

Министерство образования и науки Российской Федерации

---

САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ  
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ

---

*О. А. Ахалая М. В. Лопатин*

**УПРАВЛЕНИЕ  
СОЦИАЛЬНЫМ РАЗВИТИЕМ  
ОРГАНИЗАЦИИ**

Учебное пособие



Санкт-Петербург

2015

Министерство образования и науки Российской Федерации

---

САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ  
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ

---

*О. А. Ахалая М. В. Лопатин*

# УПРАВЛЕНИЕ СОЦИАЛЬНЫМ РАЗВИТИЕМ ОРГАНИЗАЦИИ

Учебное пособие



Санкт-Петербург

2015

ББК 65.290-2:65.272я73

А95

Рецензент – доктор экономических наук, профессор, Заслуженный деятель науки РФ, заведующий кафедрой социологии и управления персоналом Санкт-Петербургского государственного экономического университета *В. К. Потемкин*

Ахалая О. А. **Управление социальным развитием организации** : учеб. пособие / О. А. Ахалая, М. В. Лопатин. – СПб. : Изд-во Политехн. ун-та, 2015. – 248 с.

Соответствует содержанию государственного образовательного стандарта по специальности 080200 «Менеджмент».

Рассмотрены вопросы управления социальным развитием организации. Материал позволяет получить представление о предмете и задачах управления социальным развитием организации. Освещается отечественный и зарубежный опыт управления социальными процессами в организации; рассматриваются вопросы теории и практики данного направления. Описан механизм управления социальным развитием организации. Особое внимание уделено управлению социальным развитием в системе стратегического планирования организации.

Предназначено для студентов всех форм обучения, изучающих курс «Управление социальным развитием организации».

Табл. 14. Ил. 22. Библиогр.: 60 назв.

Печатается по решению редакционно-издательского совета Санкт-Петербургского государственного политехнического университета.

© Ахалая О. А., Лопатин М. В., 2015

© Санкт-Петербургский государственный политехнический университет, 2015

ISBN 978-5-7422-4570-4

## **ВВЕДЕНИЕ**

Управление социальным развитием организации — это система целенаправленных воздействий на совместную трудовую деятельность работников в целях реализации задач, стоящих перед организацией (стратегических целей организации), и совершенствования всех аспектов ее функционирования.

Управление любой сферой деятельности современной организации — это прежде всего управление людьми: отдельными работниками, выполняющими индивидуальное задание, или коллективами, в которых существует четкое распределение трудовых обязанностей. Управление человеческими ресурсами является основным фактором эффективности организации. С этой целью руководителям организации необходимо максимально грамотно использовать физический, психический и эмоциональный потенциал работников, их исполнительских, творческих и организаторских способностей. Это демонстрирует актуальность изучения вопросов теории управления социальным развитием организации и практического применения данных основ управления.

Цель пособия — помощь студентам, магистрантам, а также всем, кто изучает предмет самостоятельно, в получении знаний по курсу «Управление социальным развитием организации», изложенных в компактной форме в соответствии с государственным образовательным стандартом.

## Глава 1

# УПРАВЛЕНИЕ СОЦИАЛЬНЫМ РАЗВИТИЕМ ОРГАНИЗАЦИИ КАК САМОСТОЯТЕЛЬНАЯ ОТРАСЛЬ НАУЧНОГО ЗНАНИЯ

### 1.1. Основные понятия, предмет и задачи дисциплины «Управление социальным развитием организации»

**Управление социальным развитием организации** — дисциплина, синтезирующая достижения экономики, менеджмента, социологии, психологии и других наук, предоставляющая специалистам инструментарий, способный актуализировать такой важный потенциал, как *человеческие ресурсы организации*.

Понятия «человеческие ресурсы», «управление человеческими ресурсами» сформировались к началу 1980-х гг. и в самом общем виде характеризуют новое понимание понятий «персонал» и «управление персоналом». Кардинальное отличие «новых» понятий в том, что они делают акцент на создание условий самораскрытия, самоактуализации человека в профессиональной деятельности, тогда как «старые» понятия — на способы побуждения человека к определенным производственным действиям и операциям [14].

Управление персоналом предполагает более широкую деятельность, чем кадровая работа (которая при этом является его важнейшим элементом). Главное направление деятельности *кадровой службы* заключается в четком ведении документации и фиксации изменений кадрового состава (прием, увольнение, перемещение, обучение, а также наказания, поощрения сотрудников). Кадровая работа представляет собой первую начальную форму управления людьми в системе формирующихся индустриальных отношений.

Ключевыми задачами *управления персоналом* являются планирование и мотивация персонала. Поэтому управление персоналом – это, с одной стороны, система действий по разработке концепции, стратегии, оперативных планов на основе внешнего (рынка труда) и внутреннего (трудовой потенциал самой организации) маркетинга потребностей организации в работниках. С другой стороны – это комплекс методов воздействия на интересы и поведение работника с целью побуждения его к высокопроизводительной (эффективной) деятельности в организации. Управление персоналом – это технология управления людьми, свойственная развитым индустриальным отношениям.

Важные изменения в экономике, связанные с переходом от индустриальной стадии развития к постиндустриальной (информационной), стали особенно ярко проявляться в последнюю четверть XX в. Эти изменения обуславливали новый характер взаимоотношения людей в сфере их профессиональной деятельности, необходимость коренной перестройки организации труда на предприятии с учетом внешних и внутренних условий.

К внешним условиям следует отнести глобализацию, когда стираются грани между государствами, усиливаются взаимозависимость национальных хозяйств и активное кросскультурное взаимодействие, растет число транснациональных компаний и фирм.

К основным внутренним организационным условиям относятся следующее:

на смену специалистам узкого профиля приходят профессионалы, работающие *на стыке специальностей*;

принцип эффективности предусматривает прежде всего *качество*;

управленческий стиль меняется с функционального на *партнерский* (партиципативное управление);

формируется стиль работы *командой* (курс на автономизацию персонала).

Остановимся более подробно на перечисленных условиях, влияющих на организацию труда на предприятии.

Важной чертой глобализации является становление общемирового рынка труда. Происходят изменения не только количественного характера (например, увеличение численности работников-мигрантов и расширение географических границ миграции), но и важные качественные сдвиги. При всем разнообразии национальной специфики образа жизни формируются универсальные условия жизнедеятельности работников. Сближаются законодательная база, образовательные стандарты, условия работы и т. п.

Современное состояние внешней среды предприятия можно охарактеризовать как *гиперконкуренцию*, приобретающую мировые масштабы. Постоянно растет число реальных и потенциальных конкурентов из разных стран мира. Так, если в 1965 г. число конкурентов корпорации ИВМ оценивалось в 2,5 тыс., то в 1990-х гг. — более чем в 50 тыс. Конкуренция стала более жесткой и более сложной (стремительное развитие технологий, растущее многообразие предлагаемых товаров и услуг, сокращение их жизненного цикла, повышение требований потребителя и т. п.). Внешняя среда организации становится более изменчивой и малопредсказуемой, и это требует от предприятия гибкости (возможности быстро переключаться с одного товара или процесса на другой и в короткое время уменьшать или увеличивать выпуск) [38].

Система гибкого производства связана со способностью предугадывать изменения спроса и с постоянными инновациями. Поменялась сама концепция фирмы: если традиционно ее основной функцией считалось производство товаров, то теперь — производство знаний, ноу-хау, разработка новых технологий. На базе этого осуществляется непрерывное совершенствование и обновление продукции для завоевания рынков сбыта. Современная фирма — это фирма, производящая знания [38].

В тейлористско-фордистской системе организации труда интеллектуально-созидательная составляющая производственного процесса была прерогативой управленцев. Рядовые работники были по сути исключены из борьбы за производительность и качество продукции (часто в производственном процессе использовались в основном их двигательные функции, были характерны их отчуж-

денность от процесса принятия решения и узкая специализация труда). В современных условиях организации стремятся к максимальному использованию всего спектра способностей своих работников.

Необходимо учитывать и возросшее качество рабочей силы. В течение XX столетия общество проделало путь от состояния, в котором бóльшая часть населения была неграмотной, до такого, где большинство граждан имеют среднее образование, а многие получили высшее или специальное образование. Современные работники не ограничены способностью к выполнению одного конкретного вида деятельности. Они работают на стыке специальностей, их основная ценность состоит в мобилизации их творческого и интеллектуального потенциала.

Организации становится сложнее заменять одного работника другим, поскольку именно индивидуальные способности сотрудников служат залогом ее выживания и успеха на рынке. Результатом этого становится возрастающая зависимость компании от ее персонала. Неслучайно в последние годы возникла новая сфера деловых услуг — «охота за головами» (headhunting), связанная с переманиванием топ-менеджеров и высококлассных специалистов. Высококвалифицированный специалист стремится сотрудничать с компанией, а не работать на компанию, продавая владельцам компании не столько свою способность к труду, сколько конкретные результаты интеллектуальной деятельности.

Внутрифирменная экономическая жизнь, ранее строившаяся на авторитарных основаниях, находится на пути демократизации. Из простого исполнителя работник превращается в подлинного субъекта производственного процесса. Системы участия работников в управлении, собственности, прибылях знаменуют становление «производственной демократии» (партиципативное управление).

Более высокий уровень образования и выросшее самосознание работников привели к тому, что индустриальные методы организации труда, опирающиеся главным образом на материальную составляющую мотивации (сдельную оплату труда), становились

все менее эффективными. Например, в развитых западных странах у основной части населения, имеющей сравнительно высокий уровень материального благосостояния, значение собственно экономической составляющей в мотивации трудовой деятельности снижается (отголоски данной тенденции начинают проследиваться и в России). Сотрудники предпочитают традиционным экономическим стимулам возможность повышать свой интеллектуальный и культурный уровень, стремятся воплотить в ходе производственного процесса свою индивидуальность, обогатить в результате деятельности свои способности и качества.

Решающими условиями конкурентоспособности предприятия становятся инициатива, новаторство, предприимчивость сотрудников. Данные качества могут разворачиваться лишь в условиях значительной автономии их носителей (т. е. команд), при наличии у них достаточного для самостоятельности объема прав принятия решения, владения или распоряжения ресурсами. Работники команды получают определенную свободу в вопросах планирования и алгоритмизации трудовых операций, выборе программ и методов выполнения заданий, на них может распространяться гибкий график рабочего времени.

В современных условиях функционирования организаций наряду с традиционным термином «экономическая эффективность» все чаще используют и понятие «социальная эффективность». Экономическая эффективность означает реализацию персоналом целей организации (производительность труда, рентабельность, высокая гибкость и адаптивность к непрерывно меняющейся среде и т. п.) за счет экономичного использования ограниченных ресурсов. Социальная эффективность проявляется в степени достижения индивидуальных целей работников и характеризует удовлетворение ожиданий, желаний, потребностей и интересов сотрудников (оплата и содержание труда, возможность личностной самореализации, удовлетворенность общением в коллективе и т. п.). Экономическая эффективность современного предприятия непосредственно и во все возрастающей мере связана с социальной эффективностью.

Эти и другие изменения, повлиявшие на характер взаимоотношения людей в сфере их профессиональной деятельности, определили новую направленность в управлении персоналом в организации — управление самоактуализацией личности в профессиональной деятельности. Поэтому *управление человеческими ресурсами* — это генеральная направленность на самоактуализацию личности в профессиональной деятельности в системе управления персоналом.

**Объектом дисциплины** «Управление социальным развитием организации» является социальная деятельность отдельной организации. Социальная деятельность организации — это деятельность, направленная на развитие и совершенствование условий гуманизации труда и качества трудовой жизни, являющиеся инструментами актуализации человеческих ресурсов.

Бедное содержание труда, его монотонность, полная отчужденность работников от процесса принятия решений, характерные для тейлористско-фордистской организации труда, ознаменовали собой дегуманизацию труда. В тот период в производственном процессе в основном использовались двигательные функции работника, это снижало значение человека как подлинного субъекта трудовой деятельности, способного к решению нетривиальных комплексных задач. Такая организация труда не смогла не породить социальных проблем, решением которых стало появление гуманизации труда.

*Гуманизация труда* — это приспособление (адаптация) той или иной стороны трудовой жизни к человеку, которое предполагает создание наиболее благоприятных условий и организации труда для максимальной реализации трудового потенциала работников.

Основные направления гуманизации труда:

улучшение социально-экономического содержания труда посредством его обогащения, уничтожения монотонности и бессодержательности, объединения разрозненных элементов работы в работу, более соответствующую требованиям высокоразвитой личности, эстетизация места работы;

обеспечение безопасности и надежности производственных процессов, устранение их негативного воздействия на окружающую среду.

По мере того как производственные системы становятся все более автоматизированными и сложными, возрастает вероятность ошибок, допускаемых человеком. При создании и эксплуатации технических систем следует грамотно и наиболее полно учитывать человеческий фактор, в результате чего будет достигнуто эффективное и надежное взаимодействие человека с машиной. Требуется конструктивно «встроенная» в технологию и оборудование безопасность труда. Любая, самая надежная, технологическая система требует также «высоконадежного» работника, умеющего принимать в экстремальных ситуациях быстрые и правильные решения. Это в свою очередь вызывает новые требования к профессиональному отбору работников, их подготовке и постоянному поддержанию высоких профессиональных качеств персонала [10].

С гуманизацией труда непосредственно связано *качество трудовой жизни* — понятие, характеризующее степень удовлетворения личных потребностей и интересов работника посредством труда в данной организации.

Особым видом социальной деятельности организации является *управление ее социальным развитием* — это комплексный элемент целостного управления организацией. Реализуя свои стратегические цели, организация вынуждена учитывать социальные условия и управлять своим социальным развитием (т. е. адекватно реагировать на внешние социальные условия).

В этой связи предметом изучения выступают способы, методы и механизмы управления социальной деятельностью, обеспечивающие социальное развитие организации.

**Цель дисциплины** «Управление социальным развитием организации» — формирование комплекса знаний и навыков у специалистов по управлению персоналом, необходимых для выработки оптимальных методов управления социальной деятельностью организации, что в конечном итоге, с одной стороны, должно открывать возможность самореализации человека в трудовой деятельности, а с другой — стимулировать экономическую эффективность организации.

Предмет и цель дисциплины определяют и ее основные **задачи**:  
освоение понятийного аппарата управления социальным развитием организации;  
раскрытие роли, функций и задач управления социальным развитием организации;  
изучение и освоение комплекса теоретических и методических знаний управления социальным развитием организации;  
формирование практических навыков управления социальным развитием организации;  
рассмотрение тенденций развития науки в сфере управления социальным развитием организации и использование новых информационных технологий.

### *Контрольные вопросы и задания*

1. Объясните специфику (ключевые задачи) кадровой работы и управления персоналом как форм управления людьми в организации.
2. Опишите внешние и внутренние условия, повлиявшие на изменение характера взаимоотношения людей в сфере их профессиональной деятельности.
3. Назовите объект, предмет и цель изучения дисциплины «Управление социальным развитием организации».

### **1.2. Понятие организации и ее социальная деятельность**

В современной науке понятие «организация» рассматривается в трех основных значениях:

социальный институт;

процесс упорядочивания (совпадает с понятием «управление»);  
объект (система), имеющий упорядоченную структуру.

Достаточно полное и развернутое определение понятию «организация» дает известный российский социолог профессор А. И. Пригожин [39]:

«Во-первых, так может называться искусственное объединение институционального характера, занимающее определенное место в обществе и предназначенное для выполнения более или менее

ясно очерченной функции. В этом смысле организация выступает как социальный институт с известным статусом и рассматривается как стационарный объект. В таком значении слово “организация” относится, например, к предприятию, органу власти, добровольному союзу и т. д.

Во-вторых, этот термин может означать определенную организационную деятельность, включающую в себя распределение функций, налаживание устойчивых связей, координацию и т. д. Здесь организация — это процесс, связанный с сознательным воздействием на объект и, значит, с присутствием фигуры организатора и контингента организуемых. В этом смысле понятие “организация” совпадает с понятием “управление”, хотя и не исчерпывает его.

В-третьих, здесь можно иметь в виду упорядоченность какого-то объекта. Тогда под организацией понимаются определенные структуры, строение и тип связей как способ соединения частей в целое, специфический для каждого рода объектов. В этом смысле организация выступает как свойство, атрибут объекта. Именно это понимание организации мы имеем в виду, например, когда речь идет об организованных и неорганизованных системах, политической организации общества, эффективной и неэффективной организации и т. д. Именно это значение подразумевается в понятиях “формальная организация” и “неформальная организация”.

Таким образом, такое выражение, как “организация данной организации в более организованное состояние”, в принципе не является тавтологическим, так как содержит три разных значения».

Между тем понимание такого видового признака организации, как социальный институт, включает в себя еще два значения:

неуправляемая саморегулирующаяся социальная организация;  
управляемая целевая организация.

Не всякая социальная организация, имеющая сложившиеся функции, может рассматриваться как целенаправленно управляемая (целевая организация). Изучая организацию с точки зрения управления ее социальным развитием, следует рассматривать ее только как управляемый социальный институт или как целевую организацию.

Существуют три типа целевых организаций:

предприятие;

сообщество;

учреждение.

**Предприятие** – организация, производящая востребованные обществом товары и услуги; основой предприятия являются человеческие (трудовой коллектив) и имущественные (имущественный комплекс) ресурсы, или производительные силы; внешним экономическим индикатором эффективности предприятия является *прибыль*. В юридических терминах к классу «предприятия» могут быть отнесены все коммерческие организации, имеющие статус юридического лица (хозяйственные товарищества и общества, производственные кооперативы, государственные и муниципальные унитарные предприятия, объединения юридических лиц), а также созданные частными предпринимателями организации без образования юридического лица.

**Сообщество** – объединение физических и юридических лиц, созданное для достижения *общих целей* (но не для извлечения прибыли). Сообществами могут быть названы такие некоммерческие организации: потребительские кооперативы, объединения юридических лиц благотворительные и иные организации и общественные и религиозные объединения, благотворительные фонды и др.

**Учреждение** – организация, созданная собственниками для осуществления управленческих, социально-культурных или иных *функций* некоммерческого характера (т. е. не для извлечения прибыли) и финансируемая ими полностью или частично. Примером учреждения являются государственное учреждение, научное учреждение, детское учреждение (ясли, сады, санатории, интернаты).

Такие организации, как предприятия, сообщества и учреждения, являются *объектом изучения дисциплины* «Управление социальным развитием организации». Каждый из типов организации имеет свою специфику, но общим для них является управление социальным развитием как необходимое условие для достижения целей этих организаций.

Генеральная цель любой организации — достижение результатов, заданных характером и родом деятельности; обычно это либо расширение, либо удержание своих позиций на рынке или в профессиональной сфере. Например, если организация продает компьютеры, то соответственно ее целью является либо расширение, либо удержание своих позиций на рынке компьютеров. Если организация занята воспитанием детей, то ее цель — либо поддержание существующего уровня качества воспитания, либо его совершенствование.

Ни для одной организации социальная деятельность не может быть главной, а тем более определяющей. Попытки в XIX в. Р. Оуэна и его последователя в России М. В. Буташевича-Петрашевского создать коммуны — по сути организации, для которых социальная деятельность была главной целью, потерпели неудачу. Но организация, социальная деятельность которой минимальна, рискует утратить свои позиции на рынке и в профессиональной сфере, так как единственным условием роста любой организации является способность к развитию человека, человеческого капитала персонала (ни один другой капитал такой способностью не обладает). В этой связи целью, на достижение которой должна быть направлена социальная деятельность организации, является создание условий развития человеческого капитала, т. е. условий, способных активизировать профессиональную деятельность персонала. Таким образом, социальная деятельность — это необходимое условие достижения генеральных целей организации [14].

Социальная деятельность организации может быть реализована в двух аспектах. Прежде всего это адекватное реагирование на *внешние социальные условия* (или факторы внешней социальной среды), к которым относятся: конъюнктура рынка труда; характер и интенсивность профсоюзного движения; социальная политика государства (система государственного обеспечения, правового регулирования и т. п.); общие мировые тенденции.

Другой аспект социальной деятельности организации — это *внутренние социальные условия* самой организации: использование рабочей силы (условия организации труда, профессиональная

квалификация); воспроизводство рабочей силы (условия жизни, быта, досуга, условия изменения профессиональной компетентности, ротация кадров и т. п.).

Таким образом, *социальная деятельность организации* – это деятельность, направленная на развитие и совершенствование условий использования и воспроизводства человеческого капитала. В целом *социальные условия* – это не что иное, как социальная среда, оказывающая влияние на функционирование организации.

Социальная деятельность – это изменение организацией социальных условий своего персонала. Важнейшим способом реагирования организации на влияние социальной среды является управление социальным развитием, которое направлено на создание социальных условий профессионального развития персонала, включающее в себя:

гуманизацию труда (как важнейшее условие развития персонала);  
обеспечение качества трудовой жизни (включает в себя развитие социальной инфраструктуры).

### ***Контрольные вопросы и задания***

1. В чем общенаучный смысл понятия «организация»?
2. Чем характеризуются понятия «предприятие», «сообщество», «учреждение»?
3. Что является внешними и внутренними социальными условиями организации?
4. На что направлена социальная деятельность организации?

### **1.3. Управление организацией как социальный процесс**

Управление современной организацией – сложный комплексный процесс, основная цель которого – создание наиболее благоприятных условий для реализации своего ресурсного потенциала: производственного (технического, технологического, информационного) и человеческого (кадрового). Содержание процесса управления составляют разработка и внедрение в практику оптимальных способов достижения целей организации. Эти функции

выполняет специальная подсистема, задачей которой является не процесс производства продукта, а организация и контроль деятельности исполнителей [4].

*Процесс управления* можно определить как совокупность действий особого органа организации, направленных на изменение существующего состояния организации или ее части в направлении достижения целей и баланса организации с внешней средой.

В социальных системах, к которым относится организация, этот процесс реализуется посредством взаимодействий между людьми, занимающими различные места в производственной иерархии и действующими в соответствии со своим служебным статусом. Управленческое воздействие на факторы производственного процесса осуществляется с помощью изменения условий, в которых они проявляются, или с помощью методов стимулирования трудовой деятельности исполнителей. Прежде всего руководители воздействуют на главный элемент организации — людей, координируя их деятельность. Поэтому управление организацией является социальным процессом.

Управленческая деятельность — сложный и многогранный процесс. Она может рассматриваться с позиции различных подходов, в которых сделан акцент на разных входящих в нее компонентах:

как информационный процесс, в котором руководитель выступает в роли источника информации, коммуникатора и одновременно адресата сообщений о результатах выполнения его распоряжений;

как процесс выработки решений, в котором основное внимание уделяется вопросам профессионализма руководителя и его способности осуществлять управленческую деятельность;

как процесс взаимодействия управляющей и управляемой подсистем, что предполагает выдвижение на первый план анализа структуры коллектива, социально-психологических характеристик его элементов, внутри- и межгрупповых взаимосвязей и взаимодействий и т. п.

Последний подход является наиболее важным с позиции социального управления развитием персонала организации. Рассмат-

ривая управленческую деятельность в данном ракурсе, в ее структуре выделяют следующие *компоненты социального управления*:

1) целенаправленное управленческое воздействие как ядро механизмов управления;

2) социальная самоорганизация, которая реализуется в виде спонтанных процессов, происходящих внутри производственного коллектива;

3) организационный порядок как система договорных, стабильных целей, связей и норм, регулирующих отношения между организациями, подразделениями или сотрудниками.

1. *Целенаправленное управленческое воздействие* реализуется на основе принципов целеполагания (определение целей организации и постановка задач по их достижению) и целеосуществления (направления и методы достижения намеченного результата).

При положении управляющего органа вне управляемой системы такое воздействие имеет *внешнюю форму*. Внешнее управление присутствует во всех организациях, имеющих официальный орган (руководство), который ставит задачи и контролирует их выполнение подчиненными, не участвующими в принятии управленческих решений. Все формы внешнего управления предполагают отделение целеполагания (определения цели и постановки задачи) от целеосуществления (достижения намеченного результата).

При управлении организацией конкретным субъектом, входящим в состав самого объекта, воздействие имеет *внутреннюю форму*. Руководитель является членом трудового коллектива, входит в состав исполнителей принятого решения и одновременно контролирует его выполнение. В условиях современного производства самоуправление реализуется в бригадной форме организации труда, при которой бригадир одновременно и в полной мере выполняет функции рядового работника. Элементы самоуправления содержатся также на среднем уровне управленческой деятельности, которая осуществляется мастерами, линейными руководителями, менеджерами, входящими в состав управляемого коллектива (цеха,

отдела, команды). Самоуправление строится на объединении целеполагания и целеосуществления в действиях одного субъекта.

2. Вторым компонентом управленческой деятельности выступает *социальная самоорганизация*, которая реализуется в виде спонтанных процессов внутри социальной группы (производственного коллектива). Содержание этих процессов имеет социально-психологический характер (лидерство, отношения между сотрудниками, основанные на симпатиях и антипатиях, неформальные нормы общения и т. п.). Социальная самоорганизация является продуктом и результатом социального взаимодействия в масштабе организации. Ее главной характеристикой выступает спонтанность, отсутствие единого субъективного начала [39]. То, что на индивидуальном уровне проявляется как целевое поведение, на уровне коллектива приобретает характеристики самоорганизации.

В рамках конкретного производства самоорганизация сочетается с целенаправленным управленческим воздействием и организационным порядком, образуя основу функционирования организации как единой системы. В данной триаде социальная самоорганизация может играть как конструктивную, так и деструктивную роль, усиливая, ослабляя или полностью нейтрализуя формальное управление. В первом случае самоорганизация проявляется в выборности руководителей организации и в процедуре коллективного принятия решений, затрагивающих интересы всех сотрудников. Вторая ситуация реализуется в форме конфликта между управляющей и управляемой подсистемой как результата слабости формального руководства и расхождения производственных либо социальных интересов двух подсистем.

Социальная самоорганизация формирует нормативную базу поведения сотрудников, официально не озвученную, но разделяемую преобладающим большинством, т. е. реальную корпоративную (организационную) культуру. Такая культура определяет форму взаимодействий сотрудников организации и может существенно отличаться от норм образца, формально декларируемых руководством как идеальная модель поведения членов коллектива.

3. Третий компонент управленческой деятельности — *организационный порядок* как система договорных, относительно стабильных целей, связей и норм, регулирующих отношения между организациями, подразделениями организаций либо сотрудниками по поводу осуществления их функций. Организационный порядок формируется на основе взаимодействия двух компонентов:

реализуемый в *формальных нормах* и стереотипах корпоративной (организационной) культуры управленческий опыт;

*неформальные отношения* в коллективе на уровне межличностного общения сотрудников.

Накопленный управленческий опыт является гарантом стабильности и устойчивости организации. Неформальные отношения вносят в бюрократическую систему элементы стихийности и спонтанности, снижая риск «консервирования» накопленного опыта и стагнации процессов развития организации.

Для руководителя организации или ее подразделения важно учитывать основные характеристики системы управления, к которым относятся чувствительность, устойчивость и быстрота реакции организационной системы.

*Чувствительность* системы управления характеризует величину отклонения характеристик процессов в организации от заданного норматива или цели, на которую реагирует орган управления. Это может быть негласно допустимое количество опозданий на работу, время отсутствия на рабочем месте, количество дней, пропущенных из-за болезни или по личным причинам, и т. п. Величина максимального отклонения контролируемого параметра, после которого управленческое воздействие проявляется в виде санкций за допущенные нарушения, называется *масштабом управления системы*. Очевидно, что при слишком большом масштабе управления руководство организации реагирует только на значительное отклонение контролируемого параметра от эталонных значений. При этом возникает опасность постепенного расшатывания норм жизнедеятельности организации, так как из-за постоянных мелких и нефиксируемых нарушений может быть потеря авторитет

руководителей организации, поставлены под сомнение их способности контролировать ситуацию.

Однако всеобъемлющий и постоянный контроль каждого мелкого нарушения и оперативная реакция на него руководителя (мелкий масштаб управления системы) могут отрицательно сказаться на деятельности организации. В данном случае ресурсы управления распыляются, в подразделениях присутствует напряженность в отношениях между сотрудниками, подчиненные отказываются от самостоятельных решений и требуют постоянных указаний руководителя, перекладывая на него ответственность за результат собственного труда.

Задачей руководства организации является поиск оптимального масштаба управления системы, при котором эффективно пресекаются опасные отклонения от норм, но контроль не тормозит творческую составляющую деятельности организации и не превращается в мелочную опеку.

*Устойчивость системы управления* — способность организации или ее части в течение определенного времени поддерживать выбранный органом управления режим функционирования. Практически данная характеристика выражается в степени и длительности контроля выполнения решений руководства. В неустойчивых системах решения руководителя не считаются обязательными для подчиненных. Они игнорируются или выполняются с существенным опозданием и не в полной мере. Это обстоятельство приводит к необходимости дополнительных распоряжений, повторяющих уже принятые решения, к усилению контроля действий исполнителей или ужесточению санкций за отказ или задержку выполнения приказов. Обычно такие действия руководства воспринимаются коллективом как неадекватные и не укрепляют авторитет руководителя.

Устойчивые системы, наоборот, характеризуются высоким уровнем исполнительской дисциплины и способны после принятия решения удерживать организацию или ее подразделение в необходимом положении вплоть до принятия следующего управленческого решения по данному вопросу.

*Быстрота реакции системы на принятое решение* – скорость, с которой система способна изменять свое состояние в ответ на управленческое воздействие, корректировать отклонение от эталонных значений. Эта характеристика зависит не только от «послушания» управляемого объекта, но и от способности коммуникационных каналов точно и быстро передавать информацию к подразделениям организации. Основным фактором, влияющим на скорость реакции системы на решение руководства, является состояние обратной связи в организации и уровень развития внутренних коммуникаций [4].

Эффективность управленческой деятельности в определяющей степени зависит от ресурсных возможностей организации. Достижение баланса между потребностями организационной системы в количестве и качестве используемых ресурсов, между возможностями их получения и рационального использования является важнейшей проблемой всех современных организаций.

### ***Контрольные вопросы и задания***

1. Что подразумевается под процессом управления организацией?
2. Раскройте суть различных подходов к рассмотрению управленческой деятельности.
3. Рассматривая управленческую деятельность как процесс взаимодействия управляющей и управляемой подсистем, выделите и охарактеризуйте компоненты, составляющие ее структуру.
4. Раскройте сущность таких основных характеристик системы управления, как чувствительность, устойчивость и быстрота реакции организационной системы.

## **1.4. Организация как социальная система**

Процессы управления имеют место в любых сложно организованных динамичных объектах. В современной науке такие объекты обозначаются понятием «система». Дадим базовое определение системы.

*Система* — это некоторая целостность, состоящая из взаимозависимых частей, каждая из которых вносит свой вклад в характеристики целого.

Системами являются: природные объекты — различные живые организмы и их комплексы (биологические системы), созданные человеком машины, аппараты и их комплексы (технические системы), а также различные организованные объединения людей и их составляющие (социальные системы).

Общая теория систем разделяет их на два основных типа:

*закрытые системы*, имеющие жесткие фиксированные границы, самообеспечивающиеся, самодостаточные, относительно независимые от внешней среды;

*открытые системы*, не имеющие жестких границ, находящиеся в постоянном взаимодействии с внешней средой и использующие для приспособления к ней механизмы адаптации.

Людвиг фон Бергаланфи, автор системного подхода, был уверен, что любая система, биологического или социального происхождения, является не закрытой, а открытой системой. Взаимозависимость системы и среды означает, что свойства системы как целого формируются и проявляются в процессах ее взаимодействия со средой. Понять до конца свойства системы как целого нельзя, ограничиваясь лишь изучением ее внутреннего устройства.

Организации представляют собой сложные открытые системы, в структуре которых выделяются крупные элементы, выполняющие четко определенные специфические функции, — подсистемы. Между подсистемами существуют взаимодействия, регламентируемые формальными нормами и правилами. Деятельность каждой подсистемы и всех подсистем в совокупности направлена на достижение общей цели — обеспечение оптимального функционирования организации как единого целого.

При этом эффективность всей системы определяется максимальной эффективностью самой слабой подсистемы: «Караван идет со скоростью самого медленного верблюда». Результаты многочисленных эмпирических исследований показывают, что, как правило, такой подсистемой является *работа с персоналом*.

Человеческий фактор остается самым слабым звеном в организациях самых разных типов.

Благодаря управлению системные объекты способны сохранять себя как целое, изменять при необходимости свою структуру, решать определенные задачи, ставить и достигать определенные цели в изменившихся условиях функционирования. Расстройство процессов управления ведет либо к деградации, либо к разрушению систем.

В природных (биологических) системах процессы управления осуществляются автоматически посредством механизма наследственности, который обеспечивает воспроизводство и существование организмов, а также посредством обучения, благодаря которому отдельный организм имеет возможность приспособиться к определенной среде и ее изменениям.

В технических системах механизм управления проектируется человеком и подчинен выполнению определенной функции.

В социальных системах управление осуществляется посредством определенных взаимодействий и отношений между людьми, в процессе которых они формулируют и ставят перед собой или другими людьми определенные цели и добиваются их достижения.

Таким образом, под управлением понимается универсальная функция высокоорганизованных систем различной природы, биологических, социальных и технических, заключающаяся в решении следующих трех задач:

- 1) выполнение этой функции обеспечивает целостность системы, или сохранение ее структуры;
- 2) поддерживает определенный режим деятельности, или функционирование, системы;
- 3) обеспечивает реализацию программы деятельности, или достижение цели системы.

*Субъект управления в социальной системе* – это обладающая властными полномочиями личность или группа, или действующие от их имени должностные (официальные) лица, формулирующие цели коллективной или индивидуальной деятельности соответствующих социальных систем и организующие их выполнение.

*Объект управления в социальной системе* — это определенная социальная общность, процесс, комплекс отношений, организация, функционирование и деятельность которых обеспечивает выполнение целей и решений, формулируемых субъектом управления. Для социальных систем часто характерно совпадение объекта и субъекта управления.

Все социальные системы, в том числе хозяйственные организации, характеризуются такими показателями (характеристики социальных систем):

динамизм как способность к быстрым изменениям;

активность как способность и степень влияния на окружающую среду;

открытость как способность к восприятию полезной внешней информации;

предсказуемость как возможность предвидеть состояние системы при заданных условиях ее деятельности;

целенаправленность как способность достигать поставленные цели;

самоорганизация как способность к изменению собственной структуры и к развитию.

В современной науке система понимается как совокупность взаимосвязанных элементов, обладающая следующими основными *свойствами*: целостность, иерархичность, эмерджентность, гомеостазис.

**Целостность** (или сохранение структуры) означает способность организации к объединению, связыванию элементов или частей в единое целое. Свойство целостности проявляется во взаимосвязи и взаимодействии элементов системы. Каждый элемент (подсистема) в целостном образовании занимает строго определенную позицию и выполняет конкретную функцию, направленную на достижение общей цели организации, что исключает возможность присутствия в системе случайных элементов. Подсистемы могут, в свою очередь, состоять из более мелких подсистем. Поскольку все они взаимозависимы, неправильное функционирование даже са-

мой маленькой подсистемы (элемента) может повлиять на систему в целом.

Проведем аналогию с технической системой: как проржавевший проводок от аккумулятора не подает ток в электросистему автомобиля, вследствие чего не может работать вся машина, так и работа каждого отдела и работника в организации очень важна для успеха организации в целом.

**Иерархичность** состоит в том, что каждый элемент системы представляет собой систему. Однако изучаемая система сама есть часть более широкой и сложной системы. Любая хозяйственная организация является подсистемой по отношению к более крупной хозяйственной системе (сегменту рынка, холдингу, отрасли экономики и т. п.).

Наиболее крупной социальной системой является общество. Общество, в свою очередь, состоит из меньшего размера системных совокупностей людей. В связи с этим имеет место разграничение уровней социального управления. В частности, можно выделить первичный уровень управления, осуществляемый в малой социальной группе (семье, рабочей бригаде, рабочей команде специалистов). Вторичный уровень управления имеет место при взаимодействии групп. Третичный уровень управления образуется при взаимодействии объединений, состоящих из групп, и т. д. Количество уровней управления характеризует масштаб объекта управления и сложность соответствующей системы управления. Чем крупнее объект управления, тем больше уровней управления в соответствующей системе управления и выше ее сложность.

**Эмерджентность** (от *англ.* emergent — возникающий, неожиданно появляющийся) — наличие качественно новых свойств целого, отсутствующих у его составных частей. Свойства целого не являются простой суммой свойств составляющих его элементов, хотя и зависят от них. Связанные определенными отношениями и взаимодействиями, части целого становятся новым образованием и выполняют функции, которые недоступны для каждой из них в отдельности.

Так, отдельные детали автомобиля представляют собой просто металлические изделия, но установленные и собранные в определенном порядке приобретают совершенно новое назначение и становятся элементами транспортного средства, работающего как единая система. А в организации можно наблюдать синергетический эффект, когда объединяемые части (сотрудники) сильно зависят друг от друга и при объединении могут существенно (положительно или отрицательно) повлиять друг на друга в рамках целого.

**Гомеостазис** — стремление системы к равновесию. Организация, находящаяся в равновесии, в процессе развития постоянно утрачивает это качество под влиянием внешних факторов изменения и переживает «кризис», преодолевая который, приходит к новому равновесию, но уже на другом уровне развития [33].

Людвиг фон Бергаланфи определил сущность устойчивого состояния системы как процесс метаболизма, что привело его к постулированию саморегуляции как одного из ключевых свойств открытых систем. Эта идея в дальнейшем разрабатывалась А. И. Пригожиным и была положена им в основу теории самоорганизации диссипативных структур. Ключевые положения общей теории систем и сформулированные принципы системного мышления стали фундаментом для дальнейшего развития теории самоорганизации и саморазвития в социальных науках.

Данные свойства систем не только характеризуют их особенности, но также имеют особое значение как познавательные принципы, используемые в процессе научного исследования и анализа деятельности организаций.

Еще одним принципом общей теории систем является *множественность описаний системы*. Он гласит, что в силу принципиальной сложности системы ее адекватное познание требует построения множества различных моделей, каждая из которых описывает лишь определенный ее аспект на соответствующем ему «языке». Но эти модели связаны между собой и подчиняются общей цели исследования [27]. То есть адекватное описание и познание системных

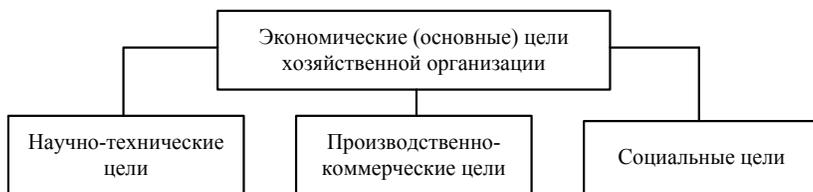


Рис. 1.1. Социальные цели в системе базовых целей хозяйственной организации

объектов исключают возможность использования лишь одной модели. Получение полного знания о системе предполагает построение некоторого *множества моделей*, каждая из которых отражает один из аспектов ее функционирования. В частности, полное описание хозяйственной организации нуждается в использовании по крайней мере трех моделей, отражающих ее базовые цели: 1) *производственно-техническая*; 2) *экономическая*; 3) *социальная деятельность* (рис. 1.1).

В практическом плане базовые цели представляют собой определенные планируемые результаты организации деятельности. Они имеют различную природу и связаны с функционированием принципиально разных подсистем управления и видами деятельности персонала. Вместе с тем они тесно взаимосвязаны между собой, поскольку достижение одних является условием осуществления других и существования организации как целостной системы.

*Научно-технические цели* заключаются в модернизации существующих или создании новых устройств, машин, приборов, оборудования, технологий и т. п. Но их достижение неизбежно предполагает ряд соответствующих, более или менее существенных, социальных изменений, в частности, изменений профессионально-квалификационных характеристик персонала, его знаний, навыков и умений [30].

*Производственно-коммерческие цели* ориентированы на производство определенной продукции, ее продажу потребителям, получение дохода и прибыли. Их реализация обеспечивается определенным образом организованным взаимодействием между

сотрудниками, сотрудничеством, доверием и взаимопониманием, т. е. снова оказывается зависящей от социальных факторов – личностных характеристик и характера отношений между людьми в организации.

*Социальные цели* организации возникают и существуют в связи с необходимостью удовлетворения потребностей занятых в ней работников и членов их семей в определенном наборе жизненных благ, обеспечивающих условия их воспроизводства не только как рабочей силы, но и как личностей, участников определенных социальных групп и общества в целом. Таким образом, в управлении социальной сферой организации важно учитывать, что ее социальные цели связаны с наличием и жизнедеятельностью не только отдельных работников, но и различных групп, из которых складывается и социальная общность персонала, и организация в целом. Это обстоятельство значительно усложняет задачи социального управления, преследующего достижение названных целей.

Доминирующая роль экономических задач часто мешает руководителям коммерческой организации увидеть социальную (или человеческую) сторону жизни управляемой ими организации и понять важнейшую роль этого компонента в достижении основной цели. Тем не менее успешная реализация экономической функции и достижение экономических целей возможны лишь благодаря выполнению других, базовых, функций, в частности, социальной, заключающейся в удовлетворении личных, групповых и коллективных потребностей сотрудников организации как членов ее общности. Существование социальной функции хозяйственной организации обусловлено ее человеческой природой, персональным составом и личностными особенностями сотрудников, жесткой «включенностью» последних в конкретную социокультурную среду.

### ***Контрольные вопросы и задания***

1. Дайте определение системы; охарактеризуйте отличие открытых и закрытых систем.

2. В чем состоят особенности социальной системы?
3. Как соотносятся между собой субъект и объект управления в социальных системах?
4. Охарактеризуйте суть основных свойств системы (социальной системы).
5. Назовите базовые цели хозяйственной организации, прокомментируйте взаимосвязь между ними.
6. Дайте характеристику хозяйственной организации как социальной системы.

### **1.5. Понятие социального развития организации**

Социальная сущность организации проявляется в реализации своих целей через достижение личностных целей своих работников. Люди объединяются и работают в организации до тех пор, пока получают то, что нужно каждому из них (доход, общение, реализацию своих способностей, профессиональное продвижение и пр.). При этом запросы членов организации постоянно растут, поскольку повышение уровня профессионализма и квалификации работников требуют расширения сферы их приложения и роста самостоятельности. Качественное изменение социальных ресурсов связано с качественными изменениями самой организации как целостного организма, в результате которых вся организационная система переходит на более высокий уровень. Достигнутый результат является итогом процесса социального развития персонала организации [4].

Как объект целенаправленного управления, персонал каждой организации имеет специфические признаки (профессионально-квалификационные, психологические, социально-демографические и др.), которые руководитель должен учитывать при постановке практических задач и определении сроков и качества их выполнения. Социальные взаимодействия и коммуникации, в том числе и неформальные, – неотъемлемые элементы фундаментального процесса деятельности любой организации. Поэтому управление организацией всегда имеет выраженный социальный характер, а ее развитие непосредственно зависит от развития персонала.

*Социальное развитие организации* – комплекс преобразований элементов и взаимодействий социальных ресурсов организации, результатом которых является переход всей организационной системы в качественно иное состояние, повышающее ее устойчивость и расширяющее функциональные и адаптационные возможности.

Развитие организации является следствием количественных и качественных изменений ее внутренней структуры. Однако далеко не все изменения способствуют развитию, большинство из них направлено на сохранение существующего положения. Некоторые в определенных случаях могут привести к регрессу организационной системы — утрате позитивных качеств, потере устойчивости и конкурентоспособности.

*Сохранение существующего положения организации* и достигнутых результатов осуществляется через воспроизводство одних и тех же характеристик материально-технических, финансовых и социальных ресурсов. На место выбывающих работников принимаются люди той же профессии и того же уровня квалификации, которым предлагается стандартный социальный пакет, не изменяющийся длительное время. В производственном процессе используются проверенные временем материалы, оборудование ремонтируется и поддерживается в рабочем состоянии, параметры технологического процесса отлажены и имеют длительную историю. Сохраняются устойчивые партнерские отношения с финансовыми структурами, заключаемые договоры с потребителями содержат известные положения.

В условиях стабильности и предсказуемости внешней среды, при сохранении постоянных объемов спроса на конечный продукт такая тактика, как использование традиционных методов управления организацией и избегание руководством нововведений, не обязательно приведет к ее стагнации и утрате конкурентоспособности. Изменение количественных характеристик рыночной ниши, в которой действует организация, может даже привести к ее росту (увеличению размера параметра, элемента или всей организации), но не будет сопровождаться изменением качественных характеристик.

*Регресс* организационной системы обычно связан с низким уровнем адаптационных возможностей, что не позволяет быстро реагировать на вызовы внешней среды и в полной мере соответствовать изменяющимся требованиям рынка. Количественные изменения в структуре организации (расширение численного состава работников, финансовые займы, дополнительная покупка оборудования) в этом случае увеличивают ее расходы, которые не покрываются доходами. К негативному результату могут привести и качественные изменения социальных ресурсов, если они не отвечают стратегическим целям организации, а дают кратковременный эффект.

Например, в отдельных организациях используется практика испытательных сроков для привлечения специалистов, особенно выпускников вузов или студентов старших курсов, на временную работу. Выполнение «проверочной» работы в течение короткого срока оплачивается в половинном размере, а сам кандидат на должность не получает в это время никаких социальных льгот. Продукт такого труда оценивается как не соответствующий заявленным критериям. Работник увольняется, а организация получает результат проделанной работы, экономию средств и отсутствие социальной ответственности. Но в стратегическом плане работодатель все равно проигрывает, поскольку каждого нового сотрудника нужно заново знакомить с правами и обязанностями, соответствующими его служебному положению, вводить в коллектив, разъяснять и контролировать его действия, т. е. выполнять массу дополнительных управленческих воздействий, в которых постоянный сотрудник не нуждается. Кроме того, созданный временным работником продукт обычно нуждается в доработке, что в конечном счете удорожает его стоимость. Одновременно снижается качество человеческих ресурсов организации, поскольку члены коллектива не уверены в стабильности своего служебного положения и сами рассматривают данное место работы как временное, что не стимулирует творческую активность и желание повышать и реализовывать свой профессиональный потенциал [4].

Социальное развитие организации возможно лишь на основе продуманной и всесторонней модернизации как ее материально-технической, так и социальной базы, что предполагает грамотное использование способностей и возможностей персонала в процессе перестройки производственного процесса, т. е. профессиональное социальное управление его развитием.

*Управление социальным развитием организации* – система целенаправленных воздействий на совместную трудовую деятельность персонала в целях реализации задач, стоящих перед организацией (стратегических целей организации) и совершенствования всех аспектов ее функционирования [4].

В общем случае задача управления социальным развитием организации заключается в целенаправленном воздействии на ее социальную систему.

Формирование системы управления социальным развитием организации требует опоры на ряд *принципов*, которым необходимо следовать при построении любой системы или подсистемы управления организацией [30].

1. *Принцип системности* является ведущим, в соответствии с ним управление социальным развитием представляет собой систему, т. е. целостную совокупность взаимосвязанных элементов, являющихся в свою очередь также системами. Применение принципа системности логически обуславливает необходимость использования остальных принципов.

2. *Принцип подчиненности*, согласно которому цели управления социальным развитием организации носят подчиненный характер по отношению к ее основным экономическим целям. Однако подчинение в данном случае означает лишь то, что источником средств на решение социальных задач могут служить только доходы, приносимые результатами экономической деятельности. Однако высокие экономические результаты могут достигаться лишь трудом персонала, в основе которого лежат соответствующие мотивы и стимулы.

3. *Принцип необходимого разнообразия* требует, чтобы система управления социальным развитием организации по составу вы-



Рис. 1.2. Общее строение социальной системы организации как объекта управления

полняемых ею функций и возможностям реагирования на изменения социальной подсистемы соответствовала сложности последней.

4. *Принцип сензитивности* предполагает, что система управления социальным развитием должна быть чувствительна к негативным воздействиям на работников организации других подсистем, прежде всего производственно-технологической подсистемы.

5. *Принцип полноты* предписывает необходимость охвата управленческим воздействием всех социальных аспектов функционирования организации.

6. *Принцип рациональности* предполагает, что следование ему должно обеспечить простоту и экономичность организационных решений.

Согласно постулатам системного анализа любая подсистема является самостоятельной системой. Поэтому, анализируя задачи управления социальным развитием, правомерно говорить о социальной системе организации как об особом объекте управления (рис. 1.2) [30].

*Социальную систему организации* образует (рис. 1.3), во-первых, ее персонал, понимаемый не как некий набор безликих фигур, переставляемых руководством в силу иногда субъективно понимаемых требований производственной или экономической ситуации, а как *социальная общность (социум) ее работников* со всей совокупностью фактических значений признаков, характеризующих данный социальный феномен. Социальная общность работников организации (персонала) характеризуется рядом важных признаков:



Рис. 1.3. Детализированное строение социальной системы организации

численностью и персональным составом работников, руководителей и лидеров, функционально-должностной и социально-ролевой структурами, культурой и системой социального контроля трудового поведения, социально-демографическими и профессионально-квалификационными признаками.

Особое значение для функционирования и развития социума организации имеет *персональный состав руководителей*, в силу своих личностных качеств реализующих определенные, присущие

конкретно им стили лидерства и типы власти (влияния). Выполняя свои официальные управленческие функции, официальные руководители в процессе непосредственного взаимодействия с подчиненными, благодаря своему статусу, вольно или невольно создают систему не только формальных, служебных, операционально-трудовых отношений, но и оказывают существенное влияние на характер неформальных связей и отношений между остальными сотрудниками. Они во многом формируют и определяют особенности социально-психологического климата подразделений и организации в целом, а также особенности ее культуры как интегральной совокупности регуляторов поведения персонала. При отсутствии или недостатке у официальных руководителей качеств, необходимых для эффективного выполнения данной функции, выдвигаются *неформальные лидеры*, восполняющие дефицит управленческого воздействия и потребность исполнителей в организующем начале.

*Культура организации* несет на себе заметную печать более широкой культуры социальной среды организации, отражая принадлежность сотрудников организации к различным социальным группам, находящимся за ее пределами, к другим сообществам, слоям и классам и, следовательно, их приверженность ценностям, интересам и мотивам поведения, не связанным напрямую с работой. Культура организации заключается в ценностно-нормативных регуляторах поведения персонала и тем самым определяет систему неформальных социально-психологических отношений, регулируемых в основном неявным образом, а также характер взаимосвязи этих отношений с формальными отношениями. Вместе с тем очевидно, что культура организации находится и формируется под непосредственным влиянием институциональных (хозяйственных) целей организации. Поэтому ее следует рассматривать как определенный симбиоз требований внешней культурной среды и внутреннего производственного процесса, подчиненного основной экономической функции организации.

Вторая составляющая социальной системы организации — ее *социальная инфраструктура*, или материально-вещественные

условия и средства удовлетворения потребностей работников как социальных индивидов и членов их семей. Социальную инфраструктуру организации составляют учреждения, обеспечивающие предоставление работникам и членам их семей определенного набора благ и услуг, служащего удовлетворению их актуальных социальных потребностей (так называемый социальный пакет). В социальную инфраструктуру входят также предназначенные для выполнения соответствующих функций здания, сооружения, помещения, оборудование, приборы, инвентарь и пр. Например, жилой фонд, столовые, буфеты, медицинские кабинеты, поликлиники, детские сады, учебные классы, стенды и тренажеры, комнаты отдыха, дома отдыха и санатории, детские лагеря, библиотеки, музеи, помещения для занятий разными видами искусств и ремеслами (живописью, музыкой, хореографией и др.), стадионы, спортивные площадки, парковки и т. п.

В зависимости от масштабов, формы собственности, подчиненности, местоположения и других условий организация может располагать развитой собственной социальной инфраструктурой, иметь набор отдельных элементов или рассчитывать на кооперацию с другими организациями и на муниципальную базу социальной сферы. Но при любом варианте забота о социальной инфраструктуре является важнейшим требованием к управлению социальным развитием персонала [4].

Таким образом, реальное управление социальным развитием организации предполагает целенаправленное воздействие субъектов социального управления на два качественно разных объекта: социальную общность работников и социальную инфраструктуру организации. Это позволит всей организационной системе перейти в новое качественное состояние, повышающее ее устойчивость и расширяющее ее функциональные и адаптационные возможности.

### *Контрольные вопросы и задания*

1. Раскройте сущность таких понятий, как социальное развитие организации и управление социальным развитием организации.

2. Приведите примеры, когда изменения направлены на социальное развитие персонала, когда на сохранение существующего положения, а когда приводят к регрессу организационной системы.

3. Какие принципы следует учитывать при формировании системы управления социальным развитием организации?

4. Раскройте сущность и взаимосвязь элементов социальной системы организации.

## *Глава 2*

### **ОТЕЧЕСТВЕННЫЙ ОПЫТ УПРАВЛЕНИЯ СОЦИАЛЬНЫМ РАЗВИТИЕМ ОРГАНИЗАЦИИ**

#### **2.1. Первый опыт социального управления в Советской России (1917–1925 гг.). Коммунистическая трудовая этика**

Отечественная практика управления процессами социального развития организаций имеет богатую историю и опыт. С первых лет Советской власти была установлена система централизованного административного управления экономикой и распределения социальных благ. В годы Гражданской войны (1918–1921 гг.) социальное управление опиралось на принципы так называемого военного коммунизма, включающие в себя всеобщую трудовую повинность, запрет частной торговли, насильственное изъятие продуктов сельского хозяйства у крестьян, жестко нормированное распределение продовольствия и товаров потребления среди населения. Основным и практически единственным субъектом социальной политики стало государство. Оно полностью взяло на себя ответственность за уровень благосостояния, здоровья, образования, предоставления благ духовной и физической культуры всем гражданам. В этом смысле Советское государство можно было бы считать социальным, но по сути оно таковым не являлось, поскольку финансирование социальной сферы осуществлялось по остаточному принципу.

Одним из первых массовых опытов управления социальным развитием организаций можно считать введение *рабочего контроля*

над производством и распределением продуктов в 1917 г., после прихода к власти большевиков. Суть рабочего контроля была выражена следующим образом: «В интересах планомерного регулирования народного хозяйства во всех промышленных, торговых, банковых, сельскохозяйственных, транспортных, кооперативных, производительных товариществах и пр. предприятиях, имеющих наемных рабочих или же дающих работу на дом, вводится рабочий контроль над производством, куплей, продажей продуктов и сырых материалов, хранением их, а также над финансовой стороной предприятия» [7]. Рабочий контроль реализовался через фабрично-заводские комитеты, советы старост и другие выборные учреждения, создаваемые рабочими. Решения этих органов были обязательными для владельцев предприятий, которые вместе с представителями рабочих должны были нести ответственность перед государством за порядок, дисциплину и охрану имущества. Предприятия, администрация и собственники которых препятствовали рабочему контролю, подлежали национализации.

Введение рабочего контроля, изношенность технической базы и Гражданская война способствовали дезорганизации всей экономической системы; наметился резкий спад производства, произошло снижение производительности труда и обнищание основной массы населения. Советское правительство вынуждено было принимать экстренные меры. Комплекс экономических приоритетов был обнародован еще весной 1918 г.:

- рост производительности труда;
- развитие материальной базы индустриального производства;
- повышение образовательного и культурного уровня населения;
- укрепление трудовой дисциплины;
- улучшение организации труда.

Начало становления научной организации труда (НОТ) в России обычно связывают с именами таких известных ученых, как А. К. Гастев, П. М. Керженцев, Н. А. Витке и др. Они убедительно доказали, что эффективность развития производства обеспечивается не только путем улучшения процесса использования предметов и орудий труда, но и другими факторами. К ним относятся

навыки, опыт, подготовка, сноровка работника; культура людей; их сознательное отношение к делу; удовлетворенность работой; создание в трудовых коллективах благоприятной социально-психологической атмосферы. Ученые считали, что практика хозяйствования должна «считаться с человеком как активным фактором, а не пассивным элементом производственного процесса».

Еще в начале 1920-х гг. российские специалисты по НОТ отметили ограниченность тейлоризма и фордизма. Решая задачу «учиться работать», они настаивали на том, что под научной организацией труда надлежит понимать организацию, основанную на тщательном изучении производственного процесса со всеми сопровождающими его условиями и факторами.

В качестве одного из инструментов повышения производительности труда было предложено «экономическое соревнование» (в дальнейшем получившее название *социалистическое соревнование*). Оно основывалось на гласности, сравнимости результатов и практическом повторении лучшего опыта, поощрении тех, кто больше и результативнее работает, наказании нарушителей дисциплины и дезорганизаторов трудового процесса. Признавалась полезной инициатива профсоюзов по использованию в новых условиях сдельной и премиальной форм оплаты труда, введению на национализированных предприятиях правил внутреннего распорядка, установлению норм выработки и учету производительности труда.

Экономическая и социальная политика «военного коммунизма» быстро показала свою несостоятельность. Поэтому весной 1921 г. было принято решение о переходе к новой экономической политике (нэп), заключавшейся в реабилитации частной собственности и рыночных механизмов регулирования производства. Чтобы не упустить рычаги управления экономикой, Советская власть одновременно с введением нэпа приступила к созданию системы государственного планирования (Госплана). Разумное сочетание рыночных механизмов и централизованного планирования позволило уже в 1927 г. превысить довоенный уровень потребления пищевых продуктов и практически восстановить экономику [29].

Таким образом, в условиях командно-административной экономики с первых лет Советской власти одним из главных направлений деятельности государства было удовлетворение минимально необходимых потребностей населения в питании, жилье, топливе и одежде. В период первых пятилеток, когда осуществлялась программа индустриализации, социальная инфраструктура в центральных промышленных районах реконструировалась и расширялась, а на осваиваемых новых территориях — только формировалась.

В комплекс функций воспроизводства рабочей силы, осуществляемых на уровне организаций, включались функции по обеспечению условий как для профессионального обучения работников, так и для общеобразовательной подготовки в школах фабрично-заводского ученичества.

Идеология русского коммунизма соответствовала переходу к индустриальной эпохе. Но если протестантизм, основываясь на индивидуализме и педантизме западного человека, формулирует принцип рационального принятия решения отдельной личностью с ориентацией на получение индивидуального результата (каждый полагается только на себя), то коммунизм исходит из импульсивности и коллективизма. Приведем определение В. И. Ленина сути коммунистического труда: «Бесплатный труд на пользу общества, труд, производимый не для отбытия определенной повинности, не для получения права на определенные продукты, не по заранее установленным и узаконенным нормам, а труд добровольный, труд вне нормы, труд, даваемый без расчета на вознаграждение, без условия о вознаграждении, труд по привычке трудиться на общую пользу и по сознательному (перешедшему в привычку) отношению к необходимости труда на общую пользу, труд, как потребность здорового организма» [22].

Коммунистическая этика предполагает получение человеком награды от самого процесса труда, который является следствием привычки. Следовательно, чтобы человек был счастлив, он должен привычно участвовать в трудовом процессе («счастье в труде»). Такой идеал, с использованием привычки как инструментальной нормы, в принципе недостижим (так как человеку свойственно

испытывать радость не только от процесса, но и от результатов труда). Но если привычку поддерживать с помощью насильственного принуждения (а не с помощью нравственных инструментов), то стремление к идеалу «счастье в труде» становится единственно возможным стремлением. Вместе с формированием новой этики возникают соответствующие ей формы труда — коммунистические субботники, трудовые коллективы ударного труда.

В дальнейшем большевики осознали, что подъем экономики, рост производительности труда и улучшение жизни людей должны опираться не на энтузиазм, а с помощью энтузиазма — на личный интерес, заинтересованность каждого и хозяйственный расчет. Были повышены денежные выплаты, увеличены продовольственные пайки, стали выдаваться в качестве поощрений остродефицитные по тому времени предметы хозяйственного обихода, одежда и обувь. В то же время начинает складываться система психологического и административного стимулирования (так называемое моральное поощрение): публичное чествование передовиков производства, присвоение им почетных званий, знаков отличия, включая специально учрежденный орден Трудового Красного Знамени.

Приведем определения разновидностей стимулирования.

*Денежное стимулирование* — стимулирование посредством выплаты премий, бонусов или наложения штрафов, которое нацеливает работника на достижение определенного результата, имеющего заданные параметры.

*Психологическое стимулирование* — комплекс психологических мер, направленных на пробуждение энтузиазма к профессиональной деятельности. Главная цель данного стимулирования — заинтересовать работника в самом процессе труда.

*Административное стимулирование* — комплекс мер, направленных на содержательное или буквальное выполнение работником трудовых процедур. Данные меры включают в себя все инструменты власти: приказ, распоряжение, продвижение или понижение служебного статуса и т. п.

В годы становления Советской власти (1917–1925 гг.) возникает социалистическая модель индустриального общества, а также социалистического предприятия. Крайние вариации – от «военного коммунизма» до «новой экономической политики» – принесли противоречивые результаты, но смогли стать фундаментом индустриальной революции.

### *Контрольные вопросы и задания*

1. Опишите сущность научной организации труда в России.
2. Опишите сущность рабочего контроля, социалистического соревнования, государственного планирования.
3. Опишите сущность коммунистической трудовой этики.

## **2.2. Построение индустриального общества в России (1925–1961 гг.)**

Период (1925–1961 гг.) был эпохой колоссального взлета экономики СССР. Только за первую пятилетку (1928/29–1932/33 гг.) было введено в строй 1500 новых промышленных предприятий. Объем продукции вырос в три раза. Удельный вес промышленной продукции в ВВП составил 71 %. Страна создала собственное машиностроение и стала независимой в технико-экономическом отношении. Результаты второй пятилетки были не менее впечатляющими: построено 4500 новых промышленных предприятий, увеличен в два раза выпуск промышленной продукции, удельный вес промышленности в ВВП составил 77 %.

К 1930-м гг. советское правительство официально объявило о ликвидации безработицы. Образование стало бесплатным, развивалась сеть дошкольных и внешкольных детских учреждений, строились новые санатории, дома культуры, библиотеки, театры. Различия в жизненных условиях рабочих, колхозников, интеллигенции, руководителей разного уровня были относительно невелики, хотя для некоторых категорий граждан устанавливались привилегии.

С конца 1920-х гг. в промышленности использовалась *система хозрасчетного стимулирования*, учитывающая личную заинтересованность работников в достижении плановых показателей. При этом предусматривалось удовлетворение потребностей работника предприятия в жилье, бытовом и культурном обслуживании за счет отчислений от прибыли.

В целях дальнейшего усиления заинтересованности предприятий в выполнении производственных заданий Совет труда и обороны в 1931 г. принял постановление, которое предусматривало сохранение в распоряжении предприятия 50 % сверхплановой прибыли и ее использование на улучшение быта рабочих и служащих, их индивидуальное премирование. В ряде отраслей промышленности разрабатывались специальные программы обеспечения работников жильем, медицинским обслуживанием, школами и учреждениями культуры.

К сожалению, эти успехи были оплачены дорого. В первом же году пятилетки была введена карточная система распределения хлеба, просуществовавшая до января 1935 г. В 1931–1933 гг. разразился очередной голод, в результате которого население сократилось на 7,7 млн. чел. Детская смертность в 1935–1939 гг. превысила 20 %. Сдерживать недовольство населения могла только угроза массовых репрессий, пик которых пришелся на вторую половину 1930-х гг. В декабре 1939 г. правительство приняло постановление «О мероприятиях по улучшению трудовой дисциплины», предусматривающее увольнение с передачей дела в суд за 20 минут опоздания на работу. Были запрещены увольнения и переходы с одного места работы на другое по инициативе самих работников [29]. Индустриальное общество в России было построено на трудовом энтузиазме миллионов людей и на костях миллионов рабов сталинского ГУЛАГа.

Тем не менее высокие темпы индустриализации способствовали росту ВВП и национального дохода. Этот прогрессивный процесс был прерван Великой Отечественной войной 1941–1945 гг. Высокий научно-технический и промышленный потенциал, созданный в годы предвоенных пятилеток, и значительно выросшие

за годы войны производственные мощности оборонного комплекса позволили после ее окончания быстро восстановить разрушенные войной хозяйственные объекты, значительно увеличить их число и производственную мощность. Это дало возможность постоянно увеличивать объем средств, направляемых на удовлетворение социальных потребностей трудящихся в жилье, образовании, детских учреждениях, медицинском обслуживании, лечении, отдыхе, занятиях спортом, повышении культурного уровня. Так, например, расходы на социально-культурные мероприятия (просвещение, здравоохранение, социальное страхование и социальное обеспечение) всего за 10 лет — с 1946 по 1955 г. — увеличились более чем в восемь раз. Проводилась политика повышения реальной заработной платы, роста душевого потребления более ценных продуктов питания и товаров широкого потребления (отметим, что обратной стороной цены послевоенного восстановления городов и подъема промышленности был отбор «излишков» зерна у крестьян и обнищание сельского населения, вынужденного в поисках куска хлеба двинуться в города).

Однако именно в этот период были заложены основные принципы социальной деятельности организаций в России. Предоставление социальных благ в СССР осуществлялось как в виде распределения по труду в зависимости от результатов работы, так и через общественные фонды потребления с учетом степени нуждаемости отдельных групп населения. Из этих фондов покрывались расходы на образование, здравоохранение, выплату пенсий, стипендий и пособий, иные социальные цели (рис. 2.1) [28]. Средства на пополнение фондов распределялись централизованно из бюджета государства, в который предприятия отчисляли всю прибыль.

В середине 1950-х гг. произошли важные изменения в государственной социальной политике, касающиеся механизма распределения средств на социальные нужды. Новым руководством во главе с Н. Хрущевым было принято принципиально важное решение о существенном перераспределении национального дохода в пользу отраслей социальной сферы, а затем еще одно не менее важное решение о предоставлении предприятиям права создавать

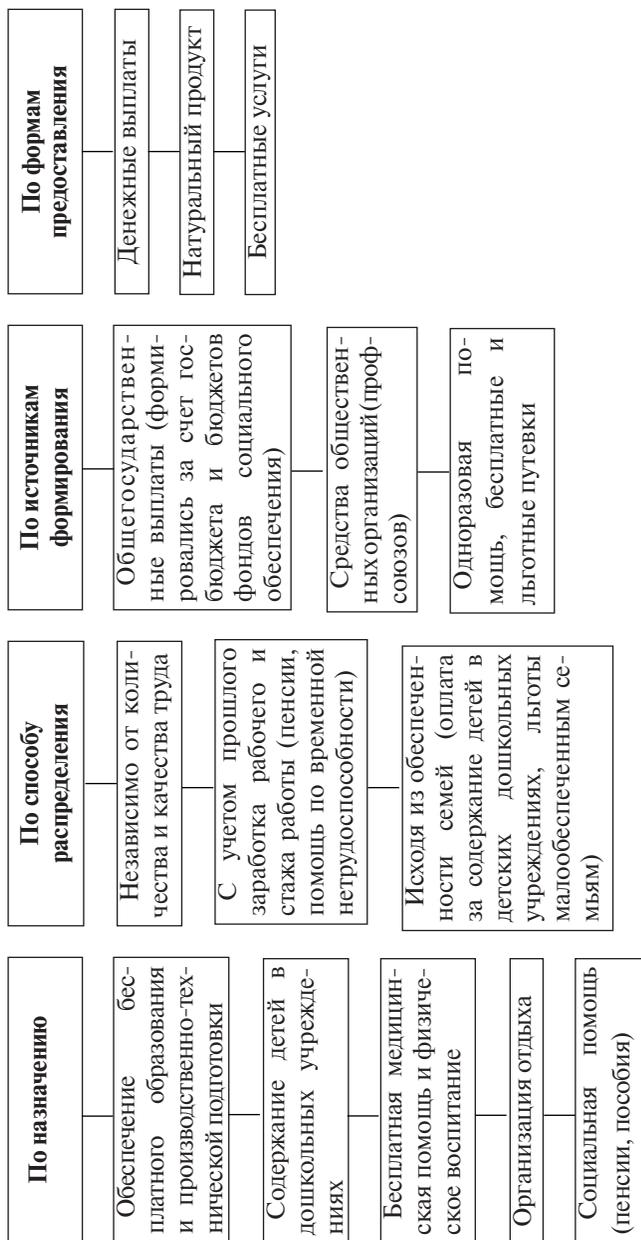


Рис. 2.1. Общественные фонды потребления

за счет полученной ими прибыли собственный фонд для улучшения культурно-бытовых условий работников и совершенствования производства. Эта мера была объективно обусловлена резким увеличением числа хозяйствующих субъектов и масштабов общественного производства, что заметно уменьшало возможности и эффективность централизованного директивного управления всеми аспектами их деятельности, включая развитие социальной сферы.

### *Контрольные вопросы и задания*

1. Опишите особенности развития индустриализации в СССР и удовлетворения различных социальных потребностей трудящихся.
2. Что такое общественные фонды потребления?
3. Опишите, какие произошли изменения в государственной социальной политике в середине 50-х гг. XX в.

### **2.3. Институционализация социального планирования на предприятии (1961–1985 гг.)**

Следующим этапом в отечественном опыте управления социальными процессами можно условно выделить период с 1961 по 1985 г.

По мере дальнейшего роста экономики и благосостояния населения росло число крупных предприятий, располагавших развитой социальной инфраструктурой (собственным жилищным фондом, детскими и медицинскими учреждениями, спортивными сооружениями, объектами культурного назначения и отдыха), возрастала их роль как самостоятельных субъектов социального управления. В связи с этим в начале 1960-х гг. возникла, получила одобрение руководства страны и начала в больших масштабах осуществляться *идея планирования социального развития предприятий*.

Реализации этой идеи значительно способствовала экономическая реформа 1963 г., благодаря которой значительно расширились собственные фонды предприятий, которые они могли направлять на решение собственных социальных задач. Первый план социаль-

ного развития предприятия был разработан и реализован на ленинградском машиностроительном объединении «Светлана» в середине 1960-х гг. Опыт управления социальными процессами на уровне отдельных хозяйственных объектов, полученный этим и другими предприятиями в те годы, оказался положительным, привлек внимание широкого круга не только руководителей предприятий и кадровых служб [29].

Можно сказать, что с этого времени социальное планирование на предприятиях становится массовым, приобретает черты социального движения. Но самое главное – социальное планирование становится официальным социальным институтом. Разработка и реализация планов социального развития с этого момента превращаются из занятия отдельных энтузиастов в одну из обязательных функций управления предприятием. Соответственно на предприятиях создаются функциональные подразделения или должностные единицы, ответственные за социальное планирование. В течение последующих лет широко распространившаяся практика управления социальными процессами на предприятиях позволила создать необходимые теоретические, методические и организационные основы управления социальным развитием организаций.

Так, в 1976–1980 гг. была разработана и рекомендована типовая методика составления планов социального развития; предлагалось намечать проведение мероприятий по следующим разделам:

- изменение социально-демографической структуры производственного коллектива;

- повышение квалификации и образовательного уровня работников;

- улучшение условий труда и охрана здоровья работников;

- улучшение бытового обслуживания, отдыха трудящихся и их семей;

- коммунистическое воспитание и развитие общественной активности.

Важная роль планов социального развития в социальном управлении была закреплена в Конституции СССР, принятой в 1977 г. Отдельная статья основного закона устанавливала, что трудовые

коллективы участвуют в обсуждении и решении государственных и общественных дел; в планировании производства и социального развитием; в обсуждении и решении вопросов управления предприятием; в подготовке и расстановке кадров; в улучшении условий труда и быта; в использовании средств, предназначенных для развития производства, а также для социально-культурных мероприятий и материального поощрения.

Более чем 20-летняя (с 1961 по 1985 г.) практика управления и планирования развития социальной инфраструктуры предприятий, отраслей и регионов СССР отразила углубление социальных и расширение экономических функций предприятий. Особенно это касается разработки планов социального развития, системы показателей социальной инфраструктуры для оценки ее состояния и развития, системы социально-экономических нормативов развития предприятий, социальных паспортов объектов социальной инфраструктуры и др.

### *Контрольные вопросы и задания*

1. На каком предприятии был впервые разработан и реализован план социального развития предприятия?
2. Раскройте особенности социального планирования как официального социального института.
3. Какие мероприятия предлагались для проведения в организации по типовой методике составления планов социального развития?

## **2.4. Источники финансирования программ социального развития. Методы социального управления**

Главным источником финансирования строительства объектов социальной инфраструктуры были целевые централизованные капитальные вложения промышленных министерств и ведомств.

С 1936 г. на предприятиях устанавливается единый фонд директора, формируемый из части прибыли предприятия. Он предназначался для финансирования строительства жилья для работников предприятия и создания условий культурно-бытового обслуживания

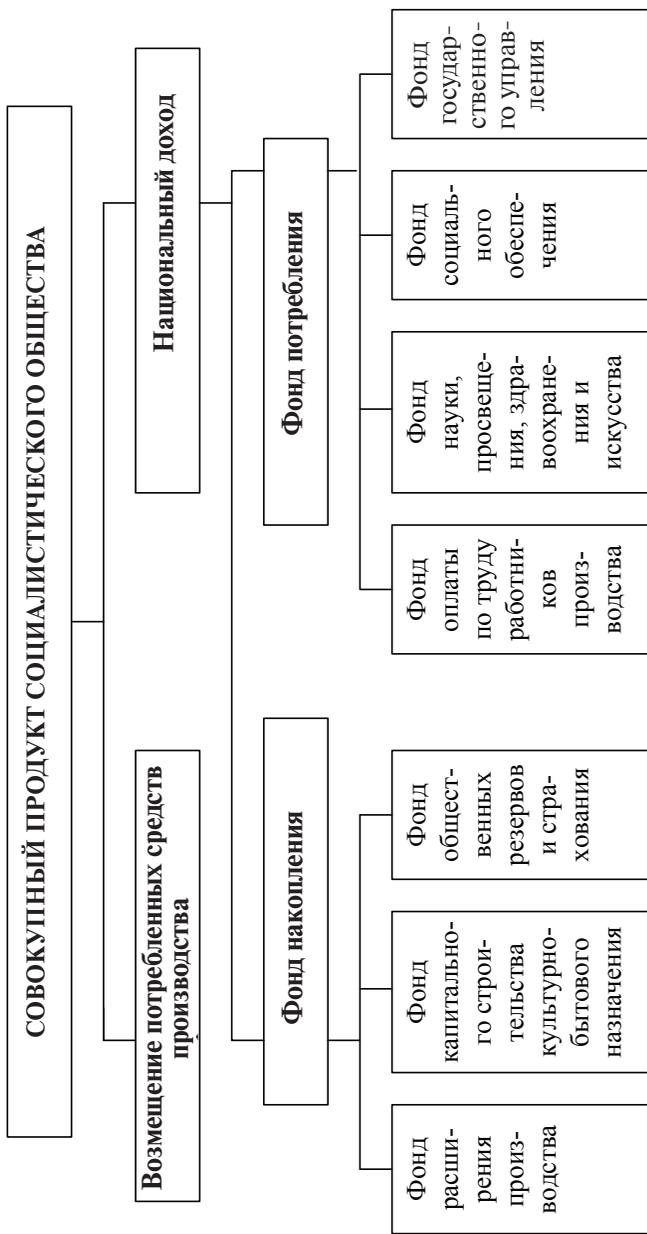


Рис. 2.2. Схема распределения совокупного продукта в социалистическом обществе

ния производственного коллектива. В 1955 г. этот фонд был преобразован в фонд предприятия для улучшения культурно-бытовых условий работников и совершенствования производства.

Рассмотрим, как распределялся в СССР национальный доход (совокупный общественный продукт за вычетом части, идущей на возмещение потребленных средств производства). Он делился на два больших фонда: фонд накопления, за счет которого осуществлялся рост и совершенствование производства, и фонд потребления, за счет которого обеспечивалось удовлетворение материальных и культурных потребностей общества (рис. 2.2). Также часть национального дохода шла на нужды обороны страны [36].

Из фонда накопления преимущественная часть обращалась на цели расширения производства. Другая часть фонда накопления обращалась на цели капитального строительства культурно-бытового назначения (школы, больницы, учреждения обслуживания). Третья часть фонда накопления образовывала резервный, или страховой, фонд общества. Государственные резервы сырья, топлива, продовольствия, а также резервные фонды в колхозах позволяли предотвращать перебои в процессе воспроизводства.

Фонд потребления в свою очередь состоял из двух частей. Основную часть фонда потребления составлял фонд оплаты по труду работников производства, который шел на заработную плату занятых в производстве рабочих и служащих, на оплату труда колхозников и т. д. Другую часть составлял фонд общественного потребления, за счет которого покрывались разнообразные нужды общества. Часть фонда общественного потребления расходовалась на социально-культурные цели: на покрытие растущих потребностей общества в области науки, просвещения, здравоохранения, искусства и в других областях культуры и быта. Из этой части получали заработную плату работники отраслей культуры и бытового обслуживания. Часть фонда общественного потребления образовывала фонд социального обеспечения. Этот фонд служил целям оказания государственной помощи многодетным и одиноким матерям, детям, пенсионерам, инвалидам. Часть фонда общественного потребления шла на покрытие издержек управления – на оплату работников государственного аппарата и т. д.

Ограниченное количество товаров и продуктов питания в 1930-е гг. способствовало организации на предприятиях специальных систем отделов рабочего снабжения (ОРС), которые осуществляли торговое и бытовое обслуживание работников предприятия. На их долю к началу 1935 г. приходилась 1/5 часть всего объема розничного товарооборота государственной и кооперативной торговли страны. С развитием ОРСов стали формироваться подсобные сельскохозяйственные отделения и подразделения бытового обслуживания на предприятиях.

Уже на первых этапах развития советского социалистического общества появилось множество объектов социальной инфраструктуры в промышленности: жилые дома, предприятия общественного питания, оздоровительные учреждения, клубы, дома и дворцы культуры, библиотеки и т. п. Такая политика способствовала тому, что на предприятиях формировалась социальная инфраструктура с ориентацией на обеспечение притока работников в промышленность, их адаптацию к новым условиям производства и приобщению к культуре и городскому образу жизни.

Система социального обеспечения сыграла важнейшую роль в годы Великой Отечественной войны 1941–1945 гг.: она стала весьма существенным социальным механизмом, который помог нашему народу перенести тяжелейшие испытания. Значение системы социального обеспечения не только в том, что она обеспечивала удовлетворение потребностей работников (очень часто минимальных), но прежде всего в том, что она ориентировала людей на взаимовыручку и взаимоподдержку.

С середины 1950-х гг. наметился сдвиг в направлении поддержки производственной демократии, возрождения принципа заинтересованности в результатах хозяйствования, усиления денежных стимулов к работе, упорядочения нормирования и оплаты труда. В целях повышения производительности труда как определенного условия роста общественного производства и, следовательно, народного благосостояния признавалось необходимым всемерно содействовать техническому перевооружению индустриальных секторов экономики и сельского хозяйства, поощрять изобретателей и рационализаторов.

В это время Советский Союз ратифицировал многие конвенции Международной организации труда (МОТ). Широко распространялись такие формы управления персоналом, как производственные совещания и массовые соревнования, создавались общественные бюро экономического анализа и группы содействия НТП. Впервые начинают заключаться коллективные договоры на предприятиях.

В 1960-е гг. получают широкое распространение такие поощрения, как вручение почетных грамот, вымпелов, переходящих знамен и других знаков трудового отличия, занесение имен передовиков соревнования в Книги славы, награждение орденами и медалями, присвоение звания Героя Социалистического Труда и т. п.

Во второй половине 1960-х гг. был проведен ряд экономических реформ. Предприятия получили право оставлять в своем распоряжении определенную долю получаемых доходов. Наряду с фондом оплаты труда и суммой централизованных капиталовложений выделялись средства стимулирования, состоящие из трех частей:

1) фонда самофинансирования, предназначенного для покрытия расходов на обновление производства;

2) фонда материального поощрения, распределяемого при участии и под контролем трудового коллектива;

3) фонда социально-культурных мероприятий и жилищного строительства (в дополнение к общественным фондам потребления, образуемым государством).

Около 70 % средств общественных фондов потребления поступало из госбюджета, а примерно 30 % складывалось из средств фонда социально-культурных мероприятий и жилищного строительства предприятий. В 1970-е гг. на общественные фонды потребления приходилось в целом около 1/3 предназначенных населению СССР благ (это вдвое больше, чем в 1940 г.).

Особого внимания заслуживает «щекинский метод». По инициативе коллектива Щекинского химического комбината (Тульская область) была разработана система мер, направленных на повышение производительности за счет оптимизации структуры управления и деятельности персонала. Часть персонала была сокращена,

а оставшимся работникам было предложено совмещать профессии и расширять зоны обслуживания. Стимулами служили надбавки к тарифным ставкам и окладам за счет экономии фонда зарплаты, полученной от сокращения персонала.

Пропагандировались «встречные планы», известные еще с 1930-х гг. Они предусматривали принятие трудовыми коллективами повышенных обязательств, внесение соответствующих коррективов в исходящие от отраслевых министерств задания.

Начали внедряться бригадные формы организации труда и хозяйственный подряд в жилищном и промышленном строительстве, а затем и в других отраслях экономики. Они создавались с целью сплотить работников, вызвать стремление трудиться быстрее, обеспечивать лучшее качество и сбережение материалов.

В дальнейшем практика заключения коллективных договоров на предприятиях, в которых определялись обязательства хозяйственных руководителей и фабрично-заводского комитета профсоюзов по улучшению бытовых условий и культурного обслуживания работников предприятия, оказала определенное влияние на совершенствование социальной инфраструктуры в промышленности.

До хозяйственной реформы 1965 г. средства для развития социальной инфраструктуры промышленные предприятия получали по распределению из центра в основном в связи с необходимостью обеспечения условий трудовой, идеологической и бытовой жизнедеятельности производственных коллективов, что определялось правящей партией и политикой руководства страны.

В целях стимулирования развития производства и повышения его эффективности в ходе хозяйственной реформы 1965 г. на предприятиях были образованы *фонды экономического стимулирования*, источником формирования которых стала прибыль предприятия. Размеры средств, выделяемых на развитие социальной инфраструктуры предприятия, ставились в зависимость от результатов его производственно-хозяйственной деятельности. Это обеспечивало расширение условий для удовлетворения комплекса социальных потребностей работников предприятия.

На предприятиях Министерства электротехнической промышленности в начале 1980-х гг. был проведен экономический эксперимент, предусматривающий новый порядок образования фонда социально-культурных мероприятий и жилищного строительства (ФСКМиЖС), в соответствии с которым ФСКМиЖС образовывался в размере 30–50 % от фонда материального поощрения. При этом размер фонда материального поощрения по условиям эксперимента зависел в основном от роста производительности труда (сумма прироста фонда за каждый процент прироста производительности труда, начисленная по нормативной чистой продукции с учетом экономического эффекта нарастающим итогом к базовому году, принималась в размере 2 %).

Постановление «Об улучшении планирования и усилении воздействия хозяйственного механизма на повышение эффективности производства и качества работы» от 12 июля 1979 г. определило новый порядок формирования фондов экономического стимулирования в промышленности. Отчисления от прибыли, поступающие в фонд поощрения и фонд развития производства, в 11-й пятилетке производились по стабильным нормативам (нормативный метод). Фонд социально-культурных мероприятий и жилищного строительства промышленных объединений и предприятий был установлен в пределах 30–50 % от фонда материального поощрения. Кроме того, новый порядок образования фондов поощрения в промышленности определил механизм частичного перераспределения средств, расходуемых на развитие социальной инфраструктуры отрасли, путем создания резерва министерств, используемого для выравнивания социальных инфраструктур предприятий. Дальнейшее совершенствование системы хозрасчетного стимулирования учитывало роль социальной инфраструктуры как одного из факторов, обеспечивающих сочетание коллективных и индивидуальных интересов работников; в частности, размер средств, получаемых предприятиями для развития производства, объектов социальной инфраструктуры и оплаты труда, зависел от результатов их деятельности. Создание предпочтений в жилищном, бытовом, культурном и торговом обслуживании хорошо работаю-

ших коллективов занимало важное место в общем комплексе стимулирования эффективности труда.

К середине 1980-х гг. в промышленности был накоплен значительный потенциал социальной инфраструктуры – существенное улучшение социально-бытовых условий на производстве, рекреационной сферы работающих и членов их семей, жилищной сферы и сферы социально-бытового обслуживания работников предприятия. Этому способствовали исследования и рекомендации отечественных ученых В. Н. Андреева, В. Н. Белкина, С. Г. Важенина, Э. П. Горбунова, В. И. Кантора, Б. Х. Краснопольского, Ю. А. Лаврикова, В. Ф. Майера, К. И. Микульского, А. В. Муравьева, Ю. Л. Неймера, В. П. Петрова, В. Р. Полозова, Н. А. Римашиевской, В. И. Сигова, Ж. Т. Тощенко, Н. Н. Цитовича и др. [10].

Нормативный метод формирования фондов экономического стимулирования в зависимости от результатов хозяйственной деятельности и прибыльности предприятия на определенном этапе экономического развития, вероятно, был оправдан, так как способствовал существенному увеличению отчислений из прибыли предприятия в фонды экономического стимулирования.

В 12-й пятилетке (1985–1990 гг.) возможности предприятий в области развития объектов социальной инфраструктуры и жилищного строительства расширились за счет того, что при недостатке средств фонда социального развития (ФСР) Стройбанк СССР и Госбанк СССР предоставляли предприятиям долгосрочный кредит в пределах 50 % сметной стоимости строительства жилых домов и объектов соцкультбыта. Это позволило направлять из средств фондов социального развития предприятий на капитальное строительство до 40 % всех капитальных вложений в 1989 г.

### *Контрольные вопросы и задания*

1. Расскажите, как распределялся национальный доход в СССР.
2. Опишите различные источники финансирования программ социального развития в СССР.
3. Опишите методы социального управления, используемые в СССР.

## **2.5. Современные проблемы и методы управления социальным развитием организации**

К моменту начала «перестройки» (1985 г.) значительно расширился круг задач социального характера, решавшихся предприятиями самостоятельно. Во многом это было связано с модернизацией производства, механизацией и автоматизацией технологических процессов, сокращением доли ручного и малоквалифицированного труда. На многих предприятиях внедрялись передовые технологии. Происходило развитие отраслей высоких технологий (радиоэлектронной, атомной, аэрокосмической, судостроительной и др.), опирающихся на современные достижения научно-технической мысли. В результате этих процессов значительно повысился уровень технической вооруженности труда, его насыщенность элементами творчества. Существенно возрос культурно-технический уровень рабочего персонала, увеличилась доля специалистов с высшим и средним специальным образованием.

Эти важные социальные изменения требовали новых методов управления персоналом, переноса акцентов с формально-административных, приказных методов руководства на экономические и социально-психологические.

В годы перестройки получила развитие идея о необходимости расширения прав и участия рядовых работников в управлении предприятием. Ранее эта идея уже реализовывалась через институт коллективного договора, заключавшегося на систематической основе между администрацией и трудовым коллективом. Текст коллективного договора включал в себя взаимные обязательства сторон, соответствующие их функциям на предприятии. В него входили обязательства, касающиеся норм трудового поведения и трудовых отношений, административного контроля, оплаты и условий труда, социальных благ и гарантий, предоставляемых работникам. Официальной стороной, представляющей интересы работников, выступала профсоюзная организация. Однако эта практика мало влияла на общие результаты работы предприятий и экономики в целом.

Но общие результаты функционирования экономики, темпы ее роста и повышения качества жизни не позволяли обеспечить стандарты потребления, которых достигли к тому времени развитые страны Запада. Дефицит и очереди в магазинах стали неотъемлемой частью быта работников предприятий.

Выйти из этой ситуации предполагалось с помощью новой социальной политики, опиравшейся на концепцию «человеческого фактора». Ее суть заключалась в ускорении социально-экономического развития страны за счет более рационального использования мотивационной части трудового потенциала работающего населения. Речь шла о значительном повышении роли работников в принятии решений и управлении предприятием в целом и его социальной сферой, об использовании инициативы, творчества как главных факторов труда. Однако попытки воплотить концепцию «человеческого фактора» в практику управления со стороны нового руководства страны во главе с М. Горбачевым не увенчались успехом. Во многом это объясняется неизменившимися общими принципами административно-командного управления экономикой и государственного устройства, сложившимися в годы индустриализации и коллективизации. Эти принципы не только исключали частную собственность и свободу предпринимательства, методы рыночного регулирования, но и подавляли любую личную инициативу в сфере экономики и управления, если она противоречила «линии партии», таким образом препятствуя развитию общества в целом.

В начале 1990-х гг. в политической и социально-экономической жизни общества произошли радикальные перемены. К сожалению, участие в управлении новым государством стало прямо или косвенно инструментом личного обогащения за счет присвоения огромной государственной собственности, созданной предыдущими поколениями ценой невероятных жертв и лишений. В течение десятилетия (1990-е гг.) социальная политика новой власти свелась к неэффективной приватизации и уходу государства из социальной сферы. Согласно либеральным рецептам предприятиям было

рекомендовано как можно быстрее избавляться от объектов социальной инфраструктуры, продав их или передав на баланс муниципалитетам. Муниципалитеты в результате проводимых реформ остались без источников финансирования объектов социальной сферы и в большинстве случаев не имели средств для их эксплуатации и содержания в порядке. Это приводило к выходу из строя и обветшанию объектов социальной инфраструктуры – коммунальных отопительных и энергетических систем, жилищного фонда, канализации и водопровода, объектов здравоохранения; массовой ликвидации дошкольных детских учреждений; разрушению спортивных и культурных объектов. В этом отношении показательны результаты проекта «Инфраструктура и социальная сфера российских предприятий», выполненного ЦЭФИР в 2003 г. [20]. Были опрошены руководители социальной сферой 404 предприятий, получены данные, отражающие динамику сокращения состава и объема социальных услуг, предоставляемых предприятиями своим работникам (табл. 2.1).

Тем не менее предприятия в России продолжают играть активную роль в предоставлении социальных услуг в области социальной инфраструктуры. Такие услуги часто рассматриваются как инструмент привлечения и удержания рабочей силы для укрепления позиций организации на местном рынке труда. На ряде предприятий социальные услуги являются важной формой оплаты труда.

К сожалению, отказ большинства предприятий от содержания объектов социальной сферы пока не компенсируется адекватным увеличением бюджетных расходов на данные цели. Часто у государства нет средств на поддержание в нормальном состоянии объектов социальной инфраструктуры (не говоря об их развитии) в большинстве городов и населенных пунктов. Все это отражается на ухудшении качества жизни населения. Государство в последние годы стремится исправить положение с помощью реализации национальных проектов, систематического повышения размеров пенсий и минимальной ставки заработной платы.

Таблица 2.1

## Изменения социальной инфраструктуры предприятий за 1990–2003 гг.

Показатель	Наименование объектов и отраслей социальной сферы, содержащихся предприятиями				
	Жилье	Медицинские услуги	Детские сады	Дома отдыха, санатории	Другое
Число предприятий, % от опрошенных в 1990 г.	78,5	76,7	69,8	38,2	84,4
<i>Из них</i> Передали все объекты	57,4	22,6	88,5	54,2	55,4
В 2002 г. имели объекты, построенные после 1990 г.	15,1	—	2,0	14,7	17,6
Предоставляли услуги в 2003 г. в разных формах	55,7	90,8	26,0	73,3	76,5
<i>В том числе</i> Содержали объекты на балансе	34,2	67,1	10,4	20,8	76,5
Поддерживали объекты, переданные муниципалитету	5,0	4,0	6,7	0,3	—
Оказывали финансовую поддержку работникам на приобретение услуг	22,0	42,1	8,9	58,7	—
Оказывали поддержку в другой форме	11,7	8,2	3,0	4,5	—

В связи с этим усилия предприятий по развитию своей социальной сферы в настоящее время сильно востребованы. Государство стало поощрять предприятия, прилагающие усилия по развитию своей социальной сферы. Начиная с 2000 г. Минэкономразвития

России и Минздравсоцразвития России с участием заинтересованных федеральных и региональных органов исполнительной власти, общероссийских объединений работодателей и профсоюзов ежегодно стали проводить Всероссийские конкурсы «Российская организация высокой социальной эффективности». Цель конкурса – привлечение общественного внимания к важности решения социальных вопросов на уровне организаций и выявление лучших социальных проектов, создание позитивного социального имиджа [8].

Проведение конкурса – это возможность для организаций продемонстрировать активную внутрикорпоративную политику, достижения по работе с персоналом, улучшению условий и охраны труда, развитию социального партнерства, формированию здорового образа жизни и др. Конкурс проводится ежегодно в два этапа на региональном и федеральном уровнях по номинациям, утверждаемым организационным комитетом по проведению конкурса. В 2013 г. конкурс был представлен по 12 номинациям (табл. 2.2).

Претенденты на участие в конкурсе представляют общие данные о предприятии: год основания; отрасль; наименование выпускаемой продукции (работ, услуг); среднесписочная численность работников (с учетом персонала, обслуживающего объекты ЖКХ и культурного назначения); количество работников, уволившихся по собственному желанию; средний возраст работников организации; наличие коллективного договора (да, нет); наличие профсоюзных организаций и их отраслевая принадлежность. Также они представляют общеэкономические и социально-экономические показатели, данные о наличии объектов жилищно-коммунального хозяйства и социально-культурного назначения. Значения показателей представляют в динамике за два предыдущих года (см. приложение 1).

Проведение подобных конкурсов позволяет представить общественности опыт российских организаций, добивающихся высокой социальной эффективности в решении социальных задач, и содействовать развитию форм социального партнерства в организациях.

Таблица 2.2

**Номинации Всероссийского конкурса «Российская организация высокой социальной эффективности» на федеральном и региональном уровнях**

№ п/п	Приоритетные задачи социальной политики	Наименование номинации (на федеральном и региональном уровнях)
1	Развитие рынка труда и содействие занятости населения	1. За создание и развитие рабочих мест в организациях производственной сферы 2. За создание и развитие рабочих мест в организациях непроизводственной сферы
2	Создание условий труда, позволяющих сохранить здоровье работников в процессе трудовой деятельности	3. За сокращение производственного травматизма и профессиональной заболеваемости в организациях производственной сферы 4. За сокращение производственного травматизма и профессиональной заболеваемости в организациях непроизводственной сферы
3	Развитие трудового и личностного потенциала работников	5. За развитие кадрового потенциала в организациях производственной сферы 6. За развитие кадрового потенциала в организациях непроизводственной сферы
4	Создание условий для ведения здорового образа жизни, распространение стандартов здорового образа жизни	7. За формирование здорового образа жизни в организациях производственной сферы 8. За формирование здорового образа жизни в организациях непроизводственной сферы
5	Распространение принципов социального партнерства, развитие новых форм социального партнерства	9. За развитие социального партнерства в организациях производственной сферы 10. За развитие социального партнерства в организациях непроизводственной сферы
6	Развитие малого предпринимательства	11. Малая организация высокой социальной эффективности
7	Содействие развитию практики благотворительной деятельности граждан и организаций	12. За участие в решении социальных проблем территорий и развитие корпоративной благотворительности

Таким образом, усилия предприятий по развитию социальной сферы оказываются востребованными как никогда ранее. В свете задач, связанных с реализацией федеральных социальных программ, предприятиям следует использовать накопленный в предшествующие годы положительный практический и методический опыт управления и развития социальной сферы.

### *Контрольные вопросы и задания*

1. Опишите перемены, произошедшие в начале 90-х гг. XX в. в политической и социально-экономической жизни страны.

2. Опишите цель и номинации Всероссийского конкурса «Российская организация высокой социальной эффективности», отражающие приоритетные задачи социальной политики.

## *Глава 3*

### **ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ УПРАВЛЕНИЯ СОЦИАЛЬНЫМИ ПРОЦЕССАМИ**

#### **3.1. Концепции управления социальным развитием организации**

Система взглядов, а именно так понимают концептуальный подход, на проблему управления социальным развитием организации за прошлый век претерпела кардинальные изменения. В эпоху индустриализации внимание исследователей было сконцентрировано на вопросах управления персоналом, который рассматривался как инструмент менеджмента. В постиндустриальном информационном обществе конца XX в. акцент был сделан на формировании организации с заданными свойствами, обеспечивающими ее конкурентные преимущества на рынке. Персонал стал рассматриваться как основной ресурс организации, для которого оказались тесны рамки классического менеджмента [19].

В начале XX в. в рамках технократического подхода получили развитие: школа научного управления, административная школа,

в рамках гуманистического подхода — школа человеческих отношений, школа поведенческих наук.

Технократический подход (доктрина научной организации труда и управления) ориентирован на использование методов оптимизации организационных, технических и социальных параметров производственных систем. Этот подход известен как классическая школа управления.

Впервые понятие «научное управление» ввел в 1910 г. Луис Брандейс. Основателем же по праву считается Фредерик Тейлор, считавший, что исполнитель не в состоянии охватить производственный процесс в целом. Следовательно, работа должна быть расчленена на части, а роль управленца при этом возрастала неизмеримо.

Макс Вебер утверждал, что жесткий порядок, подкрепленный соответствующими правилами (иерархия, обезличенность чиновника), или господство формально-рационального начала, является наиболее эффективным методом работы. Он полагал, что можно регламентировать функции управления и количество управленцев, заложив тем самым основы бюрократии. В дальнейшем Сирил Паркинсон блестяще доказал, что количество служащих и объем работы совершенно не связаны между собой.

Анри Файоль основной функцией управления полагал администрирование, основанное на таких принципах, как разделение труда, полномочия и ответственность, подчиненность общим интересам, дисциплина и единоначалие, корпоративный дух, эффективная система вознаграждения.

Генри Эмерсон в качестве основных принципов управления выделял открыто поставленные цели, привлечение специалистов, жесткий контроль и учет, нормирование, создание условий для работы, вознаграждение за производительность.

Герберт Саймон, автор теории административного управления, полагал, что работники, преследуя собственные цели, принимают не оптимальные, а адекватные решения. Основной задачей руководителя является разработать иерархию целей, которая позволит упростить процесс принятия решений для работников.

Гуманистический подход (доктрина человеческих отношений) ориентирован на использование морально-психологических и социально-организационных факторов в эффективном функционировании персонала организации. Данный подход известен как поведенческая школа управления. Здесь вместо специализации как цели управления персоналом на передний план выходит изучение поведения человека в производственной среде.

Начало этому направлению положил Элтон Мейо. В ходе Хоторнского эксперимента (США) Мейо пришел к выводам, сформулированным им в виде трех постулатов: человек представляет собой «социальное животное», жесткая иерархия подчиненности несовместима с природой человека, решение проблемы человека — дело бизнесменов.

Наиболее известными представителями концепции человеческих ресурсов являются Абрахам Маслоу и Дуглас МакГрегор. Маслоу утверждал, что многие проблемы людей связаны с неспособностью удовлетворить свои потребности. Он предложил иерархию человеческих потребностей.

МакГрегор сформулировал два различных подхода к управлению, которые назвал теорией «Х» и теорией «У». Согласно теории «Х» человек изначально не любит работать, он боится ответственности, его надо принуждать. Согласно теории «У» работа для человека естественна, человек стремится к ответственности, доминирует самоконтроль. Другими словами, теория «Х» воплощает авторитарный стиль управления, а теория «У» — демократический.

Фредерик Герцберг (Херцберг) пришел к выводу, что существуют две основные категории факторов оценки степени удовлетворенности от выполненной работы: факторы, удерживающие на работе, и факторы, мотивирующие к работе. Первые он назвал гигиеническими факторами (административная политика компании, условия труда, оплата, межличностные отношения, коммуникация внутри организации); вторые — мотиваторами (достижения, признание заслуг, ответственность, возможности для роста).

Уильям Оучи предложил теории «Z» и «A», символизирующие соответственно японский и американский подходы к менеджменту (табл. 3.1).

Таблица 3.1

**Характеристика подходов к управлению персоналом**

Подход	США	Япония
Человеческий капитал	Малые вложения в обучение, обучение конкретным навыкам, формализованная оценка	Крупные вложения в обучение, общее обучение, неформализованная оценка
Трудовой рынок	На первом месте внешние факторы, краткосрочный найм, специализированная лестница продвижения	На первом месте внутренние факторы, долгосрочный найм, неспециализированная лестница продвижения
Преданность фирме	Прямые контракты по найму, внешние стимулы, индивидуальные задания	Подразумеваемые контракты, внутренние стимулы, групповая ориентация в работе

В современном постиндустриальном информационном обществе идут глобальные процессы, связанные с изменениями структуры производительных сил и влекущие за собой резкие изменения производственных отношений:

ступени властной иерархии уничтожаются, возникают организации с сетевой структурой;

процессы производства подвергаются реинжинирингу, когда отдельные операции объединяются; в одно связанное целое соединяются задачи, операции, функции, ответственность и квалификация персонала;

основную роль начинают играть небольшие команды работников, обладающие всей полнотой ответственности; основными характеристиками командного подхода становятся творческий подход и самоуправление;

отношения в компаниях начинают строиться по типу внутренних рынков; в их основе лежит внутренняя конкуренция, непрерывное переформирование команд и сетей из нескольких команд с целью наиболее эффективной адаптации к требованиям рынка;

управление в организации действует по принципу «открытой книги», для которого характерны две особенности: 1) обучение работников важнейшим финансовым показателям, с помощью которых оценивается и контролируется деятельность предприятия; 2) периодическое проведение производственных собраний, на которых сотрудников информируют о работе предприятия и его финансовых показателях; только информированные работники способны на творчество, ответственность и предпринимательскую инициативу, мотивируя свои действия законами свободного рынка; компании отказываются от традиционного планирования, ориентируясь на развитие компетенций персонала, их гибкость и способность реагировать в режиме он-лайн; специалисты несут индивидуальную ответственность за каждый отдельный рынок или клиента и превращают их в свои возможности.

Новые концепции, учитывающие реальные процессы в экономике, основаны на подходе к организации как бизнес-единице открытой социально-экономической системы, какой является постиндустриальное общество. В основе концепций – теория систем Людвиг фон Берталанфи, теория волновых циклов Николая Кондратьева, теория институциональных отношений Дугласа Норта. Персонал здесь выступает как наиболее эффективный ресурс, способный увеличивать свою стоимость.

Социальный подход (доктрина человеческого капитала) выступает как доминирующий взгляд современного менеджмента. В рамках данной концепции к персоналу относятся как к основному ресурсу организации, а под человеческим капиталом понимается совокупность накопленных свойств человека, способных принести доход ему и обществу. К числу особенностей человеческого капитала могут быть отнесены: его способность накапливаться со временем; высокая стоимость формирования человеческого капитала; способность давать продолжительный значительный экономический и социальный эффект в будущем.

Социальное развитие организаций современные исследователи видят на пути самообучающейся организации, где обучение и само-

развитие каждого сотрудника заложены в базовые ценности корпоративной культуры.

В основе практики управления социальным развитием организаций за рубежом:

концепция качества трудовой жизни (США), в рамках которой каждая организация должна обеспечить работникам достойное вознаграждение за труд, социальную защищенность, безопасные условия труда и др.;

концепция социальной справедливости (Германия), где государство гарантирует безусловное соблюдение основных прав и свобод работников на каждом предприятии;

концепция социальной солидарности (Швеция), в основе которой принцип «сильный помогает слабому», реализуемый путем жесткого контроля налоговых органов за доходами населения;

концепция синтоизма (Япония), акцентирующая внимание к коллективизму в организациях, патернализму, уважению к старшим.

Необходимость поддержания и развития трудового потенциала на государственном уровне, на уровне отдельных хозяйствующих субъектов определяет актуальность управления социальным развитием организаций.

### ***Контрольные вопросы и задания***

1. Опишите, каким образом концепции (подходы) управления рассматривали вопросы, связанные с управлением персоналом в эпоху индустриализации.

2. Опишите, каким образом концепции (подходы) управления рассматривали(ют) вопросы, связанные с управлением персонала и его социальным развитием в постиндустриальном обществе.

### **3.2. Концепция качества трудовой жизни (КТЖ)**

В настоящее время существует множество определений того, что называется качеством трудовой жизни. Приведем некоторые из них.

*Качество трудовой жизни* – степень удовлетворения личных потребностей и интересов работника посредством труда в данной организации [14].

*Качество трудовой жизни* – интегральный показатель, всесторонне характеризующий экономическое развитие общества, уровень материального, медико-экологического и духовного благосостояния [12].

Концепция *качества трудовой жизни* была разработана в промышленно развитых западных странах в 1960-е гг., а внедрение в жизнь этого организационного проекта началось на пороге 1970-х гг. Главным импульсом в этом направлении стали результаты научных исследований, которые свидетельствовали о кризисе тейлоризма и фордизма и необходимости поиска новых подходов, позволяющих обеспечить не только высокую производительность труда, но и нормальные условия жизнедеятельности на работе [5].

В западных странах для разработки и продвижения проблематики КТЖ были созданы консультативные, профессиональные и образовательные подразделения. Также правительства многих западных стран увеличили финансовую поддержку внедрения программ КТЖ. Программы повышения КТЖ в свое время были успешно внедрены в таких известных производственных организациях, как Volvo, General Motors, Digital Equipment, Ford, Rockwell International, Motorola, General Foods, Chrysler Honeywell, Westinghouse, Hewlett-Packard, AT&T, Polaroid, Corning Glass, Texas Instruments и др.

КТЖ является многогранным понятием, и его невозможно определить каким-либо единым показателем. Чаще всего оно измеряется определенным набором экономических и социальных показателей, отражающих отношение индивидов к условиям трудовой жизни и к их благосостоянию. Традиционные показатели (абсентеизм, текучесть кадров, число конфликтов на предприятии и др.) не всегда отражают истинное положение вещей. В связи с этим для оценки КТЖ нужно принимать во внимание и такие факторы, как пассивное присутствие на рабочем месте и безраз-

личное отношение работника к выполняемой работе, оказывающие неблагоприятное воздействие на других членов коллектива, ослабление интереса к делам рабочей группы, трудового коллектива.

Большинство ученых сходится в том, что одной из первых задач обеспечения нормальной жизни работника является обеспечение приемлемых *условий труда*, предполагающих высокий уровень организации труда, его механизации и автоматизации, возможности организационной самостоятельности работника и его профессионального и карьерного продвижения, систему охраны труда, контроль уровня физической нагрузки и нервно-психического напряжения, а также комфортность производственной среды (освещенность, загазованность, вибрации, температурный режим, производственная эстетика и др.).

Другой важный аспект жизни наемного работника – *оплата труда*. Существуют понятие *справедливое вознаграждение за труд*, отражающее связь между оплатой определенного вида труда и оплатой других видов труда, а также понятие *надлежащее вознаграждение за труд*, отражающее связь с тем, насколько полученный работником доход отвечает принятым в обществе стандартам достатка и обеспеченности. Справедливое вознаграждение за труд рассматривается не только как приоритетное условие обеспечения воспроизводства рабочей силы, но и как важный фактор трудовой мотивации, на основе которого развиваются более высокие человеческие потребности. Рекомендации по справедливому и надлежащему вознаграждению за труд, предлагаемые в рамках концепции КТЖ, ориентируют, как правило, на дифференцированный подход к оплате разных групп работников.

В рамках концепции КТЖ отмечается, что признание обществом труда работника имеет не только материальный, но и морально-нравственный аспект. Работник должен знать, что организация, в которой он работает, делает полезную для общества работу и выполняет ее наилучшим образом. В противном случае работник может терять чувство полезности своей работы, самоуважение, что ведет к снижению производительности труда. *Ощущение значимости своего труда* у работника реализуется, когда ему предоставляют

возможность расширения круга производственных знаний, трудовых навыков, когда повышается важность его задач. Ответственность за результаты труда можно усилить, дав работнику большую самостоятельность. Осознание реальных результатов своего труда обеспечивается в том случае, если работник получает ответную информацию о своей работе.

В программах по повышению КТЖ одной из наиболее значимых составляющих является *обогащение труда работника*. Под «обогащением труда» подразумевается применение системы методов организации трудового процесса, направленных на совершенствование и гуманизацию условий работы для минимизации отрицательных последствий монотонности труда, повышения удовлетворенности людей своей работой и обеспечения роста эффективности труда.

*Гуманизация труда* — это адаптация той или иной стороны трудовой деятельности к особенностям человека, предполагающая создание наиболее благоприятных условий и организации труда для максимальной реализации трудового потенциала работников.

Обогащение содержания труда должно создать условия для развития личности работника, когда ему предоставляются возможности для совершенствования мастерства, реализации способностей, расширения знаний, проявления самостоятельности, разнообразия труда. Под *содержательностью работ* понимается относительная степень влияния, которую работник может оказать на саму работу и рабочую среду. Это определяется такими факторами, как самостоятельность в планировании и выполнении работы, определение режима работы и участие в принятии решений. Концепция обогащения труда пришла на смену концепции расширения труда, которая предполагала предоставление работникам более широкого разнообразия обязанностей, чтобы снизить монотонность труда.

Концепция КТЖ предусматривает *совершенствование организации труда* с целью создания необходимых условий для работника широкого профиля, готового постоянно переключаться на решение новых производственных задач, непрерывно возникающих в связи

с регулярным обновлением оборудования, технологии, видов продукции и услуг. В связи с этим следует отметить, что повышение КТЖ посредством обогащения содержания труда требует учета особенностей технологии и планирования выполнения работы.

*Морально-психологический климат* на предприятии играет важную роль в общем восприятии КТЖ работником, поэтому следует обеспечивать нормальные взаимоотношения в коллективе.

Другой важной составляющей КТЖ является наличие и возможность *использования работником социально-бытовой инфраструктуры организации*. Исходной предпосылкой здесь является то, что существует четкая и непосредственная связь между КТЖ и качеством жизни (КЖ) вообще. Многие исследования, проведенные в индустриально развитых странах Запада в 1970–1980-е гг., показывают, что процесс формирования и развития трудового потенциала не ограничивается местом производства или обучения, а распространяется на сферу быта, отдыха, досуга и зависит от доступа к информационному потоку, существующему в обществе, от степени гражданских и политических свобод личности и ее причастности к социальным и экономическим процессам, происходящим вокруг. Руководство организации должно также учитывать воздействие индивидуальной трудовой жизни на другие стороны жизни работника (семейную жизнь, отношения с друзьями, знакомыми, на возможность отдыхать и развиваться духовно и физически).

Таким образом, повышение КТЖ включает в себя такие ключевые моменты, как улучшение условий труда, оплаты за труд, содержания труда, его обогащение и гуманизацию, возможность использования социально-бытовой инфраструктуры компании, правовую защищенность работника. Каждый из этих элементов сам по себе важен для работника и оказывает существенное влияние на степень удовлетворения наемного работника своим трудом.

Повышение КТЖ предполагает также улучшение социально-экономического содержания труда, развитие тех характеристик трудового потенциала, которые позволяют менеджменту более полно использовать интеллектуальные, творческие, организаторские, нравственные

способности работников. Внедрение программ повышения КТЖ важно как для отдельных работников, так и для организаций и страны в целом.

Концепция качества трудовой жизни получила широкое распространение во многих развитых странах и стала объектом интереса учреждений ООН: Международной организации труда и ЮНЕСКО. В результате концепция качества трудовой жизни была определена данными учреждениями как важный инструмент социально-экономической политики, а международным бюро труда были сформулированы основные задачи повышения качества трудовой жизни.

Соответственно качество трудовой жизни было определено как инструмент и роста производительности, и улучшения благосостояния трудовой жизни.

### *Оценка качества трудовой жизни в организации*

Существующие количественные и качественные показатели КТЖ имеют различную природу, стоимость, способы оценки и глубину воздействия на личность человека. Эти показатели отражают возможность самовыражения работников, материальное и моральное поощрение, условия труда и пр. Перечень показателей КТЖ может быть достаточно обширен, поэтому имеет смысл их группировать по определенным подсистемам. Выбор конкретного набора показателей зависит от философии и финансово-экономического благополучия организации, формы собственности, иногда отражает только оплату труда, рабочее место и социальные гарантии.

Оценка качества трудовой жизни в организации может быть произведена с помощью социологического опроса работников конкретной организации о степени удовлетворенности локальными качествами трудовой жизни.

Приведем пример структуры показателей КТЖ, разбитых на семь групп показателей (приложение 2) [2]:

- 1) трудовой коллектив;
- 2) справедливое вознаграждение за труд;

- 3) условия труда и состояние рабочего места;
- 4) руководство организации;
- 5) профессиональный рост и карьера;
- 6) правовая и социальная защищенность;
- 7) социальные блага, предоставляемые организацией.

*Трудовой коллектив* характеризует социальную группу, в которой находится работник и принадлежность к которой будет составлять или предмет его гордости – в лучшем варианте, или источник социальной неудовлетворенности – в худшем. При этом качество трудовой жизни будет характеризоваться психологическим климатом в коллективе, отношениями с администрацией, участием сотрудников в управлении и принятии решений, соблюдением регламентирующих документов (устав, правила, философия, положения), минимальными стрессами на работе и позитивной мотивацией сотрудников. Задача руководителя коллектива состоит в постоянном социологическом изучении мнения коллектива, учете индивидуальных особенностей личности сотрудников при планировании, поддержании правильной мотивации к труду и хорошего психологического климата.

*Справедливое вознаграждение за труд* рассматривается не только как приоритетное условие обеспечения воспроизводства рабочей силы, но и как фактор трудовой мотивации, благодаря которому повышается качество рабочей силы в целом, развиваются более высокие человеческие потребности. К показателям оплаты труда относится надлежащий оклад (тарифная сетка), который соответствует субъективному представлению о достатке, вознаграждение за конечный результат, премии по итогам квартала и года, премии за выслугу лет, по возрасту и такой чисто социологический показатель, как ощущение экономического благосостояния.

*Условия труда и состояние рабочего места* также являются важными критериями оценки качества трудовой жизни. Такие показатели, как территориальная близость к дому, хороший офис, дизайн и мебель, современная оргтехника и хорошие эргономические и физиологические условия труда, приводят к экономии человеческой энергии и росту производительности труда. Человек хочет на

работе ощущать личную безопасность. Он предпочитает пользоваться служебным транспортом (экономия времени и денег), иметь удобную или оплачиваемую автостоянку для транспорта. Совокупность перечисленных показателей будет определять комфортность условий труда на конкретном предприятии, а дискомфортность заставит искать более достойное место работы.

*Руководство организации* образует целую группу социально-психологических показателей, влияющих на КТЖ. На работе человек проводит не менее 14 % от общего времени, отпущенного ему жизнью, и отношения с руководством часто имеют решающее значение. К числу показателей данной группы относятся доверие к руководителям со стороны сотрудников, хорошие отношения с начальником, соблюдение прав личности на работе, стабильная кадровая политика на предприятии, уважение к подчиненным и преданность руководства и сотрудников предприятию. Также можно привести показатели, которые, напротив, будут неблагоприятно влиять на трудовой коллектив организации: двойная мораль руководителей, значительная дифференциация в оплате труда высшего руководства и рядовых сотрудников, нестабильность в работе с персоналом, нарушение прав человека, сдача в аренду коммерческим фирмам производственных площадей.

*Профессиональный рост и карьера* определяют служебный путь человека, его возможность самореализации, влияя на КТЖ. Среди качественных показателей можно выделить планирование служебной карьеры, поощрение обучения персонала, продвижение по заслугам, объективную аттестацию кадров, отсутствие апатии и застоя в движении персонала. Важно, чтобы реальная карьера и желания человека совпадали. Показатели служебной карьеры наиболее важны для мотивации людей с выраженной потребностью сделать свой бизнес, продвинуться по служебной лестнице и в меньшей степени имеют значение для людей, ориентированных на семью и хорошие взаимоотношения с коллегами.

*Правовая и социальная защищенность* образует важную сферу трудовой жизни. Это предоставление отпуска по графику, оплата больничных листов, выплата гарантированных пособий, страхо-

вание жизни сотрудников от несчастных случаев, различные компенсации за использование транспорта в служебных целях, предоставление квартиры или общежития для иногородних сотрудников.

*Социальные блага*, предоставляемые организацией, также свидетельствуют о КТЖ. Это могут быть: выплата материальной помощи к отпуску, выдача фирменной одежды и обуви, оплата спортивно-оздоровительных услуг для сотрудников, премии к дням рождения, юбилеям и праздникам из фонда материального поощрения, предоставление льготных кредитов на жилье и транспорт.

Социологический опрос трудового коллектива проводится с помощью анкеты, в которой для каждой группы подобраны по 10 показателей. Сама анкета, на основании которой проводится оценка качества трудовой жизни, представлена в приложении 3. Экспертная оценка каждого показателя дается по 10-балльной шкале, при этом 10 баллов характеризуют наибольшее достижение, а 1 балл – самое низкое.

В опросе участвуют 2/3 сотрудников малого или среднего предприятия или выбранные подразделения-представители для крупного предприятия или организации [37].

Балльная оценка производится в два этапа.

1. Подсчет суммы баллов по каждому разделу и сравнение с предлагаемой балльной оценкой качества трудовой жизни:

- до 49 баллов – неудовлетворительно;
- от 50 до 69 баллов – удовлетворительно;
- от 70 до 89 баллов – хорошо;
- свыше 90 баллов – отлично.

2. Подсчет общей суммы баллов по всем семи разделам и сравнение с предлагаемой балльной оценкой качества трудовой жизни:

- до 349 баллов – неудовлетворительно;
- от 350 до 489 баллов – удовлетворительно;
- от 490 до 629 баллов – хорошо;
- свыше 630 баллов – отлично.

По результатам анкетирования работников отделу персонала предприятия необходимо разработать мероприятия по улучшению

качества трудовой жизни и представить их руководству организации для рассмотрения.

Основываясь на показателях качества трудовой жизни, можно сделать соответствующие выводы о трудовой эффективности организации в целом и о слабых сторонах социально-трудовой составляющей. Это предоставляет возможность повысить уровень трудового благополучия организации (путем сокращения отрицательных показателей), что создаст такие условия труда, при которых работник способен удовлетворить все необходимые потребности в труде. Повышение КТЖ является одним из главных стимулов роста производительного труда, подразумевает обеспечение указанных условий и является неотъемлемой составляющей успешного социально-экономического развития организации.

### ***Контрольные вопросы и задания***

1. Опишите, с помощью каких показателей (групп показателей) можно измерить качество трудовой жизни (КТЖ) в организации.

2. Оцените качество трудовой жизни в конкретной организации и сделайте выводы о ее трудовой эффективности в целом и о слабых сторонах социально-трудовой составляющей (воспользуйтесь анкетой, представленной в приложении 2).

### **3.3. Основные модели социальной защиты в индустриально развитых странах**

Одна из самых известных классификаций систем социальной защиты была предложена ведущим западным социологом Г. Эспинг-Андерсеном в 1991 г. Исходя из общих принципов государства благосостояния ученый выделяет три типа такого государства, которые собственно и представляют собой основные модели современной социальной защиты в индустриально развитых странах Запада: это либеральная, консервативная, социал-демократическая модели [45].

1. *Либеральная модель.* Формирование данной модели произошло при господстве частной собственности, преобладании ры-

ночных отношений и под влиянием либеральной трудовой этики. Присуща таким странам, как США, Канада, Австралия, Великобритания.

Основными условиями функционирования данной модели являются минимальная вовлеченность государства в рыночные отношения и ограниченное применение мер государственного регулирования, не выходящее за рамки выработки макроэкономической политики. Социальная поддержка граждан осуществляется за счет развитых систем страхования и при минимальном вмешательстве государства, являющегося регулятором определенных гарантий. Размеры страховых взносов, как правило, невелики; незначительны и трансфертные платежи различным группам населения в виде пособий и субсидий. Материальная помощь имеет «адресную» направленность и предоставляется на основании проверки нуждаемости. В сфере производственных отношений созданы максимальные условия для развития предпринимательской активности. Владельцы предприятий ничем не ограничены в принятии самостоятельных решений относительно развития и реструктуризации производства, включая увольнения оказавшихся ненужными работников. Данная модель вполне соответствует основному назначению в условиях экономической стабильности или подъема. Однако при спаде и вынужденном сокращении производства, сопровождаемом неизбежным урезанием социальных программ, в уязвимом положении оказываются многие социальные группы, прежде всего молодежь, пожилые люди.

2. *Консервативная модель.* Данная модель характерна для стран с социально ориентированной рыночной экономикой. В их числе Австрия, Германия, Италия, Франция, страны Бенилюкса (Бельгия, Нидерланды, Люксембург).

Позиция государства здесь значительно сильнее: бюджетные отчисления на социальные мероприятия примерно равны страховым взносам работников и работодателей, основные каналы перераспределения находятся либо в руках государства, либо под его контролем. Вместе с тем государство стремится уступать материальную поддержку граждан системе страховой защиты. Благодаря

этому величина социальных пособий находится в пропорциональной зависимости от трудовых доходов и соответственно от размеров отчислений на страховые взносы.

Отличительной особенностью является «самоуправляемость» страховых касс, находящихся в совместном ведении владельцев предприятий и влиятельных профсоюзов, представляющих интересы наемных работников. Размеры гарантированных выплат при безработице зависит от трудового стажа, а сроки выплат – от продолжительности уплаты страховых взносов, их величины и возраста работника.

В этой модели государство, как правило, несет ответственность только за выдачу социальных пособий получателям, т. е. за социальное обеспечение, но не организует социальные услуги. Здесь бюджетные отчисления и страховые взносы работника и работодателя на социальные мероприятия примерно равны, и основными каналами перераспределения являются как государственные, так и частные (но находящиеся под контролем государства) социально-страховые фонды.

Таким образом, консервативная модель базируется на принципе достижений, где труд определяет последующее социальное обеспечение. В процветающих отраслях для работников результат может быть очень высок. Проблемы возникают при рассмотрении тех слоев населения, которые не заняты постоянно или вообще не заняты, и поэтому они не имеют страховок, а степень налогового перераспределения невелика. Они вынуждены рассчитывать на местные благотворительные органы и общественную помощь.

3. *Социал-демократическая модель* подразумевает ведущую роль государства в защите населения. При этом приоритетными задачами государственной социальной политики считаются выравнивание уровня доходов населения и всеобщая занятость. Данная модель нашла практическое воплощение в Швеции, Норвегии, Финляндии, Дании, Нидерландах, Швейцарии. Основой финансирования социальной сферы служит развитый государственный сектор экономики, упрочению которого не в последнюю очередь способствует очень высокий уровень налогообложения. Весьма значительную

часть составляют трансфертные платежи, благодаря которым происходит перераспределение национального продукта в пользу наименее обеспеченных слоев населения. Другими отличительными чертами данной модели являются развитая система производственной демократии, регулирование трудовых отношений на общенациональном уровне, а не на уровне отдельных предприятий или отраслей, использование действенных средств, позволяющих минимизировать уровень безработицы. Главным принципом социального обеспечения является универсализм, гарантирующий, что социальное обеспечение — это право всех граждан.

Зарубежные и отечественные ученые при рассмотрении систем социальной защиты отмечают их зависимость от государственного устройства, закрепленного в конституциях, экономического и социального развития страны, а также идеологических установок на данный предмет. Помимо данных факторов на формирование систем социальной защиты ключевое влияние оказывают социально-трудовые отношения, определяющие способы воспроизводства рабочей силы. Рассмотрение существующих моделей социальной защиты с учетом социально-трудовых отношений позволяет более глубоко продемонстрировать суть национальных моделей, которые можно сгруппировать и представить тремя основными вариантами (модели Бисмарка, Бевериджа, шведская).

### ***Модель социальной защиты Бисмарка*** *(консервативная модель на примере Германии)*

Модель названа по имени ее родоначальника, канцлера Германской империи Отто Бисмарка. Германия является страной, где максимально полно реализованы принципы консервативной модели. Эта модель устанавливает жесткую связь между уровнем социальной защиты и успешностью (длительностью) профессиональной деятельности. Социальные права обуславливаются теми отчислениями, которые выплачиваются на протяжении всей активной жизни, т. е. социальные выплаты принимают форму отложенных доходов (страховых взносов).

Рассмотрим базовые характеристики национальных систем социальной защиты, построенной по модели Бисмарка [44].

1. Модель Бисмарка обеспечивает максимальный учет природы трудовых отношений, стремление *сохранить уровень материального достатка работников* в рамках профессиональных групп и категорий на основе обязательного социального страхования (выступающего основным институтом социальной защиты). Размер страховых взносов и социальных выплат ориентирован на *замещение заработной платы* при наступлении страховых случаев, а также на предоставление качественной медицинской помощи и реабилитационных услуг (что обеспечивается с помощью «высокой культуры» социального страхования).

2. *Профессионально-трудовая социальная солидарность*: оптимальное *сочетание интересов* субъектов правоотношений (*работников и работодателей*) в виде личной ответственности работников и работодателей, их солидарной взаимопомощи (что воплощается в распределении страховой нагрузки между работниками и работодателями на паритетной основе, т. е. на равных). Профессионально-трудовая социальная солидарность позволяет аккумулировать крупные финансовые ресурсы, обеспечивающие гарантии предоставления качественной медицинской и реабилитационной помощи, высокий уровень страховых выплат (пенсий и пособий). При этом размер пенсий и пособий зависит от размера заработной платы, величины страховых платежей, продолжительности страхового стажа.

3. *Организация социального страхования* по отдельным видам социальных рисков *в форме товариществ взаимного страхования*, в которых ключевую роль играют работодатели и работники. Их полномочные представители определяют размеры страховых тарифов; формируют политику по созданию страховой, социальной и медицинской инфраструктуры; организуют процесс управления деятельностью исполнительных органов (страховщиков).

Данная модель характеризуется демократичностью управления и прозрачностью финансовых потоков. Товарищества взаимного страхования действуют на основе самоуправления, самофинанси-

рования и некоммерческого хозяйствования под государственным правовым контролем. Ответственность за финансовое равновесие и сохранность средств несут правления касс (фондов). Они не должны субсидироваться из бюджета любого уровня, так как налоговое перераспределение, реализуемое через универсальный бюджетный подход, противоречит логике трудового (страхового) участия. Здесь социальная защита должна быть принципиально независима от «финансовых инъекций» со стороны госбюджета.

4. *Сочетание универсального и дифференцированного подходов* при определении финансовой нагрузки и размеров страховых тарифов. Универсальный подход выражается в одинаковых для всех категорий занятых размерах отчислений на социальное страхование, дифференциальный подход – в гибких тарифах, позволяющих компенсировать затраты, связанные с различными последствиями социальных (профессиональных) рисков в зависимости от вредности или опасности условий труда, а также состояния (качества) используемой рабочей силы.

Необходимой предпосылкой стабильного функционирования социального страхования является *договорное профессиональное и межотраслевое регулирование* заработной платы (рис. 3.1).

Гармоничное сочетание экономической деятельности и социального благополучия граждан достигается благодаря «страховой солидарности», которая обеспечивает нормативные основы для

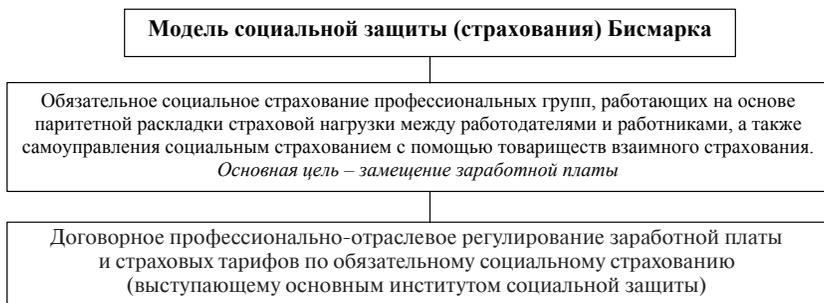


Рис. 3.1. Модель социальной защиты Бисмарка

узаконивания значительной части перераспределительной деятельности государства благосостояния.

По мнению немецкого ученого Хайнца Ламперта [21], *цели социального рыночного хозяйства в Германии, состоят в социальной защищенности граждан и социальной справедливости, а средства, необходимые для их достижения, должны проистекать из свободной хозяйственной деятельности.*

Например, минимальное социальное обеспечение в форме социальной помощи охватывает всех граждан, оказавшихся в бедственном положении (в случаях, если их заработка или пенсии не хватает на жизнь или они попали в тяжелые жизненные обстоятельства). Средства на эти цели выделяются из бюджетов земель и общин (после соответствующей проверки материального положения нуждающихся граждан). Типовая ставка помощи на практике составляла в последние годы в среднем около 500 евро в месяц. То есть для семей со слабыми возможностями активного трудового участия существует национальная солидарность, реализуемая через муниципальные службы для малообеспеченного населения, или благотворительность. Но это вспомогательные механизмы, а не основополагающие принципы.

### ***Модель социальной защиты Бевериджа*** *(либеральная модель на примере Великобритании)*

Концептуальной основой данной модели социального страхования стала *доктрина социальной солидарности У. Бевериджа* (1942 г.). Данная модель сочетает в себе *меры государства*, которые обеспечивают гарантированный уровень социальной защиты, и *преимущества социального страхования.*

Рассмотрим основные черты модели Бевериджа, используемые в Великобритании [44].

1. *Трехуровневый тип социальной защиты*, закрепляющий за *государством* обязанности предоставления *базовых* гарантий социальной защиты *всему* населению; за *работодателем* – социальное (*профессиональное*) страхование наемных работников (в котором

частичное участие принимает работник); за работником — дополнительное *личное* страхование.

2. Различные ориентации для *государственных* социальных гарантий — на прожиточный *минимум*; для дополнительного *профессионального (социального)* страхования — на *замещение (компенсацию) заработка*; для дополнительного добровольного *личного* страхования — на реализацию работниками своих *личных возможностей* в интересах собственной социальной защиты.

3. Обеспечение *государством трех базовых условий жизнедеятельности населения*:

государственное (бесплатное) здравоохранение;

предоставление равных возможностей для воспитания детей семьям с разными доходами (пособия на детей);

предотвращение массовой безработицы (идеи Кейнса, касающиеся государственного регулирования рынка труда, в значительной мере повлияли на мировоззрение Бевеиджа) (рис. 3.2).

Бевеидж полагал, что семейные пособия и национальную службу здравоохранения следует финансировать из госбюджета, а прочие меры социальной защиты — за счет отчислений самих работников и работодателей, а также субсидий государства.

В Великобритании на каждый из институтов социальной защиты (государственное социальное обеспечение, социальное страхование и дополнительное личное страхование) приходится примерно равная доля финансовых ресурсов (социальная поддержка — 35 % всех ресурсов; обязательное профессиональное страхование — 35 %; добровольное индивидуальное страхование — 30 %).

Система здравоохранения и социального обеспечения в Великобритании включает в себя:

*Национальную службу здравоохранения*, услуги которой доступны всем гражданам страны, а также проживающим, имеющим статус постоянного жителя;

*социальные службы при местных органах власти* (муниципалитетах), обеспечивающие на местах заботу о престарелых, инвалидах, людях с умственными расстройствами, а также о семьях с детьми;

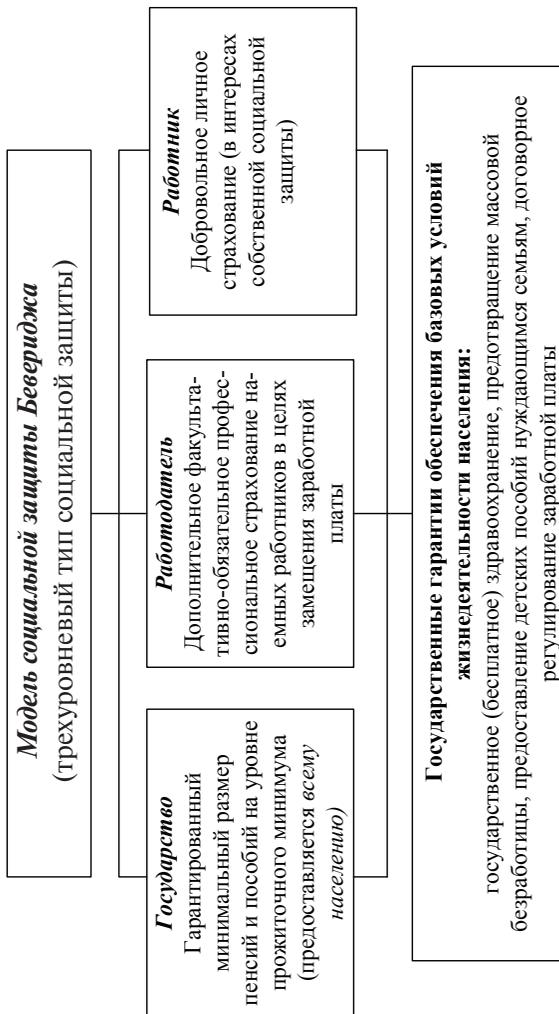


Рис. 3.2. Модель социальной защиты Бевериджа

*социальное обеспечение* — систему, призванную, во-первых, поддерживать базовый стандарт жизни для людей, которые лишились или не могут найти работу, а во-вторых — обеспечивать финансовую помощь семьям и инвалидам.

Все эти организации имеют «прозрачный» бюджет, а их деятельность относится к числу главных приоритетов британского правительства: на их содержание уходит около половины всех правительственных расходов.

### ***Шведская модель социальной защиты*** *(социал-демократическая модель)*

*Главные цели* шведской модели — это равенство (перераспределение дохода) и полная занятость, а *сущностные компоненты* (отличительные черты) шведской модели (рис. 3.3) [44] следующие: универсальная (всеобщая) система социального обеспечения; развитый и значительный по масштабу государственный сектор социальных услуг;

политика солидарности в области заработной платы;  
активная политика занятости.

Для шведской модели характерны высокий уровень и общедоступность мер социальной поддержки населения. Достижение *всеобщего благосостояния* и при этом высокого уровня предоставляемых

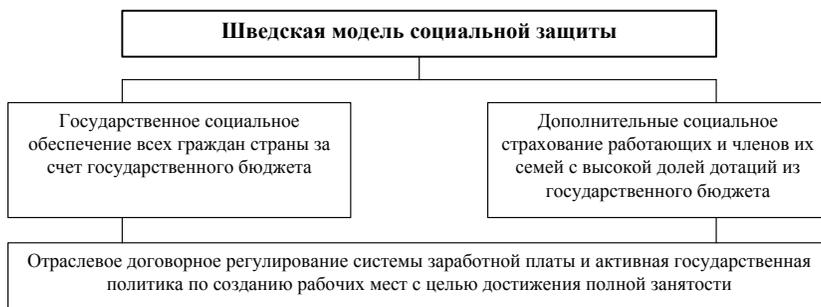


Рис. 3.3. Шведская модель социальной защиты

социальных гарантий требует значительных затрат со стороны шведского государства. Финансирование социальных расходов происходит за счет общих налоговых доходов бюджета. С этой целью в стране функционирует *прогрессивная шкала налогообложения доходов* (изымается до 65 % доходов высокодоходных групп населения). Она позволяет аккумулировать в государственном бюджете большие объемы ресурсов и перераспределять их.

Так, в Швеции *социальные расходы* составляют почти 50 % к объему государственных расходов. Это позволяло до недавнего времени поддерживать высокий уровень замещения (от величины заработной платы) пенсий и пособий: пенсий – до 65–75 % от заработной платы; пособий по временной нетрудоспособности – до 90 %.

С целью выравнивания распределения жизненных благ с конца 1960-х гг. были значительно расширены и переданы в ведение государства такие сферы социальных услуг, как *здравоохранение, образование, социальное страхование и обеспечение*. Услуги этих сфер стали *всеобщими и фактически бесплатными для населения*.

Для среднего шведа совокупная стоимость услуг здравоохранения, образования и социальных трансфертов в конце 1990-х гг. превысила его трудовые доходы [59]. То есть благосостояние среднего шведа более чем наполовину зависит от государства, а не от его личных трудовых усилий, оцениваемых рынком. Так, на конец 2006 г. средняя заработная плата в Швеции ~ 6300 дол. США. А социальная поддержка одного гражданина с помощью «общественных фондов потребления» и социального страхования составляет около 80 тыс. дол. в год (~ 6700 дол. США в месяц).

Значительная роль дотаций из госбюджета в систему обязательного социального страхования и обеспечения объясняет *активную роль государства* в функционировании этой системы, деятельность которой находится *под строгим государственным контролем*.

Для шведской модели характерны отраслевое договорное регулирование заработной платы и равномерное распределение доходов. На практике политика солидарности в области заработной

платы позволила сократить разницу в доходах между высоко- и низкооплачиваемыми рабочими: с 30 % (в 1960-е гг.) до 15 % (в конце 1980-х гг.). Следствием политики солидарности в области заработной платы было то, что предприятия, не способные платить предписанные сверху ее высокие ставки, вынуждались либо к сокращению производства и персонала, либо к банкротству. В результате высвобождаемая рабочая сила должна была поощряться пособиями на переезд и переквалификацию к трудоустройству в районах перспективного индустриального развития. Таким образом, и политика солидарности должна была в свою очередь ускорять структурные изменения и экономический рост.

Для Швеции характерна активная государственная политика по созданию рабочих мест с целью достижения полной занятости, упреждающий характер мер по недопущению длительной безработицы. Политика на рынке труда ориентирована на достижение и поддержание полной занятости; обеспечение преимущественного роста заработной платы низкооплачиваемых работников; социальное выравнивание доходов и предоставление равных возможностей в сфере образования и здравоохранения.

В силу выраженной социальной ориентированности и финансовой затратности цели и установки шведской модели требуют консенсуса (партнерства) всего общества по этим вопросам и значительных усилий государства, а также наличия соответствующих институтов и инструментов макромасштабного воздействия (в первую очередь государственного):

социально ориентированная бюджетная политика;

развитое социальное и трудовое законодательство;

активно применяемое договорное (на отраслевом уровне и на уровне организаций) регулирование оплаты труда в промышленности и других отраслях экономики.

Основу современных систем государственной социальной защиты, являющихся ядром государственной социальной политики в странах Евросоюза (ЕС), составляют два базовых института: *социальное страхование и государственное социальное обеспечение.*

С их помощью формируются весьма крупные финансовые ресурсы, которые достигают 30 % ВВП (и более). При этом на долю социального страхования в большинстве стран ЕС (в Германии, Франции, Бельгии, Италии) приходится примерно 60–70 % всех затрат на цели социальной защиты. В скандинавских странах и Великобритании государственное бюджетное финансирование систем социальной поддержки населения и расходы на социальное страхование приблизительно равны [44].

### *Российская модель социальной защиты*

Социальная защита как законодательная форма и доктрина социальной поддержки граждан в случае наступления социальных рисков материальной необеспеченности пришла в России на смену социалистической парадигме государственного социального обеспечения советского периода, отражая тем самым изменения общественных отношений в этой сфере, произошедших в ходе смены общественно-экономического строя. В отличие от государственного социального обеспечения, основанного на принципах алиментарности (бесплатности для получателей) и исключительно государственного (бюджетного) устройства, для системы социальной защиты России все более характерным становится сочетание страховых и бюджетных принципов устройства. Эта система ни в чем принципиально не отличается от систем социальной защиты западноевропейских стран, а ее недостаточно развитые страховые институты во многом можно объяснить «молодостью» и низкой степенью урегулированности системы заработной платы.

В индустриально развитых странах удельный вес заработной платы в ВВП, с которой начисляются страховые взносы, составляет не менее 35–40 % ВВП, а дифференциация заработной платы не превышает между крайними децилями соотношения 1 к 10 [40]. (децильный коэффициент дифференциации доходов населения равен отношению крайних децилей; он показывает, во сколько раз минимальный доход 10 % наиболее обеспеченных лиц превышает максимальный доход 10 % наименее обеспеченных лиц).

Таблица 3.2

## Сопоставительные характеристики моделей социальной защиты

Характеристика	Модель Бисмарка	Модель Бевериджа	Шведская модель	Российская модель
Удельный вес заработной платы в % ВВП и степень ее дифференциации между крайними децилями	45, низкая дифференциация, 1:4	55, высокая дифференциация, 1:11	58, средняя дифференциация, 1:7	28, критически высокая дифференциация, 1:4
Базовые институты социальной защиты	Обязательное социальное страхование – 75 % всех ресурсов на социальную защиту; социальная помощь – 15 %; дополнительное страхование – 10 %	Социальная поддержка – 35 % всех ресурсов; обязательное профессиональное страхование – 35 %; добровольное индивидуальное страхование – 30 %	Обязательное социальное страхование – 60 %; социальная помощь – 30 %; добровольное индивидуальное страхование – 10 %	Социальная помощь – 65 %; обязательное социальное страхование – 30 %; добровольное страхование – 5 %
Удельный вес всех затрат на все виды социального обеспечения, % ВВП	30	25	32	18
Перераспределение средств между группами с высокими и низкими доходами	Среднее (35 %)	Минимальное (25 %)	Высокое (40 %)	Сверхвысокое (50 %)
Уровень социальной защиты: коэффициент замещения, %;	65	50	70	30

Характеристика	Модель Бисмарка	Модель Бевериджа	Шведская модель	Российская модель
покупательная способность пенсий и пособий (потребительского бюджета пенсионеров)	Двух-трехкратный потребительский бюджет	От одного до двух потребительских бюджетов	Двух-трехкратный потребительский бюджет	Один потребительский бюджет

Конвенция МОТ № 102 «О минимальных нормах социального обеспечения» (принятая в Женеве 28 июня 1952 г. на 35-й сессии Генеральной конференции МОТ) установила коэффициент замещения – нормы выплат пенсий по старости, инвалидности и потере кормильца относительно уровня заработной платы. Согласно Конвенции он рассчитывается как соотношение пенсии и прежних доходов (заработка) получателя и как эквивалент замещения пенсионных прав и должен составлять не менее 40 % от уровня материального обеспечения гражданина в трудоспособный период [58].

Существенными факторами, отличающими социальные модели государства друг от друга, являются (табл. 3.2):

структура и конфигурация (сочетание) применяемых институтов доходов населения;

круг охвата населения системами обязательного социального страхования, уровень зависимости размеров пенсий и пособий от размеров заработной платы;

степень перераспределения ресурсов между застрахованными и получателями пенсий и пособий.

### ***Контрольные вопросы и задания***

1. Опишите классификацию систем социальной защиты в индустриально развитых странах, предложенную Г. Эспинг-Андерсеном.

2. Назовите базовые характеристики моделей национальной системы социальной защиты: Бисмарка, Бевериджа, шведской, российской.

3. Найдите современные статистические данные, характеризующие особенности национальных систем социальной защиты.

### 3.4. Японский опыт управления персоналом и социальными процессами

Социальные проблемы Японии решаются иначе, чем в США, Германии, России и других странах. Эта страна не использует чужие образцы, а разрабатывает собственные методы в экономике, ведении хозяйства, устройстве жизни народа. Эти особенности обусловлены главным образом уникальными чертами социальной организации и культуры данной страны. Приверженность ценностям большой патриархальной семьи, среди которых одно из первых мест занимают принципы иерархии и почитания старших, святость семейных уз и традиций, нашла отражение в системе пожизненного найма, равной важности профессионального мастерства и лояльности к фирме как критериев регулярного должностного продвижения персонала.

Япония, в середине XX в. находившаяся в глубоком кризисе, связанном с послевоенной разрухой и необходимостью выплат огромных контрибуций странам-победительницам, не обладающая никакими природными богатствами, уже с 1970-х – 1980-х гг. весьма неожиданно начала составлять серьезную конкуренцию ведущим промышленным державам мира. В последней четверти XX в. по статистике ООН Япония среди ведущих индустриально развитых стран мира продемонстрировала самый впечатляющий экономический рост: производство в среднем на душу населения выросло за минувшее столетие почти в 17 раз [14].

В послевоенном развитии экономики и социальных отношений в Японии большая роль принадлежала государству, которое с 1950-х гг. практиковало *прогнозное планирование*. Правительство обеспечивало разработку экономической стратегии и определение перспектив социальной сферы, его политика направлялась на достижение долговременных целей. Общегосударственное планирование в Японии не имеет силы закона (как было в СССР), не является обязательным к исполнению, а носит индикативный характер, устанавливающий показатели-ориентиры. Ему присущи разработка

целевых программ социально-экономического развития, выбор основных направлений, отвечающих общенациональным интересам. Прогнозное планирование, как и все государственное регулирование, «вписывалось» в японскую модель, в которой главным субъектом экономической деятельности являются не частные собственники (отдельные лица) и не общество (государство), а корпорации (коллективы). Государственная власть не вмешивается в оперативное управление экономикой, а содействует конкуренции между корпорациями и партнерству между объединениями деловых людей, заботится о создании стимулов для экономического процветания.

Рассмотрим основные особенности японского опыта управления персоналом и социальными процессами. В отличие от США и других стран с их культом индивидуализма и личной свободы японцы инстинктивно были склонны считать, что общее благо выше личных интересов. Их готовность к коллективному труду стала одной из основных причин послевоенного рывка, сотворения «японского чуда». Японцам, как и россиянам, свойственно чувство коллективизма.

В японской практике фирма предстает прежде всего как человеческое сообщество, своего рода единая «производственная семья», противостоящая стихиям конкурентного рынка и классовой борьбы. Работник считается членом такой «семьи», а не обычным наемным работником, а значит, его ответственность и права далеко выходят за рамки основных трудовых обязанностей. Иными словами, работника нанимают не просто для исполнения конкретных производственных функций, а для использования «целиком», побуждая раскрывать все его способности, реализовывать весь его профессиональный и человеческий потенциал в интересах данного предприятия. Но фирма не только платит работнику зарплату за выполнение трудовых обязанностей, но и заботится о его жизни в целом. Так, 60 % японцев, имеющих собственное жилище, сделали это с помощью финансовой поддержки своей фирмы. Японские фирмы также осуществляют выдачу определенной денежной суммы

в связи с рождением ребенка, выделение стипендий детям на обучение в университетах и колледжах и т. д. В результате для Японии характерен пронизывающий все трудовые отношения культ верности работников своему предприятию [38].

Пожалуй, главным отличием японской системы трудовых отношений является практика так называемого *пожизненного найма* (хотя точнее говорить о долговременном найме), которая в крупных фирмах охватывает до 30 % рабочей силы. Это означает, что до достижения пенсионного возраста работник не может быть уволен по инициативе администрации, если только он систематически и грубо не нарушал свои трудовые обязанности или не совершал тяжких уголовных преступлений. Увольнение считается суровым наказанием, ибо в этом случае человек теряет возможность получить работу на других предприятиях аналогичного класса, где подобные кандидатуры обычно даже не рассматриваются (в лучшем случае уволенный по инициативе администрации трудоустраивается на «второразрядное» предприятие, где существенно ниже заработная плата и, как правило, отсутствуют гарантии занятости).

При краткосрочном найме работника с предприятием связывает только трудовой контракт, определяющий объем взаимных прав и обязанностей. При системе пожизненного (долгосрочного) найма работник ощущает, что его благополучие в долгосрочной перспективе напрямую зависит от благополучия предприятия, руководство которого в свою очередь сознает, что процветание корпорации непосредственно зависит от продуктивности труда занятых, их добросовестности, инициативности, деловой и личностной порядочности.

Система пожизненного найма способствует созданию внутреннего рынка рабочей силы, т. е. персонал отбирается и готовится прежде всего в рамках самой организации. Это делает японские корпорации более независимыми от внешних условий. Японский опыт управления персоналом основывается на традициях трудовой этики: любая работа почетна, но ничто не должно мешать

самовыражению и личному успеху. На основании этого сформировался механизм профессиональной мобильности. Это обеспечивает стабильный состав персонала, экономит средства на подготовку кадров и повышение квалификации сотрудников, сужает поле для возникновения социально-трудовых конфликтов [14].

Большое значение в работе с персоналом уделяется эффективному использованию деловых и трудовых качеств – целеустремленности, трудолюбию и т. д. Управляющие обязаны проявлять уважение к труженику, гармонизировать отношения между работниками и придавать совместной работе творческий характер. В этой связи на японских предприятиях используется то, что в СССР называлось «социалистическим соревнованием», по итогам которого на досках почета помещали портреты новаторов с описанием их достижений.

Другой особенностью является реализация *принципа «старшинства»* при оплате труда и продвижении по служебной лестнице. Он обеспечивает ежегодный рост заработной платы в зависимости от стажа работы на данном предприятии и ее автоматическое увеличение при повышении уровня квалификации. При выходе на пенсию работнику, который непрерывно проработал на данном предприятии не менее 20 лет, выплачивается высокое единовременное вознаграждение без его каких-либо предварительных страховых взносов. Данная система является основой для формирования служебной карьеры и является наиболее важным мотивационным и стимулирующим фактором для усердной работы и активного соучастия во всех делах своей фирмы.

*Доход* японского работника распадается на *постоянную* и *переменную части*. *Постоянная часть* – это зарплата плюс различного рода пособия на оплату жилья, медицинских услуг, проезда к месту работы и т. п. Как правило, подобные выплаты составляют 20 % от всей суммы оплаты труда. Размеры *переменной части* зависят от параметров работы предприятия, снижения издержек производства, роста производительности группового (коллективного) труда. Размеры дополнительных выплат менеджерам связаны прежде

всего с мерой достижения конкретных целей, поставленных перед предприятием.

Обязательным компонентом дохода каждого работника японских компаний являются различные *пособия на социальные нужды*. Причем данные пособия могут принимать самые различные формы (например, в корпорации «Хитачи» при рождении ребенка в семье работника фирма бесплатно обеспечивает семью набором всех необходимых принадлежностей, а в ряде случаев повышает заработную плату). Корпорация оплачивает также своим работникам всю стоимость сезонных билетов на электропоезда и автобусы в пределах двухкилометровой зоны, а в случае нередких для Японии ливневых дождей нанимает автобусы для развоза рабочих и служащих по домам. Еще одним компонентом продуманной социальной стратегии является устройство спортивных залов, организация совместных экскурсий, массовых выездов за город с бесплатным питанием, подарки ко дню рождения, специальные скидки на покупку дома, автомашины и т. п.

При этом социальные *услуги* чаще всего предоставляются персоналу не на личной, а на *коллективной основе*, что позволяет обеспечить этими благами большие массы работников при экономии на накладных расходах. Предпочтение отдается организации для всех сотрудников компании вечеров отдыха, коллективных поездок за город, кружковой работы, зрелищных и спортивных мероприятий. Распространена также практика совместного владения фирмами социально-культурными и спортивно-оздоровительными учреждениями или их аренды.

Многие компании предоставляют ссуды для покупки дома, приобретения пакета акций частично за счет компании, открывают сберегательные счета в компании с выплатой высоких процентов. Компании частично субсидируют многочисленные спортивные клубы. Весной и осенью проводятся дни здоровья. Различного рода групповые занятия вне работы не только являются отдыхом сами по себе, но и способствуют укреплению корпоративного духа и лояльности по отношению к фирме. В результате производительность

труда японских рабочих в 1,5–2 раза выше производительности труда американских рабочих, а оплата труда значительно ниже.

Чувство коллективизма, характерное для японцев, служит и нравственной основой для ориентации на групповые ценности, на предпочтение объединенных, а не индивидуальных усилий. *Нормирование труда* в японских фирмах, как правило, ведется на базе *групповых, а не индивидуальных норм*, и работники конкурируют между собой главным образом по показателям повышения квалификации, а также лояльного поведения в своем коллективе.

Кроме того, надо отметить, что для японских предприятий в целом характерен *меньший* (по сравнению с предприятиями подавляющего большинства других развитых стран) *разрыв в доходах* (зарботной плате) между менеджерами и рядовыми работниками (по экспертным оценкам, минимум 2–2,5 раза). Это обстоятельство способствует установлению доверия между персоналом и администрацией, без чего трудно рассчитывать на достижение высоких стабильных экономических и социальных показателей деятельности предприятия.

Характерной чертой является и процедура *коллективного принятия решений* на основе консенсуса. От общепринятой она отличается тем, что большое количество времени тратится на всестороннюю подготовительную работу, поиск компромисса. Проект решения, подготовленный профессиональными управлениями, направляется на согласование всем тем, кто будет его реализовывать. Пожелания и предложения работников учитываются при принятии окончательного решения. Время, затраченное на подготовительную работу, не пропадает, оно компенсируется быстротой реализации принятого решения и меньшей степенью конфликтности.

Другая особенность – вовлечение сотрудников в малые производственные группы по усовершенствованию трудовой деятельности. Наиболее известным примером являются так называемые *кружки контроля качества* – организационная мера, призванная

на добровольной и инициативной основе обеспечивать высокое качество конечного продукта путем бездефектной работы на всех стадиях и на каждом участке производства. По данным Министерства труда Японии, примерно 70 % компаний с численностью занятых свыше 5 тыс. человек каждая имеют кружки контроля качества, в которых обсуждаются вопросы, касающиеся качества продукции [14, 38].

Следует отметить, что в Японии наиболее распространены *корпоративные профсоюзы*, которые создаются и функционируют в рамках конкретного предприятия, а не отрасли или профессии, как это происходит во многих других развитых странах. Корпоративные профсоюзы тесно сотрудничают с администрацией и фактически исполняют многие функции управления персоналом.

Специфичность японской системы трудовых отношений проявляется и в том, что *все социальные выплаты и льготы работникам предоставляет корпорация, а не государство*. Низкий уровень государственного социального обеспечения – это сознательная политика японских промышленных кругов. Работник зависит от работодателя в плане получения не только заработной платы, но и жилья, отдыха, да и в целом вся его жизнь определяется фирмой. Таким образом, руководители японских фирм получают большие возможности управлять дополнительными благами для своих рабочих.

Например, компания «Тойота» построила специальный город для своей автомобилестроительной империи. Рабочие живут в принадлежащих корпорации общежитиях, и вся их жизнедеятельность за пределами завода почти полностью определяется компанией. Обеспечены домами 4200 семей, общежитиями – 17 200 одиноких работников. Компания имеет семь домов отдыха, больницу и несколько рекреационных объектов [14].

Анализируя опыт работы зарубежных компаний, И. Е. Ворожейкин формулирует основные выводы [7]:

освоение зарубежного опыта полезно как постижение практики, науки и искусства социального управления, основанного на

принципах кросскультурных взаимоотношений, уважении ценностей и норм других народов;

опыт зарубежных стран подтверждает, что в современных условиях человек стремится к результативному труду не только для обеспечения своего существования, но и под влиянием целой гаммы социальных условий, которые обеспечивают стабильность общества и гражданский мир, свободу личности и права человека, соблюдение демократических принципов в экономической и социальной жизни;

стержнем социальной направленности экономики является государство, призванное эффективно осуществлять регулируемую роль; только оно, используя присущие ему средства (законоположения, налогообложения, социальную политику и т. п.), может быть гарантом достойной жизни граждан и их социальной защищенности;

мировая практика предостерегает от слепого копирования зарубежного опыта, укрепляет понимание того, что искусственная «пересадка» любой чужой модели на российскую почву противопоказана, поскольку в России иные условия, специфика, сложившиеся за века традиции и ценностные установки; успешное развитие России возможно лишь при органическом соединении универсальных принципов социальной ориентированности постиндустриального мира с реальной ситуацией в стране;

представление об особенностях решения социально-трудовых проблем в других странах позволяет критически оценивать отечественный опыт управления социальными процессами, в том числе и на микроуровне — непосредственно на предприятиях; это дает возможность определить положительные и отрицательные аспекты социального развития российских организаций, оценить, что заслуживает поддержки, а что следует устранить.

Подводя итог, необходимо отметить главную *миссию социального управления* — формирование условий самореализации работника в профессиональной деятельности, что включает в себя ряд функций, которые особо подчеркивает И. Е. Ворожейкин:

1) базой благосостояния людей, повышения их жизненного уровня является эффективная экономика, что одинаково верно и в отношении народного хозяйства страны в целом, и применительно к результатам коммерческой деятельности отдельной организации (предприятия);

2) определяющим условием коммерческого успеха служат не столько ресурсный потенциал организации и форма собственности, сколько востребованность обществом, потребителем продукции (товаров и услуг), производимой частной фирмой, акционерным обществом, государственным или муниципальным предприятием; ее спрос на рынке, приносящий хорошую прибыль;

3) эффективное функционирование и конкурентоспособность организации в решающей степени обеспечиваются ее персоналом, скоординированными усилиями людей, объединенных общими интересами и делом;

4) высокая отдача совместного труда достигается умелым управлением всеми сторонами развития организации, включая и постоянное обучение персонала, поощрение его самостоятельности, ответственности, появления заслуженной гордости за свою фирму;

5) важное значение имеют, конечно, настрой работников, благожелательная морально-психологическая атмосфера, уверенность каждого работника в своей защищенности от социальных и профессиональных рисков, убеждение в том, что его вклад в достижение целей предприятия, инициатива и усердная работа получают признание, справедливую оценку, достойное вознаграждение.

### *Контрольные вопросы и задания*

1. Опишите основные особенности японского опыта управления персоналом и социальными процессами.

2. Назовите общие особенности в российском и японском опыте управления персоналом и социальными процессами и различия.

3. Опишите, какие условия помогают самореализации работника в профессиональной деятельности.

## СОВРЕМЕННЫЕ ТЕНДЕНЦИИ СОЦИАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

### 4.1. Концепция партисипативного управления в организации

Концепция партисипативного управления (*от англ. participant – участник*) исходит из того, что если сотрудник в организации заинтересованно принимает участие в различной внутриорганизационной деятельности, то он тем самым, получая от этого удовлетворение, работает с большей отдачей, лучше, более качественно и производительно. Во-первых, считается, что партисипативное управление, открывая работнику доступ к принятию решения по поводу вопросов, связанных с его функционированием в организации, мотивирует человека к лучшему выполнению своей работы. Во-вторых, партисипативное управление не только способствует тому, что работник лучше справляется со своей работой, но и приводит к большему вкладу отдельного работника в жизнь организации, т. е. происходит более полное задействование потенциала человеческих ресурсов организации.

Если по поводу первого аспекта влияния партисипативного управления на человека можно сказать, что он непосредственно относится к процессу мотивации человека на лучшее выполнение своей работы, то второй аспект существенно выходит за рамки мотивационного аспекта использования человеческого потенциала организации. Первоначально распространение партисипативного управления связывалось только с улучшением мотивации работников. Но в последнее время партисипативное управление все более связывается с улучшением использования всего потенциала человеческих ресурсов организации. Поэтому концепцию партисипативного управления уже нельзя связывать только с процессом мотивации, а следует рассматривать как один из общих подходов к управлению человеком в организации.

В передовых организациях, где имеются традиции и велика доля творческих, трудолюбивых и исполнительных работников, рабо-

тающих в русле теории «У», можно говорить о логичной связи между самоуправлением, мотивацией работника и положительными результатами от внедрения партисипативного управления. Однако на предприятиях, находящихся на другом полюсе эффективности, на которых велика доля работников, нарушающих трудовую дисциплину, работающих с браком и малопроизводительно, скорее всего, концепция партисипативного управления не достигнет нужных результатов. Там более предпочтительной будет теория «Х», где главный стимул – принуждение, а вспомогательный – материальное поощрение.

Партисипативное управление может быть реализовано по следующим направлениям:

работники получают право самостоятельно принимать решения по поводу того, как им осуществлять трудовую деятельность по выполнению планового задания (гибкий график работы, личный контроль качества, технология решения задач);

работники привлекаются их непосредственным руководителем к принятию групповых решений по вопросам производства (проекты плановых заданий, использование ресурсов, формы оплаты труда и т. п.);

работникам дается право операционного контроля качества продукции, устанавливается личная или групповая ответственность за конечный результат (личное клеймо качества, бригадный контроль качества и т. д.);

работники принимают личное и групповое участие в инновационной, изобретательской рационализаторской деятельности с различными способами вознаграждения за внедрение инноваций;

производственные и функциональные подразделения (участки, бригады, службы, отделы) создаются с учетом пожелания работников; этим достигается возможность превращения неформальных групп в формальные подразделения.

В реальной практике все эти направления осуществления партисипативного управления обычно используются в определенной комбинации, так как они очень тесно связаны друг с другом и очень хорошо дополняют друг друга.

Уровни участия в управлении могут иметь разную степень глубины. Различают *три степени участия*: выдвижение предложений, выработка альтернативы, выбор окончательного решения.

*Выдвижение предложений* требует введения структурных и других изменений в традиционную организацию и может осуществляться непосредственно руководителем. Предложения могут выдвигаться как индивидуально, так и в ходе группового обсуждения (так называемый «проблемный семинар»). Это самый простой и доступный способ участия сотрудников в управлении. Он не требует практически никаких дополнительных усилий, кроме отработки регламента выдвижения предложений. Лучше всего, когда процесс поставлен на регулярную основу. Наиболее распространенный способ сбора предложений – это проведение опроса в организации. В качестве главной темы опроса обычно выступают следующие: удовлетворенность трудом; выявление любых инициатив, выяснение отношения к нововведениям; степень использования профессионального потенциала; ведущие мотиваторы деятельности; уровень информированности и др.

*Выработка альтернативы* требует появления в организации специальных структур, которые могли бы эффективно решать эту задачу. На практике это выражается в создании временных или постоянных комитетов или комиссий, которым поручается выполнять данную работу. Примерами таких образований могут быть так называемые хозрасчетные или конфликтные комиссии (на российских предприятиях), комитеты по набору кадров в рабочие группы (на американских фирмах), кружки качества (в японских организациях).

*Выбор окончательного решения (или выбор альтернативы)* предполагает, что участие в управлении осуществляется в форме работы специальных советов научно-технического, технико-экономического и управленческого характера. Данные советы не только обсуждают проблемы и ищут пути ее решения, но и имеют полномочия самостоятельно принимать решения. По сути это уже не просто участие в управлении, а осуществление управления, когда сотрудникам передается часть руководящих полномочий. В состав этих советов входят,

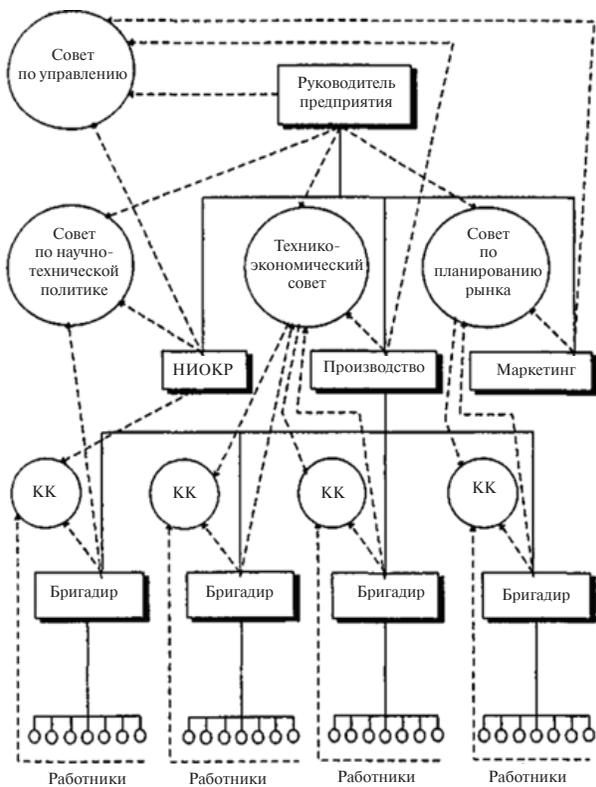


Рис. 4.1. Принципиальная схема структуры партисипативной организации (КК – кружок качества)

как правило, лица со следующего за уровнем руководителя более низкого уровня иерархии в организации (рис. 4.1).

Советы могут выполнять следующие функции: нести ответственность за координацию деятельности подразделений, подчиненных руководителю, к которому относится этот совет; отвечать за интеграцию деятельности подразделений, представленных в нем, с деятельностью вышестоящих уровней управления; определять политику (правила и процедуры) подчиненных им подразделений, совместимую с двумя другими уровнями.

Партисипативное управление существует в следующих *формах*:  
участие работников в прибылях и собственности;  
участие работников в доходах;  
участие работников в управлении.

Системы участия работников в прибылях, собственности, доходах и управлении знаменуют становление «производственной демократии». То есть внутрифирменная экономическая жизнь, ранее строившаяся на авторитарных основаниях, находится на пути демократизации. И из простого исполнителя (объекта управления) работник превращается в подлинного субъекта производственного процесса. Среди стран-лидеров, практикующих партисипативное управление, можно назвать Японию, США, Францию, Швецию, Канаду, Великобританию, ФРГ (Россия, к сожалению, в список лидеров не входит).

Первая форма партисипативного управления – *участие работников в прибылях и собственности* – представляет собой программу их мотивирования путем распределения некоторой части прибыли фирмы между ними либо по итогам работы в форме обусловленных выплат (премий), либо по истечении определенного срока в соответствии с соглашениями о доверительном управлении принадлежащими работникам акциями.

Эта система участия наиболее эффективна в быстрорастущих фирмах, получающих высокие прибыли, позволяющих устанавливать существенные поощрения для работников. Кроме этого, система признается эффективной, когда применяется для менеджеров и специалистов, которые своими решениями существенно влияют на деятельность фирмы. Для фирмы эта форма дает дополнительный эффект, так как позволяет изменять размеры заработной платы в ходе приспособления к конъюнктуре рынка. Если прибыль фирмы снижается, то это позволяет ей обоснованно снижать выплаты работникам, и наоборот.

Так, в США программа ESOP (Employee Stock Ownership Plan) представляет собой механизм передачи части или всех акций предприятия в собственность ее работников. Программа базируется на федеральном законе США от 1974 г. Компания создает фонд, ко-

торый выкупает часть акций компании, из которого они постепенно (на протяжении 10–15 лет) переходят (продаются) в собственность служащих, что призвано заинтересовать их в результатах работы. Используя программу фирмам государством предоставляются налоговые льготы. Сегодня это около 10 тыс. предприятий с общим числом занятых в 11 млн. человек, что составляет около одной десятой всей рабочей силы в США [38].

Помимо программ участия в собственности широко практикуется участие в прибылях компаний. Например, во Франции с 1967 г. участие персонала в прибылях обязательно для всех фирм с числом занятых более 100 человек. Однако не стоит идеализировать ситуацию. Далеко не всегда можно говорить о реальном развитии производственной демократии. Случается, что наделение работников акциями является лишь формой дополнительной оплаты труда и не дает им реальной возможности участия в управлении и контроле дел своей компании.

Вторая форма партисипативного управления — *участие в доходах* — представляет собой программу мотивирования по сокращению расходов фирмы по установленным критериям: снижение издержек на оплату труда и затрат рабочего времени на единицу продукции, улучшение качества продукции и т. д. Эта программа способствует усилению трудовой активности, ориентирует работников на координацию деятельности и взаимодействие, преодолевает недостатки специализации.

Эта форма участия наиболее эффективна в сравнительно небольших и стабильных фирмах, где хорошо видны существующие между подразделениями взаимосвязи, есть возможность контролировать затраты и разрабатывать стандарты деятельности. Иногда работники участвуют не только в доходах, но и в убытках фирмы.

Третья форма партисипативного управления — *участие работников в управлении* — это программа мотивирования их путем предоставления возможности участвовать в обсуждении и принятии решений по деятельности фирмы. Схемы такого участия осуществляются на разных организационных уровнях:

на уровне рабочих групп (участие в управлении осуществляется посредством обсуждения и выработки решений членами этих групп в рамках представленных полномочий – кружки качества в Японии);

на других организационных уровнях (производственных подразделений и управления фирмы в целом; используется принцип представительства, в ряде стран закрепленный законодательно); в Германии работники включаются в наблюдательные советы и правления; участие в профсоюзной деятельности позволяет определять социальную и кадровую политику предприятия.

Использование схем участия в управлении может вызывать следующие проблемы: издержки на координацию и распределение работы (обсуждения, собрания); «размывание» ответственности в ходе коллективной выработки решений; изоляция группы от других рабочих групп, вызывающая конфликты и сбои в работе фирмы.

Партисипативный подход очень близок концепции *организационное развитие* (organization development). Суть концепции состоит в том, что развитие организации возможно через развитие персонала, а развитие персонала требует специальных организационных форм и структур. Основной акцент делается на работу малых групп (6–9 человек), в которых сотрудники обсуждают рабочие проблемы, совместно ищут возможные пути решения, помогают друг другу реализовывать принятые решения. Работа в группах нацелена на повышение командной ответственности и командного взаимодействия, что в конечном итоге приводит и к повышению эффективности. Таким образом, основной механизм обеспечения участия работников в управлении – это предоставление им возможности обсуждать волнующие их проблемы и сообща искать выход.

Эффективность использования партисипативного управления во многом зависит от правильности использования его принципов. Если эти принципы нарушаются, то и эффективность, а иногда и целесообразность партисипативного управления пропадает.

Основные *принципы* партисипативного управления состоят в следующем:

добровольный характер участия сотрудников в управлении посредством работы в малых группах или участия в опросах, или работы в комиссиях;

постоянная помощь и поддержка руководителя подразделения или комиссии, предоставление необходимой для обсуждения информации;

работа сотрудников в малых группах должна быть регламентирована, также должен существовать регламент по другим формам участия (выдвижение предложений, участие в межфункциональных комиссиях и др.);

отсутствие негативных санкций за выдвижение идеи и предложений;

все наработки сотрудников должны рассматриваться, необходима обратная связь по любой идее; люди должны видеть, что их работа востребована, что с ней считаются; даже если предложение отвергнуто, необходимо сообщить об этом сотруднику и объяснить, почему принято именно такое решение;

все идеи, нашедшие одобрение, должны внедряться; руководитель должен способствовать внедрению; если сотрудники видят, что их идеи просто складываются в стол, то энтузиазм быстро угасает;

любые достижения персонала должны отмечаться; необходимо, чтобы персонал знал, какие из их наработок оказались ценными и движение в каком направлении приветствуется.

Рассмотрим основные *преимущества* партисипативного подхода в управлении:

повышается лояльность персонала и его приверженность компании;

изменения внедряются менее болезненно, сотрудники понимают смысл перемен и поддерживают их;

противоречия между руководителями и подчиненными не носят выраженного характера, нет деления на «мы» и «они», коллектив воспринимает себя командой и меньше жалуется на начальников;

преодолевается отчужденность работников от результатов труда и укрепляется интеграция членов фирмы;

повышается информированность работников о деятельности фирмы, что способствует ее эффективности и устранению конфликтных ситуаций [43].

Кроме того, такой стиль управления направлен на раскрепощение творческой активности работника, так как каждый человек может проявить себя и свои знания, выдвигая то или иное предложение для решения конкретной задачи. Руководитель при партисипативном стиле управления является координатором группового процесса, обеспечивая всестороннее обсуждение наиболее важных проблем. Он не пытается навязать свое мнение и стремится к конструктивному диалогу с группой.

Любой сотрудник имеет право инициировать процесс обсуждения. И не просто имеет право, а всячески поощряется к этому. Если, например, в линейно-функциональной структуре у сотрудника возникла идея, как усовершенствовать работу всего отдела, он должен обратиться с ней к своему непосредственному руководителю, и руководитель принимает решение, что делать дальше: либо принять предложение, либо посоветоваться с кем-то из персонала, чтобы получить больше информации, либо отклонить предложение. В партисипативной структуре сотрудник может как обратиться к своему непосредственному руководителю, так и вынести возникшую идею на общее обсуждение, чтобы в процессе дискуссии понять, насколько идея ценна, надо ли ее принимать или надо еще подумать над ее доработкой. В партисипативных структурах создан механизм для подобных обсуждений: специальные группы работают на постоянной основе, и, следовательно, любые идеи могут быть вынесены на обсуждение без каких-либо организационных сложностей.

При правильно организованной работе участие в управлении повышает качество принимаемых решений. Рассматривается большее количество альтернатив, привносится больше опыта в обсуждения, появляется больше идей.

Партисипативный стиль управления не только создает чувство сопричастности, но и повышает мотивацию. Многие в партисипативном управлении построено на важности повышения команд-

ного взаимодействия. И, как следствие, в основу мотивации обычно закладываются не только индивидуальные достижения, но и в большей мере общий результат работы компании. Соответственно каждый сотрудник заинтересован в участии в управлении и в получении компанией большей прибыли. Также более широкое участие в решении вопросов жизни организации способствует удовлетворению потребностей в самореализации и самоутверждении.

Партисипативное управление кроме преимуществ имеет и *ограничения*. Среди недостатков можно выделить следующие:

обсуждения занимают слишком много времени, на это тратится также много рабочего времени; но на обсуждениях все и заканчивается; никаких изменений в текущей деятельности не происходит, и, следовательно, рабочее время тратится впустую;

участие в различных группах (кружки качества и т. д.) не вызывает интереса у рядовых рабочих; они относятся к этому формально, и часто работа таких групп затухает сама собой;

затягивается принятие решений; то, что информированный руководитель может решить сразу, его подчиненные долго обсуждают и тратят время на выяснения недостающей информации;

многие люди не стремятся к творчеству и необходимость участвовать в обсуждениях, вырабатывать какие-то решения воспринимают как пытку; им гораздо проще ежедневно выполнять четко очерченные функции, когда все просто и понятно, чем пытаться решить проблемы, в которых они мало что понимают;

по некоторым вопросам подчиненные не имеют достаточной компетентности для принятия решений, поэтому принимаемые решения могут быть ошибочными;

работники склонны к принятию решений, в которых меньше риска, а при распределении дохода ориентируются на увеличение зарплаты, а не на инвестиции;

на третьем уровне участия (выбор окончательного решения) сотрудники могут сознательно блокировать невыгодные им решения или принимать заведомо неэффективные решения, просто узурпируя предоставленную им власть;

также на данном уровне участия деятельность руководителя подвергается коллективному контролю группы, что также может привести к негативным последствиям из-за «распыления» ответственности;

работники избегают принятия инновационных решений;

работникам трудно связать собственные трудовые усилия с результатами деятельности фирмы [43].

На эффективность структур с участием работников в управлении (второй и третий уровни участия) существенное влияние оказывает поддержание баланса в назначаемости сверху и выборности снизу (либо самовыдвижении) членов советов, комитетов и комиссий. Если все члены комитета назначены, то нарушается принцип добровольности, и соответственно снижается эффективность программ участия. Если же все члены выдвинуты снизу или сами предложили свои кандидатуры, то в таком комитете может не оказаться специалистов, чье мнение очень ценно для решения поставленной задачи.

Следует еще раз подчеркнуть, что, участвуя в процессе «производственной демократии», работник из объекта управления превращается в подлинного субъекта производственного процесса. В этом качестве он более мотивирован к лучшему выполнению своей работы и способен к большей отдаче, вкладу в жизнь организации. Несмотря на некоторые ограничения относительно участия работников в управлении, существует весомое преимущество — объединение потенциала всех (большинства) работников предприятия. Если один человек испытывает трудности в решении текущей проблемы и не может увидеть новые возможности, то у группы многопрофильных специалистов больше шансов охватить весь спектр возможных решений и перспектив. Таким образом, партиципативный подход в управлении раскрывает новые возможности в использовании потенциала человеческих ресурсов организации.

### *Контрольные вопросы и задания*

1. Опишите, по каким направлениям может быть реализовано партиципативное управление.

2. Какие различают степени участия работников в партисипативном управлении?
3. Какие различают формы партисипативного управления?
4. Опишите основные принципы партисипативного управления.
5. Опишите основные ограничения (недостатки) партисипативного управления.

## **4.2. Социальное партнерство как механизм регуляции социально-трудовых отношений**

### **4.2.1. Социальное партнерство: сущность, функции, участники, модели, уровни**

В развитых странах в 60–70-х гг. XX в. возникла договорная форма регулирования социально-трудовых отношений. Такие перемены – результат длительного экономического и социально-политического развития, что стало возможным благодаря целому ряду объективных и субъективных условий: усиление концентрации и централизации капитала и, как следствие этого, изменение форм организации труда; характера взаимоотношений наемных работников и работодателей в процессе производства; рост сплоченности рабочего и профсоюзного движения; активная социальная политика государства; развитие демократических процедур управления обществом и пр.

В целом опыт социального управления западных стран доказывает важность совершенствования правовых основ и механизма формирования и реализации государственной политики в социально-трудовой сфере. Одним из главных инструментов, с помощью которых наемным работникам удастся успешно отстаивать свои социальные права, является институт социального партнерства. Он представляет собой упорядоченную, официально (законодательно) оформленную систему отношений работников и работодателей при посредничестве органов власти и охватывает указанные отношения на всех уровнях – от организации до регионов и национальной экономики в целом [29].

Основная функция, выполняемая данным институтом, заключается в организации конструктивного взаимодействия главных субъектов трудовых отношений – работодателей и наемных работников – с целью избежать перерастания конфликтных ситуаций, достаточно часто возникающих в отношениях между ними, в конфликт, открытое столкновение, чреватое большими социально-политическими потрясениями и катастрофами.

*Социальное партнерство* представляет собой особую систему отношений, возникающих между наемными работниками и работодателями при посреднической роли государства, по согласованию экономических интересов в социально-трудовой сфере и урегулированию социально-трудовых конфликтов.

Рассмотрим более подробно субъекты социального партнерства. Первым субъектом является *профсоюз* – добровольное общественное объединение граждан, связанных общими производственными, профессиональными интересами по роду их деятельности, создаваемое в целях представительства и защиты их социально-трудовых прав и интересов. Профсоюз представляет работников перед лицом работодателя и других общественных институтов, в первую очередь – государства.

Основной социальный партнер профсоюзов трудящихся – это предприниматель или *предпринимательские организации*. Следует различать производственные объединения, действующие как предприятия и созданные для получения прибыли, и объединения предпринимателей, действующие как добровольные общественные организации. Любой предприниматель непосредственно заинтересован в том, чтобы избежать острых социальных конфликтов, так как они препятствуют реализации его главной экономической цели – получение прибыли. Подобные заботы характерны и для его коллег-предпринимателей. Объединившись в профессиональные ассоциации, предприниматели стремятся в своих отношениях с профсоюзами проводить согласованную политику по вопросам оплаты и условий труда, занятости, социальным гарантиям и т. д.

Практика социального партнерства активно поддерживается *государством*. Участие в системе социального партнерства государ-

ства (наряду с профсоюзами и предпринимателями) нашло отражение в термине *трехстороннее сотрудничество*, или *трипартизм*. Трехсторонние комиссии периодически (не реже одного раза в год) заключают соглашения, в которых содержатся конкретные взаимные обязательства сторон на соответствующий период времени, и обеспечивают контроль его выполнения.

Государство в системе социального партнерства выступает в качестве координатора и организатора регулирования трудовых отношений, контролера, посредника или арбитра. Одной из важнейших его функций является созданием необходимой *правовой основы регулирования социально-трудовых отношений*: разработка правовых основ взаимодействия сторон, установление обоснованных размеров и порядка определения минимальных социально-трудовых стандартов (уровня занятости, минимальной заработной платы, социальных льгот и гарантий и др.). В результате законотворческой деятельности государства сегодня создано положение, когда абсолютное большинство трудовых споров можно решить на правовой основе, не прибегая к забастовкам работников или локаутам (массовым увольнениям работников в ответ на забастовки и завышенные требования).

Другой важнейшей функцией государства является *посредничество на переговорах* («третейская роль»), особенно, когда назревает угроза их провала между основными сторонами. Данная роль государственных органов проявляется по-разному в различных странах. В Северной Европе служба государственного посредника существует на постоянной основе. В США, где посреднические услуги осуществляют частные арбитры или посреднические фирмы, действует Национальное управление трудовых отношений, основная функция которого — нейтральный, государственный контроль за соблюдением «справедливой трудовой практики» [38].

Существует роль *государства как работодателя*. Например, в рамках Европейского союза существует организация государственных предпринимателей. Даже не будучи единственным или основным работодателем, государство задает определенные ориентиры, стандарты трудовых отношений.

Существующие в настоящее время *национальные модели социального партнерства* делятся на три группы в зависимости от роли («веса») партнеров и уровня принимаемых соглашений [29]:

*согласительная модель*, в соответствии с которой в формировании и проведении социальной политики участвуют на равных три субъекта: предприниматели, государство и профсоюзы; ее отличает также высокий уровень централизации договорного процесса; данная модель характерна для стран Скандинавии, Австралии и Нидерландов, частично используется в Германии и Швейцарии;

*консервативно-либеральная модель*, отличающаяся уменьшением роли профсоюзов в выработке социальной политики (Франция);

*плюралистическая модель*, характеризующаяся децентрализацией договорного процесса и его преимущественным протеканием на уровне предприятий и даже их филиалов, используется в Великобритании, Канаде, США и Японии.

Согласование интересов наемных работников и работодателей в сфере социально-трудовых отношений осуществляется путем переговоров и завершается заключением коллективных договоров и соглашений. Хотя практика договорной работы различается в зависимости от законодательства и условий страны, можно выделить немало общих характеристик. Остановимся на наиболее существенных.

Сторонами, ведущими переговоры и подписывающими коллективные договоры, на всех уровнях являются профсоюзы и объединения предпринимателей. При профсоюзном плюрализме законодательством или практикой установлен порядок, при котором несколько профорганизаций, действующих в стране, отрасли или на предприятии, предварительно договаривается об общих позициях, которые затем обсуждаются на переговорах. Современные предприниматели проявляют все больше заинтересованности в том, чтобы иметь единого партнера по переговорам. Известна, например, инициатива корпорации «Фольксваген» по созданию совета профорганизаций всех предприятий фирмы для координации требований, которые они намерены предъявить. Эта фирма включила в состав совета даже представителей недавно приобре-

тенных чешских и словацких заводов, уровень зарплаты на которых пока заметно ниже, чем на германских и других предприятиях. Срок действия коллективных соглашений зависит от конкретных условий каждой страны, но обычно он составляет один-два года. Он считается юридически обязательным документом, нарушение условий которого карается законом [38].

Любой *коллективный договор* в конечном счете фиксирует договоренность сторон по следующим вопросам:

- размер заработной платы и других денежных выплат;
- механизм регулирования заработной платы исходя из роста цен (индексация заработной платы и доходов);
- система денежных компенсаций за работу в ночное время или праздничные дни;
- занятость и переквалификация;
- продолжительность рабочего дня и рабочей недели;
- длительность оплачиваемого отпуска;
- условия труда и охрана труда;
- основные обязанности сторон (администрации и работников);
- контроль за выполнением коллективного договора.

Содержание коллективного соглашения определяется прежде всего тем, какие социальные позиции уже зафиксированы в законодательстве и поэтому не нуждаются в повторении их в коллективном договоре. В странах с наиболее развитым социально-трудовым законодательством (Германия, страны Северной Европы) в коллективные договоры сегодня практически не записываются продолжительность нормального рабочего дня, отпусков, включая учебные, праздничные дни, размеры оплаты больничных и т. п. В них может содержаться лишь общая ссылка на соответствующие законы. А в США в коллективные соглашения записываются даже пункты, которые касаются пенсионного обслуживания трудящихся, поскольку оно недостаточно регулируется законодательством [38].

Как правило, в состав делегаций на переговорах включаются специалисты по ведению «торга», официальные лица профсоюзной организации, а также эксперты, юристы. После подписания

коллективного договора он должен быть представлен коллективу предприятия на одобрение. В некоторых странах (Великобритания, Франция) законодательством предусмотрено проведение официального голосования, в других — применяют иные формы рассмотрения или ратификации договора, но почти везде трудящиеся могут высказать о нем свое мнение. Необходимо подчеркнуть, что почти повсеместно забастовка как орудие нажима признается законной только на период ведения коллективных переговоров, а во время действия коллективного договора запрещена.

При заключении коллективных договоров упор делается не на различие интересов наемных рабочих и работодателей, а на их совпадение. Работников пытаются убедить в том, что они представляют собой единое целое с работодателями и у них один общий интерес — сохранение и развитие предприятия, на котором они трудятся. Поэтому по возможности в процессе переговоров они должны выработать общую систему ценностей, основанных на согласии, уважении и взаимных уступках. На тех предприятиях, где реализуется такая идеология социального партнерства, интересы наемных работников могут представлять не только профсоюзы, но и любые другие выборные органы, вплоть до «рабочих директоров», как это имеет место в Германии.

Как и коллективный договор, соглашение является правовой формой социального партнерства.

*Социально-партнерское соглашение* — это правовой акт социального партнерства, устанавливающий общие принципы регулирования труда, заключенный между представителями работников и работодателей на федеральном, региональном, отраслевом и территориальном уровнях.

Однако сфера и характер применения соглашения отличаются от коллективного договора. Коллективный договор регулирует отношения работников и работодателей на уровне предприятия (локальный уровень), соглашение регулирует социально-партнерские отношения на более высоких уровнях (федеральном, региональном, отраслевом и территориальном уровнях). Как и коллективный договор, соглашения занимают по отношению к трудовому законода-

тельству подчиненное место, так как условия соглашений не могут противоречить трудовому законодательству и ухудшать по сравнению с ним положение работников (иначе они недействительны), более того, они призваны повышать их социальные гарантии, улучшать условия труда и быта.

Каждый вид соглашений предполагает конкретный круг участников и определенный вид отношений в сфере труда, т. е. конкретную сферу регулирования:

*федеральные (генеральные) соглашения* устанавливают общие принципы регулирования социально-трудовых отношений на всей территории России; определяются основные минимальные социальные гарантии со стороны государства и объединений работодателей для всех трудящихся; они могут заключаться на два-три года;

*региональные соглашения* устанавливают общие начала регулирования социально-трудовых отношений, нормы оплаты труда и другие условия в пределах субъекта Федерации;

*отраслевые тарифные соглашения* заключаются отраслевыми советами профсоюза и объединениями работодателей по направлениям социально-экономического развития отрасли, социальным гарантиям, условиям и оплате труда в конкретной отрасли, поэтому распространяются только на конкретную отрасль;

*территориальные соглашения* представляют собой специальные акты, устанавливающие условия решения определенных социально-трудовых вопросов, связанных с территориальными особенностями (Крайний Север, Чернобыльская зона и т. п.); подобные соглашения отражают и углубляют дифференциацию трудового права;

*иные соглашения* — соглашения, которые могут заключаться сторонами на любом уровне социального партнерства по отдельным направлениям регулирования (например, профессиональные тарифные соглашения, которые определяют нормы оплаты труда, социальные гарантии и льготы для работников определенной профессии).

Таким образом, система коллективных договоров и соглашений построена на основе принципа защиты общих, особенных

и специфических интересов трудящихся на всех уровнях: общенациональном, региональном или отраслевом уровне предприятия. Эти формы коллективных договоров и соглашений взаимосвязаны и дополняют друг друга.

#### ***4.2.2. Формирование системы социального партнерства в России***

В России о социальном партнерстве заговорили с конца 1991 г., когда относительно медленное реформирование экономики в рамках прежнего типа политической власти (1985–1991 гг.) сменилось интенсивными «шоковыми» преобразованиями.

В советский период очень активно использовалась почти вся атрибутика социального партнерства – заключение коллективных договоров и соглашений, участие трудящихся в управлении производством, консультации и переговоры по социальным вопросам, были даже планы социального развития на предприятиях. Однако эти процессы никто не называл социальным партнерством. Основу советского общества, согласно официальной идеологии, составляло моральное, социально-политическое и экономическое единство всех членов общества. Поэтому считалось, что не может существовать противоположных по своему содержанию интересов у субъектов социально-трудовых отношений, и нет необходимости в таком механизме согласования интересов, как социальное партнерство.

В процессе реформирования российской экономики отношение к социальному партнерству изменилось. Идеология социального партнерства стала активно пропагандироваться государством. Считалось, что современное рыночное хозяйство не может возникнуть и тем более развиваться без отлаженной системы социального партнерства. Более того, социальному партнерству отводилась роль буфера, смягчающего переход к капитализму. Социальное партнерство должно было обеспечить (гарантировать) гражданский мир в условиях жестких реформ. Поэтому неслучайно реформирование российской экономики сопровождалось интенсивной работой по подготовке правовых актов, которые создали бы возможность формирования системы социального партнерства.

Президентом России был подписан Указ № 212 «О социальном партнерстве и разрешении трудовых споров (конфликтов)» 15 ноября 1991 г. Указ Президента № 45 «О создании Российской трехсторонней комиссии по урегулированию социально-трудовых отношений» вышел 24 января 1992 г. На базе этого указа и соответствующего постановления Правительства от 20 февраля 1992 г. № 103 в 1992 г. была образована Российская трехсторонняя комиссия по урегулированию социально-трудовых отношений, куда вошли представители правительства, профсоюзов и предпринимателей. Начиная с 1992 г. в практику регулирования социально-трудовых отношений вошло заключение на трехсторонней основе генерального соглашения.

Принятые позднее законы Российской Федерации «О коллективных договорах и соглашениях» (11 марта 1992 г.) и дополнения к нему (20 октября 1995 г.); «О порядке разрешения коллективных трудовых споров» (20 октября 1995 г.); «О профессиональных союзах, их правах и гарантиях деятельности» (8 декабря 1995 г.), а также Постановление Правительства Российской Федерации от 15 апреля 1996 г. № 468 «О службе по урегулированию коллективных споров» восполнили существующие пробелы в правовой базе социального партнерства.

В соответствии с Законом «О коллективных договорах и соглашениях» в России реализуется так называемая вертикальная система социального партнерства, охватывающая все уровни общества и предполагающая возможность заключения генерального, регионального, отраслевого (межотраслевого), профессионального, территориального соглашений, а также коллективных договоров.

Оценивая практику коллективно-договорной работы в российских условиях, отметим определенные особенности функционирования института социального партнерства.

1. Коллективными договорами охвачены далеко не все наемные работники, нуждающиеся в социальной защите. В основном это работники крупных государственных и акционерных предприятий, на которых еще функционируют профсоюзные организации; средние и малые предприятия различных форм собственности, прежде

всего частные, вообще выпадают из поля колдоговорного регулирования. Около 10 % предприятий, где есть профорганизации, по оценке председателя ФНПР М. В. Шмакова, по-прежнему не имеют этих правовых документов [23].

2. Российские профсоюзы не имеют еще необходимого опыта заключения коллективных договоров на предприятиях, работающих в условиях рынка. Прежнего опыта уже недостаточно, а для накопления нового требуется время и соответствующие организационные и методические усилия.

3. Не в полной мере изучен и плохо используется опыт профсоюзов других стран, давно и небезуспешно ведущих колдоговорную работу. В странах Западной Европы и Америки к колдоговорной кампании серьезно относятся и работодатели и профсоюзы: проводится тщательная подготовка к предстоящим переговорам, взвешиваются реальные возможности каждой из договаривающихся сторон, отрабатывается процедура ведения социального диалога, привлекаются компетентные специалисты.

4. Коллективные договоры, заключаемые на российских предприятиях, не имеют еще необходимой императивной силы, договаривающиеся стороны часто допускают отступления, прямое невыполнение пунктов договора и при этом не несут никакой — ни правовой, ни экономической — ответственности. Случаев, когда кто-либо, администратор или профсоюзный работник, понес наказание за невыполнение обязательств по коллективному договору, известно очень мало. Слабо осуществляется и контроль исполнения коллективного договора.

5. Большинство работников, как показывают исследования, плохо осведомлены о содержании заключенного на предприятии договора, их участие в подготовке предложений, в обсуждении различных вариантов решений носит формальный и незаинтересованный характер. Плохо используются коммуникационные каналы организации для освещения колдоговорной кампании. Представляется целесообразным введение в практику процедуры ознакомления вновь поступающих работников с содержанием коллектив-

ного договора. Разумеется, это касается и всех работающих на предприятии, в учреждении или фирме.

6. Социальная компетенция обеих сторон социального партнерства на уровне колдоговорного регулирования недостаточно высока. Профсоюзы часто не располагают собственной статистикой и вынуждены довольствоваться лишь той информацией, которую им представляет администрация. Слабо привлекаются специалисты. Представители работодателя часто плохо знают технологию ведения коллективных переговоров и заключения колдоговоров [4].

Отмечается, что в современной России окончательно не оформились реальные субъекты, представляющие и защищающие интересы наемных работников, с одной стороны, собственников и работодателей – с другой.

«Старые» профсоюзы (ФНПР) чаще всего занимают откровенно соглашательские позиции, а их руководство не является сегодня той силой, которая способна объединить все профсоюзные организации, входящие в федерацию для действительно мощного давления на правительство и работодателей. Несколько иначе обстоит дело в «новых» профсоюзах – Независимом профсоюзе горняков, профсоюзах авиадиспетчеров, машинистов локомотивных бригад и др. Они, как правило, более организованные и активные. Они пытаются последовательно представлять и защищать интересы отдельной профессиональной группы работников. Но у них еще мало сил и недостаточно опыта для организации массового сопротивления социально-экономической политике властей, а сами акции носят чисто протестный, а не наступательный характер. Кроме того, «новые» профсоюзы не научились в достаточной мере противостоять обычной практике капитала и властей – практике подкупа профсоюзных лидеров, «переманивания» их на свою сторону, например, высокими должностями.

Объединения работодателей в России тоже вроде бы существуют. Например, Российский союз промышленников и предпринимателей, ассоциации малого бизнеса и др. Но все эти объединения созданы не для переговоров с работниками, а для лоббирования интересов работодателей в органах исполнительной и законодательной власти.

Как свидетельствует зарубежный опыт, такая ситуация закономерна. В Европе, например, возникновение объединений предпринимателей, участвующих в переговорах с рабочими, отстало от создания профсоюзов на 10—15 лет. Именно сильные профсоюзы, усиление их давления на работодателей заставили последних объединиться, а не наоборот [47].

Все изложенное позволяет сделать следующий вывод: институт социального партнерства работает далеко не столь эффективно, чтобы полностью удовлетворить ожидания его субъектов, и, безусловно, нуждается в совершенствовании. Коллективный договор, которому предшествует цивилизованный переговорный процесс, учитывающий взаимные интересы всех сторон, становится, с одной стороны, гарантией стабильного развития бизнеса, а с другой — гарантией социальной защищенности работников [4].

### ***Контрольные вопросы и задания***

1. Дайте определение социального партнерства и опишите его участников.
2. Опишите группы национальных моделей социального партнерства в зависимости от роли («веса») партнеров и уровня принимаемых соглашений.
3. Раскройте суть и различия коллективных договоров и соглашений как правовых форм социального партнерства.
4. Опишите особенности коллективно-договорной работы в российских условиях, отражающие специфику функционирования социального партнерства.

### **4.3. Развитие организации на базе концепции корпоративной социальной ответственности**

Усилия отечественного бизнеса в области социальной политики связаны с реализацией концепции корпоративной социальной ответственности (КСО). Она заключается в совокупности требований и ожиданий социально-ответственного поведения деловой организации со стороны потребителей, деловых партнеров, конкурентов, персонала, местных сообществ и общества в целом. По-

нятие КСО, возникшее в начале 50-х гг. прошлого века в США в процессе дискуссии о роли компаний как фактора общественной стабильности, в настоящее время воплотилось в международный стандарт – SA 8000 (Social Accountability 8000). Сегодня в международной практике социального менеджмента прочно утвердилась аббревиатура CSR (Corporate Social Responsibility). Европейская комиссия разработала стратегию для государственных органов и бизнес-организаций с целью интеграции принципов CSR во все аспекты политики, проводимой ЕС, включая занятость и социальную защиту, промышленную и внешнюю политику [30].

Основными причинами, побуждающими организации уделять особое внимание вопросам корпоративной социальной ответственности, являются:

- глобализация и связанное с ней обострение конкуренции;
- растущие размеры и влияние компаний;
- усиление механизмов государственного регулирования;
- конкурентная борьба компаний за персонал;
- рост гражданской активности;
- возрастающая роль нематериальных активов (репутации и брендов).

Нормативную основу стандарта SA 8000 составляют: Всеобщая декларация прав человека, Конвенция ООН по правам ребенка и следующие Конвенции МОТ:

- 29 и 105 (Принудительный и обязательный труд);
- 87 (Свобода объединения);
- 98 (Право на переговоры о заключении коллективного договора);
- 100 и 111 (Равная оплата труда мужчин и женщин за равный труд; дискриминация);
- 135 (Конференция представителей рабочих);
- 138 и Рекомендации 146 (Минимальный возраст);
- 155 и Рекомендации 164 (Безопасность труда и охраны здоровья);
- 159 (Профессиональная реабилитация и лица, работающие по найму/нетрудоспособные);
- 177 (Надомная работа).

Соответственно объектом регламентации SA 8000 (разд. IV) являются такие аспекты управленческой деятельности в организации:

- 1) детский труд;
- 2) принудительный труд;
- 3) здоровье и безопасность;
- 4) свобода объединения и право работников на переговоры о заключении коллективного договора;
- 5) дискриминация при найме;
- 6) дисциплинарные меры;
- 7) оплата труда;
- 8) рабочее время;
- 9) системы управления.

*Социальное поведение и экономические результаты деятельности компаний.* Как показывает опыт компаний, практическая реализация принципов КСО не только способствует повышению их общественной эффективности, но и оказывается экономически оправданной. Рост экономических результатов связан с такими аспектами:

1) повышение стоимости бренда (50 % британских покупателей готовы переключиться на другой бренд, если его предлагает социально-ответственная компания);

2) наличие значительной положительной корреляции между такими показателями, как доходность активов и доходность продаж, с одной стороны, и социальной активностью компании — с другой;

3) социальная ценность торговых компаний сильнее (на 0,23 пункта) влияет на ее репутацию по сравнению с экономической ценностью;

4) прибыль акционеров компаний, имеющих высокие финансовые и социальные показатели, более чем в два раза выше аналогичного показателя «просто» финансово успешных компаний.

*Менеджмент и социальная активность компаний.* Учитывая рост значения социальной активности компаний для успешного бизнеса, современный менеджмент переходит от концепции тотального управления качеством (Total Quality Management — TQM) к соци-

ально-ориентированной концепции управления (Total Responsibility Management – TRM), предполагающей увеличение внимания к требованиям различных «заинтересованных сторон», под влиянием которых находится компания. Согласно данным международного опроса (Barsen) 1400 топ-менеджеров, отвечая на вопрос: «Какими характеристиками должен обладать топ-менеджер для эффективной работы?», прежде всего отметили такие качества, как «способность вызывать доверие» и «соблюдение высших этических норм». Если в конце 1990-х гг. приоритет отдавался «заботе о клиентах» и «приросту дивидендов акционеров», то теперь во главу угла ставятся «предвидение», «формирование менеджерской команды» и «решение социальных проблем».

Нормативной базой, регламентирующей на международном уровне действия организаций в рамках корпоративной социальной ответственности, выступают [19] следующие документы.

1. Международный стандарт ISO 26000 «Руководство по социальной ответственности»; опубликован в 2010 г. Стандарт является руководством:

- по концепциям, терминам и определениям, относящимся к социальной ответственности;

- по предпосылкам, тенденциям и характеристикам социальной ответственности;

- по принципам и практикам, относящимся к социальной ответственности;

- по основным темам и вопросам социальной ответственности;

- по интеграции, внедрению и распространению социально ответственного поведения в самой организации и посредством ее политики и практик в рамках ее сферы влияния;

- по идентификации заинтересованных сторон и взаимодействию с ними;

- по обмену информацией относительно обязательств и результативности, а также иной информацией в области социальной ответственности.

Стандарт выделяет семь основных направлений, относящихся к КСО: организационное управление; права человека; трудовые

практики; охрана окружающей среды; добросовестные деловые практики; проблемы, связанные с потребителями; участие в жизни сообщества и его развитие.

2. Руководство по отчетности в области устойчивого развития, или Глобальная инициатива по отчетности (Global Reporting Initiative, GRI).

Глобальная инициатива по отчетности (GRI) была создана в 1997 г. Коалицией за экологически ответственный бизнес. Первый проект GRI в области устойчивого развития содержал набор критериев, на основе которых строится отчетность по экономической, экологической и социальной результативности компаний.

Руководство содержит принципы и рекомендации по организации процесса отчетности, а также стандартные элементы отчетности, предусматривающие раскрытие информации о стратегии и характеристиках организации, ее подходах в области управления и показателях экономической, экологической и социальной результативности в области устойчивого развития в рамках КСО.

Руководство GRI призвано [41]:

предложить принципы и содержание отчетности организации в области устойчивого развития;

помочь организациям в составлении сбалансированной и содержательной картины их экономической, экологической и социальной результативности;

содействовать подготовке сопоставимых отчетов, в то же время позволяя учесть практические соображения, относящиеся к раскрытию информации, для широкого круга разнообразных организаций, в том числе тех, деятельность которых охватывает различные регионы;

способствовать оценке результативности организаций в области устойчивого развития в соответствии с критериями, задаваемыми отраслевыми кодексами, стандартами результативности и добровольными обязательствами;

служить инструментом, способствующим расширению взаимодействия с заинтересованными сторонами.

3. Серия стандартов Account Ability (AA 1000), разработанная британским Институтом социальной и этической отчетности (Institute of Social and Ethical Account Ability) в 1999 г.

Этот стандарт предусматривает интеграцию социальных аспектов в организацию бизнеса. Важной идеей стандарта является повышение социальной отчетности бизнеса обществу за счет максимального вовлечения групп заинтересованных сторон, учета их мнения при анализе деятельности компании. Согласно требованиям стандарта основными этапами процесса социальной отчетности являются планирование (идентификация заинтересованных сторон, определение ценностей и задач компании), отчетность (выявление наиболее актуальных вопросов, сбор и анализ информации), подготовка отчета и проведение аудита внешней организацией.

В России развитие корпоративной социальной ответственности началось в последнее десятилетие. С тех пор число российских компаний, внедряющих в свою деятельность принципы социальной ответственности, постоянно растет. Понимание растущей важности социальных аспектов предпринимательства отечественным бизнес-сообществом нашло отражение в Социальной хартии российского бизнеса, подготовленной Российским союзом промышленников и предпринимателей (приложение 3). Согласно этому документу РСПП видит социальную миссию бизнеса в приверженности следующим целям и ценностям.

1. Создание материальных благ и услуг и приумножение общественного богатства.

2. Средства и пути, которые ведут к созданию общественного богатства, столь же важны, как и само общественное богатство.

3. Достижение высоких долгосрочных экономических результатов с опорой на разумный баланс интересов акционеров, государства, работников, поставщиков и потребителей.

4. Конструктивное сотрудничество с гражданским обществом, открытый диалог и партнерские отношения с выразителями интересов различных общественных групп — неотъемлемый элемент ведения бизнеса.

5. Уважение права всех заинтересованных сторон быть услышанными и готовность адекватно реагировать на их разумные ожидания и запросы, а также предоставлять достоверную информацию о результатах деятельности деловых организаций и ее последствиях.

6. Устойчивое развитие самостоятельных и ответственных компаний, отвечающее долгосрочным экономическим интересам бизнеса как средство достижения социального мира, безопасности и благополучия граждан, сохранения окружающей среды, соблюдения прав человека.

С точки зрения управления социальным развитием организаций важен раздел хартии, в котором говорится об отношениях с наемными работниками. В частности, последние определяются как важнейший актив компании, а высшей ценностью провозглашается жизнь человека. Отвергается возможность «компромисса между здоровьем, безопасностью работника и получением прибыли». Отношения предпринимателей с работниками должны строиться на основе принципов партнерства, общности целей, уважения взаимных интересов, добросовестности и реальности принимаемых обязательств. Необходимо поощрять стремление работников к производительному и эффективному труду. Трудовые права работников признаются неотъемлемой частью прав человека.

Подчеркивается обязательство соблюдать права работников, установленные трудовым законодательством. Например, права на заключение коллективных договоров, свободу объединений, достойное вознаграждение за результаты труда.

Предпринимательское сообщество обязуется обеспечивать своих работников работой и заработной платой, которые повышают их уровень жизни, а также создавать и поддерживать такие условия труда, которые не наносят ущерба здоровью и человеческому достоинству работников.

Также оно призывает членов своего сообщества:

обеспечивать охрану труда работников и реализацию меры по снижению рисков несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний;

гарантировать работникам равные права и возможности независимо от пола, возраста, расовой принадлежности и религиозных убеждений;

не допускать на своих предприятиях принудительного труда, детского труда и выступать за их устранение;

способствовать раскрытию профессиональных и личных способностей работников, создавать возможности для их профессионального и карьерного роста;

выстраивать честные отношения и обеспечивать работникам доступ к информации, ограниченный лишь рамками закона и условиями конкуренции;

поддерживать участие работников в решении принципиальных вопросов развития предприятий, принимать во внимание их предложения, требования, жалобы;

не допускать трудовых споров и конфликтов, а в случае их возникновения участвовать в открытых переговорах с работниками;

ответственно подходить к решению проблем занятости, которые могут возникать в связи с принимаемыми компаниями решениями;

сотрудничать с правительственными учреждениями, объединениями работодателей и работников, другими организациями, а также друг с другом по вопросам регулирования трудовых отношений, занятости и использования рабочей силы.

Увеличение с каждым годом числа российских компаний, внедряющих в свою деятельность принципы социальной ответственности, можно объяснить активным продвижением российского бизнеса на международные рынки, стремлением компаний сделать свой бизнес более цивилизованным, упрочить репутацию в глазах заинтересованных сторон и снизить уровень нефинансовых рисков.

### *Контрольные вопросы и задания*

1. Раскройте сущность концепции корпоративной социальной ответственности (КСО).

2. Охарактеризуйте связь между социальным поведением (практической реализацией принципов КСО) и экономическими результатами деятельности компаний.

3. Охарактеризуйте нормативную базу, регламентирующую на международном уровне действия организаций в рамках КСО.

4. Изучите социальную хартию российского бизнеса, подготовленную Российским союзом промышленников и предпринимателей (см. приложение 3), и охарактеризуйте их позицию по поводу социальной миссии бизнеса.

#### **4.4. Социальный пакет как инструмент мотивации персонала**

*Социальный пакет* – это набор благ, социальных компенсаций и льгот, предоставляемых работнику фирмой, в которой он работает.

Блага (компенсации и льготы), дополнительно предоставляемые фирмой, делятся на две группы.

Первая группа – это блага, которые прямо способствуют более качественному *выполнению служебных обязанностей (business tool)*. Сюда входят оплачиваемые компанией мобильный телефон, ноутбук, спецодежда. Также сюда относят машину, которая может быть корпоративной или личной, но компания при этом оплачивает расходы, связанные с эксплуатацией, и выдает компенсацию за износ.

Вторая группа – это блага, которые составляют собственно *социальный пакет (benefit)*. Сюда, как правило, входят:

- медицинская страховка работника и членов его семьи;
- ведомственная поликлиника, пансионат;
- содержание детей в дошкольных учреждениях;
- оплата обучения (МВА, второе высшее);
- беспроцентный кредит и ссуда сотрудникам (на квартиру, машину);

- оплачиваемая путевка;
- оплата (дотации) питания;
- оплата посещений спортивных клубов;
- оплата корпоративного досуга и т. п.

В социальном пакете различных работодателей набор компенсаций и льгот может варьировать в зависимости от усмотрения руководства и от финансового состояния компании. Однако есть несколько требований, исполнения которых требует законодатель-

ство. Их выполнение является минимальным пакетом, на который имеет право каждый штатный сотрудник компании. Обязательные гарантии, которые работодатель обязан предоставить работнику в соответствии со ст. 165 ТК РФ [50]:

- оплата больничных листов;

- предоставление очередного оплачиваемого отпуска в размере 28 календарных дней;

- обязательное социальное страхование (отчисления в пенсионный фонд, фонд социального страхования и медицинский фонд);

- возмещение расходов, связанных с командировками сотрудников (ст. 167–168 ТК РФ);

- возмещение транспортных расходов сотрудникам, постоянная работа которых имеет разъездной характер (ст. 168.1 ТК РФ);

- возмещение при переезде на работу в другую местность;

- возмещение при исполнении государственных или общественных обязанностей;

- возмещение при совмещении работы с обучением;

- возмещение при вынужденном прекращении работы не по вине работника;

- возмещение при предоставлении ежегодного оплачиваемого отпуска;

- возмещение в некоторых случаях прекращения трудового договора;

- возмещение в связи с задержкой по вине работодателя выдачи трудовой книжки при увольнении работника;

- возмещение в других случаях, предусмотренных настоящим Кодексом и иными федеральными законами.

Граница между business tool и benefit может нарушаться. Например, корпоративная машина для сотрудника, чья работа связана с разъездами, — это в первую очередь рабочий инструмент. Поскольку, когда машина постоянно ломается, это приводит к значительным потерям рабочего времени, или же внешний вид машины может портить имидж компании. В то же время если компания предоставляет служебную машину сотруднику, чья работа не связана с

разъездами, или разрешает сотруднику пользоваться служебной машиной и заправлять ее за счет компании в выходные дни, то это становится дополнительной льготой. Следует помнить, что рабочие инструменты необходимы, а вот льготы зависят от желания работодателя создать дополнительную мотивацию.

Социальный пакет может включать в себя множество компенсаций и льгот в зависимости от продвинутости компании, ее места на рынке, корпоративной политики. Кроме того, он зависит от места сотрудника в компании: обычно различается для специалистов, для менеджеров среднего звена, для топ-менеджеров (приложение 4).

При планировании предоставления какой-либо льготы необходимо четко просчитать, насколько хватит бюджета у компании. Если нет уверенности, то льготу лучше не предоставлять или, предоставляя ее, сразу оговаривать, что это не льгота, а например, подарок на какой-то конкретный срок. Поскольку полная или частичная отмена льгот, как правило, вызывает сильное недовольство со стороны сотрудников. Золотое правило: «Льготы легко предоставить, но очень трудно отменить».

В Советском Союзе каждое крупное предприятие имело свой детский сад, пансионат, дом отдыха, строило жилье для своих работников. Это отечественное ноу-хау, поскольку подобная практика не использовалась в западных социальных пакетах. Подобная «натуральная» оплата труда имела изначально идеологическую основу, она должна была отучать работника новой формации от денег в преддверии коммунизма (т. е. акцент на усиление мотивации работников не делали).

На Западе теория и практика социального пакета методично разрабатывалась в рамках работы с «человеческими ресурсами» как важный элемент корпоративной культуры и один из способов мотивации. На современном этапе для любой крупной западной компании социальный пакет — неременный атрибут корпоративной культуры, который может составлять от трети до половины заработка работника. Решившиеся закрепить на российском

рынке западные крупные компании стали вводить в своих российских представительствах тщательно разработанную систему компенсаций.

При этом социальные пакеты для российских и западных менеджеров хотя и достаточно близки, но не всегда совпадают. Так, специалисты по управлению персоналом подмечают, что социальный пакет на Западе — это в основном медицинская страховка работника и членов его семьи, гибкий рабочий график, оплата спортивного клуба и корпоративного досуга. Российским дополнением к социальному пакету стали оплата больничных листов и займы на жилье.

Рассмотрим, что входит в стандартный пакет, предлагаемый крупной западной компанией своим российским сотрудникам.

*Медицинская страховка.* Она может выдаваться как на самого сотрудника, так и на членов его семьи (чаще всего западные компании полностью оплачивают ее работнику, а за членов семьи он доплачивает половину суммы, хотя некоторые компании готовы платить полностью за все).

*Бесплатное питание.* Это могут быть обеды в офисе или выплачиваемая раз в месяц компенсация. Например, в корпоративной столовой «Кока-колы» обедают все сотрудники — от президента до уборщицы. Специалистами подмечено еще одно отличие социального пакета в западной компании от российских льгот: многие льготы распространяются на все ступени иерархии и предназначены для всех сотрудников снизу доверху.

*Спортклуб для сотрудников* (до 70 % от стоимости абонемента). Как и в случае с медицинской страховкой, западные компании неукоснительно следуют правилу: «Лучше быть здоровым и богатым, чем бедным и больным».

*Суды на приобретение недвижимости.* И в российских, и в западных компаниях они зависят от места в служебной иерархии и стажа работы в компании. В западных компаниях, например, в «Ситибанке», это управленцы выше среднего уровня.

*Служебный (корпоративный) автомобиль.* И в российских, и в западных компаниях автомобиль воспринимается как показатель статуса. В основном автомобиль получают топ-менеджеры (например, в «Ситибанке» — только вице-президенты). Зато ссуду на машину может получить и рядовой сотрудник. Особенностью западных компаний является четкое прописывание, какая машина полагается сотруднику определенного уровня. Например, в одной из крупных мультинациональных компаний топ-менеджерам полагался автомобиль «Вольво V70», а главному бухгалтеру или брэнд-менеджеру — «Вольво S40».

*Скидки на приобретение товаров.* Данная льгота очень распространена в западных компаниях. В зависимости от специфики деятельности компании это могут быть как инструменты и автозапчасти (в ООО «Роберт Бош»), так и напитки (в Pepsi).

*Различные формы частных пенсионных вкладов* распространены в западных компаниях. Одна из форм — когда работник делает поэтапный вклад в размере 10 тыс. дол. Часть из этих денег вносит сама компания (от 30 до 99 % в зависимости от корпоративной политики компании и длительности трудового контракта с сотрудником). Затем, по окончании контракта, сотрудник получает всю сумму либо единовременно, либо ежемесячно, в течение определенного срока, в зависимости от политики компании.

Существуют два принципиально разных подхода к компенсациям и льготам (социальному пакету), а также их вариации.

Первый подход состоит в том, что сотрудникам предлагается четко определенный набор льгот и компенсаций — вне зависимости от их потребностей и пожеланий. Блага четко структурированы и прописаны, а сотрудники знают, что положено им на каждой определенной ступени служебной лестницы.

Второй подход (часто называют «буфетным принципом») оставляет сотруднику возможность выбора. Схема обычно следующая: сотруднику предлагается некоторый набор льгот, из которого он, исходя из какой-то определенной суммы, выбирает то, что оптимально для него. Например, каждый работник по результатам ат-

тестации получает определенное количество баллов в зависимости от успешности работы. И на эту сумму баллов он может выбрать из предлагаемого компанией пакета нужные именно ему блага, которые можно комбинировать, но в пределах заработанных баллов. Естественно, сам набор определяет компания, исходя из разработанных ею принципов предоставления дополнительных льгот (например, льготы, направленные на укрепление здорового образа жизни, повышение уровня образования, медицинская страховка для ребенка, дополнительные дни к отпуску и т. п.). У такого подхода есть масса преимуществ:

сотрудник может принимать решение самостоятельно, а людям это всегда нравится;

есть возможность получить именно тот набор льгот, который актуален для конкретного человека (условно говоря, один имеет большую склонность к занятиям спортом, другой – к получению дополнительного образования);

появляется возможность включить в медицинскую страховку членов семьи.

Однако эта система имеет один очень существенный недостаток – сложность учета и отчетности, в том числе налоговой и документальной.

Некоторые компании внедряют отдельные элементы «буфетного принципа». Например, в рамках медицинской страховки сотрудник может выбрать льготы на определенную сумму, но при этом сам решает, включить ли в страховку детей и других членов семьи или выбрать более дорогой пакет для себя. Другие организации предлагают на выбор питание в офисе или получение денежной выплаты, соответствующей стоимости питания, а остальные льготы жестко лимитируют.

Важно понимать, что и тот, и другой подход имеют определенные преимущества и недостатки: «буфетный принцип» более эффективен в отношении мотивирующего воздействия, но более сложен в осуществлении; классический пакет довольно прост, но его мотивирующее воздействие может быть менее эффективным.

Следует упомянуть, что практикуется еще один подход, характерный для российских организаций. В свое время российские компании отказались или сильно сократили состав и объем социальных услуг, но в рыночных условиях осознали, что необходимо мотивировать сотрудников, особенно высокопрофессиональных специалистов. Однако данный подход отличается стихийностью и индивидуальным отношением. То есть в различных ситуациях работодатель варьирует решение – давать или не давать блага конкретному сотруднику.

Сегодня значимость социального пакета отмечает все большее количество респондентов. Так, в результате проведенного в 2011 г. Службой исследований HeadHunter опроса [31], в котором приняли участие 3450 человек из всех регионов России, выяснилось, что всего половина респондентов довольна своим социальным пакетом, и его наличие занимает третье место в списке факторов, влияющих на выбор рабочего места (после заработной платы и возможности карьерного роста). Социальный пакет, по мнению респондентов, положительно сказывается на качестве работы, при этом 45 % опрошенных готовы пожертвовать 10 % своей заработной платы для получения хорошего социального пакета. Это объясняется тем, что в современных условиях ритм и интенсивность работы, а также требования к выполнению служебных обязанностей значительно возросли. Если работник полностью выкладывается на своей работе, то ему требуется обеспечение соответствующих условий труда и отдыха. Персонал нередко предпочитает организации, предлагающие пусть и меньшую зарплату, но действительно проявляющие заботу о своих работниках [60].

При современной ситуации на рынке труда кандидаты, устраивающиеся в компанию, стараются получить больше гарантий и при равенстве условий принимают предложения от компаний, где социальный пакет выглядит более полным. Конкуренция и потребность в высокопрофессиональных специалистах заставляет российские организации использовать и активно расширять предлагаемый социальный пакет, учитывая в этом вопросе как отечественный, так и западный опыт.

### *Контрольные вопросы и задания*

1. На какие группы делятся блага (компенсации и льготы), дополнительно предоставляемые фирмой?
2. Перечислите гарантии, которые работодатель обязан предоставить работнику в соответствии с законодательством.
3. Перечислите блага, которые входят в стандартный социальный пакет, предлагаемый крупными компаниями своим сотрудникам.
4. Опишите, какие существуют подходы по предоставлению социального пакета сотрудникам в организации.

#### **4.5. Трудовой потенциал общества, организации, работника**

Кроме понятия «трудовые ресурсы» в науке и практике экономики, социологии, управления с 1980-х гг. стал применяться термин «трудовой потенциал» общества, организации, отдельного работника.

Трудовые ресурсы – это часть населения страны, обладающего физическими и интеллектуальными способностями к трудовой деятельности, необходимыми для участия в общественном производстве. Понятие «трудовой потенциал» является более объемным, разносторонним, поскольку его основой является термин «потенциал» — «источник возможностей, средств, запаса, которые могут быть приведены в действие, использованы для решения какой-либо задачи или достижения определенной цели».

**Трудовой потенциал** представляет собой обобщающую характеристику меры и качества совокупной способности к труду трудовых ресурсов, их динамизм как непрерывный, развивающийся, многоплановый процесс, характеризующий скрытые, еще не проявившие себя возможности или способности в соответствующих сферах жизнедеятельности.

Однако не следует противопоставлять понятия «потенциал» и «ресурсы», поскольку первое из них является совокупностью накопленных обществом, коллективом, индивидом свойств (т. е. по сути совпадает с понятием «ресурс»), обуславливающих возможности их функционирования и развития (т. е. с ориентацией на будущее).

**Трудовой потенциал общества** можно определить как трудовые ресурсы в качественном измерении. Трудовые ресурсы, т. е.

*количественный аспект трудового потенциала*, характеризуются такими параметрами, как общая численность трудоспособного населения; количество рабочего времени, которое отрабатывает работающее население при сложившемся уровне производительности и интенсивности труда.

*Качественный аспект трудового потенциала* общества определяется такими показателями, как состояние здоровья, физическая дееспособность трудоспособного населения; общеобразовательная и профессионально-квалификационная подготовка трудоспособного населения; состояние нравственности в обществе; способность населения к адаптации в рыночных условиях и др.

Исходной единицей формирования трудового потенциала общества является трудовой потенциал отдельного работника (личный трудовой потенциал), образующий основу формирования трудовых потенциалов более высоких структурных уровней – организации, всего общества.

**Трудовой потенциал работника** – это совокупность физических и духовных качеств человека, определяющих возможность и границы его участия в трудовой деятельности, способность достигать в заданных условиях определенных результатов, а также совершенствоваться в процессе труда.

Основными компонентами трудового потенциала работника являются:

психофизиологическая составляющая: состояние здоровья, работоспособность, выносливость, способности и склонности человека, тип нервной системы и др.;

социально-демографическая составляющая: возраст, пол, семейное положение и др.;

квалификационная составляющая: уровень образования, объем специальных знаний, трудовых навыков, способность к инновациям, интеллект, творческие способности, профессионализм;

личностная составляющая: отношение к труду, дисциплинированность, активность, ценностные ориентации, мотивированность, нравственность, коммуникабельность и др.

Трудовой потенциал работника не является величиной постоянной, он может изменяться в сторону как увеличения, так и уменьшения. Накапливаемые в процессе трудовой деятельности

созидательные способности работника повышаются по мере усвоения новых знаний и навыков, укрепления здоровья, улучшения условий труда. Но они могут снижаться при ужесточении режима работы, ухудшении здоровья и т. п.

Трудовой потенциал работников важно выявить при разработке стратегии персонала, первоначальной целью которой является анализ персонала, занятого в организации. В результате необходимо сделать заключение о имеющихся человеческих ресурсах и их пригодности для реализации стратегических решений [56]. Инструментом такого исследования может быть разработка «портфеля человеческих ресурсов»: работники предприятия разделяются на четыре категории, для каждой из которых отводится соответствующий квадрат в матрице (рис. 4.2.).

К «Звездам» относят наиболее ценный актив человеческого капитала предприятия, во-первых, потому, что уровень результативности их труда высок уже в настоящее время и, во-вторых, потому, что они к тому же демонстрируют потенциал в своем дальнейшем развитии.

У «Рутинщиков» способности и возможности в достижении значимых (максимальных) результатов ограничены определенными рамками. Этот факт необходимо учитывать в организационных ожиданиях от работника, при постановке цели и формулировке задач.



Рис. 4.2. «Портфель человеческих ресурсов» [56]

«Проблемными работниками» могут быть как управленцы, так и рядовые сотрудники. Их отличие от других категорий персонала — абсолютная регистрируемая недостаточность результатов труда и одновременно ограниченный личностный потенциал развития. При реализации стратегии в организации такие сотрудники представляют опасность.

«Вопросительные знаки» — это группа работников, которых объединяет, с одной стороны, высокая потенциальная результативность в работе, а с другой стороны, демонстрируемые ими достижения, квалифицируемые как «ниже имеющихся возможностей». Работа с таким персоналом должна включать глубокий ситуационный анализ поставленной задачи и продуманную мотивацию, чтобы дать им возможность продемонстрировать свои способности для достижения организационных целей.

Распределение сотрудников по категориям и анализ количественных показателей полученных долей показывают возможности развития и повышения результативности персонала.

**Трудовой потенциал организации** — совокупная характеристика трудового потенциала отдельных ее работников, их способности и возможности активно участвовать в трудовой деятельности при наличии необходимых организационно-технических условий.

Трудовой потенциал организации имеет количественную и качественную характеристики. *Количественная характеристика* представляет собой возможность участия работника или всех членов трудового коллектива в определенной области деятельности (материальной, духовной и т. п.) как специфического производственного ресурса. Соответственно, показателями характеристики трудового потенциала с количественной стороны являются: численность персонала организации, в том числе по категориям, возрасту, уровню образования, полу и другим признакам; количество рабочего времени, возможного к использованию при нормальном уровне интенсивности труда.

*Качественная характеристика* трудового потенциала организации отражает степень развития способностей, свойств отдельных работников, их пригодность к выполнению определенных трудовых

функций заданного качества, отношение к труду, их нравственные качества, творческие возможности и т. п.

Качественная сторона трудового потенциала может быть отражена и с помощью количественных показателей. Например, для оценки уровня квалификации используется показатель «средний разряд рабочих»; для оценки профессиональной подготовки — количество рабочих, управленческого персонала, прошедших обучение, повышение квалификации в отчетном году и т. п.

Однако трудовой потенциал организации представляет собой не просто сумму трудовых потенциалов ее работников. Поскольку работник — это элемент системы более высокого порядка — трудового коллектива организации, то при их объединении возникает синергетический эффект, усиленный совместным коллективным трудом. Таким образом, если совокупность физических и духовных способностей индивида является основой личного трудового потенциала, то социальная, т. е. «умноженная», производительная сила, возникающая благодаря совместной деятельности различных индивидов, составляет основу трудового потенциала организации. Характеристики трудового потенциала общества, предприятия и работника представлены в табл. 4.1.

Таблица 4.1

**Характеристики трудового потенциала общества, предприятия, работника**

Компоненты трудо- вого потенциала	Объекты анализа и соответствующие им показатели		
	Человек	Предприятие	Общество
Здоровье	Трудоспособность. Время отсутствия на работе из-за болезней	Потери рабочего времени из-за болезней и травм. Затраты на обеспечение здоровья персонала	Средняя продолжительность жизни. Затраты на здравоохранение. Смертность по возрастам
Нравственность	Отношение к окружающим	Взаимоотношения между сотрудниками. Потери от конфликтов	Отношение к инвалидам, детям и престарелым. Преступность, социальная напряженность

Компоненты трудового потенциала	Объекты анализа и соответствующие им показатели		
	Человек	Предприятие	Общество
Творческий потенциал	Творческие способности	Количество изобретений, патентов, рационализаторских предложений, новых изделий на одного работающего. Предприимчивость	Доходы от авторских прав. Количество патентов и международных премий на одного жителя страны. Темпы технического прогресса
Активность	Стремление к реализации способностей. Предприимчивость		
Организованность	Аккуратность, рациональность, дисциплинированность, бережливость, обязательность, порядочность	Потери от нарушений дисциплины. Исполнительность	Качество законодательства. Качество дорог и транспорта. Соблюдение договоров и законов
Образование	Знания. Количество лет учебы в школе и вузе	Доля специалистов с высшим и средним образованием в общей численности работающих. Затраты на повышение квалификации персонала	Среднее количество лет обучения в школе и вузе. Доля затрат на образование в госбюджете
Профессионализм	Умения. Уровень квалификации	Качество продукции. Потери от брака	Доходы от экспорта. Потери от аварий
Ресурсы рабочего времени	Время занятости в течение года	Количество сотрудников. Количество часов работы за год одного сотрудника	Трудоспособное население. Количество занятых. Уровень безработицы. Количество часов занятости за год

#### ***4.5.1. Международная практика оценки человеческого потенциала страны***

На международном уровне в рамках ООН во второй половине 1980-х гг. формируется понятие «индекс развития человеческого потенциала» (ИРЧП), в котором учитываются возможности развития человека, обеспечиваемые системами здравоохранения и образования.

С 1990 г. публикуются данные о величине ИРЧП по странам, входящим в ООН. В этих расчетах величина ИРЧП определяется как среднее арифметическое из трех показателей: ожидаемая продолжительность жизни, уровень образования, реальный душевой валовой внутренний продукт (ВВП).

ИРЧП равный 1 будет иметь страна со средней продолжительностью жизни 85 лет. Страна, в которой 100 % взрослого населения являются грамотными, а все, кто достиг соответствующего возраста, посещают начальную или среднюю школу либо учатся в высшем или среднем специальном учебном заведении. Реальный душевой ВВП составляет 40 000 долларов.

По отчету о развитии человеческого потенциала на 2013 г. ближе всего к этому показателю (равному 1) находится Норвегия, ИРЧП которой равен 0,955; 2 место у Австралии — 0,938; 3 место у США — 0,937; 4 место у Нидерландов — 0,921; 5 место у Германии — 0,920. Россия находится на 55 месте среди 187 стран и территорий, ее ИРЧП равен 0,788. Она поднялась на одиннадцать позиций вместо прежнего 66-го места (в 2011 г.), таким образом оставшись в группе стран с высоким уровнем ИРЧП [16].

ИРЧП, равный 0, будет иметь страна, где средняя продолжительность жизни равна 25 годам, ВВП на душу населения (по паритету покупательной способности) — 100 дол. США, в которой 100 % взрослого населения неграмотны и никто не получает никакого образования. Ближе всего к этой крайности сегодня находится ДР Конго и Нигер, ИРЧП которых равен 0,304.

Каждый показатель (индекс) рассчитывается по формуле:

$$I = \frac{D_{\phi} - D_{\min}}{D_{\max} - D_{\min}},$$

где  $I$  – индекс данного вида;  $D_{\phi}$  – фактическое значение показателя;  $D_{\min}$  – значение показателя, принятое как минимальное;  $D_{\max}$  – значение показателя, принятое как максимальное.

*Индекс ожидаемой продолжительности жизни* рассчитывался следующим образом. Исходя из достигнутых значений ожидаемой продолжительности жизни по данным ООН (2005–2011 гг.): Япония – 82,6 лет; Швейцария – 82,1; Швеция – 80,9; Канада и Франция – 80,7; Великобритания и Германия – 79,4, США – 78,3 [52].

При расчете ИРЧП в 2006 г. были приняты значения: максимум – 85 лет, минимум – 25 лет. В России ожидаемая продолжительность жизни 65 лет (в 2006 г.), и 70,3 года (в 2011 г., 112 место). При этих данных индекс ожидаемой продолжительности жизни для России в 2006 г. составил:

$$I_{п.ж} = \frac{65 - 25}{85 - 25} = 0,667.$$

*Индекс уровня образования* по существующей методике рассчитывается как средневзвешенная величина из двух индексов, характеризующих соответственно уровень грамотности взрослого населения (вес 2/3) и долю учащихся в возрасте до 24 лет (вес 1/3).

В 2006 г. уровень грамотности взрослого населения России составил 99,4 %, а доля учащихся в возрасте до 24 лет – 88,9 %. При этих данных и нормативном диапазоне от 100 до 0 % индексы грамотности и доли учащихся в 2006 г. составили соответственно:

$$I_{гр} = \frac{99,4 - 0}{100,0 - 0} = 0,994;$$

$$I_{гр} = \frac{88,9 - 0}{100,0 - 0} = 0,889.$$

Учитывая веса этих индексов (соответственно 2/3 и 1/3), получаем индекс уровня образования для России в 2006 г.:

$$I_{обр} = 0,994 \times \frac{2}{3} + 0,889 \times \frac{1}{3} = 0,956.$$

Наиболее сложной и дискуссионной является методика расчета третьего из приведенных показателей ИРЧП – *индекса, характеризующего среднедушевой ВВП*. Авторы методики ООН учитывали, что в 2006 г. значения среднедушевого ВВП могут быть в диапазоне от 40 000 дол. США до 100 дол. США. Учитывалась также «полезность» 1 дол. США в различных странах. Исходя из этого проводилась корректировка номинальной величины душевого ВВП в данной стране по паритету покупательной способности (ППС показывает количество одной валюты, выраженное в единицах другой валюты, необходимое для приобретения одинакового товара или услуги на рынках обеих стран. Например, цена одной буханки хлеба в США равна 1 дол., а в России хлеб того же качества стоит 10 руб. Следовательно, ППС доллара по хлебу будет равен 10 руб., а ППС рубля по хлебу равен 0,1 дол. США) [35].

В 1994 г. корректировка проводилась при величине душевого ВВП, большей 5100 дол. США. При расчете ИРЧП максимум этой величины был принят равным 40 000 дол. США, а минимум – 100 дол. США. В России душевой ВВП за 2006 г. составил 10 845 дол. США. При этих данных индекс душевого ВВП составил:

$$I_{д} = \frac{10\,845 - 100}{40\,000 - 100} = 0,782.$$

На основе индексов ожидаемой продолжительности жизни ( $I_{п.ж}$ ), образования ( $I_{обр}$ ) и душевого дохода ( $I_{д}$ ) рассчитывается индекс развития человеческого потенциала.

Для России в 2006 г.:

$$I_{р.ч.п.} = \frac{0,667 + 0,956 + 0,782}{3} = 0,802.$$

Эта величина соответствует 67-му месту из 177 стран, для которых в 2006 г. рассчитывался ИРЧП. В 2013 г. Россия заняла 55-е место среди 187 стран и территорий (интересен следующий факт: в 1992 г. ИРЧП России был равен 0,849, что соответствовало 52-му месту; в 1997 г. по этому показателю Россия оказалась на 67-м месте).

В 2013 г. наиболее высокие значения ИРЧП были у Норвегии (0,955), Австралии (0,938), США (0,937), Нидерландов (0,921), Германии (0,920).

### *Контрольные вопросы и задания*

1. Раскройте сущность понятий «трудовой потенциал» и «трудовой потенциал общества».
2. Раскройте сущность понятия трудового потенциала организации, его количественную и качественные характеристики.
3. Перечислите, из каких показателей складывается индекс развития человеческого потенциала. Найдите и приведите современные статистические данные по данным показателям по разным странам мира.

## *Глава 5*

### **МЕХАНИЗМ УПРАВЛЕНИЯ СОЦИАЛЬНЫМ РАЗВИТИЕМ ОРГАНИЗАЦИИ**

#### **5.1. Рекомендации по формированию механизма управления социальным развитием организации**

Решая задачу формирования механизма управления социальным развитием организации, следует учитывать различие между критериями и индикаторами данного вида социальных изменений.

*Критерии процесса развития социальных систем* (критерии социальных изменений) – это факты возникновения в них новых структурно-функциональных элементов и связей между элементами, благодаря чему данные системы становятся более сложными, более адаптивными и устойчивыми к неблагоприятным внешним и внутренним воздействиям [30]. Конкретным примером процессов развития предприятий может служить диверсификация, заключающаяся в освоении новых видов производства и рынков, во внедрении новых технологий, позволяющих существенно повысить производительность труда, изменить его содержание и структуру рабочих мест, сократив потребность в рабочей силе.

*Индикаторы социального развития* – это система показателей, фактические значения которых характеризуют состояние социальной системы организации. Будучи зафиксированными в данный момент времени, эти значения выступают в качестве условий, определяющих будущий возможный уровень развития или факторы социального развития (табл. 5.1).

Таблица 5.1

## Структура плана и состав индикаторов социального развития

Направления и разделы плана социального развития организации	Индикаторы и единицы измерения
	<b>Индикаторы трудоспособности и работоспособности</b>
1. Здоровье работников	<p>1. Общая заболеваемость. <i>Единицы измерения:</i> абсолютные и относительные, например – продолжительность болезни (число дней), число дней болезни в годовом фонде рабочего времени, число заболевших работников на 100 чел., доля работников продолжительно и часто болеющих.</p> <p>2. Профессиональная заболеваемость. <i>Единицы измерения</i> – аналогичные.</p> <p>3. Производственный травматизм – число, частота и тяжесть травм, коэффициент тяжести травм (отношение числа тяжелых к общему числу)</p>
2. Состояние производственной среды	<p>1. Доля работников, занятых на тяжелых и вредных работах.</p> <p>2. Наличие и выполнение санитарно-гигиенических нормативов.</p> <p>3. Конкретные значения санитарно-гигиенических нормативов</p>
3. Режим труда	<p>1. Сменность работы: коэффициент сменности; доли работников, работающих в вечернюю и ночную смены.</p> <p>2. Доля персонала, работающего по гибкому графику.</p> <p>3. Доля работников, занятых на сверхурочных работах</p>
4. Условия производственного быта	<p>1. Обеспеченность питанием на работе. <i>Единицы измерения:</i> количество работников, питающихся на работе, расходы организации на питание в целом и на одного работника.</p> <p>2. Обеспеченность бытовыми помещениями.</p> <p>3. Обеспеченность бытовыми услугами на предприятии</p>

Направления и разделы плана социального развития организации	Индикаторы и единицы измерения
5. Условия лечения и отдыха	<p>Индикаторы и единицы измерения</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Обеспеченность медицинским обслуживанием. <i>Единицы измерения:</i> число медицинских пунктов, поликлиник, больниц; пропускная способность имеющихся медицинских объектов по видам предоставляемых услуг.</li> <li>2. Услуги лечебного отдыха. <i>Единица измерения:</i> обеспеченность путевками в санатории. Наличие и пропускная способность бесплатного лечебного отдыха.</li> <li>3. Услуги общего отдыха (в пансионатах, домах отдыха); <i>единицы измерения</i> – аналогичные</li> </ol>
6. Уровень образования и квалификации работников	<p><b>Индикаторы умения работать</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Состав работников по уровню общего образования (неполное среднее, среднее, среднее специальное, высшее, неполное высшее). Отдельно показываются молодые работники (до 30 лет), не имеющие среднего образования.</li> <li>2. Состав рабочих по образованию. <i>Единица измерения:</i> доля рабочих, имеющих специальное образование.</li> <li>3. Состав по образованию других категорий работников.</li> <li>4. Повышение уровня образования. <i>Единица измерения:</i> численность и процентное отношение работников основных категорий, обучающихся без отрыва от производства.</li> <li>5. Средний разряд работников в целом и средний разряд по профессиям.</li> <li>6. Владение вторыми или смежными профессиями.</li> <li>7. Состав специалистов по квалификационным группам.</li> <li>8. Доля специалистов с ученой степенью (если есть научные подразделения)</li> </ol>

7. Возможности повышения уровня образования и квалификации	<p>1. Средний разряд работ в целом и по подразделениям.</p> <p>2. Состояние материально-технической базы профессионального обучения. <i>Единицы измерения:</i> площади учебных помещений, количество тренажеров, стендов, учебных пособий, преподавателей.</p> <p>3. Объем средств, выделяемых на обучение и переподготовку персонала. В целом и на одного работника. Доля в объеме прибыли.</p> <p>4. Состав и характеристика рабочих мест с точки зрения требований к образованию и квалификации работников, которые на этих местах должны трудиться</p>
<b>Индикаторы трудовой мотивации</b>	
8. Трудовая и производственная дисциплина	<p>1. Число нарушений трудовой дисциплины, число нарушителей (абсолютное и относительное).</p> <p>2. Потери рабочего времени по причине прогулов, опозданий, административных нарушений.</p> <p>3. Простои оборудования, в том числе целодневные</p>
9. Качество труда	<p>1. Численность и относительная доля рабочих, не выполняющих нормы и производственные задания.</p> <p>2. Доля бракованной продукции.</p> <p>3. Качество труда специалистов и руководителей; <i>единицы измерения</i> — доля невыполненных и ошибочных решений</p>
10. Производственная инициатива и участие в прибыли и управлении организацией	<p>1. Абсолютная и относительная численность работников, участвующих в рационализаторской деятельности, в том числе отдельно исполнителей и специалистов.</p> <p>2. Экономический эффект от рационализаторских предложений: общий и относительный (на 1 работника). <i>Единица измерения:</i> руб.</p>

Направления и разделы плана социального развития организации	Индикаторы и единицы измерения
11. Степень механизации и автоматизации труда	<p>1. Состав рабочих по степеням механизации и автоматизации труда. Отдельно выделяют рабочих, занятых ручным трудом. Среди них – группы занятых неквалифицированным и квалифицированным трудом.</p> <p>2. Численность рабочих на автоматизированных комплексах</p>
12. Мобильность персонала	<p>1. Внутренняя ротация персонала.</p> <p>2. Доля стабильных (кадровых) работников (со стажем работы на данном предприятии более 5 лет).</p> <p>3. Степень адаптации молодых работников. <i>Единица измерения</i> – доля молодежи, работающей более 3 лет.</p> <p>4. Текущее в целом по организации, основным подразделениям и по категориям работников.</p> <p>5. Доля временных работников</p>
13. Формы проведения досуга	<p>1. Число работников, регулярно занимающихся спортом, туризмом.</p> <p>2. Число постоянных читателей библиотек.</p> <p>3. Число работников, постоянно посещающих музеи, театры и т. д.</p>
14. Общественная активность сотрудников организации	<p>1. Участие коллектива в целом, отдельных подразделений в общественных гуманитарных акциях, мероприятиях по охране окружающей среды и т. д.</p> <p>2. Участие в выборах, местном самоуправлении, в общественных движениях и акциях, в политической жизни и т. п.</p>

15. Благостояние и уровень социальной защищенности работников	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Средняя зарплата в целом и по категориям работников.</li> <li>2. Разрыв между зарплатой высокооплачиваемых и низкооплачиваемых работников.</li> <li>3. Доля высоко- и малооплачиваемых работников.</li> <li>4. Минимальная заработная плата и ее потребительский эквивалент.</li> <li>5. Размер фондов жилья.</li> <li>6. Наличие и охват мерами социального и медицинского страхования.</li> <li>7. Размеры социальной помощи в целом и на 1 работника; выделение долговременных случаев; наличие социально-культурных учреждений.</li> <li>8. Размер пенсионных выплат</li> </ol>
16. Трудовая сплоченность социальной общности работников организации	<p>Рассчитывается по каждому структурному подразделению и по организации в целом на основе результатов <i>социометрических опросов</i> как отношение суммы позитивных взаимных выборов сотрудников подразделения к количеству возможных связей между сотрудниками подразделения. Количество связей рассчитывается по формуле <math>0,5N(N - 1)</math>, где <math>N</math> – общая численность сотрудников подразделения.</p> <p>В качестве <i>социометрического критерия</i> используется ориентация работников на основные цели подразделения и организации</p>
17. Социальный состав и структура работников	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Общая численность и состав работников по социальным категориям и группам.</li> <li>2. Профессионально-квалификационный состав.</li> <li>3. Демографический состав (в том числе семейность и детность).</li> <li>4. Количество формальных и неформальных социальных общностей (объединений по интересам)</li> </ol>
18. Удовлетворение потребностей работников в жилье и детских учреждениях	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Обеспеченность жильем вообще. <i>Единица измерения:</i> численность и доля работников, стоящих в очереди на получение жилья.</li> <li>2. Обеспеченность общежитиями, в том числе квартирного типа.</li> <li>3. Обеспеченность семей работников детскими учреждениями, находящимися на балансе предприятия, и др.</li> </ol>

Направления и разделы плана социального развития организации	Индикаторы и единицы измерения
19. Бытовое и торговое обслуживание	<p>1. Объем и состав бытовых услуг, предоставляемых сотрудникам организации по месту работы. <i>Единица измерения:</i> количество работников, пользующихся услугами и общая потребность в услугах (в количестве человек, нуждающихся в услугах).</p> <p>2. Объем и состав торговых услуг (по основным видам товаров), которые оказываются на территории предприятия</p>
20. Удовлетворение культурных потребностей сотрудников	<p>1. Наличие помещений и других условий для занятий по интересам. <i>Единицы измерения:</i> площади помещений для занятий музыкой, рисованием, театральным искусством и т. п., количество соответствующих мест, количество необходимого инвентаря и т. п.</p> <p>2. Обеспеченность спортивными сооружениями и площадками. <i>Единица измерения:</i> количество (доля) сотрудников, которые могут пользоваться данными сооружениями и площадками</p>
21. Развитие организационной (корпоративной) культуры	<p>1. Преобладающие трудовые ценности и нормы трудового поведения.</p> <p>2. Преобладающие формы рекреационного поведения.</p> <p>3. Основные формы проведения досуга, предпочитаемые сотрудниками организации.</p> <p>4. Степень участия сотрудников в культурных мероприятиях</p>

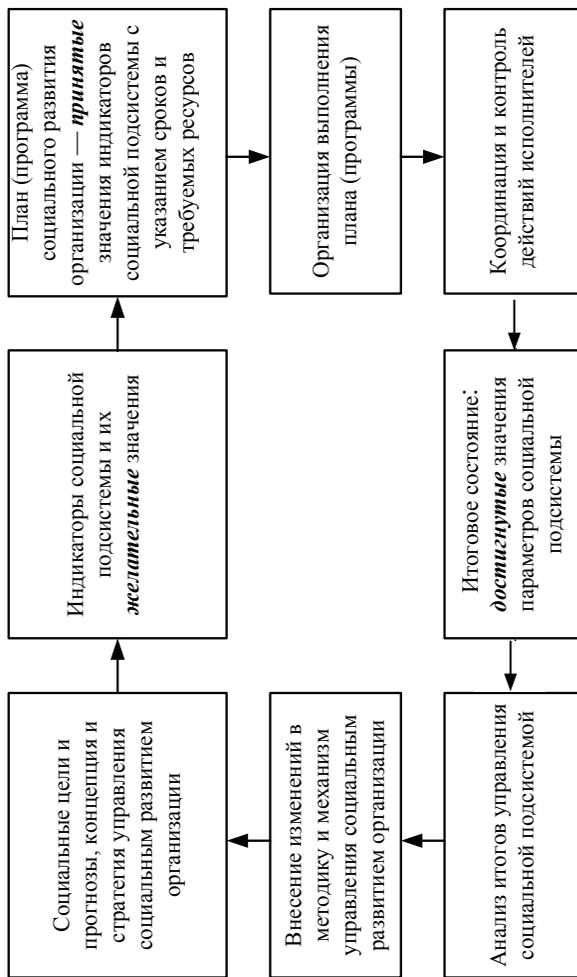


Рис. 5.1. Механизм управления социальным развитием организации

Основными элементами механизма управления социальным развитием организации являются (рис. 5.1):

формулирование *социальных целей* организации, включающее: прогнозирование социальных последствий реализации альтернативных стратегий и достижения целей научно-технического и производственно-коммерческого характера, учет прогнозируемых изменений факторов внешней среды, формирование концепции и стратегии управления социальным развитием;

разработка *системы индикаторов*, позволяющих производить количественную оценку социальных факторов производства (состояния объектов социального управления) и степень достижения соответствующих целей;

составление *плана (программы) социального развития* организации: определение путей и способов достижения намеченных целей, т. е. состава мероприятий, осуществление которых приведет к желаемым результатам, необходимых для этого ресурсов, сроков и исполнителей;

*организация* выполнения плановых мероприятий;

*координация и контроль* действий исполнителей;

анализ *изменений социальных факторов* производства в результате осуществления мероприятий плана социального развития;

анализ *общего состояния и предстоящих изменений* социальной подсистемы предприятия в течение всего планового периода;

разработка *предложений* и внесение *поправок* в методику постановки целей, прогнозирования и планирования социального развития организации, реорганизация системы управления социальным развитием с учетом итогов выполнения плана и фактического состояния социальной подсистемы.

Названные элементы действуют в представленной последовательности, реализуясь в виде соответствующих этапов *полного цикла управления социальным развитием организации*.

Рассмотрим их более подробно. Формулирование целей социального развития должно опираться на *разработку прогнозов* состояния социальной подсистемы организации и ее элементов:

общей численности сотрудников организации, размеров основных функционально-производственных и социальных групп; потребностей и ценностных ориентаций работников; производственно-творческого потенциала коллектива; типа трудовой мотивации и отношения работников к труду; изменения производственной и внепроизводственной социальной инфраструктуры.

Главными факторами, определяющими изменение социальных параметров организации, являются экономические показатели, характер продукции, технологии, состав рабочих мест и содержание трудовых функций. Тщательный анализ ожидаемых изменений данных параметров составляет информационную основу для социальных прогнозов. Для получения социальных прогнозов используются методы экстраполяции тенденций, экспертной оценки и нормативный метод.

*Метод экстраполяции тенденций* заключается в изучении сложившихся в прошлом и настоящем устойчивых тенденций развития объекта прогноза и в переносе их на будущее. Экстраполяция означает распространение выводов, касающихся одной части какого-либо явления, на другую часть, на явление в целом, на будущее.

Различают формальную и прогнозную экстраполяцию. *Формальная экстраполяция* базируется на предположении о сохранении в будущем прошлых и настоящих тенденций развития объекта прогноза. Экстраполяция основывается на гипотезе о том, что ранее выявленные закономерности будут действовать в прогнозном периоде. Например, вывод об уровне развития какой-либо социальной группы можно сделать по наблюдениям за ее отдельными представителями, а о перспективах культуры — по тенденциям прошлого. При *прогнозной экстраполяции* фактическое развитие увязывается с гипотезами о динамике исследуемого процесса с учетом изменений влияния различных факторов в перспективе. Методы экстраполяции лучше применять на начальной стадии прогнозирования, чтобы выявить тенденции изменения показателей.

*Метод экспертных оценок* заключается в том, что в основе прогноза лежит мнение одного специалиста или группы специалистов,

которое основано на профессиональном, практическом и научном опыте (различают коллективные и индивидуальные экспертные оценки). Методика экспертной работы включает в себя ряд этапов: определяется круг экспертов; выявляются проблемы; намечается план и время действий; разрабатываются критерии для экспертных оценок; обозначаются формы и способы, в которых будут выражены результаты экспертизы (аналитическая записка, «круглый стол», конференция, публикации, выступления экспертов). Существуют такие сферы социальной жизни, в которых невозможно использовать другие методы прогнозирования, кроме экспертных оценок. Прежде всего, это касается тех сфер, где отсутствует необходимая и достаточная информация о прошлом [25].

*Нормативный метод* заключается в технико-экономических обоснованиях прогнозов с использованием нормативов и норм (последние применяются при расчете потребности в ресурсах, а также показателей их использования).

Сформулированные социальные цели и прогнозы служат основой формулирования или уточнения концепции и стратегии социального развития организации на планируемый период.

*Концепция управления социальными процессами* в организации — это системное представление о целях и средствах управленческого воздействия на базовые социальные процессы, протекающие в организации, опирающееся на понимание их сущности и характера взаимосвязи с основной деятельностью организации и социальными процессами в непосредственном и более широком окружении. Концепция управления социальными процессами в организации служит основанием для разработки кадровой политики организации [30].

*Стратегия управления социальными процессами в организации* представляет собой последовательность имеющих долгосрочный характер мер воздействия на социальные процессы в организации, вытекающую из понимания сущности социальных процессов и характера их взаимосвязи с основной деятельностью организации и социальными процессами в непосредственном и более широком окружении. Стратегия управления социальными процессами в

организации определяет тактику — способы решения текущих задач социального развития. Достижение социальных целей организации обеспечивается путем разработки и реализации планов (программ) ее социального развития.

*Планирование (программирование) социального развития организации* служит основным инструментом управления социальными изменениями в организации. Оно заключается в определении и уточнении состава показателей, характеризующих состояние социальной подсистемы организации на основе данных социального прогнозирования, анализа динамики этих показателей в предшествующий плановый период, расчете их вероятных значений на дату окончания планового периода. Необходимыми элементами составления плана (программы) социального развития организации являются также определение видов и объема ресурсов, необходимых для их реализации, сроков исполнения и состава исполнителей. Этой работе предшествует тщательный анализ фактических значений названных показателей и имеющихся ресурсов для их повышения.

Планы (программы) социального развития организации служат *фактической основой коллективного договора*, регулярно заключаемого между работниками и администрацией согласно действующему трудовому законодательству. Состав основных разделов плана социального развития определяется строением социальной подсистемы организации, в частности, наличием в ней двух качественно разных частей:

собственно социальной (социума организации с его основными особенностями);

материально-вещественной (социальной инфраструктуры).

Поход к составлению плана (программы) социального развития и методы, применяемые для решения данной задачи, вытекают из конкретных особенностей организации, из концепции и стратегии управления социальными процессами.

Наиболее широко применяется *системно-аналитический метод*, опирающийся на анализ и диагностику состояния социальной

подсистемы организации, рассматриваемой, с одной стороны, как часть организации, с другой – как часть более широкой социальной общности. Хорошо зарекомендовал себя *нормативный метод*, заключающийся в разработке комплекса стандартов (норм), отражающих состояние основных элементов социальной подсистемы.

Данные стандарты не только служат индикаторами состояния социальной подсистемы организации, но и выполняют функцию показателей социального развития, которые должны быть достигнуты в конце планового периода. По мере выполнения плана и его завершения состав стандартов, их количественные значения и методы определения, как правило, пересматриваются с учетом новых условий и накопленного опыта.

### ***Контрольные вопросы и задания***

1. Раскройте различие между критериями и индикаторами процесса социального развития.

2. Перечислите основные направления плана социального развития и индикаторы, их характеризующие.

3. Назовите и охарактеризуйте основные элементы механизма управления социальным развитием организации (как этапы полного цикла управления).

4. Назовите и охарактеризуйте методы, используемые для получения прогнозов состояния социальной системы организации.

5. Раскройте суть понятий «концепция управления социальными процессами» и «стратегия управления социальными процессами в организации».

6. Охарактеризуйте планирование (программирование) социального развития организации и назовите элементы составления плана (программы).

## **5.2. План социального развития организации (структура и содержание)**

План социального развития организации составляется по *двум разделам*, отражающим, соответственно, намечаемые изменения социальной общности ее работников и социальной инфраструктуры организации [30]. К числу индикаторов, характеризующих изменение *социальной общности* работников организации, относятся следующие:

социальный состав и структура персонала;  
трудоспособность и работоспособность;  
уровень образования и квалификация работников;  
трудова и производственная дисциплина;  
трудова активност и качество труда;  
производственная инициатива и участие персонала в прибыли и управлении организацией;  
мобильность персонала;  
формы проведения досуга.  
общественная активност;  
материальное благосостояние сотрудников;  
трудова сплоченност;  
организационная (корпоративная) культура;  
удовлетворенност трудом и работой (по основным составляющим).

Индикаторами изменения *социальной инфраструктуры* являются производственные и внепроизводственные условия социального развития (рис. 5.2).

*К производственным условиям* относятся: состояние производственной среды; режим труда; состояние производственного быта; возможности повышения квалификации, уровня образования, профессионального и карьерного роста; механизация и автоматизация труда; условия оплаты труда.

*Внепроизводственные условия* включают: обеспеченност сотрудников организации и членов их семей жильем, детскими учреждениями; медицинскими услугами; обеспеченност торговыми и коммунально-бытовыми услугами; образовательными и культурно-просветительскими учреждениями (библиотеками, музеями, выставками), возможностями для отдыха, занятий спортом, развлечений.

*Полная форма* плана социального развития (рис. 5.3) должна также содержать информацию о *сроках* выполнения указанных в плане мероприятий, о необходимых для этого *ресурсах* и об *исполнителях* отдельных мероприятий. К документам плана прилагаются (в качестве обоснования) расчеты эффективности реализации плановых мероприятий.



Рис. 5.2. Система индикаторов социального развития организации

Направления и разделы плана, мероприятия	Состав показателей плана (названия и единицы измерения)	Заданные значения показателей (цифры)	Ресурсы и затраты, требуемые для выполнения плана	Сроки выполнения плановых мероприятий (даты)	Исполнители (подразделения, менеджеры, специалисты)
1	2	3	4	5	6

Рис. 5.3. Общая (полная) форма плана социального развития

План или программа социального развития могут быть также представлены в виде дерева (графа) целей и сетевого графика, что позволяет повысить наглядность соответствующей информации и

оперативность контроля выполнения запланированных мероприятий.

*Дерево целей* — структурированная, построенная по иерархическому принципу (распределенная по уровням, ранжированная), совокупность целей экономической системы, программы, плана, в которой выделены: генеральная цель («вершина дерева»); подчиненные ей подцели первого, второго и последующего уровней («ветви дерева»). Название «дерево целей» связано с тем, что схематически представленная совокупность распределенных по уровням целей напоминает по виду перевернутое дерево [11].

«Дерево целей» связывает между собой перспективные цели и конкретные задачи на каждом уровне иерархии. При этом цель высшего порядка соответствует вершине дерева. Нижние ярусы «дерева целей» образуют локальные цели (задачи), с помощью которых обеспечивается достижение целей верхнего уровня. На рис. 5.4 представлен пример построения «дерева целей» проекта ориентации на долгосрочную перспективу.

*Сетевой график* — основной инструмент систем сетевого планирования и управления. Это сетевой график, в котором фиксируется комплекс работ (операций) и событий, он отражает их

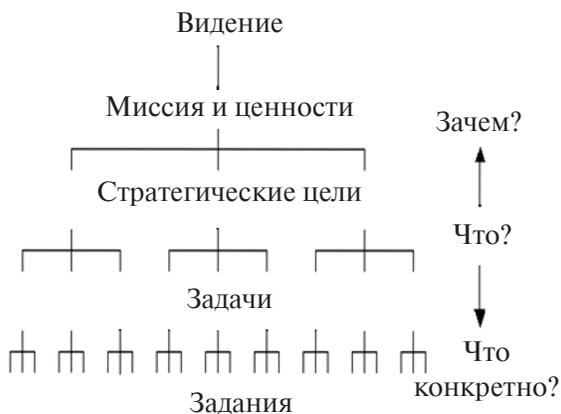


Рис. 5.4. Пример построения «дерева целей»

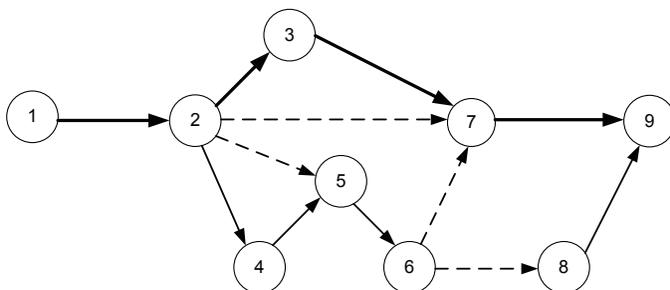


Рис. 5.5. Пример сетевого графика

технологическую последовательность и связь в процессе достижения цели [42].

Пример сетевого графика приведен на рис. 5.5. Пунктирными линиями выделена «фиктивная работа», т.е. логическая связь между двумя или несколькими событиями, не требующая ни затрат времени, ни ресурсов, но указывающая, что возможность начала одной работы непосредственно зависит от результатов другой. Утолщенными стрелками выделен критический путь. Он отражает непрерывную последовательность работ и событий от начального до конечного события и требует наибольшего времени (в некоторых системах – наибольших затрат) для ее выполнения.

В процессе использования сетевого графика он претерпевает изменения, оптимизируется. Регулярно определяется критический путь и производится необходимая (для ускорения работ) переборка ресурсов.

### ***Контрольные вопросы и задания***

1. Назовите, что относится к числу индикаторов, характеризующих изменения социальной общности работников организации.
2. Назовите, что относится к числу индикаторов, характеризующих изменения социальной инфраструктуры.
3. В каком виде (форме) могут быть представлены план или программа социального развития организации?

### 5.3. Формирование системы управления социальным развитием организации

Структурные подразделения, реализующие функции социального управления в организации, создаются при наличии достаточного объема работ по данным функциям, который, в свою очередь, определяется исходя из численности сотрудников организации, их социальных потребностей и ресурсных возможностей организации.

*Организационная структура системы управления социальным развитием* на предприятии формируется исходя из определенной схемы разделения труда, связанного с разработкой, принятием и реализацией решений, касающихся социальной сферы [30].

Прежде всего, она зависит от *размеров предприятия*. Чем крупнее предприятие, тем больше численность работников, сложнее их социальный состав и, следовательно, структура социального управления. Численность работников, занятых выполнением работ, связанных с управлением социальной системой организации, зависит от объема соответствующих работ и уровня их организации. В частности, от вооруженности современными методиками и средствами сбора и обработки информации, необходимой для разработки социальных планов или программ, согласно алгоритму (механизму) управления социальным развитием организации (рис. 5.1, раздел 5.1).

*В силу характера функций и задач социального управления подразделения управления социальными процессами в организации наиболее тесно взаимодействуют с подразделениями системы управления персоналом, являясь одним из ее звеньев (табл. 5.2).*

От них они получают информацию о численности и персональном составе сотрудников организации, об использовании фонда рабочего времени, трудовых нормативах, соблюдении правил трудового распорядка, об отсутствии на работе по болезни, в связи с производственными травмами и другими причинами, о его профессионально-квалификационных, социально-демографических и других характеристиках, необходимых для анализа, прогноза и разработки социальных нормативов.

Таблица 5.2  
 Схема функциональных взаимодействий по функции «Управление социальным развитием организации»

Наименования функций	Обеспечивающие и вспомогательные мероприятия	Исполнители								
		Генеральный директор	Профсоюзный комитет	Директор по персоналу	Начальник отдела социального развития	Специалисты отдела социального развития	Специалист по маркетингу персонала	Специалисты по компенсациям и льготам	Специалист по обработке социальным данным	Комиссия по коллективным договорам
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Анализ состояния социальной системы организации	Уточнения состава показателей, определение источников данных	Р	П		О	У		У		П
Анализ состояния системы социального партнерства в организации	Подготовка справочных материалов, изучение отчетности		Р					А		П
Организация и совершенствование системы статистического учета данных, характеризующих состояние социальной подсистемы организации	Создание базы социальных данных			Р	О	П		У	У	
Анализ социально-демографических показателей	Подготовка справочных материалов							В	У	В



Окончание табл. 5.2

Наименования функций	Обеспечивающие и вспомогательные мероприятия	Исполнители									
		Генеральный директор	Профсоюзный комитет	Директор по персоналу	Начальник отдела социального развития	Специалисты отдела социального развития	Специалист по маркетингу персонала	Специалисты по компетенциям и льготам	Специалист по обработке социальный данных	Комиссия по коллективным договорам	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	
Составление программы социального развития	Разработка состава социального пакета				Р	В	В	У	У		
Определение состава индикаторов социального развития	Анализ государственных и местных нормативных актов и решений ведомств			П	П	У		В	У		
Определение нормативных значений индикаторов социального развития	Предварительные данные об итогах хозяйственной деятельности за предыдущий год			П	Р	У		В	П		
Определение потребности в ресурсах, необходимых для выполнения социальной программы	–			Р	У	В			П		

Подготовка содержательных предложений по коллективному договору	Проведение опроса экспертов	У	У	У	В	В		
Рассмотрение и принятие коллективного договора	Проведение организационно-технических мероприятий	Р	У	У	У	У		Р А
Организация выполнения плана (программы)	Подготовка рабочей документации	Р	Р	Р	В	В	П	
Контроль выполнения	—	Р	Р	У	В	У		В
Анализ и оценка результатов выполнения социальной программы и коллективного договора	Подготовка отчетных материалов	Р	У	У	У	У	П	В
Принятие решений о внесении изменений в механизм управления социальным развитием с целью его совершенствования	Подготовка предложений руководителей функциональных подразделений и ответственных исполнителей	Р	Р	У	У	У	У	Р

Условные обозначения: О — организует выполнение функции, отвечает за ее выполнение; П — передает, получает информацию и т. д.; В — выполняет данную работу; У — участвует в выполнении данной функции; С — согласовывает; Р — руководит (принимает решение, утверждает, подписывает документ); А — анализирует.

В состав этой информации входят также данные о доходах работников и членов их семей, обеспеченности жильем, транспортом, медицинскими услугами, различными видами социальной защиты и гарантий.

*Функциональные подразделения, занимающиеся научно-техническим развитием и планированием производства*, представляют данные, позволяющие определить перспективные тенденции в изменении количества и состава рабочих мест, содержания трудовых функций.

Для современной отечественной практики управления социальным развитием характерно наличие *двух принципиально разных подходов* к построению организационной структуры управления социальными процессами.

*Первый (традиционный)* подход предполагает, что *служба социального развития является самостоятельным* по отношению к службе управления персоналом структурным подразделением аппарата управления организацией. Его можно рассматривать как определенную дань сложившейся в советский период практике управления кадрами, определявшейся, с одной стороны, подчиненностью экономики политике, с другой — профессиональной слабостью кадровой службы, отсутствием в ней дипломированных специалистов по управлению персоналом.

*Второй подход — рациональный*, опирающийся на мировую практику, исходит из того, что *субъект управления персоналом (кадровая служба), т. е. тот, кто разрабатывает и реализует определенную социальную политику, должен обладать всеми необходимыми для этого управленческими ресурсами*. В частности, он не только должен иметь формальное право принимать решения о найме новых работников, но и должен *реально влиять* на кадровую и, следовательно, *социальную политику* в целом. Другими словами, определять стратегические цели и условия найма, разрабатывать системы компенсации трудовых затрат, отвечающие актуальным материальным и социальным потребностям работников организации, воздействовать на улучшение условий труда, формировать спектр социальных благ и гарантий и другие существенные факторы, от которых зависит мотивация труда и работы в данной организации.

Для достаточно *крупной компании* с численностью сотрудников 1000 человек и более приведена типовая схема современной организационной структуры системы управления персоналом (рис. 5.6). Из данных, представленных на рисунке, можно видеть, что служба управления персоналом *комплексно* реализует *весь спектр функций*, имеющих прямое отношение к удовлетворению социальных потребностей работников. Вместе с тем выделены специальные подразделения, занимающиеся предоставлением социальных (в узком значении) и медицинских услуг: *сектор социальных услуг* и *сектор медицинских услуг*. Разработкой плана или программы



Рис. 5.6. Место функциональных элементов управления социальным развитием организации в системе управления персоналом организации (примерная схема)

социального развития и подготовкой на их основе проекта коллективного договора и его заключения занят *сектор трудовых отношений*. На это обстоятельство следует обратить особое внимание, поскольку оно говорит о решающем значении управления социальным развитием организации как фактора стабильных трудовых отношений, обеспечивающих нормальное функционирование и успешную деятельность организации в целом как экономического субъекта.

Разумеется, что структуры управления *организаций меньших размеров* не будут иметь такой полноты и дифференциации социальных функций. В небольшой организации с числом работающих 100 человек и меньше выполнение функции управления социальным развитием может быть поручено одному сотруднику службы управления персоналом (полностью или частично, наряду с другими функциями) без создания специального подразделения. Тем не менее следует понимать, что даже небольшая организация, насчитывающая несколько человек, должна заботиться о социальной стороне своей деятельности как основе устойчивого существования в качестве субъекта рынка. На практике реализация функции социального управления в малых организациях выражается в предоставлении ее сотрудникам определенного набора социальных благ (социального пакета).

Основное содержание деятельности подразделения, выполняющего функции управления социальным развитием, определяется составом и последовательностью взаимодействия основных элементов механизма управления социальным развитием согласно общей схеме, представленной на рис. 5.1. В целом деятельность данного подразделения складывается из решения задач, рассмотренных выше. Конкретно объем и содержание этой деятельности зависят от фактических особенностей организации: размеров, отраслевого профиля, возраста, общей стратегии, наличия управленческих ресурсов. В любом случае наибольшие усилия сотрудников данного подразделения связаны со сбором, обработкой и анализом информации, служащей основой составления плана или программы социального развития. Разработка плана (программы) социального развития и создание условий для его выполнения, обеспече-

ние необходимыми ресурсами и осуществление контроля — главные предпосылки успешного управления вообще и управления социальным развитием в частности.

Кроме перечисленных составляющих процесса социального управления, внимание следует уделять также постановке целей социального развития и разработке нормативно-методической базы принятия решений в этой области.

*Источники финансирования* мероприятий плана или программы социального развития могут быть самыми разными; вместе с тем они должны быть точно определены, поскольку от этого зависит сама возможность реализации намеченных мероприятий. В зависимости от характера мероприятий, отраслевой специфики и правового статуса организации они могут финансироваться из средств, выделяемых на реконструкцию, из фондов освоения новой техники и развития производства, амортизационных отчислений, предназначенных для поведения капитального ремонта, банковских кредитов, а также из пожертвований спонсоров и благотворителей. В общем случае основным источником финансирования социальных программ и планов, так же как финансирования затрат на персонал, выступает прибыль, полученная организацией за предшествующий хозяйственный год. Это означает, что средства, выделяемые на решение социальных задач, должны расходоваться так, чтобы они максимально способствовали увеличению размеров прибыли организации в ближней и долгосрочной перспективе. Именно тогда можно решать задачи социального развития, требующие большего по сравнению с задачами количественного роста времени [30].

### ***Контрольные вопросы и задания***

1. Какие два подхода к построению организационной структуры управления социальными процессами выделяют в современной отечественной практике управления социальным развитием организации?

2. Опишите, от каких особенностей организации зависит объем и содержание деятельности подразделения, выполняющего функции управления социальным развитием.

3. Назовите источники финансирования мероприятий плана или программы социального развития организации.

## 5.4. Социальная работа в организации

### 5.4.1. Сущность социальной работы в организации, методы ее осуществления

Социальная работа как наука исследует конкретные социальные процессы и явления, порождаемые межличностными отношениями и непосредственно связанные с жизнедеятельностью работника, социальной группы или сообщества, попавших в сложную жизненную ситуацию [30].

**Объектом социальной работы** организации в первую очередь являются работники, которые нуждаются в посторонней помощи постоянно (например, имеющие детей-инвалидов), попавшие в трудную жизненную ситуацию, а также все работники организации, имеющие социальные потребности.

**Предмет социальной работы** — конкретные условия жизнедеятельности работников.

Сама организация в данном случае наряду с государством и благотворительными организациями — **субъект социальной работы**. Социальной работой в организации занимаются непосредственно ее руководители и специалисты подразделений по управлению персоналом.

**Социальное управление** представляет собой один из видов управления в организации, его функции заключаются в регулировании социального положения всех работников.

В свою очередь, **социальная политика организации** — это составная часть ее внутренней политики, образ действий, совокупность принципов, методов и форм, а также организационных механизмов, воплощенных в социальных программах и практике и регулирующих отношения в организации в интересах работников.

Социальная политика и социальная работа тесно взаимосвязаны между собой. Социальная работа — это своеобразная форма, способ реализации социальной политики, а социальная политика — стержень, ориентир социальной работы.

Прежде чем рассматривать методы и технологии, посредством которых социальная работа реализуется в организации, рассмотрим группы методов управления: различают административные, экономические, социальные и психологические методы [19].

**Административные методы** являются методами прямого действия, определяют жесткие рамки поведения работника в организации, построены на основе использования нормативно установленных методов наказания и поощрения, ориентированы только на формальные организации и формальные отношения.

Административные методы наказания вызывают естественную реакцию «убегания от наказания», наиболее эффективны для работников, имеющих низкую трудовую квалификацию и деградированное трудовое сознание.

Административные методы поощрения недостаточно гибки. Ожидаемое поощрение воспринимается как должное. Недостаток административных методов – ограниченный набор приемов воздействия на работника, высокая инертность и субъективизм.

Разновидностью административных методов являются организационные методы стимулирования, направленные на создание условий работы максимально удовлетворяющих запросы персонала: гибкие графики работы, повышение статуса без повышения в должности, изменение роли работника за счет расширения «набора» функций.

**Экономические методы** обеспечивают прямое материальное стимулирование работников в соответствии с условиями трудовых договоров. Ресурсное обеспечение экономических методов определяется как результатами экономической деятельности организации, так и результатами работы конкретного человека.

Экономические методы оперативны, эффективны для всех категорий работников, нейтральны к природе социальных отношений в группе, обладают широким диапазоном воздействия на работника (ассоциация «справедливость–несправедливость»).

В основе экономических методов формы и системы оплаты труда. В качестве основных форм оплаты установлены повременная и сдельная. Системы повременной оплаты труда:

простая повременная или поденная (тариф  $\times$  отработанное время);

повременно-премиальная (месячная зарплата + премия).

Системы сдельной оплаты труда:

простая сдельная (расценка  $\times$  число единиц продукции);

сдельно-прогрессивная (расценка на сверхплановую продукцию выше, чем на плановую);

сдельно-премиальная (прямая сдельная + премия);

косвенная сдельная (оплата труда зависит от отработанного времени и результатов труда обслуживаемых работников);

аккордная (оплата за весь объем работ).

Прочие формы оплаты труда:

окладная: определенная сумма оплаты (оклад) назначается приказом по предприятию, премирование в соответствии с коллективным договором или условиями контракта;

бестарифная: работнику периодически (раз в год или чаще) устанавливается определенный квалификационный уровень (ранг), принимаемый за основу при оплате его труда;

«плавающий оклад»: оклад работнику на следующий месяц формируется по результатам его работы за предыдущий месяц;

комиссионная: оплата устанавливается в виде фиксированной доли дохода, получаемого предприятием, от реализации продукции предприятия данным работником, разновидность – ставка трудового вознаграждения.

В последнее время популярность приобретают:

системы оплаты труда по результатам МВО «Management by Objectives» с использованием ключевых показателей эффективности КРІ (Key Performance Indicators) сотрудников;

компенсационные системы оплаты труда с включением в структуру заработка элементов социального пакета;

система «грейдов», имеющая в основе многоуровневую тарификацию стимулирования с четко указанными условиями, выполнение которых зависит от работника и определяет реальные результаты его стимулирования и профессионального роста.

Основные принципы эффективного стимулирования работников:

доступность (я тоже могу столько заработать!);

ощутимость (премия >20 % оклада);

оперативность (минимальный разрыв между результатом и оплатой);

сочетание стимулов и антистимулов (условий депремирования).

**Социальные методы** ориентированы на обеспечение социальной защищенности персонала, создание оптимальных условий труда и отдыха в организации. Социальные программы и социальные технологии как инструменты социальных методов формируют, как правило, позитивную мотивацию работников к труду, лояльность персонала к организации, помогают выстроить партнерские отношения между работодателем и работниками.

**Психологические методы** имеют в основе систему ценностей, закрепленную в нормах корпоративной культуры организации и моральных нормах общества в целом. Сила и эффект этих методов зависят от многих факторов (социальные потребности работников, взаимоотношения в коллективе, др.). Психологические методы используются для формирования избирательной трудовой мотивации для отдельных категорий работников. Неэффективны для лиц с выраженным экономическим и девиантным поведением. Ориентированы на неформальные отношения в организации. Диапазон методов необычайно широк; они очень оперативны. Их восприятие зависит от личности руководителя и социального статуса работника.

Рассмотрим совокупность методов и технологий, посредством которых социальная работа реализуется как практическая деятельность в организации. Методы социальной работы представлены в табл. 5.3 [30].

Таблица 5.3

## Методы социальной работы

Группа методов	Методы главной группы, их характеристика	Примеры методов социальной работы в организации
<b>1. По направлениям и формам социальной работы</b>		
1.1. Организационные методы – это приемы и способы деятельности, используемые для решения организационных задач в области социальной работы	<p>Организационно-распорядительные.  Организационно-координационные.  Организационно-инструктивные.  Организационно-технические и др.</p>	Приказ об утверждении социальной программы в организации, приказ о предоставлении материальной помощи работникам
1.2. Социально-психологические методы	1.2.1. Методы психологического исследования	Наблюдение. Эксперимент. Социологический опрос
	1.2.2. Диагностические – выявление и изменение индивидуально-психологических особенностей личности работников	Наблюдение. Эксперимент. Социологический опрос
	1.2.3. Психогенетические методы – выявление происхождения индивидуальных психологических особенностей работника, роли генотипа и окружающей среды в их формировании	Наиболее информативный – метод близнецов, позволяющий максимально уравнять воздействие среды на личность

	<p>1.2.4. Лонгитюдные методы – это длительное и систематическое наблюдение за работниками, позволяющее определить диапазон возрастной и индивидуальной изменчивости фаз жизненного цикла</p>	<p>Продолжительное, систематическое наблюдение за работниками, их достижениями, результатами труда, взаимоотношениями с другими работниками</p>
	<p>1.2.5. Метод психологической помощи – это повышение психологической компетентции работников, выявление уже существующих или формирование новых ресурсов, позволяющих работнику решать стоящие перед ним задачи, самостоятельно преодолевать трудности</p>	<p>Методы психологической коррекции и реабилитации, имеющие целью помочь работнику, получившему психическую травму, стресс. Методы психогигиены и психопрофилактики – предоставление психологической помощи работникам с целью предотвращения стрессовых состояний. К таким методам могут относиться различного рода психологические тренинги: как индивидуальные, так и коллективные</p>
	<p>1.2.6. Полифункциональные методы предлагают необходимость изменения содержания форм работы в зависимости от целей и задач социальной работы</p>	<p>Беседы (интервью). Метод анализа продуктов деятельности (используется во время проведения деловых игр). Моделирование</p>

Группа методов	Методы главной группы, их характеристика	Примеры методов социальной работы в организации
<p>1.3. Социально-педагогические методы направлены на оказание социальной помощи человеку как отдельно взятому индивиду и как члену социума, в котором происходит процесс социализации и социальной ориентированности</p>	<p>Методы формирования и изменения сознания и ценностных ориентаций работников</p> <p>Методы организации познавательной практической деятельности и поведения</p> <p>Методы стимулирования деятельности и поведения работников</p>	<p>Формирование: понятий; суждений; убеждений; оценок</p> <p>Поручения, задания, упражнения.</p> <p>Создание специальных тренинговых кейсов и ситуаций</p> <p>Оценка.</p> <p>Поощрение.</p> <p>Порицание и др.</p>
<p>1.4. Социально-экономические методы – это совокупность приемов и способов, с помощью которых осуществляются действия, учитывающие социальные потребности людей, определяются пути их удовлетворения</p>		<p>Материальная помощь.</p> <p>Установление льгот и пособий</p>

<b>2. По объектам социальной работы</b>		
<p>2.1. Метод индивидуальной работы (специалист по управлению персоналом – работник) представляет собой непосредственную помощь объекту путем личного воздействия в процессе его адаптации к новым условиям жизни</p>	<p>2.1.1. Консультирование. 2.1.2. Социальная терапия. 2.1.3. Психологическая реабилитация</p>	<p>В процессе работы специалист по управлению персоналом должен: установить первичную связь с работником и определить его потребности в социальной работе; изучить проблему работника; мотивировать работника необходимости социальной работы; определить и исследовать предполагаемое решение; выбрать стратегическое направление решения проблемы; реализовать решение проблемы</p>
<p>2.2. Метод социальной работы с группой предполагает работу как в целом с группой клиентов (коллективом работников), так и в группе – с каждым из ее членов отдельно</p>	<p>2.2.1. Совместная работа над определенными проблемами 2.2.2. Диагностические и коррекционно-групповые процедуры, объектом которых являются социально-психологические явления, влияющие на поведение и деятельность людей, составляющих различные социальные группы, а также психологические особенности самих групп 2.2.3. Методы социально-психологического исследования, заимствованные из социологии</p>	<p>Анкетный опрос. Социометрия. Референтометрия. Коммуникометрия</p>

Группа методов	Методы главной группы, их характеристика	Примеры методов социальной работы в организации
	2.2.4. Методы, предполагающие не только диагностику или моделирование социально-психологических явлений, но и их оптимизацию, улучшение и развитие	Групповая дискуссия. Деловая игра. Модификация социального поведения. Социально-психологический тренинг
<b>3. По субъектам социальной работы</b>		
3.1. Методы, применяемые отдельным специалистом		
3.2. Методы, применяемые коллективом организации		
3.3. Методы, применяемые органом управления социальной работой		

### *Контрольные вопросы и задания*

1. Опишите объект, предмет, субъект социальной работы.
2. Раскройте понятие «социальная политика организации».
3. Охарактеризуйте группы методов управления и методы социальной работы.

#### *5.4.2. Организация социальной работы в организации*

Социальная часть трудовых издержек организации подразделяется на два вида: внешние и внутренние. В свою очередь, каждый из этих видов делится также на группы (рис. 5.7).

Обязательная часть внутренних и внешних социальных выплат и льгот предусмотрена законодательно и представлена частными

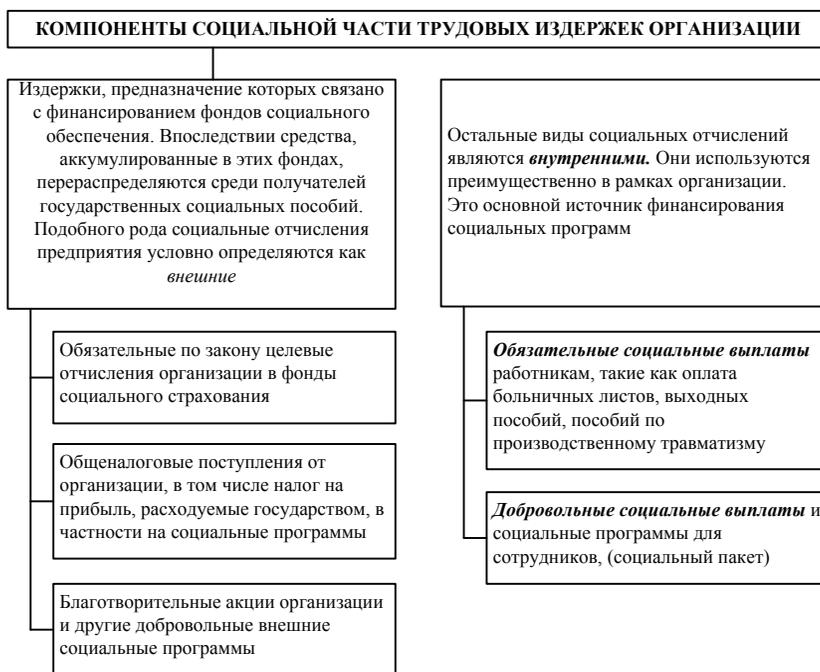


Рис. 5.7. Компоненты социальной части трудовых издержек организации

практическими технологиями социальной работы, рассмотренными выше.

Появление добровольной социальной части трудовых издержек организации вызвано тем, что произошедшие в России реформы и неэффективная федеральная социальная политика привели к обострению социальных проблем в государстве. Поэтому появились многочисленные примеры, когда больным, престарелым, инвалидам, ветеранам, детям без родителей помощь оказывается не из государственных фондов и ресурсов, а из частных источников, коммерческих и некоммерческих организаций. Организации помимо обязательных и законодательно установленных социальных выплат и льгот осуществляют добровольные социальные программы.

Организация в результате их осуществления получает ряд преимуществ [30]:

- укрепление репутации и имиджа организации;
- повышение качества управления бизнесом;
- повышение инвестиционной привлекательности организации.

**Социальные программы организации** – это добровольные системные комплексы мероприятий, спланированные по ресурсам, исполнителям и срокам осуществления, обеспечивающие эффективное решение приоритетных внутриорганизационных социальных задач (внутренние социальные программы) или внешних социальных проблем территории пребывания организации (внешние социальные программы).

**Внешние (благотворительные) социальные программы** организации направлены на природоохранную деятельность; развитие местного сообщества; ведение добросовестной деловой практики. Эти направления в основном воздействуют на укрепление репутации и имиджа организации [30].

Сферами деятельности, в которых могут быть реализованы внешние благотворительные социальные программы организации, являются:

- 1) содействие укреплению престижа и роли семьи в обществе;
- 2) содействие защите материнства, детства и отцовства;
- 3) содействие деятельности в сфере образования и науки;

4) содействие развитию культуры, искусства, просвещения, духовному развитию личности;

5) содействие работе в сфере профилактики и охраны здоровья граждан, а также пропаганда здорового образа жизни, улучшение морально-психологического состояния граждан;

6) содействие развитию сферы физической культуры и массового спорта;

7) охрана окружающей природной среды и защита животных;

8) охрана и должное содержание зданий, объектов и территорий, имеющих историческое, культовое, культурное или природоохранное значение, и мест захоронения;

9) поддержка детства и юношества;

10) социальная поддержка и защита граждан, включая улучшение материального положения малообеспеченных, социальную реабилитацию безработных, инвалидов и иных лиц, которые в силу своих физических, интеллектуальных особенностей, или иных обстоятельств не способны самостоятельно реализовать свои права и законные интересы;

11) подготовка населения к преодолению последствий стихийных бедствий, экологических, промышленных или иных катастроф, предотвращению несчастных случаев;

12) оказание помощи пострадавшим в результате стихийных бедствий, экологических, промышленных или иных катастроф, социальных, национальных, религиозных конфликтов, жертвам репрессий, беженцам и вынужденным переселенцам;

13) содействие укреплению мира, дружбы и согласия между народами, предотвращение социальных, национальных и религиозных конфликтов.

Помимо внутренних и внешних видов социальных программ существуют **типы программ**, различающиеся по акцентированному участию социальных партнеров организации, а именно:

программы партнерства с местными, региональными и федеральными органами государственного управления;

программы партнерства с некоммерческими организациями;

программы сотрудничества с общественными организациями и профессиональными объединениями и ассоциациями;

программы информационного сотрудничества со средствами массовой информации.

**Разделами социальной программы** организации являются:

- 1) основные цели программы;
- 2) ожидаемые конечные результаты реализации программы;
- 3) сроки реализации программы;
- 4) общий необходимый объем финансирования и разбивка финансирования по годам в том случае, если сроки реализации программы не заканчиваются в одном финансовом году;
- 5) перечень основных мероприятий программы с указанием сроков исполнения, источников финансирования;
- 6) механизм реализации программы;
- 7) организация управления программой и контроль за ходом ее реализации;
- 8) паспорт программы.

Основными **инструментами реализации социальных программ** организации служат [30]:

1) инструменты, для которых характерна долгосрочность действия, что требует планирования, организации и управления данными формами социальных программ компании:

*денежные гранты* — форма адресной финансовой помощи, выделяемой компанией на реализацию социальных программ в области образования и на цели проведения прикладных исследований. Гранты — один из наиболее доступных и традиционных инструментов реализации социальных программ;

*благотворительные пожертвования и спонсорская помощь* — форма адресной помощи, выделяемой компанией для проведения социальных программ как в денежной, так и в натуральной форме (продукция, административные помещения, помещения для проведения мероприятий, транспорт, оборудование, призовые фонды, оплата счетов организаций-получателей помощи и др.). Как правило, эти формы социальных программ можно отнести к разовым внешним инструментам реализации социальных программ компании;

*социально значимый маркетинг* – форма адресной финансовой помощи, которая заключается в направлении процента от продаж конкретного товара на проведение социальных программ компании;

*долевое финансирование* – форма адресной финансовой помощи, которая заключается в совместном финансировании социальных программ со стороны компании, органов государственного управления и некоммерческого сектора. Разновидностью долевого финансирования выступает форма сбора средств, когда каждый вложенный рубль сотрудников компании (как правило, сумма от заработной платы) направляется на реализацию определенного социального проекта компании;

*социальные инвестиции* – форма финансовой помощи, выделяемой компанией на реализацию долгосрочных и, как правило, совместных партнерских социальных программ, направленных на снижение социального напряжения в регионах присутствия компании и повышение уровня жизни различных слоев общества;

2) инструменты, реализация которых носит внутрикорпоративный характер, требует изменений корпоративного менеджмента, координации деятельности различных служб компании:

*делегирование сотрудников компании* – вовлечение на принципах добровольности сотрудников компании в социальные программы внешней направленности через безвозмездное предоставление получателям времени, знаний, навыков, информации, контактов и связей сотрудников;

*административный/социальный бюджет* – финансовые средства, выделяемые компанией на реализацию собственных социальных программ.

Цикл формирования социальных программ организации представлен на рис. 5.8.

Для **оценки эффективности социальной работы** в первую очередь важны социальные показатели. Их можно распределить по четырем разделам [30].

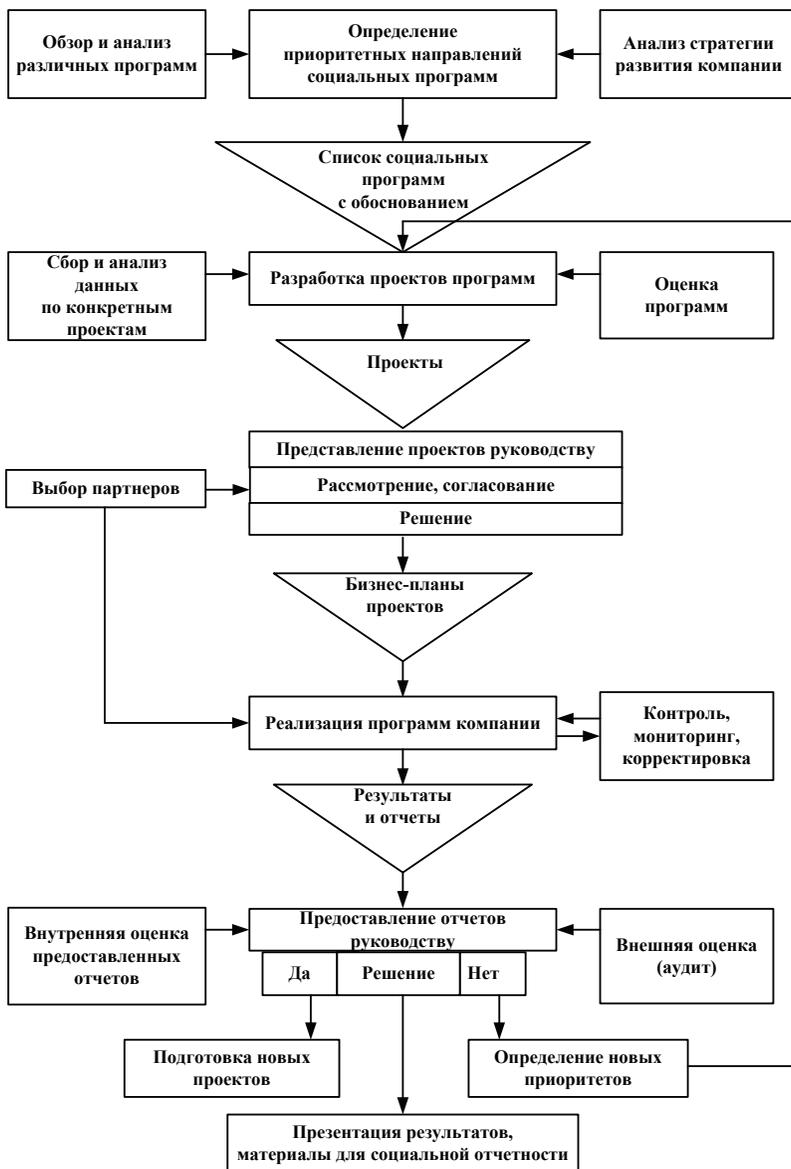


Рис. 5.8. Цикл формирования социальных программ организации

В первый раздел «*Занятость и условия труда*» включены следующие социальные показатели:

- изменение социального состава работников;
- изменение социально-демографического состава работников (по полу и возрасту);
- совершенствование квалификационной и профессиональной структуры работников;
- повышение профессионального и общего образования работников;
- улучшение условий труда по основным факторам;
- улучшение условий труда женщин-работниц.

Во второй раздел «*Уровень жизни и его повышение*» входят следующие показатели:

- заработная плата, форма и виды оплаты труда;
- моральные и материальные стимулы работников.

Третий раздел «*Жилищно-бытовые условия*» представлен такими показателями:

- общее число работников и закрепленная за ними площадь;
- количество работников, стоящих в очереди на получение жилья и требуемая для них жилая площадь;
- количество детских учреждений и мест в них, потребность в местах;
- количество домов отдыха и мест в них, потребность в местах;
- услуги сферы торговли и потребность в них.

Четвертый раздел «*Социально-культурные гарантии*» включает такие показатели:

- количество мест в больницах, поликлиниках, санаториях, на стадионах, в спортзалах, потребность в них;
- строительство и ввод в действие культурных и спортивных учреждений, музеев и других учреждений культуры;
- размер фонда культурно-бытового и медицинского обслуживания.

Эффективность социальных программ можно оценить через соотношение затрат, результатов и их долгосрочного воздействия.

**Затраты компании на социальные программы** включают:

финансовые ресурсы;

время;

материальные ресурсы (оборудование, телефоны, Интернет и т. п.);

добровольческий труд и пожертвования сотрудников компании.

К **результатам**, полученным в ходе реализации корпоративных социальных программ, относятся:

привлеченные дополнительные ресурсы (например, бюджетные средства, частные пожертвования, ресурсы партнеров по реализации программ);

конкретные позитивные результаты в решении актуальных социальных задач;

выгоды, полученные для развития бизнеса (все те конкретные преимущества, о которых говорилось ранее).

**Долгосрочное воздействие** результатов социальных программ проявляется:

в позитивных изменениях в общественном мнении и ситуации;

во вкладе в укрепление и развитие бизнеса в целом.

Затраты измеряются периодом 1 год, результаты оцениваются в течение 1–2 лет, а долгосрочное воздействие социальных программ может наблюдаться в течение 10 лет после их осуществления.

### *Контрольные вопросы и задания*

1. На какие группы (компоненты) делится социальная часть трудовых издержек организации? Раскройте их сущность.

2. Раскройте суть понятия «социальные программы организации». Опишите сферы деятельности, в которых могут быть реализованы внешние и внутренние социальные программы организации.

3. Какие разделы включает в себя социальная программа организации?

4. Назовите основные инструменты реализации социальных программ организации.

5. Какие социальные показатели важны для оценки эффективности социальной работы организации?

6. Какие результаты могут быть получены в ходе реализации корпоративных социальных программ?

## УПРАВЛЕНИЕ СОЦИАЛЬНЫМ РАЗВИТИЕМ В СИСТЕМЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

### 6.1. Стратегическое управление персоналом

*Стратегическое управление персоналом* — это такой подход к управлению персоналом, который направлен на формирование конкурентоспособного трудового потенциала организации с учетом происходящих и предстоящих изменений в ее внешней и внутренней среде, позволяющих организации выживать, развиваться и достигать своих целей в долгосрочной перспективе.

Основным элементом стратегического управления персоналом является стратегия управления персоналом.

*Цель стратегического управления персоналом* — обеспечить формирование конкурентоспособного трудового потенциала организации, адекватного состоянию внешней и внутренней среды.

Под *конкурентоспособным трудовым потенциалом* организации следует понимать способность ее работников выдерживать конкуренцию по сравнению с работниками (и их трудовым потенциалом) аналогичных организаций. Конкурентоспособность обеспечивается за счет высокого уровня профессионализма и компетентности, личностных качеств, инновационного и мотивационного потенциала работников.

Стратегическое управление персоналом позволяет решать следующие задачи.

1. Обеспечение организации необходимым трудовым потенциалом в соответствии с ее стратегией.

2. Формирование такой внутренней среды организации, в которой внутрифирменная культура, ценностные ориентации, приоритеты в потребностях стимулируют воспроизводство и реализацию трудового потенциала.

3. Исходя из целей стратегического управления и формируемых им конечных результатов деятельности, можно решать проблемы,

связанные с функциональными организационными структурами управления, в том числе управления персоналом. Методы стратегического управления позволяют развивать и поддерживать гибкость оргструктур.

4. Возможность разрешения противоречий в вопросах централизации — децентрализации управления персоналом. Одна из основ стратегического управления — разграничение полномочий и задач как с точки зрения их соответствия стратегии, так и иерархического уровня их исполнения. Применение принципов стратегического управления в управлении персоналом означает концентрацию вопросов стратегического характера в службах управления персоналом и делегирование части оперативно-тактических полномочий в ведение функциональных и производственных подразделений организации.

Стратегическое управление персоналом может протекать эффективно только в рамках системы.

Система стратегического управления персоналом — это упорядоченная и целенаправленная совокупность взаимосвязанных и взаимозависимых объектов, объектов и средств стратегического управления персоналом, взаимодействующих в процессе реализации функции «стратегическое управление персоналом». Основным рабочим инструментом такой системы является стратегия управления персоналом.

Таким образом, система стратегического управления персоналом обеспечивает создание структур, информационных каналов, а главное — формирует стратегии управления персоналом, их реализацию и контроль за этим процессом.

*Субъектом стратегического управления персоналом* выступают служба управления персоналом организации и вовлеченные по роду деятельности высшие линейные и функциональные руководители.

*Объектом стратегического управления персоналом* является совокупный трудовой потенциал организации, динамика его развития, структуры и целевые взаимосвязи, политика в отношении персонала, а также технологии и методы управления, основанные

на принципах стратегического управления, управления персоналом и стратегического управления персоналом.

Из определения стратегического управления персоналом следует, что оно направлено на формирование конкурентоспособного трудового потенциала организации с целью реализации ее стратегии. Исходя из этого все функции системы управления персоналом можно сгруппировать по следующим трем направлениям:

- обеспечение организации трудовым потенциалом;
- развитие трудового потенциала;
- реализация трудового потенциала.

В табл. 6.1 представлен один из возможных вариантов состава функций по этим трем направлениям деятельности системы управления персоналом и их содержание.

Таблица 6.1

**Состав функции по направлениям деятельности системы стратегического управления персоналом**

Обеспечение трудовым потенциалом (ТП)	Развитие трудового потенциала	Реализация трудового потенциала
Анализ ТП. Планирование персонала. Набор. Отбор (маркетинг) персонала. Наем. Адаптация. Высвобождение	Обучение. Планирование служебной карьеры. Обеспечение социальной стабильности. Социальное развитие. Формирование корпоративной культуры. Формирование имиджа предприятия	Планирование труда. Организация труда. Координация трудовой деятельности. Мотивация. Контроль. Компенсация. Администрирование. Оценка результатов

Стратегическое управление персоналом носит двойственный характер: с одной стороны, оно является одним из функциональных направлений в рамках стратегического управления организации (наряду с маркетингом, инвестициями и др.), с другой — реализуется

посредством конкретных функций управления персоналом, но направленных на выполнение стратегии управления персоналом, и с этой точки зрения является функциональной подсистемой системы управления персоналом. Это подтверждают данные табл. 6.1, где представлен состав конкретных функций управления персоналом, имеющих стратегическую направленность для реализации выработанной стратегии управления персоналом.

Организационно система стратегического управления персоналом строится на базе существующей оргструктуры системы управления персоналом. При этом выделяются **три основных варианта организационного оформления системы.**

1. Полное обособление этой системы в самостоятельную структуру в виде департамента или отдела стратегического управления персоналом (но при этом существует опасность отрыва от оперативной практики реализации стратегий).

2. Выделение органа (звена) стратегического управления персоналом в подразделении системы управления персоналом (без обособления в структурную единицу) в виде рабочей группы (например, группа стратегического планирования персонала в отделе планирования и маркетинга персонала).

3. Формирование системы стратегического управления персоналом без обособления в структурные единицы путем распределения функций по стратегическому управлению персоналом в существующих звеньях системы управления персоналом: в отделе найма, мотивации и оплаты труда, обучения и других.

## **6.2. Стратегия управления персоналом**

**Стратегия управления персоналом** – это приоритетное направление формирования конкурентоспособного высокопрофессионального, ответственного и сплоченного трудового коллектива, способствующего достижению долгосрочных целей и реализации общей стратегии организации. Это средство, путь достижения целей организации и системы управления персоналом за счет формирования и развития конкурентных преимуществ в области персонала.

### **Основные черты стратегии управления персоналом:**

ее долгосрочный характер, что объясняется нацеленностью на разработку и изменение психологических установок, мотивации, структуры персонала, всей системы управления персоналом или ее отдельных элементов (причем такие изменения, как правило, требуют длительного времени);

связь со стратегией организации в целом, учет многочисленных факторов внешней и внутренней среды, поскольку их изменение влечет за собой смену или корректировку стратегии организации и требует своевременных изменений структуры и численности персонала, его навыков и квалификации, стиля и методов управления.

Можно выделить следующие варианты взаимодействия стратегии управления персоналом и стратегии организации.

**В а р и а н т 1.** Наиболее распространенным является представление о стратегии управления персоналом как зависимой производной от стратегии организации в целом. В такой ситуации работники службы управления персоналом должны приспосабливаться к действиям руководителей организации, подчиняясь интересам общей стратегии.

**В а р и а н т 2.** Общая стратегия организации и стратегия управления персоналом разрабатываются и развиваются как единое целое, что означает вовлечение специалистов службы управления персоналом в решение стратегических задач на корпоративном уровне. Этому способствует наличие у них высокой компетентности, а следовательно, возможности самостоятельно решать задачи, касающиеся персонала, с точки зрения перспективы развития всей организации.

И в том, и в другом случае стратегия управления персоналом ориентируется на конкретный тип корпоративной или деловой стратегии (бизнес-стратегии). Взаимосвязь стратегии организации и стратегии управления персоналом (с ее составляющими) приведена в табл. 6.2.

Стратегия в области персонала должна способствовать усилению возможностей организации (в области персонала) противостоять

конкурентам на соответствующем рынке, эффективно использовать свои сильные стороны во внешнем окружении; расширению конкурентных преимуществ организации за счет создания условий для развития и эффективного использования трудового потенциала, формирования квалифицированного, компетентного персонала; полному раскрытию способностей персонала к творческому, инновационному развитию для достижения целей организации и личных целей работников.

Таблица 6.2

**«Связывание» кадровых и конкурентных стратегий по М. Портеру**

Конкурентная стратегия	Стратегия УП		
	Обеспечение ресурсами	Развитие ЧР	Вознаграждение
Стратегия инноваций	Привлечение и удержание высококвалифицированных людей со склонностью к инновационным действиям и хорошим послужным списком в области инноваций	Развитие стратегической способности и обеспечение поощрения и условий для увеличения инновационных качеств	Обеспечение финансовыми стимулами и вознаграждение за успешные инновации
Стратегия качества	Использование сложной процедуры отбора для принятия людей, способных обеспечить качество и высокий уровень обслуживания потребителей	Стимулирование развития обучающейся организации и поддержка инициатив в области достижения всеобщего качества и заботы о потребителе с проведением специализированного курса обучения	Связь вознаграждения с качеством результатов и достижением высоких стандартов обслуживания потребителей

Конкурентная стратегия	Стратегия УП		
	Обеспечение ресурсами	Развитие ЧР	Вознаграждение
Стратегия посредством лидерства в издержках	Разработка стержневых и периферических структур занятости; привлечение людей, которые способны создать дополнительную ценность; в случае сокращения штата планирование и управление этим процессом с гуманных позиций	Проведение обучения, направленного на повышение производительности труда; проведение обучения работе по методу «точно в срок», который тесно связан с непосредственными потребностями бизнеса и может запустить процесс значительного повышения эффективности	Пересмотр всех систем оплаты труда в целях обеспечения оптимального соотношения цены и качества и во избежание лишних затрат

В условиях стратегического управления происходят качественные изменения в области работы с персоналом. Они заключаются в том, что в рамках традиционных направлений кадровой работы все большее значение приобретают стратегические аспекты. Объединяясь со стратегическими технологиями, такие конкретные направления работы с персоналом, как планирование потребности в персонале, отбор, деловая оценка, обучение и другие, выступают как составляющие стратегии управления персоналом, приобретают новое качество и единую целевую направленность, созвучие с целями и стратегическими задачами организации.

**Составляющие стратегии управления персоналом:**

условия и охрана труда, техника безопасности персонала;  
 формы и методы регулирования трудовых отношений; методы разрешения производственных и социальных конфликтов;

установление норм и принципов этических взаимоотношений в коллективе, разработка кодекса деловой этики;

политика занятости в организации, включающая анализ рынка труда, систему найма и использования персонала, установление режима работы и отдыха;

профорientация и адаптация персонала;

меры по наращиванию кадрового потенциала и лучшему его использованию;

совершенствование методов прогнозирования и планирования потребности в персонале на основе изучения новых требований к работникам и рабочим местам;

разработка новых профессионально-квалификационных требований к персоналу на основе систематического анализа и проектирования работ, выполняемых на различных должностях и рабочих местах;

новые методы и формы отбора, деловой оценки и аттестации персонала;

разработка концепции развития персонала, включающей новые формы и методы обучения, планирования деловой карьеры и профессионально-служебного продвижения, формирования кадрового резерва с целью опережающего проведения этих мероприятий по отношению к срокам появления потребности в них;

совершенствование механизма управления трудовой мотивацией персонала;

разработка новых систем и форм оплаты труда, материального и нематериального стимулирования работников;

меры по улучшению решения правовых вопросов трудовых отношений и хозяйственной деятельности;

разработка новых и использование существующих мер социального развития организации;

совершенствование информационного обеспечения всей кадровой работы в рамках выбранной стратегии;

мероприятия по совершенствованию всей системы управления персоналом или ее отдельных подсистем и элементов (оргструктуры, функций, процесса управления и т. д.) и др.

Таблица 6.3

**Задачи основных составляющих стратегии управления персоналом в условиях стратегического, тактического и оперативного управления**

<b>Составляющие стратегии управления персоналом</b>					
<b>Период и вид управления</b>	<b>Отбор и расстановка персонала</b>	<b>Вознаграждение (зарплата и премии)</b>	<b>Оценка персонала</b>	<b>Развитие персонала</b>	<b>Планирование служебного продвижения</b>
Стратегическое (длительная перспектива)	Определить характеристики работников, требующихся фирме на длительную перспективу. Строгнозировать изменения внутренней и внешней обстановки	Определить, как будет оплачиваться рабочая сила в течение рассматриваемого периода с учетом ожидаемых внешних условий. Увязать эти решения с возможными долгосрочными стратегиями важного бизнеса	Определить, что именно нуждается в оценке на длительную перспективу. Использовать различные средства оценки будущего. Дать предварительную оценку вашего потенциала и его динамики	Оценить способность имеющихся кадров к будущей работе в регстройке и работе в новых условиях. Создать систему прогнозирования изменений организации	Построить долгосрочную систему, обеспечивающую сочетание необходимых гибкости и стабильности. Увязать ее с общей стратегией вашего бизнеса
Тактическое (среднесрочный период)	Выбрать критерии отбора кадров. Разработать план действий на рынке рабочей силы	Разработать пятилетний план развития системы оплаты работников. Проработать вопросы создания системы льгот и премирования	Создать обоснованную систему оценок текущих условий и будущего их развития	Разработать общую программу управления развитием персонала. Разработать меры поощрения саморазвития работников. Проработать вопросы организационного развития	Определить ступени продвижения работников. Увязать индивидуальное устремления работников с задачами фирмы
Оперативное (краткосрочный период)	Разработать штатное расписание. Разработать план набора. Разработать схему передвижения работников	Разработать систему оплаты труда. Разработать систему премирования	Создать ежегодную систему оценок работников. Создать повседневную систему контроля	Разработать систему повышения квалификации и тренинга работников	Обеспечить подбор на отдельные рабочие места подходящих сотрудников. Планировать ближайшие кадровые перемещения

В каждом конкретном случае стратегия управления персоналом может охватывать не все, а только отдельные ее составляющие, причем набор этих составляющих будет различным в зависимости от целей и стратегии организации, целей и стратегии управления персоналом.

Задачи некоторых составляющих стратегии управления персоналом в условиях стратегического, тактического и оперативного управления представлены в табл. 6.3.

### **6.3. Этапы разработки и реализации стратегии управления персоналом**

Процесс выработки и реализации стратегии является непрерывным, что находит отражение в тесной взаимосвязи решения стратегических задач, как на длительную перспективу, так и на средне- и краткосрочный период, т. е. их решения в условиях стратегического, тактического и оперативного управления.

Процесс разработки и реализации стратегии управления персоналом включает ряд этапов, которые приведены на рис. 6.1.

#### *1 этап. Стратегический анализ в сфере управления персоналом*

Разработка стратегии управления персоналом осуществляется на основе глубокого систематического анализа факторов внешней и внутренней среды, в результате чего может быть представлена целостная концепция развития персонала и организации в целом в соответствии с ее стратегией. К внешней среде относится макросреда и непосредственное окружение организации, имеющие направленное воздействие и контакты с системой управления персоналом. Факторы, по которым проводится анализ внешней и внутренней среды для выработки стратегии управления персоналом, представлены в табл. 6.4.

Для анализа внешней и внутренней среды с целью выработки стратегии управления персоналом может использоваться SWOT-анализ (СВОТ-анализ). Данный метод стратегического планирования заключается в выявлении факторов внутренней и внешней

среды организации и разделении их на четыре категории: Strengths (сильные стороны), Weaknesses (слабые стороны), Opportunities (возможности) и Threats (угрозы). Сильные (S) и слабые (W) стороны являются факторами внутренней среды объекта анализа, (т. е. тем, на что сам объект способен повлиять); возможности (O) и угрозы (T) являются факторами внешней среды (т. е. тем, что может повлиять на объект извне и при этом не контролируется объектом).

Выявление сильных и слабых сторон отражает самооценку организации и позволяет ей сравнить себя с основными конкурентами на рынке труда и, возможно, на рынке сбыта. Оценку можно провести по отдельным показателям и функциям управления персоналом с помощью так называемого «конкурентного профиля» (табл. 6.5). Оценка отдельных показателей проводится методом сравнительного анализа, а функций управления — экспертным методом.

Сильные и слабые стороны организации в области персонала в такой же мере, как и угрозы и возможности, определяют условия успешного существования организации. Поэтому в рамках стратегического управления персоналом при анализе внутренней среды важно выявить, какие сильные и слабые стороны имеют отдельные направления управления персоналом и система управления персоналом в целом. Для решения этой задачи используются такие известные в стратегическом управлении методы и приемы, как метод SWOT (CBOT), матрицы возможностей, угроз, составление профиля среды и др.

После составления конкретного списка слабых и сильных сторон организации в области персонала, а также угроз и возможностей необходимо установить связи между ними. Для установления этих связей составляется матрица SWOT (CBOT), предложенная Томпсоном и Стриклендом (рис. 6.2).

Из приведенного рисунка видно, что слева выделяется два блока: сильные стороны, слабые стороны, в которые соответственно вписываются все выявленные в ходе предварительного анализа положительные и отрицательные характеристики управления персоналом организации. В верхней части матрицы также выделено



Рис. 6.1. Этапы разработки и реализации стратегии управления персоналом



Рис. 6.1. Окончание

два блока, в которые вписаны возможности и угрозы в области управления персоналом, важные для конкретной организации. На пересечении этих блоков образуется четыре поля:

- поле I — сильные стороны и угрозы;
- поле II — сильные стороны и возможности;
- поле III — слабые стороны и возможности;
- поле IV — слабые стороны и угрозы.

Характеристики сильных и слабых сторон, возможностей и угроз в области персонала будут индивидуальными для каждой организации в зависимости от конкретной ситуации, в которой она находится.

### ***II этап.** Разработка стратегических альтернатив по отдельным составляющим стратегии управления персоналом*

Задача специалиста службы управления персоналом заключается в том, чтобы с помощью этих полей рассмотреть все возможные парные комбинации и выделить те из них, которые должны быть учтены при разработке стратегии управления персоналом.

В частности, для тех пар, которые были выбраны с поля II, следует разрабатывать стратегию по использованию сильных сторон управления персоналом организации для того, чтобы получить отдачу от возможностей, которые имеются во внешней среде. Для пар с поля I стратегия должна предполагать использование сильных сторон организации в области персонала для устранения угроз из внешней среды. Для тех пар, которые оказались на поле III, стратегия в области персонала должна быть построена так, чтобы за счет появившихся возможностей во внешней среде попытаться преодолеть имеющиеся в области персонала слабости. И для пар, находящихся в поле IV, стратегия управления персоналом должна позволить организации избавиться от слабых сторон в области персонала и попытаться предотвратить нависшую над ней угрозу, исходящую из внешней среды.

Так, если персонал организации отличается высоким уровнем квалификации и наличием инновационного потенциала и в то же

Таблица 6.4

**Факторы внешней и внутренней среды, влияющие на разработку стратегии управления персоналом**

Среда	Факторы
<p align="center"><b>Внешняя (макросреда)</b></p>	<p>Факторы международного характера (военная напряженность, научная активность и т. п.).</p> <p>Политические факторы (политическая стабильность, активность общественных и профсоюзных движений, криминальная ситуация в стране).</p> <p>Экономические факторы (тенденции изменения экономических связей, среднегодовые темпы инфляции, структура распределения доходов населения, налоговые показатели).</p> <p>Социально-демографические факторы (продолжительность жизни населения, жизненный уровень, рождаемость и смертность, детская смертность в процентах от рождаемости, структура населения по показателям, миграция и др.).</p> <p>Правовые (регулирование в сфере труда и социального обеспечения).</p> <p>Экологические.</p> <p>Природно-климатические.</p> <p>Научно-технические.</p>
<p align="center"><b>Внешняя (непосредственное окружение)</b></p>	<p>Местный рынок труда, его структура и динамика</p> <p>Кадровая политика конкурентов.</p> <p>Рыночная инфраструктура (степень удовлетворения потребностей фирмы в ресурсах и состоянии рыночных структур).</p> <p>Мониторинг окружающей среды (качество внешней среды).</p> <p>Здравоохранение (фондовооруженность, квалификация и т. п.).</p> <p>Наука и образование (уровень образования населения, новизна научных разработок и т. п.).</p> <p>Культура (степень удовлетворения потребностей населения в культурных и т. п. объектах).</p> <p>Торговля.</p> <p>Общественное питание.</p> <p>Транспорт и связь.</p> <p>Пригородное и сельское хозяйство.</p> <p>Строительство и жилищно-коммунальное хозяйство.</p> <p>Бытовое обеспечение</p>
<p align="center"><b>Внутренняя</b></p>	<p>Принципы, методы, стиль управления.</p> <p>Общая стратегия организации.</p> <p>Кадровый потенциал организации.</p> <p>Структура персонала.</p> <p>Текущая кадров и абсентеизм.</p> <p>Уровень ротации персонала.</p> <p>Структура знаний и навыков персонала.</p> <p>Загруженность работников.</p> <p>Производительность труда.</p> <p>Меры социальной защиты.</p> <p>Финансы организации.</p> <p>Уровень организации производства и труда.</p> <p>Перспективы развития техники и технологии в организации.</p> <p>Организационная культура.</p> <p>Уровень развития системы управления персоналом и др.</p>

Таблица 6.5

**Сравнение конкурентного профиля (на основе сильных и слабых сторон) для стратегического управления персоналом**

Функции по управлению персоналом и показатели	Оценка				
	очень высокая	высокая	средняя	низкая	очень низкая
Производительность труда		○	□		
Затраты на персонал		○	□		
Коэффициент текучести			○	□	
Планирование трудового потенциала		○			□
Отбор и найм			○	□	
Адаптация персонала			○		□
Подготовка, переподготовка, повышение квалификации			○		□
Ротация, планирование карьеры				□	○
Перспективы профессионального роста		□			○
Развитие организационной деятельности		□	○		
Перемещение персонала внутри предприятия			□	○	
Управление коммуникациями			○		□
Социальная защита		□		○	
Техника безопасности и охрана здоровья		○			□
Отношения между руководителями и работниками			○		□
Технологии управления персоналом		□	○		
Дисциплина	○		□		
Сокращения и увольнения	○				□
Работа с пенсионерами			□		○
Оценка и оплата труда, мотивация трудовой деятельности	○		□		

□ - позиция предприятия;

○ - позиция конкурента

	<p style="text-align: center;"><b>Возможности</b></p> <p>1. Развитый рынок труда региона. 2. Наличие большого количества учебных заведений разного уровня. 3. Широкая сеть кадровых агентств по подбору персонала и служб занятости. 4. Благоприятный имидж организации в регионе и др.</p>	<p style="text-align: center;"><b>Угрозы</b></p> <p>1. Неблагоприятная социально-экономическая политика в стране. 2. Неблагоприятные демографические изменения. 3. Ухудшение системы социального обеспечения в городе, районе. 4. Сильная кадровая политика конкурентов. 5. Высокий уровень занятости населения в регионе и др.</p>
<p style="text-align: center;"><b>Сильные стороны</b></p> <p>1. Развитая система управления персоналом. 2. Высокий уровень компетентности руководителей. 3. Высокий уровень квалификации специалистов. 4. Наличие инновационного потенциала у персонала. 5. Достаточные финансовые ресурсы, выделяемые для службы управления персоналом. 6. Высокий уровень удовлетворенности трудом у работников. 7. Развитая мотивация персонала к трудовой деятельности. 8. Наличие системы социальной защиты. 9. Хорошие условия труда. 10. Преимущества в уровне оплаты труда по сравнению с конкурентами и др.</p>	<p>Поле II СВ</p>	<p>Поле I СУ</p>
<p style="text-align: center;"><b>Слабые стороны</b></p> <p>1. Отсутствие стратегических установок в области персонала. 2. Недостаток управленческого таланта и глубины владения проблемами управления персоналом. 3. Отсутствие необходимого уровня компетентности и квалификации. 4. Слабое финансирование мероприятий по управлению персоналом. 5. Наличие вакантных должностей. 6. Устаревшие должностные инструкции и требования к работникам. 7. Низкий уровень оплаты труда и отсутствие системы вознаграждений. 8. Отставание от конкурентов в области социального обеспечения. 9. Устаревшая система оценки результатов труда персонала. 10. Отсутствие системы служебного продвижения и др.</p>	<p>Поле III Сл.В</p>	<p>Поле IV Сл.У</p>

Рис. 6.2. Матрица Томпсона–Стрикленда, используемая для анализа сильных и слабых сторон, возможностей и угроз в области персонала

время в масштабах района, города ухудшается система социального обеспечения (поле I), стратегия управления персоналом должна быть направлена на изыскание дополнительных финансовых и иных источников и принятие мер по сохранению и развитию социальной инфраструктуры данной организации, усилению и расширению видов социальной помощи и поддержки своих работников с тем, чтобы сохранить их численность и потенциал, избежать оттока специалистов в другие районы и регионы.

Или, например, если в организации недостаточно финансируются мероприятия в области управления персоналом, направленные на развитие, обучение своих работников, но в регионе есть большое количество учебных заведений разного уровня, то организация имеет возможности привлечения большего числа кандидатов на вакантные должности и, соответственно, отбор лучших из них (поле III), то при разработке стратегии управления персоналом руководители организации должны предусмотреть дополнительное выделение денежных средств с целью привлечения и закрепления в организации наиболее квалифицированных работников из числа претендентов на вакантные должности.

Таким образом, стратегия управления персоналом может охватывать различные аспекты управления персоналом организации: совершенствование структуры персонала (по возрасту, категориям, профессии, квалификации и т. д.);

оптимизацию численности персонала с учетом его динамики; повышение эффективности затрат на персонал, включающих оплату труда, вознаграждения, затраты на обучение и другие денежные расходы;

развитие персонала (адаптацию, обучение, служебное продвижение);

меры социальной защиты, гарантий, социального обеспечения (пенсионное, медицинское, социальное страхование, социальные компенсации, социально-культурное и бытовое обеспечение и др.);

развитие организационной культуры (норм, традиций, правил поведения в коллективе и т. п.);

совершенствование системы управления персоналом организации (состава и содержания функций, оргструктуры, кадрового, информационного обеспечения и др.) и т. д.

При разработке стратегии управления персоналом должен учитываться достигнутый, сложившийся уровень по всем указанным направлениям и с учетом анализа внешней и внутренней среды организации и факторов, влияющих на их изменение, а также с учетом стратегии организации в целом должен быть определен тот уровень, достижение которого позволит реализовать стратегию организации.

*III этап. Выбор стратегии управления персоналом  
как функциональной стратегии организации  
с учетом различных критериев*

Однако следует учитывать тот факт, что задача разработки нужной стратегии управления персоналом может быть усложнена из-за нехватки финансовых, материальных, интеллектуальных ресурсов, уровня профессионализма руководителей и специалистов. Вследствие этого возникнет необходимость устанавливать приоритеты выбора нужных направлений и составляющих стратегии управления персоналом. Поэтому **критериями выбора стратегии** могут быть объемы выделенных для ее реализации ресурсов, временные ограничения, наличие достаточного профессионально-квалификационного уровня персонала и некоторые другие. В целом выбор стратегии основывается на сильных сторонах и разработке мероприятий, усиливающих возможности организации в конкурентной среде за счет формирования и развития конкурентных преимуществ в сфере персонала.

*IV этап. Реализация стратегии управления персоналом*

Для ее успешного протекания руководство организации должно следовать следующим правилам:

во-первых, цели, стратегии, задачи по управлению персоналом должны быть тщательно и своевременно доведены до всех

работников организации с тем, чтобы добиться с их стороны не только понимания того, что делает организация и служба управления персоналом, но и неформального вовлечения в процесс выполнения стратегий, в частности, выработки у работников обязательств перед организацией по реализации стратегии;

во-вторых, общее руководство организации и руководители службы управления персоналом должны не только своевременно обеспечить поступление всех необходимых для реализации ресурсов (материальных, оборудования, оргтехники, финансовых и др.), но и иметь план реализации стратегии в виде целевых установок по состоянию и развитию трудового потенциала и фиксировать достижение каждой цели.

***Целью процесса реализации стратегии*** является обеспечение скоординированной разработки и реализации стратегических планов структурных подразделений организации в целом и системы управления персоналом.

В ходе выполнения стратегии решаются три задачи:

во-первых, устанавливается приоритетность среди административных задач (задач общего руководства) с тем, чтобы их относительная значимость соответствовала той стратегии управления персоналом, которую будет реализовывать организация и система стратегического управления персоналом. В первую очередь это касается таких задач, как распределение ресурсов, установление организационных связей и отношений, создание информационных, нормативно-методических, правовых и других подсистем;

во-вторых, устанавливается соответствие между выбранной стратегией управления персоналом и внутриорганизационными процессами, процессами внутри системы управления персоналом с тем, чтобы деятельность организации была сориентирована на осуществление выбранной стратегии. Такое соответствие должно иметь место по следующим характеристикам организации: ее структуре, системе мотивации и стимулирования, нормам и правилам поведения, убеждениям и ценностям, квалификации работников и руководителей и т. д.;

в-третьих, это выбор необходимого и соответствующего стратегии управления персоналом стиля руководства организацией в целом и отдельными подразделениями. От этого во многом зависит успех реализации стратегии управления персоналом.

Инструментами реализации стратегии управления персоналом являются кадровое планирование, планы развития персонала, в том числе его обучение и служебное продвижение, решение социальных проблем, мотивация и стимулирование.

Руководство реализацией стратегии управления персоналом возлагается на заместителя руководителя организации по персоналу. Однако он должен опираться на активную поддержку руководителей среднего звена, возглавляющих соответствующие подразделения системы управления персоналом, на сотрудничество с ними, чтобы обеспечить стратегические изменения в выполняемых ими функциях.

Процесс реализации стратегии управления персоналом затрагивает, как правило, работников многих структурных подразделений организации, начиная с крупных производственных подразделений и заканчивая небольшими группами рабочих и служащих, бригадами. И в этом смысле все руководители всех уровней являются исполнителями стратегии в рамках своих полномочий и ответственности по отношению к подчиненным, а все сотрудники службы управления персоналом являются участниками этого процесса. Реализация стратегии управления персоналом включает два этапа:

- внедрение стратегии;

- контроль за ее реализацией и координация всех действий по результатам контроля.

Этап внедрения стратегии включает: разработку плана внедрения стратегии управления персоналом; разработку стратегических планов подразделений системы управления персоналом в целом; активизацию стартовых мероприятий по внедрению стратегии. Внедрение стратегии управления персоналом, включающее распределение необходимых ресурсов, определение средств ее реализации, сроков исполнения, ответственных исполнителей может

осуществляться в соответствии с планом реализации стратегии управления персоналом, разработанным по форме, приведенной в табл. 6.6.

Таблица 6.6

**Форма плана реализации стратегии управления персоналом**

Цель внедрения стратегии управления персоналом	Срок реализации стратегии	Средства реализации стратегии	Затраты ресурсов	Ответственные исполнители
Увеличение доли работников до 35 лет с 25 до 40 %	01.09.20_г.	Наем новых работников. Расширение материальных льгот и социальных компенсаций	Текущие (на зарплату). Фонд потребления	Заместитель директора по персоналу. Главный бухгалтер
...	...	...	...	...

**Внедрение стратегии** предполагает определение объемов и способов представления информации лицам, ответственным за ее выполнение, и руководителям подразделений, обеспечение единого понимания комплекса стратегических альтернатив, содержания стратегий и задач функциональных и структурных подразделений.

Все это реализуется посредством проведения конференций, семинаров и консультаций с руководителями и работниками системы управления персоналом и стратегического управления персоналом. Кроме того, на этом этапе формируются стратегические планы подразделений, которые могут оформляться в виде проектов, для чего создаются рабочие группы по разработке проекта. На их основе создается единый стратегический план системы управления персоналом.

На процесс внедрения стратегий влияют следующие факторы: наличие механизмов (технологий) внедрения стратегий; качество оперативных и тактических решений системы управления персоналом; взаимосвязь и характер разделения стратегических, оперативных и тактических полномочий; качество организационных структур системы управления персоналом и организации в целом; наличие и качество «обратных связей» с внутренней и внешней средой; качество и совместимость с культурными стратегиями (в рамках системы управления организационной культурой); качество и состав применяемых методов управления персоналом.

Цель этапа **стратегического контроля** — определить соответствие или отличие реализуемой стратегии управления персоналом состоянию внешней и внутренней среды; наметить направления изменений в стратегическом планировании, выборе альтернативных стратегий.

Стратегический контроль представляет собой выполнение триединой задачи:

- контроль состояния систем стратегического управления персоналом и управления персоналом;
- контроль соответствия стратегии состоянию внешней среды;
- контроль соответствия стратегии внутренней среде хозяйствования.

Стратегический контроль осуществляется посредством отбора факторов, их анализа и оценки, аккумуляции необходимых данных, адресности выводов.

При формировании и осуществлении процесса **стратегического контроля** наиболее сильно и масштабно воздействие следующих факторов: наличия системы стратегического управления персоналом, стратегических целей и задач, промежуточных критериев: хода внедрения системы стратегического управления персоналом, реализации стратегии, соответствия реализуемых стратегий и качества систем состоянию среды; качества «обратной связи»; наличия и качества механизмов координации.

В состав мероприятий по *координации реализации стратегии* управления персоналом входят действия:

направленные на изменения в самой системе стратегического управления персоналом (СтУП);

направленные на изменения во внешней среде СтУП, во внутренней среде системы управления персоналом (СУП);

по координации стратегий (альтернативные варианты и т. п.).

Таблица 6.7

**Пример стратегии управления персоналом крупного предприятия и стратегических функций по ее реализации**

<b>Генеральная цель</b> службы управления персоналом: своевременное и достаточное обеспечение предприятия трудовым потенциалом высоко-го качества		
<b>Общая стратегия управления персоналом:</b> повышение эффективности реализации и конкурентоспособности трудового потенциала предприятия путем активизации использования имеющихся и создания перспективных возможностей реализации трудового потенциала, снижения удельной себестоимости развития персонала, внедрения современных технологий управления персоналом, активного привлечения молодых специалистов		
Качественные характеристики долгосрочных целей по направлениям деятельности службы управления персоналом (стратегические функции)		
Обеспечение персоналом	Реализация трудового потенциала (ТП)	Развитие ТП
Ограниченный найм персонала; омоложение трудового коллектива	Активизация использования имеющегося потенциала; повышение производительности труда; совершенствование технологий реализации ТП	Концентрация профессионально-квалификационного развития на возможностях предприятия; повышение значимости факторов «социальный статус персонала» и «корпоративная культура»

Обеспечить наем высококвалифицированного персонала в возрасте до 35 лет по категориям, имеющим перспективные и текущие потребности	Разработать и внедрить в основном производстве систему «Внутренний рынок персонала». Обеспечить эффективное функционирование системы «Стратегическое управление персоналом предприятия». Внедрить в практику управления персоналом комплекс методов, стимулирующих повышение квалификации и самообразование персонала; применение «положительных» моделей производственного поведения	Обеспечить профессионально-квалификационное развитие персонала на базе учебного центра предприятия и путем «мультипликации знаний». Разработать и приступить к 20_г. к реализации программы «Развитие корпоративной культуры». Сформировать до 07.20_ г. и приступить к реализации в III кв. 20_ г. комплекса мер по повышению социального статуса персонала и имиджа предприятия
--	---	---

Координационное управление (наиболее трудно формализуемый процесс) требует специальной подготовки управляющих системы управления персоналом и тесно взаимосвязано с процессом стратегического контроля и информационным обеспечением системы. Для осуществления координации необходимо понимание процессов и принципов стратегического планирования и управления; наличие механизмов сбора, обработки и анализа информации; наличие методов реализации ситуационного управления (управления по слабым сигналам, управления в условиях неопределенности); умение определять состав и структуру ситуации; наличие промежуточных критериев активизации координационного вмешательства.

Для выработки и реализации стратегий управления персоналом рекомендуется создавать *рабочие группы* по функциональным направлениям: обеспечение организации персоналом, развитие трудового потенциала, реализация трудового потенциала.

Группы могут включать персонал не только кадровой службы, но и других отделов, привлекаемых для решения каких-либо задач. Работа группы или ряда групп организуется по принципам проектного управления.

Из персонала рабочих групп назначаются руководители групп, которые в системе управления персоналом имеют статус «заместителей начальника структурных подразделений по стратегическому планированию». В задачи групп входит: анализ текущего состояния по направлениям деятельности СУП, формирование информационной базы данных, разработка стратегических планов подразделений, контроль реализации стратегии. Руководитель структурного подразделения СУП несет прямую ответственность перед руководством СУП за выполнение задач стратегического планирования.

Центр управления службой СтУП создается в форме отдела и состоит из Бюро координации и Бюро стратегического контроля. Пример стратегии управления персоналом организации приведен в табл. 6.7.

#### ***Контрольные вопросы и задания (к разделам 6.1–6.3)***

1. Охарактеризуйте сущность стратегического управления персоналом, какие задачи позволяет решать данный подход к управлению персоналом.
2. Опишите сущность понятия стратегия управления персоналом, назовите основные черты данной стратегии.
3. Опишите задачи основных составляющих стратегии управления персоналом в условиях стратегического, тактического и оперативного управления.
4. Опишите этапы разработки и реализации стратегии управления персоналом.
5. Раскройте суть SWOT-анализа как метода, используемого для разработки стратегии управления персоналом.

#### **6.4. Социальные стратегии в системе управления организацией**

В научных трудах российских и зарубежных ученых нет однозначного понимания содержания социальных стратегий. Так, российские исследователи (В. Ф. Богачев, С. С. Бузановский,

С. В. Рогов и др.) соотносят социальную сферу деятельности организации только с областью кадровой работы, выделяя следующие направления:

подбор кадров, наем персонала и увольнение, профессиональная ориентация, оценка кадров и т. п.;

обучение кадров (подготовка и переподготовка, повышение квалификации и т. п.);

расстановка кадров (работа с резервом на выдвижение, аттестация кадров, внутривзаводское перемещение и ротация кадров и т. п.);

использование кадров (организация труда, системы материального и морального стимулирования, социально-психологический климат в коллективе и т. п.) [10, 14].

Несколько другого мнения придерживаются словацкие специалисты в области стратегического планирования, считающие, что вопросы социального развития — составная часть комплексной стратегии организации; они решаются при разработке субстратегии социально-экономического развития персонала. Данная стратегия должна включать в себя следующие аспекты:

цели, предполагаемые условия и основные направления долгосрочной кадровой и социальной политики предприятия и ее ожидаемое воздействие на численность работников, их профессиональную и квалификационную структуру;

порядок решения количественных и качественных задач кадровой политики, обусловленных необходимостью удовлетворить потребности в трудовых ресурсах для достижения целей остальных частных субстратегий;

организационное, социально-экономическое и ресурсное обеспечение необходимого уровня стабильности кадров, развития системы воспитания, повышения и изменения квалификации, материальной заинтересованности;

содержание и способы совершенствования организации труда — как индивидуального, так и коллективного (например, использование бригадных форм организации труда, создание творческих бригад и т. д.);

объем и формы использования профессиональной квалификации работников вне предприятия (например, сотрудничество с различными институтами, высшей школой, проектными организациями и т. д.).

Аналогичный подход использует И. Е. Ворожейкин [7], который включает в содержание управления социальным развитием организации следующие позиции:

- условия, охрана и безопасность труда;
- материальное вознаграждение трудового вклада;
- социальная защита работников;
- социально-психологический климат коллектива;
- семейные доходы и расходы работников.

Развернутое понимание социальной стратегии дает А. Н. Петров, который считает, что ее компонентами должны быть следующие.

1. *Базовая социальная стратегия*, суть которой заключается в реализации комплексного развития социальной сферы организации, она включает в себя следующие составляющие (рис. 6.3):

а) совершенствование социальной производственной структуры персонала:

- анализ социально-производственной структуры работников предприятия;
- выработка основных направлений действий в области социальной деятельности с учетом целей и планируемых результатов других функциональных стратегий;
- определение конкретных задач работы с группами сотрудников: женщинами, молодежью, рабочими, служащими и т.д.;

б) улучшение условий и охраны труда, укрепление здоровья работников (в разработке данного раздела базовой концепции большое влияние имеет специфика производства, которая определяет условия труда, наличие профессионального травматизма и профессиональных заболеваний);

в) улучшение жилищно-бытовых и социально-культурных условий работающих и их семей (определяются основные цели и средства по созданию и совершенствованию социальной инфраструктуры предприятия).

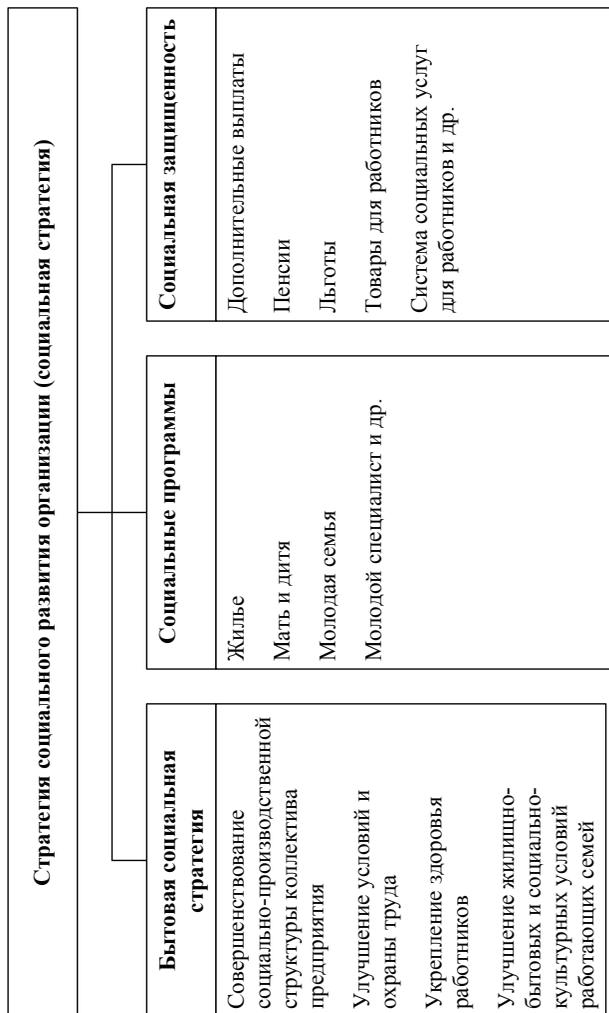


Рис. 6.3. Содержание стратегии социального развития организации (социальная стратегия)

2. *Социальные программы* применяются для решения наиболее приоритетных задач социального развития предприятия (в практике советских предприятий уже разрабатывались целевые программы «Здоровье», «Жилье», «Мать и дитя» и др.).

3. *Социальная защищенность*, или «социальный пакет», используемый в практике ряда российских и зарубежных компаний и выполняющий функцию социального стабилизатора в условиях социальных угроз, исходящих из внешней среды. В условиях либеральной экономики, роста цен и инфляционных процессов социальная защищенность работников организации приобретает существенное значение. Организация может устанавливать дополнительные (к выплачиваемым из централизованных фондов) компенсации работающим, пенсионерам, женщинам-матерям за счет средств из прибыли; уменьшать стоимость товаров и услуг, реализуемых в рамках социальной инфраструктуры организации. В современных условиях важным становится обеспечение работников продуктами и товарами первой необходимости и повышенного спроса за счет средств организации.

Обычно социальная защищенность предполагает следующие аспекты: дополнительные выплаты; пенсии; льготы; товары для работников; систему социальных услуг для работников и др.

Выделение социальной стратегии в качестве самостоятельной функциональной стратегии является необходимостью, обусловленной реалиями сегодняшнего дня. В современных условиях организация вынуждена уделять больше внимания решению социальных вопросов, компенсируя недоработки в этой области со стороны государства и органов местного самоуправления.

Специфика функционирования современных организаций заключается в том, что они осуществляют свою деятельность в условиях формирования социально ориентированной рыночной экономики, поэтому социальная стратегия приобретает роль одной из основных стратегий, задача которой — выявление и удовлетворение потребностей и ожиданий, заинтересованных в деятельности предприятия групп людей: собственников; наемных работников; государственных и местных органов власти, а также представителей

различных неформальных движений и организаций (профсоюзов, экологов и т. п.).

С этой точки зрения целесообразно, во-первых, проводить не только анализ состояния социального развития организации, но и мониторинг воздействия внешних социальных факторов; во-вторых, учитывая зарубежный опыт по участию фирмы в решении социальных проблем работников и общества в зависимости от размеров прибыльности фирмы, следует выявить уровни социальных стратегий, которые могут и должны быть решены организацией в первую очередь под давлением законодательных актов. Это касается вопросов оплаты труда и производственных условий, оговариваемых в трудовых контрактах и коллективных договорах, которые обычно заключаются между работодателем, работником и профсоюзом. Особенно актуальны проработки таких социальных нормативов на предприятиях после принятия соответствующих законодательных актов на российском и региональном уровнях.

В целом комплексе социальных задач организации, решаемых в рамках стратегического планирования, особую значимость представляют две группы задач.

Социальные задачи, которые должны решаться непосредственно в организации в интересах всех (или большинства) членов трудового коллектива. Это улучшение условий труда, отдыха, взаимоотношений в коллективе, форма, размер оплаты труда и другие вопросы, непосредственно влияющие на характер общественно-производственных отношений, по которым можно судить об уровне необходимых социальных условий. Большинство из этих аспектов являются предметом коллективного договора, заключаемого между работодателем (собственником), трудовым коллективом и отраслевым профсоюзом.

Социальные задачи, характеризующие уровень развития объектов социальной инфраструктуры на предприятии, в которой в большей степени заинтересованы отдельные работники и местные органы власти. Это обеспеченность благоустроенным жильем работников предприятия, наличие детских дошкольных учреждений, оздоровительных и медицинских учреждений для работников и членов их семей, наличие образовательных учреждений и др.

Социальные аспекты организации, связанные с вопросами социального развития организации, являются особенно важными. Параметры данного блока социальных стратегий должны постоянно находиться под контролем трудового коллектива, профсоюза и собственников предприятия и быть достоянием гласности. Как показывают события последних лет (выступление шахтеров, забастовки работников бюджетной сферы и др.), игнорирование или недостаточное внимание к социальным показателям данного блока может привести к нежелательным явлениям. Безусловно, главным субъектом является коллектив работников, который сопоставляет условия своей жизнедеятельности с аналогичными условиями у работников предприятий данной отрасли региона (города). Следовательно, объективная информация, характеризующая уровень социального развития организации, должна быть предоставлена в сравнении с аналогичными предприятиями территории.

Вторая группа социальных задач может способствовать повышению мотивации работников к улучшению социально-экономических показателей производственно-хозяйственной деятельности и выполнению корпоративной стратегии организации.

В целом социальная стратегия организации представляет собой целостную систему субстратегий, направленных на решение всего комплекса задач организации (рис. 6.4).

Предлагаемая систематизация социальных стратегий предприятия показывает, что наряду со стратегиями, реализуемыми в интересах трудового коллектива, могут разрабатываться стратегии по отношению к потребителям, поставщикам и местным сообществам, т. е. к тем группам, которые находятся во внешней среде. Могут быть выработаны специальные субстратегии, учитывающие конкретные особенности этих групп.

Необходимость использования социальных стратегий в комплексе с генеральными стратегиями организации обусловлена наличием важнейшей проблемы – сопротивления персонала осуществлению стратегического планирования.

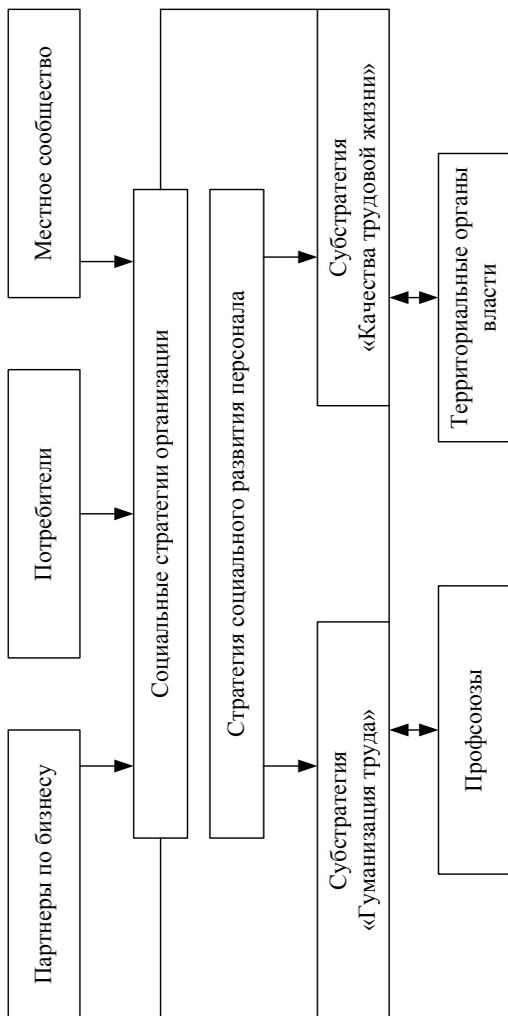


Рис. 6.4. Система социальных стратегий организации

Сопrotивления процессу стратегического управления сложно избежать, так как основным фактором сопротивления являются работники организации. Следовательно, на этапе реализации стратегии необходимо учитывать целевые установки всех групп, которые связывают свои интересы с существованием и деятельностью организации, и, прежде всего, интересы членов трудового коллектива. Это возможно только при соблюдении интересов работников организации, т. е. при осуществлении социальных стратегий в рамках единой корпоративной стратегии предприятия.

Понятно, что если одна группа социальных стратегий, влияющая на уровень «социального развития организации», должна осуществляться организацией самостоятельно, то другая, направленная на развитие объектов социальной инфраструктуры, — совместно с другими предприятиями, сообществами и учреждениями при поддержке местных органов власти.

Безусловно, реализация социальных стратегий требует значительных затрат времени и ресурсов, отдача от которых может проявиться не сразу. В этом случае весомым аргументом в пользу разработки и реализации социальных стратегий может стать определение их значимости в повышении эффективности производства.

#### *Контрольные вопросы и задания*

1. Какое место в структуре стратегического плана организации занимает социальная стратегия?
2. Каково содержание плана социальной стратегии?

## СЛОВАРЬ ТЕРМИНОВ

**Гуманизация труда** — это приспособление (адаптация) той или иной стороны трудовой жизни к человеку, которое предполагает создание наиболее благоприятных условий и организации труда для максимальной реализации трудового потенциала работников.

**Индикаторы социального развития** — система показателей, фактические значения которых характеризуют состояние социальной системы организации.

**Коллективный договор** — это соглашение, заключаемое трудовым коллективом с администрацией по урегулированию их взаимоотношений в процессе производственно-хозяйственной деятельности на срок от одного до трех лет.

**Компенсационные выплаты** — доплаты и надбавки компенсационного характера за работу в условиях, отклоняющихся от нормальных условий, работу в особых климатических условиях и на территориях, подвергшихся радиоактивному загрязнению и др.

**Конкурентоспособный трудовой потенциал организации** — способность ее работников выдерживать конкуренцию по сравнению с работниками (и их трудовым потенциалом) аналогичных организаций.

**Концепция управления социальными процессами в организации** — это системное представление о целях и средствах управленческого воздействия на базовые социальные процессы, протекающие в организации, опирающееся на понимание их сущности и характера взаимосвязи с основной деятельностью организации и социальными процессами в непосредственном и более широком окружении.

**Коэффициент замещения** — нормы выплат пенсий по старости, инвалидности и потере кормильца относительно уровня заработной платы (рассчитывается как соотношение пенсии и заработной платы получателя).

**Кружки контроля качества** — организационная мера, призванная на добровольной и инициативной основе обеспечивать высокое качество конечного продукта путем бездефектной работы на всех стадиях и на каждом участке производства.

**Международная организация труда (МОТ)** — это специализированное учреждение ООН, международная организация, которое ставит целью продвижение принципов социальной справедливости, международно признанных прав человека и прав в сфере труда.

**Миссия организации** — утверждение, раскрывающее смысл существования организации, специфику ее деятельности и основные социальные обязательства.

**Научная организация труда (НОТ)** — процесс совершенствования организации труда на основе достижений науки и передового опыта.

**Нормативный метод** заключается в технико-экономических обоснованиях прогнозов с использованием нормативов и норм.

**Нормирование** — мероприятие по оценке количества труда, которое должно быть реализовано в рамках заданной технологии.

**Обогащение труда работника** — применение системы методов организации трудового процесса, направленных на совершенствование и гуманизацию условий работы для минимизации отрицательных последствий монотонности труда, повышения удовлетворенности людей своей работой и обеспечения роста эффективности труда.

**Организационная (корпоративная) культура** — важнейшая характеристика ее социальной общности — заключается в представлениях сотрудников о назначении организации (миссии), разделяемых большинством ценностях, идеалах, целях, используемых средствах их достижения, традициях, нормах отношений между коллегами, руководителями и исполнителями.

**Планирование (программирование) социального развития организации** заключается в определении и уточнении состава показателей, характеризующих состояние социальной подсистемы организации на основе данных социального прогнозирования, анализа динамики этих показателей в предшествующий плановый период, расчете их вероятных значений на дату окончания планового периода.

**Потребительская корзина** — набор товаров, соответствующий планируемому стандартному уровню потребления.

**Прогнозирование** — специальное научное исследование конкретных перспектив развития.

**Прожиточный минимум населения** — сумма денег, рассчитываемая с учетом половозрастного состава населения, исходя из расходов на продукты питания, из расчета минимальных размеров их потребления, расходов на промышленные товары и услуги, а также на налоги и обязательные платежи (учитывая структуру расходов у 10 % менее обеспеченных семей).

**Процесс управления** — совокупность действий особого органа организации, направленных на изменение существующего состояния организации или ее части в направлении достижения целей и баланса организации с внешней средой.

**Профсоюз** — добровольное общественное объединение граждан, связанных общими производственными, профессиональными интересами по роду их деятельности, создаваемое в целях представительства и защиты их социально-трудовых прав и интересов.

**Рынок труда** — это социально-экономическая система, включающая в себя совокупность общественных отношений, связанных с куплей и продажей рабочей силы.

**Содержательность работ** — относительная степень влияния, которую работник может оказать на саму работу и рабочую среду.

**Социальная деятельность организации** — это деятельность, направленная на развитие и совершенствование условий использования и воспроизводства человеческого капитала.

**Социальная защита** — мероприятия по социальному страхованию, безусловному соблюдению гражданских прав и социальных гарантий, установленных действующим в стране законодательством, коллективным договором, трудовыми соглашениями и иными правовыми актами.

**Социальная инфраструктура** — комплекс объектов, предназначенных для жизнеобеспечения работников организации и членов их семей, удовлетворения социально-бытовых, культурных и интеллектуальных потребностей.

**Социальная общность работников организации** — это работники со всей совокупностью фактических значений признаков, характеризующих данный социальный феномен (численность, персональный состав работников, руководителей и лидеров, функционально-должностная и социально-ролевая структуры, культура и система социального контроля трудового поведения, социально-демографические и профессионально-квалификационные признаки).

**Социальная ответственность организации** — добровольное решение организации участвовать в улучшении общества и защите окружающей среды.

**Социальная политика** — деятельность государства в социальной сфере, направленная на объединение усилий всех субъектов хозяйственных и управленческих структур, всего населения в целях решения социальных задач.

**Социальная служба** — управленческая служба, которая занимается работой с кадрами (человеческим ресурсом), регулированием социально-трудовых отношений и связей с профессиональными союзами, предоставлением социальных услуг персоналу, расходованием средств на благотворительные цели.

**Социальная среда организации** — это материальные, общественные и духовно-нравственные условия, в которых работники трудятся, живут вместе со своими семьями и в которых происходят распределение и потребление благ, складываются реальные связи между личностями, находят выражение их морально-этические ценности.

**Социальная структура организации** — характеризует трудовой коллектив по социальным показателям (пол, возраст, профессия и квалификация, национальность, образование и др.).

**Социальное государство** — государство, политика которого направлена на создание условий, обеспечивающих достойную жизнь и свободное развитие человека.

**Социальное партнерство** — система взаимоотношений между работниками (представителями работников), работодателями (представителями работодателей), органами государственной власти и местного самоуправления, направленная на обеспечение согласования интересов работников и работодателей по вопросам регулирования трудовых отношений и иных, непосредственно связанных с ними отношений.

**Социально-партнерское соглашение** — это правовой акт социального партнерства, устанавливающий общие принципы регулирования труда, заключенный между представителями работников и работодателей на федеральном, региональном, отраслевом и территориальном уровнях.

**Социально-трудовые отношения** — это объективно существующие взаимосвязи и взаимоотношения между индивидуумами и их группами в процессах, обусловленных трудовой деятельностью, нацеленные на регулирование качества трудовой жизни.

**Социальное развитие** — социальный процесс в результате, которого происходит переход социальной системы из одного качественно определенного состояния к другому, отличающегося большим разнообразием свойств и возможностей.

**Социальное развитие персонала организации** — комплекс преобразований элементов и взаимодействий социальных ресурсов организации, результатом которых является переход всей организационной системы в качественно иное состояние, повышающее ее устойчивость и расширяющее функциональные и адаптационные возможности.

**Социальное управление** — воздействие на общество и составляющие его подсистемы, элементы и связи между ними с целью упорядочения, обеспечения устойчивого функционирования, совершенствования и развития.

**Социальные гарантии** — обязательства предприятия выплачивать работникам компенсации и пособия по истечении каждого года или при возникновении определенных форс-мажорных обстоятельств (свадьба, смерть, инвалидность др.).

**Социальные программы организации** — это добровольные системные комплексы мероприятий, спланированные по ресурсам, исполнителям и срокам осуществления, обеспечивающие эффективное решение приоритетных внутриорганизационных социальных задач (внутренние социальные программы) или внешних социальных проблем территории пребывания организации (внешние социальные программы).

**Социальный пакет (benefit)** — это набор благ, социальных компенсаций и льгот, предоставляемых работнику фирмой, в которой он работает.

**Стратегическое управление персоналом** — это подход, который направлен на формирование конкурентоспособного трудового потенциала организации с учетом происходящих и предстоящих изменений в ее внешней и внутренней среде, позволяющий организации выживать, развиваться и достигать своих целей в долгосрочной перспективе.

**Стратегия организации** — представление управленческого персонала о целях организации и способах их достижения в определенный период существования организации.

**Стратегия управления персоналом** — это приоритетное направление формирования конкурентоспособного высокопрофессионального, ответственного и сплоченного трудового коллектива, способствующего достижению долгосрочных целей и реализации общей стратегии организации.

**Стратегия управления социальными процессами** в организации представляет собой последовательность имеющих долгосрочный характер мер воздействия на социальные процессы в организации, вытекающую из понимания сущности социальных процессов и характера их взаимосвязи с основной деятельностью организации и социальными процессами в непосредственном и более широком окружении.

**Структура персонала организации** — это совокупность отдельных групп работников, объединенных по какому-либо признаку.

**Технология** — механизм работы организации по превращению исходных элементов труда в итоговые результаты, являющиеся целью деятельности организации.

**Трудовой коллектив** – это особая социальная общность или объединение людей, отличающееся тем, что основным предметом отношений между ее членами являются цели и задачи организации как хозяйственного субъекта.

**Трудовые ресурсы** – часть населения страны, обладающего физическими и интеллектуальными способностями к трудовой деятельности, необходимыми для участия в общественном производстве.

**Управление развитием** – организованные усилия по воплощению программ и проектов, способствующих достижению целей развития.

**Управление социальным развитием персонала организации** – система целенаправленных воздействий на совместную трудовую деятельность персонала в целях реализации задач, стоящих перед организацией (стратегических целей организации) и совершенствования всех аспектов ее функционирования.

**Человеческий капитал** – запас знаний, умений, навыков и прочих качеств человека, которые могут быть продуктивно использованы для создания прибыли как для отдельных людей, так и общества в целом.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. **Александрова А.** Ну вы даете! // Карьера. 2001. № 3. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.kariera.orc.ru/03-01/Мподs022.html>.

2. **Андрухов В. А.** Качество трудовой жизни – основа повышения эффективности труда. Экономика и менеджмент предприятия. [Электронный ресурс]. URL: <http://aidarp.narod.ru/olderfiles/1/vypusk062011.pdf>.

3. **Ахалая О. А.** Партиципативный подход в управлении как способ эффективного использования человеческого потенциала организации / О. А. Ахалая // Стратегическое управление организациями: методы повышения конкурентоспособности : сб. науч. тр. Всерос. науч.-практ. конф. с междунар. участием. – СПб. : Изд-во Политехн.ун-та, 2014. – 306 с.

4. **Башмаков В. И.** Управление социальным развитием персонала: учебник для студ. учреждений высш. проф. образования / В. И. Башмаков, Е. В. Тихонова. – М. : Издательский центр «Академия», 2012. – 240 с.

5. **Буткалюк В.** Качество трудовой жизни как составляющая качества жизни. [Электронный ресурс]. URL: [http://www.i-soc.com.ua/journal/2010\\_4-007.pdf](http://www.i-soc.com.ua/journal/2010_4-007.pdf).

6. **Виханский О. С.** Менеджмент : учебник. 3-е изд. / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – М. : Гардарики, 2003. – 528 с.

7. **Ворожейкин И. Е.** Управление социальным развитием организации / И. Е. Ворожейкин. – М. : ИНФРА-М, 2001. – 165 с.

8. Всероссийский конкурс «Российская организация высокой социальной эффективности» [Электронный ресурс]. URL: [http://mintrud.udmurt.ru/about2/konkurs\\_soz-effek/](http://mintrud.udmurt.ru/about2/konkurs_soz-effek/).

9. **Генкин Б. М.** Экономика и социология труда : учеб. для вузов / Б. М. Генкин. – М. : Издательская группа НОРМА – ИНФРА-М, 1998.

10. **Григорьева Н. Н.** Управление социальным развитием организации: учебный курс [Электронный ресурс]. – URL: [http://www.e-college.ru/xbooks/xbook151/book/index/index.html?go=part-007\\*page.htm](http://www.e-college.ru/xbooks/xbook151/book/index/index.html?go=part-007*page.htm).

11. Дерево целей. [Электронный ресурс]. – URL: [http://dic.academic.ru/dic.nsf/econ\\_dict/5118](http://dic.academic.ru/dic.nsf/econ_dict/5118).

12. **Егоршин А. П.** Мотивация трудовой деятельности : учеб. пособие / А. П. Егоршин. – Н. Новгород: НИМБ, 2003. – 320 с.

13. **Зайцев А. К.** Качество трудовой жизни / А. К. Зайцев // Народонаселение. – 2002. – № 2.

14. **Захаров Н. Л.** Управление социальным развитием организации : учебник / Н. Л. Захаров, А. Л. Кузнецов. – М. : ИНФРА-М, 2006. – 263 с.

15. **Иванова С. В.** Мотивация на 100%: А где же у него кнопка? / С. В. Иванова. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2005. – 288 с. – (Бизнес на 100%).

16. Индекс развития человеческого потенциала. [Электронный ресурс]. URL: <http://ru.wikipedia.org/wiki>.

17. **Кибанов А. Я.** Кадровая политика и стратегия управления персоналом : учеб.-практ. пособие / под ред. А. Я. Кибанова. – М. : Проспект, 2012. – 64 с.

18. **Кибанов А. Я.** Управление персоналом: теория и практика. Социально-трудовые отношения, рынок труда и занятость персонала : учеб.-практ. пособие / А. Я. Кибанов [и др.] ; под ред. А. Я. Кибанова. – М. : Проспект, 2012. – 64 с.

19. **Копейкин Г. К.** Управление социальным развитием организации : учеб. пособие / Г. К. Копейкин, В. К. Потемкин. – СПб. : Изд-во СПбГЭУ, 2014. – С. 151.

20. **Лазарева О. В.** Социальная сфера российских предприятий: что изменилось за годы реформ? / О. В. Лазарева. – М. : ГУ-ВШЭ, 2004.

21. **Ламперт Х.** Социальная рыночная экономика. Германский путь / Х. Ламперт. – М. : Дело, 1994. – С. 68–69.

22. **Ленин В.И.** От разрушения векового уклада к творчеству нового // Полн. собр. соч. Т. 40 / В. И. Ленин. – М. : Изд-во Полит. лит-ры, 1974. С. 315.

23. Материалы VI съезда ФНПР // Вести ФНПР. – 2006. – № 11. – С. 22.

24. Международная организация труда [Электронный ресурс]. URL: <http://investments.academic.ru>.

25. Методы прогнозирования [Электронный ресурс]. URL: <http://www.center-yf.ru/data/Marketologu/Metody-prognozirovaniya.php>.

26. **Мишина Я. О.** Взаимодействие корпоративной культуры и кадровой политики организации / О. Я. Мишина // Вестник Санкт-Петербургского университета. – 2006. – № 5, вып. 4.

27. Множественность описания системы. [Электронный ресурс]. URL: <http://slovari.yandex.ru>.

28. Общественные фонды потребления. URL: <http://схемо.рф/shemy/yekonomika/berezhnaja-n-i-politicheskaja-yekonomija-v-strukturno-logicheskikh-shemah-2010-g/154.html>.

29. **Оксинойд К. Э.** Управление социальным развитием организации : учеб. пособие / К. Э. Оксинойд. – М. : Изд-во: ФЛИНТА, 2012. – 160 с.

30. **Оксинойд К. Э.** Управление персоналом: теория и практика. Управление социальным развитием и социальная работа с персоналом организации : учеб.-практ. пособие / К. Э. Оксинойд [и др.] ; под ред. А. Я. Кибанова. — М. : Проспект, 2014. — 64 с.

31. Опрос «Что важно при выборе работы?» / Head hunter [Электронный ресурс]. URL: <http://kazan.hh.ru/article.xml?articleId=1104>.

32. Организация в интерпретациях отечественных школ управления. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.management61.ru/index.php?do=static&page=71teororg>.

33. Организация Объединенных Наций в Российской Федерации. Международная организация труда. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.unrussia.ru/ru/agencies/mezhdunarodnaya-organizatsiya-truda-mot>.

34. Основы социального управления: теория и методология : учеб. пособие / под ред. В. Н. Иванова. — М. : Экономика, 2000. — 271 с.

35. Паритет покупательной способности [Электронный ресурс]. URL: <http://www.vedomosti.ru/glossary>.

36. Политическая экономия / под ред. К. В. Островитянова. — М. : Госполитиздат, 1955. — 205 с. [Электронный ресурс]. URL: <http://litrus.net/book/description/109682>.

37. Показатели качества трудовой жизни. [Электронный ресурс]. URL: [http://grado.institute.sfu-kras.ru/files/grado/Prilozh.\\_13.pdf](http://grado.institute.sfu-kras.ru/files/grado/Prilozh._13.pdf).

38. **Попов Ю. Н.** Современная экономика и социология труда : учеб. пособие / Ю. Н. Попов, А. В. Шевчук. — М., 2003.

39. **Пригожин А. И.** Современная социология организаций / А. И. Пригожин. — М. : Интерпакс, 1995.

40. **Роик В. Д.** Становление системы социального страхования России: институциональная незавершенность и новые глобальные вызовы [Электронный ресурс]. URL: [http://www.gfss.kz/ru/Konferenciya/Tezisy\\_i\\_Doklady/Tezisy/Roik.php?print=Y](http://www.gfss.kz/ru/Konferenciya/Tezisy_i_Doklady/Tezisy/Roik.php?print=Y).

41. Руководство GRI по отчетности (Global Reporting Initiative). [Электронный ресурс]. URL: <http://www.ecorussia.info/ru/ecopedia/global-reporting-initiative>.

42. Сетевой график [Электронный ресурс]. URL: <http://slovari.yandex.ru>.

43. **Скриптунова Е. А.** Партиципативные структуры / Е. П. Скриптунова, Э. Ф. Мухаметшина [Электронный ресурс]. URL: <http://www.axima-consult.ru/stati-party.html>.

44. Социальная защита населения : научно-методическое пособие [Электронный ресурс]. URL: <http://knu.znate.ru/docs/index-503583.html>.

45. Социальная политика государства: цели, модели, практика, связь с экономической политикой. [Электронный ресурс]. URL: <http://freepapers.ru/8/socialnaya-politika-gosudarstva-celi-modeli/185878.1112501.list3.html>.

46. Социальная хартия российского бизнеса [Электронный ресурс]. URL: <http://eve.org.ru/about/?name=har>.

47. Социальное партнерство. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.webarhimed.ru/page-634.html>.

48. Социальное проектирование: сущность и виды, структура социального проектирования. [Электронный ресурс]. URL: <http://odtdocs.ru/geografiya/39600/index.html?page=5>.

49. Социальные пакеты в крупных компаниях и ведомствах [Электронный ресурс]. URL: <http://www.kariera.org.ru/03-01/Mpods022TB0.html>.

50. Социальный пакет [Электронный ресурс]. URL: <http://www.mbm.ru/staff/beginner/social-package/>.

51. Стратегическое управление персоналом [Электронный ресурс]. URL: <http://www.center-yf.ru/data/Menedzheru/Strategicheskoe-upravlenie-personalom.php>.

52. Список стран по ожидаемой продолжительности жизни. [Электронный ресурс]. URL: <http://ru.wikipedia.org/wiki>.

53. Управление процессами социального воспроизводства в регионах / под ред. д.э.н. С. В. Кузнецова. – СПб. : Институт проблем региональной экономики РАН, 2005. – 304 с.

54. Управление социальным развитием организации [Электронный ресурс]: учебно-методический комплекс / ФГОУ ВПО «Северо-Западная академия государственной службы»; В. И. Иванова. – СПб. : Изд-во СЗАГС, 2009. URL: [http://www.szags.ru/index.phtml?id\\_page=465](http://www.szags.ru/index.phtml?id_page=465).

55. Управление социальными резервами регионального развития / под ред. В. К. Потемкина; Институт проблем региональной экономики РАН, 2001. – 435 с.

56. Управление персоналом / под общей ред. И. Б. Дураковой [Электронный ресурс]. URL: [http://www.k2x2.info/uchebniki/upravlenie\\_personalom/p5.php](http://www.k2x2.info/uchebniki/upravlenie_personalom/p5.php).

57. **Чеховских И. А.** Управление социальным развитием персонала : учеб. пособие / И. А. Чеховских. – СПб. : Изд-во СПбГЭУ, 2014. – 141 с.

58. Что такое коэффициент замещения? [Электронный ресурс]. URL: [http://www.pfrf.ru/ot\\_karel/pr\\_releases/42252.html](http://www.pfrf.ru/ot_karel/pr_releases/42252.html).

59. Шведская модель современного постиндустриального развития: новые проблемы и характеристики социального развития / под ред. В. А. Мартынова. – М. : ИМЭМО РАН, 2006.

60. **Шаламова Н. В.** Значение социального пакета в повышении качества трудовой жизни [Электронный ресурс]. URL: [http://art-economy.ru/articles1/mirovaya\\_ekonomika1/test38/](http://art-economy.ru/articles1/mirovaya_ekonomika1/test38/).

## ПРИЛОЖЕНИЯ

### 1. Всероссийский конкурс «Российская организация высокой социальной эффективности»

#### Показатели, характеризующие предприятие как объект социального управления

№ п/п	Наименование, единица измерения	Значения	
		20__ г.	20__ г.
1	Объем реализованной продукции (работ, услуг), тыс. руб.		
2	Затраты на производство и реализацию продукции, тыс. руб.		
3	Сумма годовой прибыли, тыс. руб.		
4	Фонд заработной платы работников списочного состава, тыс. руб.		
4.1	Уровень фонда заработной платы к затратам на производство и реализацию продукции, %		
5	Среднемесячная начисленная заработная плата, тыс. руб.		
5.1	В том числе: Начислено премией и единовременных поощрительных выплат, тыс. руб.		
5.2	Темп роста заработной платы, %		
6	Выплаты социального характера, тыс. руб.		
6.1	В том числе: на одного работника, руб.		
7	Выплаты на дополнительные (по сравнению с действующим законодательством) социальные гарантии, льготы и компенсации работникам, всего, тыс. руб.		

Продолжение

№ п/п	Наименование, единица измерения	Значения	
		20__г.	20__г.
7.1	В том числе: на одного работника, руб.		
8	Материальная помощь в расчете на одного работника, руб.		
9	Выплаты на санитарно-курортное лечение (оплату путевок, проезда к месту лечения и отдыха), тыс. руб.		
9.1	Выплаты на возмещение платы работников за содержание детей в дошкольных и общеобразовательных учреждениях, тыс. руб.		
10	Затраты на переподготовку и повышение квалификации персонала, тыс. руб.		
10.1	В том числе: на одного работника, руб.		
11	Количество работников, повысивших квалификацию и прошедших переподготовку		
11.1	В том числе: к среднесписочной численности работников, %		
12	Затраты на мероприятия по улучшению условий труда, тыс. руб.		
12.1	В том числе: на одного работника, руб.		
13	Затраты на медицинское обслуживание работников, тыс. руб.		
13.1	В том числе: на одного работника, руб.		
14	Количество выявленных заболваний, чел.		
15	Уровень временной нетрудоспособности, всего чел.-дней		
16	Количество пострадавших при несчастных случаях на производстве, чел.		
16.1	В том числе: со смертельным исходом, чел.		
17	доля рабочих мест, аттестованных по условиям охраны труда, %		

№ п/п	Наименование, единица измерения	Значения	
		20__ г.	20__ г.
18	Количество работников, прошедших обучение по охране труда, чел.		
19	Затраты на социальные программы (описание программ дать в пояснительной записке), тыс. руб.		
19.1	В том числе: на программы, реализуемые для собственных работников, тыс. руб.		
19.2	Совместно с органами местного самоуправления, тыс. руб.		
19.3	Совместно с органами исполнительной власти субъектов РФ, тыс. руб.		
19.4	Совместно с федеральными органами исполнительной власти, тыс. руб.		
20	Затраты на проведение программ и акций поддержки социально незащищенных слоев населения, тыс. руб.		
21	Затраты на поддержку детства и юношества, тыс. руб.		
22	Затраты на поддержку жилищно-коммунального хозяйства и объектов культурно-исторического значения, тыс. руб.		
23	Затраты на спонсирование местных культурных, образовательных и спортивных объектов и мероприятий, тыс. руб.		
24	Затраты на благотворительную деятельность (описание благотворительной деятельности дать в пояснительной записке), тыс. руб.		
25	Затраты на организацию экологически безопасного производственного процесса, тыс. руб.		
26	Затраты на возведение очистных сооружений, тыс. руб.		
27	Количество проведенных акций по озеленению территорий и других аналогичных мероприятий		

### Наличие объектов ЖКХ и социально-культурного назначения

№ п/п	Наименование, единица измерения	Затраты, тыс. руб.	
		20__г.	20__г.
1	Гостиницы/общежития		
2	Детские сады/ясли		
3	Поликлиники/больницы		
4	Лечебно- и спортивно-оздоровительные учреждения		
5	Учреждения культурного досуга		
6	Жилищный фонд		
7	Прочие (указать какие)		
8	Итого		

Организация допускается к участию в конкурсе при соответствии следующим критериям допуска:

организация осуществляет свою деятельность не менее трех лет;

организация не находится в стадии ликвидации, не признана банкротом, и ее деятельность не приостановлена в порядке, предусмотренном Кодексом Российской Федерации об административных правонарушениях;

организация не имеет задолженности по платежам, включая текущие, в бюджеты всех уровней и государственные внебюджетные фонды на дату, предшествующую дате подачи заявки на участие в конкурсе не более чем на месяц;

организация не имела случаев производственного травматизма со смертельным исходом в течение года, предшествующего конкурсу;

организация не имеет неустраненные нарушения трудового законодательства, в том числе просроченную задолженность по заработной плате и другим выплатам работникам;

работники и работодатели не находятся в состоянии коллективного трудового спора;

организация не имеет неустраненные нарушения миграционного законодательства в части привлечения иностранных работников;

организация не имеет судебных решений и тяжб, связанных с нарушением трудовых прав работников;

в заявке на участие в конкурсе организацией указаны достоверные сведения.

## 2. Анкета «Качество трудовой жизни»

Подразделение \_\_\_\_\_

ФИО \_\_\_\_\_

Показатели качества трудовой жизни	Экспертная оценка по 10-балльной шкале									
<b>1. Трудовой коллектив.</b> Сумма баллов = _____										
I.1. Хороший психологический климат	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
I.2. Нормальные отношения с администрацией	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
I.3. Участие сотрудников в управлении	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
I.4. Соблюдение регламентирующих документов	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
I.5. Минимальные стрессы на работе	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
I.6. Позитивная мотивация сотрудников к труду	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
I.7. Взаимоотношения малых социальных групп	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
I.8. Характеристика работоспособности коллектива	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
I.9. Социальная структура коллектива	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
I.10. Эффективность работы коллектива	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>2. Справедливое вознаграждение за труд.</b> Сумма баллов = _____										
2.1. Применяемая тарифная система оплаты труда	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2.2. Обоснованность квалификации и ставок оплаты труда	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2.3. Хорошая заработная плата	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2.4. Возможности дополнительной оплаты (приработок)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2.5. Доплаты за совмещение проф., степень, звание	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2.6. Вознаграждение за конечный результат	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2.7. Премии по итогам квартала и года	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2.8. Премии за выслугу лет, по возрасту	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2.9. Ощущение справедливости в оплате труда	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2.10. Ощущение экономического благосостояния	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>3. Условия труда и состояние рабочего места.</b> Сумма баллов = _____										
3.1. Территориальная близость к дому	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3.2. Хороший офис и мебель	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3.3. Современная оргтехника	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3.4. Служебный транспорт, автостоянка	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3.5. Хорошие эргономические и физиологические условия труда	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3.6. Уровень организации рабочего места	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3.7. Техника личной работы (органайзер, ежедневник)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3.8. Целевое планирование в организации	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3.9. Уровень нормирования труда	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3.10. Ощущение личной безопасности	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Показатели качества трудовой жизни	Экспертная оценка по 10-балльной шкале									
<b>4. Руководство организацией.</b> Сумма баллов =										
4.1. Доверие к руководителю(ям)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4.2. Хорошие отношения с начальником	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4.3. Соблюдение прав личности сотрудника	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4.4. Стабильная кадровая политика	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4.5. Уважение подчиненных	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4.6. Преданность организации	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4.7. Удовлетворенность стилем руководства	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4.8. Возможность выборности руководителей	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4.9. Работоспособность руководства	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4.10. Желание работать в будущем с руководителем	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>5. Профессиональный рост и карьера.</b> Сумма баллов =										
5.1. Наличие типовых моделей карьеры	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5.2. Выявление лидеров и работа с ними	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5.3. Планирование служебной карьеры	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5.4. Руководство способствует карьере	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5.5. Сочетание личных целей и целей организации	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5.6. Поощрение обучения персонала	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5.7. Продвижение по заслугам и квалификации	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5.8. Объективная аттестация кадров	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5.9. Желание долговременной работы	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5.10. Возможность роста (отсутствие апатии и застоя)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>6. Правовая и социальная защищенность.</b> Сумма баллов =										
6.1. Оплата больничных листов	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6.2. Предоставление отпуска по графику	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6.3. Выплата гарантированных пособий по трудовому законодательству	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6.4. Пособие в случае увольнения или по сокращению штатов	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6.5. Пособие в случае смерти сотрудника	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6.6. Дополнительная пенсия	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6.7. Медицинское страхование	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6.8. Страхование жизни и стихийных бедствий	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6.9. Соблюдение гражданских прав	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6.10. Ощущение социальной защищенности	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

7. Социальные блага. Сумма баллов =										
7.1. Выплата материальной помощи к отпуску	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
7.2. Получение фирменной одежды и обуви	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
7.3. Оплата спортивно-оздоровительных услуг	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
7.4. Подарки к дням рождения и юбилейным датам	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
7.5. Льготные кредиты на жилье и покупку автомобиля	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
7.6. Компенсация транспортных расходов	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
7.7. Компенсация расходов на питание (льготы)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
7.8. Оплата расходов по детским учреждениям	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
7.9. Достижение полного материального благосостояния	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
7.10. Ощущение социального благополучия	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

*Инструкция по анализу данных анкеты:*

1. Подсчитайте сумму баллов по каждому разделу и сравните с предлагаемой балльной оценкой качества трудовой жизни:

До 49 баллов - неудовлетворительно;

От 50 до 69 баллов - удовлетворительно;

От 70 до 89 баллов - хорошо;

Свыше 90 баллов - отлично.

2. Подсчитайте общую сумму баллов по всем 7 разделам и сравните с балльной оценкой Вашего качества трудовой жизни:

До 349 баллов - неудовлетворительно;

От 350 до 489 баллов - удовлетворительно;

От 490 до 629 баллов - хорошо;

Свыше 630 баллов - отлично.

### 3. Социальная хартия российского бизнеса (принята XIV съездом РСПП 16.11.04 г.)

Мы, представители делового сообщества Российской Федерации, члены Российского союза промышленников и предпринимателей (работодателей), являясь гражданами Российской Федерации, понимая и принимая свою долю ответственности за судьбу нашего Отечества, считая, что успешное развитие предпринимательской деятельности невозможно без устойчивого развития общества и неотделимо от него, содействуя успехами своей предпринимательской деятельности увеличению совокупного общественного богатства и социальному прогрессу, заключили настоящую Хартию об основополагающих социальных принципах ведения бизнеса, которым мы намерены добровольно следовать.

#### Социальная миссия бизнеса

Свою социальную миссию мы видим в достижении устойчивого развития самостоятельных и ответственных компаний, которое отвечает долгосрочным экономическим интересам бизнеса, способствует достижению социального мира, безопасности и благополучия граждан, сохранению окружающей среды, соблюдению прав человека.

**Мы убеждены, что:** предпринимательские цели, экономическая и социальная ответственность равнозначны, не противоречат, а дополняют друг друга; разумная, сбалансированная и результативная социальная ответственность компаний снижает предпринимательские риски, укрепляет конкурентоспособность, повышает эффективность персонала и лояльность потребителей, улучшает репутацию предпринимателей, компаний и бизнес-сообщества в целом; достижение высоких долгосрочных экономических и социальных результатов возможно только на основе разумного баланса интересов наших акционеров, государства, работников, поставщиков и потребителей, общественных институтов и других сторон, затрагиваемых нашей деятельностью; принятие социальных обязательств российским деловым сообществом и отдельными компаниями – не альтруизм и не выкуп «социальной лицензии» на

коммерческую деятельность. Социальная ответственность бизнеса может и обязана быть полезна для долгосрочного успеха самих компаний в той же мере, как и полезна для общества в целом; важнейшее условие экономического и социального благополучия страны – формирование солидарной ответственности государства, бизнеса и гражданина, в основе которой – демократия, соблюдение гражданских прав и свобод, включая право частной собственности, равенство возможностей, уважение человеческого достоинства и приоритет закона. Взаимоотношения бизнеса с государством и бизнеса с гражданским обществом должны строиться на публичной правовой основе.

## **Основные принципы**

### **Экономическая и финансовая устойчивость**

В свободе экономической деятельности, в возможности проявления индивидуальности каждой компании, в честной конкуренции – сила и основная ценность предпринимательства.

Мы выступаем за ответственную свободу предпринимательства, добиваемся долгосрочного и устойчивого развития своих компаний, высоких финансовых результатов, которые создают основу рентабельного развития, а следовательно, для роста занятости, экономического и социального благополучия страны.

Мы – ответственные налогоплательщики и, тем самым, делаем вклад в укрепление государства.

### **Качество продукции, взаимоотношения с потребителями**

Смысл нашей деятельности – в надежном и качественном удовлетворении запросов и ожиданий потребителей наших товаров и услуг.

Мы придерживаемся принципов справедливого ценообразования, добросовестной конкуренции и рекламы, соблюдения этических норм ведения бизнеса.

Мы стремимся производить только качественные товары и услуги, благоприятные и безопасные для здоровья потребителей.

Мы используем в своей деятельности безопасные и надежные товары и услуги.

## **Взаимоотношения с работниками**

Мы относимся к жизни человека как к высшей ценности. Для нас нет и не может быть компромисса между здоровьем, безопасностью работника и получением прибыли. Безопасность труда и здоровье работника мы относим к ключевым приоритетам.

Мы признаем трудовые права работников как неотъемлемую часть прав человека. В своей деятельности мы соблюдаем установленные законом права работников в сфере труда, признаем право работника на достойное вознаграждение за результаты труда, содействуем предотвращению любых форм дискриминации и принудительного труда, способствуем раскрытию профессиональных и личных способностей наших работников, поддерживаем их участие в решении принципиальных вопросов развития предприятий.

Мы признаем наемных работников важнейшим активом компании.

Мы содействуем раскрытию профессиональных и личных способностей и расширяем возможности наших работников через развитие персонала, создание условий для профессионального и карьерного роста, обучение, поддержание работоспособности, создание стимулов к производительному эффективному труду.

## **Права человека**

Мы признаем неприкосновенность прав человека, не допускаем их нарушения, поддерживаем соблюдение любых прав человека, имеющих отношение к деятельности компаний.

## **Экологическая безопасность**

Мы считаем сохранение природной среды важнейшей общечеловеческой ценностью.

Мы поддерживаем меры по защите окружающей среды; по достижению экологической безопасности производства, экономному потреблению природных ресурсов, а также их повторному использованию и утилизации отходов.

Мы стремимся делать реальные шаги по сохранению природной среды.

Мы используем наши знания и опыт в области экологической безопасности и сохранения здоровья для улучшения безопасности и благополучия граждан на территориях размещения наших производств и в обществе в целом.

### **Участие в развитии местного сообщества**

Мы понимаем, что наши компании и наши работники – неотъемлемая часть общества и придерживаемся принципов корпоративного гражданства.

Мы поддерживаем в доступных для компаний формах усилия власти и гражданские инициативы в области экономического, социального и культурного развития территорий размещения наших предприятий, укрепления демократических основ общества, защиты гражданских прав и свобод, права частной собственности.

Мы принимаем участие в решении общественно значимых задач на региональном и общенациональном уровне.

### **Заключительные принципы**

Мы считаем, что настоящие основополагающие социальные принципы в равной степени применимы к деятельности любой компании, организации вне зависимости от формы собственности, ее размера, профиля деятельности, территории размещения.

Мы понимаем, что данные принципы должны быть интегрированы в процессы принятия решений в наших компаниях; эта работа носит долговременный характер, требует целенаправленных усилий, постепенного и последовательного продвижения.

Мы ставим перед собой только ясные, измеримые, достижимые и непротиворечивые экономические, социальные и экологические цели и добиваемся их достижения.

Мы ясно понимаем свою экономическую и социальную роль и возлагаем на себя ответственность, в пределах которой мы отвечаем за последствия наших решений и действий. Мы стремимся к тому, чтобы наша деятельность была открытой и прозрачной.



Название компании / Уровень сотрудника в компании и наличие у него различных социальных благ		business tools		benefit							
		служебная машина	мобильный телефон	медицинская страховка	ведомственная поликлиника	оплата обучения (МВА, второе высшее)	ежегодная оплата ежегодная оплата ежегодная оплата				
ЮКОС	для специалистов	нет	нет	нет	есть	есть	нет	нет	нет	есть	есть
	для менеджеров среднего звена	есть	нет	нет	есть	нет	Моло- дым спе- циалис- там	нет	есть	есть	нет
	для топ- менеджеров	есть	есть	нет	нет	нет	нет	нет	есть	есть	нет
Администрация президента	для специалистов	нет	нет	нет	нет	нет	нет	нет	есть	нет	есть
	для менеджеров среднего звена	нет	есть	нет	нет	есть	нет	нет	есть	нет	есть
	для топ- менеджеров	есть	есть	нет	нет	есть	нет	нет	есть	нет	есть
Аппарат Госдумы	для специалистов	нет	нет	нет	нет	нет	нет	нет	есть	нет	нет
	для менеджеров среднего звена	нет	нет	нет	нет	есть	нет	нет	есть	нет	нет
	для топ- менеджеров	есть	есть	нет	нет	есть	нет	нет	есть	нет	нет
"Ренессанс- Страхование"	для специалистов	нет	нет	есть	есть	нет	нет	нет	нет	нет	нет
	для менеджеров среднего звена	нет	нет	есть	есть	нет	нет	нет	нет	нет	нет
	для топ- менеджеров	есть	есть	есть	есть	нет	нет	нет	нет	нет	нет

## ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение .....	3
<b>Глава 1. Управление социальным развитием организации</b>	
<b>как самостоятельная отрасль научного знания .....</b>	<b>3</b>
1.1. Основные понятия, предмет и задачи дисциплины «Управление социальным развитием организации» .....	4
1.2. Понятие организации и ее социальная деятельность .....	11
1.3. Управление организацией как социальный процесс .....	15
1.4. Организация как социальная система .....	21
1.5. Понятие социального развития организации .....	29
<b>Глава 2. Отечественный опыт управления социальным развитием</b>	
<b>организации .....</b>	<b>37</b>
2.1. Первый опыт социального управления в Советской России (1917–1925 гг.). Коммунистическая трудовая этика .....	37
2.2. Построение индустриального общества в России (1925–1961 гг.) .....	42
2.3. Институционализация социального планирования на предприятии (1961–1985 гг.) .....	46
2.4. Источники финансирования программ социального развития. Методы социального управления .....	48
2.5. Современные проблемы и методы управления социальным развитием организации .....	56
<b>Глава 3. Зарубежный опыт управления социальными процессами ....</b>	<b>62</b>
3.1. Концепции управления социальным развитием организации .....	62
3.2. Концепция качества трудовой жизни (КТЖ) .....	67
3.3. Основные модели социальной защиты в индустриально развитых странах .....	76
3.4. Японский опыт управления персоналом и социальными процессами .....	91

<b>Глава 4. Современные тенденции социального развития организации</b> .....	100
4.1. Концепция партисипативного управления в организации .....	100
4.2. Социальное партнерство как механизм регуляции социально-трудовых отношений .....	111
4.3. Развитие организации на базе концепции корпоративной социальной ответственности .....	122
4.4. Социальный пакет как инструмент мотивации персонала .....	130
4.5. Трудовой потенциал общества, организации, работника .....	137
<b>Глава 5. Механизм управления социальным развитием организации</b> .....	146
5.1. Рекомендации по формированию механизма управления социальным развитием организации .....	146
5.2. План социального развития организации (структура и содержание) .....	158
5.3. Формирование системы управления социальным развитием организации .....	163
5.4. Социальная работа в организации .....	172
<b>Глава 6. Управление социальным развитием в системе стратегического планирования организации</b> .....	189
6.1. Стратегическое управление персоналом .....	189
6.2. Стратегия управления персоналом .....	192
6.3. Этапы разработки и реализации стратегии управления персоналом .....	198
6.4. Социальные стратегии в системе управления организацией .....	214
Словарь терминов .....	223
Библиографический список .....	229
<b>Приложения</b> .....	233
1. Всероссийский конкурс «Российская организация высокой социальной эффективности» .....	233
2. Анкета «Качество трудовой жизни» .....	237
3. Социальная хартия российского бизнеса .....	240
4. Социальные пакеты в крупнейших компаниях и ведомствах ..	244

*Ахалая Ольга Анатольевна  
Лопатин Михаил Валентинович*

## **УПРАВЛЕНИЕ СОЦИАЛЬНЫМ РАЗВИТИЕМ ОРГАНИЗАЦИИ**

Учебное пособие

Редакторы: *О. К. Чеботарева, М. Б. Шишкова*  
Технический редактор *А. И. Колодяжная*  
Корректоры: *М. Л. Водолазова, М. Б. Шишкова*  
Компьютерная верстка *Г. Н. Кинзябулатовой*

Свод. темплан 2014 г.

Санитарно-эпидемиологическое заключение  
№ 78.01.07.953.П001342.01.07 от 24.01.2007 г.

Налоговая льгота — Общероссийский классификатор продукции  
ОК 005-93, т. 2; 95 3005 — учебная литература

---

Подписано в печать 04.02.2015. Формат 60×84/16.  
Усл. печ. л. 15,5. Тираж 100. Заказ 204.

---

Отпечатано с готового оригинал-макета, предоставленного  
Издательством Политехнического университета,  
в Типографии Политехнического университета.  
195251, Санкт-Петербург, Политехническая ул., 29.  
Тел.: (812) 552-77-17; 550-40-14.