

РАБОЧИЙ ВАРИАНТ N 4

МОДЕРНИЗАЦИЯ ПРОФСОЮЗА: ПОДХОДЫ, ПЛАНИРОВАНИЕ И ОСУЩЕСТВЛЕНИЕ

РУКОВОДСТВО К ДЕЙСТВИЮ

2005 г.

Над рабочей версией пособия работают

Ричард Краучер
Кирилл Букетов
Галина Юрова
Ольга Виноградова
Евгений Куприн

Нам важно знать ваше мнение!
galina.yurova@iuf.org

Содержание

Раздел 1: Введение

Раздел 2: Вводная дискуссия

- Какой профсоюз нам нужен?
- Что «модернизация» значит для нашего профсоюза?
- Характерные особенности профсоюза в прошлом, настоящем и будущем

Раздел 3: Анализ профсоюза и среды, в которой он действует

- Анализ среды, в которой действуют профсоюзы
- Анализ культуры профсоюза как организации
- Анализ сильных и слабых сторон, возможностей и угроз
- Планирование по принципу «синего неба»
- Какой профсоюз нам нужен?

Раздел 4: Изменение профсоюза

- Выбор подхода к управлению изменением профсоюза
- Сохранение существующих и привлечение новых членов
- Категории членов профсоюза. Достоверность получаемой информации
- Роль образования в модернизации профсоюза и ее границы
- Совершенствование управления информацией в профсоюзе
- Работа командами
- Сетевое взаимодействие **(не подготовлено)**
- Гарантии успешности изменения профсоюза

Раздел 5: Планирование для превращения положительных изменений в реальность

- Первые шаги
- Достижение «быстрых побед»
- Основные функции профсоюза и распределение ресурсов
- Эффективность работы профсоюза
- Определение приоритетности стратегических вопросов
- Разработка показателей эффективности профсоюза

Раздел 6: Оценка усвоенных знаний

- Инструмент оценки личного и группового обучения

Приложение

- «Некоторые» профсоюзные проблемы
- Характеристики сильного профсоюза
- Как добиться нововведений в профсоюзе
- Как воспрепятствовать нововведениям в профсоюзе
- Три роли профсоюзного лидера
- Десять обязанностей любого профсоюзного лидера
- Этапы формирования команды

Раздел 1. ВВЕДЕНИЕ

Все годы, прошедшие с момента прекращения существования СССР, профсоюзное движение находится в постоянном поиске. Трансформация политической системы, экономики, 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 утопали в тихом инертном сопротивлении структур, неспособность сформулировать основополагающие принципы и ценности приводила к превращению профсоюзов в бизнес-конторы, к коррупции и внутреннему разложению.

Это 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 в 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 стали неотъемлемой частью повседневной работы. Это пособие родилось в результате накопления попыток нарастить потенциал организаций, чтобы он учитывал в первую очередь интересы рядовых членов – рабочих и работников.

Образовательные проекты, разработанные для повышения заинтересованности в профсоюзной деятельности со стороны рядовых членов, дали колоссальный энергетический заряд и способствовали укреплению организаций, но, к сожалению, мало изменили практику и стиль работы профсоюзов. 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 систематического подхода, направленного на обновление самих организации. 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 модернизации – обновлении, осовременивании профсоюзов, как о методике, которая позволяет проводить анализ, определять вектор развития, выявлять потенциальные угрозы на пути перемен и преодолевать их.

Говоря о модернизации мы не имеем в виду, что это может быть краткосрочным процессом, который поможет однажды реформировать организацию. Обновление должно быть постоянным и соответствовать по своей динамике быстрой

изменений окружающей среды и потребностей рядовых членов в отстаивании своих прав на занятость и достойные условия труда.

Содержание пособия можно назвать нетрадиционным. Оно признает концепции и понятия, обычно используемые в профсоюзах, но ведет намного дальше. Эти концепции, в первую очередь, «стратегическое планирование» и «организационное развитие» совершенно необходимы, но они недостаточны для проведения быстрых перемен, потребность в которых так огромна. «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 организации. Здесь же предлагается более всесторонний, практический, реалистичный и критический подход к проблемам.

У профсоюзов существует настоятельная 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.

Глобализация и 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. ТНК привлекает этот регион, поскольку здесь у них есть возможность обращаться с работниками «хорошо», платя им ничтожную долю того, что зарабатывают их западноевропейские коллеги.

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 структура не дает им реальной возможности реализовать себя. Возникает все больше отколовшихся организаций и профсоюзов отдельных компаний, потому что рядовые члены не видят особой ценности в едином профсоюзном движении.

Однако, как и во всем мире, профсоюзы в нашем регионе остаются 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 написании 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.

1. На каком опыте и исследованиях базируется данное пособие?

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. В некоторых случаях адаптировались идеи теоретиков менеджмента, всегда с учетом того, что профсоюзы – иной тип организаций, чем те, для которых эти идеи предназначались.

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

2. Как его можно использовать и кто может им пользоваться?

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. Выявить их можно в ходе внутренних дискуссий и обсуждений – этому и служит данное 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 мы кратко скажем ниже. Пособие было написано таким образом, что не имея возможности использовать его в процессе обучения, профсоюзный активист может его попросту прочесть – толк будет и от этого. Однако предполагается, что основная работа будет проводиться посредством коллективных учебных занятий на основе активных методов.

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.

3. Как оно построено?

В начале 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 – поощрить интерес к изучению существующих способов реализации профсоюзных функций в вашей организации. И, наконец, предлагаются инструменты, которые помогут осуществить перемены.

4. Какие еще пособия существуют?

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

- Гюнтер Тоде. Активное обучение – Активный профсоюз! Сборник учебных материалов для профсоюзных преподавателей. ФНПР, МОТ, Москва 2000.
- Метод образовательных кружков. Практическое пособие для профсоюзных преподавателей. IUF, 2003.
- Профсоюзная азбука. Пособие для проведения семинаров с профсоюзным активом. IUF 2002.
- Ричард Краучер. Активные методы в профсоюзном образовании. Пособие для начинающих преподавателей. IUF, Москва, 2005. Любому, кто собирается использовать данное пособие по модернизации, следует обязательно ознакомиться с последним, поскольку мы ссылаемся на него время от времени и здесь.

Хорошая методика обучения является важнейшей частью работы по модернизации профсоюзов. Она сама по себе уже есть профсоюзная деятельность. Эта методика не просто какие-то слова, звучащие в стенах класса, она стимулирует рабочих самостоятельно выявлять свои проблемы, искать для них коллективные решения и вовлекая в совместную деятельность по развитию своего профсоюза.

Раздел 2. ВВОДНАЯ ДИСКУССИЯ, ИЛИ КАКОЙ ПРОФСОЮЗ НАМ НУЖЕН?

В этом разделе излагаются представления авторов о процессе изменений в профсоюзах Восточной Европы. 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.

Какой профсоюз нам нужен?

Вопрос далеко не лишний. Количество организаций зарегистрированных как профсоюзы в наших странах постоянно растет. Но все ли они одинаковы? Под маркой профсоюзов регистрируются и конторки для отмывания грязных денег, и фирмы, занимающиеся туристическим бизнесом и организацией досуга, и

предприятия, совершающие аферы со средствами социального страхования. А посмотрев на мировую практику можно увидеть и зарегистрированные как профсоюзы политические партии и даже государственные отделы соцобеспечения. 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?

«Профсоюз» действительно может иметь много различных форм, отличающихся в зависимости от того в каких социально-политических условиях он действует. В советские времена профсоюзы имели две главные функции:

*Распределение социальных пособий

*Контроль над трудящимися, для выявления и предотвращения недовольства

Во многих случаях первая из этих функций все еще важна. Вторая также сохраняет некоторое значение, потому что на уровне предприятий председатели профкомов часто не слишком независимы от администрации. Профсоюзные структуры и методы работы были очень иерархичными, то есть организовывались строго по вертикалям, с обязательной отчетностью снизу иерархической пирамиды вверх. Во многих случаях эти структуры и практика работы еще сохраняются.

А что же члены профсоюзов? Они, по сути, были пассивными потребителями всего, чем их кормила администрация, при поддержке профсоюза. Традиция демократического участия рабочих в деятельности профсоюзов очень скудна, и это отражало общую политическую ситуацию в стране.

Чему же тогда удивляться, если рабочие сегодня выказывают так мало интереса к профсоюзам, которые сохраняют многие признаки прошлого или если они все чаще соглашаются поддерживать, созданные по приказу директоров советы трудовых коллективов? Поскольку профсоюз так мало значил для условий их трудовой жизни и мало чем мог им помочь, 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. Мы должны **вести коллективные переговоры** с работодателями от имени и в защиту своих членов. Конечно, можно сказать, что во многих случаях и переговоры-то вести не из-за чего, поскольку у предприятий денег нет, и, действительно, многим распределять нечего - прибыли нет. Но это не означает, что нельзя добиться лучшего отношения к работникам, предоставления им более широких возможностей для профессиональной подготовки, улучшения ситуации с охраной труда и по другим вопросам.

Во-вторых, мы должны вести **активные кампании** в защиту нашего права на объединение и, что так же важно, по любым вопросам, актуальным для наших членов. В-третьих, мы должны действовать как **обучающиеся организации**. Учеба здесь означает две вещи: мы должны знать, что тревожит и заботит наших членов. Эта информация слишком часто профсоюзами игнорируется. Мы также должны предоставлять своим членам возможности для обучения, с тем, чтобы они лучше понимали свое положение и были готовы защищать свои интересы.

Итак, если профсоюзам нужно делать именно это, как они должны **выглядеть**, чтобы это делать?

Во-первых, профсоюзы должны опираться на гораздо большую **вовлеченность своих членов в работу и быть гораздо более демократичными.**

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

В-третьих, профсоюзам нужно стать **менее иерархичными и более сориентированными на работу командами.** Команды должны создаваться для решения практических проблем, которые действительно необходимо решать. Должно быть меньше официальных заседаний разных комиссий и комитетов, и гораздо больше практических экспериментов, связанных с реальной деятельностью, осуществляемой людьми, способными справиться с конкретной проблемой.

В-четвертых, профсоюзам нужно стать **местом, где люди чувствуют для себя возможность реализовать свой собственный индивидуальный творческий потенциал** и оказывать личное влияние на то, как осуществляется деятельность. Работа профсоюзов должна быть менее рутинной и бюрократической. Профсоюзы должны стать организациями с определенными ценностями, организациями в которых ценят людей.

Все это должно сделать профсоюз **местом, где людям хочется быть, где интересно и увлекательно, где люди получают удовольствие от того, что они активны, и не чувствуют скуки. Состоять в профсоюзе должно стать модно, а не состоять – не современно.**

Такова философия профсоюзной модернизации и настоящего пособия.

Что «модернизация» должна означать для нашего профсоюза?

Введение

Вообще, «модернизация» означает превращение профсоюза в более эффективную организацию, которая помогает членам решать свои проблемы на месте работы. На глубинном уровне этот процесс непреложно связан с профсоюзом как демократической организацией, 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, как и что можно улучшить.

Однако здесь еще много недосказанного о тех конкретных изменениях, которые вы могли бы запланировать для своего профсоюза, чтобы сделать его более современным. Цель этого упражнения состоит в том, чтобы помочь вам определиться с тем, что, по *вашему* мнению, модернизация должна означать для *вашего* профсоюза.

После выполнения этого упражнения вы сможете четко заявить, какие изменения необходимы для модернизации основных характерных черт вашего профсоюза и

определитесь, что именно модернизация будет означать для вас, сделаете шаг к тому, чтобы воспринимать эту концепцию, как свою собственную.

Цель:

Определитесь с тем, что модернизация означает для вашего профсоюза.

Метод:

Заполните таблицу (см. ниже) для своего профсоюза.

NB: слова, используемые в каждом столбце (цели, методы, организационные структуры) указывают на определенные участки работы, и ниже мы приводим несколько примеров того, что подразумевается под этими словами:

Цели:

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

Методы:

- В какой мере профсоюз старается вовлекать трудящихся и поддерживать их в решении их собственных проблем?
- 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 у работников со стороны желание вступить в него?

Структуры:

- Являются ли нынешний комитет и другие структуры эффективными органами для решения реальных проблем своих членов на их рабочих местах?
- Предоставляют ли эти структуры членам профсоюза достаточные возможности для влияния на политику и деятельность организации?
- Вызывают ли они у нечленов профсоюза желание присоединиться?
- Распределяют ли они ресурсы достаточно эффективно, чтобы оказывать помощь членам профсоюза?

ЗАНЯТИЕ: ХАРАКТЕРНЫЕ ОСОБЕННОСТИ ПРОФСОЮЗА, В ПРОШЛОМ, НАСТОЯЩЕМ И БУДУЩЕМ

Цель: Определиться с тем, что модернизация означает для нашего профсоюза.

Метод: Заполните таблицу для своего профсоюза.

<p>Каковы были в прошлом ЦЕЛИ профсоюза?</p>	<p>Каковы были в прошлом МЕТОДЫ профсоюза?</p> <ul style="list-style-type: none"> • В какой степени профсоюз старался вовлечь самих трудящихся в решение их собственных проблем? • В какой мере профсоюз пытался найти коллективные решения коллективным проблемам? 	<p>Какова была в прошлом ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА профсоюза?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Был ли профсоюз по-настоящему независимым от работодателя? • Кто кому подчинялся?
<p>Каковы нынешние ЦЕЛИ профсоюза?</p>	<p>Каковы нынешние МЕТОДЫ профсоюза?</p>	<p>Какова нынешняя ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА профсоюза?</p>
<p>Каковы должны быть ЦЕЛИ профсоюза в будущем?</p>	<p>Каковы должны быть МЕТОДЫ профсоюза в будущем?</p>	<p>Какова должна быть ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА профсоюза в будущем?</p>

Раздел 3. АНАЛИЗ ПРОФСОЮЗА И СРЕДЫ, В КОТОРОЙ ОН ДЕЙСТВУЕТ

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 нескольких шагов:

ШАГ 1: АНАЛИЗ СРЕДЫ:

Социальная
Технологическая
Экономическая
Политическая

ШАГ 2: АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИИ:

Сильные стороны
Слабые стороны
Возможности для развития
Угрозы развитию

ШАГ 3: АНАЛИЗ КУЛЬТУРЫ ОРГАНИЗАЦИИ

ШАГ 4: ПРЕДСТАВЛЕНИЕ О ТОМ, КАКОЙ МЫ ХОТИМ ВИДЕТЬ СВОЮ ОРГАНИЗАЦИЮ ЧЕРЕЗ 5 ЛЕТ

ШАГ 5: ПРОРАБОТКА АЛЬТЕРНАТИВНЫХ СЦЕНАРИЕВ ФАКТИЧЕСКОЙ СИТУАЦИИ ЧЕРЕЗ 5 ЛЕТ

ШАГ 6: ОПРЕДЕЛЕНИЕ СТРАТЕГИИ И РАЗРАБОТКА ДЕТАЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ ЕЕ РЕАЛИЗАЦИИ НА ПЕРВЫЙ ГОД

Занятия, приведенные в данном разделе, помогут легче освоить процесс выработки стратегии своей организации.

ЗАНЯТИЕ 1. АНАЛИЗ СРЕДЫ, В КОТОРОЙ ДЕЙСТВУЮТ ПРОФСОЮЗЫ

Первый шаг в изменении профсоюза состоит в том, чтобы определить, в какой политической, технологической, социальной и экономической среде он действует. Профсоюзы чаще смотрят вглубь самих себя, а не вокруг себя, а первый шаг всегда должен состоять в том, чтобы взглянуть во внешний мир.

В этом упражнении окружающая среда не рассматривается просто как данность, тем более что, возможно, будет трудно повлиять на большую ее часть. Это упражнение, скорее, побуждает вас взглянуть на внешнюю среду как на нечто такое, на что профсоюз сможет повлиять. Для упрощения анализа мы намеренно опустили одну из составляющих, а именно – технологическую среду. Но, при желании или по мере развития навыков анализа среды, вы можете включить и ее.

Цель: Проанализировать внешнюю среду, в которой действует профсоюз. Это важный предварительный этап перед рассмотрением собственной организации.

Метод: Рассмотрите следующие три 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.

Факторы внешней среды:

	Как данная среда изменилась за последние три года? Как, по вашему мнению, она изменится в последующие три года?	Может ли профсоюз повлиять на любую из этих ситуаций самостоятельно или в сотрудничестве с другими профсоюзами и организациями?
<p>Политическая среда Включает законодательную и иную деятельность государства по отношению к профсоюзам. Вероятно, наиболее важный элемент здесь – это закрепленные законом права работников на объединение и права профсоюзов. Но этим данный элемент не ограничивается и включает вопросы того, как другие организации (местные органы, работодатели и т.д.) рассматривают профсоюзы: что они о нас говорят? Как они к нам относятся? Какие их действия существенны для нас? Например, если права профсоюза ограничиваются, есть ли возможность вступить в союз с другими организациями (скажем, правозащитными)?</p>		
<p>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?</p>		
<p>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 организационную работу и ведение переговоров вашим профсоюзом.</p>		

ЗАНЯТИЕ 2. АНАЛИЗ КУЛЬТУРЫ ПРОФСОЮЗА КАК ОРГАНИЗАЦИИ

Анализ культуры профсоюза проводится по нескольким элементам. Условно мы выделяем шесть – «Мифы и истории», «Символы», «Устоявшаяся практика работы и обычаи», «Система управления», «Организационные структуры» 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.

ЦЕЛИ: 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 браться 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 мог бы содержать каждый из кругов.

УСТОЯВШАЯСЯ ПРАКТИКА РАБОТЫ И ОБЫЧАИ

Проведение собраний, взаимодействие людей между собой в повседневной работе, проведение конференций и учебных занятий и т.д.

- *Как часто проводятся?*
- *Кто в них участвует?*
- *Какие принципы и идеологию отражают?*

МИФЫ И ИСТОРИИ

Истории, которые члены профсоюза рассказывают друг другу и своим новым коллегам о важных событиях и личностях в истории профсоюза.

- *Какие принципы и представления отражают?*
- *Касаются ли они сильных или слабых сторон профсоюза?*
- *Герои и антигерои – о ком больше говорят и кто более значим?*

СИМВОЛЫ

Внешний вид профсоюзных помещений, названия профсоюзных должностей, образы значимых событий и фигур, прочие атрибуты символики: значки, фотографии, буклеты и т.д.

- *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?*

СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ

Правила и регламентирование деятельности. Система измерения результативности профсоюзной работы. Оплата труда профсоюзных работников.

- *Что профсоюз постоянно контролирует, за чем следит?*

- *По каким направлениям ведется работа?*
- *Предоставляется ли свобода действий или они жестко регламентируются?*
- *Вознаграждаются ли успехи, наказываются ли провинившиеся?*

МЕХАНИЗМЫ ВЛАСТИ

Официальные и неофициальные механизмы власти

- *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?*

ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ СТРУКТУРЫ

Механизмы взаимодействия между различными компонентами организационной структуры профсоюза

- *Насколько они вертикальны и иерархичны и насколько горизонтальны?*
- *Формальны или неформальны?*
- *Сотрудничают или конкурируют отдельные звенья структуры?*
- *Какие механизмы власти они поддерживают?*

СЕРДЦЕВИННАЯ КУЛЬТУРА

Своеобразие организации, ее подлинная сущность.

- *Что мы собой представляем на самом деле?*
- *Какую идеологию мы исповедуем?*

ЗАНЯТИЕ 3. АНАЛИЗ СИЛЬНЫХ И СЛАБЫХ СТОРОН, ВОЗМОЖНОСТЕЙ И УГРОЗ (SWOT-анализ)¹

Введение:

Профсоюзам 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, которые ему следует использовать, но он также сталкивается и с угрозами, которые необходимо принимать в расчет.

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.

СИЛЬНЫЕ стороны моей профсоюзной организации: 1. 2. 3.	СЛАБЫЕ стороны моей профсоюзной организации: 1. 2. 3.
ВОЗМОЖНОСТИ , открывающиеся перед моей профсоюзной организацией: (например, стать равным контрапартнером для ТНК) 1. 2. 3.	УГРОЗЫ , открывающиеся перед моей профсоюзной организацией : (например, членство директоров в профсоюзе) 1. 2. 3.

¹ SWOT-анализ происходит от аббревиатуры слов английского языка: Strength – сильные стороны, Weaknesses – слабые стороны, Opportunities – возможности, Threats – угрозы.

ЗАНЯТИЕ 4. ПЛАНИРОВАНИЕ ПО ПРИНЦИПУ «СИНЕГО НЕБА»

Введение

Если мы задумаемся над улучшением работы своего профсоюза и захотим сделать его лучше, то нам нужно будет представить себе некую идеальную картину того, как он профсоюз должен выглядеть в будущем. Другими словами, нам нужен идеал или цель, и этот идеал должен всегда стоять перед нами, причем он должен также и помогать нам приблизиться к нему. Обычно, когда это упражнение выполняют в профсоюзах, то все говорят: «Да это просто невозможно, это нереально, этого не случится». И, в результате, нет никакого видения, никакого прогресса, поскольку в сознании человека самое большое место занимает проблема, которая заслоняет собой что-либо другое. А видение идеала – это самая важная цель для любого профсоюза. Это упражнение поможет вам создать идеал. Оно называется планирование по принципу «синего неба» - попытайтесь забыть о тучах.

Цель: Представить картину того, как будет 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...".

Метод:

Опишите в виде небольшого рассказа, каким бы вы в идеале хотели видеть профсоюз через пять лет. Помните, - в идеале! - поэтому не исключайте ничего, что вам покажется невозможным воплотить на практике. Однако и не переусердствуйте! Помните, что за пять лет зарплаты не увеличиваются в разы, членство в профсоюзе не становится поголовным, работодатели - шелковыми, все абсолютно члены профсоюза – активными и мотивированными, а профсоюзные лидеры не успеют получить магистерские степени по экономике, психологии, юриспруденции и социальным наукам.

Постарайтесь объяснить нам следующее:

- Как профсоюз будет функционировать (будет ли в нем больше или меньше комитетов, больше или меньше рабочих групп; много ли времени он будет уделять на поддержание своих внутренних структур, или он будет больше обращен вовне, и т.п.?)
- 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, например?)
- Какой у него будет символ (например, будет ли это эмблема отрасли или это будут символы помощи членам)?
- Какие чувства и ощущения будет испытывать человек от членства в этом профсоюзе (будут ли члены гордиться? захотят ли они постоянно носить профсоюзный значок? доставит ли человеку радость, когда люди будут узнавать, что он член профсоюза)?
- Если профсоюз нужно было бы сравнить с каким-либо животным или с птицей, то кого именно вы бы выбрали?

ЗАНЯТИЕ 5. **КАКОЙ ПРОФСОЮЗ НАМ НУЖЕН?**

Данное занятие можно использовать в развитие предыдущего - «Планирование по принципу «синего неба» - для того, чтобы легче перевести наше представление о желаемой ситуации в практическую плоскость, а также для оттачивания навыков как анализа, так и публичных выступлений. Его хорошо выполнять в небольших группах (4-6 человек), а итоги работы групп могут быть представлены в виде ролевой игры.

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 или какую поддержку и от кого мы могли бы получить.

Метод: Подготовить в виде доклада для исполкома или другого коллегиального органа своего профсоюза пакет предложений или рекомендаций об изменениях, которые, по нашему мнению, необходимо провести, уже начиная с сегодняшнего дня. В докладе должны быть отражены следующие моменты:

люди
РАБОТА
КУЛЬТУРА

- **Членство:** останутся ли директора в составе профсоюза, будут ли они и дальше членами профсоюза?
- **Профсоюзные работники:** что профсоюз может сделать, чтобы привлечь толковых людей на профсоюзную работу и чтобы они оставались, что надо сделать, чтобы удержать их в организации?
- **Традиционные направления и методы профсоюзной работы:** нуждаются ли они в изменениях, если да, то в каких?
- **Структура профсоюза:** какие изменения в организационной структуре профсоюза необходимы?

Во время заслушивания докладов от малых групп остальные участники играют роль членов исполкома. Они могут не только задавать вопросы на прояснение, но высказывать критические замечания.

Раздел 4. ИЗМЕНЕНИЕ ПРОФСОЮЗА

ЗАНЯТИЕ 1. **ВЫБОР ПОДХОДА К УПРАВЛЕНИЮ ИЗМЕНЕНИЕМ ПРОФСОЮЗА**

Введение:

Это важное упражнение, так как оно дает возможность поразмыслить над тем, какой тип подхода мы примем для изменения своего профсоюза. Нет каких-то «правильных» или «неправильных» подходов к профсоюзу: метод, или их сочетание, следует выбирать так, чтобы он был перспективен и работал в каждом конкретном профсоюзе. Это зависит от истории данного профсоюза, его членов, культуры и т.п.

Упражнение состоит из трех фаз. Начинаем так, как это предлагает Пособие IUF для начинающих преподавателей “Активные методы в профсоюзном образовании”, - исходя из опыта. Поэтому в первой фазе рассматривается то, как в данном 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

Цель: Изучить собственный опыт за последнее время в плане того, что удалось в попытках изменить наш профсоюз, а что нет.

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

Какие изменения были предложены?	Кто предложил эти изменения?	Были ли эти изменения реализованы, и если да, то насколько?	Кто сопротивлялся изменениям, было ли это сопротивление преодолено, если да, то как?

2-я фаза

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

Метод: Взгляните на различные модели изменения (см. ниже) и решите, которая из них подходит вашему профсоюзу наилучшим образом:

- Участие и вовлечение. Этот процесс – 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 и кооптация. Здесь руководство подкупает людей или манипулирует ими, чтобы они исполняли задуманное. Вероятнее всего, реализация этой модели оставит у людей плохие чувства, потому что в плане личных результатов признать 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

Цель: развернуть далее предыдущее упражнение и более подробно продумать практические последствия.

Метод: Обсудите следующие вопросы:

- Какие стратегии для управления изменением вы предлагаете?
- Причины выбора этих стратегий (например, влияние на конкретных людей и группы);
- Что эти стратегии означают на практике? Например, если мы применяем образовательную стратегию, то как надо организовать занятия, для кого, когда, как часто, какой бы способ общения выбрать (например, с людьми в трудные моменты лучше всего общаться лично, если это возможно), какой бы временной график вы установили и т.д.

ЗАНЯТИЕ 2. СОХРАНЕНИЕ СУЩЕСТВУЮЩИХ И ПРИВЛЕЧЕНИЕ НОВЫХ ЧЛЕНОВ

Введение

Сохранение существующих и вовлечение новых членов – это, без сомнения, жизненно важный вопрос. Предложенное упражнение поможет нам оценить нынешнее положение своей организации. Насколько хорошо наш профсоюз выполняет свои главные функции, и как можно усовершенствовать эту деятельность?

Упражнение поможет понять, что нашему профсоюзу необходимо сделать прежде всего, чтобы сохранять существующих и привлекать новых членов; понять, как ведется работа в этом направлении. Это упражнение можно выполнять ежегодно для измерения своего продвижения вперед в этой работе.

Цели: К концу упражнения мы сможем лучше:

- Выявлять главные вопросы сохранения и привлечения членов;
- Определять, каким образом наш профсоюз мог бы улучшить эту работу.

Метод: Проработайте следующие вопросы. Они жизненно важны для сохранения существующих членов и привлечения новых. 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 считается, что они 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 наших членов?
6. Каким образом выявляются потребности и заботы работающих? Все ли из этих методов надежны?
7. В чем состоит то **уникальное, что только наш профсоюз может предложить** работникам?

ЗАНЯТИЕ 3. КАТЕГОРИИ ЧЛЕНОВ ПРОФСОЮЗА. **ДОСТОВЕРНОСТЬ ПОЛУЧАЕМОЙ ИНФОРМАЦИИ**

Цель: Определить различные группы в составе членов профсоюза и то, как они обслуживаются. Определить, что именно мы «знаем» о них и откуда мы это «знаем».

Метод: Ознакомьтесь с приведенной ниже таблицей. Заполните ее для сегодняшней ситуации и для той, какой вы ее видите через пять лет. 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 ВЫ УЗНАЁТЕ О ТОМ, ЧЕГО ХОТЯТ ВАШИ ЧЛЕНЫ?

СЕЙЧАС

- Личный контакт
- Председатели профкомов и цехкомов
- Опросы членов
- Учетные записи членов
- Письменные обращения работников
- Иное

ЧЕРЕЗ 5 ЛЕТ

ЗАНЯТИЕ 4. 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 процесса преобразования профсоюза, и она сама нуждается в поддержке, чтобы быть по-настоящему эффективной. Именно поэтому данное упражнение важно для нас.

Цели: Обсудить опыт в отношении роли образования в обновлении профсоюза. Рассмотреть более широкую интеграцию 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.
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 5. **СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ ИНФОРМАЦИЕЙ В ПРОФСОЮЗЕ**

Введение:

У профсоюзов есть реальное преимущество, которого нет у других организаций. Они получают высококачественную и достоверную информацию об условиях труда и социальных отношений от самих работников с самых разных предприятий и организаций. Эта информация помогает профсоюзам получить взгляд изнутри на всю картину того, что происходит в первичках, 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 следующую пользу:

- **Вооружить членов профсоюза необходимыми средствами для получения реального преимущества над «желтыми» профсоюзами.** Это может выражаться в том, что профсоюз доводит до высшего руководства ТНК то, что реально беспокоит трудящихся. В отличие от «желтых» профсоюзов, независимый профсоюз говорит высшему руководству не только то, что оно хотело бы услышать, и к чему оно всегда относится с недоверием: «Неужели дела обстоят именно так?»; независимый профсоюз может предоставить руководству более достоверные сведения.
- **Способствовать привлечению новых членов и их более активному включению в дела организации.** Это можно сделать, только узнав, где (в каких первичках) и в чем именно нуждаются работники, и показав им, что профсоюз понимает их нужды во всех деталях.
- **Помочь активистам 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 позволит ему 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 ту информацию, которая постоянно к ним поступает. Они не ведут

систематических записей и не используют информацию от рабочих, полученную при личном контакте или при обращениях по телефону, от участников семинаров и т.д. На самом деле, профсоюзы просто «выбрасывают» 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 профсоюзы могут использовать те уникальные преимущества, которые они имеют перед руководством предприятий или конкурирующими организациями.

Метод: Заполните приведенную ниже таблицу

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

NB: Обратитесь к Пособию IUF для начинающих преподавателей “Активные методы в профсоюзном образовании” (выпуск 1 в данной серии), в котором говорится, что предоставление в профсоюз письменных отчетов о положении дел в первичках – это один из важнейших показателей качества их работы. Главное, обеспечить предоставление этих отчетов на практике.

ЗАНЯТИЕ 6. РАБОТА КОМАНДАМИ

Введение

Мы знаем, что среда вокруг нас меняется и будет меняться еще быстрее, поэтому нам также быстро надо на это реагировать. И существующие структуры профсоюза будут испытывать на себе определенное давление. Нам нужен эксперимент. Нам нужны команды, которые будут пронизывать всю структуру профсоюза. Нужна иная структура профсоюза – более мобильная, текучая, быстро реагирующая на изменения среды. Нужно, чтобы из собаки Павлова профсоюзы превратились в эффективные, оперативно реагирующие на обстановку организации. Большинство же профсоюзов по-прежнему выступают как высоко иерархизированные структуры, которые неадекватно отвечают на вызовы времени.

Что мы имеем в виду, когда говорим «команда» в контексте профсоюза? Мы имеем в виду не просто какую-то комиссию, группу или сеть, сформированную из людей, обладающих нужными навыками и умениями, опытом и личными качествами для выполнения определенной задачи. Это коллектив людей, которые могут быть взяты с различных уровней профсоюзной иерархии, но у которых есть конкретная цель, задачи и полномочия.

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. В отличие от сети уровень и интенсивность общения здесь гораздо выше.

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

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

Метод: Сначала обсудите следующее:

- *Есть ли у вас или ваших коллег опыт работы в команде - в профсоюзе или за его пределами?*
- *Что способствовало и что препятствовало команде «делать дело»?*

Затем 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.

Когда вы будете выполнять эту часть задания, то поможет заполнение следующей таблицы:

Таблица по организации работы команды

Требуемая мера	Как этого достичь
Как вы обеспечите: - получение командой необходимых ресурсов и полномочий для выполнения своей задачи; - ограждение команды от вмешательства в ее работу?	
Как будут формироваться цели и ценности команды?	
Как остальной профсоюз будет помогать команде?	
Как опыт команды будет использоваться в профсоюзе?	
Как будет решаться проблема возможного сопротивления работе команды в других частях профсоюза?	
Есть ли будущий потенциал для этого направления работы после того, как созданная команда выполнит свою изначальную задачу?	

ЗАНЯТИЕ 7. ГАРАНТИИ УСПЕШНОСТИ ИЗМЕНЕНИЯ ПРОФСОЮЗА

Введение

Изменение профсоюза – дело непростое, поскольку профсоюзы – это организации с развитым чувством сохранения собственных традиций и ценностей. Члены 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 предотвратите их проявление.

Главные помехи изменениям

<u>Проблема</u>	<u>Вероятные последствия для вашего профсоюза</u>	<u>Как решать эту проблему</u>
Не удастся породить достаточно сильного чувства безотлагательности перемен		
Не выстраивается дост. 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 устоявшуюся практику, символику, 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 5: ПЛАНИРОВАНИЕ ДЛЯ ПРЕВРАЩЕНИЯ ПОЛОЖИТЕЛЬНЫХ ИЗМЕНЕНИЙ В РЕАЛЬНОСТЬ

ЗАНЯТИЕ 1. ПЕРВЫЕ ШАГИ

Введение:

Как можно было бы начинать преобразования, развивать их и внедрять в нашей организации? Конечно, хорошо иметь 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, применительно к своей организации. Упражнение основано на опыте других профсоюзов, и нам вужно будет посмотреть, насколько этот опыт применим к вашей ситуации. Рассмотрите также вопрос о том, что и как можно сделать практически в своей организации.

Цели:

- Продумать порядок управления изменением профсоюза;
- 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 и а) решите, согласны ли вы, что это именно те фазы, которые необходимы для проведения изменения в вашем профсоюзе; б) 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 родятся 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.

	<ul style="list-style-type: none"> • Как мы собираемся это 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 «быстрые победы». Сразу показать, что чего-то уже можно достигнуть, пусть малого, но результата.	
7. Внедряйте достигнутое и двигайтесь дальше. Встраивайте «быстрые победы» в более существенные изменения	
8. Закрепляйте изменения. Делайте их необратимыми.	

ЗАНЯТИЕ 2. ДОСТИЖЕНИЕ «БЫСТРЫХ ПОБЕД»

Введение:

Это упражнение служит развитием той части упражнения «Первые шаги», которая предлагает нам подумать над термином «быстрые 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.

Цели: К концу упражнения мы получим:

- более ясную картину приоритетов в процессе изменения профсоюза.
- идею о тех быстрых победах, которых мы могли бы добиться в нашей ситуации.

Метод:

1 часть: Заполните следующую таблицу для своего профсоюза:

Изменения, которые можно произвести быстро и с большой пользой для членов:	Изменения, которые можно произвести быстро, но с малой пользой для членов:
Изменения, которые можно произвести медленно, но с большой пользой для членов:	Изменения, которые можно произвести медленно и с малой пользой для членов:

Теперь приступите ко второй части этого упражнения.

2 часть: Расскажите, как вы будете демонстрировать «быструю победу (победы)» и кому?

ЗАНЯТИЕ 3. ОСНОВНЫЕ ФУНКЦИИ ПРОФСОЮЗА И РАСПРЕДЕЛЕНИЕ РЕСУРСОВ

Введение

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 чем 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.

Цели:

- 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 10 для каждой функции по приоритетности (1=самая приоритетная, 10=наименее приоритетная) для нынешней ситуации и для ситуации через 5 лет, а в третьей колонке проставьте отметку, какое перераспределение ресурсов (здесь имеются в виду не только деньги, сюда включаются финансы, кадры, строения и другие ресурсы) необходимо произвести.

Функции профсоюза

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

ЗАНЯТИЕ 4. ЭФФЕКТИВНОСТЬ РАБОТЫ ПРОФСОЮЗА

Цели: 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* их выполнения профсоюзом и важности этой работы для членов профсоюза (1=наименее важно / очень низкая эффективность; 5=наиболее важно / очень высокая эффективность).

Матрица эффективности

Ключевые функции профсоюза

		Важность для членов				
		1.	2.	3.	4.	5.
Эффективность выполнения профсоюзом	1					
	2					
	3					
	4					
	5					

ЗАНЯТИЕ 5. ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПРИОРИТЕТНОСТИ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ВОПРОСОВ

Цели: Определить **стратегические проблемы**, характерные для нашего профсоюза.

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

ЗАНЯТИЕ 6. РАЗРАБОТКА ПОКАЗАТЕЛЕЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ РАБОТЫ ПРОФСОЮЗА

Цели: Разработать хорошие показатели для оценки эффективности работы. (Предупреждение: их придется оттачивать в течение нескольких лет).

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

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.

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	
Руководство профсоюзом	
Политическая работа	
Взаимодействие с другими общественными организациями	
Организационное строительство: <ul style="list-style-type: none"> • Обучение кадров и актива • Информационная работа • Кадровая работа и развитие руководящих кадров 	
Международная работа	

Раздел 6: Оценка усвоенных знаний

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 поверхностное обучение и более глубокие типы обучения, необходимые для фундаментальных организационных изменений.

Цель: Научиться оценивать собственный уровень обучения, который был достигнут в ходе семинара, 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.

Четыре уровня обучения

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

Приложение

(Материалы, подготовленные Р.Краучером для участников Стратегического семинара IUF. Москва, 31 марта – 4 апреля 2004 г.).

(1.) «НЕКОТОРЫЕ» ПРОФСОЮЗНЫЕ ПРОБЛЕМЫ

- Отсутствие четкого стратегического направления
- Вертикальные, выстроенные «сверху вниз» структуры управления и командные цепочки
- Очень низкая скорость реагирования. Новшества медленно созревают и медленно внедряются
- Принцип «один размер годится на всех»
- Блокирование горизонтальных линий связи
- Лидеры собирают информацию «сидят» на ней
- Отсутствие практики позитивного анализа деятельности
- Отсутствие планового подхода к росту профсоюзных активистов
- Отсутствие показателей для оценки эффективности работы
- Профсоюзные лидеры контролируют все до мелочей и сосредоточены больше на процессах, а не на результатах
- Непонимание культуры профсоюза или изменений в культуре профсоюза

(2.) ХАРАКТЕРИСТИКИ СИЛЬНОГО ПРОФСОЮЗА

- Сосредоточен на реализации своих основных функций
- Четко представляет себе различия между разными группами (сегментами), составляющими их профсоюзное членство
- Одержим выяснением того, что хотят его члены, и стремится быстро, надежно и качественно реализовать эти услуги
- Постоянно экспериментирует и предпочитает действия анализу
- Устанавливает стандарты и нормы в работе и постоянно измеряет эффективность своей деятельности
- Предоставляет своим членам простор для самовыражения и самостоятельность во внедрении нового
- Строит отношения на высокой степени доверия
- Имеет четкие *ценности*, которые доводятся до самых широких масс
- Децентрализован, горизонтальные структуры не менее значимы, чем вертикальные
- Использует межуровневые проектные команды

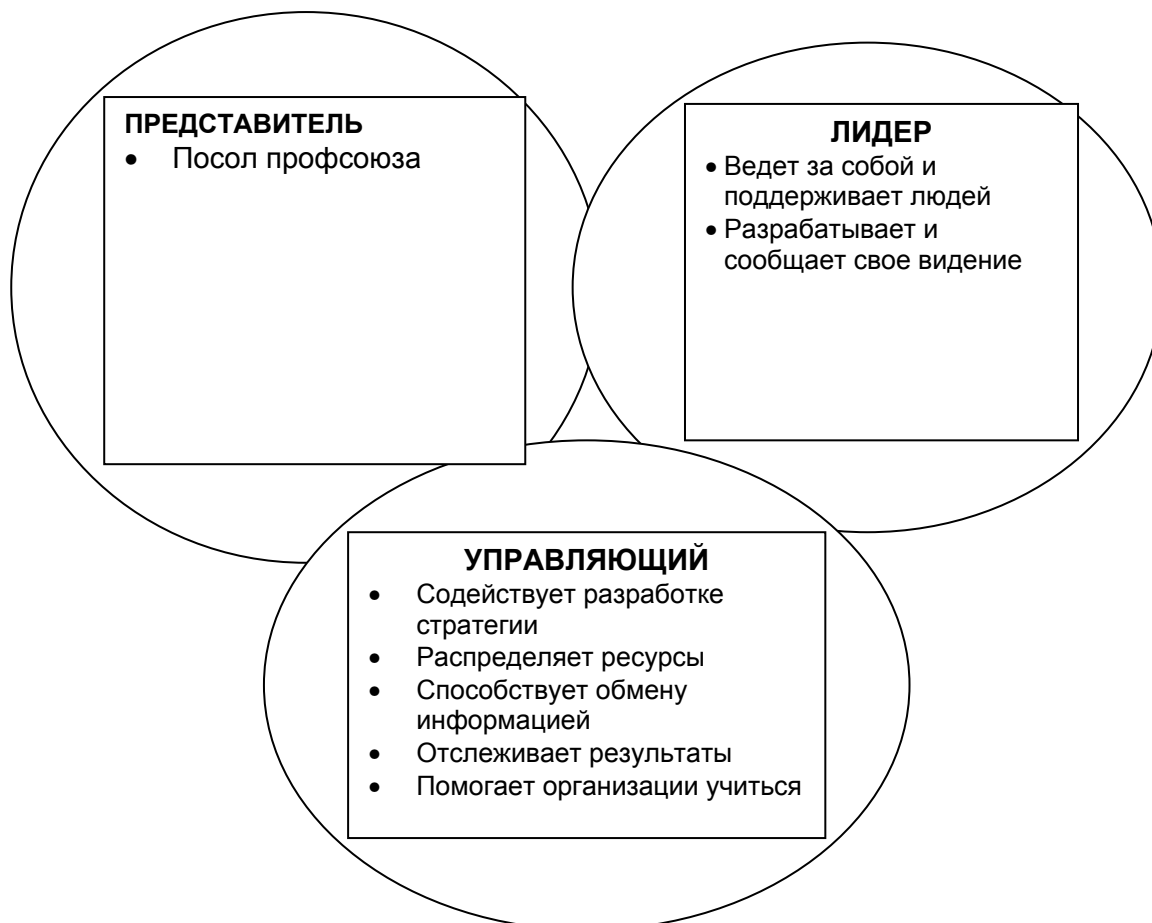
(3). КАК ДОБИТЬСЯ НОВОВВЕДЕНИЙ В ПРОФСОЮЗЕ

- Создавать команды, выделять им ресурсы, и пусть они начинают экспериментировать
- Приветствовать идеи, идущие снизу
- Стимулировать и поощрять горизонтальный обмен информацией
- Создавать простые системы
- Хвалить людей за их активность
- Даже не пытаться контролировать все и вся
- Создавать в организации культуру гордости и успеха

(4). КАК ВОСПРЕпятСТВОВАТЬ НОВОВВЕДЕНИЯМ В ПРОФСОЮЗЕ

- Защищать иерархию
- Относиться к идеям, идущим снизу, как к угрозе
- Настаивать, чтобы люди, которые хотят сделать что-то новое, были бы обязаны следовать длительным процедурам для этого
- Критиковать неограниченно и никого не хвалить
- Стараться все контролировать
- Настаивать на том, что вам лучше знать

(5). ТРИ РОЛИ ПРОФСОЮЗНОГО ЛИДЕРА (как освобожденного, так и не освобожденного от основной работы)



(6). ДЕСЯТЬ ОБЯЗАННОСТЕЙ ЛЮБОГО ПРОФСОЮЗНОГО ЛИДЕРА

- Определение главной миссии профсоюза и его задач
- Определение показателей эффективности работы
- Обеспечение развития и роста людей, входящих в организацию
- Решение кризисных ситуаций
- Создание условий, чтобы работа в профсоюзе была продуктивной и приносила удовлетворение
- Реагирование на нужды и потребности членов профсоюза
- Распределение ресурсов
- Поощрение открытого и горизонтального обмена информацией
- Поощрение новшеств
- Мотивирование людей и признание их заслуг

(7). ЭТАПЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОМАНДЫ:

FORM	↓	ФОРМИРОВАНИЕ
STORM		“БУРЯ И ХАОС”
NORM		НОРМА (выработка общих правил поведения)
PERFORM		ВЫДАЧА “НА-ГОРА”
REFORM		ВНЕДРЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЙ