гармоничного развития региона и мирного сосуществования различных народов и культур.

Во второй главе, на основании проведенного анализа анкеты, полуформализованного интервью, фокус-групп нами были получены следующие результаты по выявлению оптимальной организационной культуры в СОНКО.

Организационная культура, которая получилась после анализа анкеты: Это формализованная организация с высококачественными специалистами, которые распределены по эффективной деятельности. Внутри коллектива наблюдается стабильность и гармония при решении трудовых задач. Контроль соблюдается в рамках пропитанных правилах, а начальнику

отведена роль умелого конструктора, который грамотно распоряжается имеющимися у него ресурсами.

Организационная культура, которая получилась после анализа качественных методов: Организационная культура должна быть приспособлена к управлению в экстремальных условиях и постоянно меняющихся ситуациях, поэтому основное внимание здесь уделяется скорости решения проблем. Она связана с эмоциональным началом, основывается на творческих ценностях и объединяет людей для достижения общих целей. Решения здесь принимаются на основе согласия, сотрудничества, коллективной выработки идей, общих ценностей, что подразумевает координация действий. Управление строится на компетентности, профессионализме и обладании информацией. Этой культуре присуще совмещение в одной команде носителей разных функций, разных уровней компетентности и иерархическому разделению по типу исполнения заданий. Она основывается на системе правил и инструкций.

Два этих представления имеют много общего. Составим новое определение на основании этих выводов. Организационная культура СОНКО должна иметь компетентного и профессионального руководителя, который, в свою очередь, должен обеспечить комфортные психологические условия для своих сотрудников, грамотно оценивая их способности и способствовать их квалификации и росту. Управление строится на симбиозе формализованных правилах (четкое определение цели, задачи и оценки результатов) и свободе к творческому подходу к решению задач (нет конвейерного производства – каждая задача новое решение). Взаимодействие внутри коллектива осуществляется путем налаживания коммуникативных каналов и психологического спокойствия. Трудовые задачи решаются разделением на группы сотрудников, соблюдая квалификацию и возможности каждого для эффективного решения. Данная организация должна быть готова к резким изменениям в окружающей среде, чтобы не потерять главный ресурс – кадры.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1) Конституция Российской Федерации: принята всенародным голосованием 12 декабря 1993 г. [Электронный ресурс] // Официальный сайт компании «КонсультантПлюс». – Режим доступа: <http://www.constitution.ru/index.htm> (дата обращения: 12.04.2020).

2) Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30.11.1994 № 51-ФЗ [Электронный ресурс] // Официальный сайт компании «КонсультантПлюс». – Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5142/ (дата обращения: 12.10.2019).

3) Уголовный кодекс Российской Федерации от 13.06.1996 № 63-ФЗ [Электронный ресурс] // Официальный сайт компании «КонсультантПлюс». – Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_10699/ (дата обращения: 12.10.2019).

4) О Стратегии государственной национальной политики Российской Федерации на период до 2025 года: указ Президента РФ от 19.12.2012 № 1666 (ред. от 06.12.2018) [Электронный ресурс] // Официальный сайт компании «КонсультантПлюс». – Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_139350/ff30f91360f2917b325d507685fd90353895d2bd/ (дата обращения: 23.10.2019). Федеральный закон от 12 января 1996 года № 7-ФЗ (ред. От 02.12.2019) «О некоммерческих организациях» [Электронный адрес]. – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_8824/ (дата обращения: 12.10.2019).

5) О некоммерческих организациях: федер. закон от 12.01.1996 № 7-ФЗ [Электронный адрес] // Официальный сайт компании «КонсультантПлюс». – Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_8824/ (дата обращения: 12.10.2019).

6) О внесении изменений в отдельные законодательные акты

Российской Федерации по вопросу поддержки социально ориентированных некоммерческих организаций: федер. закон от 05.04.2010 № 40-ФЗ [Электронный ресурс] // Информационно-правовой портал «Гарант.ру». – Режим доступа: <http://base.garant.ru/12174777/> (дата обращения: 12.10.2019).

7) О внесении изменений в статью 31.1 Федерального закона «О некоммерческих организациях»: федер. закон от 19.12.2016 № 449-ФЗ [Электронный ресурс] // Официальный сайт компании «КонсультантПлюс». – Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_209006/ (дата обращения: 12.10.2019).

8) Об утверждении комплексной программы Свердловской области «Поддержка социально ориентированных некоммерческих организаций в Свердловской области на 2014 - 2016 годы»: постановление Правительства Свердловской области от 19.02.2014 № 100-ПП) [Электронный ресурс] // Электронный фонд правовой и нормативно-технической документации. – Режим доступа: <http://docs.cntd.ru/document/453135914> (дата обращения: 01.05.2020).

9) Поддержка социально ориентированных некоммерческих организаций в Свердловской области на 2018 - 2024 годы: постановление правительства Свердловской области от 31.05.2018 № 328-ПП [Электронный ресурс] // Электронный фонд правовой и нормативно-технической документации. – Режим доступа: <http://docs.cntd.ru/document/543726346> (дата обращения: 01.05.2020).

10) О внесении изменений в указ Губернатора Свердловской области от 23.09.2002 № 618-УГ «О мерах по реализации национальной политики Свердловской области»: указ Губернатора Свердловской области от 23.06.2014 № 307-УГ [Электронный ресурс] // Официальный сайт губернатора Свердловской области. – Режим доступа: <http://gubernator96.ru/uploads/document/418/307-ug.pdf> (дата обращения: 23.10.2019).

11) О государственной поддержке некоммерческих организаций

в Свердловской области (с изменениями на 3 марта 2020 года): закон Свердловской области от 27.01.2012 № 4-ОЗ [Электронный ресурс] // Электронный фонд правовой и нормативно-технической документации. – Режим доступа: <http://docs.cntd.ru/document/453114220> (дата обращения: 12.04.2020).

12) Аксеновская, Л.Н., Ордерная модель организационной культуры [Электронный ресурс]: монография / Л.Н. Аксеновская. – Москва: Академический проект, Трикста, 2007. – 303 с. – Режим доступа: http://elibrary.sgu.ru/uch_lit/312.pdf (дата обращения: 29.03.2020).

13) Андреева И.В., Бетина О.Б. Организационная культура: учебное пособие / И.В. Андреева, О.Б. Бетина. – Санкт-Петербург: Санкт-петербургский государственный инженерноэкономический университет, 2010. – 293 с.

14) Добренъков, В.И., Жабин, А.П., Афонин, Ю.А. Социология менеджмента [Электронный ресурс]: учебник для вузов / В.И. Добренъков, А.П. Жабин, Ю.А. Афонин – Москва: Академический проект; Альма Матер, 2011 – 278 с. – Режим доступа: <http://lib-04.gic.mgsu.ru/lib/2012%20-%202/69.pdf> (дата обращения: 15.03.2020).

15) Маркарян, Э.С. Избранное. Наука о культуре и императивы эпохи [Электронный ресурс]: учебное пособие / Э.С. Маркарян. – Москва: Центр гуманитарных инициатив, 2014. – 1020 с. – Режим доступа: <https://www.litres.ru/e-s-markaryan-6193053/izbrannoe-nauka-o-kulture-i-imperativy-epochi/chitat-onlayn/> (дата обращения: 10.04.2020).

16) Минцберг, Г. Структура в кулаке: создание эффективной организации / пер. Ю. Н. Капту-ревский. – Санкт-Петербург: Питер, 2004. – 512 с.

17) Шаталова, Н.И. Организационная культура: учебник / Н.И. Шаталова – Москва: Экзамен, 2006. – 652 с.

18) Рюттингер, Р. Культура предпринимательства [Электронный ресурс]: учебное пособие / пер. В.В. Щербина. – Москва: ЭКОМ, 1992. – 237

с.— Режим доступа:
https://royallib.com/book/ryuttinger_rolf/kultura_predprinimatelstva.html (дата обращения: 10.04.2020).

19) Спивак, В.А. Корпоративная культура. / В.А. Спивак. – Санкт-Петербург: Альфа-Пресс, 2001. – 352 с.

20) Стеклова, О. Е. Организационная культура: учебное пособие / О.Е. Стеклова. – Ульяновск: УлГТУ, 2007. – 127 с.

21) Сабинаина, Т.Б. Организационная культура фирмы [Электронный ресурс]: учебно-методическое пособие / Т.Б.Сабинаина. – Санкт-Петербург: Профессия, 2014.— 303с. — Режим доступа: <http://www.prometeus.nsc.ru/acquisitions/14-02-04/cont09.ssi>. (дата обращения: 10.04.2020).

22) Семенов, Ю.Г. Организационная культура: управление и диагностика [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Ю.Г. Семенов. – Москва: Логос, 2006.— 255 с.— Режим доступа: <https://rucont.ru/efd/178105>. (дата обращения: 10.04.2020).

23) Соломанидина, Т.О. Организационная культура компании: учебное пособие / Т.О. Соломанидина. – Москва: Журн. Управление персоналом, 2011. – 455 с.

24) Тихомирова, О.Г. Организационная культура: формирование, развитие и оценка / О.Г. Тихомирова. – Санкт-Петербург: СПб ГУ ИТМО, 2008. 156 с.

25) Шейн, Э.Х. Организационная культура и лидерство. Построение, эволюция, совершенство [Электронный ресурс]: учебное пособие / пер. В.А. Спивак. – Санкт-Петербург: Питер, 2002. – 336 с. .— Режим доступа: <http://www.library.fa.ru/files/Shein.pdf> (дата обращения: 10.04.2020).

26) Шихирев, П.Н. Современная социальная психология: учебное пособие для студентов вузов / П. Н. Шихирев – Москва: Наука, 1999. – 447 с.

27) Базаров, Т.Ю. Управление персоналом развивающейся организации [Электронный ресурс]: учебник для вузов / Т.Ю. Базаров. – 2-е изд. – Москва,

Юнити, 2010. – 506 с. – Режим доступа: <http://www.zagorskaya.info/wp-content/uploads/2018/06/%D0%91%D0%B0%D0%B7%D0%B0%D1%80%D0%BE%D0%B2-%D0%A2.-%D0%AE.-%D0%A3%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D0%B5-%D0%BF%D0%B5%D1%80%D1%81%D0%BE%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D0%BE%D0%BC-8-%D0%B5-%D0%B8%D0%B7%D0%B4.-%D1%81%D1%82%D0%B5%D1%80..pdf> (дата обращения: 10.04.2020).

28) Безгодов, Д. Концептуальные основания организационной культуры вуза [Электронный ресурс] / Д. Безгодов. // Высшее образование в России. – 2008. – №7. – С.125-130. – Режим доступа: <http://vovr.ru/upload/12-15.pdf> (дата обращения: 20.03.2020).

29) Безлепкин, М. Н. Организационная культура как социальная технология развития инновационной активности персонала [Электронный ресурс] / М. Н. Безлепкин // Известия Российского государственного педагогического университета им. А. И. Герцена. – 2008 . – № 69. – С. 30-34. – Режим доступа: [https://lib.herzen.spb.ru/media/magazines/contents/1/31\(69\)/bezlepin_31_69_30_34.pdf](https://lib.herzen.spb.ru/media/magazines/contents/1/31(69)/bezlepin_31_69_30_34.pdf) (дата обращения: 20.03.2020).

30) Безруков, Д.Н. Общая оценка состояния и развития организационной культуры в современной России [Электронный ресурс] / Д.Н. Безруков. // Вестник ПАГС. – 2011. – С. 162-166. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/obschaya-otsenka-sostoyaniya-i-razvitiya-organizatsionnoy-kultury-v-sovremennoy-rossii> (дата обращения: 20.03.2020).

31) Боцокина, А.О. Актуальность двухфакторной теории мотивации Фридриха Герцберга [Электронный ресурс] / А. О. Боцокина // Экономика и бизнес. – 2020. – № 5 (20). – С.48-50. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/aktualnost-dvuhfaktornoy-teorii-motivatsii-fridriha-gertsberga/viewer> (дата обращения: 10.04.2020).

32) Васяев, А.П. Организационная культура как фактор повышения

эффективности деятельности организации в современных условиях [Электронный ресурс] / А.П. Васяев // Горный информационно-аналитический бюллетень. – 2011. Отдельный выпуск № 3. – С. 91-102. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/organizatsionnaya-kultura-kak-faktor-povysheniya-effektivnosti-deyatelnosti-organizatsii-v-sovremennyh-usloviyah> (дата обращения: 20.03.2020).

33) Вольвач, В.Г. Организационная культура в контексте теории социальных систем [Электронный ресурс] / В.Г. Вольвач. // Омский научный вестник. – 2009. – №5 (81). – С. 77-81. – Режим доступа: <https://publications.hse.ru/mirror/pubs/share/folder/tgbb1uh1jz/direct/77864703> (дата обращения: 20.03.2020).

34) Грехова, Т.В. Эволюция социальной сущности организационных изменений в сфере управления качеством [Электронный ресурс] / Т.В. Грехова. // Перспективы науки. – 2011. – №1(16). – С. 82-88. – Режим доступа: https://www.spbume.ru/file/pages/79/soc_tehnologii.pdf (дата обращения: 15.03.2020).

35) Грибанькова, А.А. Организационная культура университетского образования и ее эволюция в XX веке [Электронный ресурс] / А.А. Грибанькова. // Ученые записки Орловского государственного университета. – 2012. – №9. – С. 145-151. – Режим доступа: <https://famous-scientists.ru/list/12034> (дата обращения: 15.03.2020).

36) Грошев И.В. Вопросы и проблемы оценки организационной культуры фирмы [Электронный ресурс] / И.В. Грошев. // Вестник ТГУ. – 2016. – №4 (44). – С. 194-201. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/voprosy-i-problemy-otsenki-organizatsionnoy-kultury-firmy> (дата обращения: 15.03.2020).

37) Грудистова, Е.Г. Развитие методических подходов к исследованию организационной культуры [Электронный ресурс] / Е.Г. Грудистова. // Известия ИГЭА. – 2009. – №4 (66). – С. 101-104. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/razvitie-metodicheskikh-podhodov-k-issledovaniyu->

organizatsionnoy-kultury (дата обращения: 15.03.2020).

38) Грудистова, Е.Г., Слинкова О.К. Управление организационной культурой [Электронный ресурс] / О.К. Слинкова, Е.Г. Грудистова. // Вестник ЮУрГУ. – 2009. – № 21. – С. 64-74. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-organizatsionnoy-kulturoy> (дата обращения: 15.03.2020).

39) Груздинский, А.О., Петрова О.В. Организационная культура как фактор развития инновационного университета [Электронный ресурс] / О.В. Петрова, А.О. Груздинский. // Вестник Нижегородского университета им. Н.И.Лобачевского. – 2012. – №4(1). – С.12-18. – Режим доступа: cyberleninka.ru/article/n/organizatsionnaya-kultura-kak-faktor-razvitiya-innovatsionnogo-universiteta (дата обращения: 15.03.2020).

40) Гулей, И.А. Управление организационной культурой в системе высшей школы [Электронный ресурс] / И.А. Гулей. // Управление. – 2013. – №1(41). – С.68-75. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-organizatsionnoy-kulturoy-v-sisteme-vysshey-shkoly> (дата обращения: 15.03.2020).

41) Джавадян, Г.Г. Специфика формирования организационной культуры высшего учебного заведения [Электронный ресурс] / Г.Г. Джавадян. // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. – 2011. – №8. – С.173-175. – Режим доступ: <https://cyberleninka.ru/article/n/organizatsionnaya-kultura-vuza-metodika-issledovaniya> (дата обращения: 15.03.2020).

42) Дрогобыцкий, И.Н. К вопросу синтеза новой парадигмы организационного управления [Электронный ресурс] / И.Н. Дрогобыцкий. // Вестник ОГУ. – 2011. – №4 (123). – С. 58-70. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/organizatsionnyy-menedzhment-priroda-komanda-i-lider> (дата обращения: 15.03.2020).

43) Дрожалкин, В.А. Понимание мотивации как побудителя человеческой активности [Электронный ресурс] / В. А. Дрожалкин // Молодой ученый. – 2015. – № 8 (88). – С. 848-850. – Режим доступа:

<https://moluch.ru/archive/88/17411/> (дата обращения: 10.04.2020).

44) Дружинина, А.А. Управленческая культура социального работника как ценностный ресурс личности профессионала. // А.А. Дружинина. // Социально-экономические явления и процессы. – 2011. – №12 (034). – С. 33-338.– Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlencheskaya-kultura-sotsialnogo-rabotnika-kak-tsennostnyy-resurs-lichnosti-professionala> (дата обращения: 10.04.2020).

45) Королев, А.В. Иерархическая система потребностей А. Маслоу как источник практических рекомендаций по управлению мотивацией персонала организации [Электронный ресурс] / А.В. Королев // Colloquium-journal. – 2020.– № 4-6.– С. 65-67. – Режим доступа: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=42487431> (дата обращения: 10.04.2020).

46) Ларичева, Е.А. Сравнительный анализ корпоративной, инновационной культуры и культуры производства [Электронный ресурс] / Е.А. Ларичева // Менеджмент в России и за рубежом. – 2004.– № 3 – С. 62-65. – Режим доступа: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=26201714> (дата обращения: 10.04.2020).

47) Логинова, О.Б. Проблема выбора типа организационной культуры [Электронный ресурс] / О.Б. Логинова // Научный журнал СПб ГУНИПТ.– 2011. – №2. – С. 1-7. – Режим доступа: <http://economics.ihbt.ifmo.ru/file/article/6727.pdf> (дата обращения: 10.04.2020).

48) Лукаш, А.И., Салтык, Г.А. Корпоративная культура: теоретико-методологический аспект [Электронный ресурс] / А. И. Лукаш, Г. А. Салтык // Мир культуры: культуроведение, культурография, культурология. – 2018. – № 9. – С. 23-25. – Режим доступа: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=36392590> (дата обращения: 10.04.2020).

49) Магура, М.И. Организационная культура как средство успешной реализации организационных изменений [Электронный ресурс] / М.И. Магура // Управление персоналом. – 2012. – № 1. – Режим доступа: https://www.toppersonal.ru/is.nsf/Display?OpenAgent&pagename=mag_list.html

&root_id=mag_up (дата обращения: 10.04.2020).

50) Максименко, А.А. Организационная культура как система контроля и наказания в организации [Электронный ресурс] / А.А. Максименко. // Вестник КГУ им. Н.А. Некрасова. – 2012. – №1. – С.342-344. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/organizatsionnaya-kultura-kak-sistema-kontrolya-i-nakazaniya-v-organizatsii> (режим доступа: 10.04.2020).

51) Павловский, А.И. Анализ системы ценностных ориентаций в моделях К. Стродтбека и Г. Хофстеде [Электронный ресурс] / А. И. Павловский // Научное мнение. – 2014. – № 10-1. – С. 161-164. – Режим доступа: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=23051348> (дата обращения 10.04.2020).

52) Ревина, М.А. Формирование корпоративных ценностей как инструмент воздействия на организационную культуру. [Электронный ресурс] / М.А. Ревина. // Вестник МГТУ «Станкин». – 2012. – №2(21) – С.53-55. – Режим доступа: <http://www.stankin-journal.ru/ru/articles/661> (дата обращения 10.04.2020).

53) Смирнова, А.Ю. Организационная культура образовательного учреждения в контексте представлений о новаторстве и стратегиях развития [Электронный ресурс] / А.Ю. Смирнова // Известия Саратовского университета. – 2011. – № 4. – С. 84-88. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/organizatsionnaya-kultura-obrazovatel'nogo-uchrezhdeniya-v-kontekste-predstavleniy-o-novatorstve-i-strategiyah-razvitiya/viewer> (дата обращения: 29.03.2020).

54) Стеклова, О.Е. Оценка организационной культуры и направления ее развития [Электронный ресурс] / О.Е. Стеклова. // Экономические науки. – 2010. – №2 (63). – С. 183-187. – Режим доступа: <http://elar.uspu.ru/bitstream/uspu/8890/2/04alabina2.pdf> (дата обращения: 10.04.2020).

55) Хмельницкая, Н.И. Анализ понятия «организационная культура» как подход к разработке её содержания [Электронный ресурс] // Н.И.

Хмельницкая // Вестник Челябинского государственного университета. – 2012. – № 3 (257) .– С. 47-54. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-ponyatiya-organizatsionnaya-kultura-kak-podhod-k-razrabotke-eyo-soderzhaniya> (дата обращения: 10.04.2020).

Приложение № 1 (Вопросы к интервью)

Историческая справка:

Что сподвигло вас к участию в деятельности общественной организации?

С какими трудностями вы столкнулись при формировании организации?

Описание службы:

Если говорить о территориальном расположении, то играет ли это какую-то роль?

Какие бытовые удобства необходимы для реализации вашей деятельности?

Финансирование:

Уровень вашего финансирования удовлетворяет ли потребности организации?

Какие основные группы расходов?

Есть ли финансирование со стороны инвесторов, помимо государственной поддержки?

Кадры:

Если говорить о кадрах, то есть ли заготовленный образ потенциального сотрудника (его качества, возможности)?

Считаете ли вы, что ваши сотрудники удовлетворены своим материальным положением?

Как часто появляются новые лица среди сотрудников?

Идеология:

Как бы вы описали то, чем ваша организация занимается? (Опишите в трёх словах)?

Этика:

В первую очередь, вы представитель своего народа или проводник помощи и информации?

При решении конфликтов внутри организации или диаспор, вы полагаетесь на традиции или закон?

Язык:

В вашей деятельности приветствуется «дружеское отношение» или формальный стиль?

Существует ли профессиональный слэнг?

Организационная культура и субкультура:

Какая у вас форма управления?

Как руководитель вы ждете от сотрудников полного подчинения и выполнения четко поставленных задач либо позволяете им вносить свои предложения?

Насколько от вас зависит функционирования организации? Какие обязанности и полномочия можете делегировать?

Отношение с клиентами:

Назовите, успешные, по вашему мнению, проведенные мероприятия.

Как узнают о вашей организации?

Существует ли сезонная активность вашей деятельности?

Мотивация работников:

Какие существуют методы поощрения и наказания для ваших сотрудников (добровольцев)?

Организация работы:

Какие виды услуг вы оказываете?

Как происходит выбор в организации того или иного мероприятия? Чему отдается приоритет?

Взаимодействие с сообществом:

Довольны ли вы тем, как о вас говорят СМИ?

Какими способами можно узнать о вас мигранту?

Существует ли обратная связь с «родиной»?

Приложение № 2 (Расшифровка интервью)

Антон: Для начала не могли бы вы представиться. Как вас зовут и какую должность вы занимаете?

Фарух Мирзоев: Мирзоев Фарух Мамадалиевич – председатель ассоциации национальных культурных объединений Свердловской области.

А: Расскажите, в двух словах, чем ваша ассоциация занимается?

Ф.М.: Организация, в основном, способствует взаимодействию межнациональных культурных объединений, взаимодействует с органами власти и правоохранительными органами в сферах миграционной и этнической политики, которая призвана гармонизировать наше общество.

А: Взаимодействие выражается в неформальной форме (консультационные, образовательные мероприятия) или это уже переходит в правовое поле?

Ф.М.: Мы работаем формально и неформально. На уровне круглых столов, на уровне взаимодействия, когда какие-то конфликты происходят – мы помогаем правоохранительным органам убрать «какие-то препоны» между ведущими диалог и конфликтующими сторонами. Вносим свое влияние как национальное объединение. А также, проводим спортивные мероприятия (это взаимодействие тоже), культурные мероприятия, танцы, например, (художество), далее проведение кинофестивалей, детских фестивалей, взрослых, молодежных. У нас несколько направлений, которые охватывают, практически, всю деятельность. Помимо этого, проводим мероприятия, направленные на иностранных граждан, это: обучение, адаптация, интеграция в социум.

А: Какие обстоятельства стояли у основания или вступления в ассоциацию?

Ф.М.: Мы не вступали в данную организацию, мы создавали её.

А: Вы стояли у ее истоков?

Ф.М.: Не я один, а все национальные объединения, которые хотели, чтобы в нашей области был мир, стабильность. Если вспомним, лет 15 -20 назад, ситуация была очень плохая в Свердловской области, это и митинги, и протесты на межнациональной почве, были погромы регулярные. Все это и вынудило нас объединиться и создать такую систему, чтобы все в правовом русле и в общественно-социальном направлении регулировалось. Конечно же, все лидеры национальных культурных объединений подразделяется на коренные народы, которые присутствуют здесь (Свердловская область), есть диаспоральные организации и международные организации, которые выстраивают мосты между социумом, регионами и между государствами (это

уже на уровне народной дипломатии) – это все сподвигло нас, чтобы создать эту организацию и уже от имени общин, всех организаций вести переговоры с правоохранительными органами, с органами государственной власти с муниципалитетами, чтобы выработать стратегию и пошаговую тактику, чтобы в дальнейшем не допускать (межнациональных) конфликтов. Слава богу, мы в 12-ом году создали эту ассоциацию и начали работать. Сейчас ассоциация в год проводит около 3500 мероприятий. (Мероприятия) Разного аспекта: спортивные, культурные, социальные. Многие организации занимаются благотворительностью. Все аспекты охвачены. Также, в международном аспекте. Очень важную роль играет международная дипломатия, потому что официальные документы идут год, два переговоров, а в национальных (общинах) договориться или передать информацию за день или два.

А: Как сформировалась организация?

Ф.М.: Сперва, чтобы создать организацию нужны люди, учредители, единомышленники, а дальше разработать устав. (Устав) Разработали на общем собрании, подали документы в Минюст. Минюст не увидел нарушений – дал нам аккредитацию. Далее, мы собираемся каждый третий понедельник (месяца), собираем наши насущные проблемы и обсуждаем. У кого какие проблемы есть – они вносят на стол переговоров, выводим какой-то механизм и обращаемся в соответствующие структуры, чтобы этот вопрос был решён. Далее, мы имеем право выходить на депутатов, чтобы на законодательном уровне внести изменения, корректировки какой-то закон. Конечно, в этом направлении мы слабее, потому что на законодательном уровне нужны специалисты, которые этим занимаются, конечно, у нас есть юристы, но такого уровня юристов, которые работают Госдуме, в законодательном собрании у нас нет – они все работают на платной основе. Наша общественная организация, именно общественная, которая собрана по принципу соотечественников, единомышленников. В наших рядах каждая диаспоральная организация не имеет ограничения, например, в узбекскую организацию может войти и русский, и чеченец, без разницы. Это по законодательству российской организации.

А: С какими трудностями вы столкнулись при формировании организации?

Ф.М.: Если честно, то никакого труда это не составило.

А: А общественные недовольства?

Ф.М.: А со стороны кого вы имеете (в виду)?

А: Ну, местного населения?

Ф.М.: Местное население интересуется только «жареными» фактами, конфликтами или чем-то другим. Конечно, есть всякая реакция, у нас

демократическое общество, мы всячески приветствуем это. Конечно, критика есть и критика мотивирует работать нас ещё лучше, но надо понимать, что через свои диаспоральные организации мы доносим местному населению традиции и культуру, говорим, что между нами никакой разницы нет. Через кухню, культуру, спорт мы доводим до них то, что вынуждены, обязаны жить вместе, у нас демократическое общество, свободные рыночные отношения, конечно же, возмущения есть, но не на организацию, а то, что много народа приезжает, но по соцопросам, те вакансии, которые занимают приезжие – не востребованы местным населением. Поэтому возникают трения. Местные люди не пойдут работать на маршрутку, на стройку и поэтому у нас возникают какие-то вопросы. Мы защищаем своих сограждан и стараемся помочь им во всех направлениях.

А: Как вы считаете, почему до сих пор нет доброжелательного диалога между местным населением и приезжими? Это действительно разные культуры либо это нежелание видеть новых лиц в своём городе?

Ф.М.: Во-первых, это все зависит от экономики, во-вторых от неосведомленности и плохой работы СМИ. У нас демократическая (Свердловская) область и все СМИ независимы, а для того, чтобы повышать свой рейтинг им наши культурные мероприятия не интересны. Им нужны только конфликтные ситуации, чтобы тираж повышался, это раз. Во-вторых, почему это происходит (межнациональные конфликты)? Экономическая ситуация в стране. Если мы посмотрим, то 75 % молодых людей недовольны своим положением и готовы уехать работать за границу. Опять же, они здесь конкуренцию не выдерживают. Я езжу за границу, и там наши соотечественники с удовольствием работают и на стройках, и уборщиками, и официантами, потому что трудовые профессии у нас не популярны, не престижны, а за границей я их спрашиваю: «Почему на родине не работаете? Там, вроде, нормально платят и официантам, и строителям». Мне говорят: «Ну, это не престижно и нас тут никто не знает». Там они вынуждены работать. А когда они здесь находятся, то сидят на шеи у родителей, стимула за 50-60 тыс. рублей горбатиться на стройке не будет. Конфликты из-за чего возникают? Из-за того, что бытовой конфликт можно переиграть в межнациональный. Этим политики активно занимаются. Стараются на межнациональных конфликтах заработать политические очки. Естественно, так как титульная нация (русские) около 90% и за счёт национального конфликта получают больше голосов. Любой межнациональный конфликт повышает рейтинг того, кто выступает с националистическими лозунгами. К счастью, сейчас есть 282 статья, которая начала работать и работает. Но с другой стороны, недоработка общин тоже есть, не всех, конечно, но большинство руководителей национальных культурных объединений тоже не в теме и тоже не могут работать со средствами массовой информации и негативными последствиями таких (провокационных) выступлений. Иногда сами провоцируют на межнациональный конфликт, конечно, ни к чему хорошему это не приводит. Почему население отрицательно, в большинстве своём, относится к людям другой культуры? Можно разные

привести примеры, но на опыте Украины, на опыте Грузии мы видим, как бы власти не ссорились, к народам (украинцам и грузинам) у местного населения более-менее нормальное отношение. Потому что они адаптированы, белорусы, украинцы и русские – они, практически, один этнос. Это я говорю, они по другому считают.

Религиозный фактор играет огромную роль и национальный фактор – нерусский, глаза другие – это тоже пугает местное население. А именно (остро стоит межнациональный вопрос) в Свердловской области, потому что область до 90-ых годов была закрыта, сюда нельзя было попасть людям (мигрантам) и инородцев они не видели и вдруг такой поток. Сперва с Кавказа, а потом со средней Азии. Вот представьте 300000 нового этноса, новой культуры и люди в замешательстве. Они не понимают, но наша задача, со временем, максимально нивелировать эти восприятия. С помощью кухни, вот у вас (жителей Свердловской области) много овощей, фруктов стало, начали появляться кухни различного рода, пошли фестивали. Дюди приходят, смотрят, плов попробовали и говорят: «О-о-о, это хорошо! Или посмотрели спектакль какой-нибудь, поучаствовали в спортивных мероприятиях и стереотип разрушается.

А: Данное здание (Дом народов) располагается в центре, как-то его расположение помогает вам или здесь происходит мозговой штурм, а какие-то проекты, мероприятия происходят на выездных площадках?

Ф.М.: Вы видели, у нас 82 организации состоит, мы здесь создаём рабочие условия, чтобы они смогли обсудить мероприятия – это штаб. Сами мероприятия мы здесь не сможем провести. В день в дом народов проходит 150 человек, в месяц 5000, примерно. Это здание имеет 450 кв м, полезной площади. Не можем все наши начинания проводить в массовом порядке. У нас есть день народов Урала, в среднем, 40000 посещаемостью, как здесь провести? Мы уходим на «Таганскую слободу». Также есть съезд народов Урала, на который 400-500 человек делегатов приходит, а желающих еще больше. Мы недавно проводили съезд народов Урала, зарегистрировалось 518 участников, мы думали придёт 400, но пришли все 518. Естественно, для таких мероприятий такого помещения не хватает, но все методические условия имеются. Иногда тут (Дом народов) проводит мероприятия, например, курсы по танцам. Мы стараемся через министерство культуры и спорта находить для нас соответствующие помещения, площадки.

А: Вы говорите, что у вас проходят образовательные мероприятия. Вам хватает технического оснащения?

Ф.М.: Это все наше, нам никто ничего не даёт. Это все на общественных началах. Все что вы видите это все сами, даже ремонт. Конечно, нам не хватает. Если бы финансирование было. Это все на средство общественников. Например, на госполитику (тратиться) 65 миллионов, на социальную политику около трёх. Все наши организации получили три миллиона. Что на эти деньги можно купить? А каждая национальная культурная автономия в разы больше, чем государственная поддержка.

А: Раз вы сказали про финансирование, получается, это все строится на благотворительных началах?

Ф.М.: В основном, на пожертвованиях и благотворительных началах

А: Вы упоминали о субсидиях. Где можно ознакомиться с вашей отчётностью?

Ф.М.: По всем субсидиям эта отчётность прозрачна. Вы можете на сайтах Минобразования, Минкультуры посмотреть.

А: Есть ли в вашем распоряжении штатные сотрудники?

Ф.М.: У нас два штатных сотрудника, но они оформлены на министерство культуры, потому что у нас некоммерческая организация и (мы) не имеем возможности оплачивать (зарплату). Это была договоренность с резиденцией губернатора.

А: А где вы набираете людей для осуществления ваших мероприятий?

Ф.М.: Это, конечно же, волонтеры. Привлекаем УрФУ, медицинский колледж. Волонтеры национальных культурных объединений – у каждой есть молодежное крыло. К примеру, у армян 300 человек, у таджиков 300 (волонтерской группы, актив, те кто всегда приходят), у грузин 20 человек. У остальных ещё меньше (марийцы, башкиры), потому что молодёжи не интересны свои корни – они приучены за деньги работать. Например, Германия, Израиль получают субсидии, и они привыкли только за деньги работать. Наша (таджикская), узбекская работают на безвозмездной основе.

А: Как бы вы описали волонтера, его цели, интересы.

Ф.М.: Я скажу на примере таджиков. Они ещё не отторглись (от родины), они только приехали, знают свой язык, свои традиции, у них есть чувство любви к своему народу и эти чувства приводя (их) на мероприятиях. Есть система поощрения – благодарственные письма. В каждом ВУЗе есть землячество, и мы им помогаем в (организации) мероприятий, в том числе и финансово, морально, атрибутами, кухней. Но все зависит от нас как мы их заинтересуем.

А.: Как можно узнать о вашей деятельности, о мероприятиях?

Ф.М.: К сожалению, это зависит от финансирования. Для этого нужен штат. (Ассоциация проводит) 3500 мероприятий – освещение в СМИ, в социальных сетях очень слабое. Межнациональная сфера – дело тонкое, за каждым словом надо следить, за каждым действием. Материал должен готовить профессионал. Одно неверное слово приведёт к межнациональному конфликту.

А.: К примеру, в Таджикистане существует контакт с вашей организацией, где молодой человек, собирающийся на Урал может проконсультироваться?

Ф.М.: Ограничиваемся лишь брошюрами. Мы (диаспоры), которые не обладают такими полномочиями (удаленной поддержкой). Но, например, в местном Минтруде можно получить информацию.

А: По первым впечатлениям, у вас наблюдается неформальное общение внутри организации так ли это на самом деле?

Ф.М.: Да, все вопросы мы решаем, как друзья. Многие вопросы решаем по телефону и не даём стать конфликту межнациональным. Предотвращаем конфликт, молодёжь спасаем от улиц, чтобы они в тюрьму не попали. Так же происходит взаимодействие с губернатором, куда мы вносим пути решения того или иного вопроса, прибегая к консультативному совету.

А: В качестве председателя, какими особенностями вы обладаете?

Ф.М.: У нас равноправие. У меня 82 начальника, потому что за каждым стоит народ. Они все равноправным. У нас 30 % ученые, 40 % предприниматели. Уровень образования и дохода разный. Потом есть круглый стол, где мы собираемся и обсуждаем все темы насущные для нас. За каждым стоит разное количество людей, но я не являюсь их руководителем, я с ним говорю через их руководителя. Меня назначили исполнительным директором. У каждого свое мнение. Во время голосования у меня два голоса, но обычно мы к консенсусу приходим. Право авторитета у меня нет, но мне и не надо, тогда это уже не ассоциация получится.

А: В первую очередь, вы представитель своего народа или общественный деятель? Или это неразрывные понятия?

Ф.М.: Я представитель своего народа. Родину я люблю, но я гражданин Российской Федерации – это моя страна, куда я приехал жить. Мой долг помогать своим согражданам адаптироваться, помогать и показать местным жителям свою культуру, чтобы они не боялись.

Приложение № 3 (Гайд фокус-группы № 1. Тема: волонтерство)

Добрый день, в ходе изучения темы организационная культура социально ориентированных организаций я провожу исследование по мотивации сотрудников.

Данные, полученные в ходе беседы будут использоваться в обобщённом виде и иметь анонимный характер.

ЗНАКОМСТВО:

Представьтесь, пожалуйста. Как к вам лучше обращаться в ходе беседы и уточните ваш род деятельности (1-3 минуты)

ПРАВИЛА:

1. В рамках нашего общения запрещена персональная критика в адрес кого-либо из присутствующих;
2. В рамках нашего общения запрещено перебивать выступающего;
3. Если вы не несогласны с мнением предыдущего выступающего, в порядке очереди у вас будет возможность отметить факт своего несогласия и аргументировано представить свою точку зрения;
4. Каждый должен понимать, что он не один и точки зрения других не менее интересны;
5. Мнение каждого имеет право быть озвучено. (1 минута)

ОСНОВНАЯ ЧАСТЬ:

Вашему вниманию предоставляется ряд роликов, которые способствуют представлению мотивации сотрудников.

Первый ролик:

1. Волонтерство - это дело добровольное?
2. Можно ли принудить к такого рода деятельности?
3. Какие мотивы и цели должны преследоваться волонтером?
4. Сферу помощи определяем сами или должны быть готовы к любой работе
5. Нужно ли обладать специальными навыками, чтобы быть волонтерами?

Второй ролик:

1. В каком состоянии пребывает герой ролика?
2. Как вы можете оценить потенциальную эффективность его действий?

Третий ролик:

1. Что вы можете сказать о настроении героини в ролике?
2. Есть ли отличия от героя ролика? Если есть, то какие?
3. Четвертый ролик:
4. Что вы можете сказать о разговоре, который ведут герои?
5. Какие эмоции они испытывают к своей работе? Клиентам?
6. Как вы считаете, уместно ли обсуждать личные обстоятельства своей работы?

Пятый ролик:

1. Что вы можете сказать о методиках, показанных в ролике? Какую роль играет организатор/волонтер?
2. Как вы считаете, социальноориентированная сфера подходит для инноваций? Почему?
3. Как вы считаете, существует ли универсальный метод, либо требуется индивидуальный подход для каждой ситуации?

НА ЭТОМ ВСЕ, СПАСИБО ЗА УДЕЛЁННОЕ ВРЕМЯ. До свидания

Приложение № 4 (Расшифровка фокус-группы № 1)

Модератор: *Волонтерство - это дело добровольное?*

Информант № 1: Мне кажется, что волонтерство дело добровольное и человек должен сам решать — хочет он это делать или нет. Если он не хочет это делать, то бессмысленно заниматься такой деятельностью, помогать кому-то, потому что не будет особых результатов от этого если человек сам не хочет, все.

Информант № 2: Ну, я тоже считаю, что волонтерство это добровольная деятельность (а-а), а если принуждать, то это не волонтерство, а принудительные работы.

Информант № 3: Я считаю, ну, если делать это не добровольно, то смысл тогда в волонтерстве?

Модератор: *То есть, вы считаете, что волонтерство, это добровольное дело?*

Информант № 3: Да.

Информант № 4: Я считаю, что это добровольная деятельность.

Модератор: *Можно ли принудить к такого рода деятельности? Можно ли заставить стать волонтером?*

Информант № 3: Я считаю, что невозможно заставить быть волонтером. Если человек сам хочет, то он пойдет делать, если нет, то зачем, это уже не волонтерство.

Информант № 2: Ну, заставить, конечно же, нельзя, но смотивировать и тогда уже будет по-другому, то есть (а-а) смотивировать и человек сам этого захочет и надо будет его заставлять.

Информант № 4: (а-а) Я думаю, что принудить можно, но будет ли эта деятельность эффективной — это уже другой вопрос. И нужно ли принуждать к ней?

Информант № 1: Ну, принудить можно к чему угодно, но только человек (э-э) будет это делать спустя рукава, нехотя и поэтому (вот) не будет смысла.

Модератор: *Какие мотивы и цели должны преследоваться волонтером? Зачем вообще идут в волонтерство и такого рода деятельности?*

Информант № 2: (А-а) Ну, помощь другим, как бы, возможность решить социальные проблемы (а-а) еще ... возможность помочь другим и какой-то свой социальный опыт набить, как-то так.

Модератор: *То есть, вы считаете, это альтруистические цели? И корыстного умысла не может быть?*

Информант № 2: Ну, волонтерство бывает за которое могут заплатить, но это уже на рассмотрение организатора (да) этой деятельности, но. а так, мне кажется (да), чисто от себя идет.

Информант № 4: Я считаю, что мотивы и цели должны быть альтруистическими (а-а) .. потому что, именно они ,наверное, побуждают к этой деятельности, вот ..

Модератор: *А можете привести примеры этих целей?*

Информант № 4: Допустим, желание быть полезным обществу помогать людям, не бросать в трудной обстановке ... Хоть что-то изменить.

Информант № 3: Я тоже считаю, что (мм) цели должны быть альтруистическими (кхм) и все.

Модератор: *А можете расшифровать, что в вашем понимании альтруистические цели?*

Информант № 3: Ну, помощь, например, нуждающимся, (мм) пожилым людям (какая-то), также ... больше не могу привести.

Модератор: *А-а, вот тоже небольшой вопросик. А можно ли преследовать корыстные цели будучи волонтером?*

Информант № 3: Я думаю, нет, возможно, потому что ... я думаю, что нет.

Информант № 1: Ну, (э-э) цели могут быть оказание помощи другим людям (а-а) какое-то самопроявление и с помощью волонтерской деятельности можно себе выработать какие-то черты характера, например, ответственность, умение помочь другим людям.

Модератор: *Вы сказали «выработка черт характера», это проходит в ходе деятельности и ради этих навыков иду в волонтерство? Есть ли тут корыстный умысел, личные цели?*

Информант № 1: Ну, наверное может быть такое, что люди преследуют какие-то корыстные цели, но и в ходе деятельности можно выработать такие черты характера, то есть, и то, и другое может быть, мне кажется.

Модератор: *Сферу помощи определяем сами или должны быть готовы к любой работе? Может помогать инвалидам, пожилым людям, неблагополучным семьям? Либо волонтер должен изначально понимать куда изначально идет, куда он захотел туда он идет в область, где бы он смог проявить свои лучшие качества?*

Информант № 2: (а-а) Мне кажется, что он должен быть готов к любой работе, однако, (а-а) у него должна быть возможность, как сказать, работать в той сфере, которая ему больше нравится, но если ему дать возможность поучаствовать в другой какой-то деятельности, то почему бы и нет. Развиваться можно в любой сфере.

Модератор: *А вы сказали «деятельность, которая ему нравится» (а-а), как по вашему выбирается сфера, которая тебе интересна, как ему могут быть пожилые люди или инвалиды? Есть ли какой-то критерий, как вам кажется?*

Информант № 2: Возможно у кого-то есть опыт, возможно у кого-то родственник (да), уход за инвалидом, еще за кем-то, что-то в этой сфере, то есть,

если он знает, как ухаживать за таким человеком у него может быть в приоритете.

Информант № 5: Ну, я думаю, что это зависит и от организации, которая направила его на какую-нибудь деятельность, ну, я думаю, человек сам может решить кому помогать.

Модератор: А если мы говорим про навыки и качества волонтера, например, настроился помогать пенсионерам, а его отправляют к неблагополучным семьям. Он должен быть готов к этому или он должен честно сказать своей организации, что «я не справлюсь»?

Информант № 5: Ну, я думаю, что как к этому делу переходить нужно.. Должен быть какой-то опыт, (а-а) какая-то практика, чтобы компетентно выполнять свою работу.

Информант № 1: Я считаю, что человек должен быть готов к любой работе, но если он совсем не может, например, с какой-то группой работать, то должен сказать об этом, а так, если человек хочет помогать, то он, наверное, может помочь всем. Тут неважно какой человек, кому он помогает.

Информант № 4: А-а.. Я не знаю, как, допустим, можно вообще заставить человека какой-то определенной сфере ему не подходящей работы. Если он, допустим, не хочет работать, знает, что не справится, то он может, наверное, спокойно отказаться и он будет прав. Есть, ну, .. Если есть другие сферы, в которых он чувствует себя комфортно и знает, что делать, то я считаю, что это является идеальным.

Модератор: *То есть, по вашему мнению «волонтер», это про выбор?*

Информант № 4: Да, потому что это будет наиболее эффективно, как мне кажется.

Информант № 3: (А-а) я думаю, что волонтер должен, возможно, сам выбирать в какую сферу идти. Если он имеет какие-нибудь навыки, расширенные, так сказать, (а-а), может. он может работать со многими группами. Я думаю, что волонтер должен работать так .. у волонтера должен быть выбор и быть подготовлен (а-а) немного к другой работе ,с другими группами, например.

Модератор: *То есть, вы считаете, что волонтер должен быть универсальным работником?*

Информант № 3: Да, возможно. (кхм)

Модератор: *Нужно ли обладать специальными навыками, чтобы быть волонтерами?*

Информант № 1: Ну, я думаю, что ..(м-м) не совсем обязательно ,конечно, было бы хорошо ,если человек обладал какими-то специальными навыками, но я думаю, что (э-э) для каждого человека найдется работа, даже если он без каких-либо навыков.

Модератор: А что вы можете сказать об эффективности такой работы, если волонтер будет без навыков и опыта?

Информант № 1: Ну, я думаю, что есть такая работа, которую необходимо выполнить и ее может выполнить человек без специальных навыков.

Модератор: *А, например, какая это работа?*

Информант № 1: Ну, пример, наверное, я привести не смогу.

Модератор: *Ну, хотя бы сферу, где люди могут без опыта оказывать помощь?*

Информант № 1: Ну, (а-а) что-нибудь, например, подавать что-нибудь людям, вот какая-то конференция и они дают/раздают что-нибудь, это считается волонтерской деятельностью?

Модератор: *Считается. Ну, например, кто продукты разносит, вы эту категорию имеете в виду?*

Информант № 1: Ну, да.

Информант № 4: Ну, я считаю, что если волонтеры задействованы в чем-то серьезном, где нужны специальные навыки и умения, то он должен пройти какое-то обучение, набраться опыта, может быть, у тех, кто уже (а-а) занимался и знает, что делать, но а если какая-то простая работа (а-а), подвластная любому человеку, то, в принципе, не нужно иметь навыки.

Модератор: *Вы сказали, что этому можно обучиться, а кто должен заниматься обучением волонтеров — они должны самостоятельно проходить курсы или потенциальный работодатель должен нанимать людей и обучать их?*

Информант № 4: Ну, я думаю так и так (ухмылка).

Информант № 3: Я думаю, для какой-то простой работы, не нужны какие-то специальные навыки, но..если..эта работа..более, не знаю, более затратная, возможно, то, ну, волонтер должен обладать каким-то, даже основным, навыкам в этой специальности, в специальности, специальности работы.

Модератор: *А можете привести пример области и специального навыка, хотя бы один навык?*

Информант № 3: Тоже, не знаю ..

Модератор: *Например, он работает с пожилыми людьми, он должен обладать навыками медицины?*

Информант № 3: Я думаю, что должен, потому что пожилые люди достаточно уязвимая группа, в плане здоровья, имеется в виду, и все может случиться ...

Информант № 2: Я тоже считаю, что разные, по сложности работы, есть совсем простые (принеси подай) (смеется), а есть (а-а) с теми же самыми пенсионерами, инвалидами, там (а-а) , может им (а-а) инвалидам, да, допустим, да, разные бывают категории, у кого-то физические, у кого-то психическое может быть ,да, (а-а), та же самая медицина, может быть, психология даже ,что бы с ними уметь общаться, не задеть, не обидеть, что-то такое. Все равно, подготовка нужна — как правильно ухаживать за инвалидами, там, может какая-то специальная, физические упражнения для них есть. Если ухаживать, то нужно это уметь.

Модератор: *То есть, вы считаете, что волонтер должен обладать целым комплексом необходимых знаний?*

Информант № 2: Если они работают в этой сфере, то да, а если они так, может, в свободное время этим занимаются, то не думаю, что им такую сложную работу поручат.

Информант № 5: Да, я абсолютно согласна со мнением **Информант № 2** ,я такого же мнения и считаю, что волонтер, с одной стороны, должен обладать особыми навыками, так сказать, профессиональными, если это так можно назвать и если это какая-то простая работа, ну, типа, покупка и доставка продуктов питания, лекарств, например, то как бы каждый человек, я так думаю, может, ну, вообще, если это какая-то сложная работа, то ,допустим, медицина или же психология, то волонтер должен какими-то навыками обладать.

Модератор: *А навык «коммуникация» относится к специальным навыкам?*

Информант № 5: Ну, конечно! Ну, вообще, я думаю, что разг., как бы, умение (а-а), как бы, строить разговор, беседу — это очень важно для волонтера.

Модератор: *В каком состоянии пребывает герой ролика?*

Информант № 2: Он абсолютно не знает, как себя вести в ситуации с пожилыми, он абсолютно не знает, как ухаживать на ними ,как относиться к ним ,то есть, у нет нет подготовки и показывает, что она необходима.

Модератор: *А то, что он может быть напуган, вы такой аспект не рассматриваете?*

Информант № 2: Возможно есть такое что он знает, но возможно растерялся, на, там, по предыдущему ролику видно, что он не знает ничего.

Информант № 5: Ну да, действительно, он напуган, он не понимает, что делать, (а-а) он находится в состоянии растерянности какой-то, растерянности, я не знаю, вот. То есть, какое-то чувство страха, наверное, непонимание что делать.

Модератор: *А по вашему мнению, кто виноват, он сам, потому что был не подготовлен или те люди, которые отправили на эту работу?*

Информант № 5: Ну, я считаю, что он сам. Он должен был себя на это настроить психологически, морально.

Информант № 4: Я согласна с предыдущими мнениями, у героя растерянность, страх. Он не понимает, что нужно делать.

Модератор: *А вам не кажется, что страх, неуверенности они могут пройти в ходе работы. Главное начать и все пройдет?*

Информант № 4: Иногда человеку нужно знать на что он идет и что его ожидает, чтобы это не таким шоковым... не превратилось в шоковую ситуацию,

а наш погружен в нее очень быстро и (а-а) чувствует такую растерянность. А вообще, любое начинание сопровождается какой-то внутренней уверенностью и каждому человеку приходится проходить через это, но тут дело больше в том, что (а-а) главный герой не знал, что ожидать.

Модератор: *А по вашему мнению, кто виноват? Тот, кто отправил на эту работу или он сам, потому что не подготовился?*

Информант № 4: (М-м) Я даже не знаю, кто в большей степени виноват, потому что, как и сам герой за что взяться (а-а), не понимал, так и организация, абсолютно неподготовленного человека отправили, вот, мне кажется ,это двусторонняя.

Информант № 1: Ну, я здесь увидела неприязнь и непонимание того, что нужно делать.

Модератор: И вам тот же вопрос, кто в этом виноват?

Информант № 1: Я думаю тут виноваты, в конкретной ситуации, виноваты организаторы, потому что герой не знал куда его отправят и не мог подготовиться заранее.

Информант № 3: Я увидела, что герой находится в состоянии страха и , возможно, нежелания делать ,такое впечатление , что он не хочет это делать и, возможно, его заставляют это делать. А виноваты, отвечая на ваш предыдущий вопрос, виновата организация, потому что он не знал куда его отправят до последнего момента пока они приехали вот туда ...

Модератор: *Как вы можете оценить потенциальную эффективность его действий?*

Информант № 5: То есть в этом состоянии?

Модератор: *Да. Насколько она будет эффективна.*

Информант № 5: Ну, если он находится в таком состоянии, то я думаю, что (м-м) это будет совсем неэффективно, потому что он не знает, что ему делать, какие действия предпринять, вот, это мое мнение.

Модератор: А как вы считаете, что ему стоит делать в этой ситуации? Позвонить организации и сказать, я не могу либо постараться вспомнить чему его могли потенциально научить, вспомнить опыт обращения со своими бабушками и дедушками?

Информант № 5: (М-м) Ну, я считаю, что он должен позвонить в организацию, сказать, что он не может справиться со своей работой, не может сконцентрироваться или еще что-то, вот.

Модератор: То есть, грамотно оценить свои силы?

Информант № 5: Да!

Информант № 1: Ну, я думаю, что его деятельность будет неэффективна, так как он не понимает, что нужно делать и он ничего не будет делать, либо будет делать то, что неправильно. Не будет помогать пожилым людям, практически ничего не сделает.

Модератор: А как вы думаете, он не будет помогать, потому что он не умеет или потому что волнуется и боится?

Информант № 1: Я думаю здесь одно на другое наслаивается и обе причины.

Модератор: А как вы думаете, страх можно перебороть на месте?

Информант № 1: Я думаю, что страх можно будет перебороть если хотеть этого.

Информант № 2: Мне кажется, что это будет неэффективно, поскольку, как я поняла, это дом престарелых, а в доме престарелых все равно есть режим,

которого он не знает, которого он не сможет сделать, как бы, ему никто .. не сказали, абсолютно. Он не знает, когда у них отдых, прогулка, когда у них еще что-то (а-а). Все равно, этому должны были научить, также он мог знать если бы у него был опыт по уходу за престарелыми, но не в самом «Доме», так сказать. Это совершенн..он не будет ничего делать.

Модератор: *Получается, что на месте он уже не никак не сможет исправить положение даже если он соберется духом?*

Информант № 2: Он будет в таком замешательстве, туда-сюда, так сказать, кидаться, но ничего из этого не получится — за двумя зайцами погонишься ни одного не поймаешь — он будет пытаться сделать все одновременно, как бы, он не знает последовательности действий, не знает когда, что, вот так.

Модератор: *А предположим, он все знает, но его накрыл страх. Он сможет, выйдя из страха, продолжить свою деятельность.*

Информант № 2: Если он знает, то тогда конечно, у людей есть такая, как сказать, (а-а) .. есть люди, которые могут быстро ориентироваться в сложных ситуациях ,когда у них резко проблема настигла, они придумали ее решение. Если он, как бы, обладает такими чертами, тогда да.

Модератор: *То есть, вы считаете, что не нужно сразу сдаваться, а нужно собраться и вспомнить то, чему его учили, при условии, что такая подготовка была?*

Информант № 2: Да!

Информант № 4: Я не могу оценить потенциальную эффективность его действий. (а-а) В основном, зависит это от человека от его внутренних сил и как она распорядится своими возможностями и (а-а) что, не знаю, может он сконцентрируется и вспомнит то ,что он знал и применит свои знания ,а может

быть совершенно обратный результат. Человек (а-а) будет прибывать в полной растерянности и ничего не делать.

Модератор: *А как вы считаете, как ему стоит поступить в такой ситуации? Сказать организатору, что он не справляется или попытаться что-то сделать? Продолжать ее выполнять, даже ошибаясь?*

Информант № 4: Это тоже зависит от ситуации, допустим, нет другого человека способного подменить и это человек уже взялся за эту работу, то (а-а) любые его действия, все равно же, будут приносить, хоть и минимальную, но пользу и он как-то будет получать свои опыт, будет учиться на своих ошибках.

Информант № 3: Я думаю, что его эффективность будет низкой потому что так, как он не знает, как действовать в ситуации, он будет растерян, но через какое-то время он сможет собраться и ему кто-то, даже из того же персонала, поможет ему в том же режиме, по которому живут там люди. Если разобраться, то он сможет повысить свою эффективность.

Модератор: *То есть, вы считаете, что поддержка извне сможет его стимулировать к успешному выполнению своей задачи?*

Информант № 3: Да.

Модератор: *Что вы можете сказать о настрое героини в ролике?*

Информант № 4: Героиня держится уверенно, знает, что делать, выполняет свою деятельность.

Модератор: *А вы можете предположить, она добровольно находится или нет? Вы заметили это?*

Информант № 4: Думаю, что добровольно, потому что она настроена позитивна, не знаю, каких негативных моментов я не заметила.

Информант № 3: Я думаю, что ее настрой позитивный (а-а) и она достаточно давно и добровольно помогает в доме престарелых.

Информант № 1: Видно, что героиня спокойна и уверена, она знает, что нужно пожилым людям, а что не нужно.

Информант № 5: Ну, я также думаю, она, видно, знает, что делает уверена в себе, вот.

Информант № 2: (а-а) Видно, что она уже имеет определенный опыт, подготовку, то есть, она морально на это настроена, знает, что делает, добровольно ухаживает, это видно и она думает о состоянии пенсионеров, что будет для них хорошо, а что для них будет плохо и следует правилам.

Модератор: *Есть ли отличия от героя ролика? Если есть, то какие?*

Информант № 1: Ну, да, большие отличия между ними. Героиня, она, как-то горит этим делом, ей это нравится, а герой, он не особо проявляет интерес к этому.

Информант № 4: Я тоже заметила, что между ними большие различия в плане мотивации. Героини нравится тем, чем она занимается, выполняет все, что нужно, а герой он отстранен, растерян, в основном, даже, не желает быть в этой обстановке.

Информант № 5: Ну, действительно разница есть и (а-а) главная героиня она заинтересована в этом, обладает какой-то компетентностью, то есть, а герой не особо этим заинтересован, находится в стороне и не заинтересован в этом.

Информант № 2: Видно, (а-а) что герой не знает, как себя вести в отличии от героини. Та же ситуация, что он предложил выдать пенсионерам сигары и виски (смеется), то есть, он совсем не знает, как за ними ухаживать. Раз он такое предлагает, видно, что он здесь впервые, а она прекрасна выполняет свою работу.

Информант № 3: Ну, отличия заметны и отличия в том, что героиня знает, что делать, знает, как ухаживать и ей, видимо, это нравится, а герой он совсем не знает, что нужно для пожилых и что делать.

Модератор: *Как вы считаете, почему у героини такое отношение к этой деятельности? Ваши предположения?*

Информант № 4: Может она нашла сферу по душе, где она может реализоваться и (а-а) чувствовать себя абсолютно комфортно.

Информант № 3: Да, возможно, ей эта деятельность нравится, поэтому она и начала заниматься ей.

Информант № 2: Ну, ей нравится, чем она занимается, это видно, без какой-то неприязни тут находится. Но там было сказано «я тут работаю уже год» и возможно она получает за это какие-то деньги.

Модератор: *То есть, есть уже другая мотивация?*

Информант № 2: Ну, как бы, возможно да, (и-и) альтруистические мотивы, ну и также она получает с этого какую-то выгоду, если правильно понимаю слово работаю.

Информант № 1: Я думаю (а-а) ей приносит удовольствие помогать людям и поэтому она этим занимается.

Информант № 5: Ну, я думаю, что ей это действительно интересно, она заинтересована и возможно она видит из этого не только общественную пользу, но и какой-то личный интерес из этого преследует.

Модератор: *А какой может быть интерес?*

Информант № 5: Ну, как **Информант № 2** сказала, она, как там было сказано, что она работает уже год, ну, и это заработная плата, возможно, вот.

Модератор: *Что вы может сказать о разговоре, который ведут герои?*

Информант № 2: (Э-э) Барт, мальчика же Барт зовут? Он говорит, как это, (а-а) ... Мама сказала: «как твой добровольно-принудительный день». То есть, в замешательство вводит, с одной стороны это должно быть волонтерство, но его принудили к этому, это же, как бы, звоночек, так сказать, вот... Ну, получается герой не понимает почему нужно так относиться к пенсионерам, почему за ними так все ухаживают, почему над ними так все трясутся ,потому что он ,как сказать, он не знает физиологию пожилых, что такое из-за чего они сами не способны сами за собой поухаживать, а девочка абсолютно понимает ,она давно работает в этой сфере, объясняет, что они нуждаются в этом, что им необходимо вот это обеспечение, вот.

Модератор: *А как вы считаете, этично ли обсуждать аспекты работы со своими, даже близкими, друзьями? Должно ли оставаться это на работе между вами и клиентами?*

Информант № 2: Ну, если это касается каких-то личных, каких-то может проблем пенсионера, да, если у него какие-то личные может болезни или какие-то (э-э) секреты психологические, который работник узнал в процессе свой работы, тогда это не должно абсолютно никак обсуждаться, а если каике-то общие, там, как ухаживать, что делать, это, мне кажется, можно, а какие-то личные нет.

Информант № 3: (а-а) Ну, они обсуждают (а-а) день, который провели, который день провели там, в доме престарелых, обсуждают какие-то проблемы, с которыми столкнулись (у-у) Барту не очень, вообще, не понравилось там работать, но вот эта девочка, героиня (а-а) - она показывает, что пенсионеры немного по другому видят мир ,им нужно что-то другое ,вот.

Информант № 4: Барт, в диалоге с семьей абсолютно не тактичен, обсуждает, по-моему, даже конкретного человека, если я не ошибаюсь, а Лиза, наоборот, говорит более обобщенно и каике-то положительные стороны своей

работы (а-а). Но тут сказывается незнание, вообще, (а) об этике (а-а), о чем можно говорить, о чем нельзя, как ребенок, который не понимает о чем говорит.

Информант № 5: А, ну, в разговоре видно, что мальчик, он относится абсолютно неуважительно к пожилым людям, он, наверное, даже не понимает, как бы, (э-э) как себя нужно вести и в каких ситуациях что нужно делать, как относиться, вообще, а девочка, она (а-а) относится с уважением, с почтением к пожилым людям и видна разница между ними. между их мнениями, так скажем об этом.

Информант № 1: Ну, мы видим по разговору, что ему не понравилось и даже мама спрашивала про «добровольно принудительную деятельность», то есть, (э-э) добровольно принудительная под видом добровольной и может быть у них в школе было задание, что обязательно нужно быть волонтером и может быть ему поэтому не понравилось.

Модератор: *Какие эмоции они испытывают к своей работе? Клиентам?*

Информант № 4: Барт испытывает абсолютно негативные эмоции, ему не понравилось, переживает то, что он почувствовал на работе. Он не понимает своих клиентов, их потребности, нужды и, в общем-то, их поведение, не понимает группу пожилых людей. Лиза же, наоборот, видит позитивные моменты, она (а-а) увлеклась своей работой и (а-а) понимает ту группу, с которой она работает и как с ними взаимодействовать, чтобы сделать много хорошего для них.

Информант № 3: Я думаю, что Барт испытывает дис..дискомфорт и какое-то, возможно, отторжение от всей этой работы и клиентов, а Лиза, наоборот, она.. ей нравится работать с пожилыми и ей нравится эта работа и поэтому она, возможно, рада, возможно, довольна тем, что она делает.

Информант № 1: Я не совсем вопрос понял.

Модератор: *А как вы можете оценить (а-а) их эмоции, настроение после (а-а) работы в доме престарелых?*

Информант № 1: (а-а) Ну, герою понравилось абсолютно, то есть, его день прошел в пустую, как для пожилых людей, так и для него. Мы видим, что он ничему не научился, хоть сестра его объясняла, как нужно правильно, но не понял, что нужно пожилым людям.

Модератор: *А как вы думаете, это связано с его..связано с чем, в первую очередь?*

Информант № 1: С нежеланием заниматься этим.

Информант № 5: Ну, я думаю, мальчику это абсолютно не интересно, он испытывает какой-то негатив, неприязнь, то есть, он не заинтересован совсем, ему это не понравилось, а девочка заинтересован, она с позитивом относится к этому, ей это интересно, ну, она хочет в этом развиваться, а мальчику это совсем неинтересно.

Информант № 2: Мальчик испытывает абсолютно негативные эмоции, может, он не заинтересован в этом ему это абсолютно не надо, не получает удовольствие от этой работы ему безразличны и относится к ним не толерантно, ну, исходя из тех же причин, вот. А Лиза, раз она этим занимается, значит это приносит определенное удовольствие, она от этого, так сказать, свои эмоции улучшает, но вы поняли, наверное, она альтруистична к ним относиться и с пониманием, она изучила сферу своей работы, ей это нравится.

Модератор: *Как вы считаете, уместно ли обсуждать личные обстоятельства своей работы?*

Информант № 1: Я думаю, что это не совсем этично, если клиент доверят какую-то информацию вам, то вы не должны ее рассказывать всем, если это какие-то общие вопросы «как прошел твой день», то думаю, что большинство рассказывает.

Модератор: *И как вы относитесь к тому, что рассказывают?*

Информант № 1: Ну, я думаю, что это неправильно.

Информант № 5: Ну, я думаю, что обсуждать какие-то моменты своей работы в кругу семьи это нормально, но следовать, соблюдать какие-то нормы и правила, какую-то этику, те же самые этические нормы, вот эти, уважение проявлять к своей работе, к своим клиентам, к их интересам, к своим интересам, вот.

Информант № 4: Мне кажется, это абсолютно неэтично, когда человек работает с клиентом, клиентами и говорить про них просто не имеют права (а-а). Ну вот, допустим, обсуждать с семьей может свои личные ошибки, допустим, что он хочет исправить, в чем он хочет поднатаскаться, так скажем (а-а), то есть, не должны задеваться рабочие отношения.

Информант № 2: Личные, абсолютно неуместны обсуждать, вообще, с близкой подругой, с родственниками, вообще нельзя обсуждать моменты, связанные с личной жизнью клиента, подопечных.

Информант № 3: Да, я тоже считаю, что неуместно обсуждать какие-то личные обстоятельства работы, личные проблемы клиента, но возможно, в кругу семьи обсуждать какие-то, да, свои ошибки и возможно, затрудненные вопросы, не касающиеся личной жизни клиентов.

Модератор: *А какие это вопросы могут быть?*

Информант № 3: То есть, не переходя на личности, не указывая имена, какие-то, персоналии т.д.

Модератор: *Соотнесите, пожалуйста, показанное в ролике с гуманистической теорией? Как вы можете оценить работу сотрудников с потенциалом пожилых людей?*

Информант № 2: Ну, если соотносить, то сотрудница, которая женщина взрослая, она беспокоится за состояние пожилых, девочка старается ей соответствовать, помогает ей, а Барт мешает и, он не понимает, не соответствует этому.

Модератор: *А как вы трактуете момент, когда вывели одного пожилого человека, потому что он был не согласен с общей идеей проведения терапии?*

Информант № 2: Получается, что все равно привел бы к какому-то бунту, обсуждению, война это уже негативное явление, поэтому показывают сокращенную версию пожилым, чтобы они не беспокоились об этом, не думали, а сказав, он повлиял на всех и чтобы общую массу, как сказать, общее количество, наверное, все пожилых, может, как бы не беспокоить — его вывели, правда, чтобы успокоить, чтобы не было проблемы со всеми.

Модератор: *То есть, если мы говорим про пожилых людей, но необязательно, то все должны следовать общему шаблону, общему своду правил?*

Информант № 2: Ну, если это указано в каком-то уставе или в чем-то таком, то да, но так, как они его вывели, мне кажется — неправильно. Они могли спокойно оповестить, спокойно ему сказать, это было слишком грубо.

Информант № 3: Я думаю, что, возможно как-то ущемляют права пожилых, не показывая полную версию фильма, то, что убирают несогласных с мнением, что нужно показывать урезанную версию, вот.

Модератор: А почему вы считаете, что это неправильно?

Информант № 3: Потому что, у них должна быть полная картина, они такие же люди, вот.

Модератор: *Мы можем предположить, что вырезка ярких сцен, которые могут впечатлить ранимых стариков сильно повлияет на их здоровье. Вы не рассматривали, как заботу о пожилых людях?*

Информант № 3: Возможно, но как они вывели того, скажем, кто был не согласен — это неправильно, с моей точки зрения.

Модератор: *А неправильно, то как они сделали или в принципе, что вывели и не дали ему высказаться?*

Информант № 3: То, как они его вывели. То есть, грубо, просто унесли, так сказать.

Информант № 4: Я считаю, что они не должны так поступать. Человек волен сам распоряжаться своими (а-а) интересами, мыслями и т. д. Не совсем корректно, что-то ему запрещать, если это вредит его здоровью, то об этом нужно сказать, но не действовать такими методами, которые его ущемляют в данном случае.

Модератор: *В данном случае, мы говорим про пожилых людей и они порой бывают у себя не на уме. Как вы считаете, соц. Работник, волонтер должны принимать меры, которые бы нарушали права людей, при этом, это делалось бы во благо их здоровья, например?*

Информант № 4: Только если человек не руководствуется собой, у человека слабоумие и т. д. А так, мне кажется, неправильно.

Информант № 1: Ну, мне кажется, их действия, наверное, правильным, но сделать из нужно было немножко по-другому, не так жестко, не так грубо, немножко поспокойней.

Модератор: *По-другому сделать что?*

Информант № 1: Ну, вот, даже пожилого человека при просмотре кино. Вот это действие могло (а-а) как-то возбудить остальных людей и смысла бы в этом не было.

Модератор: *То есть, вы считаете, что старика нужно было выводить из зала?*

Информант № 1: Просто по-другому.

Модератор: *А как вы считаете, должны ли были дать ему высказать свою точку зрения. Не считаете ли вы, что они ограничивают его права?*

Информант № 1: Я думаю, что они ущемили его права, но я думаю, что это они сделали во благо другим.

Модератор: *А где грань между во благо и ... Эта грань устанавливается социальным работником, норма общества?*

Информант № 1: Наверное, нормами общества. Но мы не можем это контролировать. Соцработник сам решает, что ему делать, если он хочет поступить так, то он поступит так, его никто не остановит.

Модератор: *А «под никем не остановит», вы что имеете в виду?*

Информант № 1: Он может делать что хочет, но рамках своей деятельности.

Информант № 5: А, если честно, я не поняла главную мысль этого видео, но эта ситуация, когда вывели старика с, ну, так скажем неправильно это сделав, все-таки, я считаю, надо было дать шанс высказаться по этому поводу и, ну, не делать таких грубых и резких действий.

Модератор: *А как вы думаете, если бы ему дали высказаться, то это не нанесло бы больше ущерба, он мог бы вызвать сердечный приступ у особо*

впечатлительных стариков, навести бучу, навести смуту, они потеряют доверие к социальным работникам?

Информант № 5: Я поняла, то есть, они должны были предупредить (а-а) человека, что там будут элементы войны, да, это было в ролике. Я считаю, что нужно было предупредить, какой будет сюжет, вот, то есть, старик к этому был готов, как бы, вот.

Модератор: *Чем волонтерство отличается от социального предпринимательства, благотворительности, социальной работы?*

Информант № 2: Ну, мне кажется, что, в первую очередь волонтерство, социальное предпринимательство, благотворительность, социальная работа отличаются по целям. Волонтерство — это, чисто, альтруистическая помощь людям, обществу, социальным изменениям. Социальное предпринимательство тоже направленно на социальные изменения, но уже с привлечением выгоды, наверное, все равно есть какая-то выгода. Благотворительность тоже цель — помочь в социальной сфере, так сказать, ты уже не получаешь выгоду, а уже сам скидываешься в это, ну, уже материально. Бывает и нематериальная, волонтерство тоже ведь благотворительность, только своими поступками. А социальная работа — это профессиональная деятельность, то есть, это специальность, профессия, тоже помогает людям и тоже, как бы, социальный работник получает зарплату, какая-то своя выгода, но она тоже способствует социальным изменениям, помощи общества.

Информант № 1: Э-э. Эти три вида отличаются по целям и методам своей деятельности.

Модератор: *Можете их озвучить?*

Информант № 1: Ну, вот социальный работник, он, непосредственно работает конкретно с одним клиентом, решает его проблемы, а благотворительность и социальное предпринимательство можно ожидать

выделения денежных средств на решение каких проблем, социальных. И вот в этом они отличаются.

Информант № 5: Я считаю, что волонтерство это помощь безвозмездная, то есть, когда человек хочет помочь и делает, не требуя что-то взамен, а социальное предпринимательство — это, ну, такого рода бизнес, от которого человек получает материальную, то есть, он этим зарабатывает, предоставляет какую-то помощь, поддержку обществу или какой-то определенной группе, а социальная работа, это уже профессиональная деятельность, направленная на помощь и поддержку какой-то определенной категории населения либо кого-то одного объекта, вот. То есть, их, разница между волонтерством, социальным предпринимательством и социальной работой, наверное, в том, что они преследуют разные цели.

Информант № 4: Волонтерство менее масштабное и неоплачиваемое, а социальное предпринимательство требует социального эффекта, также экономического, благотворительность, направлена, наоборот, вкладывания в какие-то сферы, меньше получение социального эффекта чем отдачи, социальная работа отличается от волонтерства тем, больше компетенций, профессиональных навыков, больше умений, а также, я думаю, что сфер больше чем у волонтеров.

Информант № 3: Я думаю, что они различаются целями, да. Ну, цель волонтерства, это безвозмездная помощь, а социальное предпринимательство, там не только социальная составляющая, но и бизнес, привлечения прибыли. Социальная работа — это деятельность человека, профессиональная деятельность, для нее нужно какие-то навыки, умения. А благотворительность, возможно, тоже получения, какого-то, ну, есть материальная благотворительность, о которой говорила **Информант № 2**, есть нематериальная, вот. Волонтерство, это что-то альтруистическое, да.

Приложение №5 (Гайд фокус-группы №2. Тема: трудовая мотивация)

Добрый день, в ходе изучения темы организационная культура социальноориентированных организаций я провожу исследование по мотивации сотрудников. Данные, полученные в ходе беседы будут использоваться в обобщённом виде и иметь анонимный характер.

ЗНАКОМСТВО:

Представьтесь, пожалуйста. Как к вам лучше обращаться в ходе беседы и уточните ваш род деятельности (1-3 минуты)

ПРАВИЛА:

1. В рамках нашего общения запрещена персональная критика в адрес кого-либо из присутствующих;
2. В рамках нашего общения запрещено перебивать выступающего;
3. Если вы не несогласны с мнением предыдущего выступающего, в порядке очереди у вас будет возможность отметить факт своего несогласия и аргументировано представить свою точку зрения;
4. Каждый должен понимать, что он не один и точки зрения других не менее интересны;
5. Мнение каждого имеет право быть озвучено. (1 минута)

ОСНОВНАЯ ЧАСТЬ:

Вашему вниманию предоставляется ряд роликов, которые способствуют представлению мотивации сотрудников.

СМОТРИМ ПЕРВЫЙ РОЛИК. Вопросы:

1. Что вы можете сказать об условиях труда;
2. Что служит мотивацией для работы;
3. Что вы можете сказать об субординации между начальством и сотрудниками. (8 минут)

СМОТРИМ ВТОРОЙ РОЛИК. Вопросы:

(предыстория: Гомер устроился на работу мечты, все идёт хорошо, пока не выясняется, что в скором времени будет ещё один ребенок и нынешнего заработка будет не хватать)

1. Что может сказать об оплате труда;
2. Как вы считаете, следует ли сотрудников стимулировать к самостоятельному приросту оклада;
3. Как вы думаете, почему на работе "мечты" хочется заниматься переработкой? (5 минут)

СМОТРИМ ТРЕТИЙ РОЛИК. Вопросы:

1. Выделите основную мотивацию к возвращению на нелюбимую работу;
2. Как вы можете охарактеризовать действия работодателя? Как вы считаете, допускается ли такое поведение работодателем;
3. Как вы себе представляете процентное соотношение поощрение и наказания работодателем. (8 минут)

СМОТРИМ ЧЕТВЕРТЫЙ РОЛИК. Вопросы:

1. Что служит мотивацией?
2. Приемлема ли для вас такая мотивация?
3. Комфортно ли было бы вам работать полагаясь на такую мотивацию? (5 минут)

НА ЭТОМ ВСЕ, СПАСИБО ЗА УДЕЛЁННОЕ ВРЕМЯ. До свидания

Приложение №6 (Расшифровка фокус-группы № 2)

Модератор: *Что вы можете сказать об условиях труда, которые были показаны в ролике?*

Информант 1: Могу сказать, что персонажу вообще не нравится там работать и он с такой радостью уходил, увольнялся с работы. Соответственно условия труда ему не нравились, они как-то ущемляли его.

Информант 2: Я соглашусь с Информантом 1, мне тоже кажется, что условия были несоответствующие его представлениям. Ему не нравилось и это, скорее всего, влияло на его производительность.

Информант 3: Насколько я понял, у персонажа были долги, значит, соответственно, зарплаты ему не хватало. Ему надоело работать на эти копейки, и он психанул.

Информант 4: По условиям труда? Я, если честно не поняла, какие у него условия труда, что касается обеспечения его, не знаю, его ресурсами компьютеров ручек, канцелярии и т.д. мне не понятно, но зато очень понятно какая психологическая обстановка в коллективе. Она явно нездоровая. Мало того, это человек либо изначально был психбольной или его сделали таким.

Реакция у него однозначно такая специфичная, так люди с нормальной психикой не увольняются. Видимо, мужика довели, поэтому он молодец, что ушёл, что решился. Я говорю, что касается условий труда, то явно условия труда в плане психологического состояния, ну они жесткие, что касается чисто технического обеспечения мне не было видно, я не поняла род его деятельности и соответственно, я не поняла на сколько он был обеспечен этими услугами.

Информант 5: Помимо радиоактивных отходов, условий труда не заметил...

Модератор: *Что служило мотивацией для героя в этом ролике до увольнения? Что служило стимулом каждый день ходить ему на работу?*

Информант 2: Наверное, это получение денежных средств, чтобы оплатить необходимые нужды, что-то у него было в календаре. Наверное, это была единственная возможность, чтобы он смог оплатить это и все.

Информант 1: Его стимул бы оплата долгов, который он отмечал в календаре. В основном, оплата долгов.

Информант 5: Зарплата, единственная мотивация!

Информант 3: Как мы видим, он работал 8 лет, значит все его устраивало, значит что-то поменялось.

Модератор: *А что по вашему мнению, служило мотивацией эти 8 лет работать?*

Информант 3: Он работал для личных нужд.

Модератор: *А что в вашем понимании личные нужды?*

Информант 3: Какие-то минимальные потребности жизнедеятельности. Там, за квартиру заплатить, не знаю, есть автомобиль, на бензин и так далее, на еду.

Информант 4: Ну, очевидно, что обеспечение минимальных, простых потребностей и все, единственное что. И потом, вера в то, что когда он закончит, расплатиться с долгами он скажет все то, что сказал им. И сожжет мосты.

Модератор: *Что вы можете сказать про субординацию между начальством и сотрудниками?*

Информант 5: На низком уровне, все в тайне ненавидят шефа!

Информант 3: Нет там субординации.

Модератор: *А как вы бы описали эти отношения?*

Информант 3: Обычные рабочие отношения.

Информант 2: Мм субординации, как таковой, нет, просто общаются на уровне, как сказать, просто общаются не превозносят одного или другого. Не ставя кого-то выше.

Модератор: *То есть, вы считаете, что между собой они равны*

Информант 2: Ну, они ра... , нет. Они возможно не равны, но они не выстраивают четких границ и позволяют вести себя так у себя в кабинет.

Модератор: *А как вы считаете, приемлемо такое поведение?*

Информант 2: Нет, я считаю, что нужна субординация для более эффективной работы.

Информант 4: Субординации предлагает четкое, ну как бы э-э, структуру управления, она как бы есть, что касается шефа и подчинённых. Все его боятся, авторитарное управление, по всей видимости, раз он так поиздевался с ним в конце. Но понятно, все его боятся. Что касается в горизонтали между самими сотрудниками, то тут, а-а на лицо какое-то, скажем так, гнобление, он явно для

них изгой, он тут жертва. Ну не знаю, по крайней мере, то, как он уходил, говорит об этом. Соответственно нездоровая обстановка в коллективе говорит о ненормальных отношениях, можно предположить, что работают они от пинка, от пинка шефа - они побежали сделали. Но понимание, что это какой-то командный дух работы, тут точно говорить не приходится.

Информант 1: Я бы тоже сказала, субординация по вертикали, они боятся начальника, то как он разгромил кабинет, значит были предпосылки... А между работникам по горизонтали нет трудностей, они на равных.

Модератор: *То, что вы увидели, как герой работал, вы считаете приемлемым такое взаимоотношением внутри коллектива и та мотивация ради которой он работал. Лично для вас, вы бы смогли существовать в этой организации, работать там?*

Информант 1: Я думаю, что я бы не смогла бы существовать в такой обстановке, потому что это ненормальные отношения мне кажется, возможно.

Информант 3: Я бы не стал работать в этой организации.

Информант 2: Для меня тоже не близка такая обстановка в коллективе.

Информант 4: Это для меня невозможная ситуация. Как только я бы услышала в свой адрес подобные реплики и комментарии и действия, то скорее всего, реакция моя была бы однозначной, что по отношению к шефу, что к коллегам. Для меня такая ситуация невозможна. И я конечно же не работала там .. Лабковский тоже бы запретил всем там работать. Нет, для меня это невозможно.

Модератор: *Что вы может сказать об оплате труда героя по соотношению с его трудовыми затратами, как минимум, по диалогу, который ведут персонажи?*

Информант 4: Я так понимаю, что до этого его зарплата устраивала и уровень трудовых затрат, соотношение было приемлемо, его все устраивало, по

сути. Сейчас он понимает, что предстоит пополнение в семье и соответственно денег ему нужно больше. Он готов, как бы, и на увеличение доходов компании и соответственно увеличение своих собственных. Делает он это с энтузиазмом и по все видимости работа ему нравится, и он не боится новых идей каких-то, они у него есть и с полным энтузиазмом он пошёл их зарабатывать. Все ок у этого человека. Его все устраивает и работодатель, и зарплата, просто сейчас нужно повысить доход и он знает, как делать, он идет и делает.

Информант 5: Разница в доходах... антимотивация.

Информант 1: Я думаю, что он пришёл на работу мечты, он работает с энтузиазмом, что это то место, где бы он хотел работать, и чтобы повысить доходы своей семьи он попросил прибавку, которую он заслужил.

Информант 3: В данной компании нет мотивации, сколько работаешь, сколько заработаешь то количество о котором договаривались первоначально.

Информант 2: Н-у-у, наверное ему нравится работать, раз он хочет работать больше и его компания получила больше и соответственно и он.

Он готов работать больше ради компании.

Модератор: *Как вы считаете, следует ли сотрудников стимулировать к самостоятельному приросту оклада?*

Информант 1: Я думаю, и сотрудники должны влиять на своё увеличение зарплаты и работодатель, возможно, должен стимулировать как-то людей увеличивать свой доход.

Информант 2: Наверное, все зависит от ситуации, но каждый человек должен, в принципе, стремиться у кого такая цель, если у него нет такой цели стремиться зарабатывать больше и его устраивает заработная плата, то, в принципе, он не должен этого делать. Это уже обязанность какая-то.

Информант 3: Я считаю, что все зависит от работодателя (эх) если он не платит, то опять же, сколько ты не работай он больше не заплатит. Тут надо

понимать, если компания готова платить без потолка в зарплате, а если компания не готова на это идти (есть какие-то стандарты), то смысла нет.

Информант 5: Должен, иначе ничего не изменится, если человек работает значит его все устраивает!

Информант 4: Вообще странно ожидать, в российских условиях, от работодателя, что он самостоятельно будет предлагать повысить зарплату если тебе это не надо. То есть если ты работаешь за маленькую зарплату и тебе все ок, ну и слава богу. Но, как понимаешь, ... сейчас некая формация работодателей молодых таких, как скажем, правильной новой формации, у них есть понимание, что должна быть взаимная заинтересованность. То есть мотивация работника должна соответствовать стратегии компании, но, то есть он должен понимать за что он работает и есть ли у него смысл реально стремиться, туда ли он вообще попал. Если работодателя есть понимание, что его сотрудник достаточно замотивирован, ответственен и готов стремиться к большим заработкам, поверь мне, он это заметит и такой сотрудник не когда не будет сидеть в сторонке и задаст острые вопросы работодателю из которых будет видно тот ли человек, которому нужно платить. Тут зависит от компании, в которую попал работник. Если он на собеседовании озвучивает свои вопросы, озвучивает свои намерения по поводу заработков, уже работодатель должен понимать того ли человека он берет. Если они нашли взаимопонимание, что один хочет много зарабатывать, а второй готов ему платить - я думаю они друг друга поймут, вот. Что касается должен ли работодатель всегда увеличивать зарплату ... ну такое... ну должен ли. Ему это не надо по своему не выгодно, наверное, вот. А работник если он знает цену своему профессионализму, навыкам и т.д. Скорее всего вопросы будут очень понятны, внятные, которые он будет задавать своему работодателю, потому что в конкурентной среде настолько хорош, что задает вопрос, а не пора ли мне з/п повысить. Я думаю, нормальный начальник это сделает, потому что хороший специалист всегда в цене. Я думаю это на каком-то уровне обсуждается.

Модератор: *Приемлемы ли для вас переработки и работа сверх того, что было оговорено в контракте?*

Информант 5: Должен, иначе ничего не изменится, если человек работает значит его все устраивает!

Информант 3: Опять же это нужно обговаривать с работодателем все зависит от суммы переработок. Не знаю, скажем з/п почасовая, стандартная, то тут опять все зависит от самого работника, кому как.

Информант 2: Я думаю, что это допустимо, если это оплачивается и устраивает обе стороны.

Информант 4: Однозначно допустимо, никто не ограничивает нас в наших правах. Если хочу работать сверхурочно, кто мне может запретить. Я думаю, что это допустимо.

Информант 1: Я тоже думаю, что это допустимо и если это устраивает обе стороны и если эти переработки оплачиваются, то почему бы и нет.

Модератор: *Как вы можете охарактеризовать действия работодателя?* **Информант 4:** В буквальном смысле, что в ролике? Про табличку «Ты»? В буквальном смысле, то противозаконно. Если фигуральном, он даёт понять, что мнение о себе такое же как мое о тебе. Вот он так позволил. Работодатель ему в этом потакает. Не особо ценит его.

Модератор: *То есть вы считаете, что проблема в сотруднике?*

Информант 4: Конечно. Понимаешь, я вообще, что сейчас делает директор этой компании - для меня это невозможно. В смысле, какие таблички, понятно, что это не в прямом смысле воспринимать надо, да. Но он принимает таких, такие находятся. Вот он пришёл и у него полный завод таких людей, понимаешь? Он создаёт такие условия, а люди соглашаются на это. Тут просто от людей зависит, я не хочу в политику вдаваться, на самом деле и если этот

конкретный ситуацию рассматривать: он предлагает такие условия и люди соглашаются. Если бы это в жизни было, то никаких табличках речи вообще не идёт, никто там насильно держать не будет, но если фигурально, то понятное дело, что условия таковы, что найдётся народ, который будет на этих условиях работать.

Модератор: *Как вы считаете, такое поведение работодателя допустимо? В том смысле, что он понимает, что человек слаб и пользуется этим.*

Информант 4: Вот для меня, как человека это недопустимо. Понимаешь, есть этические нормы, есть такие, как сказать, нормативные, в рамках законодательства. Вот мне до конца не ясно вот он что нарушает. Но скорее всего если предприятие работает и платит санэпидстанции респотребнадзору (смеется) за то, что загрязняет экологию, за то, что там кислотные дожди идут за то что государство разрешало работать и осуществлять такую деятельность и он по законодательству чист. А что касается этических моментов, то для меня это ненормально, нельзя так к людям относиться. Конечно же, конечно же нет, так нельзя.

Информант 1: Ну, это как минимум неправильно, потому что такое отношение он переносит личные обиды на какую-то рабочую сторону, возможно. То есть не этично и неправильно с моей точки зрения.

Информант 2: Я тоже считаю что это не совсем правильно, но раз он опять вернулся на эту работу, он знает как к нему относятся, опять же в этой ситуации работодатель себя так ведёт, потому что он знает, что с ним так можно себя вести и он точно никуда не денется с этой работы.

Информант 3: Такие отношения неприемлемы, вот и все.

Модератор: *Со стороны работодателя ...*

Информант 3: Да.

Модератор: *Или сотрудника?*

Информант 3: Работодателя, но сотрудника тоже никто не заставляет ходить с этой табличкой, он же может ее снять. Смотря как относится ко всему.

Информант 4: Сотруднику вообще можно подпольную деятельность вести (смеется).

Информант 3: Конечно.

Информант 5: Это перебор.

Модератор: *Как вы себе представляете процентное соотношение поощрения и наказания работодателем?*

Информант 1: Если честно, то не знаю, как ответить на это вопрос. Но поощрение — это та же премия, какие-то возможно послабления, а-а наказание — штрафы штрафная система на работе.

Модератор: *А какое процентное соотношение? Вы как работодатель чаще поощряли сотрудников или накачивали за любую мелочь?*

Информант 1: Я бы не наказывала за любую мелочь, тогда люди возможно боялись и не хотели работать. Нужно найти золотую середину в наказаниях и поощрениях, что люди могли получить какую-то позитивную сторону и также не отлынивали, скажем так от работы, вот.

Информант 3: Если поощрение, то для меня это только денежное и все.

Модератор: *А похвала, грамота, для вас это несущественно?*

Информант 3: Нет, это все ерунда. Только знания и деньги можно взять у работодателя, все остальное ерунда.

Модератор: *А будучи работодателем вы бы применяли наказания за любую оплошность?*

Информант 3: Может быть, может быть. Главное человеком оставаться.

Информант 2: Я думаю это может быть в денежной форме, но важно понимать, что для людей могут значить — общественное призвание, поэтому если работодатель знает что для каких-то сотрудников важно чувствовать себя значимым то нужно их награждать при все, хвалить при всех. Тут нужно, скорее всего, индивидуальный подход к каждому сотруднику.

Модератор: *А если мы говорим про наказания, за какие действия следует ругать?*

Информант 2: Если все это прописано в правилах, в договоре, то конечно, должны быть какие-то выговоры, а если их спускать один раз, второй раз одному другому, то вряд ли получится дисциплина. Все должно идти по правилам и договоренности.

Информант 4: В зависимости от вида деятельности, на мой взгляд потому что если ты работаешь на производстве, то не соблюдение там правил промышленной безопасности, охраны труда они всегда сопровождаются каким-то наказанием, всегда, а тут мотивированно тем, что это твоя собственная жизнь, жизнь людей, там я не знаю, репутация компании и так далее такие вещи, да. (Э-э) и конечно же на крупных предприятиях всегда соотношение (а-а) положительных и наказания, так сказать на балансе. Там общественное признание, я зарплату, кстати говоря, не отношу к, как сказать, к положительным мотивации, я считаю, что это просто оплата твоего труда, а поощрение в виде благодарности доски почёта, я не знаю, приглашение тебя на какое-то торжественное мероприятие и т.д. Но я тебе скажу это так, это работает людям это нравится до той поры пока они не чувствуют себя обманутыми в части зарплаты. Вот если работодатель хитрый и платит тебе немного, но готов тебе оплатить какую-нибудь путевку послать за какой-нибудь наградой, наградить при всех, иногда это помогает, понимаешь. Сейчас условия меняются и людям, конечно же, нужна зарплата и если их зарплата не устраивает, то этот набор не интересен, вот. А наказания (ух) они в

определённых сферах таких промышленных — обязательно нужны. Но если это ИТ-компания? торгующая организация, там, соотношение поощрения и наказания другое должно быть. Здесь должно быть больше поощрения и мотиваций, что нужна идея, то есть сплочение, а наказание... Его самым страшным наказанием должно быть его не эффективность, то есть он должен осознавать, что он не эффективен, но для этого работодателю нужно создать условия. Понятен смысл, что сферы, разные сферы предполагают разное поощрения и наказания.

Информант 5: Метод кнута и пряника работает с давних времен!
(улыбается)

Модератор: *Что служит мотивацией, чтобы оставаться на работе*

Информант 2: Я так поняла, что это дочка его, да? Значит мотивация сделать ее счастливой, чтобы она жила.

Модератор: *А для вас приемлема такая мотивация, как основополагающая?*

Информант 2: Да, конечно, я думаю сделать близкого человека счастливым и если для того, чтобы это сделать нужны средства, то это, наверное, будет мотивацией для работы.

Информант 5: Семья всегда мощный мотиватор и не только в работе.

Информант 3: Ну, в данном видео мотивация — это семья.

Модератор: *А как вы относитесь к такой мотивации, как основополагающей?*

Информант 3: Никак.

Модератор: *Никак?*

Информант 3: Нет.

Модератор: Допустим вы оказались в похожей ситуации, вам было бы комфортно работать, основываясь только на мотивации прокормить семью?

Информант 3: Ну, конечно, если бы это было все, а так должна быть ... мотивация.

Модератор: Все-таки нужна трудовая мотивация?

Информант 3: Своя! Своя нужна. Свои цели.

Модератор: А они могут отличаться от семьи?

Информант 3: Что? Ещё раз.

Модератор: Эти ценности могут отличаться от семьи, от желания семьи.

Информант 3: Но это нормально.

Информант 4: Не дай бог попасть в такую ситуацию, чтобы я работала на такой адской работе ради кого-то. Вот я не хочу, мне это не понравилось - нет. Могу сказать, что для меня (это) мне бы не хотелось так. Но я понимаю, что такое существует и многие люди работают. Я уже не хочу вдаваться в психологию таких, такого поведения, почему они такими жертвенными считают, ну так жертвенно себя ведут, но лично для меня, я бы так не хотела, не та мотивация, чтобы я ради кого-то гробила себя, допустим, даже ради ребёнка, вот, но не хочу даже такую ситуацию создавать. Вот, но я понимаю что если бы такой вопрос встал не жить не быть, то конечно, ради своего ребёнка я бы это делала, но я не считаю что мотивация основополагающая, она не должна быть такой, я не хочу работать, чтобы угодить всем, понятно да, в ущерб себе.

Информант 1: Ну, я тоже не считаю основополагающей для себя, ты должен работать, тебе должно хотя бы комфортно работаться и если так встало, что ты должен работать ради ребёнка, потому что других возможностей нет,

тогда, возможно, это приемлемо, но для себя я бы не хотела такое, скажем так, стимул работы в нормальной ситуации.