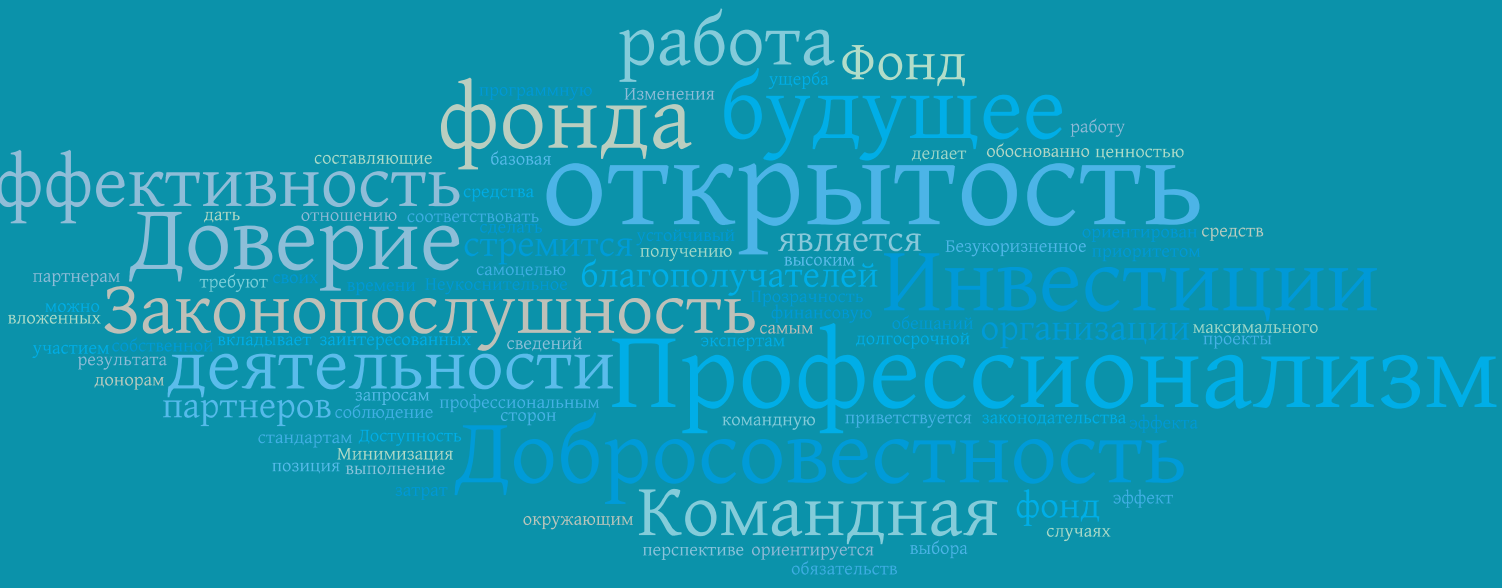
Форум Доноров

ЦЕННОСТНЫЕ ОСНОВЫ БЛАГОТВОРИТЕЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ФОНДОВ В РОССИИ

ОТЧЕТ ОБ ИССЛЕДОВАНИИ

Подготовлен ООО «Компания “Процесс Консалтинг”» для НПГО «Форум Доноров»



Форум Доноров
2015

ОГЛАВЛЕНИЕ

Аннотация **2**
Введение **3**

1. Ценности организаций: выборочный обзор публикаций **5**
1.1. Ценности организаций: общие положения 5
1.1.1. Ценности как часть организационной культуры 5
1.1.2. Категории организационных ценностей 7
1.1.3. Ценности организаций как основа для формирования целей 8
1.1.4. Ценности организаций и национальные культуры 8
1.2. Ценности организаций «третьего сектора» 10
1.2.1. Исследование Community Links (Великобритания) 10
1.2.2. Исследование Observatorio del Tercer Sector (Испания) 11
1.3. Ценности фондов 12
1.4. Обзор публикаций: краткое резюме 15

2. Уточнение задания и описание методов проведения исследования **17**
2.1. Уточнение вопросов задания на проведение исследования 17
2.2. Методы проведения исследования 18
2.2.1 Исследование декларируемых ценностей зарубежных фондов 18
2.2.2 Исследование ценностей фондов, работающих в России 18
2.2.3 Сильные стороны исследования 19
2.2.4 Ограничения данного исследования 19

3. Результаты исследования ценностей зарубежных благотворительных фондов **20**
3.1. Число ценностей 20
3.2. Формат представления ценностей 20
3.3. Определение понятия «ценность» 21
3.4. Ценности и частота их использования 21
3.5. Откуда берутся формулировки ценностей 24
3.6. Выводы 24

4. Результаты опроса руководителей фондов, работающих в России **25**
4.1. Перечень ценностей благотворительных фондов 25
4.2. Результаты анкетирования руководителей фондов 27
4.2.1. Общие характеристики фондов - участников исследования 27
4.2.2. Каковы ценности фондов, работающих в России 29
4.2.3. Какие факторы влияют на ценности фондов, работающих в России 33
4.2.4. В какой степени российские фонды ориентированы на открытое декларирование своих ценностей 35
4.2.5. Как соотносятся ценности российских и зарубежных фондов 35
4.3. Выводы 36

Продолжение следует? (вместо заключения) **37**
Приложение 1. Использованная литература 38
Приложение 2. Перечень зарубежных фондов, декларируемые ценности которых были изучены по материалам интернет-сайтов 39
Приложение 3. АНКЕТА ДЛЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ ФОНДОВ 41
Приложение 4. Фонды, принявшие участие в исследовании 46
Приложение 5. Результаты анкетирования по типам фондов 48

АННОТАЦИЯ

ДАННОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ БЫЛО ПРОВЕДЕНО ПО ИНИЦИАТИВЕ ФОРУМА ДОНОРОВ В РАМКАХ ПОДГОТОВКИ ЕЖЕГОДНОГО ДОКЛАДА О СОСТОЯНИИ И РАЗВИТИИ ФОНДОВ В РОССИИ И БЫЛО ПРИЗВАНО ОТВЕТИТЬ НА СЛЕДУЮЩИЕ ВОПРОСЫ:

1. Каковы декларируемые организационные ценности фондов, работающих в России?
2. Как ценности российских фондов соотносятся с ценностями зарубежных фондов?
3. Какие факторы влияют на формирование ценностей фондов, работающих в России?
4. В какой степени фонды, работающие в России, ориентированы на открытое декларирование своих ценностей? Чем обусловлена их позиция?

Исследование проведено ООО «Компания "Процесс Консалтинг"» в период с июля по ноябрь 2014 года.

В ХОДЕ ИССЛЕДОВАНИЯ БЫЛИ ВЫПОЛНЕНЫ СЛЕДУЮЩИЕ РАБОТЫ:

- изучена литература по ценностям организаций и сделан ее краткий обзор;
- изучены декларируемые ценности зарубежных фондов;
- проведены интервью с руководителями 10 российских фондов, а по их результатам составлен перечень организационных ценностей и анкета для руководителей фондов;
- проведено анкетирование руководителей фондов, работающих в России.

Анкета была направлена всем руководителям фондов, которые входят в базу данных Форума Доноров (всего 96 фондов). В исследовании приняли участие 59 фондов. Таким образом, число ответивших составило 60% от общего числа фондов из базы данных Форума Доноров. В числе ответивших были представлены все типы фондов. Больше всего анкет было получено от частных и корпоративных фондов, а также от фондов целевого капитала. По сравнению с ними фондов местных сообществ и фандрайзинговых фондов оказалось среди участников исследования существенно меньше.

ОСНОВНЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ:

- Исследование показало, что распространенность ценностей неравномерна: некоторые ценности разделяются значительным числом фондов, другие же – лишь отдельными фондами. Совокупность декларируемых организационных ценностей является значимой характеристикой благотворительных фондов, работающих в России. Она была выявлена и описана в рамках данного исследования впервые.
  В число организационных ценностей, которые выбрало более 40% опрошенных руководителей фондов, работающих в России, вошли: информационная открытость, добросовестность, инвестиции в будущее, профессионализм, законопослушность и командная работа. Вероятнее всего, эти ценности формировались как под воздействием внешнего окружения, так и в связи с решением внутриорганизационных проблем фондов.
- Сформированный по результатам данного исследования перечень организационных ценностей фондов, работающих в России, не имеет принципиальных отличий от перечня ценностей зарубежных фондов. Перечень ценностей, наиболее часто используемых зарубежными фондами, не совпадает с перечнем ценностей, которые чаще всего выбирали фонды, работающие в России. Вероятно, это связано со многими факторами, в том числе с особенностями внешнего окружения фондов (политического, социально-экономического, культурного).
- На основании проведенного исследования можно предположить, что организационные ценности фондов в какой-то степени зависят от типа фонда. Эта гипотеза требует дальнейшей проверки.
  В результате исследования не получено данных, которые бы свидетельствовали о зависимости организационных ценностей фондов от сферы их деятельности.
  Среди ключевых стейкхолдеров определяющее влияние на ценности фондов чаще всего оказывают учредители, руководители и правления (советы директоров) фондов. При этом влияние сотрудников фондов, доноров, партнеров и благополучателей часто является существенным.
- Большинство (более 70%) фондов в России не декларируют свои ценности публично. В основном, это объясняется осознанной позицией руководства фондов, считающего, что ценности проявляются в делах, а декларировать их не следует. Вероятнее всего, число фондов, декларирующих свои ценности, в России в ближайшие годы существенно не возрастет, а их доля не превысит 45%.

ВВЕДЕНИЕ

...Проблема заключается в том, что я сам в себя серьезно, пристально не вглядывался... Не вглядывался в себя самого, как в другого человека. Я думаю, что это – начало разговора. Надеюсь, мы после сможем еще встретиться и поделиться более глубокими размышлениями.

Председатель совета
Благотворительного фонда «Ренова»
Олег Алексеев[1]

Выбранное нами в качестве эпиграфа высказывание Олега Алексеева на конференции Форума Доноров[2] относилось к обсуждению темы ценностей благотворительности. На этой конференции обсуждались и предварительные результаты данного исследования, которое как раз было ориентировано на то, чтобы

- пристальнее вглядеться в себя,
- начать разговор о ценностях благотворительных фондов в России,
- создать предпосылки для более глубокого обсуждения в будущем.

Настоящее исследование было инициировано Форумом Доноров в рамках подготовки к ежегодной конференции «Ценности и мотивы современной благотворительности: горизонты развития». Исполнительный секретарь Форума Доноров Наталья Каминарская прокомментировала выбор темы следующим образом:

«У Форума Доноров каждый год есть какая-то тема, которой посвящены разные мероприятия: ежегодное исследование (Доклад Форума Доноров), ежегодная конференция, различные дискуссии, а в этом году еще и фотоконкурс. Тему ценностей мы выбрали, потому что нам показалось, что есть некоторый “затык” в развитии благотворительности в нашей стране в целом. Он связан с тем, что мы углубились в ее операционную составляющую: как делать то или иное? Как людей привлекать? Как именно организовывать? Как правильно деньги раздавать? И т. п. А какие-то важные вещи пропустили, и из-за этого у нас не все получается. Пропустили же мы такую базовую вещь, как ценности благотворительности.

С одной стороны, тема эта вроде как очень понятная, а с другой – достаточно сложная, и надо бы по крайней мере начать о ней разговаривать. Разобраться, есть ли в нашей работе вообще какие-то ценности за пределами библейских, общечеловеческих»[3].

Изучение ценностей – это путь к лучшему пониманию самих себя, в том числе в сравнении с другими. Именно ценности лежат в основе самых серьезных решений, которые мы принимаем. Однако «территория» эта не только мало изучена, но и весьма труднодоступна: как для людей, так и для организаций ценности (истинные ценности!) зачастую являются чем-то не высказываемым вслух, не обсуждаемым. Сама идея разговора о ценностях в чем-то противоречит сокровенной природе последних и выглядит спорной. Для того чтобы убедиться в этом, достаточно провести простой мысленный эксперимент: попробуйте ответить себе на вопрос о том, с кем и при каких условиях вы готовы были бы откровенно обсудить ваши собственные ценности.

[1] http://philanthropy.ru/analysis/2014/10/28/18529/#.VFBoqPmsVWh

[2] Москва, 23 октября 2014 года.

[3] http://philanthropy.ru/intervyu/2014/10/21/18394/#.VFBMqPmsVdB

Мы рассчитывали, что в какой-то мере сможем опереться на опыт и традиции декларирования ценностей зарубежными благотворительными фондами. Описание миссии, ви́дения будущего и ценностей (mission, vision, values – англ.) можно считать каноническим форматом краткого представления информации об организации за рубежом. Эта практика пришла из бизнеса и была успешно адаптирована некоммерческими организациями. При этом мы понимали, что лишь несколько фондов, работающих в России, открыто декларируют свои ценности. В нашей стране такую практику общепринятой назвать никак нельзя.

Таким образом, главная особенность (она же – сложность) данного исследования заключалась в специфике изучаемого объекта. Нужно было найти «точку входа» в пространство ценностей благотворительных фондов, работающих в России, найти возможность для начала разговора, значимость которого, кажется, никто не подвергал сомнению. А эмоции, то и дело возникавшие в связи с проведением исследования и обсуждением его промежуточных результатов, только подчеркивали важность выбранной темы.

Заказчиком данного исследования являлся Форум Доноров, поэтому в качестве отправной точки мы выбрали те вопросы, на которые ФД хотел получить ответы:

- Каковы ценности фондов, работающих в России? Как они соотносятся с ценностями зарубежных фондов?
- Какие факторы влияют на формирование ценностей фондов, работающих в России?
- В какой степени фонды, работающие в России, ориентированы на открытое декларирование своих ценностей? Чем обусловлена их позиция?

Настоящий отчет ориентирован в первую очередь на представителей благотворительных фондов и связанных с ними людей и организаций. Мы постарались сделать его «читабельным» и максимально полезным для неакадемической аудитории, следуя при этом общепринятой логике изложения результатов исследования:

- обзор публикаций по теме исследования или, другими словами, описание существующего интеллектуального контекста;
- обсуждение вопросов, на которые нужно получить ответ в результате исследования;
- описание и обоснование выбора методов проведения исследования;
- изложение полученных результатов и их анализ;
- предложения по возможным направлениям дальнейших размышлений, дискуссий и исследований в рамках выбранной темы.

Прежде чем перейти к основной части отчета, мы хотели бы поблагодарить:

- Форум Доноров за предоставленную нам возможность участия в такой интересной работе;
- всех руководителей фондов, которые выделили в своем безумно напряженном графике время, чтобы поговорить с нами о ценностях;
- всех руководителей фондов, которые нашли возможность ответить на вопросы анкеты;
- Вячеслава Бахмина, Ирину Лапидус, Анну Данилину и Марию Черток за активное участие в обсуждении предварительных результатов исследования и ценные советы;
- фонды, чья финансовая поддержка сделала эту работу возможной.

1. ЦЕННОСТИ ОРГАНИЗАЦИЙ: ВЫБОРОЧНЫЙ ОБЗОР ПУБЛИКАЦИЙ

Данное исследование было направлено на изучение ценностей благотворительных фондов, работающих в России. Поэтому мы обратились к публикациям о ценностях организаций, стремясь при этом обращать особое внимание на те работы, где идет речь о ценностях «третьего сектора», и в первую очередь – о ценностях фондов. Отметим сразу, что публикации о ценностях благотворительных фондов оказались на удивление немногочисленными. Обзор публикаций построен по принципу «от общего к частному»: мы начинаем с ценностей организаций, затем переходим к ценностям организаций «третьего сектора», а затем – к ценностям фондов. Самые важные для нашего исследования мысли сформулированы в конце каждого подраздела, а затем сведены в краткое резюме.

1.1. ЦЕННОСТИ ОРГАНИЗАЦИЙ: ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

Для того чтобы сделать обзор публикаций максимально полезным и читабельным, мы провели анализ литературы и выбрали несколько ключевых тем (ценности в организационной культуре; категории ценностей организаций; ценности и цели; ценности организаций и национальные культуры). Затем по каждой из этих тем мы представили одну авторитетную точку зрения.

1.1.1. Ценности как часть организационной культуры

Более 30 лет назад Эдгар Шейн впервые опубликовал свою концепцию организационной культуры, которая стала хрестоматийной. Ценности организации занимают в этой концепции важное место.

Шейн (2002) определяет организационную культуру как «совокупность базовых представлений, изобретенных, обнаруженных или разработанных определенной группой[1] по мере того, как она (группа) учится справляться с проблемами внешней адаптации и внутренней интеграции». Базовыми, по Шейну, являются только те представления, справедливость и работоспособность которых были подтверждены успешной практикой, и потому они транслируются новым членам организации как правильный способ воспринимать, думать и чувствовать.

Шейн выделил три уровня организационной культуры:

Уровень 1. Артефакты[2] и результаты деятельности, такие как продукты, технологии, произведения искусства, формальная структура организации, система лидерства, устойчивые способы отношения с внешней средой, поведение членов организации. Проявления организационной культуры на этом уровне наблюдаемы, но часто с трудом поддаются «расшифровке». Ответ на вопрос, почему артефакты приняли именно такую форму, лежит на втором уровне анализа.

[1] Термин «группа» используется Шейном как синоним термина «организация».

[2] В широком смысле артефакты (от латинского «искусственно сделанный») – это процесс или образование, несвойственное изучаемому объекту в норме и возникающее в ходе и вследствие его исследования. В данном случае речь идет об очевидных проявлениях культуры.

Уровень 2. Ценности организации, которые формируются в результате достижения консенсуса между участниками группы. Ценности осознаются членами организации в большей степени, чем базовые представления (см. уровень 3).

Уровень 3. Базовые представления об отношении к окружению; о природе реальности, времени и пространства; о природе человека; о природе человеческой активности; о природе человеческих отношений. Этот уровень организационной культуры принимается как данность, невидим и существует в подсознании людей. Особенностью этих базовых представлений является их «априорность», ультимативность. Ключевую роль здесь играют руководители организации, которые являются носителями тех или иных представлений. Совокупность этих базовых представлений образует так называемую «культурную парадигму организации». Процесс усвоения и структурирования определенных представлений в сознании членов организации, по Э. Шейну, вызван стремлением индивидов избежать неопределенности, достичь уверенности в повседневной жизни, а «культурная парадигма» в рамках данной организации позволяет избежать этой неопределенности и задает отношение индивида к окружающему миру.

Шейн считает, что формирование организационной культуры всегда отражает чьи-то собственные ценности или чье-то понимание «должного порядка вещей в отличие от того, что есть в реальности». Для иллюстрации этой точки зрения он приводит такой пример. Предположим, бизнес-компания столкнулась с новой для нее проблемой. В этом случае любое предложенное решение может иметь лишь статус ценности, поскольку у организации нет практического опыта преодоления подобных ситуаций, а следовательно, нет и оснований для согласия относительно того, что реально работает в таком случае. Если, скажем, в начинающем бизнесе начали падать объемы продаж, то руководитель может сказать: «Нам следует активизировать рекламу». Такое предложение основано на следующем убеждении руководителя: «реклама всегда повышает объем продаж». Группа же, которая ранее не сталкивалась с подобными ситуациями, может интерпретировать предложенный лидером подход как одну из ценностей лидера: «Он считает, что в трудных ситуациях всегда надо больше заниматься рекламой». Если предложенное лидером решение сработает в данном случае и в других похожих ситуациях, то в группе может произойти процесс «когнитивной трансформации» предложения лидера в базовое представление группы. То, что было вначале убеждением лидера и воспринималось как ценность (уровень 2), станет частью культуры организации, войдет в число базовых представлений о природе реальности (уровень 3) и будет принято группой по умолчанию. После этого никто уже не будет вспоминать о том, что когда-то это было просто предложением, по поводу которого были и споры, и сомнения.

Шейн обращает внимание на то, что многие ценности остаются осознаваемыми и, более того, открыто декларируются организацией, поскольку в данном случае они выполняют функцию норматива или морального регулятора. Провозглашенные компанией ценности предписывают сотрудникам, как следует действовать в определенных значимых ситуациях. Наличие таких ценностей позволяет в значительной степени предсказывать поведение организации в тех или иных ситуациях. Однако, если эти ценности не являются продуктом научения в процессе совместного преодоления трудностей внешней адаптации и внутренней интеграции, они скорее помогут предсказать то, что представители организации скажут в ответ на определенную ситуацию, чем то, как они будут действовать (Argyris & Schon, 1978)[1]. Скажем, компания может декларировать, что ее ценностью являются люди, но решения руководства и действия компании могут противоречить этому утверждению.

[1] Шейн здесь ссылается на данную публикацию.

Особое внимание в теории Шейна уделяется роли лидера в формировании организационной культуры и ценностей организации. Фактически, по Шейну, именно поведение лидера-основателя организации формирует основу организационной культуры. Шейн описывает этот процесс следующим образом:

1. У какого-то человека (основателя) появляется идея создания нового предприятия.
2. Он привлекает еще одного или нескольких людей и формирует из них «ядро» будущей организации. Все, кто входит в эту группу, принимают позицию лидера и разделяют ее.
3. Группа основателей организации начинает скоординированно строить организацию: привлекать средства, приобретать патенты, официально регистрироваться, определять местоположение офиса и т. д.
4. В организацию начинают привлекаться другие люди, и начинается процесс формирования совместной истории.

Шейн обращает внимание на то, что исследование организационной культуры – процесс весьма сложный и трудоемкий. Он требует высокого уровня доверия между исследователем и представителями организации, «погружения» исследователя в организацию, а также высокой квалификации самого исследователя.

1.1.2. Категории организационных ценностей

Известный специалист по организационному развитию Питер Вейл (1993) рассматривает сущность управления организацией как процесс постоянного уточнения ценностей. При этом он различает пять категорий организационных ценностей: экономическую, технологическую, общественную, социально-политическую и трансцендентальную.

Экономическая категория включает ценности, связанные с распределением основного дохода и размера прибыли.

Технологическая категория включает ценности, связанные со способами производства и степенью его совершенства. Стоимость различных вариантов производства относится к первой категории.

Общественная категория ценностей связана с ответами на следующие вопросы: «Какую общность хотела бы собой представлять данная организация? Что должны чувствовать по отношению к своей организации ее члены? Что они хотели бы получить от организации?» Вейл обращает особое внимание на то, что эта категория ценностей появилась относительно недавно. «Дело в том, что 200 лет назад, – поясняет Вейл, – создавая производственные организации, никто не считал, что они создаются во благо служащих. Тем не менее, специалисты, занимающиеся организационным развитием, достаточно убедительно показали, что нельзя игнорировать ценности этой группы. Слишком большая роскошь для организации не задумываться над тем, каким домом хочет она стать для своих служащих».

Социально-политическая категория ценностей связана с общественным положением организации. К этой категории ценностей относятся вопросы, связанные не только с производством продукции, оказанием услуг, соблюдением буквы закона, но и весь комплекс отношений с клиентурой организации.

Трансцендентальная категория ценностей предполагает абстрагирование от таких конкретных форм, как производство, политика, технологии. Ценности этой категории носят мировоззренческий характер.

1.1.3. Ценности организаций как основа для формирования целей

Один из ведущих российских специалистов по управлению и организационному развитию А. И. Пригожин предлагает такое определение: «Ценности есть представления о должном, о лучшем, о самом важном, ради чего стоит трудиться, жертвовать временем, силами и чем-то еще. Представления о совершенстве в разных сферах жизни» (Пригожин, 2010).

К этому определению автор делает пять очень существенных дополнений:

1) «Наше отношение к ценностям эмоционально. Они вызывают у нас симпатию. Они нравятся нам до поклонения. Отсюда наши порывы и тяготение к ним, мечты об их воплощении – рационального в них мало».
2) «Хотелось бы думать, что ценности мы выбираем. Но это далеко не так. Для нас они бывают осознанными и неосознанными. Мы не всегда можем их избирать по своему усмотрению».
3) «Диапазон ценностей выстраивается в долгий континуум от мелочей быта до высочайших движений души».
4) «Исповедуемые нами ценности часто противоречивы до несовместимости... Поэтому единой системы они не образуют».
5) Ценности – это не цели. «Если цели – это планируемые результаты, то ценности – это направления движения, никогда не достижимые полностью стремления».

Пригожин считает, что ценности также необходимо различать по следующим трем важнейшим признакам:

- «ценности органичные, прочно связанные с природой данной личности, менять которые невозможно, непозволительно;
- ценности обретенные, усвоенные под воздействием воспитания, сложившихся обстоятельств, они через рефлексию пересматриваются, заменяются другими;
- ценности избранные, т. е. определившиеся в сознательном сравнении с другими, с пониманием их преимуществ».

По мнению Пригожина, ценности первичны, они во многом предопределяют цели организации, а потому имеют огромное значение. При этом диагностика организационных ценностей – дело тонкое, требующее большого опыта, наблюдательности, владения специальным инструментарием и «погружения» в жизнь организации.

1.1.4. Ценности организаций и национальные культуры

Многие исследователи обращали внимание на то, как национальная культура влияет на особенности организационных культур, и в частности на ценности организаций. Вероятно, наиболее известными являются публикации на эту тему Гирта Хофстеда.

Хофстед определяет культуру как «коллективное программирование разума, которое определяет отличия членов одной группы от членов другой группы» (Geert H. Hofstede, Hofstede, & Minkov, 2010). Хофстед считает культуру коллективным феноменом, поскольку она хотя бы частично разделяется людьми, которые живут или жили в одном и том же социальном окружении. Он подчеркивает, что культура не наследуется, а является результатом научения (это вполне согласуется с концепцией Шейна, описанной выше).

Модель культуры Хофстеда включает ядро, которое составляют ценности, и т. н. «практики», к которым относятся ритуалы, герои и символы (рис. 1). Видимой частью культуры являются именно практики, в основе которых лежат ценности – невидимая часть культуры.

Ценностями Хофстед считает общие тенденции, заключающиеся в предпочтении одного положения вещей другому.

Ритуалы – это коллективные действия, которые избыточны технически с точки зрения достижения желаемого результата, но которые считаются социально необходимыми и неукоснительно выполняются носителями культуры. К ритуалам относятся, например, способы приветствия и выражения уважения к другому человеку, религиозные церемонии.

Герои – это живые или умершие, реальные или воображаемые люди, которые обладают характеристиками, считающимися особенно ценными в данной культуре. Герои служат моделями поведения.

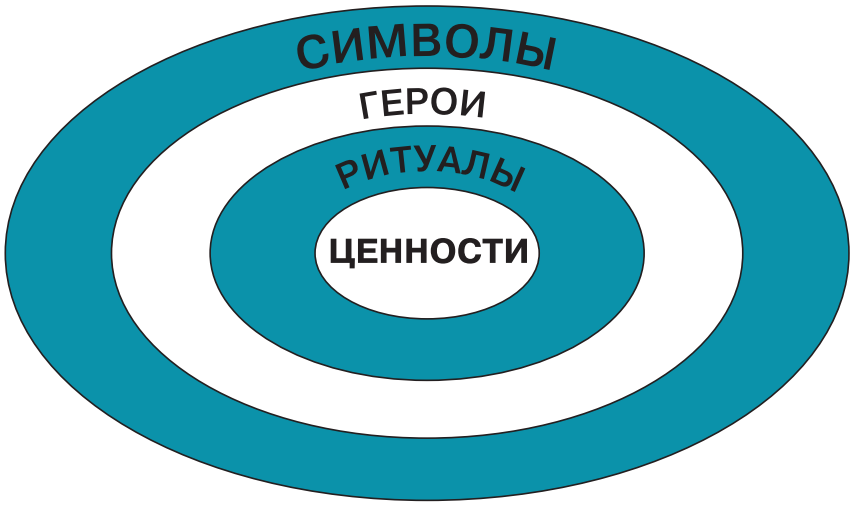


Рис. 1. Модель культуры Г. Хофстеда

Символы – это слова, жесты, изображения объектов, особое значение которых признается только носителями данной культуры. Сюда относятся жаргон, стиль одежды, прически, флаги и т. п. Новые символы достаточно легко формируются, а старые исчезают.

Хофстед выделил пять характеристик организационных культур, которые, согласно результатам его исследований, зависят от национальной культуры той страны, где находится организация:

1) индивидуализм – коллективизм;
2) дистанция власти (степень участия в принятии решений, касающихся всех);
3) приемлемость неопределенности;
4) мужественность – женственность (маскулинность – феминность);
5) временной горизонт ориентации на будущее (короткий – длинный).

Каждая из этих характеристик может иметь отношение к ценностям организации. Следовательно, ценности организаций, по Хофстеду, зависят в той или иной мере от культуры той страны, где организация находится. В частности, согласно Хофстеду, «русские предпочитают работать в команде и избегают неопределенности. Можно предположить, что оба фактора, нацеленные на обеспечение социальной безопасности, уходят корнями в коммунистическое прошлое. Для России характерна средняя степень мужественности и большая дистанция власти, отражающая большую социальную дистанцию между работниками и менеджментом» (G. H. Hofstede, 2001).

Важно для нашего исследования

- Ценности любой организации, включая благотворительные фонды, являются важной составляющей организационной культуры и оказывают существенное влияние на деятельность организации.
- Ценности организации начинают формироваться с момента ее создания. Важнейшим фактором в этом процессе являются ценности тех людей, которые стоят у истоков создания организации.
- Ценности находятся в «подводной части айсберга» организационной культуры, они проявляются в организационном поведении.
- Диапазон возможных ценностей организаций очень широк – от мировоззрения до технологий. Существуют различные классификации категорий ценностей организаций.
- Ценности могут быть органичными, обретенными и избранными.
- Организационная культура и ценности организации находятся под влиянием национальной культуры той страны, где организация работает.
- Ценности, которые декларируются организациями, не обязательно полностью совпадают с их истинными ценностями – теми, которые лежат в основе принятия важнейших решений.
- Декларируемые ценности изучать намного легче, чем истинные. Изучение последних требует значительного времени, высокого уровня доверия между фондом и исследователем и наличия у исследователя специфических компетенций.

1.2. ЦЕННОСТИ ОРГАНИЗАЦИЙ «ТРЕТЬЕГО СЕКТОРА»

Многочисленные статьи и руководства по управлению НКО говорят о том, что организационные ценности являются основой для построения некоммерческой организации. Эти утверждения базируются на теории и практике организационного развития и носят универсальный характер. На них мы подробно останавливаться не будем. Не станем и углубляться в сравнительный анализ различных категорий ценностей НКО, которые также зачастую получаются вполне универсальными и могут быть отнесены к организациям всех трех секторов. Для того, чтобы убедиться в этом, достаточно сравнить категории ценностей НКО, предложенные Килби (Kilby, 2006), с приведенной выше классификацией ценностей бизнес-организаций по П. Вейлу. Килби делит ценности НКО на четыре категории:

- мировоззренческие ценности (носят глобальный характер и могут определяться, к примеру, традициями веры или определенным направлением в философии);
- вре́менные ценности (связаны с решением текущих задач, таких как оказание гуманитарной помощи, защита прав человека и т. п.);
- ценности как идеальный конечный результат (отражают результат, которого – в идеале необходимо добиться, например всеобщее образование, искоренение нищеты и т. д.);
- организационные ценности (характеризуют деятельность конкретной организации – честность, порядочность, подотчетность и т. п.).

1.2.1. Исследование Community Links (Великобритания)

В исследовании ценностей некоммерческих организаций, проведенном британскими специалистами, предлагается следующее определение:

«Ценности – это начало, то, что нас воодушевляет; ценности – это средства, то, что мы делаем, и то, как мы это делаем; ценности – это конечный пункт, то, чего мы стремимся достичь» (Blake, Robinson, & Smerdon, 2006)

Данное исследование было призвано ответить на следующие вопросы:

- Каковы ценности третьего сектора? В какой мере эти ценности разделяются организациями третьего сектора? Являются ли они уникальными для сектора?
- Существуют ли угрозы этим ценностям? Каковы наиболее серьезные угрозы?
- Что мы можем сделать, чтобы защитить эти ценности?
- Что мы можем сделать, чтобы продвинуть и распространить эти ценности?

В исследовании приняли участие более 100 человек, которые вначале сформулировали собственные мнения, а затем обсудили полученные результаты (несколько десятков ценностей) и пришли к согласию относительно 8 ценностей, значимых для организаций третьего сектора (ценности перечисляются в том же порядке, как они приведены в первоисточнике; это не иерархия):

1) воодушевлять людей и стимулировать их активность (empowering people);
2) добиваться равноправия (pursuing equality);
3) сделать так, чтобы голоса людей были услышаны (making voices heard);
4) изменять жизни людей к лучшему (transforming lives);
5) быть ответственными (being responsible);
6) стремиться к серьезным достижениям (finding fulfilment);
7) делать свою работу хорошо (doing a good job);
8) создавать общественное благо (generating public wealth).

По результатам исследования каждая из 8 ценностей интерпретируется как «воодушевляющее начало», как «средство» и как «конечный пункт» – согласно приведенному выше определению.

Важно отметить, что данное исследование не просто констатировало существующие ценности НКО, но носило формирующий характер: в результате исследования представители НКО договорились о базовых ценностях.

1.2.2. Исследование Observatorio del Tercer Sector (Испания)

Испанские специалисты изучили 326 некоммерческих организаций в Каталонии для того, чтобы выявить ценности, присущие «третьему сектору»; понять, какие ценности мотивируют НКО; определить, каким образом наличие определенных ценностей влияет на работу НКО; а также проанализировать роль НКО в транслировании ценностей обществу (Vidal, Valls, & Grabulosa, 2008). В рамках исследования были изучены печатные материалы и интернет-сайты НКО, а также проведены интервью с представителями НКО.

Результаты исследования показали, что только 44 % от общего числа изученных организаций имеют сформулированные ценности.

Среди ценностей, которые декларируются НКО в Каталонии, чаще всего встречаются следующие (ниже приведены топ-8 ценностей по убыванию частоты их упоминания некоммерческими организациями):

1) независимость,
2) неприбыльность,
3) солидарность,
4) участие,
5) подотчетность,
6) сеть,
7) уважение,
8) равноправие.

Исследование также показало, что ценности зависят от сферы деятельности НКО.

Любопытно, что совпадение с результатами британского исследования лишь одно – и там, и там присутствует равноправие. Чтобы снять возможные сомнения, отметим, что топ-8 ценностей, сформулированных по результатам индивидуального опроса в британском исследовании (до того, как участники исследования стали договариваться об общих ценностях), также не совпадают с восьмеркой наиболее часто встречающихся ценностей в исследовании, проведенном в Испании.

Есть еще одно существенное отличие в результатах двух упомянутых выше исследований. В британском исследовании ценности относятся и к тому, ЧТО делают НКО, и к тому, КАК они это делают. В испанском исследовании сделан явный акцент на том, КАК работают НКО.

Такие различия могут объясняться как разницей в подходах к выявлению ценностей, так и различиями стран, в которых проводились исследования.

Важно для нашего исследования

- Существуют ценности, которые разделяются многими организациями третьего сектора.
- Ценности некоммерческих организаций могут относиться и к тому, ЧТО делают НКО, и к тому, КАК они это делают.
- Далеко не все организации третьего сектора имеют сформулированные ценности. В связи с этим изучение ценностей НКО должно сочетать как ознакомление с документацией, так и интервью с лидерами организаций.

1.3. ЦЕННОСТИ ФОНДОВ

На фоне огромного числа публикаций, связанных с филантропией, число статей, посвященных ценностям фондов, очень невелико. К примеру, поиск по ключевому слову «ценности» на одном из самых мощных специализированных порталов[1], ориентированных на благотворительные фонды, дает только шесть ссылок, из которых лишь одна имеет прямое отношение к интересующей нас теме. «Слишком часто фонды не уделяют достаточного внимания тщательному анализу того, в какой мере их практическая деятельность совпадает с их собственными декларируемыми убеждениями», – считает Островер (Ostrower, 2004).

Чаще всего ценности фондов рассматриваются наряду с другими вопросами в каком-то определенном контексте и не являются основным предметом исследования. Одно из объяснений этому заключается в сложности самой задачи изучения ценностей – при всей ее значимости. Фрумкин[2] пишет, что исследование деятельности донорских организаций и качества принимаемых решений затрудняется тем, что «ценности донора должны быть в явном виде сформулированы для тех, кто проводит исследование; а работа персонала – в профессионально управляемых фондах – должна быть тщательнейшим образом проанализирована на предмет ее соответствия именно устремлениям и намерениям донора, а не общепринятым стандартам эффективности... Если исследования позволят пойти дальше сравнения полученных результатов с планом и помогут донорам увидеть, насколько их благотворительные пожертвования связаны с их фундаментальными убеждениями, это будет способствовать укреплению сектора в целом» (Frumkin, 2006).

[1] Council on Foundations, http://www.cof.org/search/site/Values

[2] Цит. по: Whitman, 2009.

В материале, подготовленном компанией «Релатив Солюшнз» (Relative Solutions, 2009), отмечается, что большинство бизнесов имеют формулировки миссии и ценностей, тогда как семейные фонды медленно перенимают этот подход. При этом именно у семейных фондов есть хорошие основания для формулирования ценностей, поскольку зачастую за такими фондами стоит история благотворительной деятельности нескольких поколений одной и той же семьи. Базовые ценности так или иначе передаются здесь из поколения в поколение, хотя и не всегда формулируются в явном виде. Ценности фонда понимаются авторами данной публикации как «стандарты, которые (а) определяют, что члены организации считают самым важным, а также (б) содержат руководящие указания относительно поведения группы». «Релатив Солюшнз» дает практические рекомендации по формированию миссии и ценностей семейного фонда.

Публикации Джона Уитмана (Whitman, 2008, 2009) являются редким исключением и представляют особый интерес для целей нашего исследования, поскольку автор фокусируется именно на изучении ценностей благотворительных фондов.

Уитман задался следующим вопросом: «В какой мере деятельность благотворительных фондов соответствует ценностям, которые эти фонды декларируют?» В основе подхода, используемого Уитманом, лежит предположение, что ресурсы фондов распределяются на основании их видения возможностей совершенствования мира, а видение это базируется на определенных социальных ценностях, которые могут быть выявлены и измерены.

Под социальными ценностями Уитман понимает «непреходящие убеждения, которые описывают предпочитаемый характер социальных процессов либо общественного устройства и являются основаниями для определения действий, которые могут привести к желаемому общественному устройству либо поддерживать его» (Whitman, 2009)

Перечень социальных ценностей был сформирован Уитманом на основании анализа научных публикаций и включал 33 позиции:

1) власть,
2) красота,
3) сообщество,
4) социальная справедливость,
5) образование,
6) эффективность использования средств,
7) экология, защита окружающей среды,
8) равноправие,
9) равенство,
10) свобода,
11) здоровье,
12) права человека,
13) независимость,
14) влияние,
15) инновации,
16) знания,
17) рыночные подходы,
18) национальная безопасность,
19) патриотизм,
20) права животных,
21) мир,
22) плюрализм,
23) неприкосновенность частной жизни,
24) ответственность,
25) общественный строй,
26) солидарность,
27) духовность,
28) выживание человечества,
29) устойчивость,
30) традиции,
31) доверие,
32) право голоса (возможность участия в принятии политических решений),
33) материальное благосостояние.

На основании этих ценностей была разработана анкета для руководителей фондов. По каждой из 33 ценностей респондентам предлагалось указать ее значимость для конкретного фонда. Так были определены декларируемые социальные ценности.

На следующем этапе нескольким руководителям фондов было предложено указать, какие из 33 ценностей связаны с каждым из грантов, выданных фондом за определенный период времени. Так были определены фактические социальные ценности, которыми руководствуются эти фонды при распределении средств.

На заключительном этапе исследования планировалось сравнение фактических и декларируемых ценностей.

В исследовании согласились принять участие 5 фондов из Канады, 11 фондов из США и 5 фондов из Западной Европы.

В силу некоторых ограничений у Уитмана возникли проблемы с определением корреляции между декларируемыми и фактическими ценностями фондов. Потому он фактически ограничился сравнением декларируемых ценностей участников исследования из разных регионов (см. таблицу 1).

Табл. 1

Сравнительный рейтинг топ-5 декларируемых социальных ценностей

Место	Канада	США	Европа	Общий рейтинг
1	сообщество	сообщество, образование	сообщество	сообщество
2	равенство, плюрализм	равенство, инновации	плюрализм, солидарность	равенство
3	знания, право голоса	знания	инновации, знания, права человека	образование
4	социальная справедливость, образование, равноправие, инновации	социальная справедливость	равенство	инновации
5	здоровье	независимость	образование, устойчивость	знания

Представляя результаты своего исследования, Уитман отмечает, что выборка не была репрезентативной, а потому полученные результаты, строго говоря, характеризуют лишь те фонды, которые попали в выборку. Главным своим достижением автор считает формирование и апробирование подхода к изучению социальных ценностей благотворительных фондов.

Важно для нашего исследования

- Далеко не все зарубежные благотворительные фонды декларируют свои ценности.
- Ценности фондов могут относиться как к тому, ЧТО они стремятся изменить к лучшему в мире (социальные ценности), так и к тому, КАК строится их работа.
- Ценности фондов достаточно редко становятся предметом исследований.
- Нам не удалось найти публикаций, основанных на систематическом изучении декларируемых (опубликованных) ценностей зарубежных благотворительных фондов.

1.4. ОБЗОР ПУБЛИКАЦИЙ: КРАТКОЕ РЕЗЮМЕ

В этом разделе мы кратко перечислим наиболее значимые для данного исследования сведения, которые мы почерпнули в литературе.

- Организационные ценности vs. социальные ценности

Организационные ценности характеризуют то, КАК фонд стремится построить свою деятельность (честность, открытость, доверие, прозрачность и т. п.). В теории развития организаций принято считать, что такого рода ценности привносятся в организацию людьми, принимающими участие в ее создании. В дальнейшем ценностные основы деятельности организации формируются, с одной стороны, в процессе становления коллектива и преодоления соответствующих трудностей, связанных с «притиркой» сотрудников друг к другу, разрешением возникающих противоречий, налаживанием командной работы. С другой стороны, процесс формирования организационных ценностей связан с выживанием и адаптацией организации во внешнем окружении: выстраиванием отношений с донорами, партнерами и конкурентами; завоеванием доверия и позитивного имиджа в глазах благополучателей и клиентов; формированием своей «ниши». Именно успешный опыт преодоления трудностей внутренней интеграции и внешней адаптации организации становится основой для развития организационной культуры, важной частью которой являются ценности организации.

Социальные ценности характеризуют устремления фонда, общую направленность его деятельности или то, ЧТО именно фонд старается изменить к лучшему (сохранение окружающей среды, здоровье людей, соблюдение прав человека и т. п.). В специальной литературе социальные ценности благотворительных фондов определяют как «непреходящие убеждения, которые описывают предпочитаемый характер социальных процессов либо общественного устройства и являются основаниями для определения действий, которые могут привести к желаемому общественному устройству либо поддерживать его» (Whitman, 2009). В частности, речь может идти о том, на основании каких ценностей принимаются решения о распределении средств фонда, о чем прямо заявляют такие известные и крупные организации, как Фонд Мотта, Фонд Сороса, «Чикаго комьюнити траст».

- Обретенные ценности vs. избранные ценнности

Обретенные ценности формируются под воздействием сложившихся обстоятельств в процессе преодоления организацией внешних и внутренних трудностей. Организационные ценности в изложенной выше трактовке (как часть организационной культуры) являются обретенными.

Избранные ценности формируются сознательно с пониманием их преимуществ и в сравнении с другими ценностями. Социальные ценности в изложенной выше трактовке являются избранными.

- Декларируемые ценности vs. истинные ценности

Декларируемые ценности организации – это то, что организация представляет в качестве своих ценностей. Истинные ценности – это то, что лежит в основе важнейших решений, принимаемых руководством организации. К таким решениям относятся определение целей организации, формирование стратегии, выбор способов решения проблем, распределение средств. Декларируемые ценности не всегда полностью совпадают с истинными ценностями организации, которые проявляются не столько в том, что представители организации говорят, сколько в том, что и как они делают.

- Какие факторы влияют на формирование ценностей организации

Перечислим основные факторы, которые упоминались в рассмотренных выше источниках:

- создатель (создатели) организации и, соответственно, его (их) ценности;
- внешние вызовы, с которыми сталкивается организация, осуществляя свою деятельность и развиваясь;
- внутренние проблемы, связанные с развитием коллектива, которые приходится решать организации;
- национальная культура той страны, где работает организация.
- Ценности зарубежных фондов

В специальной литературе имеется обзор социальных ценностей зарубежных фондов, основанный на анализе академических публикаций. Аналогичного обзора организационных ценностей нам обнаружить не удалось. Не удалось также обнаружить публикаций, содержащих систематическое описание декларируемых ценностей зарубежных фондов, основанное на данных эмпирических исследований.

- Подходы к исследованию ценностей НКО и фондов

Когда речь идет об исследовании ценностей большой группы НКО или фондов, то исследователи обращаются к декларируемым ценностям в силу того, что они намного доступнее для изучения, чем истинные ценности.

Самым доступным источником информации о декларируемых ценностях НКО и фондов являются их официальные интернет-сайты.

Поскольку НКО и фонды далеко не всегда декларируют свои ценности, исследователи идут по пути реконструкции этих ценностей, используя интервью или анкетирование. В качестве респондентов используются руководители организаций.

Для характеристики ценностей группы организаций исследователи используют показатель частоты упоминания ценностей организациями, относящимися к данной группе.

2. УТОЧНЕНИЕ ЗАДАНИЯ И ОПИСАНИЕ МЕТОДОВ ПРОВЕДЕНИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ

2.1. УТОЧНЕНИЕ ВОПРОСОВ ЗАДАНИЯ НА ПРОВЕДЕНИЕ ИССЛЕДОВАНИЯ

Анализ литературы показал, что ценности фондов – область малоизученная, а ценности фондов, работающих в России, ранее вообще систематически не изучались. С одной стороны, это облегчало постановку задачи: любое направление поиска могло принести новое знание. С другой стороны, возникал риск попросту потеряться на этой новой территории в случае, если исследование не будет достаточно хорошо сфокусировано: изучить все и сразу невозможно. Естественно, при этом были приняты во внимание те вопросы, которые интересовали Форум Доноров в контексте темы 2014 года «Ценности и мотивы современной благотворительности».

Соответственно, мы уточнили, что стоит за каждым из вопросов задания с учетом вновь полученной информации.

- Каковы ценности фондов, работающих в России?

С учетом масштаба исследования (предполагалось охватить около 100 фондов, работающих в России), а также временных и ресурсных ограничений, у нас имелась возможность изучения лишь декларируемых ценностей фондов, работающих в России. То есть мы могли полагаться лишь на то, что будет названо ценностями в ответ на наш запрос.

Нам также пришлось сделать выбор между изучением социальных и организационных ценностей фондов. Мы решили сосредоточиться на организационных ценностях фондов, характеризующих то, КАК фонды работают, поскольку эта категория ценностей в специальной литературе освещена очень слабо.

- Как ценности российских фондов соотносятся с ценностями зарубежных фондов?

Оказалось, что для ответа на это вопрос необходимо вначале ответить на вопрос о том, каковы декларируемые организационные ценности зарубежных фондов, поскольку готового ответа в литературе найти не удалось.

- Какие факторы влияют на формирование ценностей фондов, работающих в России?

Очевидно, что количество этих факторов очень велико. С учетом анализа литературы мы решили остановиться на выяснении того, в какой мере влияют на формирование организационных ценностей фондов (а) ключевые стейкхолдеры, (б) тип фонда (фандрайзинговый, фонд целевого капитала, частный, корпоративный, фонд местного сообщества), (в) сфера деятельности фонда.

- В какой степени фонды, работающие в России, ориентированы на открытое декларирование своих ценностей? Чем обусловлена их позиция?

Изначально было понятно, что случаи декларирования организационных ценностей фондами, работающими в России, единичны. Нам нужно было выяснить, является ли это временным/случайным явлением, или за этим стоят более серьезные причины, например осознанная позиция российских фондов.

Уточнение вопросов задания было согласовано с представителями Форума Доноров. Это позволило перейти к выбору методов проведения исследования.

2.2. МЕТОДЫ ПРОВЕДЕНИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ

2.2.1. Исследование декларируемых ценностей зарубежных фондов

В качестве источников информации использовались официальные интернет-сайты 50 зарубежных фондов, на которых в явном виде присутствовали ценности фондов.

Исследование было построено следующим образом.

С помощью поисковика Google по словосочетанию «foundation values[1]» («ценности фонда» – англ.) был получен перечень сайтов благотворительных фондов. Для анализа из этого перечня были взяты первые 30 фондов, которые декларировали на своих сайтах определенные ценности. После этого был сформирован полный список ценностей, которые встречались хотя бы один раз на сайтах первых 30 фондов из результатов поиска. Так мы получили представление о том, какого рода ценности декларируются зарубежными фондами и как часто упоминания о них встречаются на сайтах благотворительных фондов.

Для проверки полученных данных были проанализированы сайты следующих 11 фондов (с 31-го по 41-й) из результатов поиска Google. Проверка подтвердила, что перечень ценностей и частоты их упоминания, полученные по результатам анализа первых 30 фондов, справедливы для следующих 10 фондов. Небольшие отличия касались лишь тех ценностей, которые встречались относительно редко и не входили в первую десятку по частоте упоминания.

В процессе обсуждения полученных данных мы обратили внимание на то, что в списке из 40 фондов не оказалось самых крупных и известных фондов, за исключением фонда Гейтса. Тогда мы обратились к перечню топ-50 фондов на портале Foundation Center и выбрали те, у которых на сайтах в явном виде декларируются ценности. Интересующие нас данные мы смогли найти на сайтах лишь у четверти крупнейших фондов: для того, чтобы получить 10 списков организационных ценностей, нам пришлось зайти на 42 сайта. В результате анализа общий перечень ценностей несколько расширился – появились новые уникальные формулировки. А вот распределение ценностей по частоте их упоминания практически не изменилось. Наоборот, стали более явно заметны ценности, которые и по результатам анализа предыдущих 40 сайтов упоминались чаще всего.

Полученные результаты были обсуждены с группой экспертов и руководителей российских фондов, которые дали ценные рекомендации относительно интерпретации данных и формата их представления в отчете.

2.2.2. Исследование ценностей фондов, работающих в России

Исследование проводилось в два этапа.

1-й этап. Проведение интервью с руководителями 10 российских фондов.

В число этих фондов вошли по 2 фонда каждого типа по классификации, используемой Форумом Доноров: фонды местного сообщества, фонды целевого капитала, фандрайзинговые фонды, частные фонды и корпоративные фонды. Целью интервью было выявление ценностей, которыми руководствуются в своей деятельности российские фонды. По итогам интервью был сформулирован перечень ценностей, который использовался на 2-м этапе исследования.

[1] При поиске в Google это словосочетание вводилось в кавычках.

2-й этап. Анкетирование руководителей фондов, работающих в России.

Анкета включала 5 содержательных вопросов (см. Приложение 3), касающихся ценностей фондов; факторов, влияющих на формирование ценностей; а также позиции фондов относительно декларирования собственных ценностей.

Тестирование анкеты было проведено с представителями целевой группы: несколько руководителей фондов любезно согласились помочь нам в этом нелегком деле, за что им – отдельное спасибо. По результатам тестирования анкета была скорректирована.

При проведении опроса руководителей фондов использовалась сплошная выборка: анкета была направлена во все 96 фондов, которые включены в базу данных «Карты донорской активности» Форума Доноров. На вопросы анкеты ответили 60 % из 96 фондов.

Результаты анкетирования были обсуждены с группой экспертов и руководителей российских фондов, которые дали ценные рекомендации относительно интерпретации данных и формата их представления в отчете.

2.2.3. Сильные стороны исследования

- Использованные методы позволили получить требуемый результат в условиях достаточно жестких временных ограничений.
- Проведенные на первом этапе исследования интервью позволили получить перечень ценностей с определениями, который не только был положен в основу анкеты, но оказался значимым самостоятельным продуктом.
- Оригинальная методика исследования ценностей фондов, работающих в России, была основана на российском материале и полностью адаптирована к российским условиям.
- Активное участие нескольких руководителей российских фондов, а также российских и зарубежных экспертов в обсуждении исследовательского инструментария, а также в анализе полученных данных повысило качество и релевантность конечного продукта.

2.2.4. Ограничения данного исследования

- В рамках данного исследования рассматривались исключительно декларируемые ценности фондов, которые не обязательно полностью совпадают с их истинными ценностями.
- Данное исследование было ориентировано преимущественно на организационные ценности, характеризующие то, как работают фонды. Социальные ценности, определяющие миссию, видение и долгосрочные цели фондов, в рамках данного исследования подробно не рассматривались.
- В качестве источников информации об организационных ценностях фондов, работающих в России, использовались только руководители фондов. Здесь мы исходили из допущения, что руководители фондов являются хорошо осведомленными в этом вопросе людьми. Поэтому опрос фондов свелся к выяснению мнений руководителей фондов.
- На вопросы анкеты ответили 60 % из 96 фондов. Сам по себе процент ответивших очень высок, однако с учетом относительно небольшого общего числа фондов, а также их существенного разнообразия как по типам, так и по сферам деятельности, полученные результаты нельзя считать репрезентативными.

3. РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ ЦЕННОСТЕЙ ЗАРУБЕЖНЫХ БЛАГОТВОРИТЕЛЬНЫХ ФОНДОВ

3.1. ЧИСЛО ЦЕННОСТЕЙ

Чаще всего число ценностей, декларируемых фондами, лежит в интервале от 4 до 8. Как показано на рис. 2, такое число ценностей использовали 80 % (40 из 50) рассмотренных фондов.

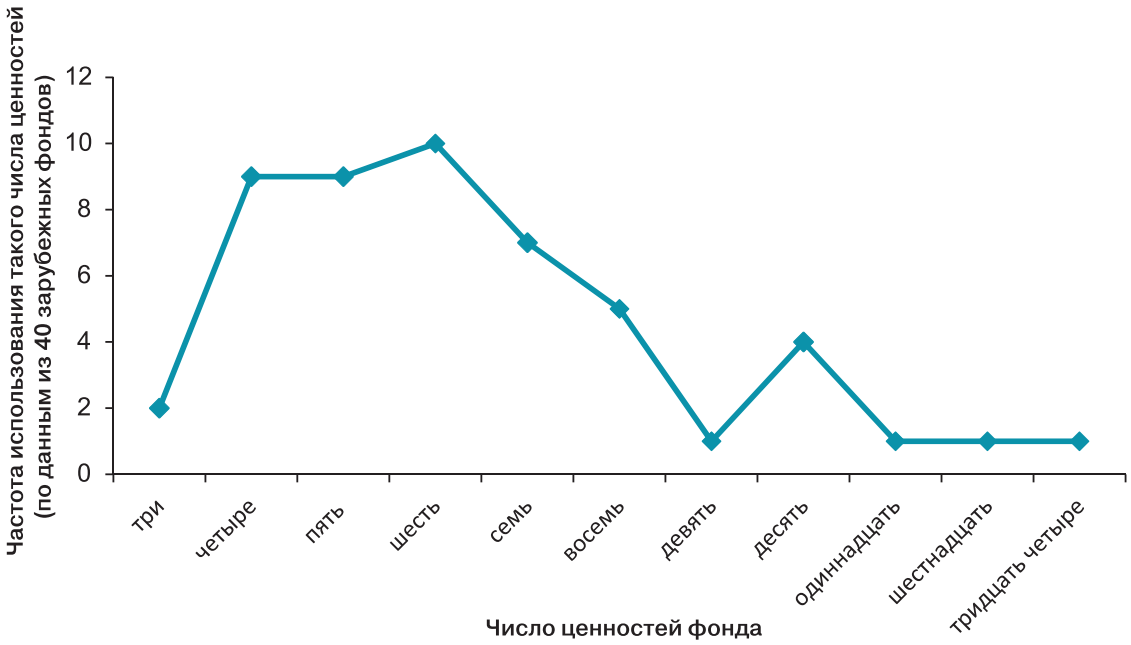


Рис. 2. Число ценностей зарубежных фондов

3.2. ФОРМАТ ПРЕДСТАВЛЕНИЯ ЦЕННОСТЕЙ

Ценности фондов представляются в виде слов (таких как порядочность, прозрачность или уважение) или словосочетаний (таких как напряженный труд, аутентичность в отношениях или личная ответственность). Часто фонды не ограничиваются краткими названиями, но сопровождают их развернутыми пояснениями. Например, указывая в качестве одной из четырех базовых ценностей «оптимизм», фонд[1] поясняет: «Мы стремимся к тому, чтобы все наши инвестиции были пронизаны оптимизмом, чтобы неуклонно формировалась привычка видеть дальше, чем осязаемое и понятное “здесь и теперь”. Мы стремимся выявлять неосязаемое, но, тем не менее, возможное. Это те идеи, которые есть у каждого из нас и которые нуждаются лишь в искорке оптимизма, чтобы стать реальностью».

[1] Фонд Гейтса, http://www.impatientoptimists.org/Posts/2012/09/Using-Values-to-Drive-Value

Формулировки ценностей фондов очень разнообразны. Порой даже ценности, имеющие одно и то же название, описываются по-разному и несут разные смыслы.

Иногда (достаточно редко) ценности разделяются на группы, чтобы, к примеру, отделить ценности, связанные с оказанием услуг, от ценностей, характеризующих общее мировоззрение фонда[1].

В отдельных случаях помимо перечня ценностей с пояснениями к ним фонды используют одну короткую фразу, в которой собраны все базовые ценности: «Ценностями Фонда “Пойнт” (Point Foundation) являются оказание серьезного воздействия и осуществление значимых изменений везде, где это возможно, чтобы улучшить качество жизни особо уязвимых детей в Африке». Короткая фраза также может звучать как слоган, в котором отражается ценностная ориентация фонда, например: «Когда мы заботимся о мире, мы естественным образом проявляем заботу о нашей душе; когда мы заботимся о нашей душе, мы естественным образом проявляем заботу о мире![2]»

3.3. ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПОНЯТИЯ «ЦЕННОСТЬ»

Чаще всего фонды не поясняют, как они определяют понятие «ценность». Предполагается, что это ясно по умолчанию. Из 50 случаев только в одном[3] нам удалось найти такое определение: «Ценности – это фундаментальные принципы и убеждения, которые являются основаниями для всей нашей деятельности и для принятия важнейших решений. Индивидуально и коллективно мы принимаем эти ценности для обогащения нашего взаимодействия с донорами, партнерами, местным сообществом и друг с другом».

В приведенном выше примере понятие «ценность» рассматривается как синоним понятий «принцип» и «убеждение». Не все фонды разделяют такой подход. В некоторых случаях ценности и принципы формулируются отдельно.

Декларируемые ценности фондов можно разделить на две категории: организационные и социальные.

Следует отметить, что декларируемые ценности фондов в некоторых случаях представляют собой сочетание организационных и социальных ценностей, а в некоторых относятся лишь к одной из двух категорий.

3.4. ЦЕННОСТИ И ЧАСТОТА ИХ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ

На рисунке 3 приведены ценности, которые нам удалось обнаружить на сайтах 50 зарубежных благотворительных фондов и которые встречались более 1 раза.

Пять ценностей встречаются более чем у трети фондов: порядочность и честность, уважение, инновации и творчество, открытость, профессионализм и высокое качество, сотрудничество и партнерство. При этом честность и порядочность в качестве ценности называют практически каждые два из трех фондов.

Необходимо отметить, что перевести некоторые термины с английского языка на русский довольно сложно. В частности, ценность, оказавшаяся на первом месте по частоте использования, по-английски называется «integrity and honesty». Слово integrity, обозначающее высокие моральные качества, крайне сложно точно перевести на русский язык.

[1] Sammy D Foundation, http://www.sammydfoundation.org.au/our-purpose.html

[2] The SmilingOne Foundation, http://the-smilingone-foundation.blogspot.ru/p/our-values.html

[3] The Alberta Children’s Hospital Foundation, http://www.childrenshospital.ab.ca/site/PageNavigator/about/about/mission_values

Рис. 3. Ценности зарубежных фондов и частота их использования

Учитывая трудности перевода и неизбежную субъективность исследователей при интерпретации данных, мы провели своеобразный контент-анализ английского текста, включающего все обнаруженные нами на сайтах 50 фондов формулировки ценностей и их толкование. С помощью программы Wordle[1] было сформировано «облако» из английских слов, где размер шрифта пропорционален частоте использования соответствующего слова в описании ценностей зарубежных благотворительных фондов. Программа выбрала 150 наиболее часто встречающихся слов и расположила их в случайном порядке (рис. 4).

[1] http://www.wordle.net/

Рис. 4. «Облако» из слов, используемых при описании ценностей зарубежными благотворительными фондами

Естественно, частота использования тех или иных слов в описаниях ценностей не обязательно соответствует частоте использования этих слов в качестве названий ценностей. Однако многие из слов, которые на рис. 4 написаны самым крупным шрифтом, входят в наименования наиболее часто встречающихся ценностей:

- integrity (высокие моральные качества, честность, порядочность);
- respect (уважение);
- inclusiveness (инклюзивность, исключение дискриминации);
- innovation (инновации);
- leadership (лидерство);
- commitment (приверженность).

Бросающееся в глаза слово children (дети) появилось в «облаке» потому, что многие из рассмотренных фондов занимаются детьми. Поэтому в описаниях ценностей слово «дети» присутствует достаточно часто. По той же причине в «облаке» легко заметить слово women «женщины». Слово parks «парки» появилось по другой причине. Парки упоминаются лишь у одного из 50 рассмотренных фондов, но это слово многократно используется в описании ценностей данного фонда[1], что вывело его в топ-150 наиболее часто встречающихся слов.

При сравнении перечня наиболее часто встречающихся ценностей крупнейших фондов с ценностями 40 фондов, выбранных по результатам поиска с помощью Google, мы обнаружили лишь одно существенное отличие. По результатам анализа ценностей 40 фондов профессионализм и совершенство/высокое качество (excellence) оказались в числе наиболее часто встречающихся. У крупных же фондов такие ценности вообще не встречаются. По мнению опрошенных нами экспертов, такое отличие можно объяснить следующим:

[1] Anchorage Park Foundation, http://anchorageparkfoundation.org/profile/values/

(а) для крупных фондов профессионализм – характеристика, предполагаемая по умолчанию, по-другому и быть не может;

(б) глобальный масштаб и сложность задач, которые стремятся решить крупные фонды, не слишком коррелируют с понятиями «высокое качество» или «совершенство».

3.5. ОТКУДА БЕРУТСЯ ФОРМУЛИРОВКИ ЦЕННОСТЕЙ

В большинстве случаев зарубежные фонды не указывают на историю либо истоки формирования их ценностей. Однако есть фонды, которые пишут и об этом, в частности:

- Forbes Marshall Foundation[1] указывает на близость ценностей фонда ценностям материнской компании, учредившей этот фонд;
- VanderWeide Family Foundation[2] при формировании ценностей руководствовался милосердием Господа к детям;
- The John R. Oishei Foundation[3] ссылается на ценности основателя фонда;
- The Metcalf Foundation[4] отмечает, что идея сформулировать и продекларировать ценности пришла на определенном этапе развития фонда и была реализована командой фонда.

3.6. ВЫВОДЫ

- Многие зарубежные благотворительные фонды публично декларируют свои ценности и считают это важным.
- Число декларируемых ценностей фондов чаще всего находится в пределах от 4 до 8.
- Формат представления ценностей чаще всего включает короткую формулировку (название) и развернутое определение.
- Декларируемые ценности зарубежных фондов можно разделить на две категории: организационные и социальные, что подтверждает результаты анализа публикаций. Организационные ценности характеризуют то, КАК фонд стремится построить свою деятельность (честность, открытость, доверие, прозрачность и т. п.). Социальные ценности характеризуют устремления фонда, общую направленность его деятельности или то, ЧТО именно фонд старается изменить к лучшему.
- Есть ряд ценностей, которые упоминаются зарубежными фондами намного чаще, чем другие. К таким ценностям относятся порядочность и честность, уважение, инновации и творчество, открытость, профессионализм и высокое качество, сотрудничество и партнерство.

[1] http://www.forbesmarshall.com/fm_micro/FMFoundation
[2] http://www.vw-foundation.org/Values.aspx
[3] http://www.oishei.org/index.php/about-us/mission-and-values
[4] http://metcalffoundation.com/how-we-work/our-values

4. УТОЧНЕНИЕ ЗАДАНИЯ И ОПИСАНИЕ МЕТОДОВ ПРОВЕДЕНИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ

4.1. ПЕРЕЧЕНЬ ЦЕННОСТЕЙ БЛАГОТВОРИТЕЛЬНЫХ ФОНДОВ

Как уже упоминалось выше, на первом этапе исследования было проведено 10 глубинных интервью с руководителями благотворительных фондов. По результатам этих интервью были сформулированы ценности, которые в дальнейшем вошли в анкету. Перечень ценностей с короткими определениями стал первым результатом данного исследования (таблица 1).

Одна из очевидных сложностей, связанных с обсуждением ценностей фондов, состоит в том, что существуют разные виды ценностей, а спектр возможных ценностей неограниченно широк. Это важно принимать во внимание при обсуждении результатов данного исследования: то, что является ценностью для одних, может вообще не относиться к категории ценностей для других.

Табл. 1

Ценности благотворительных фондов

Название ценности	Краткое определение
Активная гражданская позиция	Ориентация фонда на участие в решении актуальных общественно-политических задач в стране, в избранных регионах либо в местных сообществах.
Альтруизм	Бескорыстная забота о благе других людей, готовность жертвовать собственными интересами.
Безопасность благополучателей и партнеров	Неукоснительное следование принципу «не навреди»: тщательная оценка возможных рисков для благополучателей и партнеров фонда, систематическая деятельность по снижению либо исключению таких рисков.
Благожелательность	Проявление доброты, участия, расположения к окружающим со стороны фонда.
Влиятельность	Фонд стремится оказать существенное влияние в выбранной им сфере деятельности и является здесь значимым действующим лицом.
Добросовестность	Неукоснительное выполнение своих обязательств и обещаний.
Доверие	Доверие как базовая позиция фонда по отношению к окружающим: к партнерам, к донорам, к экспертам, к запросам благополучателей.
Законопослушность	Безукоризненное соблюдение законодательства.
Инвестиции в будущее	Изменения, на которые ориентирован фонд, требуют времени, поэтому фонд вкладывает средства в проекты, которые могут дать устойчивый эффект в долгосрочной перспективе.
Инновации	Экспериментирование, поиск, апробация, внедрение и тиражирование новых подходов, методов, технологий в выбранной фондом сфере деятельности.
Информационная открытость	Прозрачность деятельности фонда. Доступность сведений о деятельности фонда, включая ее программную и финансовую составляющие, для всех заинтересованных сторон.
Командная работа	Командная работа является ценностью и приоритетом в организации деятельности фонда. Фонд также ориентируется на командную работу с участием партнеров и благополучателей.

Название ценности	Краткое определение
Консультативный подход	В работе с грантополучателями фонд использует консультативный подход, занимает поддерживающую позицию и избегает прямых указаний и предписаний в программной сфере, полагаясь на опыт и потенциал своих партнеров.
Лидерство	Стремление быть лидером в своей сфере деятельности.
Напряженный труд	Напряженный труд является философией фонда: только так можно достичь значимых результатов и сделать организацию сильной.
Непредвзятость оценки	Непредвзятость фонда в оценках ситуации, партнеров, заявок, профинансированных проектов и результатов своей деятельности.
Непрерывное обучение	Фонд является обучающейся организацией, он постоянно учится, используя при этом как свой собственный опыт, так и опыт других российских и зарубежных фондов.
Обоснованность решений	Опора на объективную, полную и надежную информацию при принятии управленческих решений.
Общественное благо	Ориентация фонда на участие в решении актуальных социально-экономических задач в стране, в избранных регионах либо в местных сообществах.
Оперативность	Оперативность реагирования на изменяющуюся ситуацию и возникающие потребности.
Оптимизм и позитивность	Восприятие окружающего мира и стиль мышления, ориентированные на выявление положительных моментов, предполагающие возможность изменения ситуации к лучшему. Транслирование этой позиции вовне.
Отзывчивость	Неизменная ориентация на потребности основных стейкхолдеров: учредителей, доноров, партнеров, благополучателей.
Подотчетность	Фонд считает себя обязанным отчитываться о ходе и результатах своей деятельности перед основными заинтересованными сторонами (стейкхолдерами) и обществом.
Предмет деятельности	Предмет (сфера) деятельности фонда является одной из его приоритетных ценностей.
Приверженность	Неизменное следование выбранным направлениям деятельности.
Принадлежность	Фонд считает себя частью сообщества благотворительных организаций и высоко ценит свою принадлежность к этому сообществу.
Профессионализм	Фонд стремится соответствовать самым высоким профессиональным стандартам во всем, что он делает, – от организации собственной деятельности до выбора партнеров.
Развитие филантропии	Поддержка и развитие филантропии в любых ее проявлениях является базовым приоритетом в деятельности Фонда.
Результативность	Ориентация на результат. Достижение осязаемых и измеряемых результатов на практике.
Религиозные ценности	Ценности, обусловленные верой.
Самоосознание	Самоосознание, саморефлексия помогает естественно и плодотворно действовать и помогать другим. Неосознанность является главным препятствием для роста.
Свобода	Свобода и самостоятельность в выборе направлений деятельности фонда. Уважение свободы и самостоятельности благополучателей и партнеров фонда в принятии значимых для них решений.
Сдержанность в самопрезентации	Сдержанность в представлении фонда и результатов его деятельности с учетом реальных масштабов и достижений.

Название ценности	Краткое определение
Сотрудники	Сотрудники являются одной из главных ценностей фонда. Они тщательно отбираются, им предоставляются возможности для профессионального развития и карьерного роста, а также достойная компенсация за их труд.
Сотрудничество и партнерство	Фонд ориентирован на совместную деятельность с другими фондами и некоммерческими организациями, благополучателями, экспертами и другими заинтересованными сторонами.
Справедливость распределения средств	Ясность и прозрачность процедуры выбора грантополучателей. Строгое следование объявленным правилам и условиям.
Творчество	Деятельность, в рамках которой человек реализует свою свободу, связь с миром, связь со своей глубинной сущностью. Результатом творческой деятельности становится нечто качественно новое, никогда ранее не существовавшее.
Уважение	Фонд с уважением относится к ценностным ориентациям, установкам, мнениям и мировоззрению людей и организаций, с которыми он имеет дело.
Уникальность	Ориентация фонда на поддержку оригинальных проектов и особых направлений деятельности, которые не поддерживаются больше никем.
Устремленность	Постоянное стремление к развитию, к решению новых задач, достижению новых горизонтов: не останавливаться на достигнутом.
Целевые группы	Целевые группы и их благополучие являются приоритетными ценностями фонда.
Честная конкуренция за гранты	Использование конкурсных механизмов при выборе грантополучателей. Создание условий для честной конкурентной борьбы за получение финансовой поддержки фонда.
Честность и порядочность	Правдивость, прямота, открытость намерений и отсутствие скрытых целей.
Эффективность использования средств	Фонд стремится к получению максимального эффекта от вложенных средств. Минимизация затрат не является для фонда самоцелью, но приветствуется во всех случаях, когда это можно сделать обоснованно и без ущерба для результата.
Эффективный менеджмент	Фонд уделяет особое внимание выстраиванию системы управления, максимально соответствующей сущности и стилю его деятельности, позволяющей достигать оптимального соотношения затрат и результатов.
Ясность целей	Формулирование ясных и измеримых целей, отвечающих миссии фонда.

4.2. РЕЗУЛЬТАТЫ АНКЕТИРОВАНИЯ РУКОВОДИТЕЛ

4.2.1. Общие характеристики фондов – участников исследования

Анкета (см. Приложение 3) была направлена всем руководителям фондов, которые входят в базу данных Форума Доноров (всего 96 фондов). В исследовании приняли участие (прислали заполненные анкеты) 59 фондов. Одна анкета была заполнена неправильно. Таким образом, общее число ответивших составило 58 фондов, или 60% от общего числа фондов из базы данных Форума Доноров.

В числе ответивших были представлены все типы фондов (рис. 5). Больше всего анкет было получено от частных и корпоративных фондов, а также от фондов целевого капитала (ФЦК). По сравнению с ними фондов местных сообществ (ФМС) и фандрайзинговых фондов оказалось среди участников исследования существенно меньше.

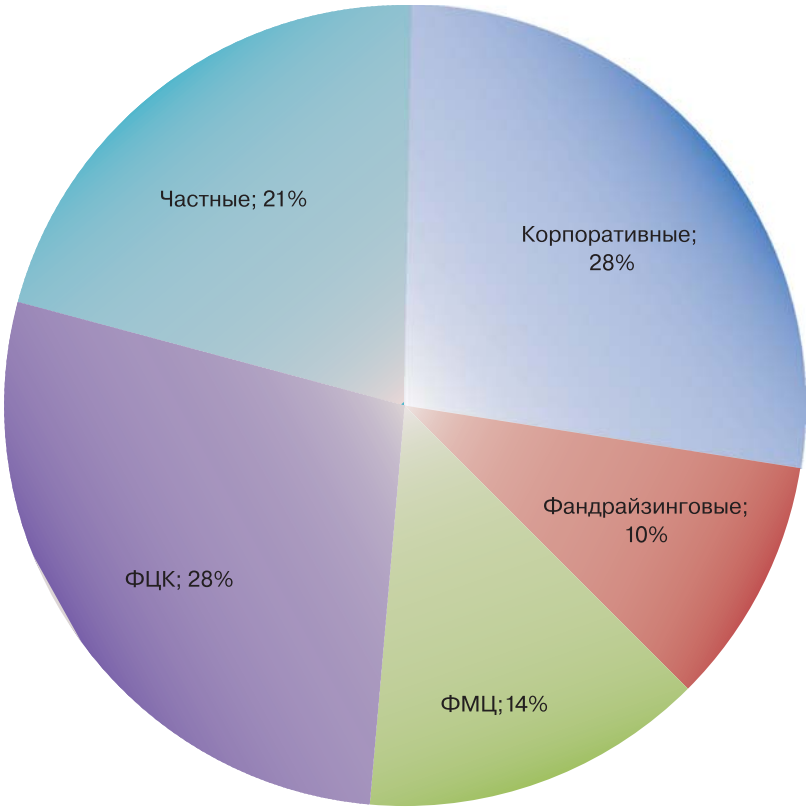


Рис. 5. Типы фондов, % от общего числа ответивших[1]

Более 70 % фондов из числа ответивших были созданы в период с 2004 года по настоящее время (рис. 6).

Среди ответивших на вопросы анкеты были преимущественно руководители фондов, зарегистрированных в Москве (см. рис. 7). Значительное число фондов представляло Санкт-Петербург. Такое распределение примерно соответствует географии российских фондов: большинство из них сосредоточены в Москве и Санкт-Петербурге.

[1] Всего в базе данных Форума доноров 20 % корпоративных фондов, 15 % фандрайзинговых фондов, 11 % фондов местных сообществ, 34 % фондов целевого капитала и 20 % частных фондов. Таким образом, процентный состав участников исследования по типам фондов не вполне соответствует составу фондов, входящих в базу данных форума доноров.

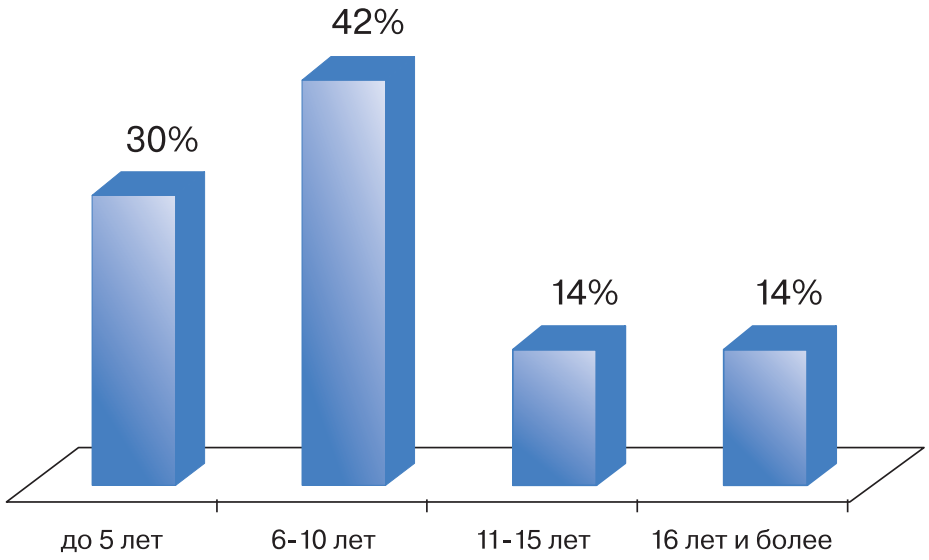


Рис. 6. Возраст фондов – участников исследования, % от общего числа ответивших

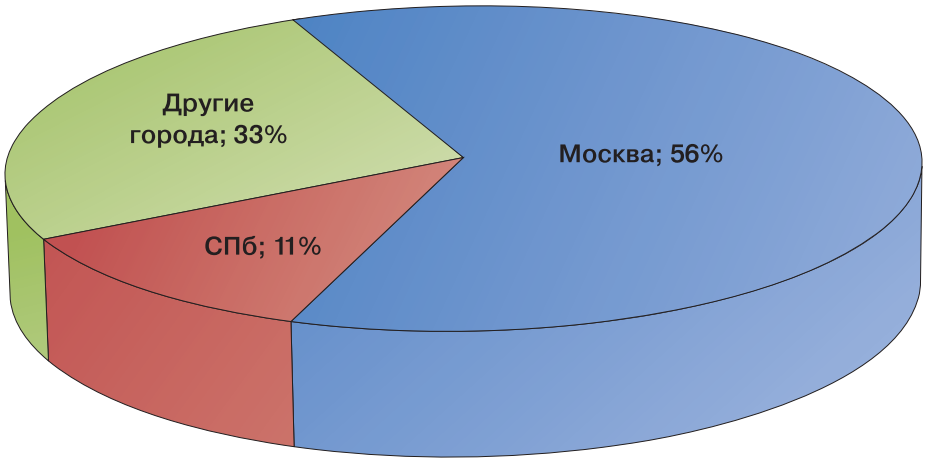


Рис. 7. География фондов, принявших участие в исследовании, % от общего числа ответивших

4.2.2. Каковы ценности фондов, работающих в России

На рисунке 8 показано, какой процент от общего числа опрошенных выбрали ту или иную ценность. Легко заметить, что *информационная открытость* лидирует с большим отрывом. Эту ценность выбрали каждые два из трех опрошенных. Подчеркнем: эту ценность выбирали чаще всего, она самая распространенная. Это не означает, однако, что она, к примеру, «самая важная».

В числе наиболее часто упоминавшихся ценностей (выбраны более чем 40 % опрошенных) также *добросовестность, инвестиции в будущее, профессионализм, законопослушность и командная работа*. Только в одном случае респондент добавил ценность к предложенному в анкете перечню. Это был системный подход.

Рис. 8. Доля от общего числа опрошенных, выбравших ту или иную ценность (по всем фондам)

Информационная открытость была определена в анкете как «Прозрачность деятельности фонда. Доступность сведений о деятельности фонда, включая ее программную и финансовую составляющие, для всех заинтересованных сторон». Вероятнее всего, выбор этой ценности большинством фондов связан с новейшей историей развития благотворительности в России. Ни для кого не секрет, что для большинства жителей России понятие «благотворительный фонд» на протяжении длительного времени ассоциировалось исключительно с отмыванием денег и криминалом. Таких «фондов» действительно было достаточно много. На этом неблагоприятном фоне настоящие благотворительные фонды должны были отстаивать свое доброе имя. Одним из важнейших средств для этого является информационная открытость. Таким образом, данная ценность, вероятнее всего, сформировалась в результате преодоления фондами трудностей внешней адаптации[1].

Следующими за «информационной открытостью» по частоте упоминания оказались «добросовестность», «инвестиции в будущее» и «профессионализм». Они были выбраны почти половиной от числа опрошенных фондов.

Профессионализм был определен следующим образом: «Фонд стремится соответствовать самым высоким профессиональным стандартам во всем, что он делает, – от организации собственной деятельности до выбора партнеров». Выбор этой ценности очень многими фондами, скорее всего, характеризует настоящий этап развития благотворительности в России. Данная отрасль все еще находится в стадии формирования, фонды пока еще вынуждены во многих случаях отстаивать свое место под солнцем. Соответствие самым высоким стандартам – убедительный аргумент для скептиков и важный ориентир для самого фонда. Не все и не у всех пока получается профессионально. Здесь есть над чем работать. Перед фондами в числе прочих стоит и задача привлечения и удержания профессиональных сотрудников. Таким образом, эта ценность явилась следствием преодоления как трудностей внешней адаптации, так и трудностей внутренней интеграции российских фондов[2].

Инвестиции в будущее были определены следующим образом: «Изменения, на которые ориентирован фонд, требуют времени, поэтому фонд вкладывает средства в проекты, которые могут дать устойчивый эффект в долгосрочной перспективе». Выбор этой ценности многими фондами весьма показателен и отражает их стратегические намерения: фонды в России – это всерьез и надолго; уже сегодня они стремятся принимать посильное участие в формировании будущего.

Добросовестность, или «неукоснительное выполнение своих обязательств и обещаний», гарантирует надежность фондов и как деловых партнеров, и как работодателей. Эта ценность связана и с внешней адаптацией, и с внутренней интеграцией фондов.

Следующие по частоте упоминания ценности (их выбрали около 40 % ответивших) – *законопослушность и командная работа*.

Очевидно, декларирование *законопослушности* как одной из базовых ценностей является значимым для российских фондов с точки зрения выживания в не самой благоприятной для некоммерческих организаций среде.

Ценность *командной работы*, возможно, связана с тем, что большинство фондов представляют собой небольшие коллективы. Командная работа для таких коллективов особенно важна. Показателен подход к ответу на вопросы анкеты в рамках настоящего исследования. В принципе, анкета была адресована руководителям фондов. Однако были случаи, когда руководители фондов раздавали копии

[1] См. концепцию Шейна в разделе 1.1.1. настоящего отчета.

[2] Там же.

анкеты всем сотрудникам, просили их ответить индивидуально, а затем устраивали общее обсуждение. Можно сказать, что ценность командной работы в этих организациях была и здесь подтверждена на практике. Если верить Г. Хофстеду[1], выбор данной ценности многими фондами может быть также связан с особенностями национальной культуры России.

На рисунке 9 результаты опроса руководителей фондов представлены в виде «облака» из слов, сформированного по аналогии с «облаком» ценностей зарубежных фондов.

Рис. 9. «Облако» ценностей для фондов, работающих в России

На рисунке 10 приведены результаты анкетирования по типам фондов. В таблицу включены ценности, выбранные более чем 40 % от общего числа фондов каждого типа.

ВСЕ ФОНДЫ	КОРПОРАТИВНЫЕ	ФАНДРАЙЗИНГОВЫЕ	ФМС	ФЦК	ЧАСТНЫЕ
Информационная открытость	Информационная открытость	Добросовестность	Информационная открытость	Информационная открытость	Инвестиции в будущее
Добросовестность	Профессионализм	Информационная открытость	Добросовестность	Инвестиции в будущее	Командная работа
Инвестиции в будущее	Законопослушность	Лидерство	Инвестиции в будущее	Добросовестность	Доверие
Профессионализм	Активная гражданская позиция	Обоснованность решений	Командная работа	Профессионализм	Информационная открытость
Законопослушность	Инвестиции в будущее	Справедливость распределения средств	Общественное благо	Законопослушность	Профессионализм
Командная работа	Подотчетность	Уважение	Развитие филантропии	Предмет деятельности	Честность и порядочность
	Честность и порядочность	Эффективность использования средств			Добросовестность
	Эффективность использования средств				Законопослушность

Рис. 10. Наиболее часто выбиравшиеся ценности по типам фондов

[1] См. раздел 1.1.4. настоящего отчета.

Сходство между перечнями наиболее часто встречающихся ценностей очевидно. Остановимся на отличиях.

Развитие филантропии и общественное благо оказались в числе наиболее часто упоминаемых ценностей только у фондов местных сообществ (ФМС). Это вполне естественно для фондов, ориентированных на развитие филантропии и улучшения качества жизни в рамках местного сообщества.

Инвестиции в будущее не оказались в числе наиболее часто упоминаемых ценностей только у фандрайзинговых фондов. Вероятно, это объясняется тем, что такие фонды ориентированы на краткосрочную перспективу: собрать средства и распределить их между теми, кто в них нуждается. С другой стороны – в силу той же специфики деятельности – только у фандрайзинговых фондов справедливость распределения средств оказалась среди топ-6 наиболее часто упоминаемых ценностей.

Предмет деятельности фонда оказался в числе наиболее часто упоминаемых ценностей только у фондов целевого капитала, а активная гражданская позиция («ориентация фонда на участие в решении актуальных общественно-политических задач в стране, в избранных регионах либо в местных сообществах») – только у корпоративных фондов. И то и другое объясняется спецификой деятельности фондов. В частности, корпоративные фонды активно участвуют в реализации социальных стратегий компаний, чем объясняется активность их гражданской позиции.

4.2.3. Какие факторы влияют на ценности фондов, работающих в России

Таким образом, можно предположить, что специфика деятельности фонда, определяемая типом фонда, оказывает определенное влияние на формирование ценностей. С этим согласны более половины респондентов (56%): они указали, что ценности в той или иной мере зависят от типа фонда. Ответ на вопрос о том, в какой мере ценности зависят от сферы деятельности фонда, оказался не столь однозначным: мнения респондентов по этому поводу разошлись.

На рисунке 11 показано мнение опрошенных руководителей фондов относительно степени влияния различных заинтересованных сторон на формирование ценностей фондов.

Слева указаны категории заинтересованных сторон.

Диаграммы справа показывают процент от общего числа опрошенных, которые указали ту или иную степень влияния – от несущественной до определяющей (см. шкалу в нижней части страницы).

Учредители, руководители и правления фондов оказались самыми влиятельными в этом отношении, что полностью согласуется с концепцией Шейна (см. раздел 1.1.1.). Степень их влияния была оценена как определяющая или существенная большинством опрошенных. Интересно при этом, что сотрудники фондов, доноры, партнеры и благополучатели также оказали существенное (но – в большинстве случаев – не определяющее) влияние на ценности фондов.

Это лишний раз подтверждает многообразие факторов, существенно влияющих на формирование ценностей.

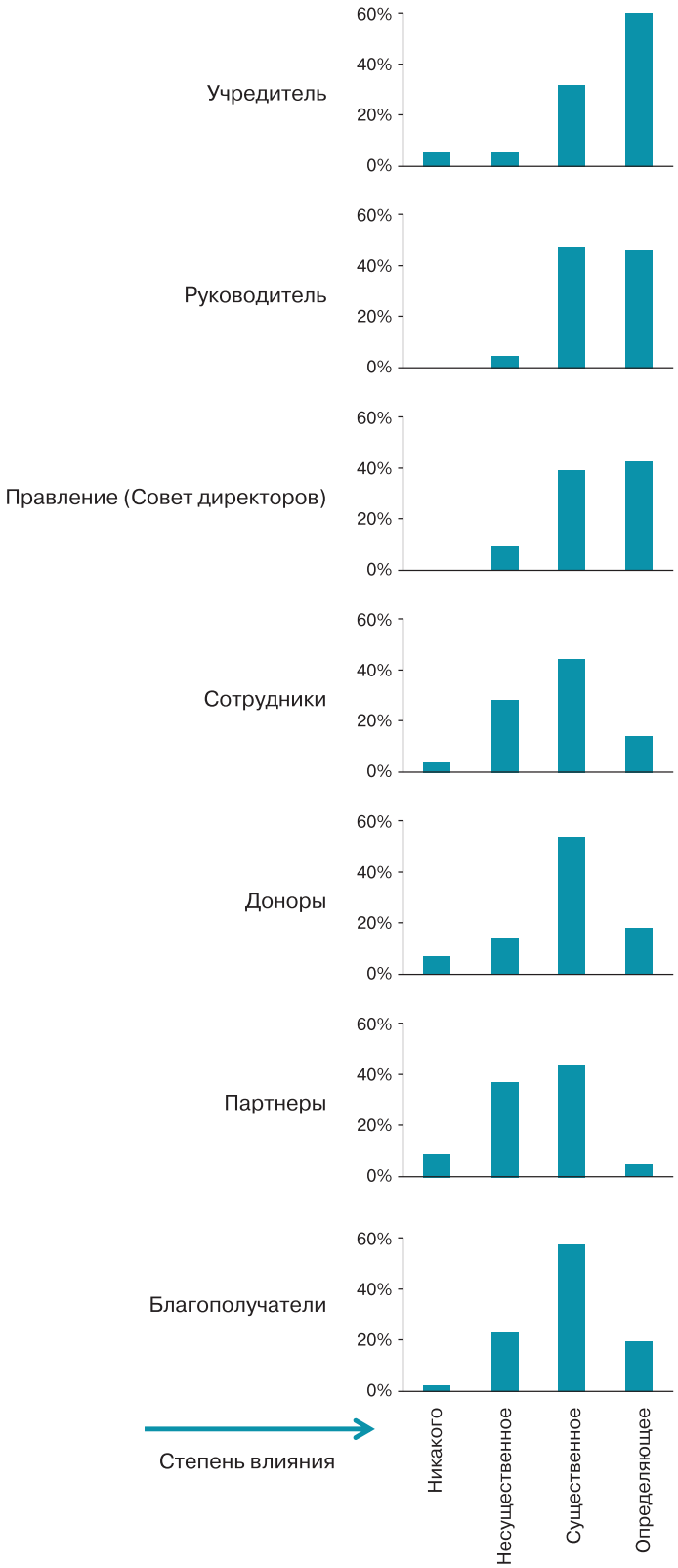


Рис. 11. Степень влияния различных стейкхолдеров на формирование ценностей фондов

4.2.4. В какой степени российские фонды ориентированы на открытое декларирование своих ценностей

Согласно результатам анкетирования, официально утвержденный перечень ценностей есть у 41% опрошенных. При этом общедоступным перечень ценностей является лишь у 16 фондов, что составляет 28% от общего числа опрошенных. В 72% случаев этого перечня либо не вовсе, либо он не является общедоступным.

34% от общего числа опрошенных не имеет официально утвержденного списка ценностей, поскольку считает, что «ценности проявляются в делах, и их не надо официально утверждать». Еще несколько опрошенных не видят необходимости в формировании перечня ценностей, поскольку ценности фонда совпадают с ценностями учредителя. Некоторые опасаются, что официальное утверждение перечня ценностей приведет к их выхолащиванию. Таким образом, примерно половина от общего числа опрошенных настроена принципиально против публичного декларирования ценностей.

У 17% опрошенных просто не дошли до этого руки либо возникли трудности с формулированием ценностей. Если предположить, что вся эта группа фондов продекларирует свои ценности в обозримом будущем (сверхоптимистичный прогноз), то общая доля фондов, имеющих официально утвержденные списки ценностей, составит 58% (41% + 17%), а доля фондов, ценности которых будут опубликованы, составит 45% (28% + 17%).

4.2.5. Как соотносятся ценности российских и зарубежных фондов

В завершение обсуждения результатов анкетирования сравним наиболее часто встречающиеся ценности зарубежных фондов с аналогичными ценностями, выявленными по результатам анкетирования фондов, работающих в России.

Проводя такое сравнение, следует принимать во внимание, что (а) перечни ценностей были получены разными способами и (б) топ-6 ценностей российских фондов были выбраны 40 % и более респондентов, тогда как среди топ-6 ценностей зарубежных фондов только две верхние соответствуют этому критерию. Остальные же используются значительно меньшим количеством фондов.

Табл. 2

Сравнение наиболее часто встречающихся ценностей российских и зарубежных фондов

Топ-6 ценностей зарубежных фондов (по частоте использования)	Топ-6 ценностей фондов, работающих в России (по частоте использования)
• **Порядочность и честность** • **Уважение** • **Инновации и творчество** • **Профессионализм и высокое качество** • **Сотрудничество и партнерство** • **Приверженность основному направлению деятельности**	• **Информационная открытость** • **Добросовестность** • **Инвестиции в будущее** • **Профессионализм** • **Законопослушность** • **Командная работа**

В списках есть лишь одно совпадение – профессионализм. Остальные ценности не совпадают. Заметим, что в анкете для российских фондов все топ-6 ценностей зарубежных фондов присутствовали, но были выбраны менее чем 40 % респондентов.

4.3. ВЫВОДЫ

1. Исследование показало, что распространенность ценностей неравномерна: некоторые ценности разделяются значительным числом фондов, другие же – лишь отдельными фондами. Совокупность декларируемых организационных ценностей является значимой характеристикой благотворительных фондов, работающих в России. Она была выявлена и описана в рамках данного исследования впервые.

   В число организационных ценностей, которые выбрало более 40 % опрошенных руководителей фондов, работающих в России, вошли: информационная открытость, добросовестность, инвестиции в будущее, профессионализм, законопослушность и командная работа. Вероятнее всего, эти ценности формировались как под воздействием внешнего окружения, так и в связи с решением внутриорганизационных проблем фондов.

2. Сформированный по результатам данного исследования перечень организационных ценностей фондов, работающих в России, не имеет принципиальных отличий от перечня ценностей зарубежных фондов. Перечень ценностей, наиболее часто используемых зарубежными фондами, не совпадает с перечнем ценностей, которые чаще всего выбирали фонды, работающие в России. Вероятно, это связано со многими факторами, в том числе с особенностями внешнего окружения фондов (политического, социально-экономического, культурного).

3. На основании проведенного исследования можно предположить, что организационные ценности фондов в какой-то степени зависят от типа фонда. Эта гипотеза требует дальнейшей проверки.

   В результате исследования не получено данных, которые бы свидетельствовали о зависимости организационных ценностей фондов от сферы их деятельности.

   Среди ключевых стейкхолдеров определяющее влияние на ценности фондов чаще всего оказывают учредители, руководители и правления (советы директоров) фондов. При этом влияние сотрудников фондов, доноров, партнеров и благополучателей часто является существенным.

4. Большинство (более 70 %) фондов в России не декларируют свои ценности публично. В основном это объясняется осознанной позицией руководства фондов, считающего, что ценности проявляются в делах, а декларировать их не следует. Вероятнее всего, число фондов, декларирующих свои ценности, в России в ближайшие годы существенно не возрастет, а их доля не превысит 45 %.

ПРОДОЛЖЕНИЕ СЛЕДУЕТ? (ВМЕСТО ЗАКЛЮЧЕНИЯ)

В рамках данного исследования мы лишь прикоснулись к теме ценностей благотворительных фондов. Тема эта оказалась весьма сложной и очень интересной. Спустя три недели после предварительной презентации результатов исследования на конференции Форума Доноров к нам все еще обращаются люди с вопросами, предложениями, комментариями. Очень надеемся, что на многие из этих вопросов ответит настоящий отчет.

В каких направлениях можно двигаться дальше?

Начнем с практических шагов.

- Можно было бы продолжить дискуссию, начатую на конференции Форума Доноров.
- Судя по результатам опроса, есть примерно полтора десятка фондов, которые не исключают возможности формулирования своих ценностей и последующего их декларирования. Анкета стала дополнительным импульсом в этом направлении. Вероятно, на базе Форума Доноров можно было бы провести обмен опытом между теми фондами, которые уже сформулировали свои ценности, и теми, кто пока этого не сделал, но проявляет заинтересованность.
- Форум Доноров мог бы организовать встречу со специалистом по ценностям организаций, например с А. И. Пригожиным. Поскольку в России нет специалистов по ценностям фондов, можно было бы также рассмотреть возможность приглашения зарубежных консультантов.

Спектр возможных направлений дальнейших исследований очень широк. Приведем несколько примеров.

- Можно было бы изучить социальные ценности фондов, что дополнило бы полученную в рамках данного исследования информацию о их организационных ценностях. Социальные ценности, в принципе, могли бы стать основанием для классификации фондов вместо разделения их по сферам деятельности, что пока вызывает серьезные затруднения.
- Очень значимым представляется изучение влияния ценностей фондов на принятие решений о распределении средств.
- Можно проверить гипотезу о том, что тип фонда влияет на организационные ценности. В ходе такого исследования можно было бы выяснить механизм такого влияния.
- Большой интерес как для исследователей, так и для практиков могло бы представить исследование процесса формирования ценностей в отдельно взятом фонде (или нескольких фондах). Такое исследование можно было бы провести с использованием метода case study.

Возможности для продолжения имеются. Будет ли продолжение – покажет жизнь.

ПРИЛОЖЕНИЕ 1
ИСПОЛЬЗОВАННАЯ ЛИТЕРАТУРА

Argyris, C., & Schon, D. A. (1978). Organizational learning: A theory of action perspective. Reading, MA: Addison-Wesley.

Blake, G., Robinson, D., & Smerdon, M. (2006). Living values: A report encouraging boldness in third sector organisations. London, UK: Community Links.

Frumkin, P. (2006). Strategic Giving: The Art and Science of Philanthropy. Chicago: University of Chicago Press.

Hofstede, G. H. (2001). Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations. Thousand Oaks, CA: Sage.

Hofstede, G. H., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). Cultures and organizations : software of the mind : intercultural cooperation and its importance for survival (3rd ed.). New York: McGraw-Hill.

Kilby, P. (2006). Accountability for Empowerment: Dilemmas Facing Non-Governmental Organizations. World Development, Vol. 34(No. 6), 951-963.

Ostrower, F. (2004). Foundation Effectiveness: Definitions and Challenges. Washington, D.C.: Urban Institute.

Relative Solutions. (2009). The development of mission and values statements for family foundations. Family Foundations Webinar. Retrieved from http://www.cof.org/sites/default/files/documents/files/Development %20of %20Mission %20and %20Values %20Statement.pdf

Vidal, P., Valls, N., & Grabulosa, L. (2008). Values as a distinguishing element in Nonprofit Organizations. Paper presented at the ISTR 8th International Conference, Barcelona.

Whitman, J. R. (2008). Evaluating Philanthropic Foundations According to Their Social Values. Nonprofit Management & Leadership, 18(4), 417-434.

Whitman, J. R. (2009). Measuring social values in philanthropic foundations. Nonprofit Management & Leadership, 19(3), 305-325.

Вейл, П. (1993). Искусство менеджмента. М.: Антиква.

Пригожин, А. И. (2010). Цели и ценности. Новые методы работы с будущим. М.: Дело АНХ.

Шейн, Э. Х. (2002). Организационная культура и лидерство / Пер. с англ. под ред. В. А. Спивака. СПб.: Питер.

ПРИЛОЖЕНИЕ 2

ПЕРЕЧЕНЬ ЗАРУБЕЖНЫХ ФОНДОВ, ДЕКЛАРИРУЕМЫЕ ЦЕННОСТИ КОТОРЫХ БЫЛИ ИЗУЧЕНЫ ПО МАТЕРИАЛАМ ИНТЕРНЕТ-САЙТОВ

40 фондов по результатам Google-поиска

Названия фондов[1]	Ссылки на ценности фондов
1. Gates Foundation's Family Health Program	http://www.impatientoptimists.org/Posts/2012/09/Using-Values-to-Drive-Value
2. The John R. Oishei Foundation	http://www.oishei.org/index.php/about-us/mission-and-values
3. Earbus Foundation of WA	http://www.earbus.org/#!about1/cx41
4. The Wentworth Africa Foundation	http://www.wentworthfoundation.com/about-the-foundation/values/
5. The Metcalf Foundation	http://metcalffoundation.com/how-we-work/our-values/
6. The Skillman Foundation	http://www.skillman.org/Who-We-Are/Mission-and-Core-Values
7. NewAlliance Foundation	http://newalliancefoundation.org/about/mission-values/
8. Sea Change Foundation Values	http://www.seachangefoundation.ie/sea-change-foundation-values/
9. The Samuel N. & Mary Castle Foundation	http://foundationcenter.org/grantmaker/castle/mission.html
10. The Sam Mazza Foundation	http://www.sammazzafoundation.org/the-foundation/mission-values/
11. VanderWeide Family Foundation	http://www.vw-foundation.org/Values.aspx
12. The St. Joseph Community Health Foundation	http://sjchf.org/index.php?option=com_content&view=article&id=59&Itemid=210
13. My Life Foundation	http://mylifefoundation.org/values.html
14. The Maurice Lucas Foundation	http://www.ml20.org/about-us/values/
15. Mariposa Folk Foundation	http://www.mariposafolk.com/foundation/
16. The Alberta Children's Hospital Foundation	http://www.childrenshospital.ab.ca/site/PageNavigator/about/about/mission_values
17. CHILD Foundation	http://childfoundation.ca/?page_id=159
18. Green Family Foundation	http://www.greenff.org/index.php?option=com_content&view=article&id=313&Itemid=288
19. Stafford Foundation	https://www.thestaffordfoundation.org/about-us/missionvisionvalues/
20. Tasmanian Early Years Foundation	http://www.earlyyears.org.au/about/values
21. Standing in the Gap Foundation	http://sigfoundation.org/pgs/About-Us.php?PG=1

[1] Названия фондов приводятся в том порядке, в каком они были представлены в результатах поиска Google

22. Forbes Marshall Foundation	http://www.forbesmarshall.com/fm_micro/FMFoundation/
23. The SmilingOne Foundation	http://the-smilingone-foundation.blogspot.ru/p/our-values.html
24. The Geneva Foundation	http://www.genevausa.org/about/details.php?pageid=10
25. Point Foundation	http://www.pointfoundation.co.uk/?page_id=1202
26. Swampscott Education Foundation	http://www.swampscottfoundation.org/values.htm
27. Anchorage Park Foundation	http://anchorageparkfoundation.org/profile/values/
28. Sammy D Foundation	http://www.sammydfoundation.org.au/our-purpose.html
29. T.W. Lewis Foundation	http://www.twlewis.com/foundation/about-us/our-values/
30. San Francisco Foundation	http://sff.org/about-tsff/about-our-work/our-mission-values/
31. McKnight Brain Research Foundation	http://tmbrf.org/about-the-foundation/values-statement/
32. Penn HOSA Foundation	http://www.pahosa.com/about-the-pa-hosa-foundation/values-of-the-pennsylvania-hosa-foundation/
33. Charlotte Community Foundation	https://www.charlottecommunityfoundation.org/index.php?subcat=2
34. Ramky Foundation	http://www.ramkyfoundation.org/about-us/values.aspx
35. Hemraj Goyal Foundation	http://www.hgf.org.uk/index.php/about/
36. Just 4 Us Foundation	http://www.justforusfoundation.org/about-us-1/values/
37. Stiefel Freethought Foundation	http://www.stiefelfreethoughtfoundation.org/values.html
38. Macular Disease Foundation	www.mdfoundation.com.au/page19345.aspx
39. California Preservation Foundation	http://www.californiapreservation.org/mission.html
40. Ausherman Family Foundation	http://www.aushermanfamilyfoundation.org/about-us/values
41. Osei-Kusi Foundation	http://www.oseikusifoundation.org/values.html

10 фондов из топ-50 по версии Foundation Center

Названия фондов[2]	Ссылки на ценности фондов
42. Hewlett Foundation	http://www.hewlett.org/about-us/values-policies
43. W.K. Kellogg Foundation	http://www.wkkf.org/who-we-are/overview
44. Packard Foundation	http://www.packard.org/about-the-foundation/our-values/
45. Silicon Valley Community Foundation	http://www.siliconvalleycf.org/content/vision-mission-values
46. Rockefeller Foundation	http://www.rockefellerfoundation.org/about-us/our-team/our-core-values
47. The Kresge Foundation	http://kresge.org/about-us
48. Open Society Foundations	http://www.opensocietyfoundations.org/about/mission-values
49. Charles Stewart Mott Foundation	http://www.mott.org/
50. The William Penn Foundation	http://www.williampennfoundation.org/TheFoundation.aspx
51. Chicago Community Trust	http://www.cct.org/about/our-mission-our-vision-our-values

[1] Названия фондов приводятся в том порядке, в каком они были представлены в рейтинге.

ПРИЛОЖЕНИЕ 3
АНКЕТА ДЛЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ ФОНДОВ

ВОПРОС 1. *Укажите название Вашего фонда (пишите в сером поле ниже)*

ВОПРОС 2. *Из приведенного ниже списка выберите ДО 10 ПРИОРИТЕТНЫХ ЦЕННОСТЕЙ, которые лежат в основе деятельности Вашего фонда. Под ценностями здесь понимаются фундаментальные принципы и убеждения, которые прямо или опосредованно влияют на деятельность фонда и лежат в основе принятия важнейших решений. Лучше всего вначале ознакомиться со всем списком, а уже потом выбрать те несколько ценностей, которые ЛУЧШЕ ВСЕГО ПОДХОДЯТ ВАШЕМУ ФОНДУ. Обратите внимание, что в самом конце списка есть место, чтобы добавить формулировки ценностей по Вашему усмотрению.*

☐	Активная гражданская позиция	Ориентация фонда на участие в решении актуальных общественно-политических задач в стране, в избранных регионах либо в местных сообществах.
☐	Альтруизм	Бескорыстная забота о благе других людей, готовность жертвовать собственными интересами.
☐	Безопасность благополучателей и партнеров	Неукоснительное следование принципу «не навреди»: тщательная оценка возможных рисков для благополучателей и партнеров фонда, систематическая деятельность по снижению либо исключению таких рисков.
☐	Благожелательность	Проявление доброты, участия, расположения к окружающим со стороны фонда.
☐	Влиятельность	Фонд стремится оказать существенное влияние в выбранной им сфере деятельности и является здесь значимым действующим лицом.
☐	Добросовестность	Неукоснительное выполнение своих обязательств и обещаний.
☐	Доверие	Доверие как базовая позиция фонда по отношению к окружающим: к партнерам, к донорам, к экспертам, к запросам благополучателей.
☐	Законопослушность	Безукоризненное соблюдение законодательства.
☐	Инвестиции в будущее	Изменения, на которые ориентирован фонд, требуют времени, поэтому фонд вкладывает средства в проекты, которые могут дать устойчивый эффект в долгосрочной перспективе.
☐	Инновации	Экспериментирование, поиск, апробация, внедрение и тиражирование новых подходов, методов, технологий в выбранной фондом сфере деятельности.
☐	Информационная открытость	Прозрачность деятельности фонда. Доступность сведений о деятельности фонда, включая ее программную и финансовую составляющие, для всех заинтересованных сторон.

☐	Командная работа	Командная работа является ценностью и приоритетом в организации деятельности фонда. Фонд также ориентируется на командную работу с участием партнеров и благополучателей.
☐	Консультативный подход	В работе с грантополучателями фонд использует консультативный подход, занимает поддерживающую позицию и избегает прямых указаний и предписаний в программной сфере, полагаясь на опыт и потенциал своих партнеров.
☐	Лидерство	Стремление быть лидером в своей сфере деятельности.
☐	Напряженный труд	Напряженный труд является философией фонда: только так можно достичь значимых результатов и сделать организацию сильной.
☐	Непредвзятость оценки	Непредвзятость фонда в оценках ситуации, партнеров, заявок, профинансированных проектов и результатов своей деятельности.
☐	Непрерывное обучение	Фонд является обучающейся организацией, он постоянно учится, используя при этом как свой собственный опыт, так и опыт других российских и зарубежных фондов.
☐	Обоснованность решений	Опора на объективную, полную и надежную информацию при принятии управленческих решений.
☐	Общественное благо	Ориентация фонда на участие в решении актуальных социально-экономических задач в стране, в избранных регионах либо в местных сообществах.
☐	Оперативность	Оперативность реагирования на изменяющуюся ситуацию и возникающие потребности.
☐	Оптимизм и позитивность	Восприятие окружающего мира и стиль мышления, ориентированные на выявление положительных моментов, предполагающие возможность изменения ситуации к лучшему. Транслирование этой позиции вовне.
☐	Отзывчивость	Неизменная ориентация на потребности основных стейкхолдеров: учредителей, доноров, партнеров, благополучателей.
☐	Подотчетность	Фонд считает себя обязанным отчитываться о ходе и результатах своей деятельности перед основными заинтересованными сторонами (стейкхолдерами) и обществом.
☐	Предмет деятельности	Предмет (сфера) деятельности фонда является одной из его приоритетных ценностей.
☐	Приверженность	Неизменное следование выбранным направлениям деятельности.
☐	Принадлежность	Фонд считает себя частью сообщества благотворительных организаций и высоко ценит свою принадлежность к этому сообществу.
☐	Профессионализм	Фонд стремится соответствовать самым высоким профессиональным стандартам во всем, что он делает, – от организации собственной деятельности до выбора партнеров.

☐	Развитие филантропии	Поддержка и развитие филантропии в любых ее проявлениях является базовым приоритетом в деятельности фонда.
☐	Результативность	Ориентация на результат. Достижение осязаемых и измеряемых результатов на практике.
☐	Религиозные ценности	Ценности, обусловленные верой.
☐	Самоосознание	Самоосознание, саморефлексия помогает естественно и плодотворно действовать и помогать другим. Неосознанность является главным препятствием для роста.
☐	Свобода	Свобода и самостоятельность в выборе направлений деятельности фонда. Уважение свободы и самостоятельности благополучателей и партнеров фонда в принятии значимых для них решений.
☐	Сдержанность в самопрезентации	Сдержанность в представлении фонда и результатов его деятельности с учетом реальных масштабов и достижений.
☐	Сотрудники	Сотрудники являются одной из главных ценностей фонда. Они тщательно отбираются, им предоставляются возможности для профессионального развития и карьерного роста, а также достойная компенсация за их труд.
☐	Сотрудничество и партнерство	Фонд ориентирован на совместную деятельность с другими фондами и некоммерческими организациями, благополучателями, экспертами и другими заинтересованными сторонами.
☐	Справедливость распределения средств	Ясность и прозрачность процедуры выбора грантополучателей. Строгое следование объявленным правилам и условиям.
☐	Творчество	Деятельность, в рамках которой человек реализует свою свободу, связь с миром, связь со своей глубинной сущностью. Результатом творческой деятельности становится нечто качественно новое, никогда ранее не существовавшее.
☐	Уважение	Фонд с уважением относится к ценностным ориентациям, установкам, мнениям и мировоззрению людей и организаций, с которыми он имеет дело.
☐	Уникальность	Ориентация фонда на поддержку оригинальных проектов и особых направлений деятельности, которые не поддерживаются больше никем.
☐	Устремленность	Постоянное стремление к развитию, к решению новых задач, достижению новых горизонтов: не останавливаться на достигнутом.
☐	Целевые группы	Целевые группы и их благополучие являются приоритетными ценностями фонда.
☐	Честная конкуренция за гранты	Использование конкурсных механизмов при выборе грантополучателей. Создание условий для честной конкурентной борьбы за получение финансовой поддержки фонда.
☐	Честность и порядочность	Правдивость, прямота, открытость намерений и отсутствие скрытых целей.

☐	Эффективность использования средств	Фонд стремится к получению максимального эффекта от вложенных средств. Минимизация затрат не является для фонда самоцелью, но приветствуется во всех случаях, когда это можно сделать обоснованно и без ущерба для результата.
☐	Эффективный менеджмент	Фонд уделяет особое внимание выстраиванию системы управления, максимально соответствующей сущности и стилю его деятельности, позволяющей достигать оптимального соотношения затрат и результатов.
☐	Ясность целей	Формулирование ясных и измеримых целей, отвечающих миссии фонда.
Другое (пишите в сером поле, оно расширяется неограниченно):		

ВОПРОС 3. *В какой мере перечисленные ниже люди/группы/организации повлияли на формирование ценностей Вашего фонда?* (Укажите Ваши ответы во всех строчках ☒)

	Никакого влияния	Несущественное влияние	Существенное влияние	Определяющее влияние	Затрудняюсь ответить
Учредитель (учредители)	☐	☐	☐	☐	☐
Руководитель (-ли) фонда	☐	☐	☐	☐	☐
Правление (совет директоров) фонда	☐	☐	☐	☐	☐
Сотрудники фонда	☐	☐	☐	☐	☐
Доноры	☐	☐	☐	☐	☐
Партнеры фонда	☐	☐	☐	☐	☐
Благополучатели фонда	☐	☐	☐	☐	☐
Кто-то еще (укажите)	☐	☐	☐	☐	☐

ВОПРОС 4. *В какой мере ценности фонда, на Ваш взгляд, зависят от типа фонда (фонд местного сообщества, частный фонд, корпоративный фонд и т. д.)?* (Ваш ответ укажите на шкале от 1 до 7, кликнув на квадратик под выбранной Вами цифрой ☒. «1» на шкале соответствует ответу «Совершенно не зависят», а 7 – «Полностью зависят»).

	1	2	3	4	5	6	7			
Совершенно не зависят	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Полностью зависят	☐	Затрудняюсь ответить

ВОПРОС 5. В какой мере ценности фонда, на Ваш взгляд, зависят от сферы его деятельности? (Ваш ответ укажите на шкале от 1 до 7, кликнув на квадратик под выбранной Вами цифрой ☒. «1» на шкале соответствует ответу «Совершенно не зависят», а 7 – «Полностью зависят»).

	1	2	3	4	5	6	7			
Совершенно не зависят	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Полностью зависят	☐	Затрудняюсь ответить

ВОПРОС 6. Существует ли у Вашего фонда официально утвержденный перечень ценностей? (☒)

☐ Да ☐ Нет

Если Вы ответили «Да», то продолжайте отвечать на нижеследующие вопросы:

Является ли этот перечень общедоступным документом?
☐ Да ☐ Нет ☐ Затрудняюсь ответить

Используется ли перечень ценностей фонда в информационных/PR-кампаниях?
☐ Да ☐ Нет ☐ Затрудняюсь ответить

Занимается ли фонд систематическим продвижением своих ценностей, чтобы другие организации и люди не только знали о них, но и разделяли их?
☐ Да ☐ Нет ☐ Затрудняюсь ответить

Если Вы ответили «Нет», то укажите причины, в силу которых такого перечня у Вашего фонда не существует (можно отметить любое количество причин):

- ☐ Мы не видим в этом необходимости
- ☐ У нас не дошли до этого руки
- ☐ Ценности очень сложно сформулировать
- ☐ Ценности нашего фонда совпадают с ценностями учредителя
- ☐ Ценности проявляются в делах, их не надо официально утверждать
- ☐ Утверждение перечня ценностей приведет к их выхолащиванию
- ☐ Это вызовет отторжение во внешнем окружении фонда
- ☐ Другое (укажите в сером поле)

ПРИЛОЖЕНИЕ 4
ФОНДЫ, ПРИНЯВШИЕ УЧАСТИЕ В ИССЛЕДОВАНИИ

1. CAF, Charities Aid Foundation
2. Благотворительная организация Фонд «Центр социальных программ» (РУСАЛ)
3. Благотворительный детский фонд «Виктория»
4. Благотворительный фонд «Дорога вместе»
5. Благотворительный фонд «Культура детства»
6. Благотворительный фонд «ОМК-Участие»
7. Благотворительный фонд «ПРОТЕК»
8. Благотворительный фонд «Русский стандарт»
9. Благотворительный фонд «Дорога к дому»
10. Благотворительный фонд «Истоки»
11. Благотворительный фонд «Подари надежду»
12. Благотворительный фонд «Поколение Ашан»
13. Благотворительный фонд «РЕНОВА»
14. Благотворительный фонд Amway «В ответе за будущее»
15. Благотворительный фонд Елены и Геннадия Тимченко
16. Благотворительный фонд компании «Катрен»
17. Благотворительный фонд компании «М-Видео» «Наша инициатива»
18. Благотворительный фонд компании «Алкоа Инк.»
19. Благотворительный фонд культурных инициатив (Фонд Михаила Прохорова)
20. Благотворительный фонд местного сообщества им. Г. Шелехова
21. Благотворительный фонд поддержки «Добрый Век»
22. Благотворительный фонд «МЕТА»
23. Благотворительный фонд развития сообщества «Гарант»
24. Благотворительный фонд социальной помощи детям «Расправь крылья!»
25. Благотворительный фонд помощи тяжелобольным детям «Доброе сердце»
26. Благотворительный фонд спасения тяжелобольных детей «Линия жизни»
27. Благотворительный фонд ЦФО «Поддержка детей и семей в трудной жизненной ситуации»
28. Благотворительный корпоративный фонд ОАО «Группа “Илим”» «Илим-Гарант»
29. Городской благотворительный фонд «Развитие» г. Рубцовска

30. Международный благотворительный фонд им. Д. С. Лихачева
31. Некоммерческая благотворительная организация «Благотворительный фонд В. Потанина»
32. Некоммерческая организация (фонд) «Фонд управления целевым капиталом Северо-Восточного федерального университета имени М. К. Аммосова»
33. Некоммерческая организация «Фонд социального развития “Купол”»
34. НО БФ помощи детям «ДетскиеДомики»
35. НО «Специализированный фонд управления целевым капиталом для развития Государственного Эрмитажа»
36. НО «Фонд целевого капитала “Развитие ДГТУ”»
37. Пензенский региональный общественный благотворительный фонд «Гражданский Союз»
38. Региональный информационно-ресурсный фонд
39. Специализированный фонд управления целевым капиталом «Национальный специализированный фонд поддержки детско-юношеского спорта».
40. Фонд поддержки социальных инициатив «Содействие»
41. Фонд поддержки социальных исследований «Хамовники»
42. Фонд Дмитрия Зимина «Династия»
43. Фонд Европейского университета в Санкт-Петербурге
44. Фонд поддержки гуманитарных и просвещенческих инициатив «Соработничество»
45. Фонд поддержки и развития Санкт-Петербургского государственного экономического университета
46. Фонд поддержки местного сообщества «Территория успеха»
47. Фонд поддержки социально-ориентированных проектов и программ «Петропавловск»
48. Фонд поддержки социальных инноваций Олега Дерипаска «Вольное Дело»
49. Фонд развития города Тюмени
50. Фонд развития МГИМО
51. Фонд развития Православного Свято-Тихоновского гуманитарного университета
52. Фонд собственника целевого капитала «Эндаумент Школы имени А. М. Горчакова»
53. Фонд управления целевым капиталом ВоГТУ
54. Фонд управления целевым капиталом Томского государственного университета
55. Фонд целевого капитала РЭШ
56. Фонд целевого капитала Томского политехнического университета
57. Фонд целевого капитала Финансового университета при Правительстве РФ
58. Фонд целевого капитала ЮФУ
59. Фонд Чарльза Стюарта Мотта

ПРИЛОЖЕНИЕ 5
ФОНДЫ, ПРИНЯВШИЕ УЧАСТИЕ В ИССЛЕДОВАНИИ

КОРПОРАТИВНЫЕ ФОНДЫ (16 анкет)

Ценности (% от общего числа корпоративных фондов, выбравших данную ценность[1])

Информационная открытость	63 %
Профессионализм	63 %
Законопослушность	56 %
Активная гражданская позиция	44 %
Инвестиции в будущее	44 %
Подотчетность	44 %
Честность и порядочность	44 %
Эффективность использования средств	44 %
Добросовестность	38 %
Доверие	38 %
Результативность	38 %
Влиятельность	31 %
Инновации	31 %
Общественное благо	31 %
Сотрудничество и партнерство	31 %
Безопасность благополучателей и партнеров	25 %
Благожелательность	25 %
Непредвзятость оценки	25 %
Непрерывное обучение	25 %
Оперативность	25 %
Командная работа	19 %
Оптимизм и позитивность	19 %
Справедливость распределения средств	19 %
Уважение	19 %

[1] В таблице приведены только те ценности, которые были выбраны хотя бы одним фондом.

Лидерство	13 %
Напряженный труд	13 %
Обоснованность решений	13 %
Отзывчивость	13 %
Предмет деятельности	13 %
Сотрудники	13 %
Уникальность	13 %
Целевые группы	13 %
Эффективный менеджмент	13 %
Ясность целей	13 %
Альтруизм	6 %
Консультативный подход	6 %
Развитие филантропии	6 %
Творчество	6 %
Устремленность	6 %
Честная конкуренция за гранты	6 %
Системный подход	6 %

Влияние заинтересованных сторон на формирование ценностей

В таблице указан % фондов от общего числа ответивших, отметивших ту или иную степень влияния. Серым цветом выделены поля, отмеченные не менее чем половиной от числа опрошенных.

Заинтересованные стороны	Степень влияния			
	Никакого	Несущественное	Существенное	Определяющее
Учредитель	6 %	0 %	31 %	**63 %**
Руководитель	0 %	6 %	**56 %**	38 %
Правление, совет директоров	0 %	6 %	25 %	**69 %**
Сотрудники	6 %	31 %	25 %	38 %
Доноры	0 %	13 %	**63 %**	25 %
Партнеры	6 %	**56 %**	25 %	13 %
Благополучатели	0 %	19 %	**50 %**	31 %
Эксперты фонда	0 %	0 %	6 %	13 %

Декларирование ценностей

8 из 16 корпоративных фондов, приславших анкеты, указали, что имеют официально утвержденный перечень ценностей. При этом он является общедоступным документом лишь у 5 фондов.

Те, кто не имеет такого перечня, указали в качестве причин, что

- ценности проявляются в делах (5 ответов),
- они не видят в этом необходимости (4 ответа),
- их ценности совпадают с ценностями учредителя.

ФАНДРАЙЗИНГОВЫЕ ФОНДЫ (6 анкет)

Ценности (% от общего числа фондов, выбравших данную ценность[1])

Добросовестность	50 %
Информационная открытость	50 %
Лидерство	50 %
Обоснованность решений	50 %
Справедливость распределения средств	50 %
Уважение	50 %
Эффективность использования средств	50 %
Безопасность благополучателей и партнеров	33 %
Доверие	33 %
Законопослушность	33 %
Инновации	33 %
Командная работа	33 %
Непрерывное обучение	33 %
Общественное благо	33 %
Подотчетность	33 %
Принадлежность	33 %
Профессионализм	33 %
Развитие филантропии	33 %
Творчество	33 %
Активная гражданская позиция	17 %

[1] В таблице приведены только те ценности, которые были выбраны хотя бы одним фондом.

Альтруизм	17 %
Благожелательность	17 %
Влиятельность	17 %
Консультативный подход	17 %
Непредвзятость оценки	17 %
Отзывчивость	17 %
Приверженность	17 %
Результативность	17 %
Самоосознание	17 %
Свобода	17 %
Сдержанность в самопрезентации	17 %
Сотрудники	17 %
Сотрудничество и партнерство	17 %
Устремленность	17 %
Целевые группы	17 %
Честность и порядочность	17 %
Ясность целей	17 %

Влияние заинтересованных сторон на формирование ценностей

В таблице указан % фондов от общего числа ответивших, отметивших ту или иную степень влияния. Серым цветом выделены поля, отмеченные не менее чем половиной от числа опрошенных.

Заинтересованные стороны	Степень влияния			
	Никакого	Несущественное	Существенное	Определяющее
Учредитель	0 %	0 %	17 %	83 %
Руководитель	0 %	0 %	33 %	67 %
Правление, совет директоров	0 %	0 %	50 %	0 %
Сотрудники	0 %	17 %	67 %	0 %
Доноры	33 %	17 %	33 %	17 %
Партнеры	0 %	67 %	33 %	0 %
Благополучатели	17 %	33 %	50 %	0 %

Декларирование ценностей

5 из 6 фондов указали, что имеют официально утвержденный перечень ценностей. У 2 фондов он является общедоступным документом.

Один фонд такого списка не имеет, поскольку там считают, что ценности проявляются в делах и их не нужно официально утверждать.

ФОНДЫ МЕСТНЫХ СООБЩЕСТВ (8 анкет)

Ценности (% от общего числа фондов, выбравших данную ценность[1])

Информационная открытость	75 %
Добросовестность	63 %
Инвестиции в будущее	50 %
Командная работа	50 %
Общественное благо	50 %
Развитие филантропии	50 %
Доверие	38 %
Инновации	38 %
Непрерывное обучение	38 %
Оптимизм и позитивность	38 %
Подотчетность	38 %
Профессионализм	38 %
Активная гражданская позиция	25 %
Благожелательность	25 %
Влиятельность	25 %
Законопослушность	25 %
Консультативный подход	25 %
Лидерство	25 %
Принадлежность	25 %
Результативность	25 %
Сотрудничество и партнерство	25 %
Творчество	25 %
Честность и порядочность	25 %

[1] В таблице приведены только те ценности, которые были выбраны хотя бы одним фондом.

Эффективность использования средств	25 %
Безопасность благополучателей и партнеров	13 %
Напряженный труд	13 %
Непредвзятость оценки	13 %
Предмет деятельности	13 %
Сотрудники	13 %
Справедливость распределения средств	13 %
Уникальность	13 %
Честная конкуренция за гранты	13 %

Влияние заинтересованных сторон на формирование ценностей

В таблице указан % фондов от общего числа ответивших, отметивших ту или иную степень влияния. Серым цветом выделены поля, отмеченные не менее чем половиной от числа опрошенных.

Заинтересованные стороны	Степень влияния			
	Никакого	Несущественное	Существенное	Определяющее
Учредитель	0 %	38 %	25 %	38 %
Руководитель	0 %	0 %	38 %	63 %
Правление, совет директоров	0 %	13 %	63 %	13 %
Сотрудники	0 %	13 %	50 %	38 %
Доноры	0 %	38 %	50 %	13 %
Партнеры	0 %	25 %	75 %	0 %
Благополучатели	0 %	38 %	63 %	0 %

Декларирование ценностей

3 фонда указали, что имеют официально утвержденный перечень ценностей. Общедоступным он является лишь у 2 из них.

Те, кто не имеет такого перечня, указали в качестве причин, что

- ценности проявляются в делах (2 ответа),
- у них не дошли до этого руки (2 ответа),
- ценности сложно сформулировать (1 ответ).

ФОНДЫ ЦЕЛЕВОГО КАПИТАЛА (16 анкет)

Ценности (% от общего числа фондов, выбравших данную ценность[1])

Информационная открытость	81 %
Инвестиции в будущее	63 %
Добросовестность	56 %
Профессионализм	50 %
Законопослушность	44 %
Предмет деятельности	44 %
Командная работа	38 %
Результативность	38 %
Эффективность использования средств	38 %
Лидерство	31 %
Непрерывное обучение	31 %
Подотчетность	31 %
Инновации	25 %
Честность и порядочность	25 %
Эффективный менеджмент	25 %
Влиятельность	19 %
Доверие	19 %
Обоснованность решений	19 %
Принадлежность	19 %
Уникальность	19 %
Целевые группы	19 %
Активная гражданская позиция	13 %
Безопасность благополучателей и партнеров	13 %
Непредвзятость оценки	13 %
Общественное благо	13 %
Оптимизм и позитивность	13 %
Отзывчивость	13 %
Приверженность	13 %
Развитие филантропии	13 %

[1] В таблице приведены только те ценности, которые были выбраны хотя бы одним фондом.

Сдержанность в самопрезентации	13 %
Сотрудничество и партнерство	13 %
Справедливость распределения средств	13 %
Уважение	13 %
Альтруизм	6 %
Благожелательность	6 %
Свобода	6 %
Творчество	6 %
Устремленность	6 %
Честная конкуренция за гранты	6 %
Ясность целей	6 %

Влияние заинтересованных сторон на формирование ценностей

В таблице указан % фондов от общего числа ответивших, отметивших ту или иную степень влияния. Серым цветом выделены поля, отмеченные не менее чем половиной от числа опрошенных.

Заинтересованные стороны	Степень влияния			
	Никакого	Несущественное	Существенное	Определяющее
Учредитель	6 %	44 %	0 %	50 %
Руководитель	0 %	13 %	50 %	38 %
Правление, совет директоров	0 %	19 %	31 %	44 %
Сотрудники	6 %	44 %	38 %	0 %
Доноры	0 %	6 %	63 %	19 %
Партнеры	19 %	19 %	44 %	6 %
Благополучатели	13 %	38 %	0 %	31 %

Декларирование ценностей

3 фонда указали, что имеют официально утвержденный перечень ценностей. Общедоступным он является лишь у 2 из них.

Те, кто не имеет такого перечня, указали в качестве причин, что

- у них не дошли до этого руки (7 ответов),
- ценности проявляются в делах (5 ответов),
- их ценности совпадают с ценностями учредителей (3 ответа),
- утверждение выхолащивает ценности (1 ответ).

ЧАСТНЫЕ ФОНДЫ (12 анкет)

Ценности (% от общего числа фондов, выбравших данную ценность[1])

Командная работа	75 %
Доверие	58 %
Инвестиции в будущее	58 %
Информационная открытость	50 %
Добросовестность	42 %
Профессионализм	42 %
Результативность	42 %
Сотрудничество и партнерство	42 %
Честность и порядочность	42 %
Безопасность благополучателей и партнеров	33 %
Законопослушность	33 %
Инновации	33 %
Эффективность использования средств	33 %
Активная гражданская позиция	25 %
Влиятельность	25 %
Общественное благо	25 %
Оптимизм и позитивность	25 %
Подотчетность	25 %
Предмет деятельности	25 %
Справедливость распределения средств	25 %
Честная конкуренция за гранты	25 %
Эффективный менеджмент	25 %
Консультативный подход	17 %
Обоснованность решений	17 %
Оперативность	17 %
Развитие филантропии	17 %
Самоосознание	17 %
Сотрудники	17 %
Уважение	17 %
Уникальность	17 %

[1] В таблице приведены только те ценности, которые были выбраны хотя бы одним фондом.

Благожелательность	8 %
Лидерство	8 %
Напряженный труд	8 %
Непрерывное обучение	8 %
Приверженность	8 %
Принадлежность	8 %
Религиозные ценности	8 %
Свобода	8 %
Сдержанность в самопрезентации	8 %
Творчество	8 %
Устремленность	8 %
Целевые группы	8 %
Ясность целей	8 %

Влияние заинтересованных сторон на формирование ценностей

В таблице указан % фондов от общего числа ответивших, отметивших ту или иную степень влияния. Серым цветом выделены поля, отмеченные не менее чем половиной от числа опрошенных.

Заинтересованные стороны	Степень влияния			
	Никакого	Несущественное	Существенное	Определяющее
Учредитель	0 %	0 %	25 %	75 %
Руководитель	0 %	0 %	50 %	50 %
Правление, совет директоров	0 %	0 %	50 %	50 %
Сотрудники	0 %	17 %	67 %	17 %
Доноры	17 %	17 %	33 %	8 %
Партнеры	8 %	25 %	50 %	8 %
Благополучатели	0 %	17 %	67 %	8 %

Декларирование ценностей

5 фондов указали, что имеют официально утвержденный перечень ценностей. Общедоступным он является лишь у 4 из них.

Те, кто не имеет такого перечня, указали в качестве причин, что

- ценности проявляются в делах (7 ответов),
- их ценности совпадают с ценностями учредителей (3 ответа),
- утверждение выхолащивает ценности (1 ответ),
- они не видят в этом необходимости (1 ответ).

Коалиция крупнейших
благотворительных (донорских)
организаций, работающих в России

Форум Доноров

www.donorsforum.ru

О благотворительности – профессионально

© Форум Доноров, 2015