

Министерство образования и науки Российской Федерации
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ИМЕНИ Н.Г. ЧЕРНЫШЕВСКОГО»

Кафедра общей и социальной психологии

ОРДЕРНАЯ ДИАГНОСТИКА ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ
ГОСУДАРСТВЕННОГО ИНСТИТУТА (на примере регионального института
Уполномоченного по правам ребенка в Саратовской области)

АВТОРЕФЕРАТ

2 курса
направления 37.03.01 «Психология»

факультет психологии

Загородней Татьяны Николаевны

Научный руководитель
д. псих. н., профессор

подпись, дата

Аксеновская Л.Н.

Зав. кафедрой
д. псих. н., профессор

подпись, дата

Аксеновская Л.Н.

Саратов, 2018

Во введении рассматриваются: актуальность, объект, предмет, цель, задачи, методология, методика, научная новизна исследования, формулируется гипотеза, показывается новизна и практическая значимость, приводятся сведения об апробации.

Актуальность исследования. В последнее время среди исследователей сильно возрос интерес к культуре организаций. Это связано с пониманием того влияния, которое организационная культура оказывает на эффективность и результативность деятельности организации. Именно культура организации максимально охватывает все аспекты и грани жизнедеятельности людей, работающих вместе над достижением поставленных целей.

В условиях перемен, происходящих в нашей стране, выжить и преуспеть может только та организация, которая эффективно управляет изменениями, постоянно приспосабливая к ним свои службы, работу персонала, стратегии, методы работы и собственно саму организационную культуру.

Однако, следует отметить, что практически все исследования были направлены на изучение и формирование организационной культуры для деловых организаций, живущих в условиях жесткой конкуренции. Вне поля исследовательского внимания остались организации, не связанные с рыночной деятельностью и экономической конкуренцией. В частности, речь идет об Институте уполномоченного по правам ребенка.

В настоящее время только федеральные предприятия и очень небольшой процент региональных предприятий, многие из которых являются коммерческими, используют в практике управления ресурсы или ограничения, которые заключены в особенностях культуры организации. Львиной долей предприятий, как коммерческих, так и госсектора, тем более некоммерческого сектора, возможности использования инструментов ордера подхода к диагностике организационной структуры с целью повышения результативности самого предприятия пока до конца не осознаны.

Таким образом, актуальность социально-психологического изучения организационной культуры организации, которая сочетает в себе государственную и некоммерческую сферы деятельности, и в частности,

актуальность изучения института Уполномоченного по правам ребенка, определяется:

- 1) высокой общественной значимостью той деятельности, которую ведет институт УПР,
- 2) значительной ролью, которая играет организационная культура в достижении высоких результатов деятельности организации,
- 3) отсутствием отечественных и зарубежных исследований организационной культуры общественных организаций и сравнительных исследований с организациями госсектора.

Разработанные на основе исследования новые подходы к организационной культуре института УПР помогут придать более высокую результативность деятельности организации, большая часть вопросов которой связана с **юридической психологией семьи и детства.**

Цель исследования: провести сравнительную социально – психологическую диагностику организационной культуры государственного и негосударственного секторов на примере института Уполномоченного по правам ребенка в Саратовской области.

Объект исследования: организационная культура как сложный социально-психологический порядок интеракций, регулируемый подсистемами этических смыслов участников взаимодействия.

Предмет исследования: психологические особенности личности сотрудников госсектора и членов общественных организаций, общественных помощников Уполномоченного по правам ребенка, влияющие на особенности организационной культуры института Уполномоченного по правам ребенка.

Гипотеза исследования: психологические особенности личности сотрудников института УПР из числа общественных активистов, определяют такое своеобразие организационной культуры организации (института), которое заключается в наличии: 1) идейной мотивации (идеи и идеалов), 2) бескорыстии/ альтруизме и 3) нацеленности на результат, что, в совокупности обеспечивает сбалансированную и гармоничную ордерную структуру организационной культуры («семейный», «армейский» и «церковный» аспекты культуры) при ведущей роли «церковного» субордера, отвечающего за

идеологический (духовно-нравственный/ смысловой аспект культуры). Идеологическая составляющая, социально – психологический фактор, является цементирующей основой соединения различных субкультур государственно – общественного института и составляет его стержень.

Дополнительные гипотезы:

1) сложившаяся модель организации (И УПР), в которой взаимодействуют государственный и не государственный (некоммерческий) сектора с единой целью защиты прав детей и наилучшего обеспечения их интересов в регионе, наиболее полно соответствует поставленным перед организацией задачам;

2) наиболее эффективно работающими сотрудниками госсектора являются лица из числа руководителей и активистов общественного сектора, некоммерческих организаций;

3) копоративная этика, цеховая солидарность муниципальных служащих мешает общественной работе внештатных сотрудников, так как интересы группы противостоят интересам общества, в частности представители органов муниципальной власти скрывают факты нарушения прав детей, так интересы группы превыше интересов общества.

Задачи исследования:

1) Изучить теоретические работы, посвященные социально – психологическим проблемам организационной культуры.

2) Изучить теоретические работы, посвященные социально – психологическим проблемам корпоративной этики, цеховой солидарности.

3) Провести ордерную диагностику организационной культуры в различных секторах института УПР.

4) Выполнить сравнительный анализ полученных данных и разработать рекомендации по подбору сотрудников в институт УПР.

Методология исследования:

Философский уровень методологии: работы С.Л. Франка о духовности и нравственном сознании [70]

Оценочный уровень методологии: системный подход, синергетический подход (на примере работ: Б.З. Мильнера, Л.И. Евенко, В.С. Рапопорт[35]. Б.Ф. Ломова [34], А.А. Леонтьева [30]. В.Е. Семеновым [55], В.А. Богданова[7], В.А. Богданова и В.Е. Семенова [6], Я.Л. Коломенского [27], А.Н. Лутошкина [35], А.С Морозова и С.С. Папавяна [38], Л.И. Уманского [72] ; в психологии личности – Р.Х. Тугушева [61].

Частный уровень методологии: ордерный подход к изучению организационной культуры Л.Н. Аксеновской [1,2,3]

Методы исследования:

1. Моделирование(построение моделей)
2. Включенное наблюдение.
3. Анализ конкретных ситуаций (case-stady).
4. Ордерная диагностика организационной культуры (выраженность субордеров ОК; сформированность субордеров ОК; и т.д. – 4 методики).
5. Беседа.
6. Интервью.

Эмпирическая база исследования: сотрудники аппарата Уполномоченного по правам ребенка в Саратовской области, общественные организации, добровольческие объединения, социально-активные граждане – помощники УПР в муниципальных образованиях, вовлеченные в работу структуры института Уполномоченного по правам ребенка.

Всего 30 человек. Из них - 4 мужчины, 26 женщин. Возраст от 22 до 61 года.

Научная новизна исследования заключается в том, что впервые исследуется организационная культура института Уполномоченного по правам ребенка в Саратовской области, а также психологические особенности личности чиновников (госсектор) – штатных сотрудников аппарата УПР, а также добровольцев, общественных помощников УПР; их мотивация к объединению для создания результативной организационной структуры для решения определенного круга социально – значимых задач, в частности повышения эффективности работы в целях защиты прав детей и наилучшего

обеспечения их интересов в регионе.

Практическая значимость. Использование при исследовании четыре методики ордерной диагностики организационной культуры позволит получить с их помощью данные о состоянии определенных аспектов организационной культуры института Уполномоченного по правам ребенка, а так же использовать эти методики для работы над собой как «лидера» организации, так членов управленческой команды и как штатных, так и внештатных сотрудников организации.

Использованная при исследовании методика выявления склонности личности к социально значимой общественной деятельности может быть применена для разработки государственных программ с привлечением на равной правах в структуру государственной организации некоммерческих организаций, как подразделений государственного сектора.

Объем и структура работы. Магистерская работа состоит из введения, четырех глав, содержащих параграфы, заключения, списка использованных источников и приложения.

В Главе 1 рассматриваются теоретико – методологические основания сравнительного исследования организационной культуры государственной и общественной организации на примере института Уполномоченного по правам ребенка в Саратовской области, такие как социально- психологические идеи С.Л. Франка.

В разделе 1.1 рассматриваются социально – психологические идеи С.Л. Франка.

Если говорить о современном сообществе, то стоит особо выделять труды Франка С.Л., талантливый мыслитель, который, по сути, стал основателем образования психологического типа и всей психологии в Саратовском Государственном университете. Его спецконцепции, так называемой «Духовной психологии», отличаясь от психологии, которая ориентирована на людей – животных или людей–киборгов, ориентированы на «людей – образов Бога».

Идеи С.Л. Франка явились ключевыми для обоснования этико терминованных моделей научного познания и человека в ордерном подходе.

С.Л. Франк отмечает неразрывное единство психического, нравственного (этического) и духовного.

При ордерных подходах такие концепции активно разрабатывают при исследовании этико–смысловых аспектов в системе культуры и в исследованиях феноменов в «духовном лидерстве». Происходит разработка умений постановки целей и ведение за собой групп людей. Без «нравственных идеалов», про которые высказывался С.Л. Франк, это осуществить нет возможности.

Современные модели государственных организаций, в которую на одинаковых условиях должны входить государственные и общественные структуры и сообщества, нет возможности возводить без единых стержней – «нравственных идеалов».

В первой главе в разделе 1.2. были рассмотрен общенаучный уровень методологии – системный и синергетический подход.

Внедрение «системного подхода» в изучении организационной культуры организации подразумевает:

1) изучения термина - оргкультура, как система, то есть целосость с особыми качествами, имеющей в своем составе элементы и подсистемы с особыми характеристиками. Оставшись в некой степени обособленными, они вступят во взаимоотношения между собой. Таким образом, оргкультуру компаний можно рассматривать как имеющую, в своем составе субкультуры подразделений компании как подсистем, которые внутренне сложные;

2) выявление «границ» оргкультуры и ее сферы, а в ее структуре последней выявления ее составных частей – нацкультуры, профкультуры, субкультур социального характера и иных;

3) изучения оргкультуры, как имеющей цель, которая имеет неоднородную внутреннюю и внешнюю цель, подцели самостоятельного типа в отдельных подсистемах, многообразные стратегические стратегии в их достижении;

4) изучение оргкультуры как полноценной системы, учитывая ее элементарную структуру, которая создается формальным (официальным) и неформальным (неофициальным) путем, а воздействие частей в системе,

учитывая изменения в одном из элементов, приводит к цепи перемен в иных. Для подобной аналитики обычно применяют методики по моделированию;

5) изучение изменений оргкультуры, что потребует изучений внутри культуры процедур по саморегулированию, координации, перемены в ценностных установках, принятия решений, поддержанию оргкультурных балансов, а так же аналитики процедур роста, эволюции адаптивного типа, новшеств, общих «жизненных циклов» оргкультуры и ее элементов.

Синергетика (теория самоорганизации), являющаяся следующим шагом в развитии системного подхода (Г. Хакен, И. Пригожий), рассматривается сегодня как новое движение в науке, свидетельствующее о смене парадигмы в естественных и социальных науках в направлении «самоструктурирования сложных систем».

Синергетика описывает закономерности функционирования и трансформации самоорганизующихся систем. Ее специфика состоит в том, что эти закономерности являются продуктом ее собственной деятельности, а не задаются в системе извне, а, поэтому их содержание и истоки следует искать внутри самой системы.

В первой главе в разделе 1.3. было так же рассмотрено понятие «Организационная культура предприятия.», ее характеристики и функции.

В работе были рассмотрены определения понятия «организационной культуры», данные философами, социологами и психологами 20, 21 века для наилучшего восприятия эволюции термина.

Организационная культура – это доминирующие моральные нормы и ценности, принятые образцы поведения и укоренившиеся ритуалы, традиции, которые разделяются членами организации и способны воспроизводиться в этой организации через формальных или неформальных лидеров. Кроме того, необходимо сделать уточнение следующего характера: в каждой организации независимо от ее численности и сферы деятельности существует своеобразная культура, даже если она выражена исключительно через недоверие и сложилась стихийно.

Из всех функций организационной культуры, которые были описаны в работе, возможно выделить те, которые имеют принципиальное значение:

охранная, регулирующая и замещающая. Они наиболее эффективно позволяют закрепить признак воспроизводственности существующих отношений в организации. Руководитель, создавая сильную организационную культуру, формализует существующие неформальные отношения, создавая системного, «упорядоченного» работника.

Так же можно выделить понятия «организационная культура» - культура организации (небольшая численность сотрудников) и «корпоративная культура» - культура корпорации (очень большая численность сотрудников).

Первая глава, раздел 1.4 включает в себя изучение ордерного подхода к социально-психологическому изучению организационной культуры организаций.

Рассмотрено понятие «Этико-смысловые системы», которая объективирует себя в моделях управленческого взаимодействия, поражающего определенные аспекты организационной культуры.

Существует довольно много типологий организационных культур. Интересным представляется ордерный (ордер - порядок) подход к типологии организационных культур. Моделеобразующим параметром для ордерной концепции организационной культуры является управленческое взаимодействие на основе некоторых ценностей, разделяемых руководителем. Ключ к ордеру - управленческое взаимодействие.

Автор этого подхода Л.П. Аксеновская определяет управленческое взаимодействие как совместную деятельность субъектов управления по программированию и перепрограммированию организационного сознания и поведения для обеспечения жизнеспособности организации в изменяющейся внешней среде. Управленческое взаимодействие также осуществляется как процесс реализации культурной программы и изменяется в результате изменения этой программы. Автор указывает, что лидер организации инициирует определенный тип управленческого взаимодействия, порождающий в итоге всю сложную совокупность организационных взаимодействий-отношений, определяемых как социопсихологический ордер.

Являясь носителем определенной программы, лидер, вступая во взаимодействие с другими участниками организационно-управленческого

процесса, реализует эту программу и создает соответствующий ей тип организации (культурный продукт): метафорическую «семью», метафорическую «армию» или метафорическую «церковь». Л.Н. Аксеновская отмечает, что как любая личность несет в своей психике эту функциональную трехаспектность (каждый в какой-то степени заботлив, агрессивен и духовен), так и любая организация в культурном плане имеет эту трехаспектность. Каждый аспект развит больше или меньше, находится по отношению к другим в сбалансированном или разбалансированном состоянии. Другими словами, организация должна быть и «семьей», и «армией», и «церковью»: встретить и принять, как семья, забрать все для достижения своих целей, как армия, и дать смысл существованию, как церковь. В одних случаях управленческое взаимодействие - это взаимодействие родителей с детьми, в других офицеров с солдатами, в третьих - пастырей с прихожанами.

Глава 2 вместила в себя те направления, без которых по мнению лидера невозможно построение результативной организации по защите прав детей.

Так как в основе жизнедеятельности института Уполномоченного по правам ребенка лежит принцип помощи детям, восстановление поправленных прав и свобод ребенка, во второй главе были рассмотрены поведенческий аспект психологии благотворителя и благотворительности, а так же исторические предпосылки развития благотворительности в России и в Саратовской области.

Раздел 2.1. рассказал об истории благотворительности в России.

Во второй главе в разделе 2.2. было рассмотрено понятие «психологии альтруизма», даны его определения, основные виды, формы и практики.

(лат. Alter — другой, другие) — понятие, связанное с бескорыстной заботой о благополучии других; возможно соотнесение его с самоотверженностью — с приношением в жертву своих выгод в пользу блага другого человека, других людей или в целом — ради общества. Альтруизм — противоположность эгоизму. В психологии иногда рассматривается как синоним или часть просоциального поведения.

Психологи предложили ряд различных объяснений тому, почему существует альтруизм. К ним относятся

Биологические, нейробиологические, социальные, когнитивные причины.

Хотя определение альтруизма и подразумевает отсутствие награды, само же явление представляет познавательные стимулы, которые нам не очевидны. Например, мы можем облегчить страдания других потому, что добрые дела подтверждают наше мнение о себе как о чутких людях. Выделяют и другие когнитивные причины, например эмпатия.

Необходимо выделить условие, при котором невозможна эффективная деятельность организации, описанные в разделе 2.3. Целеустремленность и нацеленность на результат.

Целеустремленностью – в психологии называется способность человека формулировать задачу с определенными характеристиками, планировать свою деятельность в соответствии с потребностями цели, результативно преодолевать внешние и внутренние сопротивления.

В психологии понятие «Целеустремленность» интерактивное.

Сферами психологической сущности являются эмоция и воля, но данное понятие так же относится к интеллекту, характеру и восприятию индивида.

Объективных ограничений в развитии целеустремленности нет. Эта характеристика приобретаемая и вырабатывается серией последовательных действий.

В этом разделе была рассмотрена деятельность, ориентированная на процесс и на результат.

В третьей главе была проведена **Ордерная диагностика организационной культуры института Уполномоченного по правам ребенка в Саратовской области.**

В первую очередь в разделе 3.1. была проведена **ордерная диагностика организационной культуры сектора государственной службы.**

В разделе 3.1.1. была проведена диагностика лидера организации.

В данной организации первый (эталонный) уровень был представлен должностной позицией – Уполномоченного по правам ребенка в Саратовской области.

В организации по пониманию лидера в настоящее время с явным отрывом доминирует «армейский» субордер, причем субордера «церковь» и «семья» на сегодняшний день практически совпадают и с небольшим отрывом отстают от

«армейского» . В желаемом состоянии лидер считает, что необходимо строить «армию» под флагом «веры», и видит свою организацию с сотрудниками - «верующими бойцами», что подтверждается и данными из опросного листа «Доминирующий субордер» , где на вопрос в желаемом состоянии «Наше предприятие больше похоже на:» максимальные баллы поставлены в графах: армия, церковь, верующие бойцы. Причем «семья» получила максимальную оценку в настоящее время, и лидер не хотел бы, что бы это было так.

В разделе 3.1.2 была проведена **диагностика организационной культуры сектора государственной службы (аппарат УПР).**

Результатом опроса сотрудников Аппарата Уполномоченного по правам ребенка в Саратовской области стал факт, что они практически единодушно признали доминирующим ордер «семья» с наименьшим расогласованием с желаемым состоянием.

На второе место вышел субордер «армия», и на третье «церковь».

Исходя из данных опросного листа «Доминирующий субордер» , где на вопрос в желаемом состоянии «Наше предприятие больше похоже на:», максимальные баллы поставлены в графах: «семья», «верующие бойцы».

При сравнении результатов исследования сотрудников аппарата с результатами исследования лидера предприятия, между ними происходит некая коллизия. Лидер хочет уйти из доминирующего ордера «семья», сотрудники, напротив, хотят остаться в нем. Причем и лидер и сотрудники говорят о том, что они все являются «верующими бойцами». Т.е. на лицо единый взгляд на вещи. Хотя и некоторая расогласованность.

В разделе 3.2. была проведена **ордерная диагностика организационной культуры общественного сектора института УПР в СО.** В подразделе 3.2.1. мы провели **Ордерную диагностику организационной культуры общественного сектора из числа общественных деятелей.**

В данном варианте все также доминирует, но с еще большим отрывом субордер «семья». Причем субордера «армия» и «церковь» сильно отстают и практически совпадают по баллам. Но снова исходя из данных опросного листа «Доминирующий субордер» , где на вопрос в желаемом состоянии «Наше предприятие больше похоже на:», максимальные баллы поставлены в графах: с

огромным отрывом «семья» - 88 баллов , на втором месте «верующие бойцы» - 38 баллов, на третьем – «армия» .

При сравнении с результатами лидера, можно сказать, что общественные помощники доверяют своему лидеру, но стремятся к тому, что бы стать единой командой со все большей вовлеченностью в процесс работы на результат.

В подразделе 3.2.2. мы провели Ордерную диагностику организационной культуры общественного сектора из числа муниципальных служащих.

В данном варианте доминируют с большим отрывом субордера «семья» и «армия». Причем субордер «церковь» не сильно, но отстает.

Исходя из данных опросного листа «Доминирующий субордер», где на вопрос в желаемом состоянии «Наше предприятие больше похоже на:», максимальные баллы поставлены в графах: с огромным отрывом «семья» - 80 баллов , на втором месте «верующие бойцы» - 38 и «вооруженная семья» - по 31 баллу.

При сравнении с результатами лидера, можно сказать, что общественные помощники из числа муниципальных служащих очень доверяют своему лидеру, работают на результат, знают как работать, потому как понимают суть работы, которая является продолжением их профессиональной деятельности, причем даже нет рассогласованности по субордеру «армия», рассогласование по субордеру семья в пересчете на количество человек так же минимальна.

в субордере «армия» они едины со своим лидером, но все таки на первый план и у них выходит «семейный» субордер.

В главе 4 были подведены результаты ордерной диагностики степени выраженности субордеров организационной культуры (уровень подгруппы) Сделаны соответствующие выводы.

1) Ни одна из трех групп не повторяет порядок приоритетов субордеров, представленных лидером . Для лидера – это Армия – Церковь – Семья в Сегодняшнем состоянии и Церковь – Армия – Семья в Желаемом состоянии. Причем, во всех трех субордерах лидер последовательно желает увеличить степень выраженности каждого.

2) Для всех трех подгрупп, как штатных сотрудников, так и общественных помощников, мнение сходно между собой, но отличается от мнения лидера. Для всех как в СС (сегодняшнее состояние), так и в ЖС (желаемое состояние) субордер «семья» выходит на 1 план, «армия» на второй, «церковь» на третий. Эмоционально – целостное единство выходит на первый план.

3) Несмотря на некоторые разногласия, во всех группах наблюдается достаточно гармоничное распределение долей соотношений субордеров в настоящем состоянии, стремящимся к 33%, что говорит о приближении ордерных параметров к «идеальным» («ровно выраженным, пропорциональным»), причем максимально «идеальное» состояние наблюдается в ЖС организационной культуре сотрудников аппарата Уполномоченного, самого лидера, минимально выраженной у «Общественных деятелей».

4) Учитывая, что деятельность института УПР является достаточно высокоэффективной, предполагаем, что следование приоритетам лидера и принятие его видения для достижения высоких результатов не является необходимым. Наоборот, возможно различия способствуют более высокой эффективности.

5) Обратим внимание, что потребность в заботе у Общественных помощников (процент «семья» во всех подгруппах выше) обусловлена тем, что институт молодой, и на первоначальном этапе его развития требуется поддержка, причем в самом Аппарате сформировался практически баланс, всем сотрудникам комфортно, общественные же помощники чувствуют себя менее комфортно и устойчиво.

6) Выбор сотрудников и помощников в пользу субордерного микса «верующих бойцов» скорее говорит о стремлении идти за лидером, за его идеей, но на уровне индивидуальных предпочтений все члены команды демонстрируют потребность в заботе и поддержки «семейного типа».

Общий вывод:

В результате проведенной Ордерной диагностики организационной культуры сектора государственной службы на примере аппарата

Уполномоченного по правам ребенка, организационной культуры общественного сектора из числа общественных деятелей, а так же из числа муниципальных служащих можно сделать следующий вывод. Во всех трех случаях у сотрудников идет рассогласование с лидером организации, который хочет во главу угла поставить идею, смысловое единство организации, сотрудники же ставят эмоционально – ценностное единство организации и доверие. Во всех случаях на первый план в настоящем времени выходит общее движение к единым целям защиты прав детей и уверенность в способности их достижения. Но в то же время во всех случаях мы имеем дело с организацией, которая по единодушному представлению считает себя командой «верующих бойцов», это значит, что подсознательно члены команды идут за своим лидером и за идеей, во главу угла которой поставлена защита прав ребенка.

При написании диссертации были изучены и апробированы при работе в деятельности института Уполномоченного по правам ребенка методические материалы, труды ученых по построению организационной структуры и формированию организационной культуры организаций. Данные методики применены на практике, что позволило диагностировать и быстро устранять возникающие проблемы в работе организации, прогнозировать деятельность, повысить уровень ответственности сотрудников аппарата и общественных помощников УПР. Так же применение представленных методик позволяет принять все меры для повышения самооценки у всех участников деятельности, а так же повысить интерес к работе в структуре института Уполномоченного по правам ребенка.

Рекомендации.

Для того, чтобы сформировать деятельность, ориентированную на результат, необходимо:

- Лидеру иметь четкое представление о том, какую цель необходимо достичь. Он должен фактически "видеть" результаты своей работы и работы подчиненных. И в случае непонимания с их стороны - уметь пояснить задачу.

- Организовать пошаговое планирование предстоящей деятельности. С описанием работ, траты ресурсов и календарных планов окончания всех этапов

работы, ответственных лиц на все этапы работ. Возможно применить ресурс: Диаграмма Ганта.

- На краткосрочное, среднесрочное, долгосрочное планирование организовать контроль РЕЗУЛЬТАТОВ выполнения этапов.

- Разработать систему поощрений для сотрудников и общественных помощников для повышения мотивации в деятельности.

- Необходимо усилить составляющую «церковь», добавить смысла в работу команды, сосредоточиться на идейной мотивации, ценностей организации, прописать миссию, цели, способы достижения. Разработать и провести тренинг общественных помощников, а так же сотрудников организации по разработке миссии, определению ценностей, целей организации, а так же способов их достижения.

- Для лидера выявлено несколько точек роста: больше думать о сотрудниках, об их внутреннем мире, они были и остаются «бойцами», эта функция в них воспитана, теперь необходимо заложить в них «идею -миссию», тогда возможно более тесное объединение всех трех подгрупп для общей цели.

Заключение.

Исходя из рассматриваемой гипотезы работы, мы можем сказать, что на данном этапе развития института УПР в СО стержнем, цементирующим соединением различных субкультур, является не идеологическая составляющая, социально- психологический фактор, а эмоционально – ценностное единство организации и доверие лидеру.

Несмотря на это, исходя из достаточно гармонично распределенных составляющих, общее единство субордеров, сложившаяся модель организации (И УПР), в которой взаимодействует государственный и негосударственный (в том числе некоммерческий) сектора с единой целью защиты прав детей и наилучшему обеспечению их интересов в регионе, наиболее полно соответствует их интересам в регионе.

На данном этапе работы проведено недостаточно исследований, что бы утверждать, что наиболее эффективно работающими сотрудниками являются лица из числа руководителей и активистов из числа общественного сектора, в том числе руководители общественных организаций.

Эти исследования будут проведены в последующей работе. В ней же мы

рассмотрим, как корпоративная этика и цеховая солидарность мешает общественной работе общественных помощников из числа муниципальных служащих, вынуждая скрывать факты ущемления прав детей в муниципальных образованиях.