

**МОДЕРНИЗАЦИЯ ПРОФСОЮЗА:  
ПОДХОДЫ, ПЛАНИРОВАНИЕ И  
ОСУЩЕСТВЛЕНИЕ**  
РУКОВОДСТВО К ДЕЙСТВИЮ

**Ричард Краучер, Кирилл Букетов, Галина Юрова,  
Евгений Куприн, Ольга Виноградова.**

*Авторы выражают благодарность всем профсоюзным преподавателям  
и активистам отраслевых профсоюзов Кыргызстана, России и  
Украины, участвовавшим в разработке руководства.*

Москва 2007

# СОДЕРЖАНИЕ

|  |           |
|--|-----------|
| <b>Введение</b>  | <b>5</b>  |
| <b>Раздел 1. Что такое модернизация, или какой профсоюз нам нужен? Вводная дискуссия</b> | <b>10</b> |
| Занятие 1. Что «модернизация» должна означать для нашего профсоюза?                      | 14        |
| <b>Раздел 2. Анализ профсоюза и внешней среды</b>  | <b>16</b> |
| Занятие 1. Анализ внешней среды, в которой действуют профсоюзы                           | 17        |
| Занятие 2. Анализ сильных и слабых сторон, возможностей и угроз                          | 20        |
| Занятие 3. Анализ культуры профсоюза как организации                                     | 22        |
| <b>Раздел 3. Определение миссии профсоюза и целей модернизации</b>                       | <b>25</b> |
| Занятие 1. Определение миссии  | 26        |
| Занятие 2. Какой профсоюз нам нужен?   | 27        |
| <b>Раздел 4. Изменение профсоюза</b>   | <b>31</b> |
| Занятие 1. Выбор подхода к управлению изменением профсоюза                               | 32        |
| Занятие 2. Сохранение существующих и привлечение новых членов                            | 35        |
| Занятие 3. Роль образования в модернизации профсоюза и ее границы                        | 38        |
| Занятие 4. Управление информацией в профсоюзе  | 39        |
| Занятие 5. Командная работа  | 41        |
| Занятие 6. Сетевое взаимодействие  | 44        |
| Занятие 7. Определение стратегии модернизации  | 46        |
| Занятие 8. Определение приоритетности стратегических вопросов                            | 47        |
| <b>Раздел 5. Планирование и осуществление преобразований</b>                             | <b>48</b> |
| Занятие 1. Первые шаги   | 49        |
| Занятие 2. Достижение «блиц-побед»   | 51        |
| Занятие 3. Основные функции профсоюза и распределение ресурсов                           | 52        |
| Занятие 4. Эффективность работы профсоюза  | 54        |
| Занятие 5. Разработка показателей эффективности профсоюза                                | 56        |
| Занятие 6. Гарантии успешности изменения профсоюза                                       | 58        |
| <b>Раздел 6. Оценка усвоенного материала</b>   | <b>60</b> |
| Занятие 1. Инструмент оценки личного и группового обучения                               | 60        |
| <b>Заключение. Как оценивать перемены и идти вперед</b>                                  | <b>62</b> |

# ВВЕДЕНИЕ

Все годы, прошедшие с момента прекращения существования СССР, профсоюзное движение находится в постоянном поиске. Трансформация политико-экономической системы, социально-трудовых отношений стала серьезным испытанием и для новых и для традиционных профсоюзов. Эти годы дали множество примеров успешного реформирования традиционных профсоюзов и создания рабочими своих новых организаций. Они также дали немало примеров и того, как благородные начинания и порывы утонули в тихом инертном сопротивлении структур, как неспособность сформулировать основополагающие принципы и ценности приводила к внутреннему разложению, коррупции и исчезновению профсоюзов.

Предлагаемое вашему вниманию пособие — попытка систематизировать наши знания о том, что является гарантией успешных изменений в профсоюзах. Оно написано с целью способствовать процессу трансформации *отраслевых* профсоюзов в организации, опирающиеся на поддержку своих членов, способные мобилизовать эту поддержку для коллективного представительства и отстаивания своих прав. Оно предназначено для использования на всех уровнях профсоюзной организации, от цехкома первички — до республиканского комитета.

Пособие создавалось в процессе продолжительной коллективной работы сотен активистов различных отраслевых профсоюзов Восточной Европы. Целая серия семинаров, проведенных в Азербайджане, Армении, Беларуси, Казахстане, Кыргызстане, Молдове, России и Украине была посвящена многократному обсуждению и пересмотру деятельности профсоюзов с целью ее совершенствования. Впоследствии, совместно выработанные идеи претворялись в жизнь участниками семинаров: некоторые, пройдя проверку практикой были отвергнуты, другие доказали свою действенность и уже из идей превратились в наработанную практику — стали неотъемлемой частью повседневной работы. Это пособие родилось в результате изучения накопленного опыта по наращиванию потенциала организаций, учитывающего, в первую очередь, *интересы и потребности рядовых членов* — рабочих и работников.

Образовательные проекты, нацеленные на активизацию интереса участвовать и добиваться результатов профсоюзной деятельности со стороны рядовых членов, дали колоссальный энергетический заряд и способствовали укреплению организаций, но, к сожалению, мало изменили практику и стиль работы профсоюзов в целом. Многие прогрессивные инициативы по совершенствованию структуры и финансов, даже обретая форму официальных решений съездов и пленумов, впоследствии утонули в болоте тихого сопротивления нижних профсоюзных звеньев. Именно поэтому возникла необходимость разработки более системного подхода, направленного на обновление самих организаций. Мы не считаем, что предыдущая образовательная деятельность была безуспешной. Она не только принесла успех, но и заложила основу модернизации, внедрив активные методы

обучения в практику работы *отраслевых* профсоюзов. Однако, сегодня пришло время говорить о самой модернизации (обновлении, «осовременивании») профсоюзов, как о методике, позволяющей проводить анализ, определять вектор развития, выявлять потенциальные угрозы на пути перемен и преодолевать их.

Модернизация — это не краткосрочный процесс и не единовременная реформа организации. Обновление должно быть постоянным и соответствовать по своей динамике скорости изменений внешней среды и потребностей рядовых членов в отстаивании своих прав на занятость и достойные условия труда.

Содержание этого пособия можно назвать нетрадиционным. Оно не отрицает концепции и понятия, обычно используемые в профсоюзах, но ведет намного дальше. Эти концепции, и в первую очередь, «стратегическое планирование» и «организационное развитие» совершенно необходимы, но они недостаточны для проведения радикальных перемен, потребность в которых так велика. «Стратегическое планирование» — это просто процесс планирования, слишком мало учитывающий реальные проблемы, которые связаны с осуществлением преобразований в профсоюзе. «Организационное развитие» — тоже вещь полезная, но обычно предполагает, что организация, в принципе, чувствует себя весьма неплохо и ее нужно просто «развивать» дальше, а не заниматься новаторством, проводя быстрое и радикальное обновление. Здесь же предлагается более всесторонний, практический, реалистичный и критический подход к проблемам.

У профсоюзов существует настоящая потребность в изменении. Во всем мире профсоюзная численность падает уже многие годы. Нам необходимо меняться, чтобы адаптироваться к среде, которая постоянно усложняется. Профсоюзы всех стран мира имеют за плечами вдохновляющую историю успехов в борьбе за права трудящихся, и в последние годы многие из них предпринимают усилия, чтобы повысить эффективность этой борьбы. Однако выяснилось, что профсоюзам сложно адаптироваться к меняющейся обстановке именно в силу того, что они, по сути своей, являются организациями оборонительного плана, чей взгляд обращен внутрь себя. Многие профсоюзы также являются жестко иерархичными организациями или страдают от внутренней политической раздробленности и разобщенности. Эти черты можно наблюдать в профсоюзах самых разных стран. В то же время, важность профсоюзов сегодня велика, как никогда. По сути, именно это дает основания надеяться на успех — трудящимся нужны профсоюзы.

В эпоху глобализации транснациональные компании особенно привлекают наш регион, поскольку здесь у них есть возможность об-

ращаться с работниками «хорошо», платя им ничтожную долю того, что зарабатывают их западноевропейские коллеги. Но по всему миру ТНК усиливают попытки избавиться от профсоюзных организаций на предприятиях. Где им это не удастся, они стараются найти пути влияния на профсоюз, чтобы сделать его более податливым, готовым уступить намерениям компании. Та же тенденция ясно прослеживается и в государственном секторе. Эти проблемы стоят особенно остро в странах Восточной Европы. В «переходный» период правительства использовали профсоюзы, чтобы обеспечить социальную стабильность в процессе реформирования всей общественной системы; сейчас же правительства обращаются к авторитарным методам и проводят все более ярко выраженную антипрофсоюзную политику.



В наследство от прошлого профсоюзам досталась «перевернутая с ног на голову» структура. Они существовали не для того, чтобы защищать рабочих, а для того, чтобы их контролировать. Вместо того, чтобы удовлетворять потребности своих членов, они действовали как приводной ремень администрации и Коммунистической партии. Их функции и структуры были такими же «перевернутыми», и (партийное) руководство вело массы членов профсоюзов по пути, определенному государством. Сегодня профсоюзы опираются на тех же членов, среди которых становится все больше активных работников, но устаревшая структура не дает им реальной возможности реализовать себя. Возникает все больше отколовшихся организаций и профсоюзов отдельных компаний, именно потому, что рядовые члены не видят особой ценности в едином профсоюзном движении.

Однако, как и во всем мире, профсоюзы в нашем регионе остаются единственным и последним инструментом отстаивания прав работников на труд и достойную заработную плату. И множество активистов и руководителей профсоюзов признают наличие проблем и уже прилагают усилия к тому, чтобы выявить слабые стороны и укрепить свои организации. Многие из них приняли участие в разработке этого пособия, но оно — лишь часть усилий более широкого круга людей, ведь наше пособие предназначено для всех тех, кто стремится повысить качество работы профсоюзов, направленной на помощь своим членам.

Как было сказано выше, пособие представляет собой результат коллективных усилий. Оно также опирается на опыт попыток повышения эффективности профсоюзов и многолетнюю исследовательскую и образовательную работу в профсоюзах. Отчасти, при подго-

товке данного пособия заимствованы некоторые идеи из теории менеджмента, но сделано это с учетом того, что профсоюзы — иной тип организаций, нежели те, для которых эти идеи предназначались изначально.

Несмотря на трудности, связанные с обновлением, многими профсоюзами уже достигнут существенный прогресс, и уроки, извлеченные из этого процесса, также нашли здесь свое отражение.

Не стоит ожидать, что это пособие даст вам ответы на все вопросы. Его задача — вооружить отраслевые профсоюзы инструментом, который позволит самостоятельно и методично определять приоритеты в работе. «Модернизация» для разных профсоюзов и в контекстах разных стран может иметь различные смыслы, а значит подразумевать постановку разных приоритетов. Выявить их можно в ходе внутрипрофсоюзных дискуссий, обсуждений и анализа. Эффективной организации этого процесса и служит данное пособие.

Как использовать пособие? Идеальный способ — использовать его в контексте профсоюзной учебы. Для тех, кто незнаком с методами активного обучения, мы рекомендуем, помимо этого, почитать и освоить другие руководства, о которых кратко будет сказано ниже.

Пособие было написано таким образом, что не имея возможности использовать его в процессе обучения, профсоюзный активист мог его попросту прочесть — толк будет и от этого. Однако предполагается, что основная работа будет проводиться посредством коллективных учебных занятий на основе активных методов.

Эффективная методика обучения является важнейшей частью работы по модернизации профсоюзов. Она сама по себе уже есть профсоюзная деятельность. Эта методика — не речи, звучащие в стенах класса, а стимулирование рабочих самостоятельно выявлять свои проблемы, искать для них коллективные решения, вовлекая в совместную деятельность по развитию своего профсоюза.

Пособие не носит научного характера, используемый язык и терминология многократно отработаны в ходе практических занятий с участием и руководителей отраслевых профсоюзов национальных уровней и рабочих активистов первичек на предприятиях. Оно также не претендует на всеобъемлющий охват и истину, авторы будут признательны за любые комментарии и советы по его усовершенствованию.

В начале пособия представлены идеи и соображения авторов, послужившие причиной написания этого пособия о том, каким сегодня должен быть профсоюз. Это своего рода стержень — единая тема для различных занятий, представленных в пособии. Далее следует раздел по изучению среды, в которой профсоюзы работают. После этого — серия занятий, цель которых — побудить интерес к изучению существующих способов реализации профсоюзных функций в вашей организации. И, наконец, предлагаются инструменты, которые помогут осуществить перемены.

Пособие предназначено тем, кто считает перемены жизненно необходимыми и неотложными. Если вы держите его в руках — значит, вы уже относитесь к этому кругу. Мы надеемся, вы сочтете его полезным, применимым на практике, и с пониманием отнесетесь к некоторой резкости суждений, лишь подчеркивающей остроту затрагиваемых здесь вопросов.

Существует уже немало пособий, предназначенных для знакомства профсоюзных работников с методами активного обучения. Среди них можно выделить:

- Профсоюзная азбука. Пособие для проведения семинаров с профсоюзным активом. IUF, 2002.
- Метод образовательных кружков. Практическое пособие для профсоюзных преподавателей. IUF, 2003.
- Гюнтер Тоде. Активное обучение — Активный профсоюз! Буклет 1: Основы и методы профсоюзной образовательной работы. Буклет 2: Заключение коллективного договора. Методические рекомендации в помощь преподавателям. ФНПР, МОТ, Москва, 2000.
- Есенина Е.В., Ракшенко Н.Г., Киселева Л.А. Подготовка профсоюзных преподавателей. Учебно-методическое пособие. Москва, Нефтегазстройпрофсоюз, 2005.
- Есенина Е.В., Ракшенко Н.Г., Киселева Л.А. Мотивация профсоюзного членства. Учебно-методическое пособие. Москва, Нефтегазстройпрофсоюз, 2005.
- Ричард Краучер. Активные методы в профсоюзном образовании. Пособие для начинающих преподавателей. Часть I. IUF, Москва, 2005.
- Ричард Краучер. Активные методы в профсоюзном образовании. Пособие для преподавателей. Часть II. Москва, 2006.
- Методика обучения профсоюзного актива. Пособие для участников семинара профсоюзных преподавателей. Бишкек, Центр Солидарности, 2005.
- Пособие по вовлечению в профсоюзы, Международная профсоюзная сеть UNI, 2002.
- Ричард Краучер. Ведение переговоров. Пособие для профсоюзных работников. Москва, 2006.

## РАЗДЕЛ 1. ЧТО ТАКОЕ МОДЕРНИЗАЦИЯ, ИЛИ КАКОЙ ПРОФСОЮЗ НАМ НУЖЕН? ВВОДНАЯ ДИСКУССИЯ

Мы видим это пособие не как собрание разрозненных учебных занятий, а как серию упражнений, призванных дать в итоге конкретный практический результат, имеющий теоретическое обоснование. Данный раздел может использоваться для проведения обсуждения: участникам семинара, для открытия дискуссии, можно предложить высказать свое мнение о позиции авторов. Это *наши* взгляды, и они полностью открыты для возражений. Мы приветствуем такие возражения, считая их частью важной и необходимой профсоюзной дискуссии.

Итак, какой профсоюз нам нужен? Вопрос далеко не праздный. Количество организаций, зарегистрированных как профсоюзы, в наших странах постоянно растет. Но все ли они одинаковы? Под маркой профсоюзов регистрируются и конторки по сдаче офисных площадей в аренду, и фирмы, занимающиеся туристическим бизнесом и организацией досуга, совершающие аферы со средствами социального страхования, и отмы- вающие сомнительные деньги.

Миру также известны зарегистрированные как профсоюзы политические партии, и даже государственные отделы соцобеспечения. Еще хуже, когда профсоюз существует и действует в интересах работодателя.

Поэтому, говоря о профсоюзе, нам необходимо определить для себя каким мы хотим видеть свой профсоюз. И не менее важно — каким мы *не хотим*, чтобы он был?



**NB:** Для проведения дискуссии требуется начать с такой простой вещи как определение «профсоюз». Чаще всего выясняется, что, произнося это слово, почти все участники, вкладывают в него различный смысл. Достижение консенсуса по основополагающим понятиям — важнейший этап обсуждения профсоюзных стратегий. Обратитесь к Профсоюзной Азбуке IUF, если вам потребуется дополнительный материал для проведения такой дискуссии.

«Профсоюз» действительно может иметь много различных форм, отличающихся в зависимости от того, в каких социально-политических условиях он действует. Сталин превратил советские профсоюзы в «приводной ремень» государственной политики и они имели две главные функции:

1. Распределение *государственных* социальных пособий (и напрямую и через фонды *государственных* предприятий);
2. Выявление и предотвращение недовольства трудящихся в интересах *государства*.

Отвечая этим задачам, в советское время, все профсоюзные структуры и методы работы были очень иерархичными, то есть организовывались строго по вертикалям, с обязательной отчетностью снизу иерархической пирамиды наверх. Многие профсоюзы сегодня пытаются сохранить и эти структуры, и практику работы.

А что же члены профсоюзов? Они, по сути, были пассивными потребителями всего, чем их кормила через профкомы администрация, обращались в профсоюз как в государственный орган. Естественно, что традиция демократического участия рабочих в деятельности профсоюзов очень скудна, и это отражало общую политическую ситуацию в стране.

Несмотря на произошедшую полную трансформацию общественных отношений, многие профсоюзы продолжают безуспешные попытки выполнять две эти функции, по-прежнему считая их для себя приоритетными.

Чему же тогда удивляться, если рабочие сегодня проявляют так мало интереса к профсоюзам, которые сохраняют многие признаки прошлого, хватаясь за любую возможность избежать перемен, что часто приводит к полной утере независимости и, как следствие, доверия со стороны работников.

И в росте числа псевдо-представительных структур, таких как советы трудовых коллективов, нельзя винить только злой умысел работодателя. Все чаще работники соглашаются на их создание просто потому, что профсоюз так мало значит для условий их трудовой жизни и мало чем может им помочь, — так почему бы и не согласиться на что-то вместо него?

Наше видение того, что нужно **делать**, заключается в следующем:

Во-первых, мы должны изменить приоритетные функции, сфокусировав внимание на ценностях наших членов. Мы должны вести **коллективные переговоры** с работодателями от имени, по поручению и в защиту своих членов.

Во-вторых, мы должны вести **активные кампании** в защиту нашего общего права на самоорганизацию и объединение в профсоюзы — всегда и везде, где это право ставится под сомнение, но что также важно, и по любым вопросам, актуальным для наших членов.

В-третьих, мы должны превратить профсоюзы в **постоянно обучающиеся организации**. Учеба здесь выполняет очень важные функции — сбор и анализ информации об интересах и потребностях наших членов и формирование их активной позиции. Потребности и риски, с которыми сталкиваются рабочие, постоянно меняются, но информация об этом слишком часто нами игнорируется, что ведет к катастрофической потере доверия к нам, восстановить которое часто уже невозможно. Образование, в нашем понимании, это не то, что мы говорим своим членам, а то, что они говорят нам. Мы также должны предоставлять своим членам возможность обучения, с тем, чтобы они сами лучше понимали свое положение и были готовы защищать свои интересы.

Итак, если мы хотим, чтобы **содержание** профсоюзной работы изменилось именно таким образом, то в какие **формы** эта работа должна быть облечена?

Во-первых, необходимо чтобы наши профсоюзы опирались на гораздо большую **вовлеченность своих членов в работу** и стали **гораздо более демократичными**, предоставляющими возможность максимально широкому слою участвовать в принятии и претворении своих решений.

Во-вторых, профсоюзы должны вести переговоры, проводить кампании и заниматься образованием, чтобы стать уникальными и полезными организациями для своих членов. И то, и другое должно подтолкнуть нас более чутко реагировать на внешнюю среду, сделать наши организации **более гибкими**, способными прогнозировать и реагировать на все, что среда на них обрушит.

В-третьих, мы должны сделать профсоюзы **менее иерархичными и более ориентированными на работу командами**. Команды должны создаваться для решения конкретных практических проблем.



Должно быть меньше официальных заседаний разных комиссий и комитетов, и гораздо больше практических экспериментов, связанных с реальной деятельностью, осуществляемой группами людей, заинтересованных и способных справиться с конкретной проблемой.

В-четвертых, мы должны превратить профсоюзы в организации, **где люди чувствуют для себя возможность реализовать свой собственный индивидуальный творческий потенциал** и оказывать личное влияние на то, как осуществляется деятельность. Наша работа должна быть менее рутинной и бюрократической. Наши профсоюзы должны стать организациями с четко определенными ценностями, организациями в которых ценят людей.

Все это должно привести к превращению профсоюзов в то, частью чего хочется быть, где интересно и увлекательно, где мы сами и окружающие нас, получают удовольствие от своей активности. Состоять в профсоюзе должно стать модно, а не состоять — не современно. Такая философия профсоюзной модернизации и настоящего пособия.



## Занятие 1. ЧТО «МОДЕРНИЗАЦИЯ» ДОЛЖНА ОЗНАЧАТЬ ДЛЯ НАШЕГО ПРОФСОЮЗА?

**Введение:** Вообще, «модернизация» означает превращение профсоюза в более эффективную организацию, которая помогает членам решать свои проблемы на рабочем месте. На глубинном уровне этот процесс непреложно связан с видением профсоюза как демократической организации, потому что проблемы можно эффективно выявлять и решать только тогда, когда в профсоюзе реально работает демократия.

Конечно, это не означает, что у вашего профсоюза в его нынешнем виде дела в этом отношении обстоят «плохо». Это просто означает, что стоит подумать над тем, где мы есть, реалии какого времени в большей степени отражает наш профсоюз сегодня, что и как можно улучшить, чтобы сделать его более современным. Это упражнение поможет посмотреть на то, как изменяются форма и содержание профсоюза во времени, попытаться заглянуть в будущее и определить, какими будут цели, методы и структура профсоюза, иными словами, что по вашему мнению, модернизация будет означать для нашего профсоюза.

**Цель:** Определиться с тем, что модернизация будет означать для нашего профсоюза.

**Метод:** Заполните таблицу для своего профсоюза. Слова, используемые в каждом столбце (цели, методы, организационные структуры) указывают на определенные участки работы, и ниже мы приведем несколько примеров того, что подразумевается под этими словами:

### Цели:

- Каковы цели деятельности профсоюза?
- Кто определяет цели деятельности профсоюза?
- В какой степени профсоюз старается заниматься фактически повседневными проблемами работников, возникающими на рабочем месте?



### Методы:

- В какой мере профсоюз старается вовлекать трудящихся и поддерживать их в решении их собственных проблем?
- В какой мере профсоюз пытается найти коллективные решения коллективным проблемам?
- Насколько профсоюзу удается создавать для своих членов среду, в которой профсоюзная работа воспринимается как нечто воодушевляющее, поддерживающее, интересное и даже увлекательное?
- Вызывает ли стиль работы профсоюза желание вступить в него?

### Структуры:

- Является ли профсоюз по-настоящему независимым?
- Кто кому подчиняется?
- Являются ли нынешний комитет и другие структуры эффективными органами для решения реальных проблем наших членов на рабочих местах?
- Предоставляют ли эти структуры членам профсоюза достаточные возможности для влияния на политику и деятельность организации?
- Вызывают ли они у не членов профсоюза желание присоединиться?
- Распределяют ли они ресурсы достаточно эффективно, чтобы оказывать помощь членам профсоюза?
- Соответствуют ли элементы и звенья структуры методам работы? Насколько четко распределяются сферы ответственности?

## ХАРАКТЕРНЫЕ ОСОБЕННОСТИ НАШЕГО ПРОФСОЮЗА В ПРОШЛОМ, НАСТОЯЩЕМ И БУДУЩЕМ

|         | ЦЕЛИ | МЕТОДЫ | ОРГСТРУКТУРЫ |
|---------|------|--------|--------------|
| ВЧЕРА   |      |        |              |
| СЕГОДНЯ |      |        |              |
| ЗАВТРА  |      |        |              |

## РАЗДЕЛ 2. АНАЛИЗ ПРОФСОЮЗА И ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ

Итак, определив в предыдущем упражнении, ЧТО модернизация будет означать для нашего профсоюза, мы переходим к планированию изменений. Изменение профсоюза надо начинать с анализа существующего положения дел и с представления о том, к чему надо стремиться. То есть с определения стратегии этого изменения. Процесс выработки стратегии позволяет запечатлеть картину в целом, увидеть общее направление движения к идеальному профсоюзу. Он состоит из шести шагов:

- |               |   |
|---------------|---|
| <b>ШАГ 1:</b> | <b>Анализ внешней среды</b>   |
|               | Социальной  |
|               | Технологической   |
|               | Экономической   |
|               | Политической  |
| <b>ШАГ 2:</b> | <b>Анализ организации</b>   |
|               | Сильные стороны   |
|               | Слабые стороны  |
|               | Возможности для развития  |
|               | Угрозы развитию   |
| <b>ШАГ 3:</b> | <b>Анализ культуры организации</b>  |
| <b>ШАГ 4:</b> | <b>Определение целей модернизации</b>   |
| <b>ШАГ 5:</b> | <b>Проработка альтернативных сценариев фактической ситуации через 5 лет</b>     |
| <b>ШАГ 6:</b> | <b>Определение стратегии и разработка программы ее реализации на первый год</b> |



Занятия, приведенные в данном разделе, помогут легче освоить процесс выработки стратегий изменения организации. В нем рассматриваются первые 5 шагов. Для проработки 6 шага требуется более детальный подход, о нем идет речь в разделах 3 (определение стратегии) и 4 (разработка программы).

### Занятие 1. АНАЛИЗ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ, В КОТОРОЙ ДЕЙСТВУЮТ ПРОФСОЮЗЫ (STEP-анализ)

**Введение:** Первый шаг в изменении профсоюза состоит в том, чтобы определить, в какой политической, технологической, социальной и экономической среде он действует. Профсоюзы чаще смотрят не вокруг, а вглубь себя, но первый шаг всегда должен состоять в том, чтобы взглянуть на внешний мир. Для этого требуется провести анализ внешних факторов (*STEP-факторов*), которые оказывают существенное влияние на деятельность организации, и ее перспективу. Однако, упражнение побуждает нас взглянуть на внешнюю среду не как на данность, а как на объект воздействия со стороны профсоюза.

#### Социальная среда

Включает в себя социальные и демографические изменения, значимые для профсоюза. Каким значимым для профсоюзов образом изменяется общество? Например, если растет число работающих женщин, то это предполагает изменения в намерениях профсоюза по ведению переговоров, чтобы отразить этот рост.

#### Технологическая среда

Все организации в разной степени подвержены воздействию научно-технического прогресса. Изменения в технологической внешней среде могут поставить организацию в безнадежное, проигрышное положение, а могут дать важные преимущества для развития. Анализ технологической внешней среды может учитывать изменения технологии производства и услуг, применения персональных компьютеров в проектировании и предоставлении товаров и услуг или новые достижения в технологии средств коммуникации. Очень часто развитие технологической среды приводит к высвобождению «излишков» рабочей силы или существенным изменениям в структуре производства. Особую роль здесь играет внедрение Интернет — технологий, которые приводят к диверсификации целых секторов.

#### Экономическая среда

Включает в себя уровень экономической активности в отраслях, охваченных вашим профсоюзом, уровни занятости и безработицы, изменение форм собственности, и т.п. Например, если в ваши отрасли приходят ТНК, то это наверняка повлияет на работу по организингу и ведению переговоров вашим профсоюзом.

### Политическая среда

Включает законодательную и иную деятельность государства по отношению к профсоюзам. Наиболее важный элемент здесь — это закрепленные законом права работников на объединение, права профсоюзов. Но этим данный элемент не ограничивается и включает вопросы того, как другие организации (местные органы, работодатели, компании, и т.д.) рассматривают профсоюзы: что они о нас говорят, как относятся? Какие их действия существенны для нас?

**Цель:** Проанализировать внешнюю среду, в которой действует профсоюз, для того, чтобы подготовиться к рассмотрению собственной организации.

**Метод:** Рассмотрите следующие четыре фактора окружающей среды (см. таблицу) и определите: 1) Как они изменились за последние три года и как, по-вашему, они изменятся в ближайшие три года. 2) На какие элементы окружающей среды профсоюз может оказать влияние — либо действуя самостоятельно, либо — вместе с другими профсоюзами и организациями, и назовите эти факторы.



**NB: STEP** — по-английски означает «ШАГ», но это аббревиатура названия факторов: социальных (**S** — social), технологических (**T** — technological), экономических (**E** — economic), и политических (**P** — political).

### ФАКТОРЫ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ

|                       | Как данная среда изменилась за последние 3 года? | Как она изменится в последующие 3 года? | Может ли профсоюз влиять на эти изменения? |
|-----------------------|--|---|--|
| Политическая среда    |  |   |  |
| Технологическая среда |  |   |  |
| Социальная среда      |  |   |  |
| Экономическая среда   |  |   |  |

## Занятие 2. АНАЛИЗ СИЛЬНЫХ И СЛАБЫХ СТОРОН, ВОЗМОЖНОСТЕЙ И УГРОЗ (SWOT-анализ)

**Введение:** Для определения возможных стратегий нам необходимо определить свои сильные и слабые стороны, причем применительно как к внешней, так и ко внутренней среде. В этом — суть «SWOT-анализа», важного и весьма полезного инструмента для разработки стратегии. Он позволяет критически, но конструктивно посмотреть на свой профсоюз в его взаимодействии с тем внешним миром, в котором ему приходится функционировать. Внешняя среда, при этом, тоже рассматривается как в положительном, так и в отрицательном аспектах: перед профсоюзом открываются возможности усилить свое влияние на различные группы, и эти возможности ему следует использовать, но он также сталкивается и с угрозами, которые необходимо принимать в расчет.

Выполняя это задание, важно видеть взаимосвязь всех четырех элементов. В чем наш профсоюз силен и как мы можем использовать этот потенциал, чтобы воздействовать на слабые стороны, укрепить и развить то, что недостаточно развито, какие возможности для этого у нас открываются и какие внутренние риски и внешние угрозы, нам придется преодолеть на этом пути?

**Цель:** Провести предварительную оценку сильных и слабых сторон организации и как они соотносятся со средой, в которой она функционирует.

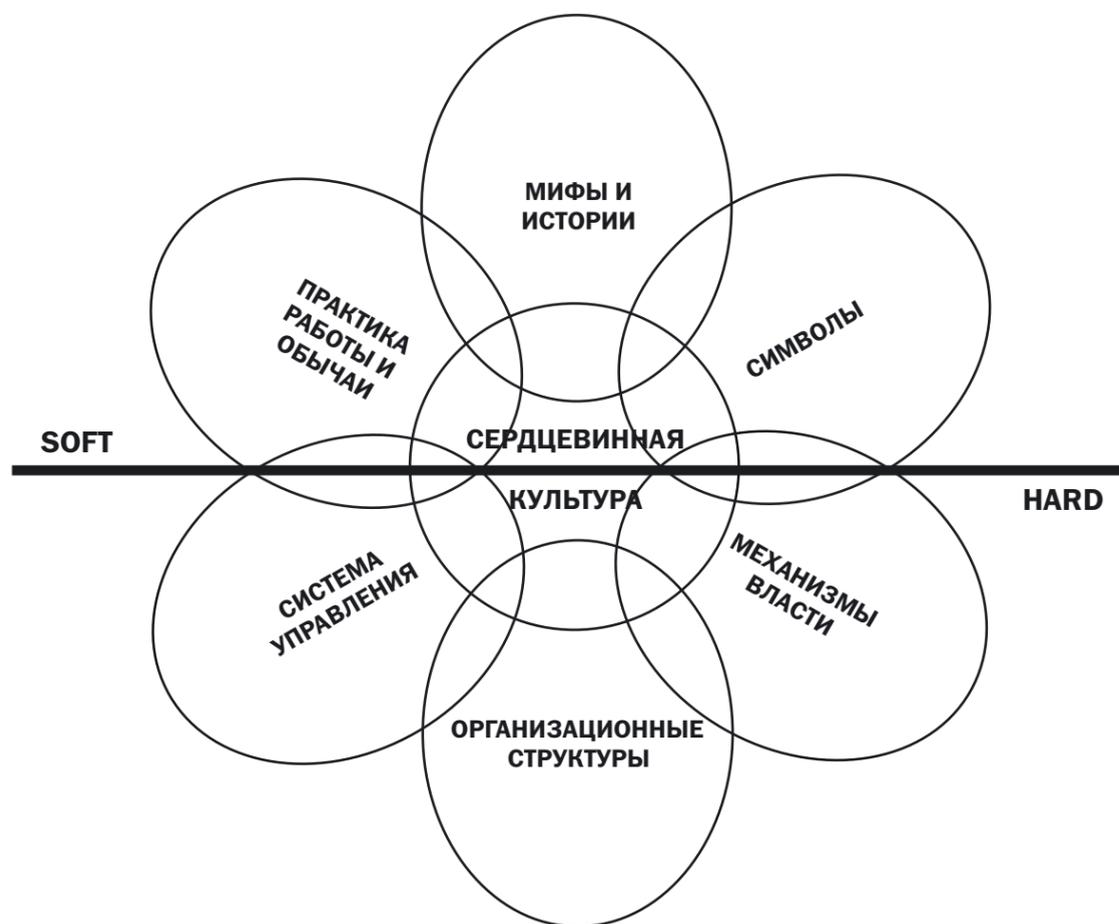
**Метод:** 1) Оцените ситуацию в вашей организации по каждому из четырех квадрантов. 2) Расставьте приоритеты в каждой из четырех групп. То есть, расставьте сильные и слабые стороны, возможности и угрозы в порядке их значимости, определив, какие из сильных сторон наиболее важны, какие из слабых сторон наиболее важны и т.д. (Не забывайте пользоваться результатами STEP-анализа!)

|   |  |
|---|--|
| <p>СИЛЬНЫЕ стороны моей организации:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.</li> <li>2.</li> <li>3.</li> </ol>                      | <p>СЛАБЫЕ стороны моей организации:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.</li> <li>2.</li> <li>3.</li> </ol>                |
| <p>ВОЗМОЖНОСТИ, открывающиеся перед моей организацией:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.</li> <li>2.</li> <li>3.</li> </ol>  | <p>УГРОЗЫ, перед моей профсоюзной организацией:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.</li> <li>2.</li> <li>3.</li> </ol>  |

**NB:** SWOT-анализ происходит от аббревиатуры слов английского языка: **S**trength — сильные стороны, **W**eaknesses — слабые стороны, **O**pportunities — возможности, **T**hreats — угрозы.

### Занятие 3. АНАЛИЗ КУЛЬТУРЫ ПРОФСОЮЗА КАК ОРГАНИЗАЦИИ

**Введение:** Мы переходим к следующему и очень важному шагу планирования и последующего управления изменениями — анализу культуры профсоюза. Он проводится по нескольким элементам. Условно мы выделяем шесть — «Мифы и истории», «Символы», «Устоявшаяся практика работы и обычаи», «Система управления», «Организационная структура» и «Механизмы власти» (пояснения к ним даны на следующей странице). Все вместе эти элементы образуют сердцевинную культуру организации. Сердцевинная культура и составляет своеобразие организации, ее подлинную сущность. В отличие от миссии — то есть того, что организация заявляет о себе всему остальному миру, сердцевинная культура не прописана ни в одном документе. Это своего рода история, которую мы рассказываем о своей организации между собой. Но именно она отражает сущностное положение дел.



**Цель:** Научиться анализировать культуру профсоюзной организации. Начать обсуждение того, как ее можно изменить.

**Метод:** Рассмотрите диаграмму и опишите последовательно каждый из элементов для своего профсоюза, как он выглядит сейчас и каким вы бы хотели его видеть через 5 лет.

#### Составные части диаграммы «Культура организации»

При проведении изменений первые три составляющих обычно выпадают из поля зрения, реформаторы стараются сразу брать за структурные элементы. Но если вы действительно хотите изменить свой профсоюз, то начинать надо с самых малозаметных вещей. Ведь именно они часто оказываются факторами, тормозящими или блокирующими перемены в организации. Ниже даны пояснения, что, например, мог бы содержать каждый из кругов.

| SOFT  |   |
|---|---|
| <p><b>Мифы и истории</b></p> <p>Истории, которые члены профсоюза рассказывают друг другу о своем профсоюзе — важных событиях, личностях, истории организации:<br/> <i>Какие принципы и представления отражают существующие мифы и истории? Насколько широко они распространены? Каких сильных или слабых сторон профсоюза они касаются? Герои и антигерои — насколько часто, что и о ком говорят?</i></p> <p><b>Устоявшаяся практика работы и обычаи</b></p> <p>Проведение акций, собраний, совещаний, конференций и учебных занятий, взаимодействие людей между собой в повседневной работе, и т.д.:<br/> <i>Как часто, насколько формально, кем и как проводятся? Кто в них участвует? С каким настроением участники расходятся? Какие принципы и идеологию отражают?</i></p> <p><b>Символы</b></p> <p>Внешний вид профсоюзных помещений, названия профсоюзных должностей, образы значимых событий и фигур, прочие атрибуты символики: значки, фотографии, буклеты и т.д.:<br/> <i>Как выглядят помещения вашей организации? Чтобы вы сами подумали, впервые оказавшись в таком помещении, о людях и организации, в которой они работают? Как члены профсоюза общаются между собой — существует ли профсоюзный сленг? Какие элементы стратегии профсоюза отражаются в его рекламных материалах? Какую идею отражает профсоюзная символика — положение человека в профсоюзе, государственную или отраслевую принадлежность и что оказывается важнее? Есть ли вообще у организации символы, которые отличают положение человека в профсоюзе, саму сущность профсоюза?</i></p> |  |

| HARD  |
|---|
| <p><b>Система управления</b></p> <p>Правила и регламентирование деятельности, система измерения результативности профсоюзной работы:<br/> <i>Что профсоюз постоянно контролирует, за чем следит? По каким направлениям ведется работа? Как оценивается результат? Предоставляется ли свобода действий или они жестко регламентируются? Как производится оплата профсоюзной работы? Вознаграждаются ли успехи, наказываются ли провинившиеся? Чем мы руководствуемся в своей работе? Инструкции, рекомендации, приказы и т.д.</i></p> <p><b>Механизмы власти</b></p> <p>Официальные и неофициальные механизмы власти:<br/> <i>Как власть распределяется внутри профсоюза (кто и какие решения принимает)? Помимо вертикали власти есть ли другие источники власти в организации? Каковы принципиальные идеи, которыми руководствуются лидеры профсоюза и как все остальные могут об этом узнать?</i></p> <p><b>Организационная структура</b></p> <p>Механизмы взаимодействия между различными компонентами организационной структуры профсоюза:<br/> <i>Насколько они вертикальны и иерархичны и насколько горизонтальны? Формальны или неформальны? Сотрудничают или конкурируют отдельные звенья структуры? Какие механизмы власти они поддерживают?</i></p> |

| HARD/SOFT   |
|---|
| <p><b>Сердцевинная культура</b></p> <p>Своеобразие организации, ее подлинная сущность:<br/> <i>Положа руку на сердце: что мы собой представляем <b>на самом деле</b>? Какую идеологию и ценности мы исповедуем?</i></p> |

**NB. SOFT и HARD** — «мягкий» и «жесткий» — по аналогии с компьютерной терминологией — «программное обеспечение» и «железо», первое поддается настройке, а второе — можно только выбросить, заменив на что-то новое.

## РАЗДЕЛ 3. ОПРЕДЕЛЕНИЕ МИССИИ ПРОФСОЮЗА И ЦЕЛЕЙ МОДЕРНИЗАЦИИ

Итак, мы провели всесторонний анализ нашего профсоюза и теперь можем переходить к планированию и модернизации. Обычно перед руководством профсоюза стоит проблема выбора из нескольких целей и задач, стремление воспользоваться всеми открывающимися возможностями. Но нельзя быть эффективным во всем, главное — быть эффективным в главном! Что же для нас это главное? В чем должен состоять абсолютный приоритет в нашей деятельности? Обрести смысл нам поможет формулирование миссии нашего профсоюза и определение связанных с ней целей модернизации.

**Миссия** — это философия и предназначение, смысл существования организации, в котором проявляется отличие данной организации от ей подобных; сформулированное утверждение относительно того, для чего и по какой причине существует организация.

Миссия предназначена для решения следующих основных задач:

- Представить в явном виде то, для чего существует наш профсоюз, и установить базу для определения и обеспечения непротиворечивости наших целей.
- Определить, чем наш профсоюз отличается от всех других профсоюзов и других структур, действующих в сфере защиты трудовых прав.
- Создать критерий для оценки необходимости выполнения всех действий, осуществляемых в профсоюзе.
- Согласовать интересы всех лиц, связанных с организацией (рядовых членов, активистов, выборных руководителей, штатных работников, а также братских организаций и социальных контра-партнеров).
- Способствовать созданию общих ценностей, духа, в том числе расширить для членов профсоюза и сотрудников смысл и содержание их деятельности.

Формирование миссии позволяет определить, для чего существует организация, причем данное определение не изменяется обычно на протяжении всего цикла жизнедеятельности организации. Только определив нашу миссию, мы можем перейти к определению целей и планированию. Миссия, с одной стороны, дает возможность установить, какие цели необходимо поставить, чтобы деятельность профсоюза соответствовала его миссии, а с другой, «отсекает» часть возможных целей.

## Занятие 1. ОПРЕДЕЛЕНИЕ МИССИИ

**Введение:** Разработка миссии является начальной точкой любого совершенствования системы управления, так как определение миссии необходимо для того, чтобы выявить, в чем заключается основная задача организации и любую деятельность подчинить ее решению. Миссия может быть сформулирована как в виде одной фразы, так и в виде многостраничного программного заявления. Процесс определения миссии может состоять из следующих основных элементов:

- **Определение сферы деятельности.** *Отраслевое и профессиональное направление* включает в себя перечень профессий, отраслей и секторов (например формальный/неформальный) экономики, в которых намерен работать профсоюз. Членская база определяет круг людей, которых мы стремимся объединять. *Географическое направление* характеризует страны, регионы, районы, в которых планирует работать профсоюз.
- **Стратегическое намерение или видение.** *Стратегическое видение* профсоюза предполагает определение тех ключевых показателей, которых мы стремимся достичь. Обычно это формулируется так: «Мы стремимся...». Стратегическое видение может описывать как количественные, так и качественные показатели, определяющие основные направления деятельности профсоюза.
- **Компетентность руководства и сотрудников, конкурентные преимущества.** Миссия определяет суть общих ценностей. К ним относятся специальные знания и навыки, которыми обладает профсоюз, позволяющие предложить своим членам лучшие услуги.

**Цель:** Сформулировать миссию профсоюза.

**Метод:** Обсудите, в чем смысл существования нашего профсоюза? Для чего и ради чего он? В чем состоит его уникальность, отличие от любых других организаций, органов и структур? Ответьте честно на вопрос: а что бы изменилось, если бы нашего профсоюза не было? Сформулируйте определение: «Миссия нашего профсоюза состоит в ....»



## Занятие 2. КАКОЙ ПРОФСОЮЗ НАМ НУЖЕН?

**Введение:** Если мы задумаемся над улучшением работы своего профсоюза и захотим сделать его лучше, то нам нужно будет представить себе идеальную картину того, как он должен выглядеть в будущем. Другими словами, нам нужна мечта — идеальная цель, которая всегда будет освещать дорогу, облегчая наш путь. Но как перейти от нашей идеальной картины к практическим шагам?

Данное занятие поможет вам не только представить желаемую картину, но и подумать о том, каким образом она должна привести к желаемым изменениям. Оно состоит из трех фаз, выполнять которые нужно последовательно. После каждой фазы желательно проводить промежуточные обсуждения. На выполнение всех заданий может потребоваться как минимум полдня, однако это упражнение является одним из ключевых в данном пособии.

### 1-я фаза. Какой профсоюз нам нужен?

В сознании каждого человека самое главное место занимает сиюминутная проблема, которую надо срочно решить. Такая проблема заслоняет собой все остальное. Но нам нужен идеал. Этот идеал должен стоять на первом месте в сознании, он должен стать главным мерилом того, те ли проблемы мы решаем? Относительно него мы должны оценивать свою работу — насколько то, что мы делаем, приближает нас к этому идеалу (а может, удаляет от него)? Это упражнение поможет вам создать такой идеал в его самом первом приближении.

**Цель:** Представить, как в идеале должен выглядеть наш профсоюз через пять лет. Предполагается, что к концу упражнения мы смогли бы сказать: «Я хочу, чтобы мой профсоюз выглядел так: ...» и сумели донести свое видение до других.

В процессе работы запрещается использовать аргументы типа «это невозможно, потому что...». Это — планирование по принципу безоблачного синего неба, так что попытайтесь забыть о тучах.

**Метод:** Опросите каждого в группе по методу мозгового штурма — каким он или она видит свой профсоюз в идеале через пять лет. Выпишите полученные характеристики на листе большого формата. Обсудите в группе, все ли согласны, что именно к такому профсоюзу будущего надо стремиться. Не забыли ли вы отметить что-то существенное?

## 2-я фаза. Планирование по принципу «Синего неба»

Вы уже знаете, как выглядит наш идеальный профсоюз в общих чертах. Хотите, чтобы эта идеальная картинка обрела реальные очертания? Тогда выполните более сложную работу — обсудите детали. Помните об идеале и не исключайте ничего, что вам, на первый взгляд, покажется невозможным реализовать на практике. Однако и не переусердствуйте! Ведь за пять лет зарплаты не увеличатся в разы, членство в профсоюзе не становится поголовным, работодатели — шелковыми, все абсолютно члены профсоюза — активными и сплоченными, а профсоюзные лидеры едва ли успеют получить кандидатские и докторские степени по экономике, психологии, юриспруденции и социальным наукам.

Это упражнение позволит легче перевести наше представление о желаемой ситуации в практическую плоскость.

**Цель:** Более детально проработать наше представление об «идеальном» профсоюзе.



**Метод:** Работая в малых группах и используя результаты предыдущего задания, обсудите, как наш идеальный профсоюз должен выглядеть через 5 лет в том, что касается:

### ЛЮДИ

#### Членство

Кто будет нашими членами? Останутся ли директора в составе профсоюза, будут ли они и дальше членами профсоюза? Как будут люди реагировать на призывы к участию в профсоюзных акциях?

#### Профсоюзные работники

Что профсоюз может сделать, чтобы привлечь толковых людей на профсоюзную работу? Что надо сделать, чтобы удержать их в организации?

### РАБОТА

#### Традиционные направления и методы профсоюзной работы

Нуждаются ли они в изменениях, если да, то в каких?

### КУЛЬТУРА

#### Структура профсоюза

Как профсоюз будет функционировать? Какие изменения в организационной структуре профсоюза необходимы? Будет ли в нем больше или меньше комитетов, больше или меньше рабочих групп и команд; много ли времени он будет уделять на поддержание своих внутренних структур, или он будет больше обращен вовне, и т.п.?

### ИМИДЖ

#### Имидж профсоюза

Как его будут воспринимать разные люди и организации со стороны? Будут ли его рассматривать как организацию, к которой стоит прислушаться, и если да, то по каким вопросам? Какой у него будет символ? Например, будет ли это эмблема отрасли или это будут символы помощи членам? Что необходимо предпринять, чтобы люди думали о нашей организации: «К счастью — есть профсоюз!»?

### 3-я фаза. «Модернизацию — в жизнь!»

Мы уже достаточно хорошо представили, как должен выглядеть наш профсоюз в деталях. Но теперь встает вопрос о том, как это видение претворить в жизнь. Данное упражнение позволит вам выбрать ключевые моменты модернизации, определить первостепенные шаги, которые необходимо предпринять, получив одобрение коллегиальных органов вашего профсоюза.

**Цель:** Разобраться в том, каким образом можно соединить наши идеальные представления о профсоюзе с необходимостью внедрения перемен на практике.

Лучше увидеть, какие препятствия могут встретиться нам на этом пути и какую поддержку, и от кого, мы могли бы получить.

**Метод:** Подготовить в виде доклада для ЦК или другого коллегиального органа своего профсоюза аргументированный пакет предложений об изменениях, которые, по нашему мнению, необходимо провести, уже начиная с сегодняшнего дня.

В докладе должны быть отражены все ключевые элементы организации — люди, деятельность, культура и имидж.

После того как все готово, если позволяет время, проведите ролевую игру «Модернизацию — в жизнь!». Во время заслушивания докладов от малых групп остальные участники играют роль членов Центрального комитета. Они могут не только задавать вопросы на прояснение, но и высказывать критические замечания.

При обсуждении ролевой игры отметьте, что вызвало одобрение группы, а что — резкое неприятие и почему так произошло.

## РАЗДЕЛ 4. ИЗМЕНЕНИЕ ПРОФСОЮЗА

После того, как мы определили миссию и поняли к чему нам стремиться, необходимо определить пути достижения этой цели, то есть разработать стратегию модернизации нашего профсоюза.

Стратегия — долгосрочное, качественно определенное направление развития организации, касающееся сферы, средств и форм ее деятельности, системы взаимоотношений внутри организации, а также позиции организации в «окружающей среде».

Но перед тем как перейти к стратегии модернизации (занятия 7 и 8), необходимо выбрать подход (занятие 1) и проработать базовые вопросы, имеющие существенное значение для модернизации (занятия 2-6).

## Занятие 1. ВЫБОР ПОДХОДА К УПРАВЛЕНИЮ ИЗМЕНЕНИЕМ ПРОФСОЮЗА

**Введение:** Это упражнение дает возможность поразмыслить над тем, какой тип подхода мы примем для изменения своего профсоюза. Нет каких-то «правильных» или «неправильных» подходов: метод, или их сочетание, следует выбирать так, чтобы он был перспективен и работал в каждом конкретном профсоюзе. Это зависит от истории нашего профсоюза, особенностей мышления наших членов, культуры организации и т.п.

Упражнение состоит из трех фаз. Начинаем так, как это предлагает Пособие “Активные методы в профсоюзном образовании”, — исходя из опыта. Поэтому в первой фазе рассматривается, как в нашем профсоюзе за последнее время были встречены предложения по изменениям. Во второй фазе рассматриваются различные модели изменений и значения этих различных моделей. Третья фаза приглашает поразмыслить о практических приготовлениях для выбранной нами модели изменения.

### 1-я фаза. Анализ опыта проведения изменений в профсоюзе

**Цель:** Проанализировать собственный опыт проведения изменений в профсоюзе за последнее время.

**Метод:** Заполнить следующую таблицу, отвечая на вопрос о том, как за последнее время в нашем профсоюзе прорабатывались предложения по изменениям. Постарайтесь проработать как минимум два важных примера за последние 5 лет.

#### ОПЫТ ПРОВЕДЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЙ В ПРОФСОЮЗЕ

| Какие изменения были предложены? | Кто предложил эти изменения и почему? | Были ли эти изменения реализованы, и если да, то насколько? | Кто внутри организации сопротивлялся изменениям? | Было ли это сопротивление преодолено, если да, то как? |
|----------------------------------|---------------------------------------|---|--|--|
|                                  |                                       |   |  |  |
|                                  |                                       |   |  |  |
|                                  |                                       |   |  |  |

### 2-я фаза. Рассмотрение подходов для проведения модернизации

**Цель:** Подумать над тем, какие подходы лучше всего будут применимы для изменения нашего профсоюза в ближайшем будущем.

**Метод:** Оцените, по какой модели осуществлялись изменения, приведенные вами в таблице выше. Обсудите различные модели проведения изменений и решите, какая из них наиболее подходит вашему профсоюзу.

#### Модели проведения изменений

- **Участие и вовлечение.** Этот процесс — длительный, он направлен на то, чтобы люди бесповоротно признали изменение «своим», потому что они участвовали в его замысле и реализации;
- **Обучение и доведение информации.** Этот процесс инициируется более централизованно, потому что стратегия состоит в том, чтобы объяснять людям причины изменения, давать им полную информацию, добиваясь их понимания и, следовательно, одобрения;
- **Переговоры и соглашение.** Здесь происходит коллективное обсуждение с намерением достичь соглашения. Но это не средство управления изменением, а лишь средство согласования сценария этого управления;



- **Содействие и поддержка.** Здесь признается, что изменение — дело трудное, но поскольку руководство считает его необходимым, то людям предоставляется вся необходимая помощь для того, чтобы с ним справиться;
- **Манипулирование.** Здесь руководство «подкупает» людей или манипулирует ими, чтобы они исполняли задуманное. Вероятнее всего, реализация этой модели оставит у людей плохой осадок, потому что в плане личных результатов признать им будет нечего;
- **Явное или неявное принуждение.** Это — классическая модель изменения, проводимого сверху вниз. Она может оказаться необходимой, когда организации грозит финансовый кризис, но не стоит ее использовать в других ситуациях, когда нужно завоевать сердца и мысли вовлекаемых в это дело людей.

### 3-я фаза. Определение моделей модернизации в нашем профсоюзе

**Цель:** Сделать следующий шаг в развитии предыдущего упражнения и более подробно продумать практические последствия.

**Метод:** Обсудите следующие вопросы:

- Какие стратегии для управления изменениями в своем профсоюзе вы предлагаете?
- Причины выбора этих стратегий (например, влияние на конкретных людей и группы);
- Что эти стратегии означают на практике? Например, если мы изменяем образовательную стратегию, то как надо организовать занятия, для кого, когда, как часто, какой способ общения выбрать, какой бы временной график вы установили и т.д.

## Занятие 2. СОХРАНЕНИЕ СУЩЕСТВУЮЩИХ И ПРИВЛЕЧЕНИЕ НОВЫХ ЧЛЕНОВ

**Введение:** Как бы ни менялась ситуация, сохранение существующих и вовлечение новых членов всегда будет оставаться для нас жизненно важным вопросом. Это направление в работе должно постоянно совершенствоваться, и предложенное упражнение поможет нам оценить нынешнее состояние дел в организации. Насколько хорошо наш профсоюз выполняет свою главную функцию — вовлечение, и как можно усовершенствовать эту деятельность?

*Первая фаза* упражнения позволит лучше осмыслить, чем наша организация отличается от конкурентов, в чем состоит наше преимущество перед другими. *Вторая фаза* поможет понять, каковы сегодня главные проблемы сохранения и привлечения новых членов. *Третья фаза* — о том, что нашему профсоюзу необходимо сделать прежде всего, чтобы сохранять существующих и привлекать новых членов; как ведется и должна вестись работа в этом направлении.

Это упражнение можно выполнять ежегодно для измерения своего продвижения вперед в этой работе.

### 1-я фаза. Определение уникальности нашей организации

**Цель:** Выявить, в чем состоит уникальность нашего профсоюза, что только он и никто другой может предложить своим членам.

**Метод:** Продумайте ответы на вопросы, приведенные в таблице и заполните ее для своей профорганизации. В чем бы вы могли улучшить то уникальное предложение, которое только наш профсоюз может предложить своим членам?

|   |  |
|---|--|
| <p><b>Кто является ближайшими конкурентами нашего профсоюза?</b> (Другие профсоюзы? Партии? Церковь? Адвокатские бюро? Не члены профсоюза? Отделы кадров предприятий? Иное?)</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> | <p><b>Дальнейшие шаги по совершенствованию работы профсоюза?</b></p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> |
| <p><b>В чем состоит то уникальное предложение, которое только наш профсоюз может предложить работникам — своим членам?</b></p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>   |  |

### 2-я фаза. Определение проблем сохранения существующих и привлечения новых членов.

**Цель:** Выявить главные проблемы сохранения и привлечения новых членов; определить, каким образом наш профсоюз мог бы улучшить эту работу.

**Метод:** Проработайте следующие вопросы. Обсудите их и дайте на них ответы.

1. Почему наш профсоюз должен существовать?
2. Кто такие наши нынешние члены? На какие группы и категории они подразделяются? Каковы их потребности и что их тревожит? Отличаются ли нужды различных категорий и групп членов, или у всех одинаковы?
3. Что является для нас ключевыми факторами успеха?
4. Что наши члены восприняли бы как самое значительное улучшение для себя?
5. Усовершенствование чего в работе нашего профсоюза оказало бы наибольшее воздействие на реализацию потребностей наших членов?
6. Каким образом выявляются потребности и заботы работающих? Все ли методы сбора данной информации надежны?



### 3-я фаза. Категории членов нашего профсоюза и достоверность получаемой информации

**Цель:** Определить различные группы в составе членов профсоюза и то, какая работа ведется с этими группами. Определить, что именно мы «знаем» о них и откуда мы это «знаем».

**Метод:** Ознакомьтесь с приведенной ниже таблицей. Заполните ее с учетом сегодняшней ситуации и той, как вы ее видите через пять лет. Затем укажите, откуда вы знаете то, что знаете о различных группах членов своего профсоюза, и как вы могли бы пополнить и уточнить свое знание.

|                     | СЕГОДНЯ  |          |          |          | ЧЕРЕЗ 5 ЛЕТ |          |          |          |
|---------------------|----------|----------|----------|----------|-------------|----------|----------|----------|
| ЧЛЕНЫ ПРОФСОЮЗА     |          |          |          |          |             |          |          |          |
|                     | Катег. 1 | Катег. 2 | Катег. 3 | Катег. 4 | Катег. 1    | Катег. 2 | Катег. 3 | Катег. 4 |
| Предлагаемые услуги |          |          |          |          |             |          |          |          |
| Почему предложены   |          |          |          |          |             |          |          |          |
| Как предоставляются |          |          |          |          |             |          |          |          |

#### КАК МЫ УЗНАЁМ О ТОМ, ЧЕГО ХОТЯТ НАШИ ЧЛЕНЫ?

|                                   | СЕГОДНЯ | ЧЕРЕЗ 5 ЛЕТ |
|-----------------------------------|---------|-------------|
| Личный контакт                    |         |             |
| Председатели профкомов и цехкомов |         |             |
| Опросы членов                     |         |             |
| Учетные записи членов             |         |             |
| Письменные обращения работников   |         |             |
| Иное                              |         |             |

### Занятие 3. РОЛЬ ОБРАЗОВАНИЯ В МОДЕРНИЗАЦИИ ПРОФСОЮЗА И ЕЕ ГРАНИЦЫ

**Введение:** Нет сомнения в том, что учебно-образовательная работа с людьми на каждом уровне профсоюза способна внести серьезный вклад в его обновление. Одним из условий этого является использование методов активного обучения, которые опираются на опыт людей, признают высокую ценность их мнений и сообщений и генерируют для профсоюза огромный объем информации, из которой он может извлекать полезные уроки. Тем не менее, учебно-образовательная работа — это только часть и один из инструментов процесса преобразования профсоюза, она сама нуждается в постоянном обновлении в зависимости от определенной вами стратегии модернизации.

**Цель:** Обсудить опыт в отношении роли образования в обновлении профсоюза. Рассмотреть возможности более широкой интеграции образовательной работы в процесс обновления профсоюза.

**Метод:** Прodelайте в малых группах следующую работу: 1) Приведите примеры того, как профсоюзная учеба изменила ваш профсоюз. Пусть эти примеры будут как можно более конкретными. Называйте конкретную проблему, как она решалась посредством обучения, и результат. 2) Составьте список тех профсоюзных проблем, которые, скорее всего, можно было бы успешно решать с помощью обучения, и тех, решению которых обучение, скорее всего, не поможет.

### Занятие 4. УПРАВЛЕНИЕ ИНФОРМАЦИЕЙ В ПРОФСОЮЗЕ

**Введение:** У независимых профсоюзов есть реальное преимущество, которого нет у других организаций. Мы получаем высококачественную и достоверную информацию об условиях труда и социальных отношениях от самих работников с самых разных предприятий и организаций. Эта информация помогает видеть всю картину того, что происходит на рабочих местах, причем копию этой картины никогда не смогут получить ни «желтые» профсоюзы, ни администрация предприятий, ни государственные органы. *Ни одна другая организация не располагает такой достоверной информацией, поэтому эта информация является для нас важнейшим ресурсом.*

Следует серьезно относиться к правильному управлению информацией. Она может принести профсоюзу немалую пользу:

- **Вооружить членов профсоюза необходимыми средствами для получения реального преимущества над «желтыми» профсоюзами.** Это может выражаться в том, что в ходе переговоров, профсоюз доводит до высшего руководства компании то, что реально беспокоит трудящихся. В отличие от «желтых» профсоюзов, независимый профсоюз говорит высшему руководству не только то, что оно хотело бы услышать, но предоставляет достоверные сведения о проблемах, демотивирующих работников, а также и варианты возможного решения таких проблем.
- **Способствовать привлечению новых членов и их более активному включению в дела организации.** Это можно сделать, только узнав, где (в каких подразделениях) и в чем именно нуждаются работники, и показав им, что профсоюз понимает их нужды во всех деталях и предлагает варианты коллективных действий для решения этих проблем.
- **Помочь достичь на переговорах лучших условий коллективных договоров.** Профсоюз может это сделать, систематически собирая подробную информацию о заработной плате и условиях на соответствующих рабочих местах. Это позволяет провести тщательное и точное сравнение зарплаты и условий на разных предприятиях, что, в свою очередь, можно использовать для побуждения работников к поддержке коллективных переговоров по улучшению материальных и нематериальных аспектов их условий труда. Сравнение — первооснова переговоров.

Проблема в том, что профсоюзы не собирают и не используют постоянно поступающую информацию. Не ведут систематических записей и не используют сведения, полученные от рабочих при личном контакте или при обращениях по телефону, в ходе семинаров. На самом деле, мы часто просто «отбрасываем» большую часть этой информации.

**Цель:** Проанализировать, как наш профсоюз получает и использует информацию, чтобы лучше вести работу по объединению работников.

К концу этого упражнения мы должны будем лучше представлять, как профсоюз может использовать те уникальные преимущества, которые мы имеем перед руководством предприятий или конкурирующими с нами структурами.

**Метод:** Заполните приведенную ниже таблицу

### УПРАВЛЕНИЕ ИНФОРМАЦИЕЙ

| Перечислите каналы, по которым ваш профсоюз получает от членов потенциально важную информацию  | Как эта информация используется в настоящее время?<br>(Составьте список)  | Как профсоюз может улучшить фиксирование и использование информации?  |
|--|---|---|
| <p>(Например, это могут быть учебные курсы, где делаются сообщения о ситуации на местах, или телефонные звонки в профсоюзные комитеты, или анкетирование членов)</p>  | <p>Насколько адекватно эта информация используется и фиксируется? (Например, может быть так, что информация, получаемая по телефону, не фиксируется или ее не передают соответствующему сотруднику или активисту)</p>  | <p>(Например, путем получения от преподавателей учебных курсов письменных отчетов с подробностями того, что происходит в разных первичках)</p>  |

**NB:** О семинарах, как источнике информации для профсоюза см. Активные методы в профсоюзном образовании, Часть первая, Издание IUF, Москва 2005 г., стр.17.

## Занятие 5. КОМАНДНАЯ РАБОТА

**Введение:** Среда вокруг нас стремительно меняется, и будет меняться еще быстрее. И нам также быстро надо на эти изменения реагировать, а существующие структуры профсоюза, чаще всего, на это неспособны. Большинство профсоюзов по-прежнему выступают как высоко иерархизированные структуры, которые неадекватно отвечают на вызовы времени. Нужно, чтобы из собаки Павлова наши профсоюзы превратились в эффективные, не только оперативно реагирующие на обстановку, но и формирующие новые изменения, организации. Требуется эксперимент. Нужна иная структура профсоюза — более мобильная и гибкая. Нам нужны команды, которые будут пронизывать всю структуру профсоюза.

Представьте себе футбольную команду: общая цель, совместная разработка стратегии и тактики игры, общая подготовка, сотрудничество и стремление к победе. Представьте себе, что вместо постановлений «О создании комиссии для обсуждения некоторых актуальных проблем профсоюзного движения на современном этапе» профсоюз формирует, например, команду для проведения кампании против сокращения рабочих мест в конкретной области и на конкретных предприятиях. Группу заинтересованных и мотивированных профсоюзных активистов, готовых прилагать усилия для достижения реального результата. Этот результат легко оценить — либо вы забили гол, либо мяч в ваших воротах. Неудача? Без паники! Оценить обстановку, разобрать ошибки — и снова в бой!

Такая команда не может строиться по принципу иерархии, она должна быть открыта для всех, кто готов жертвовать своим личным временем, опытом, знаниями, навыками, энергией и вносить свой вклад в достижение результата. Конечно этого результата не будет, если эта команда не получит необходимых полномочий, но что еще важнее — одобрения и поддержки со стороны всего профсоюза.

Организация работы посредством создания команд жизненно необходима для осуществления преобразований в профсоюзе, поскольку она максимально увеличивает нацеленность на коллективную работу и экспериментирование, чего не приходится ждать от всевозможных комитетов и комиссий.

Эффективно работающая команда сплачивается настолько, что результат ее работы оказывается выше суммы усилий, затраченных ее членами. Уровень и интенсивность общения здесь гораздо выше, чем в любых других возможных формах сотрудничества и уж намного больше, чем в формальных «подкомитетах комитетов аппаратов». Причем эффективность работы команды геометрически возрастает по мере постепенного выполнения ею поставленных задач.

Примерами команд, которые профсоюзу, возможно, были бы нужны, являются: команда по привлечению в профсоюз молодежи,

команда по улучшению управления информацией, команда по повышению качества профсоюзного образования.

Отличие команды от любой другой структуры состоит в первую очередь в том, что она создается для решения *конкретно* поставленной задачи и после ее выполнения прекращает свою деятельность, либо преобразует ее на достижение новой задачи.

**Цель:** Понять, что нужно команде, чтобы эффективно функционировать в профсоюзном контексте и что требуется, чтобы работа в команде была эффективной.

**Метод:** Пожалуйста обсудите:

- Есть ли у вас или ваших коллег опыт работы в команде — в профсоюзе или за его пределами?
- Что способствовало и что препятствовало команде добиваться поставленной цели?
- Определите направление работы в своем профсоюзе, которое можно было бы продвинуть посредством создания соответствующей команды.

Набросайте план создания такой команды, определите ее задачи с указанием, кого и почему следует в нее включить, и попытайтесь разработать временной график ее работы.



### ПЛАНИРОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ РАБОТЫ КОМАНДЫ

| ЧТО ТРЕБУЕТСЯ   | КАК ЭТОГО ДОСТИЧЬ |
|---|-------------------|
| Обеспечение команды необходимыми ресурсами и полномочиями                               |                   |
| Ограждение команды от вмешательства в ее работу   |                   |
| Формирование целей и ценностей команды  |                   |
| Поддержка команды со стороны всего профсоюза  |                   |
| Как опыт команды будет использоваться в профсоюзе?                                      |                   |
| Преодоление возможного сопротивления работе команды в других звеньях профсоюза          |                   |
| Потенциал для использования результатов работы команды после выполнения ею своей задачи |                   |

**NB:** Более подробно о формировании команд и распределении ролей в них см. Активные методы в профсоюзном образовании, Москва, 2006, Часть 2, стр.8-17.

## Занятие 6. СЕТЕВОЕ ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ

**Введение:** Профсоюзам необходимо шире использовать такую форму работы как сетевое взаимодействие. «Группы сетевого взаимодействия» — это неформальные группы членов и активистов профсоюза, которые обмениваются информацией. Они могут быть крайне полезны. Например, группа профсоюзных преподавателей, обменивающихся информацией о своей работе, группа активистов с разных заводов одной ТНК, которая обменивается информацией о том, что компания делает или собирается делать на разных заводах, группа представителей предприятий в рамках одного сектора, например пивоваренного или банковского.

Сети отличаются от команд. Для создания команд требуется много времени и усилий. Результаты работы команды более значительны, чем суммарный вклад ее отдельных членов.

Важно понимать, что существуют различные типы сетевого взаимодействия, и нужно выбрать тот тип, который будете выстраивать вы и который удовлетворяет вашим задачам. Данное упражнение поможет вам определиться с выбором.

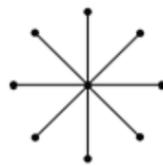
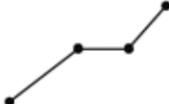


**Цель:** Показать различные типы сетевого взаимодействия и их характеристики;

Дать возможность поразмышлять о том, какой тип или типы сетей нужны вашей организации.

**Метод:** Посмотрите на таблицу, приведенную ниже и решите:

- Какой тип сетей нужен вашему профсоюзу?
- Продумайте примеры, когда тот или иной тип сети уже использовался в вашем профсоюзе.
- Какие формы лучше всего подходят для тех или иных целей?

| Типы сетевого взаимодействия          | «Звездочка»  | «Цепочка»  | «Кольцо»   | «Полностью взаимосвязанная сеть»   |
|---------------------------------------|--|--|--|--|
| Характеристика информационного обмена |  |  |  |  |
| Связь                                 | Централизованная, замкнута на одного человека  | Последовательная, от человека к человеку   | Последовательная, от человека к человеку   | Все члены сети взаимодействуют между собой   |
| Скорость информационного обмена       | Быстро   | Медленно   | Медленно   | Быстро или медленно  |
| Уровень удовлетворения членов сети    | Неудовлетворительно  | Неудовлетворительно  | Удовлетворительно  | Удовлетворительно  |
| Точность информации                   | Точная   | Относительно точная  | Неточная   | Точная   |
| Наиболее подходящий тип информации    | Простая информация   | Простая информация   | Сложная информация   | Сложная информация   |

## Занятие 7. ОПРЕДЕЛЕНИЕ СТРАТЕГИИ МОДЕРНИЗАЦИИ

**Введение:** В дальнейшей работе нам поможет четко сформулированное видение стратегии модернизации. Четко определив стратегию изменений для себя, мы сможем легче объяснить чего мы хотим и другим. Определение стратегии дано в введении к данному разделу. Пожалуйста, обратите внимание на то, что в данном задании речь идет не о стратегии профсоюза, а о стратегии модернизации профсоюза.

**Цель:** Сформулировать стратегию модернизации профсоюза.

**Метод:** На основе результатов выполнения предыдущих заданий, дайте развернутое определение стратегии развития своего профсоюза, которое включает в себя долгосрочные цели в отношении:

- Изменения направлений деятельности;
  - Изменения сферы и секторов деятельности;
  - Изменения форм и методов работы;
  - Изменения организационной структуры;
- а также фиксирует методы и подходы, которые будут использованы при проведении модернизации.

## Занятие 8. ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПРИОРИТЕТНОСТИ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ВОПРОСОВ

**Введение:** Это задание было разработано в помощь людям, которые хотят лучше управлять своим рабочим временем. Нам же оно поможет развить дискуссию о том, что необходимо сделать в профсоюзе срочно, что можно отложить в «долгий ящик», а что можно вообще не делать.

**Цель:** Определить приоритеты в реализации стратегии модернизации.

**Метод:** Составить перечень стратегических вопросов для нашего профсоюза и расставить их по степени важности результата и срочности их решения. Заполните приведенную ниже таблицу.

|           |                  | ЗНАЧИМОСТЬ РЕЗУЛЬТАТА                   |                            |                                      |
|-----------|------------------|---|----------------------------|--------------------------------------|
|           |                  | незначительная                          | важная                     | очень серьезная                      |
| СРОЧНОСТЬ | низкая           | Удалить из списка вопросов              | Периодически рассматривать | Планировать к реализации с отсрочкой |
|           | значительная     | Отложить или периодически рассматривать | Периодически отслеживать   | Постоянно отслеживать                |
|           | безотлагательная | Периодически рассматривать              | Постоянно отслеживать      | Немедленно реализовывать             |

## РАЗДЕЛ 5: ПЛАНИРОВАНИЕ И ОСУЩЕСТВЛЕНИЕ ПРЕОБРАЗОВАНИЙ

Самое сложное — осуществить переход от теории к практике. Часто самые грамотные концепции реформирования и политики по реформированию остаются, несмотря на многочисленные усилия лидеров организации, на бумаге. Комплекс занятий, предложенных в этом разделе, призван помочь обеспечить плавный переход от обсуждения к осуществлению, определить приоритеты, предусмотреть возможные риски и спланировать, как их нейтрализовать.



### Занятие 1. ПЕРВЫЕ ШАГИ

**Введение:** Как можно было бы начинать преобразования, развивать их и внедрять в нашей организации? Конечно, хорошо, что у нас теперь ясное представление о том, каково нынешнее положение нашего профсоюза и каким мы хотели бы видеть его в будущем, но как начать *действовать*?

Данное упражнение поможет ответить на этот вопрос. Оно основано на опыте других профсоюзов, и нужно посмотреть, насколько этот опыт применим к нашей ситуации.

Необратимость и устойчивость планируемых перемен будет зависеть от того, насколько широко их идея «овладеет массами». Поэтому среди первых шагов, один из самых важных — обсуждение в широком кругу идей преобразований и создание широкого круга сторонников, «коалиции перемен», внутри организации. Она может носить неформальный, неоформленный характер, но что мы имеем в виду — на разных уровнях организации должны появиться сторонники этих изменений, пускай их будет меньшинство, но каждый на своем месте выдвигает, отстаивает, и по мере сил участвует в работе команд по преобразованию.

Для того, чтобы идея распространялась и завоевывала сторонников, нужны положительные примеры. Но где их взять, если работа только началась? Попробуйте определить — где для быстрого создания прецедентов необходимо приложить наименьшие усилия? Не нужно сразу замахиваться на большой результат, — широко шагнуть в начале пути, значит рисковать штанами. Делайте маленькие, но уверенные шажки, а накопленный опыт пропагандируйте максимально широко. Это и будут ваши «быстрые победы».

**Цель:** Продумать порядок управления изменением профсоюза и выявить наиболее важные и наиболее проблематичные части этой последовательности действий, нацеленной на изменение профсоюза.

**Метод:** Рассмотрите порядок управления процессом изменения (см. табл. ниже). Эта последовательность поделена на фазы от 1 до 8, хотя в реальности многие из «фаз» будут налагаться друг на друга. Решите, согласны ли вы, что это именно те фазы, которые необходимы для проведения изменения в вашем профсоюзе и заполните столбцы, показав, как именно вы собираетесь это выполнять в вашей организации.

Например, вы можете решить, что вам необходимо еще несколько фаз в дополнение к восьми уже представленным здесь. Если так, то обозначьте их. Но наиболее полезные идеи с большой вероятностью рождаются в вашей группе на втором этапе — этапе разработки идей о том, как производить изменения. Так, например, вы можете услышать от других интересные мысли о том, как создать ощущение безотлагательности мер (см. 1 столбец ниже) или создать коалицию для проведения изменений, и т.д.

### ПЛАНИРОВАНИЕ ИЗМЕНЕНИЙ

| 8 шагов к переменам   | Что и как мы собираемся сделать: |
|---|----------------------------------|
| 1. Создать ощущение необходимости и безотлагательности мер по усовершенствованию организации                        |                                  |
| 2. Создать коалицию для проведения перемен  |                                  |
| 3. Разработать ясное видение ожидаемых результатов  |                                  |
| 4. Донести это видение до других людей за пределами коалиции  |                                  |
| 5. Дать людям возможность устранять препятствия: люди должны на самом деле почувствовать, что они могут действовать |                                  |
| 6. Обеспечить «блиц-победы». Сразу показать, что уже можно достичь, пусть малого, но результата                     |                                  |
| 7. Внедрить достигнутое и двигаться дальше. Встраивайте «блиц-победы» в более существенные изменения                |                                  |
| 8. Закрепить изменения. Сделать их необратимыми   |                                  |

### Занятие 2. ДОСТИЖЕНИЕ «БЛИЦ-ПОБЕД»

**Введение:** Это упражнение является развитием упражнения «Первые шаги», в той части, которая предлагает нам подумать над термином «быстрые малые победы», или «блиц-победы». Эти быстрые победы мотивируют людей и вдохновляют их достижением скорого успеха. Некоторые из них могут быть весьма важными для членов и относительно легко выполнимы.

**Цель:** К концу упражнения мы получим более ясную картину приоритетов в процессе изменения профсоюза и идею о тех блиц-победах, которых мы могли бы добиться в нашей ситуации.

**Метод:** Выполните следующие задания:

**1 часть:** Составьте список изменений, которые необходимо произвести, после чего перенесите их в таблицу:



#### ОПРЕДЕЛЕНИЕ ВОЗМОЖНЫХ БЛИЦ-ПОБЕД

|   |   |
|---|---|
| Изменения, которые можно произвести быстро и с большой пользой <b>для членов:</b>     | Изменения, которые можно произвести быстро, но с малой пользой <b>для членов:</b> |
| Изменения, которые можно произвести медленно, но с большой пользой <b>для членов:</b> | Изменения, которые можно произвести медленно и с малой пользой <b>для членов:</b> |

Верхний ряд таблицы и составит список возможных блиц-побед, а также укажет на то, что является в этом списке приоритетным.

Теперь приступим ко второй части этого упражнения.

**2 часть:** Расскажите, как и кому вы будете демонстрировать свою «блиц-победу (победы)».

### Занятие 3. ОСНОВНЫЕ ФУНКЦИИ ПРОФСОЮЗА И РАСПРЕДЕЛЕНИЕ РЕСУРСОВ

**Введение:** Для проведения любой работы, в том числе и реформаторской, нам требуются ресурсы. Несмотря на очевидные различия в типах внешнего окружения «профсоюза моряков» и «профсоюза горняков», и в типах проблем, стоящих перед их членами, все профсоюзы, в каком бы окружении они ни работали, должны выполнять вполне определенные общие задачи, потому что цель любого профсоюза состоит в отстаивании интересов его членов, как людей труда. А способов отстаивания не так уж много, и любой профсоюз должен проработать вопрос о том, на что делать упор.

Работа в стиле «а мы всегда так делаем» — не самый лучший способ. Значительную часть своей обыденной деятельности профсоюзы ведут так, как у них исторически сложилось, а не исходя из сегодняшних потребностей своих членов. Это упражнение должно побудить нас взглянуть на приоритеты, на основании которых построена работа нашего профсоюза, и в особенности — на то, куда идут ценные, но ограниченные ресурсы нашей профорганизации.

**Цель:** Расставить приоритеты в деятельности своего профсоюза, увидеть, как и на какие функции в нашем профсоюзе используются ресурсы, и использовать это как инструмент распределения ресурсов для конкретных функций.

**Метод:** Посмотрите на список функций (см. ниже). Сначала определите, насколько это актуально для вашего профсоюза сейчас, и будет ли это приоритетом через пять лет. Во-вторых, проставьте порядковый номер от 1 до 12 для каждой функции по приоритетности (1 — самая приоритетная, 12 — наименее приоритетная) для нынешней ситуации и для ситуации через 5 лет, а в третьей колонке проставьте отметку, какое перераспределение ваших ресурсов (финансы, кадры, помещения и другие ресурсы) потребуется произвести.



#### ФУНКЦИИ ПРОФСОЮЗА

| Функция   | Насколько это приоритетно сейчас? | Насколько это будет приоритетным через пять лет? | Какое перераспределение ресурсов надо произвести? |
|---|-----------------------------------|--|---|
| Коллективные переговоры, заключение колдоговоров  |                                   |  |   |
| Вовлечение существующих членов в работу организации   |                                   |  |   |
| Защита и помощь членам профсоюза  |                                   |  |   |
| Вовлечение новых членов в профсоюз  |                                   |  |   |
| Административное управление организацией (оргработа)  |                                   |  |   |
| Стратегическое руководство профсоюзом   |                                   |  |   |
| Политическая работа, участие в выборах, взаимодействие с партиями   |                                   |  |   |
| Взаимодействие с другими общественными организациями  |                                   |  |   |
| Организационное строительство: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Обучение кадров и актива</li> <li>• Информационная работа</li> <li>• Кадровая работа и развитие руководящих кадров</li> </ul> |                                   |  |   |
| Международная работа  |                                   |  |   |
| Социальное обеспечение членов (т.е. оказание материальной помощи членам из фондов профсоюза и т.п.)   |                                   |  |   |
| Сбор информации о потребностях членов профсоюза   |                                   |  |   |
| Другие (укажите)  |                                   |  |   |



## Занятие 4. ЭФФЕКТИВНОСТЬ РАБОТЫ ПРОФСОЮЗА

**Введение:** Выполнение любой работы формирует инерционный эффект. «Раз мы это делаем, то должны делать все лучше и лучше», — так рассуждают многие. «Хорошо ли (удовлетворительно или нет) мы делаем свою работу?», — главный вопрос каждого уставного профсоюзного мероприятия. Хотя уже давно пора задать себе вопрос «А ту ли вообще работу мы делаем?» Распределение путевок, выдача материальной помощи и организация досуга по-прежнему стоят на первом месте в плане работы многих профорганизаций. Опросы же показывают, что рядовые члены профсоюза ожидают сегодня от своей организации, в первую очередь, защиты от увольнений, поддержания на достойном уровне заработной платы и обеспечения безопасных условий на рабочем месте.

**Цель:** Понять разницу между тем, что профсоюз уже умеет делать, и тем, что в действительности нужно членам профсоюза.

**Метод:** Составьте перечень ключевых функций для вашего профсоюза (не более 7) и занесите их в матрицу эффективности выполнения профсоюзом и важности этой работы для членов профсоюза (1 — наименее важно / очень низкая эффективность; 5 — наиболее важно / очень высокая эффективность).



## КЛЮЧЕВЫЕ ФУНКЦИИ ПРОФСОЮЗА: МАТРИЦА ЭФФЕКТИВНОСТИ

|                                     |   | Важность для членов |   |   |   |   |
|-------------------------------------|---|---------------------|---|---|---|---|
|                                     |   | 1                   | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Эффективность выполнения профсоюзом | 1 |                     |   |   |   |   |
|                                     | 2 |                     |   |   |   |   |
|                                     | 3 |                     |   |   |   |   |
|                                     | 4 |                     |   |   |   |   |
|                                     | 5 |                     |   |   |   |   |

## Занятие 5. РАЗРАБОТКА ПОКАЗАТЕЛЕЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ РАБОТЫ ПРОФСОЮЗА

**Введение:** Определяя цели своей работы, мы должны формулировать их так, чтобы они были конкретными, измеримыми, согласованными, достижимыми, определенными во времени. Тоже можно сказать и о целях реформирования профсоюза. Как же нам оценивать далеко ли мы продвинулись в направлении преобразований? Задание позволит нам представить себе путь и то, как мы можем отслеживать (оценивать) собственное продвижение.

При разработке показателей эффективности учтите следующее:

- Рассчитывайте на то, что их внедрению будут сопротивляться;
- Задействуйте все заинтересованные стороны;
- Пересматривайте показатели ежегодно и изменяйте их;
- Следите за тем, чтобы показатели работали на достижение подлинных целей профсоюза, а не препятствовали им.

**Цель:** Разработать показатели для оценки эффективности работы.

**Метод:** Составьте перечень ключевых показателей для оценки эффективности работы своего профсоюза. Они должны измерять результаты, а не процессы.



| ФУНКЦИЯ ПРОФСОЮЗА   | ПОКАЗАТЕЛЬ ЭФФЕКТИВНОСТИ |
|---|--------------------------|
| Коллективные переговоры и заключение колдоговоров   |                          |
| Вовлечение существующих членов в работу организации   |                          |
| Защита и помощь членам профсоюза  |                          |
| Вовлечение новых членов в профсоюз  |                          |
| Административное управление организацией (оргработа)  |                          |
| Руководство профсоюзом  |                          |
| Политическая работа   |                          |
| Взаимодействие с другими общественными организациями  |                          |
| Организационное строительство: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Обучение кадров и актива</li> <li>• Информационная работа</li> <li>• Кадровая работа и развитие руководящих кадров</li> </ul> |                          |
| Международная работа  |                          |

## Занятие 6. ГАРАНТИИ УСПЕШНОСТИ ИЗМЕНЕНИЯ ПРОФСОЮЗА

**Введение:** Изменение профсоюза — дело непростое, поскольку профсоюзы — это организации с развитым чувством сохранения собственных традиций. Сотрудники профсоюза хорошо ощущают, что представляет собой их организация, ведь она составляет часть их собственной личной идентичности, и они могут быть разочарованы, если увидят, как изменяется что-то очень им близкое.

Это упражнение показывает, что есть несколько главных причин провала попыток изменения профсоюзов. Упражнение направлено на выявление этих причин и предлагает посмотреть на то, как их можно избежать в конкретном случае нашего профсоюза.

**Цель:** Выявить потенциальные причины провалов с изменением нашего профсоюза, чтобы покончить с неудачами.

**Метод:** Прочтите следующий список главных помех изменениям. Определите те из них, которые наиболее вероятны для вашей организации. Решите, как вы нейтрализуете их проявление.



## РЕШЕНИЕ ГЛАВНЫХ ПРОБЛЕМ, СВЯЗАННЫХ С ПЕРЕМЕНАМИ

| Проблема  | Вероятные последствия для профсоюза | Как решать эту проблему |
|---|-------------------------------------|-------------------------|
| Не удастся породить достаточно сильного чувства безотлагательности перемен  |                                     |                         |
| Не выстраивается достаточно мощная коалиция для проведения перемен  |                                     |                         |
| Не выстраивается достаточно устойчивое видение нового профсоюза   |                                     |                         |
| Не удастся донести это видение до других людей  |                                     |                         |
| Не удастся изменить структуры или системы, которые противоречат нашему видению                                    |                                     |                         |
| Не удастся изменить «нематериальные» части культуры профсоюза, такие как устоявшаяся практика, символика, ритуалы |                                     |                         |
| Не удастся составить план «быстрых побед» и подготовить их  |                                     |                         |
| Не удастся показать связь между проводимыми изменениями и успехом   |                                     |                         |
| Не удастся закреплять достигнутые улучшения   |                                     |                         |

## РАЗДЕЛ 6: ОЦЕНКА УСВОЕННОГО МАТЕРИАЛА

### Занятие 1. ИНСТРУМЕНТ ОЦЕНКИ ЛИЧНОГО И ГРУППОВОГО ОБУЧЕНИЯ

**Введение:** Данный инструмент может использоваться для оценки уровней обучения в рамках определенного курса в профсоюзе в целом или с точки зрения индивидуального развития. Он разграничивает поверхностные и более глубокие типы обучения, необходимые для фундаментальных организационных изменений.

**Цель:** Научиться оценивать собственный уровень обучения, который достигнут в ходе семинара или курса, с помощью упражнения, приведенного ниже.

**Метод:** Посмотрите на диаграмму ниже, которая показывает уровни обучения. Решите для себя, какому уровню соответствовало ваше обучение в зависимости от той или иной темы. Проиллюстрируйте свои ответы примерами.



### УРОВНИ ОБУЧЕНИЯ

|  |  |
|--|--|
| <p><b>Уровень 1</b><br/>Обучение в контексте моих привычных режимов мышления, работы:<br/>Знания;<br/>Навыки;<br/>Модели.</p> <p><b>Вероятное воздействие</b><br/>Совершенствование отдельных деталей, аспектов процесса, добавление новых знаний, без фактического переосмысления привычных моделей. Стремление, скорее, делать то, что делаешь правильно, чем делать то, что на самом деле правильно делать.</p> | <p><b>Уровень 2</b><br/>Открытие принципиально новых вещей в контексте привычного. Требуется переосмысления привычного контекста в свете этих открытий, анализа возможностей с различных точек зрения.</p> <p><b>Вероятное воздействие</b><br/>Новая точка зрения на то, что я делаю. Я учусь у других и подгоняю это под свой контекст. Серьезное усовершенствование процесса.</p>  |
| <p><b>Уровень 3</b><br/>Обучение, побуждающее к изменению моих сегодняшних установок и мнений, которое требует выхода за устаревшие рамки.<br/>Размышления об установках и мнениях помогает увидеть, что действительно происходит и что действительно может «сработать».</p> <p><b>Вероятное воздействие</b><br/>Реальное изменение стратегического мышления, трансформация поведения.</p>                         | <p><b>Уровень 4</b><br/>Трансформация перспектив.<br/>Понимание, как учиться и как преодолеть существующие рамки и сформировать новое видение.<br/>Использование уровней усвоения нового 1, 2 и 3, чтобы изменить существующие глубинные, фундаментальные установки.</p> <p><b>Возможное воздействие</b><br/>Изменение видения и управления организацией, новые фундаментальные установки для профсоюза. Подлинное изменение фактической стратегии — делать то, что правильно.</p> |

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ: КАК ОЦЕНИВАТЬ ПЕРЕМЕНЫ И ИДТИ ВПЕРЕД

Очевидно, крайне сложно объективно оценить состояние своей организации (стакан наполовину пуст или полон?). Но независимо от того, оптимист вы или нет, если вы работаете с этой главой, значит, уже проделана большая по объему работа. Попробуйте отметить какие характеристики более присущи вашему профсоюзу сегодня:

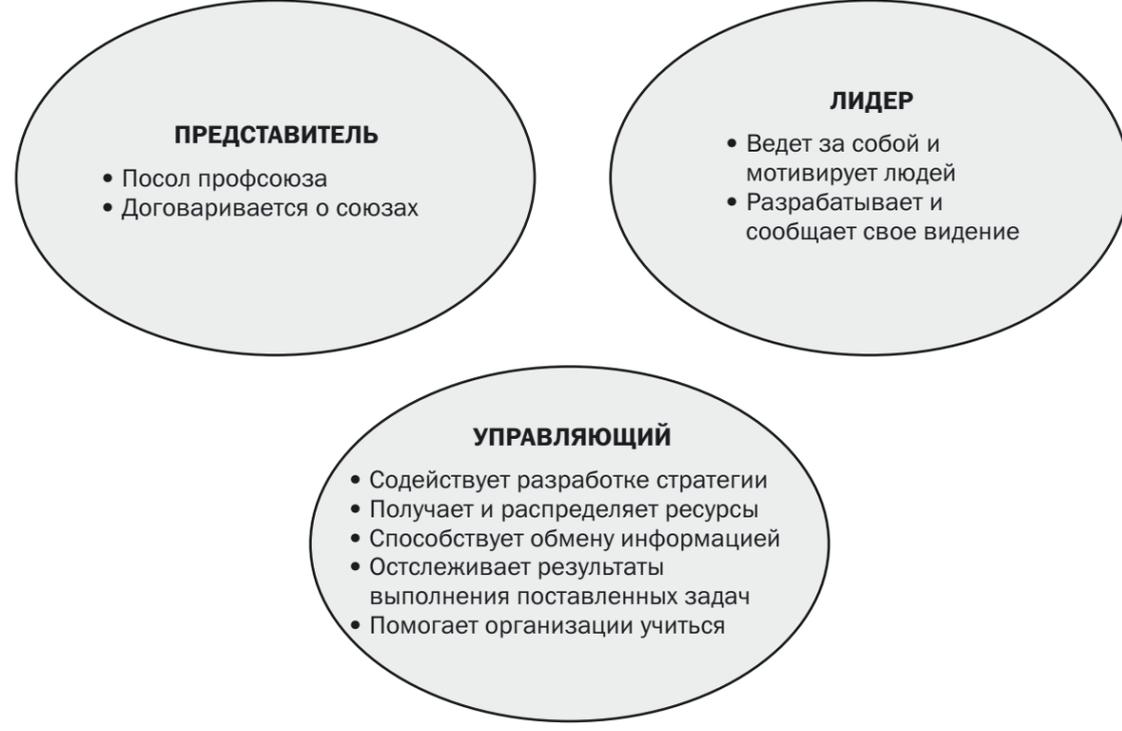
| СТАГНИРУЮЩИЙ ПРОФСОЮЗ   | ОБНОВЛЯЮЩИЙСЯ ПРОФСОЮЗ   |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Отсутствие четкого стратегического направления</li> <li>Вертикальные, выстроенные «сверху вниз» структуры управления и административные цепочки</li> <li>Очень низкая скорость реагирования. Новшества медленно созревают и медленно внедряются</li> <li>Принцип «один размер годится на всех»</li> <li>Блокирование горизонтальных линий связи и информации</li> <li>Лидеры собирают информацию, «сидят» на ней</li> <li>Отсутствие практики позитивного анализа деятельности</li> <li>Отсутствие планового подхода к личностному росту профсоюзных активистов</li> <li>Отсутствие показателей для оценки эффективности работы</li> <li>Профсоюзные лидеры контролируют все до мелочей и сосредоточены больше на процессах, а не на результатах</li> <li>Непонимание культуры профсоюза и изменений в культуре профсоюза</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Сосредоточен на реализации своих основных функций</li> <li>Четко представляет себе различия между разными группами работников, составляющими профсоюзное членство</li> <li>Одержим выяснением, чего хотят его члены, и стремится быстро, надежно и качественно реализовать эти услуги</li> <li>Постоянно экспериментирует и предпочитает действия анализу</li> <li>Устанавливает стандарты и нормы в работе и постоянно измеряет эффективность своей деятельности</li> <li>Предоставляет своим членам простор для самовыражения и самостоятельность во внедрении нового</li> <li>Строит отношения на высокой степени доверия</li> <li>Имеет четкие ценности, которые доводятся до самых широких масс</li> <li>Децентрализован, горизонтальные структуры не менее значимы, чем вертикальные</li> <li>Использует межуровневые проектные команды, нацеленные на результат</li> </ul> |

Теперь оцените, изменились ли формы руководства организацией? Отметьте, что в наибольшей степени соответствует ситуации в вашем профсоюзе? С долей иронии — оцените свой личный вклад в модернизацию: в какую колонку вы бы поместили себя?

| КАК ВОСПРЕЯТСТВОВАТЬ НОВОВВЕДЕНИЯМ В ПРОФСОЮЗЕ   | КАК ДОБИВАТЬСЯ НОВОВВЕДЕНИЙ В ПРОФСОЮЗЕ   |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Защищать иерархию</li> <li>Относиться к идеям, идущим снизу, как к угрозе</li> <li>Настаивать, чтобы люди, которые хотят сделать что-то новое, были обязаны следовать длительным процедурам</li> <li>Критиковать неограниченно и никого не хвалить</li> <li>Стараться все контролировать</li> <li>Настаивать на том, что вам лучше знать</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Создавать команды, выделять им ресурсы, и пусть они начинают экспериментировать</li> <li>Приветствовать идеи, идущие снизу</li> <li>Стимулировать и поощрять горизонтальный обмен информацией</li> <li>Создавать простые системы</li> <li>Хвалить людей за их активность</li> <li>Даже не пытаться контролировать все и вся</li> <li>Создавать в организации культуру гордости и успеха</li> </ul> |

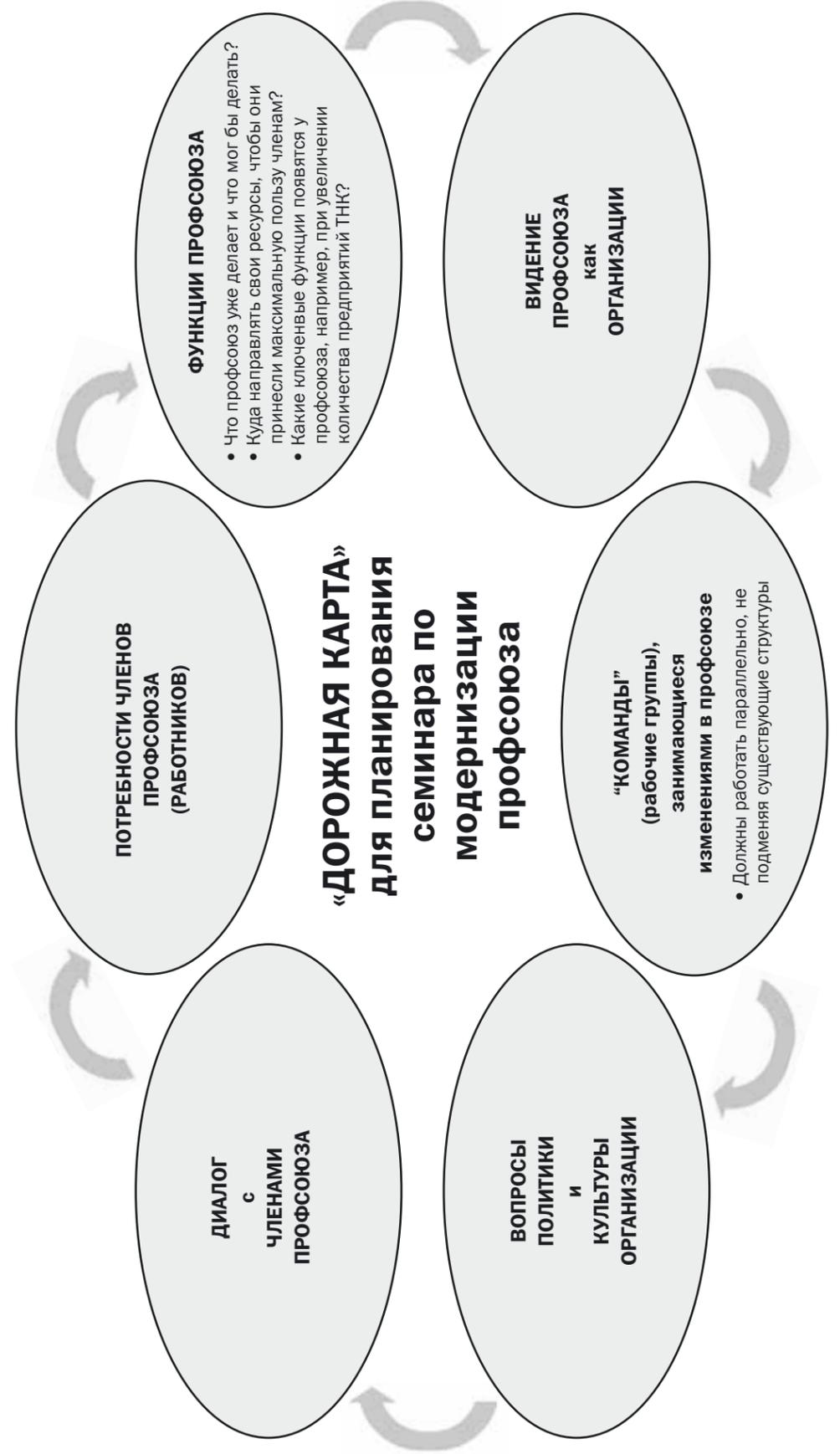
### ТРИ РОЛИ ЛЮБОГО ПРОФСОЮЗНОГО ЛИДЕРА

Оцените себя как профсоюзного лидера, исходя из данных трех составляющих.



### ПРИЛОЖЕНИЕ: «ДОРОЖНАЯ КАРТА» ДЛЯ ПЛАНИРОВАНИЯ СЕМИНАРА ПО МОДЕРНИЗАЦИИ ПРОФСОЮЗА

Модернизация профсоюза — процесс постоянный. Данная схема хорошо иллюстрирует его цикличность. Ну что же, в путь!



Предложенный в этом пособии набор занятий призван способствовать развитию дискуссии о необходимых нам переменах. Как и процесс обновления профсоюзов, эта дискуссия не должна быть одноразовым мероприятием, и мы старались формулировать задания таким образом, чтобы к ним можно было возвращаться снова и снова на различных стадиях реформирования. Некоторые задания поначалу могут показаться сложными или даже невозможными для выполнения (а может быть и абсурдными). Ничего страшного, если вы решили переступить через них, двигаясь дальше. Через какое-то время у вас наверняка возникнет желание к ним вернуться. Только постоянно оценивая и изменяя организацию, можно добиться ее сохранения и роста. А вооруженные стратегическим видением профсоюзы усиливают эффективность своих действий так, что их результат превышает сумму результатов деятельности отдельных элементов и уровней организации. Есть ли у профсоюза будущее? Зависит только от нас.

