Представительство
Христианского детского фонда
в Республике Беларусь

Что такое некоммерческая организация и как она работает

Проблема распространения ВИЧ-инфекции в Республике Беларусь сохраняет свою актуальность. Число ВИЧ-инфицированных продолжает расти, и на 1 мая 2006 года составило 7 309 человек[•].

Ощутимый вклад в деятельность по профилактике ВИЧ-инфекции, оказанию помощи и поддержки уязвимым группам вносят общественные организации, которые обладают квалифицированными специалистами, знаниями, уникальными технологиями и методами работы с уязвимыми группами. Для повышения качества предоставляемых услуг и развития новых видов услуг организациям необходимо развивать свою программную и организационную деятельность.

Учитывая актуальность данной проблемы, Представительство Христианского детского фонда в Республике Беларусь планирует ряд мероприятий, направленных на развитие умений и навыков у представителей общественных организаций по планированию, управлению, изучению потребностей клиентов.

Тренинг «Что такое некоммерческая организация и как она работает» поможет волонтерам и/или новым членам НКО разобраться с ролью, местом и принципами функционирования некоммерческих организаций.

Сборник материалов является дополнением к тренингу.

Материалы разработаны в рамках проекта «Противодействие распространению эпидемии ВИЧ-инфекции в Республике Беларусь путем развития программ и услуг для уязвимых групп”.

Авторы-составители В. Корж, С. Зинкевич, О. Лобейко.

Представительство Христианского детского фонда
в Республике Беларусь
220092, г. Минск, пр. Пушкина, 39 офис 16
тел/факс: 257-77-08, 257-77-09, 257-59-25
E-mail: office@ccf-belarus.org
www.ccf-belarus.org

[•] *Данные по эпидситуации предоставлены отделом профилактики СПИД РЦГЭиОЗ*

Содержание

Содержание……. 2
Терминология…….……. 4
Схема 3-х секторов экономики……... 7
Третий сектор как часть экономики…….…….. 8
Организации-посредники как звено в становлении гражданского общества..…….. 9
Модель шести ячеек…… 13
Миссия организации……..……. 15
Почему я не доброволец?……... 16
Кельтское колесо бытия…..…….. 17
Стили разрешения конфликта……19
Кризисы в жизни организации..……... 20
Стадии развития группы…… 21
Жизненный цикл организации……... .. 22
Виды структур и путей передачи информации..…… 25
Управленческая подсистема…….…… 26
Организационная культура и ее содержание..…… 27
Модель политической системы Истона……..…… 29
Основная проблема общественного объединения (кейс)..…… 30

Терминология НКО

Бюджет – план организации по привлечению и использованию денежных средств, расписанных на определенный период времени для достижения поставленной цели.

Видение – это описание того, как организация видит результаты своей деятельности в обществе и как она представляет в идеале своё внутреннее состояние.

Волонтер – это человек, который добровольно работает на пользу организации и не получает за это денежное вознаграждение.

Миссия – высшая цель, которую стремится выполнить организация (отвечает на вопрос «Ради чего существует организация?»)

Мониторинг – это постоянное отслеживание хода работ (в рамках проекта, программы или организации) для сравнения текущего состояния дел с планом.

Мотивация – это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей и/или целей организации.

Некоммерческие организации (НКО) – это юридические лица (организации), не имеющие извлечение прибыли в качестве основной цели деятельности и не распределяющие полученную прибыль между участниками (членами)**.**

Статья 46 Гражданского кодекса Республики Беларусь

(*по состоянию на 25 января 2006 года***)**

НКО – это общее понятие, которое объединяет различные организации.

В Беларуси Гражданским кодексом РБ предусмотрены следующие организационно-правовые формы НКО:

- Потребительский кооператив
- Общественные организации (объединения)
- Религиозные организации (объединения)
- Фонды
- Учреждения
- Объединения юридических лиц и (или) индивидуальных предпринимателей (ассоциации и союзы)

§5 Гражданского кодекса Республики Беларусь

(*по состоянию на 25 января 2006 года***)**

Общественным объединением является добровольное объединение граждан, в установленном законодательством порядке объединившихся на основе общности интересов для совместной реализации гражданских, социальных, культурных и иных прав.

Союзом (ассоциацией) общественных объединений (далее – союз) является добровольное объединение общественных объединений, создаваемое на основе учредительного договора между ними для координации их уставной деятельности, представления и защиты общих законных интересов.

Общественные объединения, союзы являются некоммерческими организациями.

Ст. 1 Закона Республики Беларусь «Об общественных объединениях»

от 4 октября 1994 г. N 3254-XII с (в редакции от 19.07.2005)

Организация – имеющее специально созданную структуру социальное образование, деятельность которого подчинена определенной цели.

Организационная культура – это ценности, убеждения и модели поведения, которые принимаются всеми, кто работает в организации; атмосфера или социальный климат в организации.

Оценка – это анализ результатов деятельности и/или произведенного эффекта и соотнесение этих результатов с определенными критериями.

Персонал – это люди, которые работают в организации за деньги по договору. В персонал не обязательно входят члены организации.

Политика организации – это основные принципы, нормы и деятельность по принятию и осуществлению решений в организации

Потребности – психологический или физиологический дефицит чего-либо, отраженный в восприятии человека.

Правила – это планы, которые ясно определяют, что можно и что нельзя делать в каждой конкретной организации

Программа – это план, который имеет свои цели, задачи и основные шаги по достижению целей за определенное время с привлечением определенных ресурсов

Проект – это план, обосновывающий экономическую и (или) социальную целесообразность деятельности, направленной на достижение определенных целей и поставленных задач, в течение заданного периода времени и при установленном объеме ресурсов

Процедуры – это зафиксированная последовательность выполнения элементов управленческого процесса, определяющая состав, очередность, содержание составляющих его операций по достижению целей организации

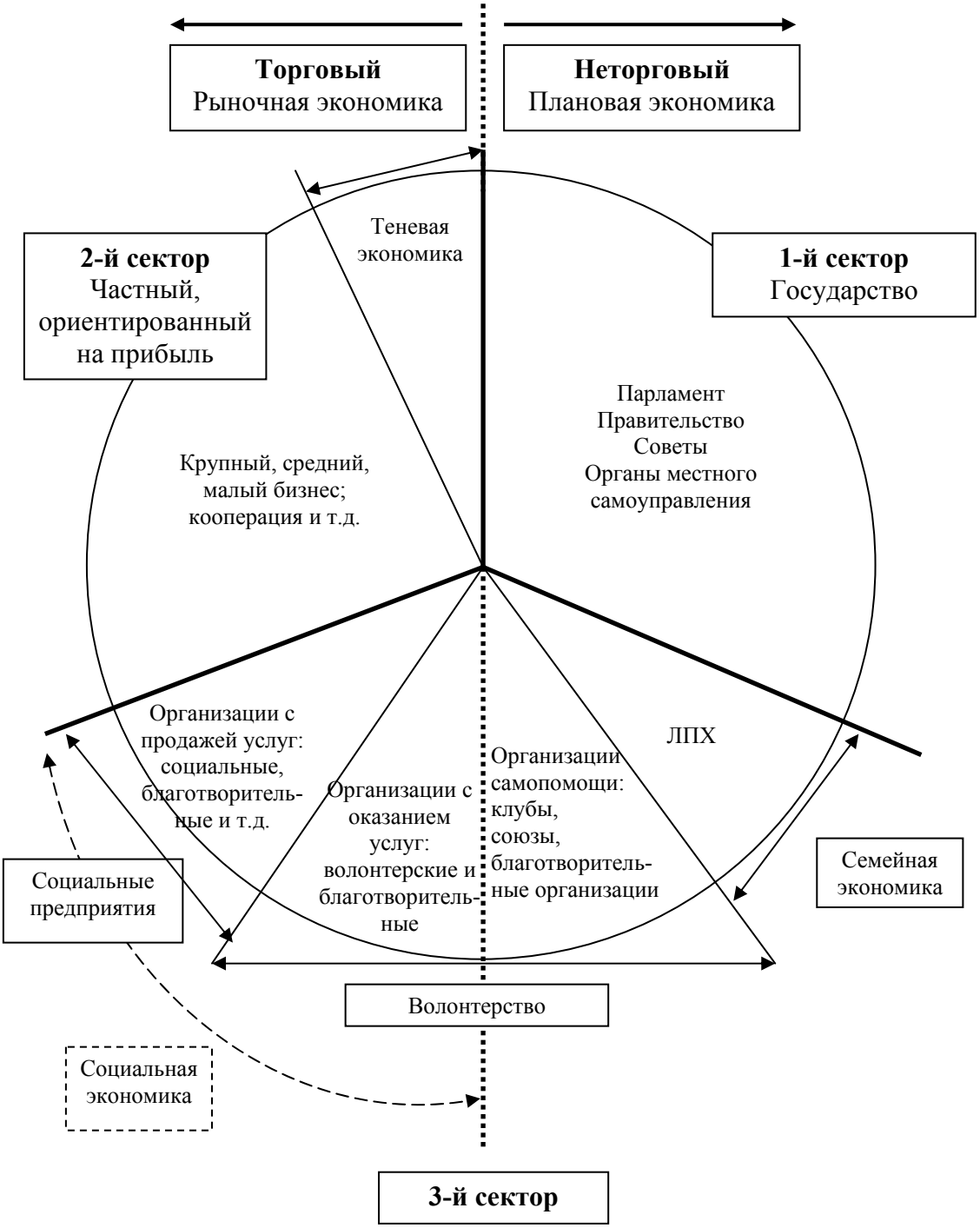
Ресурсы – это денежные средства, ценности, возможности, а также источники средств, доходов

Совет (Правление) – это центральный руководящий орган организации, который обеспечивает общее управление и, как правило, принимает решения по программным и финансовым вопросам

Стратегия – это выбранное организацией направление деятельности с учетом конкретных условий, которое может обеспечить организации выполнение ее главной цели (миссии)

Член общественной организации – это человек, который наделен правами и обязанностями в отношении общественной организации, оговоренных в Уставе организации.

Схема 3-х секторов экономики



По материалам «Social enterprise development and the Social Economy in Scotland», July 2003, A report compiled by the Bridge to the Social Economy Project.

Третий сектор как часть экономики

♦ Третий сектор производит *товары и услуги*

Все общественные организации, за исключением тех, которые вообще ничего не делают, производят товар. Этот товар может быть материальным, например, производство инвалидных колясок или учебников для детей, и нематериальным – спектакль, юридические консультации. Консультация, занятия с детьми, проведение концерта и т.п. – это услуги, которые оказывают общественные организации.

♦ Третий сектор продает эти товары и услуги своим *клиентам*

Товар общественной организации необходим потребителям или клиентам. Свой товар организация продает либо клиенту, либо государству – если оно платит за эту работу в рамках социального заказа или выделяет средства на программу организации, – либо спонсору, заинтересованному в оказании таких услуг. Непосредственный клиент общественной организации, как правило, не платит за предоставляемые услуги. Платит донор, однако фактом остается то, что общественная организация продает свои товары и услуги клиентам.

♦ Третий сектор имеет *прибыль*

Общественные организации называют неприбыльными не потому, что они не имеют прибыли, а потому, что не распределяют ее между учредителями, членами или сотрудниками организации. Вся прибыль идет на развитие самой организации, выполнение уставных задач. С экономической точки зрения грант от зарубежного фонда, пожертвования, членские взносы – это прибыль общественной организации, большая часть которой идет на программы, но какая-то часть остается на заработную плату, аренду, выплаты в социальные фонды, новые проекты.

♦ Третий сектор является *работодателем*

Общественные организации – это рабочие места для части населения, которые они занимают или в качестве оплачиваемого персонала, или в качестве волонтеров, не получающих материального вознаграждения, но по количеству отработанных человеко-часов составляющих значительную долю в экономике.

♦ Третий сектор развивается в условиях *конкуренции*

Общественные организации, так же как и коммерческие, развиваются в условиях конкуренции, что особенно видно на рынке поиска финансирования. При довольно ограниченном круге возможных источников финансирования из тысяч нуждающихся общественных организаций выигрывают те, кто лучше организован, знает, чего хочет добиться, и показывает хорошие результаты деятельности.

По материалам Алексеева О., Русецкий А. «Третий сектор как часть экономики»

Александр Сунгуров

ОРГАНИЗАЦИИ - ПОСРЕДНИКИ КАК ЗВЕНО В СТАНОВЛЕНИИ ГРАЖДАНСКОГО ОБЩЕСТВА

Мы предлагаем внутри. Третьего сектора, сообщества некоммерческих, неправительственных и неполитических организаций, выделить ряд классов НКО на основе различия фокусных групп этих организаций, на кого или на какие проблемы направлена их деятельность.

Первым можно выделить класс НКО, фокусной группой которых являются сами члены этих организаций. Среди них можно выделить два подкласса:

- **"НКО взаимопомощи",** объединяющие людей по принципу общей беды или проблемы (прежде всего организации инвалидов, родителей больных детей и т.д.); сюда же можно отнести и объединения людей по демографическому или гендерному признаку, а также по характеру сексуальной ориентации;

- **"НКО клубного типа"**, включающие разнообразные группы самосовершенствования, клубы по интересам и т.д.

Эти подклассы не разделены четкой линией, и часто НКО одного из них обладают чертами другого. Все же эти два класса, на мой взгляд, разделяет степень остроты и болезненности проблем их членов, что будет влиять и на их характер взаимоотношений с властными структурами.

Ко второму классу можно отнести организации, направленные на решение проблем, непосредственно не связанных с проблемами самих их членов. Здесь также просматриваются два подкласса:

- **"НКО социальной направленности",** или благотворительные организации, направленные на решение человеческих проблем, при этом часть из них направлена на решения комплекса проблем определенных категорий населения, например, престарелых или многосемейных, другая часть - на решение конкретных типов проблем - например, проблемы бездомности или проблемы СПИДа;

- **НКО "экологической" направленности**, особенно если понимать под "экологической деятельностью" защиту окружающей среды в широком смысле, т.е. не только группы охраны природы, но и группы защиты памятников культуры и т.д.

К третьему классу я бы отнес правозащитные организации, как **традиционного типа**, так и возникающие в последнее время **группы гражданского контроля**, включающие и контроль за действием исполнительной власти, например, ее карательных структур (Правозащитная организация "Гражданский контроль" в Санкт-Петербурге), и контроль за процедурой выборов и т.д.

Наконец, последний, четвертый класс НКО будет состоять из возникающих в последнее время "инфраструктурных" НКО, миссией которых является содействие деятельности других некоммерческих организаций в самом широком смысле. Сюда входят и организации, специализирующиеся на правовом обеспечении НКО; и организации, совмещающие исследовательскую и образовательную деятельности; и

центры поддержки НКО, возникшие на основе целевых грантов иностранных фондов. К этому же классу относятся и НКО, которые условно можно назвать организациями гражданских инициатив, ставящие своей целью содействие становлению гражданского общества в регионе, или содействующие партнерским отношениям общества и власти.

Если применить к этим четырем классам такие существующие в англоязычной научной литературе термины как "grass-root organization", "policy group" или "advocacy group", то **организации первых двух классов можно отнести к "grass-root" организациям**, т.е. организациям, растущим "как корни травы", относительно массовые и отражающих естественные потребности их членов. **Организации третьего и четвертого классов - это скорее уже группы граждански направленных членов общества, действующих в направлении формирования и реализации "policy"** - программ действий в какой-либо сфере деятельности общества и государства, **либо в направлении отстаивания интересов - "advocacy"** - каких-либо групп общества. Правозащитные организации при этом направлены в основном на реализацию функции гражданского контроля, тогда как организации четвертого класса более нацелены на социальное конструирование, на оказание образовательных и посреднических услуг, а также на аналитическую и законотворческую деятельность.

Легко видеть, что предложенные четыре класса НКО различаются, в частности, по степени "профессионализации" их деятельности. Если НКО первого и третьего класса действуют преимущественно на волонтерских началах, то для инфраструктурных организаций, а также во многом и для сильных НКО благотворительного профиля более свойственна уже профессиональная работа в этом направлении, причем зачастую это профессионалы высокого уровня, превосходящие профессионалов государственного сектора.

Как уже отмечалось ранее, в данной работе нас особенно интересует проблема **взаимодействия структур гражданского общества с государством**, так как именно определенный характер такого взаимодействия является важным условием достижения страной стадии консолидированной демократии. Поэтому логично будет оценить, какие формы взаимодействия с властью являются наиболее естественными, органичными для выделенных классов НКО.

Так, **для первого класса НКО**, особенно для объединений "товарищей по несчастью" властные структуры являются прежде всего источником финансовых и иных средств решения проблем членов этих организаций. Поэтому **"НКО взаимопомощи" предстают перед властью чаще всего в роли просителей**, в одних случаях докучливых, от которых власть привычно отмахивается, в других случаях профессионально "качающих права", как это происходит, например, с объединениями чернобыльцев, или иных жертв "государственных деяний". В последнем случае требование от государства помощи в решении собственных проблем вполне оправдано, так как именно государство эти проблемы создало...

Организации клубного характера и группы по интересам относятся к власти существенно более спокойно и в ряде случаев прекрасно без нее обходятся, арендуя где-нибудь помещения и оплачивая сами свои мероприятия и встречи. Конечно, они с удовольствием примут поддержку властных структур, но **для них все же главное, чтобы власть им не мешала.**

Для второго класса НКО взаимодействие с властными структурами является уже достаточно существенной частью их деятельности. При этом в случае благотворительных организаций уже можно говорить и о случаях **социального партнерства с органами власти**, когда эти организации берут на себя выполнение ряда функций последних, например, по социальному обеспечению или патронажу. Таким образом, здесь уже наблюдается переход от отношений проситель-даритель к более или менее равноправному сотрудничеству. При этом власть для благотворительных НКО не является единственным источником средств, они все более активно работают и с бизнесменами, и с иностранными дарителями.

НКО "экологического", в широком смысле, профиля, также заинтересованы в сотрудничестве с властями, равно как и умные чиновники должны быть заинтересованы в сотрудничестве с этими организациями, цель деятельности которых - решение тех же проблем, которые должны решать и властные структуры. Однако, в отличие от проблем социальных, часто явных и прямо бросающихся в глаза, проблемы защиты природы и культуры кажутся сегодня многим чиновникам существенно менее острыми, по сравнению, например, с проблемой бездомных или детей-наркоманов, а денег в бюджете так мало... Поэтому то и **желания сотрудничать на равных с этими НКО у чиновников еще меньше, чем с благотворительными организациями.**

Кроме того, одним из важных направлений деятельности "экологических" НКО является информирование населения об остроте существующих проблем, и в этом плане их деятельность, как правило, вовсе не нравится властным структурам, которые правдивую информацию зачастую от населения пытаются скрыть, а добровольных информаторов - наказать. Таким образом, в этом направлении партнерство с реальной властью, ее конкретными чиновниками становится сомнительным, а иногда и вредным.

В полной мере последний тезис относится к третьему выделенному нами классу НКО - правозащитным организациям. Их главная миссия - выявление случаев нарушения прав человека, защита этих прав и контроль деятельности государственных структур не может вызывать симпатии и желания сотрудничать у большинства чиновников исполнительной власти, и пока лишь немногие избранные политики понимают важность для демократического государства подобной правозащитной деятельности. Для большинства же чиновников эти организации - лишь помеха в их работе. Поэтому **партнерство, а зачастую и сотрудничество с властью для организаций третьего класса весьма проблематично, а иногда и просто нежелательно.**

Практически **обратную ситуацию мы наблюдаем для четвертого класса НКО - организаций "инфраструктурного" типа.** Сама миссия организаций, действующих в сфере правового обеспечения НКО, подразумевает лоббирование нужных для развитие НКО законов и нормативных актов на различных уровнях власти, участие в нормотворческом процессе, т.е. один из видов социального партнерства. Другой направление деятельности инфраструктурных НКО может быть прямо охарактеризовано как медиаторская, посредническая деятельность, содействие установлению партнерских отношений между сообществом НКО и властными структурами, будь то организация регулярных встреч лидеров НКО и представителей власти, либо организация образовательных программ по социальному партнерству с участием обоих слоев общества.

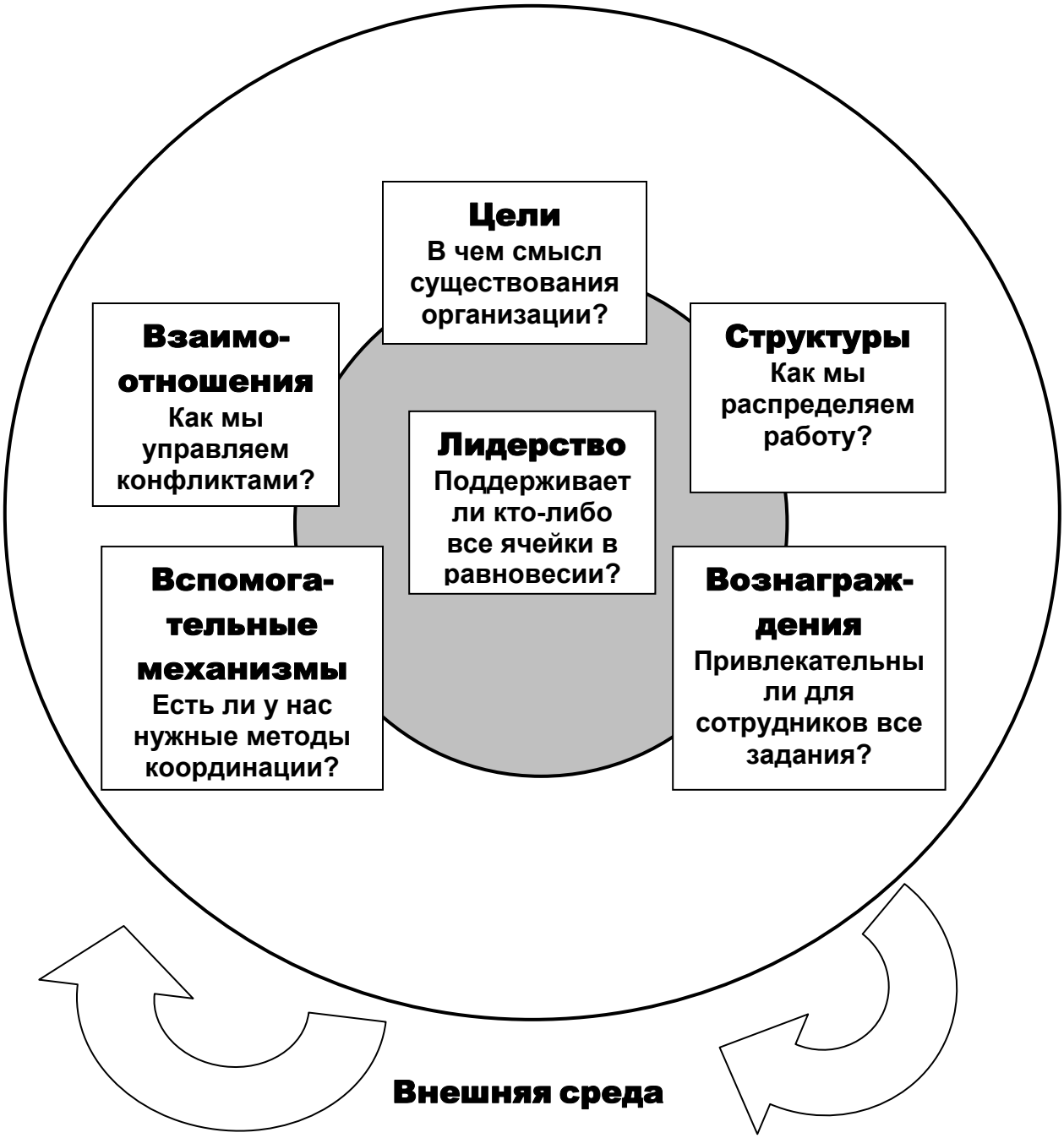
Степень "гражданственности" в деятельности НКО четырех выделенных групп в определенной степени различаются. Это дает основание ряду исследователей сужать

границы структур гражданского общества или даже сообщества неправительственных организаций. Так, например, в очень интересной коллективной монографии "Гражданское общество. Мировой опыт и проблемы России" выделяются две основные группы общественных организаций: разнообразные объединения, призванные защищать интересы своих членов, и объединения, которые "выражают не групповые, а более широкие общественные интересы. Как правило, они включаются в категорию неправительственных организаций" (НПО)" [7 с. 172]. Таким образом авторы исключают неправительственные организации взаимопомощи (организации первого класса по нашей классификации) даже из сообщества неправительственных организаций, или организаций третьего сектора, уже не говоря о гражданском обществе.

На наш взгляд, применение такого строгого подхода может привести к тому, что мы исключим из сообщества третьего сектора его основную часть, которая к тому же является фундаментом всех остальных классов НКО. Именно организации граждан по общим проблемам или интересам являются наиболее естественной формой их самоорганизации, возникающей спонтанно, подобно росткам травы (отсюда и часто используемый зачастую без перевода англоязычный термин "grass roots" - корни травы). Именно в таких организациях большинство жителей приобретают навыки активисткой культуры, культуры участия, необходимой для существования гражданского общества и консолидированной демократии.

http://strategy-spb.ru

Модель шести ячеек



Практическую концептуальную схему организационной диагностики создал **Марвин Р. Вайсборд**. Его "***модель шести ячеек***" одинаково легко укладывается в рамки управленческой, административной, научной или консультационной деятельности.

Основные компоненты модели:

Границы организации - то, что отделяет организацию от внешней среды и формально выполняет роль организационной идентификации. Крайне важно четко определить границы организации, деятельности, бизнеса, чтобы в дальнейшем более четко определять спектр задач и формулировать стратегические инициативы.

Внешняя среда - локальное и глобальное окружение организации, контекст её деятельности.

Цели - смысл существования организации, её социальная, экономическая и историческая значимость.

Структуры - механизмы разделения труда, распределения работы между сотрудниками и подразделениями.

Взаимоотношения - культура организации, сложная система отношений между сотрудниками, механизмы разрешения противоречий (конфликтов).

Вознаграждения - система мотивации персонала, привлекательность выполнения заданий для сотрудников.

Вспомогательные механизмы - методы координации деятельности сотрудников и подразделений, а также адаптации к изменениям во внешней среде; системы и процедуры управления.

Лидерство - то, что позволяет удерживать все ячейки в равновесии. В этом блоке рассматриваются такие аспекты управления, как власть и полномочия, принятие решений, стили руководства и т.п.

Модель Вайсборда в равной мере применима как к формальным системам организации (то, что надо сделать), так и к неформальным (то, что происходит на самом деле).

Миссия организации

Миссия –
это короткий ответ на вопрос «Зачем существует организация?»

Это высшая цель, которую организация стремится достичь.

Формулировка миссии содержит ответы на четыре вопроса:

- кто является ***клиентами*** организации? (Кому организация предлагает свои услуги? Проще говоря, кому она помогает?)

- каковы ***главные цели*** организации? (Какого главного результаты стремится достичь организация?)

- какие ***услуги*** оказывает организация для удовлетворения потребностей своех клиентов? (Какие основные средства использует организация для достижения своих главных целей?)

- какие ***ценности*** разделяют все члены организации? На каких основных принципах основывается деятельность?

ПОЧЕМУ Я НЕ ДОБРОВОЛЕЦ?
(Исповедь бывшего добровольца)

В одно прекрасное время я почувствовала, что в настоящее время не участвовать в одной из добровольческих программ является нецивилизованным. Но, как и многие другие подруги-домоседы, я имею соображения, по которым пропустила такую возможность. Именно вы, руководитель программы, профессионал, дали мне эти соображения. Так вы действительно хотите знать, почему я не доброволец?

1. Долгое время я не знала, что вы во мне нуждаетесь. Вы очень хорошо общались: "Лучше я это сделаю сам, мамаша." Вы привыкли выражать свои нужды в долларах и процентах. Как я поняла, ваше молчание на службе было вашим последним словом.

2. Однако однажды вы позвали на помощь, и я пришла. Но вы так и не сказали мне, с чего начать. Позже я подумала, что- то, что вы мне говорили, на самом деле значило: "Не пообедать ли нам вместе... когда-нибудь?".

3. Однако я настаивала, я просила какого-нибудь дела. Вы отправили меня к начальнику отдела, а он, в свою очередь, отправил меня к начальнику сектора. Его не было на месте, а секретарь не знала, что делать с такой редкой породой, как доброволец, так что она предложила связаться в следующий четверг. Я позвонила, но мое сообщение потеряли.

"Вы действительно не ожидали от меня многого"

4. Возможно, я слишком многого требовала. Нельзя проклинать людей за то, что они стараются сделать как лучше, а лучшее и худшее часто трудно различить в пустоте вакуума. Почему-то я думала, что вы, как лидер добровольцев, предварительно немного подумаете, какую работу вы дадите мне, как добровольцу, или сообщите кому-нибудь о моем приходе, и потребуете позаботиться об организации ситуации.

5. Пришло время весенней рассылки почты, я и моя соседка пришли помогать. Мы работали: два дня лизали марки и конверты, до тех пор, пока бифштекс за ужином не стал казаться подметкой. Затем, по словам, оброненным клерком, я узнала, что за день до этого вы выключили почтовую машину. Я вас не осуждаю. Если бы вы так не сделали, придумав нам работу, то что должна была бы делать пара добровольцев эти два дня?

6. Я делала попытки снова, несколько раз. Но вы действительно не ждали от меня многого. Вы никогда не обучали меня, не требовали качества моей работы. Я помню, один раз был трудный день для работников, но я ушла - у меня была назначена игра в гольф. Когда я вернулась, вы ничего мне не сказали, только спросили счет. Я так и не поняла, была бы какая-то разница от того, что я бы осталась работать.

7. Несмотря ни на что, мне кажется, что я внесла некоторый вклад. Но единственной благодарностью от вас было письмо - формальное письмо под копирку. Я понимаю, как "сложно" было вам написать такое письмо. Моя соседка печатала его, я сделала копию, мы вместе подделали вашу подпись, запечатали конверты, наклеили марки и отправили эти письма.

"Планируйте добровольческую программу, тогда вы избежите подобных неудач"

КЕЛЬТСКОЕ КОЛЕСО БЫТИЯ

Древние кельты создали богатейшую культуру, которая существует и поныне, несмотря на все попытки еще в дни Римской империи уничтожить ее. Культура народа, населявшего в былые времена большую часть Европы, играет огромную роль в Ирландии, Уэльсе и Шотландии, приходя к нем в легендах о короле Артуре, в поэзии и песнях, в изумительных рисунках, в которых выражена жизненная энергия вселенной. Духовное начало кельтов коренится в единстве с землей и природой, уважительном отношении к жизни и Матери-Богине, а также магии единения и гармонии. Их почитание земли и животных служит образцом для тех, кто в наши дни ищет глубинной связи с окружающей средой.

Понимание кельтами энергетических потоков и моделей отразилось в их Колесе жизни, которое объединяет в себе четыре стороны света в гармонии духа. Четыре стороны света соответствуют четырем временам года: восток – весна, юг – лето, запад – осень, север – зима. Каждая сторона света связана с определенными символами: для удобства мы выбрали по одному для каждой из сторон света:

Восток – горн, где создает свои творения кузнец, где «рождается» новое.

Юг – посох, которым направляют и собирают вместе отары (и людей).

Запад – чаша, где вещества хранятся, варятся, готовятся.

Север – камень, служащий местом власти или ответственности.

Для кельтов, когда основные потоки энергии находились в гармонии, все шло хорошо. Без гармонии приходили беды. Потоки энергии признавали существование отличий: холодная зима (север) сильно отличается от горячего лета (юга). В то же время, эти отличия не служат для навешивания ярлыков и оценки относительно друг друга. Смысл состоит в том, чтобы принять Колеса жизни, принять существующие различия и познать единство.

Для нас, людей XX-XXI веков, мировоззрение древних представляет собой фундамент для групповой деятельности, взаимного сосуществования и признания внутриорганизационных различий. Для европейцев разных стран может оказаться весьма полезным почерпнуть из колодца их собственной древней духовности, возродить исконно уважительное отношение к земле.

Характеристики групповой деятельности:

ВОСТОК: творческий, изобретательный, наполненный огнем одухотворенности

- Человек с богатым воображением, который видит всю картину сразу
- Фокусированность на идее, будущем
- Четкое осознание предназначения и целей
- Склонность к познанию, экспериментам
- Есть опасность потери концентрации над задачей и ее невыполнения
- Часто может не справиться с объемом работ, потерять чувство времени
- Склонность к начальному энтузиазму и последующему разочарованию

ЮГ: тепло, плодородие, слияние

- Невинность и доверие к другим, основанные на открытости и беззащитности
- Позволяет другим почувствовать свою важность в определении направления происходящего
- Упор на ценности во всех вопросах личной и профессиональной жизни
- Использует личные отношения для выполнения задач
- Поддерживающий, эмоциональный, чувствительный
- С трудом отказывает в просьбах
- Прячет проблемы в себе и валит всю вину на себя
- Склонность к разочарованию, когда человеческие отношения ставятся на второе место после работы
- Проблемы с открытым выяснением отношений, раздражением

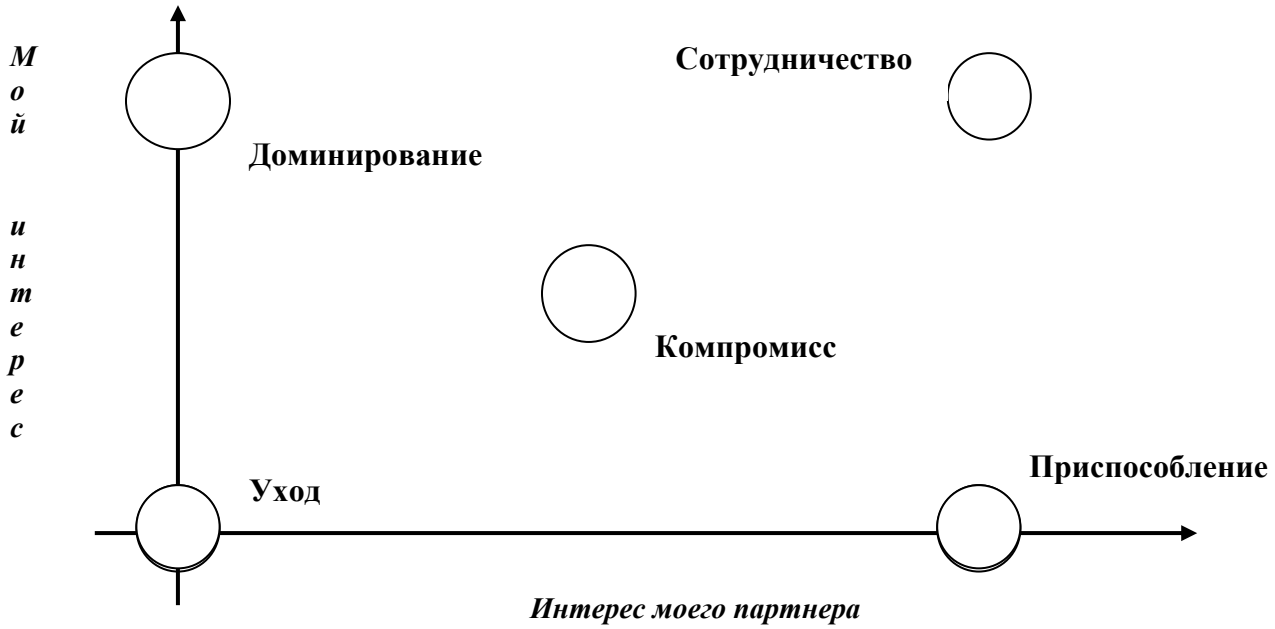
ЗАПАД: познание, оценка, информация

- Взвешивает все «за» и «против»
- Прибегает к анализу данных и логике
- Воспринимается как скрупулезный практик при выполнении работы
- Смотрит внутрь своего «я», занимается самоанализом
- Может быть упрямым и стоять на своем
- Может быть нерешительным, заниматься сбором ненужных сведений, «зацикленным» на деталях
- Может выглядеть отрешенным и холодным

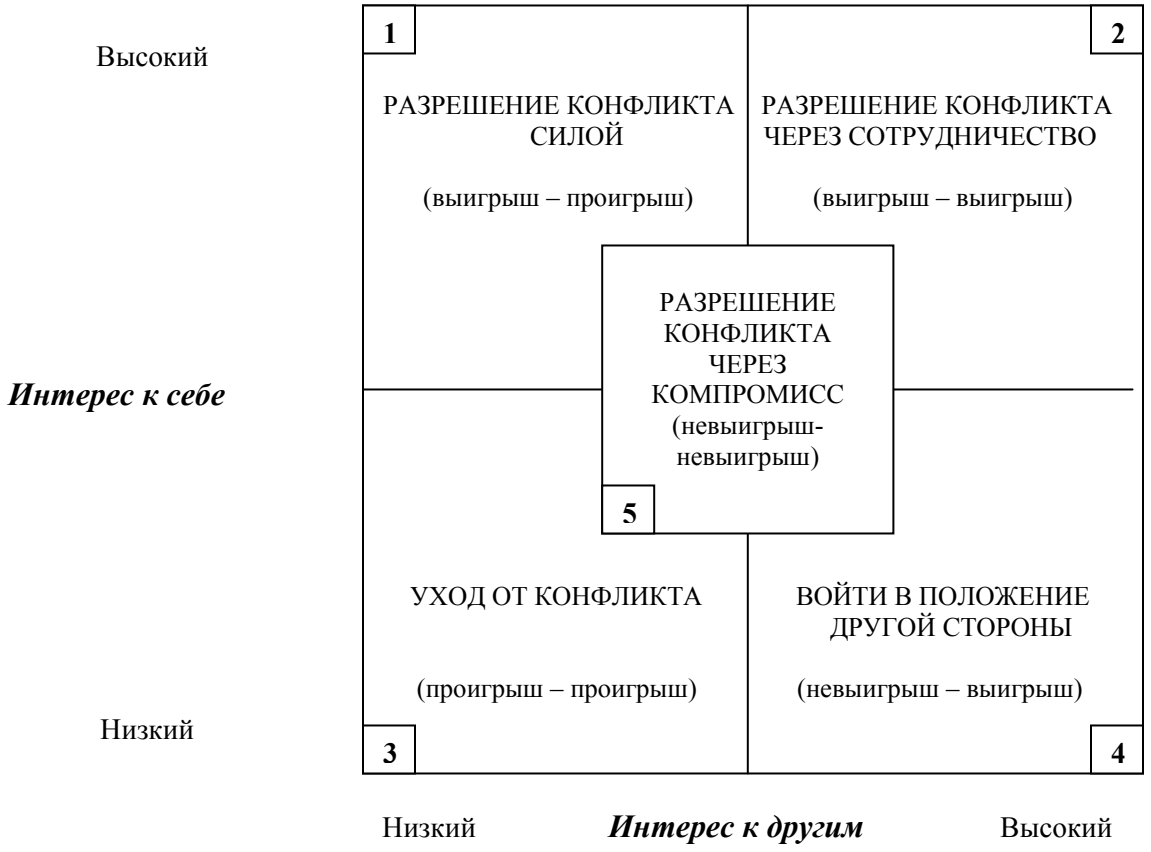
СЕВЕР: воин, открытость к борьбе, решительность

- Уверенный, активный
- Любит управлять взаимоотношениями и направлять развитие событий
- Быстро реагирует, подталкивает других на немедленные действия
- Обожает сталкиваться с трудностями и трудными людьми
- Может быстро занимать оборону, спорить, доказывать свое превосходство
- Может терять терпение, требовать принятия решений до нужного времени
- Может стать автократичным, требовать, чтобы все было в соответствии с его желаниями, перешагивать через людей

СТИЛИ РАЗРЕШЕНИЯ КОНФЛИКТА

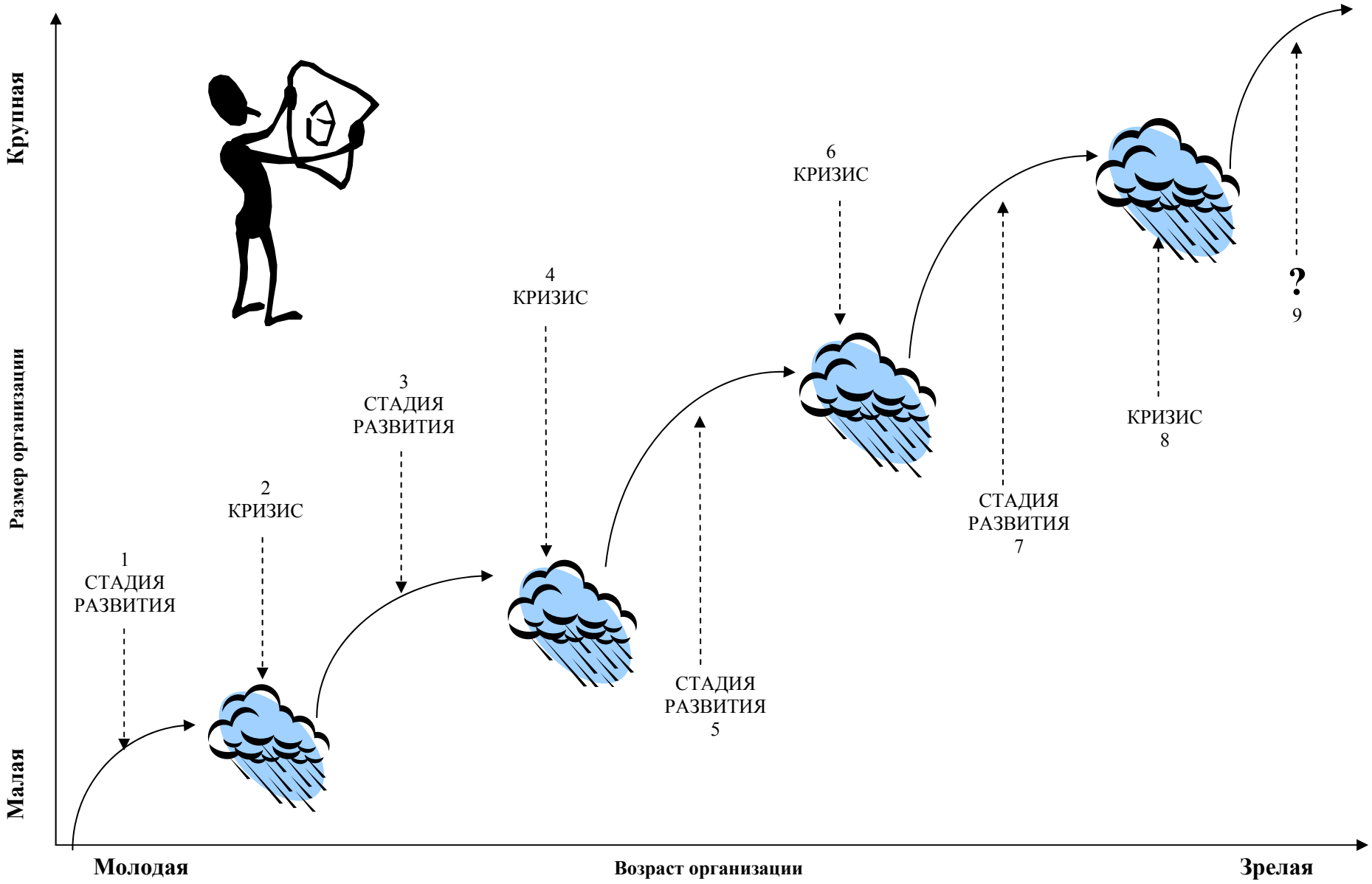


Thomas K.W., Kilmann R.N. *Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument*. N.Y., 1974



Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник, 3-е изд. М., 1998

Кризисы в жизни организации



Кризисы в жизни организации

Стадии развития организации по Лэрри Грейнеру(из журнала для тренеров и консультантов НКО «Интертренинг», №3, 2003)

1. Рост через креативность

На этой стадии главную роль играют основатели организации. Их усилия направлены одновременно и на создание продукции (услуги) и на ормирование рынка. Чаще всего основатели организации имеют выраженную проессиональную или предпринимательскую ориентацию и не особенно уделяют внимание управленческой деятельности. Вся их энергия полностью вкладывается в создание продукции (услуги) и ее продажу.

2. Кризис лидерства

По мере роста организации возникают управленческие проблемы, которые не удается решить на основе неформального общения и преданности делу. Нежеланные управленческие задачи и связанный с ними груз ответственности начинают давить на создателей организации, приводя к конфликтам между задерганными лидерами. С неизбежностью возникает вопрос: кто собирается разрешить урпвленческие проблемы и вывести организацию из периода смуты? Решение, обычно, заключается в том, чтобы найти сильного менеджера, устраивающего создателей организации.

3. Рост через директивное руководство

На этой фазе менеджер организации и ключевые сотрудники берут на себя основную ответственность за направление всех видов активности в нужное русло. К управленцам и сотрудникам на более низких уровнях иерархии руководители организации относятся скорее как к специалистам, призванным выполнять определенные ункции, чем как к людям, способным принимать самостоятельные решения.

4. Кризис автономии

По мере развития организации специалисты и руководители на всех уровнях начинают нуждаться во все большей степени независимости (автономии) в принятии решений, что входит в противоречие со стремлением высшего руководства контролировать «все и вся». Трудности этого периода развития организации связаны с тем, что «верхам» психологически трудно ослабить контроль и снять с себя ответственность за часть решений, а «низы», с одной стороны, нуждаются в большей автономии, а, с другой стороны, не привыкли принимать самостоятельные решения.

5. Рост через делегирование

На этом этапе происходит делегирование полномочий и ответственности «сверху вниз», организационная структура становится менее централизованной, что повышает мотивацию сотрудников.

6. Кризис контроля

«Центробежные силы» достигают такой величины, что руководители организации начинают ощущать потерю контрля над ситуацией. Начинается «парад суверенитетов», приводящий к росту напряженности и конфликтам. Попытка ввести жестко централизованное управление в такой ситуации неуместна и приводит к еще более негативным результатам.

7. Рост через координацию

На этой стадии развитие происходит через введение ормальных систем (с подробно описанными правилами), позволяющих лучше кооридировать активность различных подразделений с высшим руководством организации, выполняющем в этом случае роль «сторожевого пса» - контролирующим соблюдение принятых правил.

8. Кризис волокиты

Организация стала слишком большой и сложной для того, чтобы управлять ею исключительно с использованием стандартных, формальных, подробно описанных процедур. Все чаще и чаще возникают ситуации, когда формальная система начинает «пробуксовывать» - правила не соблюдаются, сотрудники относятся к ним все более скептически. Менеджмент же продолжает ужесточать контроль за соблюдением правил и пытается выработать новые с учетом усложняющейся ситуации. Это приводит к напряжению и конфликтам.

9. Рост через сотрудничество и участие

Менеджеры действуют в зависимости от ситуации. Формальные правила используются, но стремления создать всеобъемлющий список ормальных правил и процедур нет. Активно используется потенциал команд на разных уровнях. Используются технологии включения сотрудников в процесс поиска п принятия важнейших решений (включая выработку стратегии развития организации).

Стадии развития группы

Ориентация:

поиск своего места в группе и деле, создание чувства безопасности.

I	**Я**	**Мы**	**Дело**

Распределение ролей:

создание социального рангового порядка в группе, борьба за власть и позиции между членами группы и подгруппами.

II	**Я**	**Мы**	**Дело**

Становление норм:

попытки группы структурироваться, появление чувства общности, идентификации себя с группой.

III	**Я**	**Мы**	**Дело**

Взаимозависимость:

образование климата взаимоотдачи и взаимопринятия, появление личной ответственности в работе, признание необходимости различий в группе. Группа функционирует в полную силу и посвящает себя эффективному выполнению задач.

IV	**Я**	**Мы**	**Дело**

Жизненный цикл организации по И. Адизесу

На основе модели, предложенной Адизесом, можно попытаться сформулировать в сжатом виде наиболее характерные черты всех стадий развития организации.

Ухаживание — зарождение организации. На этом этапе предприниматель обсуждает идеи нового бизнеса и принимает решение об его создании. Для успеха необходимы бизнес-идея и энтузиазм по отношению к ней, готовность взять на себя риск основания нового дела и высокий уровень обязательств, финансовая поддержка нового дела и готовность рынка принять новый товар/услугу.

Младенчество — начало деятельности компании. Характерными чертами организации на этом этапе являются нечеткая структура, небольшой бюджет, отсутствие отлаженных бизнес-процессов, демократичная персонифицированная оргкультура, слабая субординация, отсутствие системы приема на работу и оценки исполнения заданий. Для успеха необходимы постоянный приток денежных средств и преданность основателя идее построения устойчивой организации. Когда денежные потоки и деятельность организации стабилизируются, начинается следующий этап ее развития.

"Давай-давай" — стадия быстрого роста. Бизнес-идея начинает приносить свои первые плоды, преодолевается нехватка денежных средств, увеличивается объем продаж. Организация работает в "пожарном режиме", чтобы удовлетворить все новые и новые запросы рынка. В этот период в компании могут появляться и "раскрываться" множество неординарных личностей. Периодически между ними могут возникать самые разнообразные острые дискуссии о путях дальнейшего развития.

Одним из видов патологии на данной стадии развития может быть желание охватить необъятное. Чтобы выжить, организация должна четко определять, чем не следует заниматься. Появляется необходимость в административной подсистеме — переход от управления "по интуиции" к более профессиональным действиям. В противном случае организация может попасть в ловушку, когда действия основателя могут привести к гибели его же творения. Преодолевая описанные проблемы, организация движется к следующему этапу — юности.

Юность — период духовного перерождения организации. Бизнес перерастает индивидуальные способности и возможности основателя. Формируются новая структура, стиль работы, организационная культура, основные бизнес-процессы. Это длительный и болезненный процесс, связанный с конфликтами и противоречиями, например, между старой и новой командой, между предпринимателями, менеджерами и специалистами, между основателем и организацией в целом, между целями организации и целями ее сотрудников. Осуществляется переход организации от одного набора проблем к другому.

Во многих случаях именно на этой стадии происходит смена акцентов — с развития любой ценой на повышение качества работы. Возможны конфликты между потребностями самореализации ярких личностей и необходимостью технологичной организации бизнес-процессов. Если систематизация и технологизация менеджерской деятельности произошла успешно, руководство институционализировалось и конструктивно-эффективный менеджмент укоренился, то организация движется к следующему этапу — расцвету.

Расцвет — оптимальная точка "кривой" жизненного цикла, где организация достигает баланса между самоконтролем и гибкостью. Организация знает, что делает, куда идет и как достичь намеченных целей. Расцвет — это не точка, после которой сразу же следует падение, а процесс роста. Он является показателем способности организации достигать эффективных результатов в краткосрочной и в долгосрочной перспективе. Компания на стадии расцвета ориентирована на результат и имеет четкую организационную структуру и систему служебных обязанностей. Четкое планирование сочетается с умением предвидеть будущее и следовать планам, налицо рост продаж и

прибыли. В это же время создается сеть новых "младенческих" организаций. Если на этом этапе организация не пополняется новыми силами и не сможет превратить эту точку в "длинную линию", она переходит к стабилизации, которая является концом роста и началом падения.

Стабилизация — первая стадия старения в жизненном цикле организации. Еще сильная по уровню своей внутренней организованности, компания уже начинает терять гибкость. Утрачивается дух творчества, сокращаются инновации и не поощряются изменения, которые и привели ее к расцвету. Как только уменьшается гибкость, организация становится зрелой. Она по-прежнему ориентирована на результат, хорошо организована и управляема, однако в ней возникает меньше конфликтов, чем на предыдущих этапах. В таких организациях повышенная привязанность и доверие к прошлому. В то же время организация обычно достигает стабильной позиции на рынке.

На этой стадии возвышаются администраторы и финансисты, они уже начинают играть более важную роль, чем те, кто занимается производством, маркетингом, продажами и выстраиванием отношений с потребителями. Роль людей, непосредственно работающих с клиентами, становится второстепенной. Различного рода количественные показатели вытесняют гибкое концептуальное мышление. Организация еще растет — это видно по увеличению объема продаж, но уже зарождается основная причина будущего падения: истощается дух предпринимательства. Все чаще внутренняя бесконфликтность и согласованность ценятся выше эффективной работы. Последствия этого процесса начинают проявляться далеко не сразу. Если творчество "бездействует" достаточно долго, то это может повлиять на способность организации удовлетворять потребности покупателей. Происходит неуловимое скольжение к следующей стадии — аристократизму.

Аристократизм — укрепляются система контроля и старые традиции, растет формализм в отношениях, в организационной культуре преобладают личные интересы в ущерб целям организации. Происходят дальнейшие изменения в распределении влияния: те, кто делит деньги и прочие блага, устанавливают правила и играют более важную роль, чем люди, которые наращивают бизнес и занимаются производством. На руководящие посты все чаще назначаются по принципу личной лояльности, а не профессионализма. Карьеру в организации начинают успешно делать не яркие, а наоборот, незаметно "серые" сотрудники, важным достоинством которых является умение "не высовываться". Все большее значение приобретают внутренние инфраструктурные подразделения — всевозможные хозяйственные службы, финансово-бухгалтерские подразделения, юридическая и кадровая служба, все мыслимые и немыслимые советники первого лица: "астролог-нарколог-психолог-дочки-матери-охранники-водители" и другие "доверенные лица". Как правило, профессионалов среди них становится все меньше.

Все это происходит на фоне избытка денежных средств, которые, в основном, вкладываются не в развитие новых направлений, а в поддержание существующего "статус-кво". Много внимания уделяется тому, как люди одеваются, как обращаются друг к другу. Внешняя форма проведения встречи и совещания преобладает над внутренним содержанием. Приоритет откровенности и заинтересованности в обсуждении проблем постепенно подменяется стремлением соблюсти личный интерес. Большинство менеджеров озабочено уже не решением общих проблем бизнеса, а расширением собственного влияния, никак не связывая свое благополучие с общим делом. В результате совещания теряют смысл, поскольку на них ничего откровенно не обсуждается. Аристократическая организация склонна отрицать реальное положение вещей и ведет себя подобно страусу, блокируя обсуждение реально существующих проблем.

Компания может приобретать другие фирмы, стремясь получить новые продукты и рынки или "купить" предприимчивость, — ведь она обладает значительными денежными ресурсами. Снижение гибкости, которое начинается еще на этапе расцвета, имеет длительное последействие — в конечном итоге способность достигать результаты

также уменьшится.

Организация пытается сохранить существующие объемы прибыли путем повышения цен на свою продукцию, при этом качество продукции может оставаться на прежнем уровне или начинает снижаться. Но наступает день, когда цены уже невозможно поднимать. Истинное положение всплывает на поверхность внезапно.

Ранняя бюрократизация — этап, когда организация "забывает" о том, что и как делается и обращается к вопросу "Кто виноват?". Поиски конкретных виновных в возникновении проблем приводят к частым конфликтам и управленческой паранойе. Потребитель при этом отодвигается на второй план. Мелкие детали, тонкости обслуживания клиента уходят. На этой стадии эффективность работы практически уже не имеет никакого значения. Виновные в проблемах просто "назначаются" решением собственника или руководителя. Начинается борьба за выживание не корпорации, а каждого, кто в ней работает.

Предприниматели, способные генерировать бизнес, уходят или оттесняются на второстепенные роли. Администраторов, способных делить деньги и устанавливать правила, становится все больше. Компания превращает сама себя в оплот бюрократии, без очевидной ориентации на результат и удовлетворение потребностей потребителей.

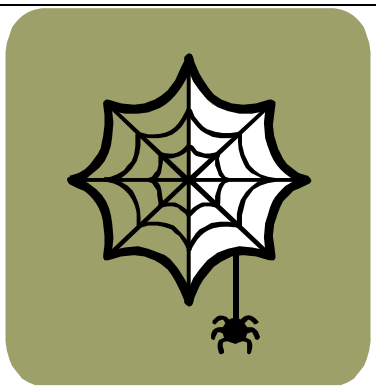
Бюрократизация и смерть — на последней стадии своего развития организация уже не имеет ни работающей команды, ни ориентации на результат, ни склонности к изменениям. Она не создает необходимых для своего самосохранения ресурсов и поэтому обречена. Сосредоточившись на правилах и процедурах, на бессмысленном контроле, компания почти не общается с внешним миром, и клиентам приходится изрядно потрудиться, чтобы пробиться через существующие в организации бюрократические препоны. Клиенты уходят, и если государство или собственник по каким-то соображениям не пожелает продлить эту агонию, наступает смерть организации.

В реальной жизни трудно выделить "химически чистое" состояние: в деятельности практически любой организации обычно присутствуют характерные черты нескольких стадий развития. При этом, как правило, заметны черты двух-трех соседних этапов, но в малых "дозах" могут присутствовать элементы почти всех стадий. Так, если организация находится на этапе стабилизации, то по одним параметрам она будет соответствовать стадии расцвета, по другим — стадии аристократизма, но по преобладающей части процессов она все же будет находиться на этапе стабилизации. Хотя это не исключает отдельных элементов, например, младенческой стадии.

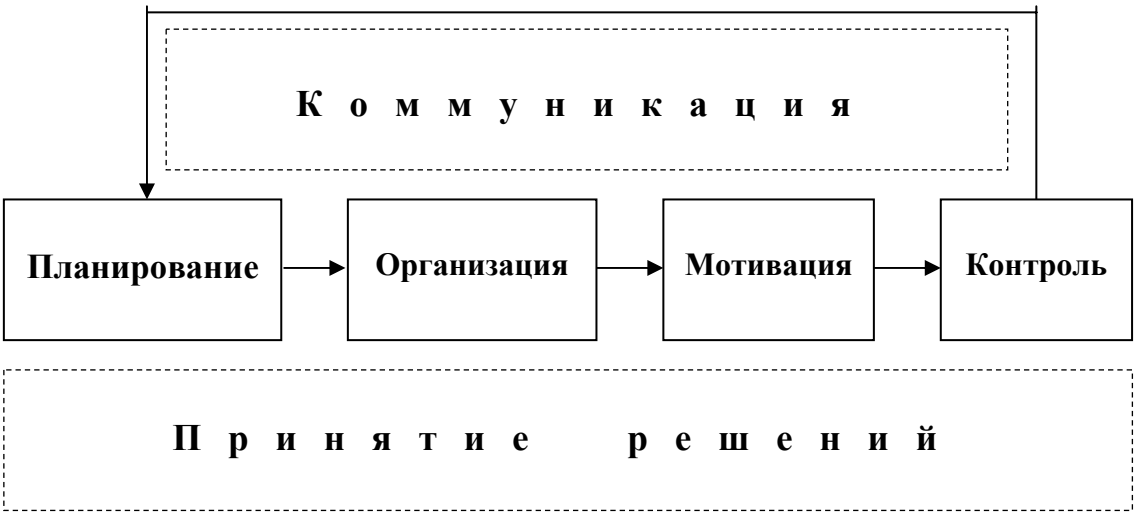
Грамотное определение стадии жизненного цикла организации позволяет точнее определить конструктивность использования различных управленческих технологий и перспективность привлечения тех или иных менеджеров для работы в компании.

В целом, в жизни компаний наблюдаются две противоположные тенденции. С одной стороны, исследования показали, что компании, занявшие лидирующие позиции в первой половине XX в., продолжали занимать их и к началу следующего. Из 25 торговых марок, находившихся в первых строках рейтингов американского рынка в 1923 г., 20 по-прежнему были на первом месте и в 1999 г. Четыре сместились на второе место и одна на пятое. С другой стороны, анализ публикуемого списка 500 крупнейших компаний мира показал: половина компаний из списка 1980 г. десять лет спустя уже прекратила свое существование. При этом западные аналитики отмечали: средняя продолжительность жизни компаний из списков крупнейших составляет примерно 40-50 лет. Исследования продолжительности существования компаний в Японии и Европе показали, что средний срок жизни фирм составляет 12,5 лет. На основе этих тенденций можно сделать вывод: забраться на гору труднее, чем удержаться на ней. Станешь лидером — больше вероятность, что будешь им долго, если уцелеешь.

Виды структур
и путей передачи информации

	Иерархия Звенья нижестоящего уровня получают распоряжения и информацию от ближайшего вышестоящего звена и отчитываются только перед ним, практически не зная, что происходит на два уровня выше или ниже.
	**Паутина** Вся власть и информация сосредоточены у одного человека. Приближенные к нему вовлекаются в деятельность чаще, а те, кто находится дальше от «паука» - реже, и, как правило, располагают меньшим объемом информации.
	Звезды Структура, в которую, как правило, ненадолго объединяются высокие профессионалы своего дела для выполнения общей цели. Достигнув ее, они могут расформироваться и собраться в том же или ином составе для выполнения новой задачи.
	Решетка Разные люди в разное время могут быть вовлечены в решение задач в разных малых группах, причем один и тот же человек может одновременно входить больше, чем в одну группу. Группы могут меняться по своему составу. Каждый в структуре находится на перекрестках информации, коммуникации и принятия решений. Структура очень гибкая.

Управленческая подсистема



- **Функция планирования**: предполагает решение о том, какими должны быть цели организации и что должны делать члены организации, чтобы достичь этих целей.

- **Функция организации**: организовать – значит создать некую структуру, в частности организация работы. Поскольку в организации работу выполняют люди, другим важным аспектом функции организации является определение, кто именно должен выполнять каждое конкретное задание из большого количества таких заданий, существующих в рамках организации, включая и работу по управлению.

- **Функция мотивации**: заключается в том, чтобы члены организации выполняли работу в соответствии с делегированными им обязанностями и сообразуясь с планами. Мотивация, то есть создание внутреннего побуждения к действиям, является результатом сложной совокупности потребностей, которые постоянно меняются.

- **Функция контроля (мониторинга и оценки)**: контроль - это процесс обеспечения того, что организация действительно достигает своих целей, несмотря на влияние непредвиденных обстоятельств. Три аспекта управленческого контроля: *установление стандартов* – точное определение целей, которые должны быть достигнуты в обозначенный отрезок времени. Второй аспект – это *измерение* того, что было в действительности достигнуто за определенный период, и *сравнение* достигнутого с ожидаемыми результатами.

Четыре функции управления имеют две общие характеристики: все они требуют принятия решений, и для всех необходима коммуникация, чтобы получить информацию для принятия правильного решения и сделать это решение понятным для других членов организации.

- **Принятие решения** – это выбор одной из альтернатив того, как и что планировать, организовывать, мотивировать и контролировать.

- **Коммуникация** – это процесс обмена информацией, ее смысловым значением между двумя или более людьми.

*По материалам: Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента.– М.: Дело, 1999.

Организационная культура и ее содержание

Ф.Харис и Р.Моран предлагают рассматривать конкретную организационную культуру на основе десяти характеристик:

- **Осознание себя и своего места в организации**

- одни культуры ценят, когда люди скрывают свои внутренние настроения, другие – поощряют их внешнее проявление;
- в одних культурах независимость и творчество проявляется через сотрудничество, в других через индивидуализм.

- **Коммуникационная система и язык общения**

- в разных культурах по-разному используются устная, письменная, невербальная коммуникация, «телефонное право» и открытость информации;
- жаргон, сокращения, жестикуляция также варьируются.

- **Внешний вид, одежда и представление себя на работе**

- разнообразие принятой в той или иной культуре одежды, деловых стилей, опрятность, косметика, прически и т.п.

- **Что и как едят люди, привычки и традиции в этой области**

- организация питания работников – люди приносят еду с собой или посещают кафе;
- периодичность и продолжительность питания;
- едят ли все вместе или по группам.

- **Осознание времени, отношение к нему и его использование**

- степень точности и относительности времени у людей в организации;
- соблюдение временного распорядка и поощрение за это.

- **Взаимоотношения между людьми**

- по возрасту и полу, статусу и власти, мудрости и интеллекту, опыту и знаниям, религии и гражданству;
- степень формализации отношений, поддержки друг друга;
- пути разрешения конфликтов.

- **Ценности (как набор ориентиров в том, что такое *хорошо* и что такое *плохо*) и нормы (как набор убеждений и ожиданий в отношении определенного типа поведения)**

- что люди ценят в своей организационной жизни – свое положение, титулы или саму работу;
- как эти ценности сохраняются.

- **Вера во что-то и отношение или расположение к чему-то**

- вера в руководство, успех, в свои силы, во взаимопомощь, в этическое поведение, в справедливость…
- отношение к коллегам, к клиентам и конкурентам, к злу и насилию, агрессии…
- влияние религии и морали.

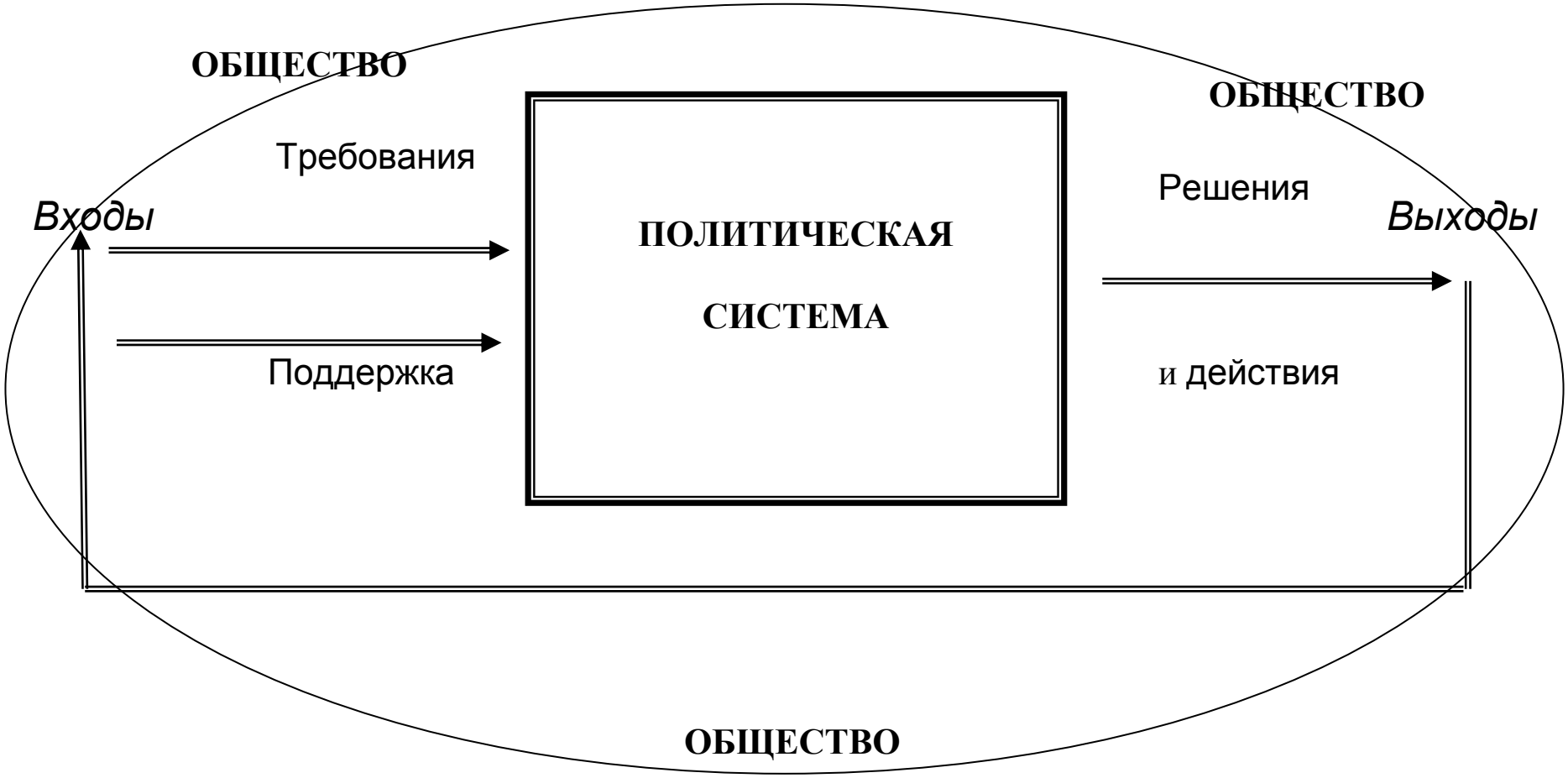
- **Процесс развития людей**

- бездумное или осознанное выполнение заданий;
- полагаются на интеллект или силу;
- процедуры информирования людей;
- признание логики в рассуждениях и действиях или отказ от нее.

- **Трудовая этика и мотивирование**

- отношение к работе и ответственность за работу;
- разделение и замещение работы;
- чистота рабочего места;
- качество работы;
- привычки на работе;
- оценка работы и вознаграждения;
- индивидуальная или групповая работа;
- продвижение по работе.

Модель политической системы Дэвида Истона



* Панарин А.С. Политология. Учебник. М., 2001, стр. 7

Основная проблема общественного объединения

По материалам Информационно портала общественных организаций Беларуси www.ngo.by

В феврале-марте 2004 года среди участников презентаций изданий БРОО “Объединенный путь” и информационного Портала общественных организаций было проведено анкетирование, целью которого было выявление основных проблемных зон в деятельности общественных объединений Беларуси.

В ходе анкетирование рассматривались следующие основные факторы успешности деятельности:

- внутренний потенциал общественного объединения (сильные и слабые стороны организации);
- социальность/ адресность деятельности организации;
- финансовое положение организации, включающее текущую и стратегическую оценку, а также востребованность основных источников финансирования.

Опрашиваемым также было предложено в сжатой форме сформулировать основную проблему своей организации.

Среди опрошенных 28,3% являлись руководителями общественных объединений, 26,4% – штатными сотрудниками, 37,7% – членами общественных объединений, 5,7% – волонтерами. В опросе участвовали 41,5% представителей местных общественных объединений, 47,2% – представителей республиканских общественных объединений и республиканских союзов общественных объединений, 11,3% – представителей международных общественных объединений.

Наиболее часто (более половины опрошенных) представители общественных объединений называли основной проблемой своей организации *финансовую проблему*. Однако следует отметить формулировки данной проблемы: от констатации проблемы – ответы «Мало денежных средств», «Недостаточно денежных средств» и т.п. до причинно-следственных формулировок проблемы. Причины отсутствия финансирования опрошенные представители общественных объединений формулируют либо как внешние по отношению к организации («Нет постоянного источника финансирования» и т.п.), либо как внутренние («Отсутствие опыта в привлечении денежных средств», «Отсутствие производственно-хозяйственной деятельности организации» и т.п.), исходя из которых можно предположить, что организации имеют

экстенсивный или интенсивный путь развития.

Также представителями общественных объединений назывались:

- ✓ *инфраструктурные проблемы*, такие как отсутствие офиса организации, техническое оснащение и другие;
- ✓ *юридические проблемы*, связанные с изменчивостью и несовершенством белорусского законодательства, регистрацией/ перерегистрацией общественного объединения, отсутствием юридической поддержки организации;
- ✓ *проблемы деятельности организации* (в узком смысле) – пассивность членов, организация менеджмента (управление персоналом, работа с клиентами, фандрайзинг и т.п.), делопроизводство, стратегия развития организации и т.п.

Довольно распространенны так называемые *информационно-коммуникативные* проблемы (назвали 13,2% опрошенных). В ходе опроса были названы проблемы: адаптация имеющейся информации для различных слоев населения; недостаточно информации о грантодателях; контакты с местной властью; отсутствие контактов с зарубежными фондами; привлечения слоев населения к деятельности, развиваемой организацией; контакты со средствами массовой информации и т.п.

Следует отметить, что, как показывает анализ деятельности общественных объединений, информационно-коммуникационные проблемы организации являются причинами финансовых и многих других проблем общественных объединений.