



Просветительское учреждение

Офис европейской экспертизы
и коммуникаций

Анализ сферы организационного развития организаций гражданского общества

Краткий аналитический отчет



Секторный анализ

достоверные данные

для осознанных решений

**Исполнители/
Исполнительницы**

Сержанович А.В.

Юзвак И.П.

Кожемякин А.А.

Минск, 2016

Задачи исследования

Исследование сферы организационного развития организаций гражданского общества является одним из секторных исследований, которые проводятся ПУ "Офис европейской экспертизы и коммуникаций" (ОЕЭК) с 2012 года. Цель данных исследований – обобщить существующие экспертные и научные данные относительно развития конкретных секторов гражданского общества Беларуси, а также дополнить и расширить их собственными количественными и качественными исследованиями в тех аспектах, которые остались не исследованными к настоящему времени.

ОЕЭК выражает признательность международной некоммерческой организации Ract за идею регулярного изучения секторов гражданского общества Беларуси, а также за предоставление поддержки в разработке методической и методологической базы секторных исследований.

Данное исследование было проведено по инициативе Офиса европейской экспертизы и коммуникаций после обсуждения с представителями донорского сообщества, консультантами в области организационного развития, самими организациями гражданского общества. Таким образом, запрос на проведение исследования исходил в том числе и от самих субъектов, участвующих в сфере. Результаты, полученные в ходе исследования, впоследствии были обсуждены приблизительно в том же круге экспертов.

Полученные в ходе исследования итоги предлагаются для публичного обсуждения и использования активным представителям гражданского общества, государственным и негосударственным специалистам-практикам, донорам, аналитикам, ученым и другим заинтересованным сторонам внутри страны и за рубежом для работы и определения своих приоритетов в развитии сферы организационного развития.



Описание сферы организационного развития организаций гражданского общества

Организационное развитие организаций гражданского общества – это планомерная деятельность по повышению эффективности работы организаций гражданского общества (ОГО) для достижения ими программных и иных осознанных целей. Организационное развитие ОГО ориентировано на повышение продуктивности и эффективности организации, усовершенствование ее организационной культуры, привнесение в среду новых ценностей в рамках организации и отдельных ее компонентов путем полного или частичного применения предлагаемых научно обоснованных и подтвержденных на практике методов.

Под **сферой организационного развития организаций гражданского общества** исследователи понимают сферу жизни общества Республики Беларусь, в которой ОГО проводят целенаправленные мероприятия по развитию собственного организационного потенциала с привлечением белорусских некоммерческих и коммерческих организаций, в рамках международных и зарубежных программ, а также самостоятельно.

На данный момент сфера организационного развития организаций гражданского общества находится в середине очередного цикла.

Первый этап развития сферы пришелся на конец 1990-х – начало 2000-х, когда в Беларуси относительно свободно функционировали крупные международные организации и фонды, целями которых являлось развитие гражданского общества, в том числе развитие потенциала ОГО.

Второй этап пришелся на начало 2000-х – 2010 годы. Этот период характеризуется относительной тишиной в сфере организационного развития.

Принятие Парижской декларации¹ явилось главным условием пересмотра подходов доноров к вопросам организационного развития в Беларуси и повлияло на возникновение с 2010 по 2014 годы нескольких знаковых проектов в сфере организационного развития. Начался **третий этап**, который характеризуется структурированием работы доноров по повышению устойчивости своих местных партнеров. Спрос среди

¹ Парижская Декларация по повышению эффективности внешней помощи // OECD. Точный адрес www.oecd.org/dac/effectiveness/35023545.pdf

донорского сообщества на услуги организационного развития порождает рост предложения указанных услуг и совершенствование сферы организационного развития.

Общим правилом для Беларуси является реализация программ и проектов по организационному развитию, созданных по инициативе доноров и функционирующих под их прямым контролем. По нашим оценкам около половины всех ресурсов, направляемых на организационное развитие ОГО, приходится на такие проекты и программы, где организационное развитие ОГО выступает в качестве первостепенной цели. Сфера также включает и организационное развитие ОГО за счет собственных средств, однако подобные возможности имеют только наиболее крупные организации.

На третьем этапе развития сферы организационного развития ОГО в Беларуси действуют несколько целевых программ и проектов. При этом стоит отметить, что если в 2013-2014 годах рынок услуг оргразвития был представлен минимум 5 относительно крупными проектами и программами, то в 2015 году число действующих программ снизилось до 3 из-за окончания программы REC по укреплению организационного потенциала экологических организаций и замораживания проекта Биржи организационного развития. Это программа "Укрепление потенциала совместных инициатив" (реализуется ИПУ "Новая Евразия" при поддержке фонда "Евразия" за счет средств USAID), программа поддержки Беларуси Федерального правительства Германии, программа "Дом взаимопонимания" (реализуется организацией "ОДБ Брюссель" совместно с ПУ "Офис европейской экспертизы и коммуникаций"). Кроме того, компонент оргразвития включен в ряд проектов, реализуемых самими ОГО.

Спрос и предложение на рынке услуг оргразвития ОГО

По нашим оценкам, получателями услуг организационного развития в Беларуси могут быть 500 ОГО в год, 100 из которых нацелены активно развиваться.

Рынок консультантов в области организационного развития достаточно насыщен для обеспечения существующего спроса на эти услуги. На данный момент рынок может состоять из 50-60 консультантов, работающих с третьим сектором с разной периодичностью. Кроме консультантов, которые специализируются только на работе с ОГО, в последние годы на рынок



5

начали активно входить бизнес-консультанты, которые видят в гражданском секторе платежеспособный спрос и привносят в сектор, особенно в сферы развития человеческого потенциала и связей с общественностью, инструменты и практику работы, основанные на бизнес-ориентированных подходах.

Восприятие сферы заинтересованными сторонами

Все доноры и исполнители донорских программ заинтересованы в развитии ОГО Беларуси, так как это напрямую влияет на успешность развития их проектов. Однако по многим другим вопросам в отношении организационного развития ОГО в Беларуси в среде доноров и исполнителей донорских программ нет единого мнения. В частности, некоторые представители указывают на заинтересованность в проведении краткосрочных интервенций с быстрым эффектом, так как это приводит к более ощутимым и измеряемым результатам. Другие организации указывают на то, что необходимо работать на долгосрочные эффекты и результаты, которые приведут организации к более серьезным изменениям, но в отложенной перспективе. Недостаточны и частота, интенсивность и глубина обмена информацией во время диалога доноров и исполнителей донорских программ между собой, что оказывает негативное влияние в том числе и на сферу организационного развития.

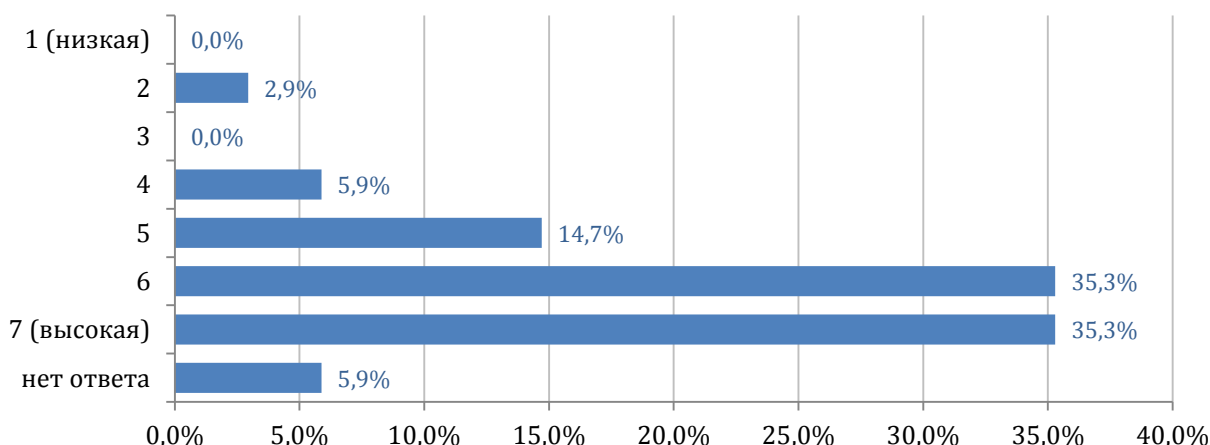
Среди опрошенных в ходе исследования организаций–получателей услуг в области организационного развития 82,4% делали это, понимая необходимость проведения изменений внутри организации. 32,4% респондентов ответили, что причиной реализации ими мероприятий по организационному развитию стало недовольство эффективностью своей деятельности. Одинаковые значения у обращений к оргразвитию по "Рекомендации со стороны партнеров и доноров" и из-за "Изменения в кадровом составе организации". Один из респондентов указал на то, что осознание потребности в проведении мероприятий по организационному развитию появилось в результате стратегического планирования (диаграмма 1).

Диаграмма 1. Распределение ответов на вопрос: "Что подтолкнуло Вашу организацию заняться вопросами организационного развития?"



Большинство организаций, которые уже имели опыт проведения мероприятий по организационному развитию, заявили о том, что дальнейшее организационное совершенствование важно для устойчивости организации. Вместе с тем, есть и мнение ОГО, что организационное развитие практически не влияет на их устойчивость.

Диаграмма 2. Распределение ответов на вопрос: "Оцените важность совершенствования организационного развития Вашей организации для ее устойчивого развития"



Наибольшая часть респондентов, указавших на отсутствие намерения повторно обращаться за услугами организационного развития, объяснили это нехваткой ресурсов.



Диаграмма 3. Распределение ответов на вопрос: "Намерены ли Вы повторно обращаться за услугами в области организационного развития?"



Предложение услуг по организационному развитию в некоторых сферах не может обеспечить существующий спрос. При сопоставлении ответов консультантов по организационному развитию с ответами получателей услуг о существующем недостатке предложения на рынке, подтверждается нехватка предложения в сфере финансовой устойчивости ОГО и фандрейзинга. При этом по таким вопросам, как стратегическое планирование или организационная структура, предложения на рынке достаточно.

Все три стороны процесса организационного развития (доноры, организации-получатели услуг и консультанты) признают факт частого влияния доноров и исполнителей донорских программ на принятие организациями решений о проведении определенных мероприятий по организационному развитию. В частности, речь идет о необходимости подготовки стратегических планов для ОГО, желающих получить финансирование. Польза от стратегического плана, который разрабатывается "под донора", невелика. Однако такая работа позволяет некоторым организациям, особенно недавно зарегистрированным или работающим в сельской местности, сформировать базовое представление о

сфере, что в будущем может привести к росту их осознанности в принятии решений об организационном развитии.

Диаграмма 4. Сопоставление существующего предложения на рынке оргконсультирования и оценки недостатка предложения в этой сфере со стороны ОГО



Существующие методики оценки результатов мероприятий по организационному развитию, по мнению опрошенных респондентов, дают определенную информацию об эффективности проектов по организационному развитию, однако требуют дополнения и адаптации, исходя из белорусских условий.

Все стороны процесса организационного развития понимают необходимость проведения образовательной работы в этой сфере и с консультантами, и с ОГО. Однако нет единого понимания, кто должен и может выступать инициатором образовательных мероприятий. Консультанты и получатели услуг по оргразвитию указывают, что инициаторами должны выступить доноры. В донорской среде об этом нет однозначного мнения.



Перспективы развития сферы организационного развития

Развитие сферы организационного развития ОГО происходит в русле развития гражданского общества Беларуси в целом. Поэтому на сферу будут, в первую очередь, влиять такие внешние факторы, как:

- изменение геополитической ситуации в мире;
- углубление экономического кризиса;
- несовершенство нормативного регулирования деятельности ОГО.

Вместе с тем, на развития сферы в кратко- и среднесрочной перспективе оказывают влияние и специфические внутренние факторы:

- рост осознанности ОГО в принятии решений об организационном развитии;
- повышение осведомленности получателей о возможностях, которые приносит организации оргразвитие;
- формирование в среде ОГО отношения к работе в гражданском секторе как к профессиональной деятельности;
- вовлечение в сферу оргразвития ОГО консультантов из государственного и коммерческого секторов.

Стоит ожидать, что в среднесрочной перспективе (1-3 года) сфера организационного развития для ОГО будет сохранять status quo. Это обусловлено, с одной стороны, отсутствием готовности сектора гражданского общества к более активному совершенствованию организационного потенциала, с другой стороны, сохранением большого объема текущей работы. Инертность гражданского общества в Беларуси может охладить интерес доноров международной технической помощи к инвестициям в укрепление потенциала ОГО. Впрочем, сами международные организации пока заявляют о том, что интерес к развитию этого направления у них сохраняется. Предложение со стороны консультантов будет во многом опираться на существующий спрос и платежеспособность действующих ОГО.

В более отдаленной перспективе на рынке услуг по организационному развитию может появиться возможность возникновения национальных фондов, деятельность, которых будет направлена в том числе и на развитие гражданского общества. Однако в нынешних условиях вероятность возникновения подобных фондов низка.

Выводы исследования

1. Историческая ретроспектива указывает на высокую зависимость сферы организационного развития от внешних факторов, что отрицательно сказывается на ее устойчивости и поступательности ее развития.

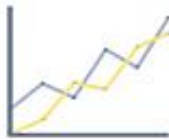
2. На данный момент прямых нормативных ограничений по работе сферы оргразвития нет. Однако сложности в регистрации финансовых ресурсов и невозможность официального получения зарубежных ресурсов только на цели организационного развития является значительным ограничивающим фактором для сферы.

3. Программы и проекты в области организационного развития с начала 2010 годов, независимо от их успешности, положительно влияют на формирование самой сферы и гражданского сектора в целом.

4. Потенциальными получателями услуг по организационному развитию являются около 500 ОГО и инициатив. При этом платежеспособный спрос могут показать максимум несколько десятков организаций. Основной объем услуг по организационному развитию оказывается организациям гражданского общества за счет средств доноров, что является предпосылкой для неустойчивости сектора ОГО в случае снижения активности доноров.

5. Сфера организационного развития со стороны предложения представлена примерно 50-60 консультантами. Интерес к организационному консультированию ОГО проявляют бизнес-консультанты. Объем рынка услуг по организационному развитию, по нашим оценкам, составляет около USD 1,5 млн в год. Дневная ставка работы консультанта колеблется в диапазоне от USD 100 до 300. Попытки создания рыночных механизмов в сфере оргразвития ОГО не принесли успеха. Конкуренция в услугах невысока, и информация о консультантах зачастую передается по принципу "из уст в уста".

6. У различных субъектов сферы организационного развития ОГО нет единого мнения относительно подходов к развитию этой сферы, хотя все стороны признают ее важность. Также все признают, что сфера во многом развивается благодаря донорской поддержке и именно доноры продвигают проведение определенных мероприятий для не всегда готовых к развитию ОГО.



11

7. Сами организации оценивают свою готовность к организационному развитию как недостаточно высокую, хотя консультанты, которые работают с ОГО на постоянной основе, напротив, считают, что в более чем половине случаев организации готовы к интервенциям. В редких случаях проводится предварительная диагностика организаций, что приводит к неоднозначному толкованию эффектов от мероприятий по оргразвитию.

8. Некоторые ОГО реализуют мероприятия по организационному развитию по инициативе доноров и исполнителей донорских программ, при этом не осознавая необходимости в организационном развитии, что снижает полезность и устойчивость получаемых результатов.

9. Все стороны заинтересованы в получении долгосрочных эффектов от организационного развития, однако зачастую предпочитают иметь дело с быстрыми результатами, которые можно измерить. Измерением эффективности долгосрочных мероприятий по оргразвитию практически никто не занимается.

10. Для развития сферы в кратко- и среднесрочной перспективе сохранится status quo, на данный момент не наблюдается желаний сторон принципиально менять ситуацию.

Рекомендации по развитию сферы организационного развития

1. Донорам, консультантам и опытным организациям следует проводить широкие кампании по повышению информированности ОГО о преимуществах мероприятий по организационному развитию для повышения осознанности ОГО в проведении подобных мероприятий. Одним из решений может стать создание постоянно действующей дискуссионной площадки для обмена информацией о видении каждой из заинтересованных сторон процессов организационного развития ОГО и новых возможностях и вызовах, возникающих в этой сфере. Специализированные порталы также помогли бы наладить обмен опытом внутри сектора. Постоянный обмен опытом между организациями по вопросам организационного развития способствует более значительному прогрессу ОГО, которые только начинают этот путь. Пример сетевых организаций, участники которых делятся опытом и значительно

продвигаются в организационном развитии, говорит о необходимости объединения усилий организаций.

2. Необходимо наладить постоянные опросы широкого круга организаций об их потребностях в области организационного развития. Такие опросы могут проводиться группами консультантов либо исследовательскими организациями в том числе и при поддержке доноров. Результаты опросов могут быть использованы для адаптации предложений консультантов к реальному спросу на рынке услуг оргразвития ОГО.

3. Донорам следует стимулировать собственное участие ОГО в финансировании мероприятий по организационному развитию. Получателям услуг по оргразвитию можно предусмотреть выделение части бюджета на собственное организационное развитие. Как показывает опыт наиболее развитых ОГО, самый большой эффект приносят мероприятия по организационному развитию, которые реализуются за счет собственных ресурсов. Несмотря на то, что средства на организационное развитие изымаются из других направлений деятельности организации, интервенции, реализованные за свои деньги, по собственной инициативе, с выбором желаемого тренера и при полной осознанности, дают значительный эффект.

4. Консультантам совместно с донорами целесообразно разработать инструментарий для оценки долгосрочных эффектов мероприятий по оргразвитию и включить эту оценку в крупные программы в области организационного развития.

5. Консультантам следует увеличить предложение консультационных услуг в области внутреннего фандрейзинга, чтобы в полной мере обеспечить существующий спрос на данные услуги.