

Министерство образования и науки Российской Федерации

Владивостокский государственный университет
экономики и сервиса

**Н.Н. БОГДАН
М.Г. МАСИЛОВА**

**УПРАВЛЕНИЕ
СОЦИАЛЬНЫМ РАЗВИТИЕМ
ОРГАНИЗАЦИИ**
теория и практика

Учебное пособие

Издание 2-е, с изменениями и дополнениями

Допущено Советом учебно-методического объединения по образованию в области менеджмента в качестве учебного пособия по направлению «Управление персоналом»

Владивосток
Издательство ВГУЭС
2015

УДК 658.310.823

ББК 65

Б73

Рецензенты:

*Б.С. Сивирин*ов, д-р социол. наук, профессор кафедры социологии и социального управления Сибирского института управления – филиала РАНХиГС;

*З.В. Якимов*а, канд. психол. наук, зав. кафедрой управления персоналом и трудового права ФГБОУ ВО «ВГУЭС»

Богдан Н.Н.

Б73 УПРАВЛЕНИЕ СОЦИАЛЬНЫМ РАЗВИТИЕМ ОРГАНИЗАЦИИ теория и практика [Текст] : учебное пособие / Н.Н. Богдан, М.Г. Масилова. – 2-е изд, испр., доп. – Владивосток: Изд-во ВГУЭС, 2015. – 284 с.

ISBN 978-5-9736-0344-1

Данное учебное пособие рекомендовано для освоения особого вида профессиональной деятельности – управления развитием социальной среды организации и формирования системы социальных отношений. Основной акцент в нем сделан на формирование компетентностного подхода, становление социально ориентированной культуры управления. В соответствии с авторской концепцией курса управление социальным развитием рассматривается с позиций гуманистической парадигмы, предполагающей приоритет ценности человеческого развития над экономическим ростом.

Предназначено для студентов, обучающихся по направлению 38.03.02, 38.04.02 «Менеджмент», 38.03.03, 38.04.03 «Управление персоналом», может быть полезно всем специалистам-практикам в сфере социального управления.

УДК 658.310.823

ББК 65

ISBN 978-5-9736-0344-1

© Издательство Владивостокский государственный университет экономики и сервиса, 2015
1-е изд. 2009

© Богдан Н.Н., Масилова М.Г., 2015

ОГЛАВЛЕНИЕ

ПРЕДИСЛОВИЕ	6
ВВЕДЕНИЕ.....	9
Раздел I. МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ СОЦИАЛЬНЫМ РАЗВИТИЕМ ОРГАНИЗАЦИИ	12
Глава I. НАУЧНЫЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ СОЦИАЛЬНЫМ РАЗВИТИЕМ	12
1.1. Сущность и соотношение понятий «социальное управление», «социальный менеджмент», «управление социальным развитием», «управление персоналом»	12
1.2. Формирование основ научного управления.....	20
1.3. Теоретические основы социального управления	29
Глава 2. ЗАРУБЕЖНЫЙ И ОТЕЧЕСТВЕННЫЙ ОПЫТ УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ СОЦИАЛЬНО-ТРУДОВЫХ ОТНОШЕНИЙ.....	35
2.1. Зарубежные модели управления социально-трудовыми отношениями и их применение в России	35
2.2. Современные российские тенденции социального развития	43
2.3. Гуманизация труда – приоритетное направление социального развития	47
Глава 3. СОЦИАЛЬНАЯ СРЕДА ОРГАНИЗАЦИИ КАК ОБЪЕКТ УПРАВЛЕНИЯ	58
3.1. Понятие и структура социальной среды	58
3.2. Факторы социальной среды организации	68
3.3. Качество трудовой жизни и удовлетворенность трудом.....	75
Глава 4. СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ СОЦИАЛЬНЫМ РАЗВИТИЕМ ОРГАНИЗАЦИИ.....	91
4.1. Системный подход к управлению социальным развитием организации.....	91
4.2. Цели и функции управления социальным развитием	102

4.3. Принципы и методы управления социальным развитием организации.....	114
---	-----

Раздел II. СОЦИАЛЬНАЯ ПОЛИТИКА И СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ – СОСТАВЛЯЮЩИЕ УПРАВЛЕНИЯ СОЦИАЛЬНЫМ РАЗВИТИЕМ ОРГАНИЗАЦИИ 126

Глава 5. СОЦИАЛЬНАЯ ПОЛИТИКА – ОСНОВА УПРАВЛЕНИЯ СОЦИАЛЬНЫМ РАЗВИТИЕМ ОРГАНИЗАЦИИ 126

5.1. Определение и уровни социальной политики	126
5.2. Роль и содержание социальной политики организации.....	139
5.3. Формы реализации социальной политики	145
5.4. Взаимосвязь кадровой и социальной политики.....	14553

Глава 6. СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ СОВРЕМЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ 159

6.1. Понятие и направления социальной ответственности организации.....	159
6.2. Управление корпоративной социальной ответственностью.....	166
6.3. Социальный отчет компании.....	169
6.4. Социальное партнерство как способ реализации социальной ответственности	174
6.5. Влияние социальной ответственности на имидж и репутацию организации	1844

Раздел III. ТЕХНОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ СОЦИАЛЬНЫМ РАЗВИТИЕМ ОРГАНИЗАЦИИ..... 196

Глава 7. НОРМАТИВНО-ПРАВОВОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ УПРАВЛЕНИЯ СОЦИАЛЬНЫМ РАЗВИТИЕМ ОРГАНИЗАЦИИ 159

7.1. Понятие и система локальных нормативных актов организации.....	196
7.2. Коллективный договор и социальный кодекс – инструменты управления социальным развитием организации	207

Глава 8. ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ СТРУКТУРЫ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ СОЦИАЛЬНЫМ РАЗВИТИЕМ ОРГАНИЗАЦИИ.....	2218
8.1. Социальная служба организации, ее задачи и функции.....	2218
8.2. Социальный менеджер: требования к уровню компетентности и профессионально важные качества.....	231
Глава 9. ИЗУЧЕНИЕ СОЦИАЛЬНЫХ ПАРАМЕТРОВ ОРГАНИЗАЦИИ	239
9.1. Социальное и социологическое исследование	240
9.2. Метод социальной паспортизации.....	245
Глава 10. СОЦИАЛЬНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ КАК МЕХАНИЗМ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ.....	256
10.1. Сущность социальных технологий.....	256
10.2. Технология разработки социальных программ	260
10.3. Создание системы управления социальным развитием организации.....	264
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	269
СЛОВАРЬ ТЕРМИНОВ.....	272

ПРЕДИСЛОВИЕ

Актуальность управления социальным развитием современных организаций обусловлена, с одной стороны, становлением в нашей стране социально ориентированной рыночной экономики, а с другой, – перераспределением ролей и функций в решении социальных проблем и обеспечении качества жизни граждан между государством и хозяйствующими субъектами – организациями.

Управление социальным развитием организации можно рассматривать как отрасль научного знания, вид профессиональной деятельности и учебную дисциплину.

Как отрасль научного знания управление социальным развитием организации – предмет изучения многих наук: социальных, экономических, юридических, но при этом не является прикладной частью ни одной из них. Опираясь на фундаментальные положения социального управления, управление социальным развитием имеет свой предмет и свою проблематику исследования. Ее самостоятельным предметом является управленческая деятельность в единстве с социальными отношениями, которые складываются в процессе создания и функционирования социальных систем.

Для эффективного управления социальным развитием организации необходимо использование закономерностей управленческого воздействия, построение моделей управляемых объектов и субъектов, обеспечение системного подхода, то есть актуальным становится профессионализация этого вида управленческой деятельности.

Профессиональный подход к управлению социальным развитием организации диктуется изменениями, происходящими в настоящее время в социальной сфере и сфере управления организациями в целом. Особенность постиндустриальной эпохи в том, что в этот период трудовая деятельность человека приобретает жизненный смысл и становится способом самоактуализации личности. В этой связи социальное развитие организации становится условием самореализации человека в профессиональной деятельности и одновременно средством повышения эффективности деятельности организации. Однако реализация данных факторов возможна только при организации профессионального управления социальным развитием организации, которое предполагает применение научно обоснованных принципов и методов соци-

ального менеджмента, наличие организационных структур управления и подготовленных кадров.

Как учебная дисциплина «Управление социальным развитием организации» введена в учебный план направления подготовки «Управление персоналом» в соответствии с ФГОС ВО. Целью ее изучения является подготовка обучающихся к особому виду профессиональной деятельности менеджера по управлению персоналом – управлению развитием социальной среды организации и формированием системы социальных отношений.

В основе социальной зрелости субъектов управления, к которым относятся руководители и менеджеры разного уровня управления, лежит их социальная ориентированность. Именно ее развитие выступает основой управленческой компетентности в социальной сфере.

Компетентность как своего рода сплав профессиональных знаний, умений, навыков, мотиваций и других личностных составляющих представляет собой разносторонние способности человека, пронизанные оригинальной комбинацией практического опыта. В настоящее время в подготовке специалистов и бакалавров в сфере управления вместо приобретения определенной квалификации все больший приоритет при компетентном подходе получает формирование системно организованных и интегрированных интеллектуальных, коммуникативных и нравственных качеств, позволяющих успешно управлять деятельностью и решать проблемы в широком социальном, экономическом, культурном контекстах.

Профессиональные и ключевые компетенции, позволяющие включаться в решение задач проблемного свойства, формируются в случае, когда в учебном процессе воссоздаются и анализируются проблемно-практические ситуации (в особенности практикоориентированного бакалавриата), отличающиеся необходимостью глубокого понимания развития социальных процессов, и когда студент стремится к самостоятельному обучению.

Настоящее учебное пособие разработано для самостоятельной работы студентов при изучении одноименной дисциплины. Его создание обусловлено следующими соображениями:

- необходимостью методического обеспечения преподавания курса;
- отсутствием учебников и пособий, полностью отвечающих авторской концепции курса;

– потребностью осмыслить, систематизировать и изложить накопленный авторами в течение последних лет практический опыт управления социальными процессами в организации.

В данном пособии теория и практика управления социальным развитием рассматривается с позиций гуманистической парадигмы, предполагающей приоритет ценности человеческого развития над экономическим ростом. Авторы убеждены, что современный период формирования управленческой модели в России ознаменован становлением социально ориентированной культуры управления, в основе которой лежит не прагматический подход к решению социальных проблем (названный А.Г. Асмоловым «культурой полезности», для которой характерно отношение к человеку с точки зрения пользы, которую он приносит организации и обществу¹), а гуманистический, с позиции «культуры достоинства», самооценности человека для общества. Эта идея последовательно проводится в учебном пособии с целью формирования соответствующих профессиональных установок у студентов.

По структуре и содержанию в целом учебное пособие позволяет формировать у будущих бакалавров профессиональное мышление, социально ориентированную культуру управления, знания принципов управленческого воздействия на социальные процессы, прикладные умения применять теоретические подходы в профессиональной деятельности.

¹ Асмолов А.Г. Культурно-историческая психология и конструирование миров. – М.: Изд-во «Институт практической психологии», 1996.– 768 с.

ВВЕДЕНИЕ

Учебное пособие «Управление социальным развитием организации» основано на теоретических концепциях социального управления и практических наработках современного социального менеджмента. В нём раскрываются присущие данной деятельности закономерности, проблемы управления развитием социальных отношений и подходы к их решению.

Учебное пособие создано с целью углубленного изучения студентами принципов и методов управления развитием социальной среды организации как составной части системы управления персоналом и формирование личностной готовности к применению полученных знаний в профессиональной деятельности; призвано восполнить недостаток изданий по данной тематике для студентов, изучающих одноименную дисциплину, а также руководителей и менеджеров — слушателей программ повышения квалификации и переподготовки.

В результате изучения дисциплины студенты могут приобрести компетенции, позволяющие:

- понимать значимость и роль управления социальным развитием организации;
- знать содержание понятий «социальное управление», «социальная среда», «социальное развитие организации» и др. и уметь их адекватно применять;
- анализировать отечественный и зарубежный опыт решения социально-трудовых проблем, выявлять позитивные и негативные тенденции социального развития;
- определять факторы внешней и внутренней среды, влияющие на социальное развитие организации;
- анализировать содержание и направления социальной политики государства;
- разрабатывать концепцию социальной политики организации, определять критерии ее эффективности;
- разрабатывать нормативно-правовые документы, регламентирующие деятельность по управлению социальным развитием организации;
- создавать организационные механизмы реализации социальной политики и социальной ответственности организации.

Учебное пособие дает системное представление о направлениях, формах и методах управления социальным развитием организаций. Особое внимание уделено проблемам системного подхода к управлению социальным развитием, социальной ответственности современных организаций, определению уровня социального развития организации, оценке эффективности управления, реализации социальных программ и технологий.

В учебном пособии подробно рассматривается социальная среда организации как объект управления и факторы внутренней и внешней социальной среды; раскрываются этапы формирования основ научного управления социальным развитием; сделан обзор отечественного и зарубежного опыта решения социально-трудовых проблем; описаны современные тенденции социального развития и гуманизации труда; изучено влияние на организацию социальной политики государства; показана роль создания благоприятных условий для труда, быта и досуга работников, рассмотрены способы повышения качества трудовой жизни; а также изложены задачи и функции социальной службы организации и др.

Большое внимание уделено раскрытию значений терминов и понятий и формированию единого языка профессионального общения специалистов. Пособие отличается информационной насыщенностью и четкая структурированность учебного материала, что облегчает освоение его содержания.

Учебное пособие состоит из трех логически связанных между собой разделов, что структурирует учебный материал и способствует последовательному освоению содержания. Каждый раздел содержит главы, раскрывающие темы учебной программы, они разделены на параграфы в соответствии с подтемами.

Учебное пособие снабжено методическим аппаратом для облегчения восприятия текста и усвоения его содержания. Ключевые термины выделены курсивом там, где они встречаются впервые, определения основных понятий заключены в рамку.

В тексте параграфов располагаются пиктограммы, значения которых следующие:

NB – важная информация, на которую следует обратить особое внимание;

! – новое понятие;

↑ – понятие, включенное в словарь терминов;

📖 – цитата;

✍️ – задание;

☑️ – разъясняющая и дополнительная информация: примеры, иллюстрации.

По тексту параграфов даны задания, которые, как правило, носят практический, творческий характер и требуют осмысления прочитанного материала, обобщения, сравнения, приведения примеров, составления таблиц, схем и т.п. Рекомендуем студентам выполнять задания по составлению схем, иллюстрирующих учебный материал, в одной тетради, так как это позволит им самостоятельно создать опорный конспект дисциплины.

В конце главы приведены выводы, содержащие ключевые положения темы, а также контрольные вопросы и задания для проверки качества освоения учебного материала. Для ответа на данные вопросы и выполнения заданий, как правило, требуется привлечь знания, полученные при изучении других дисциплин.

Приведенный после каждой главы список литературы рекомендуется для дополнительного изучения материала темы.

Авторы выражают уверенность, что использование настоящего учебного пособия в учебном процессе будет способствовать формированию у студентов как профессиональных, так и ключевых, личностных компетенций, а в дальнейшем – профессиональному успеху.

Раздел I. МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ СОЦИАЛЬНЫМ РАЗВИТИЕМ ОРГАНИЗАЦИИ

Глава I. НАУЧНЫЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ СОЦИАЛЬНЫМ РАЗВИТИЕМ

«... управление становится наукой, потому как изучает явления, сгруппированные в различные теории, стремится на системной основе понять, почему и как люди работают вместе для достижения определенных целей и для того, чтобы сделать это сотрудничество более полезным для общества».

Л. Гьюлик

1.1. Сущность и соотношение понятий «социальное управление», «социальный менеджмент», «управление социальным развитием», «управление персоналом»

Изучение любой научной дисциплины предваряется рассмотрением ее понятийного аппарата – тех терминов и определений, которые используются учеными, практиками и составляют язык соответствующей отрасли знания, служащий целям профессионального общения. Однако следует иметь в виду, что все понятия можно разделить на три типа:

1) общепринятые, то есть однозначно определённые и одинаково понимаемые всеми представителями данной науки и учебной дисциплины;

2) понимаемые различно в зависимости от субъективных особенностей учёного и преподавателя, причём в одних случаях особенное понимание термина оговаривается, в других – нет;

3) в одной части общепринятые, а в другой части понимаемые различно, что также может быть оговорено или нет.

В большинстве гуманитарных дисциплин используемые понятия трактуются неоднозначно, что может приводить к неверному их истолкованию и затруднять понимание изучаемого материала или научной проблемы. Многих трудностей подобного рода

можно избежать, если чётко определять значение терминов, понимание которых не является общепринятым.

По ряду специальностей студентами изучаются такие учебные дисциплины, как «социальное управление», «социальный менеджмент», «социология управления», «управление социальным развитием», «управление персоналом» и др. Названия могут варьироваться, например «основы управления», «теория социального управления». Таким образом, в основе названий многих дисциплин лежат такие понятия, как «управление», «менеджмент», «социальный» (и производные от данного понятия – «социальная система», «социальная среда», «социальное развитие» и т.п.).

При анализе этих понятий необходимо принимать во внимание следующие положения:

1. Смысл любого понятия трудно точно передать словесными формулировками, поскольку он возникает только при постижении понятия человеком и в зависимости от глубины понимания. С учётом индивидуального понимания терминов полностью избежать разногласий невозможно.

2. Многие понятия и термины, их обозначающие, особенно в науках об обществе и человеке, тесно связаны с жизненно важными интересами людей, в связи с чем учёные, движимые различными ценностными установками, часто вкладывают в понятия разное значение.

3. Объяснять значение любых терминов можно двояко: выясняя их сущностные признаки и давая научные определения – дефиниции (от лат. definitio – краткое определение какого-либо понятия, содержащее наиболее существенные его признаки) или путем описания явлений, обозначаемых соответствующими понятиями, выявляя их составляющие элементы – так называемые дескриптивные (описательные) дефиниции.

С учётом сказанного, проясним значение основных понятий: управление, менеджмент, организация, социальное развитие.

«Управление», как известно, термин русскоязычный, а «менеджмент» – англоязычный. Их применение может осуществляться различным образом в зависимости от подхода:

1. Термины «управление» и «менеджмент» являются полностью равнозначными синонимами, означая одно и то же, но только на разных языках.

2. Значение термина «управление» шире, чем термина «менеджмент». «Управление» охватывает управленческую деятельность по отношению ко всем видам управляемых объектов или систем, в то время как «менеджмент» представляет собой управление организациями, ориентированными на получение прибыли.

3. «Управление» – это процесс, а «менеджмент» – методы его осуществления.

Какое из трёх толкований верное? Об этом можно вести споры, но такой подход окажется неконструктивным. Нужно договориться о значении терминов *«управление»* и *«менеджмент»*. Рассмотрим наиболее характерные формулировки, имея в виду их применение по отношению к социальной сфере.

☞ «Управлять – направлять ход, движение кого-, чего-нибудь, руководить действиями кого-, чего-нибудь»¹.

«Менеджмент – эффективное и производительное достижение целей организации посредством планирования, организации, лидерства (руководства) и контроля над организационными ресурсами»².

«Управленческая деятельность ... по определению предполагает воздействие на других людей в целях организации их совместной деятельности»³.

В «Толковом словаре» В. Даля термин «управлять» означает править, давать ход, направление, распоряжаться, заведовать, быть хозяином, распорядителем чего-то. Государь управляет народом, государством; министры управляют каждый своей частью.

«Управление – это особый вид профессиональной деятельности, который не только сводится к достижению целей организации, но и представляет собой средство поддержания целостности любой сложной социальной системы, её оптимального функционирования и развития»⁴.

Управленческая деятельность представляет собой «...набор (совокупность) выработанных опытом, научным познанием и талантом

¹ Ожегов С. И. Словарь русского языка. – М.: Русский язык, 1987. С. 683.

² Дафт Ричард Л. Менеджмент. – СПб.: Питер, 2007. С. 802.

³ Карпов А.В. Психология менеджмента. – М.: Гардарики, 2005. С. 43.

⁴ Основы социального управления / под ред. проф. В.Н. Иванова. – М.: Высш. шк., 2001. С. 18.

людей навыков, умений, способов, средств, целесообразных поступков и действий в сфере управления» (Там же. С. 19).

«Менеджмент – вид управления, необходимый экономически самостоятельному звену производства в рыночной экономике и представляющий собой систему гибкого, предприимчивого, экономического и социального управления, способного своевременно перестраиваться, чутко реагировать на конъюнктуру рынка, условия конкурентной борьбы и социальные факторы развития»¹.

«В самом общем виде управление предстаёт как целенаправленный, планируемый, координируемый и сознательно организованный процесс, способствующий достижению максимального эффекта при затрате минимальных ресурсов, усилий и времени... С социологической точки зрения управление представляет иерархическую систему отношений людей, основанных на различиях в должностном положении, статусе, доходах, диапазоне властных полномочий»².

«Управление – функция организованных систем различной природы (технических, биологических, социальных), обеспечивающая сохранение её структуры, поддержание определённого состояния или перевод в другие состояния в соответствии с объективными закономерностями существования данной системы, реализацией программы или сознательно поставленной целью. Управление осуществляется путём воздействия одной подсистемы – управляющей – на другую – управляемую, на протекающие в ней процессы посредством информационных сигналов или управленческих действий»³.

Как видим, общим для большинства определений понятия «управление» является присутствие такого элемента как организационно-информационное воздействие на функционирующий объект для получения определённого результата.

NB Менеджмент – понятие, включающее 1) теорию и практику управления; 2) организацию процесса управления; 3) процесс принятия управленческих решений; 4) определённую категорию людей, получивших образование в сфере управления и занимаю-

¹ Социальный менеджмент / под ред. Д.В. Валового. – М., 2000. – С. 372.

² Кравченко А.И. Социология менеджмента. – М.: ЮНИТИ, 1999. – С. 8–9.

³ Социальное управление: словарь / под ред. В.Н. Добренькова, И.М. Слепенкова. – М.: МГУ, 1999.

щихся руководством людьми в процессе производственной деятельности. При этом имеется в виду не только материальное, но и интеллектуально-информационное производство, значение которого в современном обществе неизмеримо возрастает.

✍ Задание 1.1. Сопоставьте понятия «управление» и «менеджмент», выделив признаки сходства и отличия.

Управление производственной деятельностью как таковой – это технологическое или технико-производственное управление, в том числе и производственным взаимодействием людей. Однако в процессе управленческой и производственной деятельности люди взаимодействуют между собой, вступают в особые – социальные – отношения.

Понятие «социальное» может рассматриваться с широкой и узкой точек зрения: в первом случае это все, что относится к обществу в целом в его сопоставлении с природным. Во втором случае – это часть общества, та его сфера, которая непосредственно связана с взаимоотношениями и взаимодействием людей, распределением духовных и материальных благ, удовлетворением специфических – социальных – потребностей.

! Управление общественными отношениями людей в ходе производственной деятельности (материальной и интеллектуально-информационной) – это разновидность **социального управления**. *Социальное управление можно определить как управление социальной составляющей всех видов организаций.* В основе социального управления лежат концептуальные подходы, идеи, фундаментальные цели и задачи, объединённые в единое целое и в таком качестве представляющие собой социальную доктрину (социальную концепцию).

<p><i>Социальное управление как наука и учебная дисциплина призвано изучать и формировать знания о теориях, концепциях, принципах, механизмах и технологиях управления общественными процессами, протекающими в социальных системах.</i></p>
--

! *Социальный менеджмент* представляет собой процесс применения теории социального управления в организациях различных сфер деятельности и форм собственности для достижения согласованных целей организации, общества и человека.

Для глубокого понимания данных определений целесообразно раскрыть понятия «социальная система» и «организация».

! *Социальная система* – это упорядоченные в определенном отношении компоненты – взаимодействующие индивидуумы, группы, процессы, образующие интегративное качество. В этом и состоит первый из отличительных признаков социальных системных объектов от несистемных. Ядром социальной системы является человек – существо сознательное, целеполагающее, связанное с другими людьми разнообразными отношениями и формами взаимодействия. В процессе труда люди объединяются в группы, общности, организации и проявляют свои социальные свойства. Наличие человеческого компонента – сущностная черта социальной системы, отличающая ее от других целостных систем, например, биологических.

Наиболее распространенным видом социальных систем, которые сознательно создаются людьми в процессе жизнедеятельности, являются организации.

! Понятие *«организация»* как категория науки социального управления происходит от лат. *organizo* – «сообщаю стройный вид, устраиваю». С одной стороны, это *объединение людей, совместно реализующих некоторую общую цель и действующих на основе определенных принципов и правил; это элемент общественной системы, объект и субъект общества*. Будучи самостоятельной подсистемой общества, организация имеет свое «лицо», специфические потребности, интересы, ценности, предлагает обществу продукты своей деятельности и услуги, а также предъявляет к обществу определенные требования.

С другой стороны, *организация является ведущей функцией управления*, наряду с планированием, мотивацией и контролем, суть которой – осуществление определенной структурированности, согласованности взаимодействия людей и процессов».

Рассматривая организацию как систему, важно понимать ее особенности: наличие в ней внутренней – социальной среды и способность к развитию во внешней среде.

! Термин «*развитие*», как известно, означает процесс изменений, но не всякое изменение следует понимать как развитие. *Развитие – это необратимое, закономерное и целенаправленное изменение во времени, направленное на совершенствование процессов и выраженное в количественных, качественных и структурных преобразованиях.*

Применительно к организации развитие может быть многосторонним, совершаться по различным направлениям: техническое – совершенствование средств и технологий производства и т.д.; экономическое – изменение формы собственности, уровня специализации и кооперации производства и т.д.; социальное – совершенствование взаимоотношений и взаимодействия работников и т.д. Все направления развития организации подлежат грамотному управлению, однако управление социальным развитием, тесно связанным с другими сторонами функционирования организации, является одним из основополагающих.

Задание 1.2. Назовите признаки организации как социальной системы.

Таким образом, уяснение отдельных составляющих позволяет нам сформулировать определение понятия управления социальным развитием организации.

Управление социальным развитием организации представляет собой целенаправленное воздействие на ее социальную среду с целью совершенствования социальных процессов, взаимоотношений и взаимодействия людей.

Управление социальным развитием является частью управления персоналом организации, которое в свою очередь следует рассматривать как часть социального управления. Основанием для такого подхода является конкретизация объекта данных наук.

Объектом социального управления, как явствует из определения, являются взаимоотношения и взаимодействие людей в ходе организации совместной деятельности, в том числе, в сфере социально-трудовых отношений.

NB Управление персоналом как теория и практика методов и принципов руководства людьми в организации, в настоящее время рассматривается как центральное направление деятельности менеджмента

в любой организации, независимо от ее масштабов или профиля, так как именно человек, а не техника, здания или финансы является самым ценным ресурсом, обеспечивающим при грамотном управлении конкурентоспособность и выживание организации. В связи с признанием глобальной роли человеческого фактора в организации, а также в связи с усложнением человека как объекта и субъекта управления, управление персоналом становится своего рода искусством воздействия на систему отношений, складывающуюся в организации и составляющую ее социальную среду: отношения работников, составляющих персонал организации, к труду, коллегам, руководителю и самой организации.

Отсюда становится понятным предложенное ниже соотношение понятий, которое графически можно представить как совокупность концентрических окружностей (рис. 1.1).

Таким образом, рассмотрение круга понятий, являющихся основными для изучаемой дисциплины, приводит нас к выделению базового понятия – *социальные отношения*.

! Специфика социальных отношений, отличающая их от других типов общественных отношений (экономических, политических и др.) проявляется не только в разновидности субъектов, но и в объекте – в том, по поводу чего они складываются.



Рис. 1.1. Схема соотношения понятий «социальное управление», «управление персоналом», «управление социальным развитием организации»

Из имеющихся в социологической литературе наиболее точной представляется трактовка социальных отношений как возникающих «из

взаимодействий, направленных на достижение разного рода ценностей и благ»¹.

Действительно, когда в повседневной практике мы говорим о социальных проблемах, путях их решения, прежде всего имеются в виду создаваемые обществом возможности для получения людьми источников средств к существованию, медицинской помощи, образования, здоровой среды обитания и других благ. Все это и многое другое необходимо людям для удовлетворения их жизненных потребностей. По поводу возможностей получения таких благ и ценностей и складываются отношения между человеком и обществом в целом или малым сообществом – организацией. Человек стремится получить от соответствующей социальной среды нужные ему блага. В свою очередь социальная среда тоже стремится получить от человека такие социально-ценные качества, как трудолюбие, ответственность, инициативность, дисциплинированность.

Смысл управления социальными отношениями и социальным развитием организации состоит в создании благоприятных условий для удовлетворения людьми их жизненных потребностей, формировании у них позитивных социальных качеств, проявляющихся в трудовой деятельности и приводящих в свою очередь к удовлетворению общественных потребностей.

1.2. Формирование основ научного управления

Истоки почти всех форм и видов современного управления можно обнаружить в древности, хотя характер и структура управления в те времена существенно отличались от современных. Очевидно, что эволюция теории и практики управления связана с развитием промышленности и науки в целом. Эти процессы являются сопутствующими и тесно переплетены друг с другом.

Основа научного управления – это система научных знаний, составляющих теоретическую базу управленческой практики.

В зарубежной науке управления сложились четыре важнейшие концепции (школы), внесшие существенный вклад в разви-

¹ Фролов С.С. Основы социологии. – М., 1997. С. 125.

тие современной теории и практики управления: концепция научного управления, административного управления, управление с позиции «человеческих отношений», поведенческое управление.

! *Классическая школа управления* представила первый систематизированный подход к управленческой мысли. Примечательно, что ее усилия были направлены на поиск путей хорошего выполнения работы каждым рабочим и служащим. С учетом разницы в подходах классическая школа управления может быть разделена на две исторические философии управления: научный управленческий подход и административный управленческий подход.

Само понятие «научное управление» введено в обиход в начале XX века Ф. Тейлором, по праву считающимся родоначальником современной теории управления.

Фредерик У. Тейлор (1856–1915) рано включился в общественную и научную жизнь страны. В те годы промышленным центром США считалась Филадельфия, которая бурлила от всевозможных движений реформаторов и разнообразных дискуссий и идей по обновлению промышленности. Одну из групп составляли профессиональные инженеры, недовольные ролью менеджеров, особенно мастеров, которым передоверяли всю власть над людьми и техникой. Они выдвинули свой альтернативный проект – так называемую «машинную модель», суть которой сводилась к тому, что управление предприятием должно быть таким же точным и прогнозируемым, как конструирование машины.

Другие – это так называемые «реформаторы труда», куда входили умеренно или консервативно настроенные бизнесмены, промышленники и политические деятели. Их внимание было сосредоточено на проблемах взаимоотношений рабочих и работодателей, социокультурного окружения и условий труда, различных благотворительных проектов и программ (например, улучшение трудовой морали, физического комфорта на производстве, жилищных условий, социального страхования, ухода за больными и престарелыми).

Эти течения оказали влияние на Ф. Тейлора. Начав трудовую жизнь с ученика в механической мастерской, он вырос до главного инженера завода. Тейлор полагал, что «управление – это подлинная наука, опирающаяся на точно определенные законы, правила и принципы». Он исходит из того, что управление как особая функция состоит из ряда принципов, которые могут быть приложены с равным успехом решительно ко всем видам социальной деятельности. Вместо расплывчатых и

противоречивых принципов управления Тейлор сформировал строгую научную систему знаний, в основу которой положены четыре научных принципа, которые он называл законами управления:

1. Научное исследование каждого отдельного вида трудовой деятельности.

2. Отбор рабочих и менеджеров на основе научных критериев, их тренировка и обучение. Сейчас это обозначается терминами «профотбор, профконсультирование и профобучение».

3. Сотрудничество администрации с рабочими в деле практического внедрения научной организации труда и научной организации управления.

4. Равномерное и справедливое распределение обязанностей (ответственности) между рабочими и менеджерами.

Принципы Тейлора ознаменовали революцию в управлении и организации труда. В течение десятилетий его идеи способствовали массовому росту производительности труда и повышению уровня жизни. К тому же теоретические разработки Тейлора нашли продолжение в работах *Генри Лоуренса Гантта, Фрэнка и Лилиан Гилбертов, Гаррингтона Эмерсона, Генри Форда*. Все они являлись сторонниками рационалистического подхода к организации производства, предполагающего применение в той или иной степени «промышленной инженерии» – использования изучения трудовых операций на местах, хронометража и выявления приемов и способов работы, ведущих к росту производительности и интенсивности труда.

Однако формирующийся при таком подходе механистический взгляд на роль и место человека в процессе производства вызвал волну критики. Слабым местом сторонников научной школы управления было достаточно узкое толкование механизмов стимулирования; сам Тейлор, к примеру, считал деньги единственным стимулом для работников. К тому же научное управление по Тейлору сосредоточивалось на работе, выполняемой на самом нижнем уровне организации.

! Возникновение *административной школы управления* связано, главным образом, с именем *Анри Файоля* (1841–1925). Принципы, которые он сформулировал, больше вытекали из его личного опыта, мыслей и рассуждений, чем из систематических исследований, однако они оказали мощное воздействие на развитие мышления многих поколений менеджеров. Коротко эти принципы эффективного управления можно сформулировать следующим образом:

– четкие цели;

- один центр подчинения (единство управления);
- один отдел управления (единство контроля);
- четкие линии инстанций, по которым идут распоряжения;
- равенство прав и обязанностей;
- рациональное разделение труда и логическая группировка заданий подразделениям, отделам и административным секторам высшего звена;
- четкое определение ответственности за результаты деятельности и такие установленные официальные отношения, при которых каждый в организации знал свою роль и положение в коллективе;

– благоприятные возможности для проявления инициативы.

Считая предложенные им принципы универсальными, Файоль тем не менее указывал, что их применение должно носить гибкий характер и учитывать ситуацию, в которой осуществляется управление.

Рассматривая организацию как единый организм, Файоль определил, что для любой деловой организации характерно наличие шести видов деятельности, или шести функций: техническая деятельность (производство), коммерческая деятельность (закупка, сбыт и обмен), финансовая деятельность (поиск и оптимальное использование капитала), деятельность безопасности (защита собственности людей), эккаунтинг (деятельность по анализу, учету, статистике), управление (планирование, организация, мотивация, координация и контроль).

Особое значение А. Файоль уделял вопросу подготовки специалистов по управлению. Идеальным управляющим он считал человека, который, обладая всеми знаниями, необходимыми для разрешения административных, технических, коммерческих, финансовых и иных вопросов, имел бы еще физическую силу, интеллект и трудоспособность, достаточные для выполнения любых заданий, связанных с управлением во всех областях. Исключительно техническое образование не отвечает общим запросам предприятий, поэтому управленец нуждается в особой административной подготовке.

К классической теории административного управления близко примыкает *теория идеального типа административной организации*, названная ее автором, немецким социологом *Максом Вебером* (1864–1920), «бюрократией». Суть его идей выражена в

семи основных характеристиках идеально формализованной организации:

– разделение труда, при котором власть и ответственность четко определены для каждого работника и узаконены как официальные обязанности;

– должности или позиции, созданные в иерархии власти, действуют в сети команд или по скалярному принципу;

– все члены организации подбираются на основе их технической квалификации посредством формальных экзаменов или путем обучения;

– должностные лица назначаются, а не избираются;

– административные должностные лица работают за фиксированную плату и являются «курьерными» служащими;

– административные должностные лица не являются собственниками компаний, где они служат;

– администраторы являются субъектом строгих правил, дисциплины, контроля относительно проведения их официальных обязанностей.

Большинство американских теоретиков управления, высоко оценивая эвристическое значение организационной модели Вебера, подчеркивают вместе с тем, что он интересовался лишь формальной организацией управления. Между тем современные исследователи менеджмента, в отличие от Вебера, полагают, что неформальные отношения, неофициальная практика оказывают существенное влияние на эффективность деятельности организации.

Недооценка человеческого фактора, упрощение представлений о мотивах человеческого поведения, присущие «классической» школе, стали предметом острой критики, послужившей одной из предпосылок возникновения второй основной школы в американской теории управления – **доктрины «человеческих отношений», или «человеческого поведения»**. Предметом исследования данной школы явились психологические мотивы поведения людей в процессе производства, «групповые отношения», «групповые нормы», проблемы «конфликта и сотрудничества», «коммуникационные барьеры», «неформальная организация».

Важную роль в формировании этого направления сыграли исследования *Мэри Паркер Фоллетт* (1868–1933), которая была одним из первых теоретиков, обосновывающих необходимость на-

учного исследования психологических аспектов управления. Теория управления, доказывала Фоллет, должна базироваться не на интуитивных представлениях о природе человека и мотивах его поведения, а на достижениях научной психологии. Фоллет одна из первых выдвигает идею «участия рабочих в управлении» и ратует за создание атмосферы «подлинной общности интересов».

Сосредоточение внимания непосредственно на самих рабочих совпало с рождением промышленной психологии. Выдающейся фигурой на ранней стадии этого движения был *Хьюго Мюнстерберг* (1863–1916), который стремился с помощью методов экспериментальной психологии найти способы воздействия на рабочих для увеличения производительности их труда, после чего последовали бы увеличение заработной платы и повышение уровня жизни.

Возникновение научной теории «человеческих отношений» обычно связывается с *Хоторнскими экспериментами* – исследованиями, проводившимися в «Вэстерн Электрик Компани» в 1920–30-х гг. Участвовавшие в экспериментах ученые во главе с *Элтоном Мэйо* (1880–1949) пришли к выводу, что производительность труда не зависит от изменения различных материальных факторов обстановки (освещения, дизайна и т.д.). Вместе с тем на результаты труда огромное влияние оказывают социальные условия и отношения рабочих между собой. В целом сделанные в ходе экспериментов выводы можно свести к трем положениям:

- человек представляет собой «социальное существо»;
- жесткая иерархия подчиненности, формализация организационных процессов несовместимы с «природой человека»;
- решение «проблемы человека» – дело бизнесменов.

Таким образом, на место строгой формализации организационных процессов, жесткой иерархии подчиненности, присущих «классической» теории, пришла доктрина «человеческих отношений» и показала необходимость тщательного учета неформальных аспектов организации, создания новых средств повышения производительности труда, включая «просвещение служащих», «групповые решения», «паритетное управление» и «гуманизацию труда». Идеологи «человеческих отношений» концентрировали внимание на изучении «групповых отношений», полагая, что групповые ценности являются наиболее важным условием научной организации управления. Они критиковали тейло-

ризм, ограничивающий задачи управления стимулированием индивидуальных усилий рабочих, и доказывали необходимость стимулирования не индивидов, а рабочие группы.

! Примерно с конца 50-х гг. школа «человеческих отношений» трансформировалась в «школу поведенческих наук», или *бихевиористскую*, главным постулатом которой является повышение эффективности отдельного работника и организации. Наиболее крупные представители этого направления *Р. Лайкерт, Ф. Герцберг, Д. Макгрегор, А. Маслоу* изучали различные аспекты социального взаимодействия, мотивации, характера власти и лидерства, оргструктуры, коммуникаций в организациях. Их исследования способствовали возникновению в 60-х гг. XIX века особой управленческой функции, получившей название «управление персоналом».

! Конец XIX века ознаменовался появлением так называемой «*новой школы науки управления*». Видными представителями этой школы являются *П. Друкер, Р. Дэвис, А. Слоун мл., А. Чандлер, У. Ньюмен* и др. Будучи непосредственно связаны с американскими корпорациями, они являются крупными менеджерами или консультантами фирм. Неудивительно поэтому, что их характеризует прагматическая ориентация, преимущественно описательное изучение практики управления с целью обоснования рекомендаций, имеющих непосредственно практическое значение.

Для представителей данного направления характерно стремление приблизить теоретические исследования к практике путем определения принципов организационного управления, которые обычно формируются в виде наставлений, указаний, инструкций, примерного устава менеджерской деятельности. С другой стороны, в их трудах находит отражение стремление синтезировать главные идеи двух основных школ: наряду с выработкой рекомендаций по вопросам организационной структуры компаний, мотивации поведения людей, проблемам коммуникаций и т.п. на основе принципов, разработанных «классической» школой, рассматриваются социометрические и психологические аспекты управления.

Приведенный обзор основных направлений и школ научного управления показывает, что не существует общепризнанной теории управления. Более того, наблюдается усиление дифферен-

циации исследований в области теории управления. Вместе с тем все более отчетливо проявляется тенденция объединения различных школ и направлений на базе определенных единых концепций.

✍ Задание 1.3. Составьте таблицу, раскрывающую становление научных школ управления (основные этапы, ключевые идеи и наиболее известные представители).

В России стремительные изменения последнего времени привели к тому, что научное сообщество ощущает неизбежность и необходимость кардинального пересмотра научных взглядов на управление и экономику. Для России наступил момент выбора стратегии развития на долгие годы, а для российской науки – момент выработки собственных взглядов на это. Переход к рынку выдвинул задачу формирования национальной теории управления. В ее решении можно выделить несколько подходов.

1) Концепция копирования западной теории менеджмента, которая предполагает, что России надо брать модель менеджмента в готовом виде и использовать ее в управлении экономикой. Для овладения теорией надо будет лишь перевести западные учебники и монографии на русский язык, а затем использовать данные положения на практике. Вероятность реализации этой концепции весьма высока в силу своей простоты и привычки бездумного копирования западного опыта. Но она несет и большую опасность. Достаточно вспомнить использование неадаптированной к условиям России теории «монетаризма», концепций «шоковой терапии», ваучеризации и т.д. Можно спрогнозировать новые потрясения, которые ждут Россию при осуществлении данной концепции.

2) Концепция адаптации западной теории менеджмента, которая основывается на необходимости приспособления западной теории к современным российским условиям. Однако при таком подходе требуется осуществить выбор между существующими системами управления Японии, США, Западной Европы, сильно различающимися между собой. Но при любом выборе возникает риск использовать теорию, учитывающую специфические особенности, условия функционирования экономики, уровень соци-

ально-экономического развития данных стран, ментальность жителей. В результате адаптированные теории, слабо учитывающие специфику российской действительности, не смогут дать российской экономике то, что от них ожидают.

3) Концепция создания российской теории менеджмента, которая исходит из полного учета особенностей российской ментальности с использованием аспектов мирового опыта управления. Российский менеджмент должен иметь свое специфическое содержание, формы и методы управления, соответствующие специфике российского менталитета.

Наиболее предпочтительной для российского общества является последняя из предложенных концепций. Это связано с рядом закономерностей развития управленческой науки. Среди них необходимо выделить, во-первых, соотношение между объективным развитием народного хозяйства и соответствующим научно-практическим учением об управлении. Народное хозяйство – это не только среда, которая порождает идеи, в том числе управленческие, но и та, в которой реализуются многие из них. Так, революция в системе управления, произошедшая в XIX – начале XX века, была вызвана переходом от ремесленного производства к машинному. Изменилась система управления при переходе к конвейерному производству. Меняется она и с переходом к новейшим автоматизированным и информационным технологиям. Соответственно перед отечественной теорией управления стоит задача поиска механизмов адекватного отражения существующего уровня социально-экономического и технологического развития страны.

Во-вторых, особого внимания требует и так называемый закон соответствия менеджмента и менталитета. Осторожный, длительный подход к формированию российского менеджмента, учитывающего особенности русского менталитета, разнообразие и широту российских условий, – важнейшая стратегическая задача общества. От нее во многом зависит не только переход к рыночной экономике, но и место России в мировом сообществе. Это движение к современным формам и методам управления, которые будут формироваться не слепо, а на основе научно обоснованных мер. Последнее приобретает чрезвычайно важное значение в условиях стихийного формирования рынка и вносит в этот процесс элемент сознательности.

Развитие теорий научного управления происходило на основе осознания возрастающей роли человека в системе социально-трудовых отношений: от отношения к человеку как расходному ресурсу, который необходимо рационально использовать, до понимания, что работники составляют человеческий капитал организации, а социальные отношения формируют ее социальный потенциал. Именно такое понимание стало фундаментом социального управления.

Таким образом, в своем развитии управленческая теория и практика пришли к пониманию того, что получение максимальной прибыли возможно лишь при совпадении интересов и целей организации с интересами работников, что привело к переориентации на человеческие факторы управления.

1.3. Теоретические основы социального управления

В настоящее время нет единой социальной доктрины, которая всеобъемлюще бы постулировала деятельность по социальному управлению и обеспечивала решение проблем социального развития. Поэтому правомерно рассмотреть основные теории социального управления, концептуально-методологические положения которых служат основанием для исследования социальных отношений в любых сферах жизнедеятельности общества.

Теоретические основы социального управления заложены в трудах *Т. Парсонса, Р. Мертона, А. Шюца, Г. Спенсера, К. Маркса, М. Вебера, Э. Дюркгейма, В. Парето, Г. Зиммеля.*

Производственные корпорации, по Э. Дюркгейму, обеспечивают солидарные отношения между предпринимателями и работниками, что способствует благоприятному социальному развитию и разрешению конфликтов. Сейчас, когда развитые страны переходят к новой ступени развития человеческого общества, идеи Э. Дюркгейма о солидарности, роли производственных корпораций становятся весьма актуальными. На основе социального партнерства работников и предпринимателей могут решаться социальные проблемы без обострения конфликтов.

Значительную роль в развитии теории социального управления сыграли Т. Парсонс и Р. Мертон. Т. Парсонс считал, что в основе деятельности всех социальных институтов, в том числе и

государства, лежит удовлетворение потребностей людей. Для их удовлетворения возникают социальные структуры (институты, организации), каждая из которых имеет определенные функции и через реализацию этих функций удовлетворяются потребности индивидов.

В трудах К. Маркса при анализе социальных проблем детально рассматривается роль потребностей для человека, общества. Стремление к удовлетворению потребностей он рассматривал как основной мотив деятельности человека и важнейший фактор развития общества.

В работах представителей школы поведенческих наук Э. Мэйо, А. Маслоу, П. Друкера, Д. Макгрегора, Р. Лайкерта, Ф. Герцберга и так называемой школы «социальных систем» Д. Марча, Г. Саймона, А. Этциони и др., впервые провозгласивших принципы всемерного развития и всестороннего использования организацией способностей работников и удовлетворения их разносторонних потребностей, заложены основы демократизации управления.

В теории иерархии потребностей А. Маслоу выделены пять видов потребностей и установлена их иерархия, введено понятие самоактуализации как потребности самого высокого уровня. В соответствии с данной теорией поведение человека в каждый момент времени возможно объяснить доминированием какой-либо потребности. При работе в организации могут быть удовлетворены все основные потребности человека. Изучение потребностей как отдельных сотрудников, так и рабочих групп дает возможность разрабатывать социальные программы по их удовлетворению.

В теории Д. Макгрегора, известной как X–Y теория, обосновываются два взгляда на человека в системе управления: авторитарный, ведущий к прямому регулированию и жесткому контролю организационного поведения работника (теория X), и демократический, предполагающий широкое участие всех работников организации в процессах подготовки и принятия решений, наделение работников большей ответственностью и полномочиями (теория Y). Вклад данной теории в практику управления состоит в том, что установленные Д. Макгрегором аспекты трудовой деятельности, среди которых организационные ресурсы, степень самостоятельности работников, их участие в управлении, имеют

важное значение в том числе в решении вопросов социального развития коллектива.

В развитие теории Д. Макгрегора теория З. У. Оучи дает обоснование коллективистских принципов управления, исходящих из ценности организации как одной большой семьи, которая всесторонне заботится о своих работниках. Забота организации о своих работниках, причем о тех сторонах жизни, которые не связаны напрямую с профессиональной деятельностью (здоровье работника и членов его семьи, обучение детей, досуг), может приносить ощутимые результаты, так как усиливает приверженность работника.

✍ Задание 1.4. Какие из наиболее известных теорий социального управления легли в основу управления социальным развитием организации?

NB Таким образом, человек в организации рассматривается как социально ориентированное и направляемое существо, обладающее различными потребностями, влияющими на среду в организации. В то же время среда также оказывает влияние на формирование потребностей. Отправным пунктом рассмотрения человека в организации является признание того, что потребности человека и потребности организации не всегда совпадают, более того, деятельность организации может ставить определенные преграды на пути удовлетворения потребностей человеком, отсюда возможность конфликта между ним и организацией, который может быть предотвращен грамотным управлением.

Большой вклад в разработку теории социального управления в России внесли отечественные социологи *Г.В. Плеханов*, *П.А. Сорокин*, *А.И. Пригожин*, *И.В. Бестужев-Лада*, в работах которых рассматриваются, кроме государства, и другие субъекты управления, в частности производственные коллективы. Вопросы социальных потребностей и социального управления разрабатывали *А.Г. Здравомыслов*, *А.И. Кравченко*, *Ж.Т. Тощенко*, *В.А. Ядов* и др. Труды отечественных исследователей послужили отправной точкой для практических разработок в области гуманизации труда и новых форм организации управления в нашей стране.

Как отдельное направление в системе научного знания в рамках теории управления в нашей стране стала развиваться «*социальная инженерия*». Само появление социальной инженерии было связано с попытками применения выводов социологических наук для практических задач управления организациями.

Социоинженерный подход в советской социологии был связан с именами *А.К. Гастева, П.М. Керженцева, М.М. Берштейн, О.А. Ерманского*.

Развитие ими социальной инженерии интенсифицировало разработку специализированных средств и методов, создающих возможность для рациональной деятельности. Работы по развитию методов социоинженерной деятельности осуществлялись по следующим направлениям: теория и практика социального планирования; разработка целевых комплексных программ социального развития регионов, отраслей, организаций; социальное проектирование.

Практическим воплощением теоретических взглядов социальной инженерии стало возникновение на предприятиях нашей страны в 60–70-х годах XX в. социальных служб. Основной вид их работы – долгосрочные целевые эмпирические исследования по заказу администрации, профсоюзного и партийного комитета по проблемам труда и быта. Это оказывало положительное влияние на развитие социологической теории и формирование социологических взглядов управленческого аппарата на значимость социальных отношений.

С середины 70-х – начала 80-х гг. особенное распространение получила организационная концепция *В.И. Герчикова* и *А.К. Зайцева*, которые считали, что предмет деятельности социологической службы предприятия – вся сфера социального развития, управления, а главный инструмент – план социального развития коллектива, таким образом, акцент переносился с консультативно-исследовательского на практическо-управленческий профиль деятельности.

Концепция социальной службы, разработанная в данный период, – серьезный шаг вперед. Центральные положения концепции явились основой положения о службе социального развития предприятия. Именно с тех пор она стала называться службой социального развития и включать в свой состав не только социологов, но и психологов, психофизиологов, специалистов по научной

организации труда, экономистов, инженеров. Основные направления работы: совершенствование формальной организации – организационное проектирование и реконструкция; оптимизация системы взаимодействия формальной и неформальной организации – обеспечение подбора и расстановки кадров; совершенствование системы организации (самоорганизации) коллектива, обеспечение необходимого уровня стабильности коллектива; социальная адаптация работников; снятие конфликтов и социальной напряженности в коллективе; повышение степени удовлетворенности трудом.

✍ Задание 1.5. Охарактеризуйте основные этапы развития теории социального управления в России

В настоящее время теория социального управления продолжает развиваться, обогащаясь новыми учениями и подходами. Во многом этому способствуют комплексные междисциплинарные исследования социально-трудовых отношений, успешная управленческая практика, осмысление передовых методов управления социальным развитием организаций.

Выводы

1. Управление социальным развитием организации как отрасль научного знания и учебная дисциплина имеет свой понятийный аппарат, служащий для обозначения круга явлений, составляющих предмет дисциплины. Уточнение значений понятий позволяет выявить их соотношение: управление социальным развитием организации является одним из направлений деятельности по управлению персоналом, которое, в свою очередь, является частью более широкого понятия – социального управления. Социальные отношения являются ядром всего круга понятий дисциплины.

2. Рассмотрение становления основных школ научного управления показывает, что к настоящему времени не сложилась общепризнанная теория управления. Ключевые идеи различных школ и направлений о роли человека в системе производства, мотивации труда и др. легли в основу концепции социального управления и создания на ее базе социальной доктрины.

3.В России становление социального управления происходило в рамках социоинженерного подхода и воплощалось в функционировании на предприятиях в советское время социологических и социальных служб.

Контрольные вопросы и задания

1. Как соотносятся между собой понятия «социальное управление», «управление персоналом», «управление социальным развитием организации»? Обоснуйте свой ответ.
2. Раскройте сущность понятия «социальные отношения».
3. Сопоставьте ключевые идеи различных научных школ управления.
4. Приведите примеры применения в управленческой практике разработанных Анри Файолем принципов научного управления.
5. Как в настоящее время в практике управления учитываются различные теории социального управления?
6. Какова динамика развития функций социальных служб предприятий?

Список рекомендуемой литературы

Основная

1. Ворожейкин, И.Е. Управление социальным развитием организации: учебник / И.Е. Ворожейкин. – М.: ИНФРА-М, 2001. С. 18–28.
2. Захаров, Я.А., Кузнецов, А.Л. Управление социальным развитием организации: учебник / Я.А. Захаров, А.Л. Кузнецов. – М.: ИНФРА-М., 2006. С. 7–25.
3. Ларионов, И.К. Стратегия социального управления: учебник / И.К. Ларионов. – М.: Дашков и К, 2004. С. 4–24.
4. Калюгина, С.Н. Социальная стратегия организации: теория, методология, практика: монография / С.Н. Калюгина. – М.: Директ-Медиа, 2014. – 196 с.

Дополнительная

1. Основы социального управления / под ред. проф. В.Н. Иванова. – М.: Высш. шк., 2001. С. 28–39.
2. Социальный менеджмент / под ред. Д.В. Валового. – М., 2000. С. 340–344.

Глава 2. ЗАРУБЕЖНЫЙ И ОТЕЧЕСТВЕННЫЙ ОПЫТ УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ СОЦИАЛЬНО-ТРУДОВЫХ ОТНОШЕНИЙ

*«Всякое обучение стоит на трех китах:
теории, значимость которой не более десяти процентов,
собственной практике, которая составляет пятидесяти
процентов и опыте других, важность которого в сумме знаний
около сорока процентов...»*

Ю.П. Адлер

2.1. Зарубежные модели управления социально-трудовыми отношениями и их применение в России

Одной из важных проблем, стоящих перед российским обществом, является недостаточный уровень подготовки управленческих кадров, что снижает эффективность деятельности организаций. Возможным способом решения этой проблемы является разумное использование зарубежного опыта.

Ранее в отечественной литературе преобладали критические оценки теории и практики западного менеджмента, которые, хотя и признавали отдельные позитивные аспекты, но в целом создавали негативный фон в общественном сознании. Расширение контактов с иностранными фирмами, создание совместных предприятий, заметное увеличение числа переводных изданий видных специалистов в области управления других стран позволяют более полно представить конструктивные элементы сложившейся практики управления, обеспечивающие более высокую эффективность производства.

В мировой практике управления наблюдается сосуществование различных моделей: американской, японской, западноевропейской, в чем проявляется процесс интернационализации современного менеджмента. Истоки тех или иных новшеств лежат не в национально-культурных особенностях той или иной фирмы, но предопределяются объективной логикой научно-технического прогресса.

Процессы, происходящие в управлении в последние годы, называют «*управленческой революцией*». Ее начало совпало со вступлением развитого общества в информационную стадию. На смену традиционному направлению в менеджменте, нашедшему свое отражение в так называемой *американской модели менеджмента*, и поведенческому (бихевиоральному), нашедшему отражение в *японской модели*, приходит *неформальное направление*, которое называют еще маркетинговым, индивидуалистическим, информационным.

Суть традиционной (американской) модели менеджмента заключается в изначальном убеждении, что успех фирмы зависит, прежде всего, от факторов, лежащих в его границах, – рациональной организации производства продукции, снижения издержек за счет выявления внутрипроизводственных резервов, роста производительности труда и эффективности использования всех ресурсов. При таком подходе цели и задачи считаются заданными и стабильными в течение длительного времени; основой стратегии является непрерывный рост и углубление специализации производства; организационная структура строится по функциональному принципу с разделением аппарата управления по службам; решающее значение имеет контроль всех видов деятельности, четкое выполнение кадрами управления указаний сверху.

Суть поведенческой (японской) модели менеджмента и организации деятельности сводится к тому, что идеальная организация не должна иметь ни официальной организационной структуры, ни какой-либо формальной структуры вообще.

Японский тип управления, являющийся результатом специфической культуры и экономической системы, оценивается специалистами как обеспечивающий наибольшую гармоничность и мобильность организации, необходимую в современном динамичном мире. Особенности поведенческой системы проявляются в управлении персоналом, производством, сбытом, финансами. Система пожизненного найма и продвижения в зависимости от выслуги лет и возраста, организация групповой работы, оплата труда с учетом возраста, вклада в рационализацию и качество процесса, системы непрерывного обучения преимущественно на производстве – основные характеристики этой модели управления. Принцип оптимизации работы всей производственной сис-

темы как целостности является определяющим в организации управления производством.

✍ Задание 2.1. Сопоставьте характеристики американской и японской моделей управления, выделив ключевые отличия

Целесообразность исследования японской модели управления вызвано тем фактом, что в Японии управление социально-трудовыми отношениями имеет длительную историю и является одной из приоритетных задач руководителя. Основным предметом управления в Японии являются трудовые ресурсы. Цель, которую ставит перед собой японский управляющий, – повысить эффективность работы предприятия в основном за счет повышения производительности труда работников.

Рассмотрим отличительные признаки японской системы управления применительно к сфере социально-трудовых отношений.

Система пожизненного найма. Пожизненный найм – это система, согласно которой работник, принимаемый на службу после окончания учебы, работает в данной корпорации вплоть до выхода на пенсию. В самых общих чертах механизм функционирования системы «пожизненного найма» обычно действует следующим образом. Ежегодно компания или государственное учреждение нанимает определенное число выпускников высших или средних учебных заведений, которые принимаются в число работников фирмы на испытательный срок. Они проходят в течение года полный курс подготовки к определенной должности в том или ином подразделении компании под руководством специально выделенного сотрудника. По истечении года сотрудники, зарекомендовавшие себя положительно, обычно включаются в постоянный штат компании, а через пять или более лет могут быть назначены на различные руководящие должности на среднем уровне иерархической лестницы в системе управления фирмой. По достижении 55–60-летнего возраста все работники, кроме управляющих высшего уровня, должны выйти на пенсию, а на освободившиеся места назначаются более молодые работники, имеющие необходимую квалификацию и соответствующий стаж работы в данной компании.

Конечно, совершенно не обязательно, что кандидат на ту или иную должность по истечении испытательного срока будет зачислен в постоянный штат компании, а тот или иной работник будет обязательно назначен на должность руководителя подразделения.

Система «пожизненного найма» существует в основном в крупных компаниях. В средних и мелких фирмах работник чаще всего не застрахован от увольнения, так как жесткие условия конкуренции на рынке не могут позволить небольшим компаниям остаться на плаву, в случае кризиса не увольняя своих сотрудников и тем самым уменьшая издержки компании.

Подобная система найма имеет свои положительные и отрицательные стороны. К положительным аспектам такой системы можно отнести определенную стабильность занятости, создание условий для сокращения текучести рабочей силы и повышения производительности труда, достаточно высокую долю выплат на социальные цели. Имеются и психологические плюсы: в фирмах нет «подсигивания» работниками друг друга, старшие по положению щедро делятся опытом с младшими. Для предпринимателей преимущества системы очевидны: она обеспечивает им возможность поддерживать у наемного персонала дух лояльности компании, высокую трудовую дисциплину, заинтересованность в росте производительности труда и позволяет культивировать традиционные отношения патернализма.

К недостаткам «пожизненного найма» предприниматели относят следующее: невозможность увольнения постоянного работника, увеличение среднего возраста занятых из-за необходимости держать пожилых (до 55 лет) работников и ограниченность возможностей привлечения способных работников со стороны.

Система оплаты и служебного продвижения «по старшинству». Данная система тесно связана с принципом «пожизненного найма» и основана на следующем основном принципе – преимущественной зависимости величины заработной платы и возможности продвижения от возраста и стажа работы.

Данную систему можно охарактеризовать следующим образом: постоянному работнику крупной корпорации гарантируется устойчивое повышение заработной платы из года в год по мере роста стажа работы в фирме. Для служащих по мере работы в фирме предусматриваются возможности служебного роста и продвижения на более высокие уровни иерархии, заполнения мест вышедших на пенсию сотрудников. В ходе должностного роста служащие проходят работу последовательно в нескольких подразделениях фирмы; это предусматривается системой ротации кадров, обеспечивающей разнообразный опыт и широкую квалификацию кадров.

Характеризуя в общих чертах структуру заработной платы в японской фирме, необходимо выделить три ее основные составляющие. Первая – основной оклад, или базовая ставка. Она обычно определяется в зависимости от возраста, стажа работы, профессиональной подготовки, семейного положения работника. Вторым составляющим элементом

заработной платы являются дополнительные выплаты – надбавки, премии, бонусы, выплачиваемые не только ежемесячно, но и по результатам деятельности за каждое полугодие. Надбавки служат для стимулирования личного вклада каждого работника и группы, в которую он входит. Сюда обычно включаются: оплата сверхурочной работы, надбавка за повышение производительности и качества труда, различного рода премии, величина которых зависит от результатов компании в целом, а также единовременные пособия, выдаваемые уходящим на пенсию. Третьим элементом совокупной заработной платы японского работника выступают специальные выплаты на социальные нужды. Сюда входят надбавки на содержание семьи, оплату проезда на работу, квартирные платы, медицинское обслуживание, социальное страхование и т.д. Сумма таких надбавок может составлять до 40% от общего фонда заработной платы.

В целом японское управление отличает особый акцент на улучшение социальных отношений: согласованность, групповую ориентацию, моральные качества служащих, стабильность занятости и гармонизацию отношения между рабочими и управляющими.

Выводы, которые можно сделать, рассматривая японскую систему управления, таковы:

- люди получают удовлетворение от зависимости, определяемой тесной вертикальной связью в структуре коллектива, которая воспринимается как гарантия защищенности и безопасности;
- основной задачей менеджера является поддержка в коллективе духа корпоративности, объединении работников общими интересами и пониманием общих целей работы;
- создание обстановки, обеспечивающей групповое принятие решений, способствующей тому, что все члены коллектива могут вносить вклад в достижение цели в полную меру своих возможностей.

Таким образом, «японская модель управления» может быть охарактеризована как синтез традиционных японских этнокультурных черт и развитых методов управления на основе признания приоритета человеческих ресурсов над другими в организации.

✍ Задание 2.2. В чем Вы видите достоинства и недостатки японской модели управления?

В России лишь в 90-е годы XX века получает признание подход к управлению персоналом как самостоятельной профессиональной деятельности, и в конце этого десятилетия начинается его дальнейшая трансформация в управление человеческими ресурсами.

Понятие «управление социальным развитием» до недавнего времени в нашей управленческой практике отсутствовало. Система управления предприятием имела функциональную подсистему управления кадрами, в рамках которой решались отдельные социальные проблемы коллектива, но большую часть объема работ выполняли руководители подразделений.

Основным структурным подразделением по управлению персоналом и отчасти – социальным развитием в большинстве организаций, предприятий и учреждений до сих пор являются отделы кадров, которые зачастую разобщены с отделами организации труда и заработной платы, охраны труда и техники безопасности, юридическими отделами и другими подразделениями, выполняющими функции управления персоналом.

Возрастание роли управления персоналом и кардинальная перестройка деятельности организаций вызваны коренными изменениями экономических и социальных условий, в которых ныне действуют компании.

NB В настоящее время в управленческой практике России вместо отношений жесткого подчинения постепенно формируются отношения единого коллектива, основанные на доверии и поддержке. Вводится стиль управления XXI века – *партиципативно-кооперативный*, или «соучаствующий». Работники все шире вовлекаются в обсуждение и решение проблем организации.

Современные руководители рассматривают культуру своей организации как важный стратегический инструмент, позволяющий ориентировать все подразделения на общие цели, мобилизовать инициативу сотрудников, облегчить взаимное общение.

□ При *партиципативной организационной культуре* менеджер в своей деятельности исходит из того, что

– подавляющее большинство работников готовы напряженно трудиться ради достижения целей, находящихся за пределами их личных интересов;

- каждый индивидуум уникален, поэтому стандартные управленческие подходы не срабатывают, а должны быть сформулированы применительно к конкретному человеку и данной ситуации;
- индивидуумы достаточно гибки для того, чтобы органично сочетать свои личные цели с целями команды, если сама команда ясно представляет себе, к чему она стремится;
- взаимодополнительность способностей членов команды и общность основных ценностных установок обеспечивает полноценное использование индивидуальных навыков и умений при достижении общекомандных целей;
- для координации усилий многих людей необходимы наличие осмысленной коммуникации между членами группы, незаурядные цели должны формулироваться таким образом, чтобы энергия команды могла быть конструктивно направлена на их достижение, требуются новый тип руководства и освоение новых умений и навыков всеми членами команды¹.

Фактически происходит трансформация управления персоналом от управления кадрами в управление человеческими ресурсами. Меняются задачи и цели кадровой работы, повышается статус кадровых служб, для решения социальных проблем в них создаются подразделения социального исследования и обслуживания.

Задачами менеджмента становятся – познать закономерности развития личности и коллектива и на этой основе разработать соответствующие социальные программы, обеспечивающие удовлетворение растущих потребностей каждого работника.

Новый подход к управлению персоналом требует решения двух типов задач: первый – изучение человека на предприятии, второй – разработка программы действий, направленной на наилучшее удовлетворение потребностей отдельного сотрудника. Конечный результат такой деятельности должен проявиться в том, что каждый член коллектива организации в свою очередь станет лучше работать.

В России в настоящее время наблюдается неопределенность в выборе моделей управления каждой конкретной фирмой. На данный момент можно выделить две тенденции. Часть фирм, как правило,

¹ Управление персоналом / под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – М.: Банки и биржи, Юнити-Дана. 2012. – 563 с.

крупные компании, придерживаются американской модели управления персоналом. В таких компаниях эксплуатация работников значительно более жесткая, чем в аналогичных компаниях на Западе, а социальных гарантий меньше. Каждый работник рассматривается как человек, способный занимать конкретное рабочее место. В таких фирмах работник может быстро сделать карьеру, однако он часто не имеет никаких гарантий своей занятости через некоторый промежуток времени. Отсутствие стабильности может отрицательно влиять на мотивацию работника.

В небольших фирмах один работник часто вынужден выполнять множество функций, часто ему не свойственных. В таких фирмах речь не идет о какой-либо модели управления. Существующая ситуация весьма далека от японской модели, хотя отдельные элементы присутствуют – медленное продвижение, например. При этом часто нестабильность положения работника такая же, как и в крупных компаниях.

Наибольшие отличия в моделях управления проявляются в характере вознаграждения за труд. Вид и характер вознаграждений, предлагаемых организациями, имеют важное значение для оценки качества трудовой жизни.

Помимо заработной платы организации предоставляют своим работникам различные дополнительные льготы, которые раньше называли «привилегиями». Сегодня такие льготы, как оплаченные отпуска, оплата нетрудоспособности, страхование здоровья и жизни, а также пенсионное обеспечение являются составной частью любой постоянной работы. К прочим видам льгот относятся субсидируемые организацией социальные услуги по организации питания, проезда к месту работы, ссуды с пониженной процентной ставкой на обучение детей сотрудников, содержание детских учреждений, предоставление оплаченных юридических услуг, программы физического оздоровления и др.

Традиционный подход к предоставлению дополнительных льгот заключается в том, что одинаковые льготы имеют все работники одного уровня. Однако при этом не учитываются различия между людьми и то, что ценность дополнительных льгот зависит от таких факторов, как возраст, семейное положение, размер семьи.

Совершенствование системы управления персоналом в нашей стране идет по пути возрастания роли личности работника, зна-

ния его социальных потребностей и мотивационных установок, умения их формировать и направлять в соответствии с задачами, стоящими перед организацией. Управление социальным развитием в такой ситуации приобретает особую значимость, оно позволяет реализовать целый спектр вопросов учета человеческого фактора в общей системе управления организацией.

2.2. Современные российские тенденции социального развития

Значимость социального развития растет во всем мире, и Россия не является в этом отношении исключением. Между тем в нашей стране на протяжении длительного периода социальная сфера не являлась первоочередной проблемой на фоне макроэкономических, финансовых и институциональных реформ.

Ситуация стала изменяться во второй половине 1990-х гг. Именно в этот период в российской политике начало складываться понимание, что социальное развитие вообще и социальные реформы в частности – это не просто дорогостоящие мероприятия, направленные на поддержание уровня жизни населения и избежание социального напряжения. Напротив, через инвестиции в «человеческий капитал» можно добиться экономического роста. Начались интенсивные поиски новых решений: был дан старт пенсионной реформе, реформе трудовых отношений, реформе образования и др. Эти преобразования можно рассматривать как реформы в социальной сфере, которые призваны помочь обрести тенденции к устойчивому развитию.

✍ Задание 2.3. Назовите реформы в социальной сфере, проводимые в России в последнее десятилетие.

Однако сохраняющиеся социальные проблемы в российском обществе свидетельствуют о необходимости определения социальных ориентиров, учитывающих интересы и потребности социальных групп и социальных слоев, появившихся с переходом к рыночной экономике.

В обществе растет осознание необходимости глубокого реформирования социальной сферы. Эта необходимость вызвана как возрастающими ресурсными ограничениями, так и потребно-

стью в модернизации, обновлении социальных технологий для более успешного и отвечающего нынешним и перспективным нуждам общества способа решения социальных проблем.

Противоречие между экономической и социальной политикой особенно ярко проявилось в период кризиса 1998 г., когда стало очевидно, что финансовых ресурсов, которыми располагает общество, недостаточно, чтобы осуществлять социально ориентированную деятельность.

Известно, что чем выше уровень ВВП на душу населения, тем больше возможностей для реализации целей социального развития. В России, которая по производству ВВП занимает 72-е место в мире, нельзя гарантировать эффективную модель социального развития. Социальные обязательства государства все меньше обеспечиваются материальными и финансовыми ресурсами, кроме того, сокращается сфера ресурсов, которой реально может управлять государство. Тем не менее, государство продолжало декларировать социальные обязательства, практически не реализуя большинство из них.

Низкая эффективность бытовавших ранее уравнилельных принципов распределения социальных благ привела к полной неспособности государства решать современные социальные проблемы и определила необходимость поиска более эффективного пути – такой социальной системы, для которой характерны дифференциация выполнения социальных функций государства в отношении различных слоев населения, перераспределение социальных расходов государства в пользу наиболее уязвимых групп населения, корректное выделение категорий получателей социальной помощи, увеличение размера выплат, снижение социальной напряженности в обществе.

К числу основных элементов новой модели удовлетворения социальных потребностей, прямо или косвенно связанных с обеспечением экономического роста, относятся:

- возрастание зависимости уровня потребления социальных благ членами общества от их трудовой активности в настоящем, в прошлом и будущем;

- расширение форм удовлетворения социальных потребностей не только в целях адресной помощи социально уязвимым слоям населения, но и в целях предотвращения неоправданной

нивелировки в потреблении благ, нарушающей действия механизмов активизации экономической деятельности в обществе;

– развитие различных компенсационных форм социальной поддержки членов общества, положение которых ухудшилось или может ухудшиться в результате экономических реформ, не только для оказания им социальной помощи, но и для создания возможностей приложения ими собственных усилий по преодолению возникающих трудностей.

Осуществление перехода к новой модели социального развития требует создания эффективных механизмов ее реализации, прежде всего – экономических. От этих механизмов зависит рациональность использования средств, выделяемых на социальные цели, реальность доступа к социальным благам для тех групп населения, которым они предназначаются, степень эффективности функционирования учреждений социальной сферы и т.д.

В современной ситуации неуместно и непродуктивно выдвигать требование ускоренного решения всего круга социальных проблем в силу ресурсных и организационных причин. Нынешний исходный уровень относительно низок, и сегодня стоит задача удовлетворения самых неотложных и первичных потребностей, в первую очередь своевременная выплата заработной платы, пенсий и пособий, достижение соответствия минимальной материальной обеспеченности людей приемлемому прожиточному стандарту.

Весьма актуальна проблема финансового обеспечения социальной сферы. По мере расширения экономических возможностей предстоит повышать долю затрат на социальные нужды в государственном бюджете. Ежегодно Правительство России увеличивает в бюджете выделение средств на социальные нужды, однако это лишь начало прогрессивного подхода к улучшению условий жизни.

Связывая улучшение социальной ситуации в России с экономическим подъемом, необходимо иметь в виду, что с учетом нынешнего состояния экономики можно ожидать увеличения реальных доходов населения не более чем на 6–8% ежегодно. А это значит, что вернуться к уровню жизни населения до 1991 г. удастся не ранее, чем лет через десять. Доходы государства еще долгое время не позволят оказывать эффективную социальную помощь.

В настоящее время все сильнее ощущается низкая эффективность социальной деятельности государства не только в силу недостатка ресурсов, но и в силу недостаточности государственных форм регулирования общественной жизни. Сложившуюся ситуацию в социальной сфере можно рассматривать как антикризисное управление социальными процессами, которое в значительной степени осуществляется по принципу «пожарной команды», когда усилия прилагаются к решению самых неотложных проблем.

В то же время социальное развитие должно базироваться не только на государственных социальных гарантиях, но и на определенной самодостаточности коллективов организаций, предприятий, их инициативе и самоорганизации при решении социальных задач.

Рыночная экономика предполагает отказ от централизованного решения целого ряда социальных вопросов и перенос их на уровень регионов, отраслей, предприятий и организаций. В настоящее время все заметнее снижается прямое участие государства в социальной защите населения, усиливается тенденция к развитию инициативы отдельных организаций, сообществ, индивидов, способных решать расширяющийся круг социальных проблем, обеспечивать большую целенаправленность и результативность социальных действий. Обществу предстоит осваивать новые механизмы решения социальных проблем, в том числе на основе социального партнерства.

Переход к рыночной экономике поставил вопрос о целесообразности и возможности заниматься решением социальных проблем коллектива на каждом предприятии, в организации.

В настоящее время сложились два подхода к проблеме корпоративной социальной политики. Сторонники первого считают, что организация должна преследовать, прежде всего, производственные и экономические цели, и ее социальная ответственность состоит в получении максимальной прибыли, обеспечении высокого уровня заработной платы для работников. Сторонники второго подхода признают, что организация должна решать как производственные и экономические, так и социальные задачи, возникающие в процессе деятельности. Иначе говоря, должен быть достигнут определенный баланс в решении всего круга задач.

Существенным отличием современного подхода к социальному развитию как на государственном, так и организационном уровне ста-

новится стремление способствовать активной жизненной позиции людей с тем, чтобы дать им возможность полнее реализовать свою тягу к самоутверждению и достижению большего материального достатка, поставить жизненный уровень трудоспособного члена общества в большую зависимость от его собственных усилий, одновременно обеспечивая наращивание личностного потенциала для таких усилий. Такое понимание явилось побудительным мотивом к поиску и осуществлению различных мер социально ориентированной деятельности в рамках организации. Предприятия, фирмы, компании выполняют определенные социальные функции, связанные как с нуждами их собственного производства (финансирование подготовки и переподготовки кадров, компенсация работнику неблагоприятных условий труда либо оздоровление этих условий), так и с решением обществом задачи поддержки социально уязвимых слоев населения.

Таким образом, среди наиболее важных тенденций современной социальной ситуации следует выделить следующие:

- переход к адресной социальной помощи в осуществлении деятельности по решению социальных проблем;
- перенос ряда функций социального развития на региональный уровень;
- активное участие организаций, предприятий всех форм ответственности в разработке и реализации социально ориентированной деятельности;
- смена приоритетов в социальной помощи: от удовлетворения потребностей к формированию активной позиции в самообеспечении качества жизни.

Переход России к системе свободной, рыночной экономики и либеральной демократии вносит существенные изменения в условия и образ жизни людей, в характер социального взаимодействия и социальных отношений.

2.3. Гуманизация труда – приоритетное направление социального развития

В наше время, характеризующееся глобальными кризисами (экологическим, политическим, экономическим и др.), когда сама возможность существования человека поставлена под угрозу, особое значение приобретает понимание того, что человек является органичной частью мира. Человек, накапливая знания и

опыт, затем обращает их на себя, использует в целях самопознания, как бы «очеловечивает» окружающую его действительность.

Таким образом, человек, проблемы его существования и развития выходят на первый план, становятся насущной потребностью в социальной практике развитых государств. В этих условиях гуманизация всех сторон общественной жизни – как процесс исторического развития, связанный с превращением личности из средства в цель общественной динамики, – тесно связана с распространением идей гуманизма, утверждением самоценности личности, права человека на свободное развитие.

! В современной философии нет однозначного понимания слова «гуманизм».

Чаще всего под гуманизмом понимают комплекс идей, связанных с признанием человека высшей ценностью, с защитой его фундаментальных прав и свобод, утверждением его творческого и созидательного предназначения в мире.

Гуманизм как научное понятие появился в процессе эволюции человеческого общества и развития научного способа познания действительности. Осмысливая объективное течение событий, человек придавал им некую вербальную форму с тех пор, как появились язык и речь. Вероятно, то, что составляет суть гуманизма, могло получить и другое словесное обозначение. Однако наука в России до М.В. Ломоносова изъяснялась на латыни, поэтому в научном обиходе и появилось латинское «humanus», что в переводе означает «человеческий, человеческий».

📖 Кроме словарей русского языка, понятие гуманизма рассматривается в литературе различной направленности. В Философском энциклопедическом словаре дается следующее определение: «Гуманизм – исторически изменяющаяся система воззрений, признающая ценность человека как личности, его право на свободу, счастье, развитие и проявление своих способностей, считающая благо человека критерием оценки социальных институтов, а принципы равенства, справедливости, человечности – желаемой нормой отношений между людьми...»¹.

¹ Философский энциклопедический словарь. – М., 1983.

! *Гуманизация* как деятельностный аспект гуманизма представляет собой доминирующую тенденцию развития человечества. Это проявляется в гуманизации общественного и научно-технического прогресса, социальных отношений, идеологии и других сфер человеческого бытия. Гуманизацию определяют как отражение гуманистических идей в обществе, фактор усиления гуманистических начал, который реализуется в зависимости от конкретно-исторических условий, целей и задач социального развития на основе общечеловеческих ценностей.

Процесс гуманизации можно рассматривать по отношению к деятельности человека в плане основных деятельностных категорий «цель» и «средство». Довольно часто возникают ситуации, когда человек в системе деятельности является средством, а не целью. В этом случае наступает отчуждение человека от смысла деятельности. Гуманизация выступает как средство преодоления такого отчуждения.

В условиях изменения всей общественной жизни, нравственно-духовных преобразований нашего общества проблема гуманизации значительно актуализируется. В настоящее время в качестве объекта гуманизации рассматривается социальная жизнь конкретного общества, жизнь человека в структуре общественных, в том числе трудовых, отношений.



«Люди, не изменив надлежащим образом свое поведение, свое отношение друг к другу, не сменив шкалу ценностей и своих взаимоотношений с окружающей средой, обрекут себя, свой род на деградацию и, может статься, на вымирание...» Л.Н. Моисеев¹.

Сущность взаимодействия гуманизации и трудовой деятельности заключается в том, что процесс создания вещей, необходимых для жизни людей, должен быть наполнен гуманистическим содержанием. Материальное производство в определенной степени «причастно» к производству и людей, и общественных отношений, и даже духовных значений. С одной стороны, процесс общественного производства – это процесс воспитания и обуче-

¹ Цит. по: Базаров Т.Ю. Психологические грани изменяющейся организации. – М.: Аспект Пресс, 2007. – С. 182.

ния, профессиональной подготовки и социализации людей. Гуманизация этого процесса является ключевым звеном в распространении гуманистических ценностей на другие области человеческой деятельности. С другой стороны, процесс свободной реализации творческих начал человека, его раскрепощенность, высокие моральные принципы оказывают существенное влияние на качество выполняемого труда.

Таким образом, философский подход к гуманизации позволяет охарактеризовать ее как процесс или целенаправленную деятельность по утверждению гуманистических ценностей во взаимоотношениях человека и окружающей среды, в осознании человеком своей самоценности.

Применительно к сфере трудовой деятельности, гуманизация предполагает, прежде всего, противодействие так называемой «деградации или дегуманизации труда», имеющей очевидную антигуманную направленность и противоречащую стратегическим общественным интересам.

Гуманизация трудового процесса и трудовых отношений диктуется прогрессом производительных сил, совершенствованием техники и технологий, возвышением материальных и духовных потребностей участников общественного производства. Она стала особенно необходимой с развертыванием современной научно-технической революции, достижения которой не могут быть реализованы без уважительного и благожелательного отношения к человеку, признания ценности работника как личности.

 **Задание 2.4.** Приведите примеры дегуманизации труда

!Гуманизация труда представляет собой концепцию совершенствования управления трудовой деятельностью, предполагающую более полное раскрытие трудового потенциала работника и основанную на определенных принципах:

– *принцип безопасности* – человек на рабочем месте должен ощущать отсутствие угрозы для своей жизни и здоровья, уровня дохода, обеспеченности работой в будущем и т.д.;

– *принцип справедливости* – доля каждого, выраженная в доходе, должна соответствовать доле его вклада в достижение це-

лей организации. Для этого необходимо, чтобы существовала эффективная система участия работника в доходах, и оплата производилась за достигнутый результат в соответствии с квалификацией работника, а также, чтобы дифференциация в оплате труда работников зависела не от занимаемой должности, а была связана с конкретными результатами деятельности;

– *принцип развития личности* – труд должен быть организован таким образом, чтобы профессиональные и личностные качества каждого работника получали наиболее полное развитие;

– *принцип демократии* – отмена жесткой иерархии в построении административного управления, самоуправление групп, выборность руководства, коллективное решение таких вопросов, как распределение прибылей, инвестиционная политика.

Понимание труда как непосредственного процесса самовыражения и самоутверждения человека, применения накопленных знаний, умений и навыков, реализации его способностей и творческой инициативы приводит к необходимости создания условий труда, максимально благоприятных для человека, обеспечивающих свободное и разностороннее развитие работника, проявление им своих созидательных природных и социальных качеств.

В практике деятельности организаций гуманизация труда предполагает осуществление комплекса организационно-технических и социально-экономических мероприятий по изменению условий труда и производственной среды, содержания труда, форм и методов управления в целях достижения оптимального соответствия человека и работы.

Гуманизация труда находит свое выражение во множестве подходов к организации трудовой деятельности. Все они имеют целью преодоление господствующего ранее отношения к человеку как к объекту управления, «винтику», который следует рационально «встроить» в систему производства. Повышения субъектности человека в системе трудовых отношений можно добиться с помощью следующих методов:

1) *обеспечение высокой общественной значимости предмета и результатов труда, его осмысленности. Такой труд повышает статус самого человека;*

2) *обогащение содержания выполняемой работы. Оно может проводиться путем делегирования больших полномочий и ответственности, предоставления самостоятельности, воз-*


возможностей для проявления инициативы и творчества, смены видов деятельности, ротации работников и другими способами;

3) внедрение групповых методов труда на основе кооперации трудовых функций. Это позволяет удовлетворить естественную потребность людей в принадлежности к группе, имеющей общие цели и ценности;

4) профессиональная подготовка, обучение и повышение квалификации. Это дает возможность повысить трудовой потенциал работников, предоставит большую свободу действий на рынке труда, обеспечит мобильность и лучшую адаптацию к изменяющимся условиям;

5) улучшение взаимодействия в системе «человек – техника». Сюда относятся мероприятия, нацеленные на решение эргономических проблем;

б) улучшение условий труда. Разнообразные способы решения этой проблемы связаны как с уменьшением вредных воздействий производственного процесса на работников, так и созданием в организации полноценной социальной среды в целом.

 **Задание 2.5.** Приведите примеры применения перечисленных методов в управленческой практике.


Наряду с перечисленными методами И.Е. Ворожейкин рассматривает ряд направлений гуманизации труда, среди которых основополагающее значение имеет признание приоритетной роли человека как главного компонента любой социальной системы¹. Это направление реализуется в инвестиционной политике организации в форме преимущественного инвестирования средств в развитие человеческого потенциала – интеллектуального (знания, умения, опыт), социального (прочность социальных связей и отношений), духовного (морально-нравственного).

Одно из важных направлений гуманизации труда – совершенствование управления трудовой мотивацией работников и внедрение инновационных способов стимулирования труда.

В нашей стране об управлении трудовой мотивацией заговорили сравнительно недавно в связи с проникновением в теорию и


¹ Ворожейкин Е.И. Управление социальным развитием организации: учебник. – М.: ИНФРА-М, 2001. – С. 32.

практику управления персоналом современной идеологии. Ранее применялись методы стимулирования, которые, как правило, сводились к использованию материальных стимулов, ориентированных на краткосрочные экономические цели и достижение сиюминутных результатов. Это негативно отражалось на мотивационной направленности личности работника.

 **Задание 2.6.** Сравните понятия «мотивация» и «стимулирование» труда.

Концептуальные положения современной российской системы управления персоналом отражают новые подходы к управлению и ориентированы не на внешнее, а на внутреннее воздействие, не на силу (величину) управляющего воздействия, а на его согласованность с системой мотивов и ценностных ориентаций персонала. Такой подход связывает в одно целое систему жизненных ориентаций человека и управление его трудовой деятельностью, при этом связующим звеном выступает управление мотивацией.

В основе управления мотивацией лежат научные представления о механизмах формирования и реализации мотивов в трудовой деятельности человека.

 Трудовая мотивация, под которой ранее понимались побудительные причины, заставляющие человека заниматься трудом, в настоящее время трактуется как процесс целенаправленного применения совокупности разносторонних побудительных мотивов к деятельности и регулирования трудовых отношений путем совпадения интересов работника и организации.

В числе побудительных причин, которые заставляют человека заниматься трудом, выделяются три группы. Первая включает побуждения общественного характера – осознание необходимости приносить пользу обществу, желание оказывать помощь другим людям, общественная установка на необходимость труда. Вторая группа – получение определенных материальных благ для себя и своей семьи: зарабатывание денег для удовлетворения материальных и духовных потребностей. Третья группа – удовлетворение потребности в самоактуализации, самовыражении и самореализации.

Механизмом мотивации выступают потребности, мотивы, ценности. Потребности являются источниками активности человека, мотивы –

причинами, определяющими направленность поведения, ценности – регуляторами поведения. Человек стремится к удовлетворению своей потребности в самореализации, самовыражении в труде и тем самым запускается механизм мотивации. Сознательный выбор профессии происходит с ориентацией человека на имеющиеся у него социальные ценности: если главным для человека является общественный престиж, то профессия выбирается исходя из значимости этого рода деятельности в обществе; некоторые выбирают профессию в зависимости от того, в какой степени она может обеспечить материальное благополучие. Кроме того, люди выбирают профессию, ориентируясь на интерес к ней, склонность к определенной деятельности, что приводит к формированию мотива, побуждающего человека заниматься данным видом деятельности. Проявление способностей ведет к высокой эффективности деятельности, создает удовлетворенность трудом и подкрепляет мотив выбора профессии, превращая его в стойкий интерес. Последний влияет на активность человека и закрепляет его в данной профессии, таким образом, происходит, по выражению Е.П. Ильина, самоподкрепление мотива.

Общие мотивы труда реализуются в выборе конкретных видов профессиональной деятельности и места работы. В основе профессиональной деятельности лежит сочетание общетрудовых и специфических для конкретного вида профессии, специальности мотивов. Вместе они образуют структуру мотивов.

Трудовую мотивацию можно представить в виде процесса, включающего три стадии: мотивацию трудовой деятельности, в которой труд выступает для человека как ценность, благо; мотивацию выбора профессии (специальности), связанную, с одной стороны, со способностями, склонностями и интересами человека, с другой – с социальной значимостью и престижем выбранного вида труда; мотивацию выбора конкретного места работы, определяемую оценкой внешней ситуации и оценкой возможностей организации в удовлетворении актуальных потребностей. Управление мотивацией возможно на всех стадиях этого процесса путем формирования соответствующих мотивов и создания условий для их лучшей реализации¹.

В самом общем виде методы управления мотивацией включают три основные группы:

1) методы, ориентированные на работников (модификация поведения, профессиональное развитие и др.);

¹ Ильин Е.П. Мотивация и мотивы. – СПб.: Питер, 2002. – 512 с.

2) методы, ориентированные на работу (совершенствование рабочих мест, гибкий график работы, распределение функций и нагрузки и т.д.);

3) методы, ориентированные на организацию (вовлечение в управление, участие в принятии решений и достижение целей).

В свою очередь, стимулирование предстает как процесс внешнего воздействия на человека с целью побуждения его к инициативному творческому труду. В рамках гуманизации трудовой жизни предполагается использование, прежде всего, стимулов, которые создают социально-психологическую основу сознательного заинтересованного отношения людей к труду. Этими стимулами выступают признание заслуг и достижений, моральное поощрение, создание благоприятного социально-психологического климата в коллективе и социальной среды организации в целом.

Формирование в России постиндустриального (информационного) общества привело к тому, что существенную роль начинают играть социальное развитие и личностное совершенствование человека в труде: у людей появляются новые группы потребностей, формируется отличная от прежней система ценностей и личностных приоритетов, таких как потребность в осмысленном, содержательном и творческом труде, стремление к самореализации. Работники нового типа склонны рассматривать труд не столько как материальную основу для выживания, сколько как средство саморазвития и самоутверждения.

Изменившаяся система взглядов человека на труд и организации на человека ставит перед управлением принципиально иные задачи, основополагающим становится удовлетворение растущих запросов и потребностей каждого члена организации наряду с повышением эффективности деятельности самой организации.

Трудовая сфера не только является одной из основных областей социальной жизни, где человек может в полной мере реализовать себя, но и способствует осознанию необходимости построения системы социально-трудовых отношений на основе гуманистических ценностей; гуманизация всех аспектов трудовой жизни становится условием исполнения этого предназначения «человека работающего».

Выводы

1. Научно-технический прогресс обусловил развитие управленческой теории и практики. В зависимости от национально-культурных традиций в разных странах складываются различные модели управления. В настоящее время наиболее изучены американская, японская, западноевропейская модели, отличающиеся принципами и подходами к решению кадровых и социальных проблем. Вместе с тем, наблюдается их взаимодополнение и взаимопроникновение в управленческую практику.

2. В России сегодня имеет место тенденция выбора бизнес-организациями наиболее приемлемых моделей управления. Одновременно наблюдается становление собственной модели управления, учитывающей особенности менталитета и опыт управленческой деятельности в советский период.

3. Управление социальным развитием организаций до недавнего времени в нашей стране не являлось самостоятельным видом управленческой практики, отдельные социальные проблемы коллектива решались кадровыми службами и профсоюзными организациями.

4. В настоящее время социальная деятельность государства недостаточно эффективна, управление социальными процессами носит антикризисный характер, так как усилия прилагаются к решению неотложных проблем. В то же время набирает силу социально ориентированное управление на уровне организаций, основным принципом становится гуманизация труда.

5. В основе гуманизации трудового процесса и трудовых отношений лежит понимание, что достижения научно-технического прогресса не могут быть реализованы без признания ценности работника как личности. В деятельности организаций гуманизация труда предполагает реализацию организационно-технических и социально-экономических мер в целях достижения наибольшего соответствия потребностей человека и условий труда.

Контрольные вопросы и задания

1. Как бы Вы охарактеризовали модель управления, складывающуюся в России в настоящее время?

2. Составьте таблицу сравнения американской и японской моделей управления по наиболее значимым характеристикам.

3. Раскройте основные тенденции развития управленческой практики в России.
4. Приведите примеры негативных явлений в социально-трудовой сфере, свидетельствующих о необходимости реформирования системы социальных отношений.
5. Приведите примеры методов управления мотивацией.
6. В чем смысл гуманизации труда?

Список рекомендуемой литературы

Основная

1. Башмаков, В.И. Управление социальным развитием персонала: учебник / В.И. Башмаков, Е.В. Тихонова. – М.: Академия, 2014. 240 с.
2. Захаров, Я.А., Кузнецов, А.Л. Управление социальным развитием организации: учебник / Я.А. Захаров, А.Л. Кузнецов. – М.: ИНФРА-М., 2006. С. 66–100.
3. Оучи, У. Методы организации производства: японский и американский подходы / У. Оучи; сокр. пер. с англ. – М.: Экономика, 1984. С. 13–66.

Дополнительная

1. Основы социального управления: теория и методология: учебное пособие / под ред. В.Н. Иванова. – М.: ОАО «НПО «Экономика», 2001. – 271 с.
2. Питерс, Т., Уотермен, Р. В поисках эффективного управления: опыт лучших компаний / Т. Питерс, Р. Уотермен. – М., 1996.
3. Управление персоналом / под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – М.: Банки и биржи, Юнити-Дана. 2012. – 563 с.

Глава 3. СОЦИАЛЬНАЯ СРЕДА ОРГАНИЗАЦИИ КАК ОБЪЕКТ УПРАВЛЕНИЯ

*«...для большинства взрослого населения
в индустриальных обществах не существует удовлетворительной
альтернативы труду, работе;
не существует ничего в пределах известного
и доступного нам, что могло бы предложить равноценную
замену с точки зрения перспектив
деятельности, смысла и значения,
признания и вознаграждения»*

Р. Кан

3.1. Понятие и структура социальной среды

В настоящее время наблюдается повышенный интерес к научному осмыслению организационной деятельности людей, связанный со стремлением совершенствовать практику управления на основе научных достижений. Это привело к возникновению и развитию целого комплекса наук, в которых рассматриваются общие и частные проблемы организации, выявляются основные организационные законы и принципы, устанавливаются факторы, формирующие и регулирующие деятельность организаций.

Объектом научного исследования является, в том числе, совокупность организационных отношений – **социальная среда организации**.

! Понятие «социальная среда организации» относится к кругу сложных *интегрированных* понятий. В отличие от сложных, но механических понятий, интегрированные понятия представляют собой не просто совокупность составляющих их элементов, а систему, имеющую внутреннее объединяющее начало.

Социальную среду различные авторы рассматривают как предмет или объект управления, как часть социально-ориентированной рыночной экономики или социальной сферы общества, или, наоборот, последнюю рассматривают как элемент социальной среды¹.

¹ Шимшилов С.А. Стратегия современного предпринимательства и социального развития. – М.: Наука, 2004. – 210 с.

☑ Наше определение понятия «социальная среда» предварим анализом организации как социального института, представляющего собой – вне зависимости от сферы деятельности, формы собственности, юридического статуса, терминологического обозначения («предприятие», «учреждение», «фирма», «корпорация», «общество», и др.) – форму устойчивого объединения людей, связанных совместной трудовой деятельностью, для достижения определенных целей.

С точки зрения Т.Ю. Базарова, в составе любой организации выделяются следующие компоненты:

- цель;
- структура;
- ресурсы (материально-технические, финансовые, интеллектуальные – «know how» и др.);
- персонал;
- технологии (способ деятельности – производство, продажа, услуги и др.);
- управление¹.

При этом все компоненты тесно взаимосвязаны между собой, и организация представляет собой единый организм.

Как любой живой организм, современная организация состоит из «клеток» – отдельных работников и социальных групп; она развивается, проходя определенные стадии (этапы жизнедеятельности); каким-то образом «выглядит» (имидж организации), «ведет себя» (стратегия поведения на рынке) и «чувствует себя» (социально-психологический климат организации). Перечисленные признаки дают возможность применить антропоморфный подход (от лат. *antropos* – человек, *morfos* – строение) – уподобить строение организации строению человеческого организма, и (с достаточной долей условности) рассмотреть названные выше компоненты организации как части человеческого организма и на этой основе создать модель организации в виде схематичного изображения фигуры человека: «голова» – это цель организации, «туловище» – организационная структура (можно графически отразить ее «женский» или «мужской» вариант, что будет метафорой определенной оргструктуры), «правая рука» – персонал (есть выражение, которое можно услышать от руководителя в адрес подчиненного «он – моя правая рука»); «левая рука» – технологии, «ресурсы» – то, что дает опору организму, и, наконец, «нервная система», обеспечивающая его жизнедеятельность, – система управления. Продолжение аналогии приводит к мысли, что

¹ Управление персоналом: учебник / под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – М.: Банки и биржи, Юнити-Дана, 2012. – 563 с.

«душу» организации составляет ее корпоративная культура, система ценностей и в целом философия организации.

Такое моделирование позволяет не только отобразить признаки организации как живого организма (например, стадии роста и развития в виде разномерных фигурок «человека-организации», или имидж организации в виде элементов стиля одежды, аксессуаров, или организационную патологию – «болезнь» организации, проявляющуюся в несоразмерности или неразвитости отдельных частей, а также «слабости» системы управления), но и показать, с одной стороны, ее целостность и самодостаточность, принципиальную неразрывность компонентов, а с другой, – открытость для существования в окружающем пространстве.

Развитие идеи обеспечивает понимание того, что, как живой организм, любая организация «живет» во внешней среде и создает свою внутреннюю среду (своего рода «гомеостаз»), характеристики которой имеют первостепенное значение для ее полноценного функционирования.

Другой подход к анализу понятия «организация» вместо создания целостного образа использует принцип системного структурирования и выделяет в составе организации ряд подсистем: экономическую; техническую; информационную; социальную. В этом подходе социальную подсистему следует рассматривать как социальную среду организации.

Само понятие *среды* имеет много значений. Синонимами среды выступают такие понятия, как условия, сфера, окружение, внутренний мир, сообщество. Это дает возможность, рассматривая отдельные аспекты социальной среды, отнести их к определенному кругу явлений.

Во-первых, социальная среда организации включает в себя совокупность материальных условий и *общественных отношений*, в которых работники организации трудятся и взаимодействуют между собой.


Во-вторых, социальная среда создает основу для *духовно-нравственных отношений*, которые складываются между отдельными личностями, группами и отражают их морально-этические ценности.

В-третьих, социальная среда является источником *отношений по поводу распределения и потребления благ*.

Данные определения объединяет термин «отношения». В психологии под *отношениями* понимаются взаимосвязи между

социальными общностями и их свойствами, возникающими в процессе совместной деятельности. Таким образом, именно отношения являются связующим звеном, тем началом, который и придает интегративный характер понятию социальной среды.

! Понятие социальной среды организации соотносится с понятием *социальной сферы общества*.

 По мнению И.Е. Ворожейкина, «социальная сфера общества охватывает социальные группы и слои в том виде, как они складываются в обществе на тот или иной исторический момент, а также широкий круг разнообразных отношений между людьми и их объединениями»¹.

В общеупотребительном смысле в данное понятие включают учреждения системы здравоохранения, образования и науки, культуры и спорта, жилищно-коммунального хозяйства и др., то есть все, что относится к *социальной инфраструктуре* общества.

Кроме того, социальная сфера вбирает в себя систему государственного социального обеспечения граждан и законодательно установленных социальных прав и гарантий, а также опирающиеся на традиции и обычаи людей морально-нравственные нормы поведения. Таким образом, социальная сфера общества определяет условия и образ жизни, формирование и удовлетворение насущных потребностей граждан.

В Организация, являясь своего рода микрообществом, формирует свою социальную среду, включающую аналогичные элементы, а именно:

- персонал организации;
- социальную инфраструктуру организации;
- условия труда и быта, систему охраны труда;
- социально-психологический климат;
- меры социальной защищенности работников;
- механизмы мотивации и вознаграждения за труд;
- условия для культурного досуга работников и членов их семей.

¹ Ворожейкин Е.И. Управление социальным развитием организации: учебник. – М.: ИНФРА-М, 2001. – 12 с.

Данные элементы составляют структуру социальной среды организации.

✎ Задание 3.1. Составьте схему, иллюстрирующую структуру социальной среды организации

✎ Задание 3.2. Составьте схему, иллюстрирующую соотношение понятий социальная среда и социальная сфера

Рассмотрим каждый элемент социальной среды подробнее.

Персонал организации, в состав которого включаются все работники по принципу занятости на различных условиях (в отличие от кадрового состава, в который включаются работники не только по характеру *постоянной* занятости, но и имеющие профессиональную квалификацию и определенное должностное положение), можно дифференцировать по разным основаниям, выделяя различные группы. Так, по профессионально-квалификационным признакам выделяют категории руководителей, специалистов, рабочих обслуживающего труда или административно-управленческий, инженерно-технический и вспомогательный персонал; высококвалифицированный персонал и работники с низким образовательным уровнем и т.д.

Однако с точки зрения социального развития организации интерес представляет социально-классовая и социально-демографическая структура персонала. В основе социально-классовой структуры лежит признак владения собственностью. Данный признак дает основание выделить наемных работников и собственников.

Социально-демографическую структуру персонала представляют категории работников, выделенные по следующим основаниям: пол (мужчины, женщины), возраст (трудоспособного возраста и моложе или старше; молодые работники, работники среднего возраста, предпенсионного и пенсионного возраста – в зависимости от границ возрастных периодов), брачное (состоящие в браке или разводе, незамужние и холостые, вдовствующие) и семейное положение (имеющие полную семью, детей – в зависимости от количества – многодетные семьи, семьи с одинокими матерями), условия труда (работники, занятые на работах с вредными условиями и т.д.), состояние здоровья (здоровые работники, с хроническими заболеваниями, работники-инвалиды), уро-

вень дохода (с высоким уровнем дохода, со средним достатком и малообеспеченные, с низким уровнем совокупного дохода).

Помимо социальных характеристик, немаловажное значение имеют психологические характеристики персонала, такие как адаптивность, стрессоустойчивость, коммуникабельность, преобладающий психологический настрой (оптимизм, пессимизм), внутренний или внешний локус контроля, конфликтность, особенности организационного поведения – активность, пассивность, лояльность, приверженность и др., потому что они влияют на процессы групповой динамики, формирование коллектива не как объединения индивидов, а собирательной личности.

Таким образом, социальная структура организации представляет собой категории работников, имеющих различный социальный статус, а также совокупность устойчивых социальных связей между ними.

✎ Задание 3.3. Составьте таблицу структуры персонала организации (например, для изучения динамики кадровой ситуации), включив в нее основания категоризации и категории персонала.

Социальную инфраструктуру организации составляют все объекты социально-бытового назначения, которыми организация располагает на праве собственности или оперативного управления. В советский период крупные организации, как правило, располагали собственным жилым фондом, медицинскими учреждениями – здравпунктами, поликлиниками, санаториями и домами отдыха, дошкольными учреждениями, учреждениями культуры и базами для занятий физкультурой и спортом, комбинатами питания, столовыми и т.д. С переходом к рыночной экономике многие организации столкнулись с трудностями финансирования, и содержание объектов социально-бытового назначения стало проблемой, вынуждающей отказываться от их содержания или переводить на коммерческую основу.

В то же время, наличие в организации объектов социально-бытового и культурного назначения может являться требованием к организации деятельности и условием лицензирования, аккредитации (например, для учреждений системы образования обязательно наличие пункта горячего питания и др.). Развитая социальная ин-

фраструктура позволяет лучше удовлетворить многообразные потребности работников, создать им благоприятные условия для труда, отдыха, восстановления здоровья и работоспособности, поддержания здорового образа жизни. В этом смысле она является позитивной имиджевой характеристикой, положительно позиционируя организацию как работодателя на рынке труда.

✍ Задание 3.4. Какие современные виды предприятий, учреждений могут быть отнесены к социальной инфраструктуре организации? Какова их роль?

Условия и охрана труда рассматриваются с технической, психофизиологической, организационной, эргономической, санитарно-гигиенической, безопасной сторон и включают множество характеристик рабочих мест и участков.

Так, *технические условия* предполагают оснащенность современной техникой и средствами труда, доступ к современным средствам коммуникации; *организационные* – нормирование и организацию труда с учетом современных достижений и требований в отношении времени работы и отдыха, распределения полномочий и ответственности; *психофизиологические* должны предусматривать профилактику перегрузки и утомляемости, снижение монотонности, ритмичность труда и т.д.; *эргономические* – соответствие оборудования, оформления рабочих зон психофизиологическим характеристикам работников; *санитарно-гигиенические условия* должны обеспечивать соблюдение норм гигиены с точки зрения чистоты, освещенности, шума, вибрации, предоставлять возможность работникам для проведения необходимых санитарно-гигиенических процедур. *Безопасность труда* означает создание таких условий, при которых предотвращается или снижается вред жизни и здоровью работников, включая обеспечение специальной одеждой и средствами индивидуальной защиты, обучение технике безопасности, строгий контроль за ее соблюдением.

Создание таких условий, их улучшение – не только веление времени, но и проявление заботы и внимания к людям, что повышает их деловой настрой и трудовую отдачу.

Социально-психологический климат рассматривается как преобладающий и устойчивый психический настрой коллектива,

складывающийся из отношений людей к труду и их отношения друг к другу, это система прежде всего психологических условий, влияющих на продуктивность совместной деятельности и самощущение личности в организации.

Благоприятный социально-психологический климат возникает при условии совпадения индивидуальных целей, предпочтений и ценностей персонала с целями и ценностями организации. В этом случае достигается своего рода синергический эффект (когда целое приобретает новое качество, не сводимое к механической сумме отдельных составляющих). Благоприятный социально-психологический климат характеризуется следующими признаками:

- все члены трудового коллектива доверяют друг к другу и в то же время проявляют высокую требовательность;
- критика носит конструктивный и деловой характер, она обращена не к личности человека, а к его конкретным действиям, поступкам;
- принято свободно выражать различные мнения при обсуждении организационных проблем;
- руководство признает право работников участвовать в управлении и принятии значимых для коллектива решений, отсутствует давление руководителей;
- члены коллектива хорошо информированы о задачах организации, текущем состоянии дел и стратегии развития;
- коллектив организации отличается высокой степенью групповой сплоченности и готовности к взаимопомощи в сложных ситуациях, положительный эмоциональный настрой;
- ответственность за состояние дел в организации разделяется всеми сотрудниками;
- работники испытывают удовлетворенность принадлежностью данному коллективу.

На социально-психологический климат в организации влияют различные факторы, среди которых первостепенное значение имеет культура труда и управления, стиль руководства, роль и особенности личности руководителя, культура общения и взаимоотношений работников друг с другом¹.

¹ Парыгин Б.Д. Структура социально-психологического климата. Организационная психология / под ред. Л.В. Винокурова, И.И. Скрипюка. – СПб, 2000. – 512 с.

Следует отметить, что неблагоприятный социально-психологический климат отрицательно воздействует на работников, вызывая различные изменения личности. Они опосредуются ухудшением физического и психического состояний человека, принимающим хронический характер. Наиболее часто встречается хроническое утомление. Хроническое утомление рассматривается как пограничное состояние, которое, помимо физиологических нарушений, приводит к выраженным изменениям на эмоциональном и мотивационном уровне и проявляется в раздражительности, угнетенном настроении, снижении интереса к работе; однако эти изменения являются обратимыми.

Для следующей стадии – переутомления – свойственно возникновение неврозов и соматических нарушений психогенного характера. Экспериментальные исследования показывают, что при переутомлении постепенно возникают устойчивые изменения личности. Это происходит путем упрочения часто возникающих негативных эмоциональных переживаний и настроений и закрепления соответствующих форм реагирования. Эпизодическая конфликтность, вялость, раздражительность, нежелание общаться, повышенная эмоциональная лабильность на стадии выраженного переутомления трансформируются в устойчивые черты: интровертированность, замкнутость, агрессивность, высокую личностную тревожность, депрессивность, сужение круга значимых мотивов и приводит к выпадению человека из системы общественных связей. Именно поэтому благоприятный социально-психологический климат в организации важен не только для психического здоровья личности, но и общества в целом.

Социальная защищенность работников является результатом предоставления ему социальных льгот и гарантий, установленных действующим законодательством РФ, а также коллективным договором, трудовым соглашением и другими локальными нормативными актами. К числу обязательных мер социальной защиты относится установление минимального размера оплаты труда и тарифной ставки (оклада), оплачиваемый отпуск продолжительностью не менее 28 календарных дней, возмещение вреда здоровью, причиненного в связи с исполнением трудовых обязанностей, обязательное социальное и пенсионное страхование, выплата пособий по временной нетрудоспособности, сохранение рабочего места на период обучения и профессиональной подго-

товки и др. Указанные гарантии реальны при прямом участии организации, которая либо исполняет обязательства государства, либо выступает посредником при их предоставлении.

Организация может принимать дополнительные меры социальной защиты по отношению к своим работникам в различных формах, в том числе оказывая социальную помощь и поддержку.

Система социальной защиты предназначена как для повышения благосостояния работников, так и для придания чувства стабильности, уверенности в защите своих прав и привилегий.

Механизмы мотивации и вознаграждения за труд включают прежде всего принципы установления размера заработной платы, других компенсационных выплат. При этом значение имеет не только уровень оплаты труда, способность обеспечивать восстановление трудозатрат и удовлетворение жизненных потребностей работников, но и ее справедливость по мнению работников.

В развитых странах заработная плата работников составляет 2/3 в структуре доходов, в России – только примерно половину. Остальные доходы образуются из внезарплатных источников – стоимости натуральных продуктов личного подсобного хозяйства, различных пособий, доходов от собственности, предпринимательской деятельности. Кроме того, у большинства российских граждан так называемого среднего класса обнаруживается дисбаланс в доходной и расходной части семейного бюджета в форме превышения последней из-за опережающего уровень оплаты труда роста цен на товары и услуги, высокой стоимости коммунальных услуг, необходимости уплаты налогов, погашения кредитов и т.д. В то же время баланс доходной и расходной частей бюджета есть показатель объема благ, получаемых работником и его семьей в определенный период времени.

Все это приводит к необходимости применения мер мотивации и стимулирования трудовой активности работников с тем, чтобы повышать возможности их самообеспечения. К таким мерам относятся не только различного рода премии и бонусы, связывающие результаты труда с его оплатой, но и увеличение содержательности работы, выражение общественного признания результатов труда, повышение статуса, моральное поощрение проявлений инициативы и творчества и т.д. Совокупность этих мер формирует систему вознаграждения.

Предоставление возможностей для культурного досуга работников и членов их семей в форме организации культурно-массовых мероприятий и традиционных праздников, коллективных посещений зрелищных мероприятий, учреждений культуры и т.д. приводит к формированию соответствующих культурных потребностей и повышению культурного уровня работников, сплочению коллектива, упрочению семейных ценностей.

Рассмотренные составляющие социальной среды организации не только взаимосвязаны, но и взаимозависимы, то есть существенные изменения в одних элементах приводят к изменению в других. Кроме того, данные составляющие формируют *социальный потенциал* организации. Изучение социального потенциала различных организаций позволяет сравнивать их между собой, а также анализировать влияние социального потенциала на деятельность организации, ее эффективность, имидж и др.

Как известно, потенциал – это возможности, которые при их успешном осуществлении приводят к лучшим результатам деятельности. Социальный потенциал организации тем выше, чем «качественнее» (органичнее) ее социальная среда. Можно выделить следующие характеристики «качественной» социальной среды:

- сложность, под которой понимаются количественные параметры и уровень вариативности каждой составляющей;
- гибкость, подвижность в ответ на внешние воздействия;
- определенность и непротиворечивость, согласованность всех составляющих;
- ценностная основа: восприятие работника как самоценного человека, уникальной личности, обладающей потенциалом к развитию, вне зависимости от «пользы», которую он приносит организации.

Таким образом, социальная среда организации – многоуровневое явление. Подробное рассмотрение ее составляющих необходимо для понимания направленности управляющего воздействия с целью социального развития.

3.2. Факторы социальной среды организации

Одной из значимых черт организации является ее взаимосвязь с окружающей средой: организация функционирует в мире – в

глобальном понимании и узком значении этого слова – конкретной социально-экономической системе, обществе. Сложные процессы, происходящие в окружающей среде, оказывают на организацию свое влияние посредством действия совокупности *факторов*.

Под *факторами* (от лат. factor – действующий, производящий) понимают разные явления – причины, условия, источники, ресурсы, возможности, и это придает понятию широту и объемность, но лишает точности. Как правило, вкладываемый в данное понятие смысл становится ясным из контекста.

Окружающая организацию среда включает различные факторы:

- 1) социально-экономические условия,
- 2) политическую и демографическую ситуацию;
- 3) рыночные отношения и законодательную систему;
- 4) международную ситуацию;
- 5) уровень развития техники и технологий;
- 6) конкурирующие организации,
- 7) географические и климатические условия;
- 8) культуру и менталитет народа;
- 9) религиозные верования;
- 10) систему ценностей в обществе.

Множество факторов, влияющих на социальную среду организации, можно группировать, положив в основание ряд *признаков*.

Так, *по принадлежности к экономической или социокультурной сфере* выделяют соответственно экономические и социокультурные факторы. Из перечисленных выше факторов к экономическим можно отнести первые семь, к социокультурным – остальные.

При этом *факторы прямого немедленного действия* – это, прежде всего, рынок и законы, регулирующие экономические и социальные отношения, *косвенное действие* оказывают факторы, связанные, например, с изменениями в международной ситуации, научно-технический прогресс и др.

По характеру происхождения выделяют факторы:

- макроэкономические (связанные с экономическими процессами в обществе в целом);
- мезоэкономические (связанные с деятельностью отраслей, рынков);

- микроэкономические (обусловленные деятельностью других организаций);
- нанозэкономические (определяемые поведением отдельных индивидов)¹.

По способу воздействия на социальную среду организации выделяют следующие факторы:

- сетевые, влияющие на социальную среду организации через партнерские связи разнообразного характера;
- социальные, проникающие в организацию через так или иначе связанных с организацией граждан и групп, заинтересованных в ее деятельности или бездеятельности (акционеров, руководителей банков, представителей муниципальных и федеральных органов и др.);
- психологические, которые определяются интересами и особенностями индивидуального поведения отдельных значимых для организации субъектов совместной деятельности.

По характеру воздействия факторы могут быть благоприятными, позитивно воздействующими на социальную среду организации, и неблагоприятными, приводящими к негативным изменениям в социальной среде.

В зависимости от *места происхождения* и *принадлежности* к объекту или субъекту рассматривают внешние и внутренние факторы, объективные и субъективные.

К числу *внешних факторов* следует отнести объективно сложившуюся в обществе политическую и экономическую ситуацию и тенденции ее развития, качество законодательного обеспечения производственной деятельности, существующую и прогнозируемую конкуренцию на рынке труда, уровень развития социальной инфраструктуры в регионе расположения организации, а также территориальное положение и климатические условия. Эти факторы еще называют *мегафакторами*, организация не может их изменить, но, управляя социальным развитием, обязана учитывать.

Внутренние факторы социальной среды связаны с деятельностью самой организации. К ним следует относить:

¹ Клейнер Г.Б. Механизмы принятия стратегических решений на предприятиях // Вопросы экономики. – 1998. – № 9. – С. 46–47.

- устойчивость и масштаб бизнеса, а также потребности и возможности его расширения и развития;
- уровень прибыльности бизнеса;
- экономическую выгоду поддержания и развития социальной инфраструктуры;
- имиджевую политику;
- следование традициям как наиболее эффективный механизм поддержания управляемости персоналом;
- социальные ценности топ-менеджеров и собственников организации;
- ценностные ориентации и социальная позиция самих работников организации¹.

Последние два фактора в этом перечне являются *локальными, субъективными* (принадлежат субъектам деятельности), психологическими по своей природе. Социальные ценности выступают здесь как выработанные в обществе идеалы, содержащие представление об атрибутах должного в различных сферах общественной жизни. Ценности в объективированной форме предстают в виде конкретных поступков людей, преломляясь через призму индивидуальной жизнедеятельности, являются одним из источников мотивации поведения человека. Ценностные ориентации образуют содержательную сторону направленности личности и выражают внутреннюю основу ее отношений к действительности. В процессе совместной деятельности складываются групповые ценностные ориентации, совпадение важнейших ценностных ориентаций обеспечивает сплоченность коллектива.

К внутренним, локальным факторам относятся также групповая динамика, коллективные нормы общения и деятельности, стиль руководства и лидерства, психологическая совместимость членов коллектива и совместимость их ролевых функций. Объясним значение данных факторов.

Групповая динамика – время и тип совместной деятельности (совместно-разделенный или совместно-творческий), наличие и численность неформальных групп, их автономность, процесс принятия групповых решений, групповое давление, иерархия деловых и эмоциональных связей членов группы.

¹ Чирикова А. Бизнес как субъект социальной политики в современной России // Общество и экономика. – 2006. – № 9. – С. 107–108.

Нормы – стандарты и правила поведения и взаимодействия, соблюдение которых является необходимым условием членства в коллективе.

Стиль руководства и лидерства – это качественная характеристика деятельности руководителя, способов его воздействия на исполнителей.

Психологическая совместимость – взаимное принятие членов коллектива, основанное на оптимальном сочетании (сходстве или взаимодополнительности) значимых для общения и совместной деятельности индивидуально-психологических характеристик членов коллектива (характера, темперамента, интересов, потребностей и т.д.). Особое значение психологическая совместимость приобретает в сложных условиях деятельности, когда достижение общей цели происходит при дефиците каких-либо ресурсов. Критерием психологической совместимости является высокая удовлетворенность людей результатом и, главное, – процессом взаимодействия.

Совместимость ролевых функций предполагает принятие соответствующего статусу (месту личности в системе социальных отношений, в том числе должностных, профессиональных) способа поведения людей.

✍ Задание 3.5. *Попробуйте схематично изобразить систему факторов, влияющих на социальную среду организации.*

Однако психологические факторы, хотя и влияют на характер социальной среды, все же не являются существенными с точки зрения ее ресурсного обеспечения. Потенциал, «силу» социальной среды обеспечивают такие факторы, как *размер организации, ее отраслевая принадлежность, форма собственности, финансовое положение, состояние основных фондов, содержание и организация трудового процесса, численность персонала, местоположение, известность, репутация и имидж организации*¹.

✍ Задание 3.6. *Расположите вышеперечисленные факторы в порядке убывания значимости, обоснуйте свое мнение.*

¹ Ворожейкин И.Е. Управление социальным развитием организации: учебник.– М.: Инфра-М, 2001. – С. 13–17.

Размер организации свидетельствует о материальных, трудовых, финансовых ресурсах, которыми организация может располагать для развития своей социальной среды. Очевидно, что чем крупнее организация, тем больше ресурсов для социально ориентированной деятельности она имеет или создает.

Отраслевая принадлежность организации (производственная, торгово-коммерческая, финансово-кредитная и др.) не только создает специфику ее деятельности и соответственно специфичность социальных услуг, но и открывает возможности для предпринимательской деятельности (или, напротив, не дает такой возможности, как, например, для учреждений сферы государственного управления), что также способствует формированию дополнительных ресурсов.

Форма собственности накладывает заметную печать на все стороны социальной среды организации, особенно экономическую, определяет характер социально-трудовых отношений. В нашей стране в доперестроечный период преобладала одна форма собственности, так называемая всенародная, когда практически все организации являлись государственными. Проведение разгосударствления и поэтапной приватизации привело к появлению частной собственности и открыло новые возможности для социального развития.

Финансовое положение определяет решение социальных проблем, включая гарантии занятости и уровень оплаты труда, которые, как правило, находятся в прямой зависимости от величины прибыли, получаемой организацией.

Состояние основных фондов и технический уровень производства обуславливают степень преуспевания организации, так как соответствие применяемого оборудования, материалов, технологий достижениям научно-технического прогресса создает конкурентные преимущества организации.

Содержание и организация трудового процесса, его культурный уровень имеют исключительное значение для развития социальной среды, поскольку способствуют укреплению трудовой дисциплины, развитию ответственности и инициативности работников, конструктивному сотрудничеству. Содержание и культура труда в свою очередь зависят от уровня квалификации работников, оснащенности рабочих мест, средств и способов деятельности.

Численность персонала – переменный фактор; на социальную среду влияет не столько абсолютное значение, сколько динамика основных показателей кадровой ситуации и ее соответствие темпам и особенностям развития организации.

✍ Задание 3.7. *Динамика каких показателей кадровой ситуации влияет на изменения социальной среды?*

Местоположение организации обеспечивает благоприятные или менее благоприятные условия для развития социальной среды за счет таких характеристик, как тип населенного пункта (мегаполис или поселок в сельской местности), район расположения (Заполярный круг или Черноморское побережье) и соответствующие климатические условия, степень освоения территории с точки зрения коммуникаций и развития социальной инфраструктуры.

Известность, репутация и имидж организации могут быть обусловлены как исторически сложившимися традициями и престижностью, так и настоящим восприятием ее образа клиентами, партнерами, гражданами в целом. Складывающееся в обществе мнение об организации служит своего рода магнитом, который притягивает людей, создавая дополнительные предпосылки для эффективности деятельности. Поэтому управление репутацией способствует социальному развитию.

Все рассмотренные здесь факторы можно отнести к *ресурсообеспечивающим*, питающим социальную среду организации и обеспечивающим ее функционирование и развитие.

Открытость организации как системы приводит к большой зависимости ее социального потенциала от действия внешних факторов, так как организация находится в состоянии постоянного обмена с окружающей средой. Всегда существует возможность, что условия могут измениться и действовать негативным образом. Поэтому перед управлением социальным развитием стоит задача социального прогнозирования на основе выявления вероятных угроз, рисков и стратегического планирования с целью обеспечения такого взаимодействия с окружающей средой, которое позволяло бы ей поддерживать социальный потенциал на

уровне, необходимом для достижения целей в долгосрочной перспективе.

Однако организация обладает способностью не только к саморегулированию, но и соответствующему воздействию и преобразованию окружающей среды как в интересах своего жизнеобеспечения, так и в интересах всех людей, составляющих общество, в котором она функционирует. Применительно к обществу в целом развитие социальной среды организаций в конечном счете приводит к повышению качества трудовой жизни населения.

3.3. Качество трудовой жизни и удовлетворенность трудом

Социальная среда организации оказывает существенное влияние на удовлетворенность трудом работников и качество их трудовой жизни.

Понятия *«удовлетворенность трудом»* и *«качество трудовой жизни»* являются взаимозависимыми. Однако чтобы разобраться в характере их связи, необходимо выяснить сущность каждого.

Качество трудовой жизни входит в круг явлений более широкого понятия – *«качество жизни»*. Возникновение данного понятия закономерно связано с развитием общества. Современный период развития общества называют эпохой качества, так как качество становится основным критерием, определяющим различные стороны жизни.

Термин «качество жизни» впервые применен в книге Дж. Гелбейта «Общество изобилия». Расширили это понятие У. Нордхау и Дж. Тобин, предложив основываться не только на экономических показателях, но и использовать «внеэкономические» компоненты, этот показатель получил название «мера социального благополучия».

В 1971 г. Дж. Форрестер в книге «Мировая экономика» предложил социальную модель качества жизни в виде системы показателей: уровень скученности населения, уровень питания, уровень загрязнения окружающей среды, то есть понятие качества жизни было ограничено рамками «человек – окружающая среда (экология)».

В дальнейшем при углубленном изучении проблемы понятие «качество жизни» стало приобретать более широкое значение. Так, китайский философ Лю Бань-Цзе в 1976 г. писал, что «качество жизни охватывает комплекс потребностей, удовлетворение которых делает людей счастливыми. Оно отражает комбинацию субъективных чувств и объективного статуса благосостояния людей и среды, в которой они живут в определенный промежуток времени. Качество жизни представляет собой функцию как материального богатства, так и психологического желания»¹.

В том же году Х.Ю. Штингль отмечал: «Реалистическая оценка нынешнего состояния проблемы качества жизни позволяет сделать следующие выводы: имеются различные ценностные представления о качестве жизни, отсутствуют теоретически обоснованные критерии качества жизни, не решен вопрос о том, как синтезировать различные субъективные взгляды на качество жизни в макросоциальном масштабе, не решена проблема практической пригодности показателей качества жизни для принятия политических решений»².

Многие поставленные вопросы до сих пор остались невыясненными, но сегодня, никто не станет отрицать, что понятие качества жизни носит интегральный, системный характер. Далль Олио А., характеризуя содержание понятия качества жизни в широком смысле слова, указывает на его компоненты: мир, свобода, человеческое достоинство.

Отдельные стороны существования человека определяют, используя понятия «образ жизни», «уклад жизни», «стиль жизни», «уровень жизни».

Понятие «образ жизни» обозначает организованную совокупность процессов и явлений жизнедеятельности людей в обществе и служит для выявления установившихся, типичных и изменчивых, индивидуальных характеристик. Содержание образа жизни определяется тем, как живут люди, чем заняты, какие виды деятельности и взаимодействия друг с другом заполняют их жизнь. Форма образа жизни определяется способом организации людьми содержания своей жизнедеятельности, то есть организации процессов деятельности, поведения, взаимодействия.

¹ Цит. по: Политика доходов и качество жизни населения / под ред. Н.А. Горелова. – СПб.: Питер, 2003. – 653 с.

² Там же.

Природные, социальные, культурные условия имеют фундаментальное формообразующее влияние на организацию людьми многообразия своих жизненных проявлений. Они обеспечивают и ограничивают конкретно-исторические возможности выбора форм самореализации личности в социокультурной жизни.

Понятие «образ жизни» подразумевает внимание не только к способам организации людьми своей повседневной жизни. Оно связано также и с выявлением оценок представителями различных социокультурных групп своего собственного образа жизни, образа жизни других людей.

Категория «образ жизни» имеет интегративный характер по отношению к таким понятиям, как «уклад жизни», «уровень жизни», «качество жизни», «стиль жизни», «стандарт жизни». Эти понятия раскрывают и конкретизируют содержание категории «образ жизни».

Понятие «уклад жизни» характеризует конкретные исторические социально-экономические и политические аспекты культуры, в рамках которой разворачивается образ жизни ее носителей. В качестве показателей уклада жизни выступают характер собственности на средства производства, характер экономики, социальных отношений, ведущих идеологий, политической системы и т.п. Важнейшее значение имеет здесь также показатель урбанизации (соотношение городского и сельского населения).

Понятие «стиль жизни» применяется для обозначения характерных специфичных способов самовыражения представителей различных социокультурных групп, проявляющихся в их повседневной жизни: в деятельности, поведении, отношениях. Показателями стиля жизни являются особенности индивидуальной организации трудовой деятельности, выбор круга и форм общения, характерные способы самовыражения, специфика потребления товаров и услуг, а также организация непосредственной социокультурной среды и свободного времени. Это понятие тесно связано с общекультурным понятием моды.

«Стандарт жизни» – это теоретическое аналитическое понятие, сконструированное для того, чтобы обеспечить точку отсчета при сравнении уклада, уровня и качества жизни представителей различных социокультурных групп. Оно строится как среднее значение этих параметров образа жизни; в этом смысле можно говорить о стандартах уклада, уровня, качества жизни, харак-

терных для общества в целом или отдельных социальных групп в определенный период времени.

Уровень жизни – социально-экономическая категория, выражающая степень удовлетворения материальных и культурных потребностей людей в смысле обеспеченности потребительскими благами, которые характеризуются преимущественно количественными показателями, абстрагированными от их качественного значения (размер оплаты труда, доход, объём потребления благ, уровень потребления продовольственных и промышленных товаров, продолжительность рабочего и свободного времени, жилищные условия, уровень образования, здравоохранения, культуры и т.д.).

Таким образом, уровень жизни определяется, с одной стороны, степенью развития самих потребностей людей, с другой – условиями жизни, количеством и качеством жизненных благ и услуг, служащих их удовлетворению.

На повышение уровня жизни человека непосредственное влияние оказывают эффективность использования человеком своего интеллектуального потенциала и условий, которые его окружают. Возможности интеллектуального потенциала человека в комплексе с условиями, окружающими его, обуславливают уровни потребления человека. Если объективную сторону качества жизни можно описать через понятие «условия жизни», то субъективную сторону – через понятия «удовлетворённость жизнью» или «степень удовлетворения потребностей».

Ощущения полноты удовлетворения потребностей у всех людей индивидуальны. Оценка человеком степени удовлетворения своих потребностей тесно связана с его представлениями о качестве жизни. Чем полнее удовлетворяются потребности, тем более «качественной» человек считает свою жизнь. Но можно утверждать, что субъективная оценка качества своей жизни детерминруется множеством социальных, социально-демографических, социально-духовных признаков.

✍ Задание 3.8. Попробуйте схематично изобразить соотношение всех рассмотренных понятий.

Итак, понятие качества жизни, первоначально ограниченное взаимодействием человека с окружающей средой, в настоящее

время приобретает более общее, философское значение; отражает проблематику целей и ценностей общества и в этом смысле может быть инструментом для объективного сравнения того, что дает людям тот или иной уклад жизни (начиная от жизни отдельного человека и заканчивая жизнью населения страны). Это относится и к сравнению разных стран, различных периодов в жизни общества, изменений в жизненном укладе отдельных категорий населения, и, как частный случай, – в периоды значительных реформ, что наиболее актуально для нашей страны.


В качестве интегрального показателя качества жизни может выступать индекс развития человеческого потенциала (ИРЧП). Под человеческим потенциалом понимается совокупность приобретенных знаний, навыков, а также активность человека, используемые для производства экономических благ. Понятие человеческого потенциала, с одной стороны, складывается из таких составляющих, как человеческие ресурсы, человеческий капитал, а с другой – может быть интегрировано на основе двух других базовых понятий – уровня жизни и качества жизни человека.

Согласно концепции ООН, принципы построения ИРЧП включают следующие положения:

- 1) благосостояние оценивается по возможности людей вести жизнь, которую они считают достойной;
- 2) развитие человека зависит от трех главных потребностей – прожить долгую и здоровую жизнь, приобрести знания, иметь доступ к ресурсам, обеспечивающим достойную жизнь;
- 3) доход есть средство, предоставляющее человеку свободу выбора и больше вариантов для достижения целей;
- 4) для обеспечения достойной жизни не нужен бесконечно высокий доход, так как по мере роста дохода его позитивное влияние на развитие человеческого потенциала уменьшается;
- 5) получение человеком дохода должно быть связано с занятостью общественно значимой деятельностью.

ИРЧП рассчитывается на основе трех базовых составляющих – ожидаемой продолжительности жизни при рождении, что связано с развитием медицинского обслуживания и обеспеченностью материальными благами, скорректированного дохода (внутреннего валового продукта – ВВП) на душу населения и достиг-

нутого уровня образования (процент населения, имеющего начальное, среднее и высшее образование)¹.

 **Задание 3.9.** *ИРЧП является показателем, отражающим качество жизни населения в странах и регионах и позволяющим строить рейтинг стран и регионов. Эта информация ежегодно публикуется в статистических справочниках, средствах массовой информации. Узнайте показатель ИРЧП и место в рейтинге для России и Вашего региона.*

Таким образом, в настоящее время качество жизни определяется по наиболее значимым сферам жизнедеятельности человека: труд, общественная деятельность, образование, здоровье и т.д.

Применительно к трудовой деятельности человека качество жизни конкретизируется в термине **«качество трудовой жизни»**. Чаще всего под ним понимаются многообразные характеристики условий труда: рабочего места и производственной среды, организации и оплаты труда, взаимоотношений в производственных коллективах.

Наибольший вклад в формирование современных представлений о качестве трудовой жизни внесли Э. Дюркгейм, М. Вебер, Э. Мейо, А. Маслоу, Ф. Герцберг и др. Взгляды исследователей обобщены в сформировавшейся в конце 1960-х гг. концепции качества трудовой жизни, которая представляет собой синтез теорий «человеческого капитала», «обогащения труда», «производственной демократии», «человеческих отношений».

NB Основу концепции качества трудовой жизни составляют два положения:

– во-первых, главным мотивом трудовой деятельности должна являться не заработная плата, не карьера, а удовлетворенность от достижений в процессе труда, в результате самореализации и самовыражения;

– во-вторых, предполагается, что полная самореализация человека в труде может состояться только в условиях трудовой демократии.

¹ Доклад о человеческом развитии в Российской Федерации. 2014. / под ред. Л.М. Григорьева, С.Н. Бобылева. – М.: Аналитический центр при Правительстве Российской Федерации, 2014. – 204 с.

Немаловажное значение имеют такие практически значимые приложения концепции как чередование видов труда, ротация работников, внедрение нестандартных форм рабочего времени, перераспределение трудовых функций, система группового вознаграждения, программы улучшения социально-психологического климата в трудовых коллективах.

Концепция качества трудовой жизни нацелена на то, чтобы рассматривать процесс труда в широком социальном, психологическом, экономическом и даже экологическом контексте. В связи с широким распространением во всех развитых странах концепция качества трудовой жизни была признана Международной организацией труда и ЮНЕСКО важным инструментом социально-экономической политики. Это делает необходимым выявить составляющие и показатели, по которым можно с достаточной точностью определить уровень качества трудовой жизни.

При анализе качества трудовой жизни, прежде всего, следует учитывать, что качество любого объекта или процесса может быть установлено только по отношению к некоторому эталону, который определяется нормами, стандартами, правилами, обычаями, традициями. Отсюда проистекает важность установления норм и стандартов для всех составляющих трудовой жизни. Наряду с проблемой определения перечня показателей качества трудовой жизни, существенное значение имеет и проблема их относительной значимости.

Поскольку качество трудовой жизни характеризуется степенью удовлетворения потребностей человека, реализуемых в трудовой деятельности, целесообразно исходить из структуры потребностей человека.

Большинство отечественных и зарубежных учёных-социологов главенствующую роль в социальном развитии общества отводят потребностям как фактору, определяющему жизнедеятельность личности. Потребности есть свойство всего живого, исходная форма активного избирательного отношения к условиям внешней среды. Потребности обуславливают социальную взаимозависимость человека и общества, они выступают связующим звеном между обществом, социальной средой и человеком, так как, формируясь в процессе жизни в обществе, они и удовлетворены могут быть только в системе общественных, в том числе социально-трудовых, отношений.

Существует множество классификаций потребностей. Чаще всего выделяют врожденные и приобретенные, материальные и нематериальные, физиологические и социальные, духовные потребности.

✍ Задание 3.10. Приведите примеры потребностей в каждой из перечисленных групп.

В основу различных мотивационных теорий положено определение уровня потребностей (от потребности в безопасности к потребностям высшего уровня в самореализации и самоактуализации), их направленности (например, потребности существования, связи и роста) и др. Трудовая деятельность человека, особенно носящая характер совместной работы с другими людьми в рамках организации, позволяет удовлетворить практически все потребности человека.

✍ Задание 3.11. Какие теории мотивации, основанные на рассмотрении взаимосвязи мотивов и потребностей, Вам известны?

Качество трудовой жизни определяется такими характеристиками условий и организации труда, которые наилучшим образом способствуют удовлетворению потребности в реализации трудового потенциала работника. Оно оценивается с позиций самих работников, работодателя и общества в целом с учетом технологических, организационных, эргономических, социальных и психологических факторов.

*Качество рабочего места*¹ – одна из основных составляющих качества трудовой жизни и определяется, с одной стороны, прогрессивностью, устойчивостью рабочих мест, с другой – условиями труда, а также величиной трудового вознаграждения. Выделение характеристик качества рабочего места из всей совокупности характеристик качества трудовой жизни имеет относительно условный характер в связи с различным – широким и узким – значением понятия «рабочее место»: в узком смысле оно обозначает конкретное пространство, где реализуются трудовые функ-

¹ Генкин Б.М. Экономика и социология труда: учебник для вузов. – М.: НОРМА – ИНФРА-М, 2014. – 464 с.

ции, в широком – содержание труда и систему отношений, складывающихся между работниками, работниками и руководителями.

Задача улучшения качества рабочего места предъявляет новые требования к уровню социального управления в трудовых коллективах. Решение этой проблемы ранее было затруднено упрощённым представлением о возможности увеличения конечных экономических результатов за счет технической модернизации производства. При этом недооценивались творческие способности человека и роль социальной среды в активизации человеческого потенциала.

В настоящее время возникла реальная возможность превращения каждого трудового коллектива в субъект деятельности, активно воздействующий на формирование и функционирование социально-экономической среды организации. С этой точки зрения сам коллектив способен изменить социальные условия своей жизнедеятельности, влиять на содержание труда, совершенствовать управление, в соответствии с коллективными и индивидуальными потребностями создавать достойную социальную среду, способствующую выявлению и раскрытию его трудового потенциала.

В практике деятельности отечественных организаций к настоящему времени накоплен значительный опыт мер, способных улучшить качество трудовой жизни. Они могут быть сгруппированы по направлениям:

1) повышение гибкости занятости, что находит свое выражение, в частности, во внедрении новых форм организации труда и рабочего времени в интересах работников;

2) демократизация трудовой жизни путем внимательного рассмотрения предложений работников, широкого внедрения согласительных процедур, участия в принятии решений;

3) адекватное и справедливое вознаграждение за труд при отсутствии какой-либо дискриминации.

Повышение «гибкости» трудовой жизни. Большое внимание в концепции качества трудовой жизни уделяется вопросам организации труда и рабочего времени. Если раньше проблема рабочего времени рассматривалась с количественной точки зрения и цель состояла в его сокращении, то сегодня на повестке дня стоит задача повышения гибкости трудовой жизни – нахождения оптимального распределения времени между трудом и досугом, кото-

рое удовлетворяло бы потребности отдельного человека и общества в целом.

К числу основных практических мероприятий, направленных на повышение гибкости трудовой жизни, относятся:

- так называемый свободный рабочий день, предполагающий фиксированное начало дня и его окончание по мере выполнения дневной нормы;

- скользящий график работы, где нижний и верхний пределы рабочего дня могут в известных рамках определяться самими трудящимися;

- «альтернативное расписание», при котором трудящиеся могут выбирать в пределах недели или декады месяца определенные режимы рабочего времени, предлагаемые администрацией;

- четырех-, трехдневная рабочая неделя, предполагающая отработку недельного норматива в течение трех-четырех, а не пяти дней, как обычно.

К числу основных результатов введения новых форм организации рабочего времени относятся следующие: повышение эффективности работы персонала и оборудования, снижение числа невыходов на работу, ликвидация сверхурочной работы, улучшение условий найма, значительное сокращение текучести кадров, повышение удовлетворенности трудом, решение проблем трудящихся с детьми, самопланирование рабочего времени и времени досуга, улучшение транспортных условий проезда на работу и с работы.

Демократизация трудовой жизни связана с решением целого ряда стратегических вопросов. Развитие производственной демократии является стратегической задачей функционирования организации, позволяющей решить следующие проблемы:

- обеспечить трансформацию форм занятости;
- совершенствовать систему управления организацией;
- снизить напряженность в системе социально-трудовых отношений.

В этом направлении работы можно предпринять следующее:

- совместные консультации работодателя и работников (непосредственно или через сформированные ими органы) по широкому кругу вопросов;

- представительство работников в органах управления организацией;

– участие работников в принятии решений (как индивидуально, так и коллективно) в сфере их компетенции.

Адекватное и справедливое трудовое вознаграждение прямо и непосредственно определяет удовлетворенность работников. Обеспечение этой цели представляет собой достаточно сложную задачу, поскольку при ее решении необходимо учитывать большое число факторов как экономического, так и социального плана. Основные принципы, лежащие в основе адекватного и справедливого вознаграждения работников, таковы:

– соответствие величины трудового вознаграждения общепринятым стандартам обеспеченности для данного региона, а также – насколько это возможно – индивидуальным представлениям самого работника;

– достаточно устойчивая связь размера заработной платы с результатами труда конкретного работника, подразделения, а также экономического положения организации в целом;

– согласование форм вознаграждения с коллективами работников при максимально возможном учете их пожеланий;

– равная оплата труда работников различного пола, национальности, политических убеждений;

– прозрачная схема определения величины трудового вознаграждения;

– возможность увеличения вознаграждения в ходе карьерного роста для максимально большого количества работников.

Все направления повышения качества трудовой жизни тесно связаны друг с другом. Одновременная работа, связанная с решением всего комплекса проблем, позволяет повысить удовлетворенность работников трудом в организации.

Удовлетворенность трудом (работой) – *представляет собой многомерную характеристику и отражает обобщенные ощущения человека от своего труда.*

Удовлетворенность трудом определяется различным образом: как комплекс чувств и эмоций, возникающих у работника в процессе труда и при оценке результатов работы, эмоционально-оценочное отношение к различным аспектам деятельности, установка или сочетание ряда взаимосвязанных установок, мотив.

☞ Наиболее точное определение данного понятия дано А.Л. Свенцицким: «удовлетворенность трудом следует относить к психическим состояниям, вызванным определенным соотношением между уровнем притязаний работника и реальными возможностями их осуществления в процессе трудовой деятельности»¹.

Как можно видеть, все определения удовлетворенности трудом являются, по своей сути, психологическими, так как при этом рассматривается чувственная, эмоционально-волевая сфера личности. В этом смысле удовлетворенность трудом является индивидуально-психологической характеристикой личности.

Однако истоки удовлетворенности трудом лежат в системе социальных установок, диспозиций, формируемых у человека в процессе социализации. Удовлетворенность трудом имеет положительную или отрицательную динамику, в том числе в результате воздействия социальной среды организации. Кроме того, удовлетворенность трудом может выступать характеристикой целостного состояния группы или коллектива. Это выявляет социальную обусловленность данной характеристики.

Степень удовлетворенности трудом зависит от множества факторов, как внешних, так и внутренних по отношению к человеку. В концепции всеобщего управления качеством (TQM) выделяются три основные группы:

- факторы социальной среды;
- факторы, связанные с самой работой;
- индивидуально-психологические особенности работника.

Все факторы взаимодействуют друг с другом, обладая свойствами усиливать действие одних или ослабевать действие других. Однако при всем разнообразии факторов и различной направленности их влияния на человека выделяется группа характеристик работы, от которых достаточно устойчиво зависит степень удовлетворенности трудом.

1. *Содержание труда.* Люди предпочитают выполнять работу, дающую им возможность в наибольшей степени использовать свои умения и способности, предоставляющую свободу действий. Наличие элементов «вызова» в работе, таких как творческое начало, возможность использования индивидом своих оригиналь-

¹ Свенцицкий А.Л. Удовлетворенность персонала организации своей работой. Психология работы с персоналом в трудах отечественных специалистов / сост. Л.В. Винокуров. – М., 2001. – 512 с.

ных или уникальных способностей, сложность заданий и т.п., приводят к повышению удовлетворенности трудом.

2. *Чувство социальной значимости.* Человеку необходимо осознавать, что его труд не только способ заработка, что он востребован в обществе, приносит пользу людям.

3. *Уважение к организации-работодателю.* Для многих людей очень важна престижность места работы, принадлежность к известной и уважаемой в обществе организации.

4. *Оплата труда.* Если работники видят, что система оплаты справедливо связана с их индивидуальным уровнем профессиональных умений и навыков, то, скорее всего, они будут удовлетворены. Ключевым моментом, способствующим удовлетворенности работой, является не абсолютное количество денег, а чувство справедливости. Удовлетворенность оплатой труда зависит не только от связи уровня оплаты с результатами и достижениями, но и от того, как это воспринимает сам человек.

5. *Внезарплатные виды дохода.* Выбирая организацию, люди ориентируются не только на заработную плату, но и на наличие и полноту так называемого «социального пакета», то есть дополнительные виды льгот и услуг, которые организация предоставляет своим работникам. В подобный пакет могут входить приобретение жилья или выделение ссуд, дополнительное медицинское страхование, оплата обучения и повышения квалификации, бесплатное питание, компенсация транспортных расходов при проезде на работу и с работы, дотации на оплату жилья и коммунальных услуг, предоставление современных средств связи (мобильный телефон, Интернет), предоставление путевок на санаторно-курортное лечение сотрудникам и их детям и др.

6. *Перспективы роста и развития.* Стремление к должностному росту для человека естественно, но в данном случае речь идет не только о карьере как перспективе занять более высокую должность и зарабатывать больше. Человеку в профессиональной деятельности свойственно желание решать более масштабные задачи, обладать большими полномочиями и нести ответственность, иметь неограниченные возможности к самореализации.

7. *Отношения с непосредственным руководителем.* Для многих людей руководитель олицетворяет организацию, уважение или неуважение к своему начальнику, благополучие отношений с

ним – существенный психологический фактор удовлетворенности трудом.

8. *Коллеги.* В труде удовлетворяется потребность в значимых социальных контактах, принятии и уважении, а потому наличие дружественных взаимоотношений в коллективе ведет к увеличению удовлетворенности трудом.

9. *Чувство стабильности, защищенности, уверенность в завтрашнем дне.* Этот параметр особенно важен при выборе работы именно сейчас в нашей стране, когда экономическая и политическая нестабильность воспринимается как норма жизни. Люди, как правило, хотят работать в стабильных компаниях, которым не грозит разорение, а им самим, как следствие, – безработица.

10. *Комфортность рабочей среды.* Комфортность рабочего места способствует повышению качества работы. Сотрудники предпочитают удобную и неопасную для здоровья рабочую среду. Большинство людей предпочитают работать относительно близко к дому, в чистом помещении, оснащенном современным оборудованием. Кроме того, важным условием является возможность работников самостоятельно управлять своим рабочим временем и иметь необходимое время для отдыха.

11. *Организационная культура.* Значение организационной культуры для сотрудников определяется тем, что она способствует организационной идентичности, определяя представление о компании, ее ценностях, принципах. Этический климат организации задает нормативную систему взаимоотношений. Люди выбирают такую организацию, где приоритет отдается гуманистическим ценностям и идеалам, царит дух взаимного уважения и сотрудничества. Работа в коллективе с высоким уровнем организационной культуры способствует обучению и личностному росту сотрудников, повышает степень их удовлетворенности характером и условиями труда¹.

Рассмотренные характеристики работы, влияющие на удовлетворенность трудом, по своему содержанию совпадают с перечисленными выше составляющими качества трудовой жизни. Таким образом, удовлетворенность трудом взаимосвязана с качест-

¹ Дэвис К., Ньюстром Д.В. Организационное поведение. – СПб., 2000. – 448 с.

вом трудовой жизни: повышение удовлетворенности трудом приводит к улучшению качества трудовой жизни и, в конечном счете, способствует росту качества жизни.

Выводы

1. Социальная среда организации является одновременно предметом, объектом управления, а также частью социальной сферы общества. Социальная среда организации, являясь многокомпонентным понятием, включает в себя множество составляющих и имеет сложную структуру.

2. На социальную среду организации существенное влияние оказывает система внешних и внутренних факторов.

3. От качества социальной среды организации зависит степень удовлетворенности трудом работников и восприятие ими качества трудовой жизни.

4. В основе качества трудовой жизни лежат характеристики условий и организации труда, которые позволяют реализовать в полном объеме трудовой потенциал работника.

Контрольные вопросы и задания

1. При анализе условий труда какие характеристики следует учитывать? Что может служить показателями оценки условий труда как благоприятных или неблагоприятных?

2. Сравните понятия «морально-нравственный климат в коллективе» и «социально-психологический климат организации», что в них общего?

3. Какие меры социальной защиты, установленные законодательством для работников организаций, вам известны?

4. Сравните понятия «социальная среда» и «социальный потенциал» организации. Что является принципиально различным?

5. По каким характеристикам социального потенциала можно сравнивать между собой различные организации?

6. Дайте определения понятий «качество жизни» и «качество трудовой жизни». Как они соотносятся между собой?

7. Как влияет качество рабочего места на качество трудовой жизни? Приведите примеры.

8. Какие меры по улучшению качества трудовой жизни Вы можете предложить?

Список рекомендуемой литературы

Основная

1. Ворожейкин, И.Е. Управление социальным развитием организации: учебник / И.Е. Ворожейкин. – М.: ИНФРА-М, 2001. С. 10–17.
2. Генкин, Б.М. Экономика и социология труда: учебник для вузов / Б.М. Генкин. – М.: Издательская группа НОРМА – ИНФРА-М, 2014. С. 21–44.
3. Захаров, Я.А., Кузнецов, А.Л. Управление социальным развитием организации: учебник / Я.А. Захаров, А.Л. Кузнецов. – М.: ИНФРА-М., 2006. С. 42–57.

Дополнительная

1. Ларионов, И.К. Стратегия социального управления: учебник / И.К. Ларионов. – М.: Дашков и К, 2004. С. 316–366.
2. Свенцицкий, А.Л. Удовлетворенность персонала организации своей работой. Психология работы с персоналом в трудах отечественных специалистов / А.Л. Свенцицкий; сост. Л.В. Винокуров. – М., 2001. С. 38–65.
3. Доклад о человеческом развитии в Российской Федерации. 2014 г. / под ред. Л.М. Григорьева, С.Н. Бобылева. – М.: Аналитический центр при Правительстве Российской Федерации, 2014. – 204 с.

Глава 4. СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ СОЦИАЛЬНЫМ РАЗВИТИЕМ ОРГАНИЗАЦИИ

«Современные предпринимательские организации выполняют важную роль – поддержание достойной жизни членов общества...»

К. Мацусита

4.1. Системный подход к управлению социальным развитием организации

Пример развитых стран, ставших передовыми в области внедрения достижений научно-технического прогресса в деятельность организаций, и опыт российских организаций, добившихся высокой эффективности труда, показывает, что такие результаты могут быть обеспечены созданием научно обоснованной *системы управления социальным развитием организации*.

! Как известно, любая система представляет собой совокупность взаимосвязанных компонентов, эффект от действия которых (так называемый «системный эффект») превышает суммарное действие отдельных ее компонентов. Сложные системы (а управленческие системы относятся к сложным) состоят из подсистем, которые, в свою очередь, включают элементы различной структуры.

NB Система управления социальным развитием организации включает следующие компоненты:

– *информационное обеспечение*, которое представляет собой подсистему социальных индикаторов социальной ситуации в организации, а также подсистему сбора и обработки информации, необходимой для постановки обоснованных целей, стратегического и текущего планирования социального развития, оценки эффективности управления;

– *организационное обеспечение* составляет подсистема менеджмента трех уровней:

- 1) руководители высшего и среднего звена управления организацией,
- 2) специалисты в сфере управления социальными процессами, входящие в структурные подразделения и социальные службы организации и наделенные компетентностью для решения социальных проблем,
- 3) общественные объединения работников и их органы, вовлеченные в деятельность по социальному развитию организации;

– *материальное обеспечение* правильнее назвать ресурсным, так как оно включает в себя финансовые ресурсы, позволяющие достичь

улучшения социальных показателей в планируемой перспективе, и материально-технические ресурсы, предназначенные для организации социально ориентированной деятельности;

– *нормативно-правовое обеспечение* включает подсистему локальных нормативных актов, создающих правовую основу для управления социальным развитием.

В систему управления социальным развитием организации следует отнести *совокупность способов воздействия* на факторы социальной среды, позволяющую достигать поставленных социальных целей. Среди них особо следует выделить средства воспитательного характера, преследующие цель повышения уровня мотивации управленческого и других категорий персонала как субъектов управления социальным развитием, и направленные на развитие экономической состоятельности, воспитание чувства социальной ответственности за уровень благосостояния, так как социальная ориентированность субъектов управления социальным развитием организации составляет его ценностно-мотивационную основу (рис. 4.1).

Социально ориентированная культура управления ограничивает действие рыночных отношений и включает частично «социальный фактор» в механизм регулирования, способствует раскрытию творческого потенциала человека. Она характеризуется не только правовым, административно-командным, информационно-аналитическим типом регулирования, но и включением социальной мотивации в виде высокой социальной защиты своих сотрудников, мотивации их труда и всей жизнедеятельности. В основе данной управленческой культуры лежат принципы гуманизма и защиты человека как высшей ценности.

Социальная культура становится важнейшим элементом общей культуры управления общественными процессами.

Сложные системы управления, к которым относится и управление социальным развитием, всегда делятся на две основные подсистемы: управляющую (руководство) и управляемую (исполнители), каждую из которых можно, в свою очередь, рассматривать как самостоятельные системы с присущими им подсистемами и элементами.

Основными структурными элементами управления каждой постоянно действующей системой являются субъект и объект управления.



Рис. 4.1. Компоненты системы управления социальным развитием организации

Субъект управления – это структурно обозначенные объединения людей (подразделения, службы) и руководители на персональном уровне, наделенные управленческими полномочиями и осуществляющие управленческую деятельность – руководитель, менеджер, общественные организации.

Объект управления – это отдельные люди или группы, а также социальные процессы и отношения, на которые направлены воздействия субъекта управления. Объект управления можно рассматривать в двух аспектах: элементарно-структурном (как совокупность людей) и функциональном (как определенное поведение индивидов и групп людей).

Особенность управляемых объектов в том, что они обладают самоактивностью, адаптивностью к условиям и факторам природного и социального бытия, самоуправляемостью своей жизнедеятельностью и развитием. В результате в системном взаимодействии не только субъекты влияют на объекты, но и последние существенно влияют на субъекты управления.

В процессе управления между субъектом и объектом складываются определенные отношения. Но у социальных систем есть своя особенность, взаимодействие в них строится по типу «человек – человек», то есть отношения носят субъект – субъектный характер. Это относится не только к отдельным людям в структурах «начальник – подчиненный», но также к коллективным субъектам, в роли которых выступают объединенные общей задачей группы людей.

Управленческие отношения как необходимый механизм управления имеют свою структуру и достаточно разнообразны, так как разнообразными являются конкретные цели управления социальным развитием. Управленческие отношения подразделяются на вертикальные и горизонтальные, формальные и неформальные. Вертикальные – это отношения подчиненности, субординации. Горизонтальные отношения – это отношения координации, между равными, независимыми объектами. Это могут быть отношения «субъект – объект» в процессе совместной деятельности, а также отношения «объект – объект» в общей деятельности, например, при выполнении приказа субъекта управления.

Следует учитывать и то, что наряду с установленными формальными (официальными) отношениями в процессе управления между ее участниками могут возникать неформальные (неофициальные) отношения.

Неформальные отношения возникают добровольно или спонтанно на основе личных контактов и не зависят от властных полномочий. Оба этих вида отношений следует учитывать, так как от состояния неформальных отношений в коллективе сотрудников во многом зависит устойчивость его формальной структуры, эффективность и конечный результат деятельности.

Кроме субъекта, объекта и управленческих отношений, элементами системы управления являются *цели*, определяющие ее направленность; *механизмы управления* (методы, способы, технологии); *«обратная связь»* – совокупность показателей, отражающих динамику изменения социальной среды.


Сущность управления социальным развитием организации составляет *воздействие*, которое обладает следующими признаками:

- преобладает социальное целеполагание;
- в основе лежат общечеловеческие ценности;
- осуществляется через специально подготовленных людей;
- выходит за пределы трудовых отношений;
- имеет избирательный характер (направлено на конкретные потребности и интересы работников);
- всегда существует в рамках взаимодействия.

Таким образом, управление социальным развитием организации можно представить как процесс целенаправленного воздействия «субъекта», в качестве которого выступают руководители организации, специалисты соответствующих подразделений и служб, на «объект» – различные категории персонала и отдельных работников (рис. 4.2). В управлении социальным развитием воздействие направлено на социальные потребности и ожидания работников, их социальное положение и социальную позицию, которые изменяются вследствие применения адекватных механизмов воздействия. Учет этих изменений, отражающийся на качестве труда, социальной и кадровой ситуации в организации, будет свидетельствовать об эффективности всей деятельности по управлению социальным развитием.



Рис. 4.2. Модель управления социальным развитием организации


 **Задание 4.1.** На основании описания структурных элементов и схемы процесса управления попытайтесь дать определение управления социальным развитием организации.

Системный подход к управленческой деятельности предполагает оценку ее эффективности. Принципами оценки эффективности функционирования любой системы являются объективность и достоверность, совокупный, интегральный характер, количественная определенность.

Оценка эффективности управления представляет самостоятельную проблему, к решению которой существуют различные подходы: первый подход основывается на сопоставлении величины полученного эффекта и суммы затрат, обусловивших этот эффект (оценка результативности функционирования системы). Второй подход заключается в соотношении конечного полезного результата, образовавшегося в процессе функционирования той или иной системы, к результату, заранее заданному в соответствии с поставленной целью (оценка степени достижения цели функционирования системы).

Оценка эффективности управления может производиться не только сопоставлением характеристик ситуации в организации «до внедрения системы» и «после внедрения системы», а также сравнением деятельности «без системы» и «с системой». Такая оценка производится на основе статистических методов, исходя из объема, полноты, качества и своевременности выполнения функций управления.

Несмотря на различия в подходах практически все исследователи в феномене эффективности управления выделяют несколько составляющих: экономическую, социальную, организационную, экологическую и др.

 Так, Р. Марр и Г. Шмидт определяют социальную и экономическую эффективность следующим образом: «экономическая эффективность означает достижение целей организации (производство товаров и оказание услуг) путем использования сотрудников по принципу экономичного расходования ограниченных средств, а социальная эффективность реализуется в виде исполнения ожиданий, потребностей и интересов сотрудников».

По их мнению, социальную эффективность определяют следующие факторы:

– внутриорганизационные: формальная и экономическая структура организации, социальная политика, профессионально-квалификационный состав персонала;

– промежуточные переменные: человеческие ресурсы организации, организационный климат, методы принятия решений, уровень доверительности к руководству, способы стимулирования и мотивации деятельности, степень удовлетворенности трудом персонала;

– результирующие переменные: рост или падение производительности труда и прибыли, качество услуг и др.¹.

Применяя данные подходы к оценке эффективности системы управления социальным развитием организации, можно провести совокупный анализ экономической составляющей эффективности, определяемой сравнением затрат и результатов по каждому направлению деятельности, организационной составляющей эффективности, которая заключается в оценке способности быстрого реагирования на изменения в организации, и социальной составляющей эффективности, характеризующейся качеством социальных процессов и отношений в организации². Последняя представляет для нас особый интерес, поскольку именно социальные процессы и отношения являются предметом управления социальным развитием организации.

К показателям социальной эффективности системы управления следует отнести такие критерии, как

- ответственное отношение работников к порученному делу;
- снижение текучести кадров;
- повышение удовлетворенности условиями труда работников;
- снижение профессиональной заболеваемости и производственного травматизма;
- рост удовлетворенности «социальным пакетом»;
- рост уровня материального благосостояния персонала;
- повышение уровня обеспеченности жильем;
- отсутствие конфликтов, жалоб и претензий работников к руководству,
- уменьшение в целом социальной напряженности в коллективе.

 **Задание 4.2.** Составьте схему составляющих и показателей эффективности управления.

¹ Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики / под науч. ред. Р. Марра, Г. Шмидта. – М.: Изд-во Моск. ун-та, 1997. – 480 с.

² Никитина, И.А. Эффективность систем управления персоналом. – СПб.: СПбГИЭА, 1998. – 119 с.

Поскольку эффективность – это интегральная и структурированная характеристика деятельности организации, комплексно отражающая успешность и соответствие целям, миссии организации, то необходимо рассматривать влияние эффективности управления социальным развитием организации на эффективность управления персоналом и организацией в целом. Оценить это влияние можно с помощью следующих критериев:

- улучшение показателей деятельности организации как отражение повышения качества трудовой деятельности работников;
- улучшение кадровой ситуации;
- улучшение социального положения персонала.

Улучшение показателей деятельности организации выражается в выполнении планов, финансовой стабильности, росте удовлетворенности клиентов качеством товаров и услуг и репутации в целом.

Улучшение кадровой ситуации проявляется в снижении текучести персонала; изменении структуры занятости (соотношении штатного состава и совместителей, работающих на полную ставку и частично занятых); изменении половозрастной структуры работников; динамике показателей квалификации работников и др.

При оценке динамики кадровой ситуации показатели сравнивают с аналогичными за определенный период деятельности. Так, уменьшение коэффициента текучести кадров характеризует кадровую ситуацию с точки зрения стабильности кадрового состава; на этот показатель, среди прочих факторов, оказывает влияние спектр социальных услуг; изменение структуры занятости кадрового состава в сторону увеличения числа штатных работников, работающих на полную ставку, отражает повышение удовлетворенности, в том числе системой социальных льгот и гарантий, на увеличение доли молодежи в составе персонала влияет предоставление жилья и т.д.

Однако эти показатели не отражают изменение социальных параметров коллектива, и их следует дополнить такими индикаторами, характеризующими состояние здоровья работников, как число сотрудников с хроническими заболеваниями и количество нерабочих дней по временной нетрудоспособности; число работников, пользующихся социальными услугами; оценка удовлетво-

ренности различными аспектами труда, социальными программами и др.

Оценка эффективности управления социальным развитием, помимо объективных показателей, может основываться и на субъективных мнениях работников. Так, рост материального благосостояния персонала можно оценить как по увеличению заработной платы работника, так и по его субъективной оценке уровня своего дохода и качества жизни, об увеличении числа привлеченных сотрудников можно судить на основе мнения экспертов, руководителей и на основе снижения текучести кадров, увеличения трудового вклада, роста инициативности работников.

Показателями роли и значения управления социальным развитием организации могут выступать динамика финансовых затрат на социальные мероприятия и их доля в общих затратах на персонал. Динамика затрат показывает, как изменяется роль социальных мероприятий, какие из них оказываются приоритетными, какое внимание руководство организации уделяет социально ориентированной деятельности по сравнению с другими направлениями кадровой работы.

! Оценка эффективности системы управления социальным развитием может проводиться как в форме самооценки, так и внешней оценки методом экспертного анализа и социального аудита.

*Под **социальным аудитом** понимается общественная оценка социальных обязательств, добровольно взятых на себя организацией.*

В качестве критериев для самооценки могут выступать критерии, рекомендованные для изучения сложившейся в организации системы качества. Как правило, в их число входят критерии, связанные с ролью руководства и политикой в области.

– понимания и предвидения потребностей и ожиданий персонала (в профессиональном и межличностном общении и обмене информацией, в дополнительной социальной защите, обратной связи, реализации творческой активности и др.);

– повышения удовлетворенности гарантиями занятости, условиями и организацией труда, оснащения рабочего места, отношениями в коллективе, отношением со стороны руководства, ра-

бочей обстановкой в целом, системой питания и медицинского обслуживания, ролью и репутацией организации в местном и профессиональном сообществе;

- признания и поощрения усилий и заслуг работников;
- улучшения качества подготовки специалистов.

При проведении социального аудита можно опираться на показатели, разработанные для Всероссийского конкурса «Российская организация высокой социальной эффективности» и конкурсов на различных уровнях (региональном, отраслевом) «Социальная эффективность и развитие социального партнерства».

Всероссийский конкурс «Российская организация высокой социальной эффективности» проводится с 2000 года. Его цель - привлечение общественного внимания к важности решения социальных вопросов на уровне организаций и позволяет выявить лучшие социальные проекты, способствует созданию позитивного социального имиджа.

Номинации конкурса сформулированы в соответствии с приоритетными задачами социальной политики: «За создание и развитие рабочих мест», «За развитие кадрового потенциала», «За формирование здорового образа жизни», «За участие в решении социальных проблем территорий и развитие корпоративной благотворительности» и др.

В 2015 году в федеральном этапе конкурса приняли участие 350 организаций-победителей региональных этапов по 12 номинациям из 59 субъектов. 40 организаций стали победителями и призёрами.

В число таких показателей входят, как правило, основные экономические показатели деятельности организации, а также занятость и повышение квалификации, предоставление работникам социальных гарантий, в том числе, выплаты социального характера, осуществленные сверх объемов, установленных законодательством: материальная помощь работникам, пенсионерам, молодым ученым; затраты на спортивно-оздоровительные мероприятия, оздоровление работников и членов их семей в санаториях-профилакториях; предоставление работникам жилья и др.

Одним из методов социального аудита можно считать введение Постановлением Росстата № 83 от 19 ноября 2005 г. формы 1-КД ежегодной государственной статистической отчетности «Сведения о заключении коллективных договоров». Согласно

данной форме юридические лица – коммерческие и некоммерческие организации всех форм собственности, их обособленные подразделения представляют отчет о наличии коллективного договора, в том числе прошедшего уведомительную регистрацию, срока его заключения, численности работников, охваченных коллективным договором.


Рассмотренные методы, критерии и показатели составляют методологический подход к оценке эффективности системы управления социальным развитием организации (рис. 4).

В сфере социального управления эффективность является ключевым фактором, оправдывающим применение конкретных форм и методов деятельности.

4.2. Цели и функции управления социальным развитием

Цели управления социальным развитием

В системе управления социальным развитием организации важнейшее значение имеет цель социального развития.

 В трактовке понятия «цель» у исследователей не достигнуто полного согласия. Философ Гегель В.Ф. дает такое определение: «Цель есть ... субъективное понятие, существенное стремление и влечение как положить себя во вне»¹.

По мнению специалистов-кибернетиков, утверждение, что система стремится к цели, означает, что ее действия сводят к минимуму рассогласований между наличным состоянием или величиной на выходе и некоторым заданным состоянием. Этому состоянию соответствует величина, обозначаемая термином «цель».

Психологи считают, что цель – «осознание, то есть выраженное в словах предвосхищение будущего результата действия»².

Известный экономист Э.М.Коротков определяет цель как идеальный образ желаемого, возможного и необходимого состояния управляемой системы³.

¹ Гегель В.Ф. Наука логики. Соч. Т. 4. – М., 1939. – С. 189.

² Психологические механизмы целеобразования. – М., 1997. – С. 5.

³ Коротков Э.М. Концепция менеджмента: учеб. пособие. – М., 1996. – С. 64.

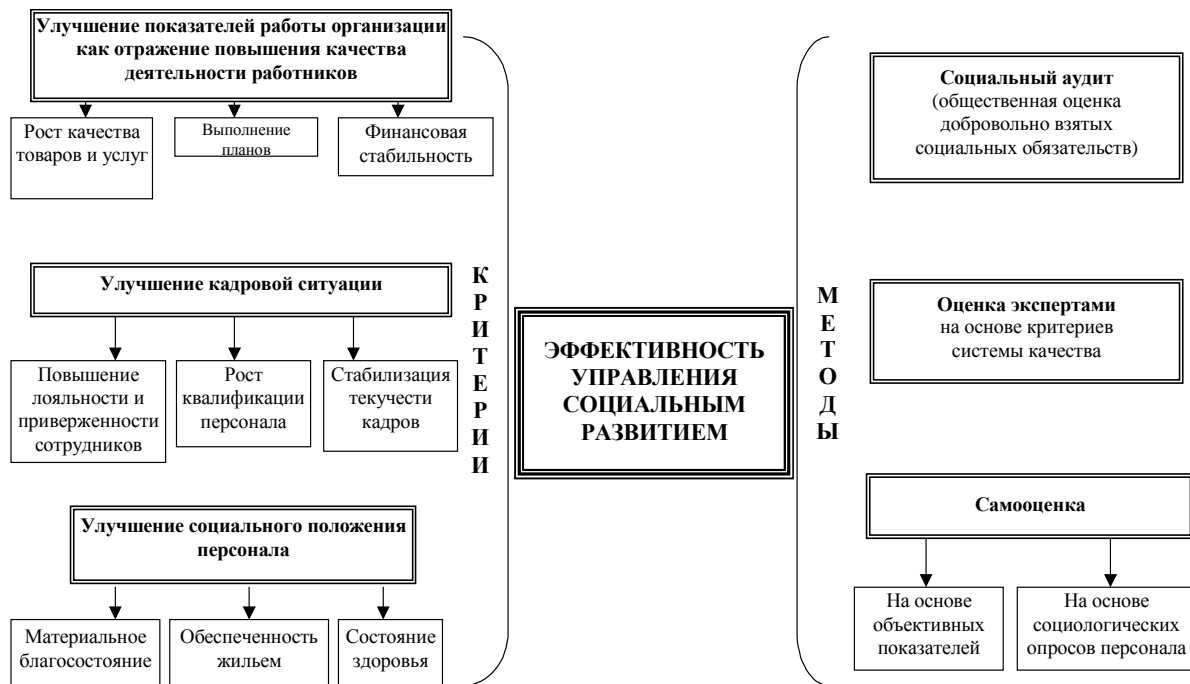


Рис. 4.3. Методологический подход к оценке эффективности управления социальным развитием

В процессе управления организацией цели призваны отражать основные направления деятельности и конкретизировать, уточнять работу на каждом этапе функционирования и развития.

Цели являются для организации и ее членов ориентиром, мобиливающим фактором в конкурентной борьбе с другими организациями, способствуют координации действий и поступков в интересах миссии и общей стратегии.

☑ В специальной литературе цели классифицируются по разным основаниям. А.И. Пригожин различает цели-задания, цели-ориентиры, цели-системы. Под целями-заданиями он понимает объективные требования рынка, планы, поручения, задаваемые организации высшей организационной системой. Цели-ориентиры выражают общие и индивидуальные интересы работников, реализуемые через организацию. Они могут иметь конкретное содержание: получение того или иного вознаграждения, завоевание ведущего места на рынках и т.п. К целям-системам А.И. Пригожин относит те, которые обеспечивают выживание организации в меняющихся условиях внешней среды.

Эти три вида целей являются базовыми; достижение их связано с появлением множества вторичных, производных целей: повышения качества продукции, улучшения условий труда, быта, укрепления дисциплины и др.¹

В.Р. Веснин предлагает несколько иной набор целей и их классификацию. По степени важности для организации выделяются стратегические и тактические цели; по содержанию цели могут быть экономическими, социальными, научными и техническими; по сфере реализации – административными, производственными, финансовыми; по направленности – внутренними и внешними; по характеру формулировки – качественными и количественными; по ориентированности – промежуточными и конечными. По уровню иерархии цели могут относиться к организации (общие) или к ее отдельным подразделениям.

В условиях демократизации управления общие цели организации определяются коллективно в процессе обсуждения представителей коллектива и профсоюзов (если речь идет о социальных целях). Цели подразделений разрабатываются их руководи-

¹ Пригожин А.И. Современная социология организаций. – М., 1995. – С. 54–56.


телями с приглашением представителей первичных коллективов. Обычно они являются конкретизацией общих целей и охватывают средне- и краткосрочный период.

Специфические цели подразделений могут соответствовать общим целям организации, но могут и противоречить друг другу. В связи с этим возникает необходимость их координации и согласования.

✍ Задание 4.3. Составьте схему, отражающую классификацию целей организации.

Таким образом, в организации формируется система целей, отражающая их взаимосвязь и взаимообусловленность. Она носит иерархический характер: цели низшего уровня вытекают из целей высшего уровня, подчинены им.

Наиболее часто целью развития организации (прежде всего, коммерческой) считают получение прибыли. Традиционными направлениями для извлечения большей прибыли являются экономия всех видов ресурсов, рационализация системы управления и рост организации. Между тем прибыль, как правило, выступает лишь предпосылкой развития.

 Стратегические цели организации должны включать в себя общественные цели, коррелировать с ними. Та организация, которая справляется с этим лучше других, получает и большую прибыль. «Тот, кто наилучшим образом служит обществу, – считает известный японский предприниматель К. Татеиси, – выгадывает больше всех»¹.

С приближением общества к информационной эпохе существенно возрастает роль личности во всех сферах жизнедеятельности. Личность становится активно действующим субъектом новых общественных отношений, а значит, и субъектом социального развития на уровне организаций. Не случайно центр тяжести совер-

¹ Цит по: Оучи У. Методы организации производства: японский и американский подходы / сокр. пер. с англ. – М.: Экономика, 1984. – 183 с.

шенствования экономических отношений смещается в сторону социальных ориентиров, а существование и успешность организаций зависят от развития ее социальной среды.

В настоящее время сложились два основных подхода к целеполаганию:

- повышение эффективности производства с помощью управления социальными факторами;
- обеспечение условий для всестороннего и гармоничного развития личности.

Оба подхода верны, но только отчасти. Первый подход предусматривает повышение эффективности производства за счет активизации человеческой деятельности, что ведет к подчинению интересов человека и общества производству, а не наоборот.

Второй подход, сформированный под воздействием идеологических парадигм, в частности основного экономического «закона социализма» – развитие общества направлено на обеспечение условий всестороннего и гармоничного развития личности, оставляет без внимания то, что главным условием осуществления «закона социализма» является повышение эффективности производства.

В современных условиях необходима гуманизация целей развития организации. В их основу следует положить представление о ценности личности, уважение к человеку, признание приоритетной роли работника как интеллектуального актива организации. На первый план должны быть выдвинуты социальные цели:

- обеспечение возможностей для повышения доходов;
- постоянное улучшение сервиса и комфорта рабочей среды, укрепление здоровья людей (физического и нравственного);
- создание условий для саморазвития и творческого совершенствования личности;
- предоставление широких перспектив для самореализации в труде;
- обеспечение высокого качества жизни работающим и пенсионерам.

NB В постановке целей в настоящее время активно применяется SMART-технология, предполагающая, что формулирование цели должно основываться на следующих принципах:

- цель должна быть конкретной (Specific),
- измеримой (Measurable),
- контролируемой (Accountable),

- достижимой (Realistic),
- иметь срок выполнения (Time-oriented).

Конкретность цели предполагает создание точного образа результата деятельности. Чем полнее представлен в цели результат, тем конкретнее цель. Именно этот принцип позволяет отличить цель от лозунга, так как в лозунгах зачастую используются слова «совершенствоваться», «повыситься», «активизировать» и т.п. Конкретность цели – это также ее специфичность, то есть принадлежность определенной сфере, виду управленческой деятельности.

Измеримость и контролируемость цели требует наличия показателей (количественных и качественных), позволяющих «увидеть» достижение цели или контролировать степень приближения к ней.

Реалистичность цели означает, с одной стороны, ее сложность, содержание в ней вызова, делающего цель привлекательной, но требующей приложения усилий (в этом смысле иногда говорят о цели как своеобразной мечте, к которой надо стремиться), с другой стороны, возможность ее достижения. При этом для достижения цели должен быть определен срок или намечены этапы деятельности и определены периоды, тогда цель будет отвечать принципу временной ориентации.

Исходя из этих требований, сформулируем основную цель управления социальным развитием организации: создание благоприятной социальной среды, обеспечивающей удовлетворение потребностей человека и повышение качества жизни.

✍ Задание 4.4. *Применяя SMART-технология, сформулируйте одну из подцелей управления социальным развитием организации.*

Функции управления социальным развитием

! Содержание любого вида управленческой деятельности находит свое конкретное воплощение в выполняемых функциях. При этом имеются в виду не общие функции, – *планирование, организация, мотивация и контроль*, являющиеся универсальными для управления, где бы оно не осуществлялось (в управлении производством, войсками, учебным процессом и др.), а функции,

именуемые конкретными или специальными, набор которых различен в зависимости от специфики объекта управления. Так, экономическое управление производством складывается из таких конкретных функций, как организация материально-технического снабжения, маркетинговых исследований и сбыта продукции, финансовой деятельности и т.д.

Управление развитием социальной сферы складывается из своих, присущих данному виду деятельности, функций. Их система определяется совокупностью явлений и процессов, образующих объект рассматриваемой разновидности управленческой деятельности.

Все процессы социальной сферы – идет ли речь об обществе в целом или небольших организациях, трудовых коллективах – можно свести в следующие три группы, которым соответствуют три группы конкретных функций управления социальным развитием:

- 1) изменения в условиях труда и жизни людей, к которым приводит решение их социальных проблем;
- 2) формирование и развитие социальных качеств людей и обусловленные этим изменения в их образе жизни;
- 3) формирование и развитие социальных общностей на основе отношений партнерства и взаимной ответственности.

Прежде всего управление социальным развитием организации направлено на создание благоприятных условий труда и жизни работников и последовательное улучшение этих условий. Тем самым обеспечиваются возможности для удовлетворения социальных потребностей членов трудового коллектива. Соответствующие направления деятельности и образуют *первую группу функций*.

В первой рассматриваемой группе функций следует назвать функцию обеспечения условий, гарантирующих соблюдение трудовых и иных, связанных с ними, прав работников как самую важную. Так, к системе условий жизни людей относится экономическая среда их производственной деятельности – тип собственности, на которой базируется предприятие, организация. В процессе перехода к рыночной экономике происходят существенные изменения в этой области, в частности, связанные с приватизацией предприятия. Этот процесс затрагивает интересы ра-

ботников. Поэтому в качестве самостоятельной должна быть выделена функция обеспечения интересов работников при проведении приватизации предприятий.

Другая не менее важная функция связана с тем, что для удовлетворения своих жизненных потребностей человек должен иметь источник средств существования, возможность получать доход, достаточный для жизни, а в идеале – обеспечивающий достойную жизнь и перспективы последовательного роста. Поэтому среди рассматриваемой группы функций большое значение принадлежит функции создания условий и помощи людям в обеспечении источниками средств к существованию и благоприятных возможностей для повышения их доходов. Применительно к работникам организации это означает обеспечение возможно более полной рациональной занятости и роста заработной платы на основе повышения эффективности труда.

Остальные функции этой группы можно просто перечислить, так как суть процессов изменения тех компонентов системы жизненных условий людей, на которые оказывается воздействие, в особых комментариях не нуждается:

- охрана труда и улучшение его условий;
- обеспечение адаптации людей к меняющейся социально-экономической ситуации;
- развитие социально-бытовой инфраструктуры организации;
- создание и совершенствование условий участия работников в управлении организацией.

Рассмотренная группа функций заключается в изменениях во внешних условиях труда и жизни людей. Вместе с тем, необходимо отметить, что создание благоприятных условий во многом зависит от собственных усилий человека. Поэтому *вторая группа функций* охватывает процессы изменений в самом содержании образа жизни людей и их социальных качествах. К данной группе относятся следующие функции:

- обеспечение роста профессионального, образовательного и культурного уровня людей, что является причиной формирования и следствием удовлетворения соответствующих потребностей;
- обеспечение трудовой дисциплины, соблюдения норм и правил труда, поведения;

– развитие трудовой, общественной, творческой и других видов активности;

– формирование восприимчивости к инновациям, развитие инновационной готовности.

Третья группа функций охватывает целенаправленные воздействия на трудовой коллектив. Предметом управления социальным развитием выступает здесь сам процесс превращения группы людей в коллектив как целостность и процессы его функционирования не как производительной силы, а субъекта социальных отношений. Управление здесь направлено, в частности, на то, чтобы обеспечить социально-психологическую совместимость и сплоченность членов коллектива, повысить уровень социальной зрелости работников, совершенствовать социальную структуру коллектива.

Одна из функций этой группы направлена на создание, развитие и изменение содержания деятельности разного рода общественных структур и объединений работников (профсоюзная организация, совет трудового коллектива, совет акционеров и др.) на основе социального партнерства.

Рассмотренные функции всех трех групп осуществляются в той или иной степени в любой организации. Конечно, в разных организациях деятельность по управлению социальным развитием имеет различный характер; специфика сферы деятельности организации, ее социальной среды и другие характеристики организации накладывают свой отпечаток. Но в любом случае целенаправленная деятельность по управлению социальным развитием организации реализуется посредством перечисленных специфических функций.

✍ Задание 4.5. Составьте схему специфических функций управления социальным развитием организации.

Однако и универсальные функции управления, упомянутые выше, в управлении социальным развитием приобретают свою специфику.

! Так, в период трансформационной экономики в нашей стране существенно изменяется *функция социального планирования*.

При существовавшем ранее директивном планировании организация получала от вышестоящих органов все данные для работы, и задача плановых служб состояла в распределении плановых заданий среди подразделений и контроле за их выполнением. Теперь же руководство организации само отвечает за планирование ее деятельности и организацию работы в соответствии с планом. Более того, особую важность приобретает не только текущее, но и перспективное планирование, определяющее направление развития организации и долгосрочное распределение средств.

Различают следующие виды планирования: нормативное, оперативное и стратегическое. Их суть можно выявить с помощью вопросов. Нормативное планирование отвечает на вопросы, что должны делать и почему, то есть при нормативном планировании следует опираться на законодательно-правовые акты, предписывающие виды, формы, объемы, сроки деятельности. Оперативное планирование отвечает на вопрос, что будем делать и когда (в какое время, какими ресурсами). Стратегическое планирование отвечает на вопрос, что можно сделать и как.

Отличие стратегического планирования от оперативного состоит в принципиально различном подходе к процессу разработки плана. Оперативное планирование строится «от достигнутого» уровня развития, имеющихся в наличии ресурсов (временных, человеческих, материальных, информационных). При стратегическом подходе к планированию вначале определяется тот результат, который необходимо достичь, а затем проводится анализ недостающих ресурсов для достижения намеченной цели и планируется деятельность по обеспечению перехода организации из данного состояния в желаемое.

! *Планирование* в системе управления социальным развитием должно отвечать следующим требованиям:

– во-первых, необходимо планировать деятельность по конкретным социальным программам;

– во-вторых, система показателей, по которым осуществляется планирование, должна прежде всего включать показатели, характеризующие социальную направленность деятельности;

– в-третьих, должны составляться прогнозы развития социальной ситуации, так как в современных условиях неопределенность внешней среды весьма значительна.

Социальное прогнозирование в настоящее время занимает важное место в управлении. Всякое решение предполагает определенное предвидение, поскольку этим решением проектируется действие в будущем. Выбор эффективных решений, особенно стратегического характера, требует верно предвидеть главные направления развития в данной сфере и действовать сообразно с их закономерностями. Прогноз как форма социального предвидения описывает возможную степень достижения тех или иных целей в зависимости от способа действий. В процессе управления прогнозы выполняют ряд функций: ориентировочную, нормативную, предупредительную и др. Значение прогнозов в управлении социальными процессами заключается прежде всего в том, что они выступают предплановыми документами, помогают плановой деятельности, способствуют ее оптимизации.

Одной из функций управленческой деятельности в любой области является контроль за тем, как фактически исполняются управленческие решения. Абсолютно верна мысль, неоднократно высказывавшаяся В.И. Лениным, что главное в управлении – контроль и проверка исполнения.

! *Функция контроля* в управлении социальным развитием организации реализуется в зависимости от различных сторон контроля как такового:

– направленности на те или иные виды деятельности (контроль условий и дисциплины труда; контроль расходования средств на социальные проекты и программы; контроль за работой социальных служб и т.д.) с целью выработки рекомендаций по совершенствованию работы;

– вида контроля. Как известно, контроль может быть предупредительным, текущим, итоговым. Предупредительный контроль заключается в анализе условий осуществления планируемой деятельности, предварительной оценке степени готовности к применению тех или иных социальных технологий. Текущий контроль сопровождает деятельность и применяется с целью рационального расходования средств, упорядочения организации работы и др. Итоговый контроль является завершающим этапом реализации социальных программ и состоит в оценке полученных результатов в сопоставлении с целями, сравнении исходного

состояния социальной ситуации и изменений, которые произошли под влиянием предпринятых действий;

– характера и формы контроля. Активный контроль предполагает организацию различных видов социального аудита; пассивный контроль, как правило, сводится к предоставлению разного рода отчетов о социально ориентируемой деятельности, анализ которых позволяет получить информацию о ходе выполнения запланированных социальных мероприятий и их результатах;

– субъекта контроля. Контроль за деятельностью по социальному развитию может осуществляться руководством организации, общественными организациями, например, представителями работников, уполномоченными контролировать выполнение условий коллективного договора. Контроль соблюдения требований по охране труда осуществляется специалистами соответствующих подразделений и служб. Перспективным является внедрение форм самоконтроля работников за условиями трудовой жизни.

! *Функция организации* в управленческой деятельности по социальному развитию предполагает реализацию так называемой «менеджерской цепочки» – последовательных действий в осуществлении социально ориентированной деятельности:

- 1) определение круга задач, подлежащих решению,
- 2) выделение ресурсов (материально-технических, финансовых, человеческих, временных и др.),
- 3) определение сроков проведения мероприятий,
- 4) определение исполнителей,
- 5) распределение полномочий и ответственности между ними,
- 6) реализация мероприятий,
- 7) подведение итогов и оценка результатов.

! В структуре управления социальным развитием организации важны все функции, однако *функция мотивации* является ключевой, так как в основе любой деятельности лежит мотивация.

Мотивацию рассматривают как осознанное побуждение, вызывающее активность личности и определяющее ее направленность; механизм, определяющий возникновение, направление и способы осуществления конкретных форм деятельности. Мотивация также рассматрива-

ется как результат действия множества факторов – целей и потребностей личности, системы убеждений и жизненных ценностей, при этом ценности являются фактором, направляющим мотивационную активность личности.

Ценности – в самом общем виде – это какие-либо материальные или духовные блага, которые тому или иному человеку либо человеческому сообществу (социальной группе, обществу в целом) представляются очень значимыми и потому в высокой степени желательными для получения, сохранения, реализации и т.д. Стремление к таким благам формирует у социальных субъектов ценностные ориентации, которые детерминируют их деятельность. В этом и заключается роль ценностей в качестве регуляторов человеческого поведения. Ориентация на те или иные ценности лежит в основе и управленческой деятельности.

В качестве примера можно привести довольно типичную ситуацию, когда управление в трудовом коллективе не способствует упрочению такой социальной ценности, как сплоченность его членов на базе общих социально значимых целей, а ведет к его разобщению. Очевидно, что управление социальным развитием должно быть мотивировано общественно значимыми ценностями¹.

В управлении социальным развитием функцию мотивации необходимо рассматривать как процесс целенаправленного формирования разносторонних побудительных мотивов и применения определенной совокупности стимулов к деятельности по регулированию трудовых и социальных отношений для реализации целей организации путем совпадения ее интересов и интересов работника.

В системе управления социальным развитием организации только комплексная реализация всех функций – как универсальных, так и специфических – обеспечивает достижение целей.

4.3. Принципы и методы управления социальным развитием организации

Принципы управления

Слово «принцип» происходит от латинского «*principium*», что означает «начало, основа».

¹ Маслоу А. Мотивация и личность / пер. с англ. – М.: Питер, 2003. – 479 с. – (Мастера психологии).

Принципы – исходные, коренные положения какой-либо теории, учения или науки. Принципы управления можно представить как основополагающие идеи и правила поведения руководителей по осуществлению управленческих функций; важнейшие требования, соблюдение которых обеспечивает эффективность управления.

☑ В настоящее время нет четкой систематизации принципов управления. Существует несколько подходов к классификации принципов управления. Наиболее полное их толкование дается Г. Кунцем и О. Доннелом в книге «Принципы управления: анализ управленческих функций». Авторы рассматривают десять принципов планирования; пятнадцать – организации; десять – мотивации и четырнадцать – контроля. Однако эти принципы требуют переосмысления сквозь призму синергетики и других, мало известных в недавнем прошлом, наук.

Принципы управления можно разделить на общие, организационно-технологические и частные. Все они взаимосвязаны между собой, и только целостное их применение обеспечивает успех в управлении.

Рассмотрим наиболее важные принципы управления применительно к социальному развитию организации.

Принцип социальной ориентации управления. В системе управления проявляют свое действие три существенных фактора – люди, финансы и техника. В этой иерархии на первом месте стоят люди. Это делает необходимым в процессе выработки и реализации управленческих решений учитывать интересы людей и трудового коллектива. Социальная направленность управленческой деятельности в настоящее время состоит в следующем: под влиянием установления рыночных отношений в обществе происходит социальная дифференциация, наблюдается неравенство в социальном статусе и доходах между людьми, поэтому в управлении необходимо стремиться не допускать социального неравенства, которое способно вызвать социальное напряжение.

Состав работников организации в основном пополняется за счет притока представителей всех социальных групп общества, которые приходят с желанием реализовать собственные представления, ценностные ориентации. Если ценностные ориентации не совпадают с их трудовыми обязанностями и результатами тру-

да, то возникает неудовлетворенность трудом, снижается качество трудовой жизни.

Принцип научной обоснованности. Его основное содержание заключается в требовании, чтобы все управленческие действия осуществлялись на базе применения научных методов и подходов, основывались на законах развития общества, законах управления; соответствовали целям управления и отражали основные свойства, связи и отношения управления. Принцип предполагает целенаправленное воздействие на систему в целом или на отдельные ее звенья на основе использования объективных закономерностей.

Принцип законности в управленческой деятельности состоит в том, что организация и деятельность органов управления и работников регулируются нормами права. Принцип законности утверждает подзаконный характер управленческой деятельности, обязанность каждого субъекта управления действовать в пределах предоставленных ему прав и полномочий. Законность в управлении обеспечивается системой организационно-правовых мер.

Принцип объективности требует знания и учета объективных закономерностей взаимодействия субъекта и объекта управления, учета имеющихся возможностей, реального состояния социальных процессов и отношений. Принцип объективности позволяет управляющей системе использовать знание объективных законов для достижения практических задач управления.

Принцип системности предполагает, что субъект управления должен учитывать все изменения, которые осуществляются во внешней среде, а само управление должно иметь системный характер. В самом общем виде данный принцип может быть определен как упорядочение системы. Управление призвано обеспечивать и совершенствовать структурное и функциональное единство системы. В деловой практике принцип системности означает всестороннюю проработку принимаемых решений, анализ всех возможных вариантов их реализации, координацию усилий на различных направлениях.

Принцип комплексности в управлении социальным развитием заключается в том, что необходимо учитывать все аспекты

управления: технологические, экономические, социальные, идеологические, психологические, организационные.

Принцип гласности – это обеспечение доступности обсуждения и компетентного участия всех представителей управленческих отношений в принятии решений на основе широкой информированности и учета общественного мнения. Применение этого принципа в управленческой деятельности связано с привлечением сотрудников к принятию управленческих решений, формированием социального имиджа организации.

Принцип эффективности (оптимальности). Его суть в достижении поставленной цели в возможно короткий срок и при меньших затратах материальных средств и человеческой энергии. Эффективность управления обеспечивается различными методами и средствами. Самым эффективным методом в конкретной ситуации является тот, который более всего соответствует данной ситуации.

Принцип демократизма. Демократическое управление дает возможность вовлекать в активную жизнь различные группы и общественные объединения работников, сопоставить их интересы, найти возможные общие подходы к решению проблем. Это обеспечивается наличием в системе широкого спектра прямых и обратных связей, пронизывающих ее не только по вертикали – в соответствии с иерархией подчинения, но и по горизонтали – на основе совместных интересов. Все это делает демократию весьма эффективной управляющей системой.

Принцип стимулирования состоит в том, что в управлении общественными отношениями и процессами необходимо управлять мотивами человеческих поступков. Наиболее общим выражением этого принципа является сочетание материальных и моральных стимулов повышения трудовой активности.

Принцип саморегулирования провозглашает отказ от упрощенного представления об управлении как административной работе и рассматривает это понятие с учетом механизмов саморегулирования и саморазвития, присущих социальным системам. Сохранение баланса регулирования и саморегулирования составляет главный момент в целостной системе социального управления.

✎ Задание 4.6. Приведите примеры реализации рассмотренных принципов в управлении социальным развитием организации.

Организационно-технологическая сторона управления это – преимущественно организационно-распорядительная, административно-исполнительская деятельность. Эта сторона управления социальным развитием имеет свои принципы: разделения труда, иерархичности и обратной связи, оптимального сочетания централизации и децентрализации.

Принцип разделения труда означает, что вся деятельность по организации управления расчленяется на простые операции, звенья, при этом каждое звено имеет строгие формализованные обязанности.

Разработка системы стандартов, формальных правил вызвана необходимостью обеспечить единообразие в осуществлении каждого задания, независимо от числа лиц, занятых его выполнением. Четкие правила и инструкции определяют ответственность каждого члена организации, координируют их деятельность.

Успех в управлении социальным развитием обеспечивается прежде всего единством действия лиц, служб и организаций, участвующих в управлении. При этом большое значение имеет четкое определение специфики, места и роли этих лиц, служб и организаций, ясное распределение их компетенций, функций и прав. Суть организационных вопросов состоит, как известно, в том, что каждый наделяется конкретными правами, несет ответственность за выполнение возложенных на него задач.

Принцип иерархичности и обратной связи. Он заключается в создании ступенчатой структуры управления, при которой каждый работник в административной иерархии отвечает перед вышестоящим лицом за свои решения и действия всех подчиненных ему лиц; для того, чтобы нести ответственность за работу последних, он должен иметь определенные полномочия.

Постоянный контроль за деятельностью всех звеньев управления осуществляется на основе обратной связи. По каналам обратной связи информация о работе управляемой системы поступает в управляющую систему, которая имеет возможность кор-

ректировать ход управленческого процесса. В условиях небывалого роста объемов информации, в том числе и используемой в управлении, огромное значение приобретает интенсификация информационных процессов: четкость и полнота сведений, поступающих по каналу связи, своевременность получения информации, ее непротиворечивость, надежность ее переработки, обеспечивающая обоснованность решений. Автоматизация процессов управления с помощью современных информационных систем позволяет оптимизировать управление, решать задачи с меньшими затратами труда и времени.

Принцип соединения единоначалия и коллегиальности в процессе управления отражает взаимодействия двух форм проявления властных полномочий.

Сущность единоначалия состоит в том, что руководитель конкретного уровня управления пользуется правом единоличного решения вопросов, входящих в его компетенцию. По сути, это предоставление менеджеру организации широких полномочий, необходимых для выполнения возложенных на него функций управления, реализации персональной ответственности. Единоначалие означает, что каждый работник должен получать команды и распоряжения только от одного должностного лица и отвечать только перед ним за выполненную работу.

Коллегиальность предполагает выработку коллективного решения на основе мнений руководителей разного уровня, а также исполнителей конкретных решений. Коллегиальность способствует повышению ответственности коллектива в процессе выполнения выработанных и принятых решений. При этом единоначалие не утрачивает своих основных качеств, то есть ответственность каждого руководителя за принятые им решения сохраняется в полной мере.

✍ Задание 4.7. Составьте схему принципов управления социальным развитием организации.

Принципы управления социальным развитием организации постоянно развиваются, совершенствуются, конкретизируются. Вся система принципов остается открытой для дополнений, из-

менений, основанных на новом опыте, его анализе, осмыслении и обобщении. Так, по мере формирования рыночной экономики одни принципы управления исчезают (или сужается сфера их применения). С другой стороны, возникают новые принципы, и расширяется сфера их проявления.

Методы управления

Реализация рассмотренных принципов осуществляется путем применения различных методов управления.

Слово «метод» греческого происхождения (*methodos*), что в переводе означает способ достижения какой-либо цели. Через методы управления реализуется основное содержание управленческой деятельности.

Методы управления – это совокупность способов и приемов воздействия на управляемый объект для достижения поставленных организацией целей.

С позиций системного анализа управленческой деятельности можно выделить четыре группы методов в соответствии с *этапами управленческого процесса*: методы подготовки и принятия управленческих решений, организации деятельности, контроля за выполнением принятых решений.

По типу влияния на исполнителей различают три группы методов управления: *экономические, административные и социально-психологические*.

По характеру воздействия выделяют методы *прямого* (непосредственного) и *косвенного* (опосредованного) влияния: организационно-распорядительные, правовые, материального и морального стимулирования работы.

По масштабам применения методы управления разделяются на *общие* (например управленческое собеседование, анализ деятельности и др.) и *специальные* (организация служебной деятельности и т.д.).

Внимание теоретиков и практиков, прежде всего, привлекают те методы, которые наиболее полно отвечают содержанию определенных этапов решения управленческих задач. *Этап подготовки решения* требует глубокого и разностороннего анализа возникающих проблем, поиска альтернативных путей их разра-

ботки. Хорошо зарекомендовавшими себя методами на этом этапе служат социологические методы – изучение общественного мнения, экспертный опрос, фокус-группы и др.

Наиболее демократичным методом выработки коллективного решения является *дискуссия*. Она предполагает привлечение широкого круга специалистов и сотрудников к обсуждению вариантов решения проблемы. В рамках управления социальным развитием одним из методов, позволяющим принять коллегиальное решение, является метод коллективных переговоров.

Метод «деловых игр» применяется при обучении решению сложных проблемных ситуаций, которые требуют для своего решения участия многих заинтересованных специалистов и организаций. Метод позволяет смоделировать ситуацию, оценить последствия принятого решения.

При организации деятельности для распределения управленческих задач между исполнителями применяется *метод делегирования полномочий и ответственности*, для определения требований к выполнению работ одним из методов является *регламентация деятельности*. Данный метод представляет собой описание порядка выполнения управленческих решений, нормирование работы, установление правил и стандартов деятельности.

Метод распоряжений применяется для придания стойкости организационным связям в системе управления в процессе выполнения управленческих задач. Он проявляется в виде приказов, заданий, планов, инструкций, других документов, которые называются распорядительными актами управления.

К административным методам относятся *методы принуждения*. Они имеют обязательный характер и основаны на подчинении установленным в законодательных или нормативно-правовых актах правилам, а также вышестоящим должностным лицам. С их помощью действуют механизмы защиты интересов сообщества, личности, реализуются права и обязанности руководителей, поддерживается служебная дисциплина, обеспечиваются условия выполнения работниками их обязанностей.

Для качественного выполнения управленческих решений исполнителями широко применяются экономические методы *коллективного и индивидуального материального (в денежной и неденежной форме) стимулирования*. Способами такой мотивации

служат повышение должностного оклада за качественное выполнение работы, премии за сверхнормативную активность, награждение ценным подарком, предоставление дополнительных социальных льгот и услуг и т. п.

Социально-психологические методы отличаются своей мотивационной характеристикой, определяющей направление воздействия. Для осуществления управленческого процесса необходимо, с одной стороны, наличие у субъекта управления определенной мотивации и возможностей (знаний, способностей) руководить объектом, а с другой – наличие у объекта управления собственной мотивации и способности выполнять распоряжения, а также необходимо, чтобы во взаимодействии присутствовал двусторонний интерес и взаимозависимость. Надлежащий уровень осознания субъектом и объектом управления принципа заинтересованности проявляется в их более или менее одинаковом понимании целей управления.

Исполнитель есть руководимое, подчиненное звено в системе управления. Но при этом он не остается пассивным исполнителем приказов руководства, а выступает как активный субъект деятельности, так как имеет определенную личностную мотивацию, свое понимание и оценку поставленных перед ним задач, проявляет избирательное отношение к личности руководителей. Это в значительной степени влияет на результат его деятельности и общую эффективность достижения цели в системе управления.

Применение социально-психологических методов, таких как воодушевляющее лидерство, психологическое влияние, направленное на активизацию жизненных сил личности, постановка общественно значимых целей, поощрение и др., способствуют созданию у людей положительной мотивации к труду, целесообразному поведению и сплочению социальных групп. В эту же группу относятся методы самосовершенствования личности, среди которых методы самообразования, самоменеджмента, самоконтроля и др.

✍ Задание 4.8. Приведите примеры методов управления социальным развитием организации.

Таким образом, в управлении социальным развитием организации применяются различные методы воздействия, каждый из которых имеет свою направленность. Очевидно, что для целей эффективного управления следует применять не один какой-либо метод, а выбирать наиболее адекватные из разных групп применительно к различным социальным ситуациям.

Совокупность функций, принципов и методов образуют *стратегию управления социальным развитием организации*. В настоящее время в каждой организации становится нормой управления разработка приоритетной стратегии ее социального развития.

Понятие «стратегия» определяется как специфический набор основных принципов, правил и целей работы. В современном менеджменте принято считать, что стратегия отражает управленческую философию руководства.

В настоящее время оптимальной стратегией организации является стратегия эффективности управления социальным развитием, обеспечивающая, в свою очередь, необходимое качество трудовой жизни работников.

Выводы

1. Система управления социальным развитием организации представляет собой совокупность взаимосвязанных элементов – «субъекта» – руководителей организации, специалистов соответствующих подразделений и служб, «объекта» – различных категорий персонала и отдельных работников, цели, способов, методов целенаправленного воздействия и результата – изменения в социальном положении персонала и социальной ситуации в целом.

2. Оценка эффективности системы управления социальным развитием организации включает экономическую составляющую эффективности, организационную составляющую эффективности, характеризующуюся качеством социальных процессов и отношений в организации. Для оценки социальной эффективности системы управления разрабатываются показатели и критерии, определяются способы и методы, составляющие систему оценки.

3. Системный подход в управлении социальным развитием организации проявляется в том, что задается определенная сис-

тема целей и задач, для реализации которых формируется, в свою очередь система общих и специфических функций.

4. Принципы как основополагающие правила деятельности и методы управления социальным развитием организации не являются неизменными. Формирование рыночной экономики приводит к развитию системы принципов, появлению современных методов, наилучшим образом отвечающих целям и задачам работы.

Контрольные вопросы и задания

1. Что придает системный характер управлению социальным развитием организации?

2. Какие методы можно применять при оценке эффективности управления социальным развитием организации?

3. Какова цель оценки эффективности управления социальным развитием организации?

4. Как можно оценить влияние управления социальным развитием организации на деятельность по управлению персоналом и деятельность организации в целом?

5. Какие виды и формы контроля можно применять в процессе управления социальным развитием организации?

6. В чем отличия социального планирования и социального прогнозирования?

Список литературы

Основная

1. Ворожейкин, И.Е. Управление социальным развитием организации: учебник / И.Е. Ворожейкин. – М.: ИНФРА-М, 2001. С. 115–146.

2. Захаров, Я.А., Кузнецов, А.Л. Управление социальным развитием организации: учебник / Я.А. Захаров, А.Л. Кузнецов. – М.: ИНФРА-М., 2006. С. 149–174.

3. Кибанов, А.Я. Основы управления персоналом: учебник / А.Я. Кибанов. - М.: Инфра-М, 2005. — 304 с.

Дополнительная

1. Никитина, И.А. Эффективность систем управления персоналом / И.А. Никитина. – СПб.: СПбГИЭА, 1998. – 119 с.

2. Основы социального управления: теория и методология: учеб. пособие / под ред. В.Н. Иванова. – М.: ОАО «НПО «Экономика», 2001. – 271 с.
3. Фененко, Ю.В. Социология управления: учеб. пособие / Ю.В. Фененко. – М.: ПКЦ Альтекс, 2005. – 236 с.

Раздел II. СОЦИАЛЬНАЯ ПОЛИТИКА И СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ – СОСТАВЛЯЮЩИЕ УПРАВЛЕНИЯ СОЦИАЛЬНЫМ РАЗВИТИЕМ ОРГАНИЗАЦИИ


Глава 5. СОЦИАЛЬНАЯ ПОЛИТИКА – ОСНОВА УПРАВЛЕНИЯ СОЦИАЛЬНЫМ РАЗВИТИЕМ ОРГАНИЗАЦИИ

*«Если бы социальная политика явилась
на историческую арену ранее социализма,
то последний может быть и не возник бы, так как
рабочие увидели бы в правящих их желания...»*

Энциклопедический словарь, 1900 г.

5.1. Определение и уровни социальной политики

В самом широком понимании политика – это сфера деятельности, связанная с отношениями между людьми, социальными группами, сутью которой является определение целей, принципов, форм взаимодействия.

 «Политика – это искусство жить вместе», – подчеркивается в сочинениях древнегреческого философа Платона¹.

Понятие «социальное» может рассматриваться с широкой и узкой точек зрения: в первом случае это все, что относится к обществу в целом в его сопоставлении с природным. Во втором случае – это часть общества, та его сфера, которая непосредственно связана с взаимоотношениями и взаимодействием людей, распределением духовных и материальных благ, удовлетворением специфических – социальных – потребностей.

Социальная политика является особой сферой деятельности, затрагивающей экономическую, политическую, правовую и социально-психологическую стороны жизни людей и обществ.

¹ Платон, Аристотель. Политика. Наука об управлении государством. – М.; СПб.: Эксмо: Terra Fantastica, 2003. – 864 с. (Антология мысли).

Социальная политика, в отличие от других политик, – наиболее сложная с точки зрения концептуальной формулировки ее сущности, содержания, направленности.

В отечественной и зарубежной литературе (А.Н. Аверин, Э. Баумхайер, Н.Д. Вавилина, А.И. Войтенко, Н.А. Волгин, Е.И. Комаров, Б.В. Ракитский, Джон Э.Тропмэн, М.В. Удальцова, А. Шорр) представлены различные подходы к определению понятия «социальная политика»:

1) составная часть внутренней государственной политики, воплощенная в социальных программах и регулирующая общественные отношения в интересах основных социальных групп населения;

2) регулирование взаимоотношений классов и социальных групп, направленное на улучшение социального положения населения в целом, а также составляющих его классов, слоев, социальных общностей;

3) совокупность принципов жизни общества, согласно которым оно вмешивается и регулирует отношения между индивидами, группами, социальными учреждениями и определяет уровень благосостояния людей;

4) определенным образом разработанный и реализуемый комплекс задач по улучшению жизнедеятельности людей в пределах страны, региона, предприятия;

5) система государственных мер по поддержанию тех общественных групп и слоев, которые в силу разных причин оказываются в более трудном положении, чем другие, страдают от специфических обстоятельств и не могут своими силами улучшить положение;

6) способы и направления деятельности определенных общественных институтов, выступающих субъектами социальной политики, с целью изменения социального неравенства в обществе и максимально возможного удовлетворения потребностей социально незащищенных групп населения.

Задание 5.1. Какое из этих определений, с Вашей точки зрения, наиболее точно и полно отражает сущность понятия «социальная политика»? Почему?


В данных определениях социальная политика является собой и систему отношений, и комплекс мер, и совокупность принципов, при этом имеет различные цели – от сохранения и улучшения жизнедеятельности различных общественных структур до управления социальными процессами. В них подчеркивается, что общество имеет социальную структуру и строение, то есть систему взаимосвязей различных слоев и групп, у каждой из которых свои интересы и потребности, представления о благосостоянии, условиях труда и жизни, но им приходится жить, взаимодействуя между собой и с обществом в целом.

Поскольку социальная политика сосредоточивается на изменении социальных отношений, то она представляет собой продуманную систему действий по распределению социальных ресурсов.

Таким образом, выявление сути и обобщение приведенных определений позволяет сформулировать следующее понятие социальной политики:

***Социальная политика** представляет собой проводимую государственными структурами и органами местного самоуправления, общественными объединениями и организациями в отношении различных социальных слоев, групп и индивидов систему принципов и мер, направленных на достижение социальных целей, повышение общественного благосостояния, улучшение качества жизни.*

В данном определении социальная политика понимается как деятельность общества и государства, направленная на удовлетворение материальных и духовных потребностей, развитие социальной сферы, повышение благосостояния граждан, улучшение условий труда работников, жизни населения в целом.

 Предназначение социальной политики, по мнению М.В. Удальцовой, – «способствовать оптимальному развитию условий, уровня, образа и качества жизни членов общества, совершенствовать социальные связи и отношения между ними. Роль социальной политики заключается в установлении социальной справедливости, понимаемой

как сбалансированное распределение благ между различными социальными группами»¹.

Механизм выработки и реализации социальной политики является интегральным. Он включает в себя государственную идеологию, право, социальные стандарты, экономические средства, культуру, психологию, демографию, информационно-пропагандистские и национально-этнические (организационные, региональные, территориальные) регуляторы.

В зависимости от того, с какой точки зрения рассматривается социальная политика, можно описать отдельные ее стороны. В зависимости от направленности на решение конкретных социальных проблем социальная политика определяется как политика в отношении детей-сирот, инвалидов, ветеранов войн и т.д.; в зависимости от периода действия она может быть долгосрочная, среднесрочная, краткосрочная, текущая. Если же во внимание принимается результативность социальных мер, то можно говорить об эффективной (действенной, результативной, реализованной в значительной мере) и неэффективной (нереальной, «бумажной»), не реализованной на практике социальной политике.

Одним из основных подходов к конкретизации социальной политики может быть рассмотрение ее как специальной практической деятельности, в которой можно выделить уровни и соответствующие им субъекты – те социальные институты, которые ответственны за реализацию социальной политики, объект – область приложения социальной политики и предмет – конкретные социальные проблемы, на решение которых направляются усилия.

Социальная политика осуществляется как на федеральном, региональном, муниципальном уровне, так и на уровне отдельных предприятий, организаций, учреждений.

На федеральном уровне осуществляется *государственная социальная политика*. В ней определяются цели, задачи, принципы социального развития общества, а также основные пути и

¹ Удальцова М.В. Стратегия социального управления и социальный маркетинг: учеб. пособие. – Новосибирск: НГАЭиУ, 2001. – 123 с.

способы их достижения по отношению ко всем социальным группам.

NB Согласно Конституции «Российская Федерация – социальное государство, политика которого направлена на создание условий, обеспечивающих достойную жизнь и свободное развитие человека» (п. 1 ст. 7). Однако в реальности эта норма сегодня имеет декларативный характер, как и заявленное властями формирование социально-ориентированной рыночной экономики.

По мнению ряда авторов (Н.Д. Вавилина, В.Д. Роик, В.А. Торлопов, Е.И. Холостова и др.), одной из основных проблем России сегодняшнего дня остается проблема выработки такой модели социального государства, которая была бы в большей степени адекватна российским условиям и способствовала оптимизации социальных процессов.

За последние годы в развитых странах с рыночной экономикой сложились три основные модели социального государства, в основе которых лежат различные механизмы реализации принципов социальной политики: либеральная, корпоративная и общественная.

В основе *либеральной модели социального государства* лежит индивидуальный принцип, предполагающий личную ответственность каждого члена общества за свою судьбу и судьбу своей семьи. В данном случае роль государственных структур в непосредственной реализации социальной политики минимизирована.

Вторая модель – *корпоративная* – предполагает, что максимум ответственности за судьбу своих работников несет организация, где данный работник трудится. В данном случае и государство, и негосударственные организации, и человек несут свою долю ответственности за социальное благополучие в обществе, но все же главная роль отводится предприятиям и учреждениям, имеющим свою социальную инфраструктуру. При корпоративной модели в главной роли выступают организации-работодатели, для которых социальная политика является существенным элементом системы управления человеческими ресурсами.


По статистическим данным выборочного обследования, в 2004 году среднемесячные затраты организаций на рабочую силу составили 7644 руб., из них 71,6% составила заработная плата, в том числе

60,3% приходилось на оплату за отработанное время, 6,7% – оплату за неотработанное время, 4,1% – единовременные поощрительные выплаты, 0,5% – оплата питания и проживания. На социальную защиту работников организации затратили 24,3%, из них на обязательные отчисления и выплаты – 22,1%, добровольные расходы – 2,2%. Расходы по обеспечению работников жильем составили 0,5%, на профессиональное обучение – 0,3%, культурно-бытовое обслуживание – 1%¹.

Последняя типологическая модель – *общественная*, в основе которой лежит принцип солидарности. Он означает ответственность всего общества за судьбу своих членов. Это перераспределительная модель социального государства, при которой богатый платит за бедного, здоровый за больного, молодой за старого. Основным общественным институтом, осуществляющим такое перераспределение, является государство. Оно же несет ответственность за социальное благополучие своих граждан.

Рассмотренные модели в чистом виде можно выделить скорее умозрительно. В реальности в государстве присутствуют элементы всех трех типов, и речь может идти о доминировании (или предпочтении) какой-то одной модели.

Цель государственной социальной политики – формирование социально благополучного общества, в котором нет нищеты и социальных контрастов, достигнуты социально приемлемый жизненный уровень и качество жизни, налицо достаточная степень общественного согласия и общественной солидарности, а социальные противоречия разрешаются без острых конфликтов.

 В.В. Путин в первом ежегодном Послании Президента Федеральному собранию 8 июля 2000 г. отметил, что «социальная политика – это не только помощь нуждающимся, но и инвестиции в будущее человека, его здоровье, профессиональное, культурное, личное развитие; вместе с тем социальную политику нужно проводить на принципах общедоступности и

¹ Тарасенко В.И. Социальные потребности личности: формирование, удовлетворение, развитие. – Киев: Наукова Думка, 1999. – 168 с.

приемлемого качества базовых социальных благ, предоставляя помощь прежде всего тем, чьи доходы ниже прожиточного минимума»¹.

Социальная политика, осуществляемая на федеральном уровне, выступает ориентиром для деятельности субъектов социальной политики на региональном уровне.

! *Социальная политика в регионе* осуществляется с учетом этнонациональных, историко-культурных особенностей региона, уровня экономического развития и соответствующих возможностей и др.

В современном понимании регион – это сложный территориально-экономический комплекс с более или менее однородными природными условиями, характерной направленностью развития производительных сил на основе сочетания природных ресурсов и соответствующей сложившейся и перспективной социальной структурой, пространственно-территориальная целостность, сопряженная с экономической, политической и социокультурной системой².

Органы государственного управления региона разрабатывают и реализуют региональные законы и социальные программы. Они же реализуют жилищную политику, политику в области образования, здравоохранения, планируют развитие и обеспечивают функционирование учреждений социальной инфраструктуры, разрабатывают направления адресной социальной помощи и т.д.

Понятия «*региональная социальная политика*» и «*социальная политика в регионе*» не являются синонимами. Под региональной социальной политикой понимается комплекс мер, направленных на социальное развитие регионов. Региональная социальная политика представляет собой двухсторонний процесс взаимодействия федеральных и ре-

¹ Какую Россию мы строим [Выступление В.В. Путина при представлении ежегодного Послания Президента Российской Федерации Федеральному собранию Российской Федерации 8 июля 2000 г.] // Российская газета. 2000. 11 июля.

² Гладкий Ю.Н., Чистобаев А.И. Основы региональной политики. – СПб., 1998.

гиональных структур. Социальная политика в регионе вырабатывается органами власти региона при участии местного самоуправления с учетом сформированной федеральным центром концепции развития регионов.

Поскольку в настоящее время в нашей стране не реализуется задача последовательной разработки и планомерного осуществления стратегии социального развития регионов, то социальная политика в регионе сводится к отдельным мерам по обеспечению гарантированного социального минимума и устранению возникающих в социальной сфере чрезвычайных ситуаций. Таким образом, региональная социальная политика в большей степени оказалась направленной на формирование единого социального пространства, а социальная политика в регионе – на практическую реализацию комплекса мер по развитию социальной сферы в регионе.

Региональные органы власти и органы местного самоуправления призваны не только реализовывать социальную политику в пределах своих территориальных образований, но и формировать стратегию и тактику проведения социальных реформ на своей территории в пределах установленных полномочий и возможностей использования собственных средств. Конкретные направления социальной политики в регионе (приоритеты, механизмы реализации, меры) в значительной степени зависят от социально-экономического состояния и специфики территории.

Социально-экономическое развитие страны не может успешно осуществляться без интеграции регионов в единое социальное пространство, с одной стороны, и без самостоятельного формирования и реализации субъектами Российской Федерации социальной политики в своем регионе – с другой. Сегодня в социальной политике на первый план выдвигается проблема четкого разделения сфер реализации государственной социальной политики между центром и субъектами федерации.

Центр возлагает на себя функции по формированию целей и задач государственной социальной политики; норм отношения государственных органов к социальным проблемам граждан; механизмов обеспечения социальных гарантий.

Суть современной концепции государственной социальной политики заключается в

– передаче все больших социальных функций в регионы, что, к сожалению, на практике не подкрепляется передачей соответствующей доли бюджетных средств;

- перенесении части социальных расходов на самих граждан;
- снятии ограничений в социально-трудовой сфере и поддержании оптимального уровня занятости;
- создании возможностей для увеличения доходов граждан.

В регионах разрабатываются концепции и программы социально-экономического развития, социальные планы развития районов, городов и населенных пунктов.

Формирование социальной политики на уровне региона – относительно новое явление в России, поскольку до начала рыночных реформ регион не являлся самостоятельным носителем социально-экономических отношений и практически не представлял собой субъект региональной политики, хотя региональные проблемы социального развития существовали всегда. Сегодня, напротив, органы государственного и общественного управления региона становятся главным субъектом региональной социальной политики.

Основой социальной политики в регионе является социально-экономическая политика по развитию социальной инфраструктуры, обеспечению условий жизнедеятельности (регулированию трудовых отношений, воспроизводству рабочей силы, условиям труда, уровню жизни, доходов). В таком понимании социальная политика в регионе реализуется посредством управляющего воздействия на те или иные отрасли социальной сферы.

Социальная сфера региона определяется как комплексная система, состоящая из двух взаимосвязанных подсистем: социальная структура общества и условия жизнедеятельности, включающие в себя в качестве самостоятельного компонента социальную инфраструктуру. Реализация социальной политики в регионе осуществляется через придание социальной направленности региональной экономике.

Региональный уровень управления социальными процессами представляет собой не просто систему мер по повышению уровня и качества жизни граждан, а сочетание этих мер как с интересами государства, так и с локальной политикой органов местного самоуправления.

Муниципальные органы власти занимают особое место в разработке и реализации *муниципальной социальной политики*.

Они, находясь наиболее близко к населению, в большей степени, чем другие органы власти владеют информацией о нуждах людей и способны повысить эффективность оказываемой социальной помощи. Кроме того, практическая часть многих федеральных и региональных программ в отношении категорий граждан, имеющих право на социальные льготы, реализуется именно на муниципальном уровне.

Таким образом, отказ от централизованного решения целого ряда социальных вопросов обусловил их перенос на уровень регионов, местного самоуправления, отраслей и организаций.

В настоящее время усиливается тенденция к развитию инициативы отдельных организаций, сообществ, индивидов, способных решать расширяющийся круг социальных проблем, обеспечивать большую целенаправленность и результативность социальных действий. Социальная политика должна базироваться не только на государственных социальных гарантиях, но и на определенной самодостаточности коллективов организаций, формируемой благодаря их инициативе и самоорганизации при решении социальных задач.

✍ Задание 5.2. Приведите примеры реализации региональной социальной политики и социальной политики в регионе.

Процессы демократизации и приватизации стимулируют существенное перераспределение ролей и функций между государством и региональными и местными административными образованиями, с одной стороны, и хозяйственными организациями, с другой, как субъектами социальной и кадровой политики, в пользу последних. Разрушительные социальные последствия шоковой либерализации российской экономики на первый план выводят задачи социальной политики организаций как наиболее результативной. По статистическим данным сумма средств, выделяемых в настоящий момент на социальные нужды в частном секторе экономики, в три раза превышает соответствующую сумму в бюджете государства.

Реальная социальная политика осуществляется «лицо в лицо с конкретным человеком», как правило, на уровне организа-

ций. Именно здесь она находит окончательное воплощение и фиксирует свою результативность и отдачу.

Переход к рыночной экономике поставил вопрос о целесообразности и возможности заниматься решением социальных проблем работников в организации. В настоящее время сложилось два подхода к данной проблеме. Сторонники первого подхода, например М. Фридмен, считают, что организация должна преследовать, прежде всего, производственные и экономические цели, и ее задача состоит в получении максимальной прибыли, что и обеспечит высокий уровень заработной платы для работников.

Сторонники второго подхода (Э. Карнеги, Д. Рокфеллер, Р. Вуд, Х. Бауэн) признают, что организация должна решать как производственные и экономические, так и социальные задачи, возникающие в процессе деятельности, так как является коллективным членом общества, потребляющим его блага.

Предпринимательский тип управления и отсутствие государственной поддержки приводят организации к необходимости брать на себя ответственность за судьбу своих работников и нести обязательства за их социальное благополучие как членов общества.

Таким образом, социальная политика организаций в современных условиях становится главной составляющей реальной социальной политики государства.

Социальная политика организации включает применение в деятельности услуг социального характера и управление ими.

Под *социальными услугами* понимают все социальные льготы и гарантии, которые организация предоставляет своим сотрудникам и членам их семей помимо заработной платы. Эти услуги предоставляются организацией на основе закона, тарифного соглашения или добровольно. Отказаться от социальной деятельности организация не может, поскольку Трудовым кодексом РФ предусмотрено предоставление гарантий и компенсаций в трудовых отношениях. В соответствии с законодательством предприятие платит единый социальный налог и взносы на обязательное социальное страхование; устанавливает надбавки к зарплате в зависимости от стажа непрерывной работы и т.д.

NB В Трудовой кодекс РФ включен специальный раздел, посвященный гарантиям и компенсациям, которые организация обязана предоставлять своим работникам, например, при направлении в служебные командировки, переезде на работу в другую местность, исполнении государственных или общественных обязанностей, совмещении работы с обучением, вынужденном прекращении работы не по вине работника, предоставлении ежегодного оплачиваемого отпуска и др.

В условиях рыночной экономики социальная политика организации как система дополнительных социальных льгот должна быть не только привлекательной для сотрудника, но и ориентированной на успех организации и, следовательно, в одинаковой мере полезной для обоих производственных партнеров – работодателя и работополучателя. Эта точка зрения разделяется многими авторами, считающими, что социальная политика в организации на современном этапе должна отвечать следующим принципам:

- знать и учитывать материальные и нематериальные потребности и интересы сотрудников;
- предоставленные услуги должны быть известны сотрудникам и расцениваться ими как добровольные расходы на социальные нужды;
- быть для организации экономически оправданной и ориентироваться в системе рыночной экономики на соображения расходов и эффективности;
- социальные нужды, которые уже в достаточной мере удовлетворяются государством или другими общественными учреждениями, не должны быть предметом социальной политики организации.

Важнейшей целью социальной политики ранее признавалось обеспечение более полного удовлетворения членами общества своих жизненных потребностей, так как именно по этому поводу прежде всего складываются отношения. При этом речь шла не о собственных усилиях индивидов и групп, а о заботе государства, трудового коллектива о своих членах; другими словами, социальная политика сводилась к оказанию помощи, поддержки людям со стороны социальной системы, в которую они входили.

В настоящее время социальная политика призвана обеспечить удовлетворение не всяких жизненных потребностей людей, а лишь тех, которые они не могут в силу объективных обстоятельств обеспечить самостоятельно, ее назначение заключается в том, чтобы создавать благоприятные условия, позволяющие людям решать свои проблемы.

Наряду с широко известным понятием «социальная политика», в настоящее время употребляется менее привычное понятие – **«корпоративная политика»**. Если применительно к слову «социальная» правомерен вопрос «какая политика?», то в отношении слова «корпоративная» естественно задать другой вопрос: «чья политика?».

Понятие «корпорация» обычно связывается с определенной формой организации крупномасштабного производства промышленной продукции и услуг. Однако происходит оно от латинского «corporatio» – объединение, сообщество. Термин появился в позднее Средневековье, и изначально корпорация представляла собой объединение свободных хозяйствующих субъектов для достижения общих экономических целей и лидерства в какой-то отдельной сфере.

В настоящее время понятие «корпорация» означает способ социальной интеграции, отличающийся целью деятельности, целесообразным (ориентированным на других) поведением индивидов, иерархизированной структурой отношений, соответственно «корпоративная» (политика, культура) рассматривается именно в смысле «объединяющая», «связующая».

Можно выделить два уровня понимания термина «корпоративная социальная политика». Первый, более узкий, – это социальная политика определенной организации в конкретной сфере деятельности, то есть корпорации в социально-психологическом смысле как объединении людей в организации, характеризующемся высоким уровнем сплоченности, строгим следованием установленным нормам и правилам, отражающим специфику профессионального подхода к взаимодействию.

Второе понимание связано с тем, что до недавнего времени корпорация преимущественно рассматривалась как вид взаимодействия людей, экономическое объединение, построенное на совместном владении собственностью. Сегодня под корпорацией понимают определенный тип социальной организации со своими нормами, специфическими интересами и целями деятельности, особый тип организации всей общественной жизни, не только экономической, но и социально-политической, духовной.

Корпорация играет роль более или менее замкнутого социума. Принадлежность к нему повышает социальный статус работника, его внутреннюю самооценку. Развитие корпоративной культуры способствует раскрытию на корпоративном уровне социальных качеств личности. В этом проявляется двойственная природа корпорации как специфической формы организационно-структурного оформления экономического предприятия и одновременно социальной организации.

Принцип корпоративности выдвинул и постепенно стал утверждать на практике иные цели и ориентиры общественного развития, осваивать современные ценности жизни: человек, его творческие возможности – не средство, а смысл общественного прогресса; современные ориентиры экономики – не капитал, рынок, частная собственность, а человеческий ресурс, его потенциал, прежде всего интеллектуальный и профессиональный. Поэтому *корпоративная социальная политика в широком смысле – политика, основанная на признании и приоритете ценности человека в системе социально-трудовых отношений и ориентированная на развитие и удовлетворение его потребностей.*

Социальная политика, требуя значительных финансовых средств на реализацию, в то же время активно влияет на экономический рост, стабилизацию и устойчивое развитие общества. Так, без эффективной системы занятости, организации образования, здравоохранения, культуры невозможно развивать производство, увеличивать объемы товаров и услуг, улучшать другие микро- и макроэкономические показатели. А это требует соответствующего отношения к социальной политике организации со стороны государства, его законодательных и исполнительных органов, работодателей, предпринимателей и собственников.

Таким образом, социальная политика имеет обратное влияние на общество и экономику, ее эффект намного превышает вложенные в развитие и реализацию первоначальные затраты.

5.2. Роль и содержание социальной политики организации

Анализ современных подходов к роли и содержанию социальной политики в теории и практике социального управления показывает, что на эту проблему существуют различные взгляды. Одни исследователи (*В.Н. Ковалев, Г.И. Осадчая, Н.М. Римашев-*

ская) считают, что социальная политика, наряду с кадровой, является частью системы общего управления организацией и служит механизмом выполнения организацией социальных обязанностей, возложенных государством. При таком подходе организация выступает своего рода посредником между человеком и государством в реализации минимального числа гарантированных социальных льгот и услуг. По сложившейся практике некоторые дополнительные социальные услуги оказываются преимущественно в рамках деятельности профсоюзных организаций и других общественных объединений работников.

Другие исследователи (*А.Н. Аверин, М.В. Грачев, В.М. Цветаев, С.В. Шекшня и др.*) рассматривают социальную политику как направление кадровой работы, включающее разработку и реализацию мер по удовлетворению социальных потребностей работников, которые организация берет на себя, связывая их индивидуальные потребности и цели со своим общим развитием.

Такое понимание приближается к подходу, принятому в западном менеджменте. Изучение зарубежных источников и отечественных аналитических публикаций показывает, что понятие «социальная политика» в исследованиях, посвященных проблемам управления человеческими ресурсами, в западных корпорациях не используется. Льготы, привилегии и компенсации рассматриваются в системе управления вознаграждением. Как правило, они подразделяются на следующие виды:

- пенсионные схемы (считаются наиболее важной льготой), которые дают право на гарантированный доход для сотрудника или его иждивенцев при выходе на пенсию или смерти;
- льготы, повышающие индивидуальную личную безопасность в отношении болезни, происшествий или сокращения штатов;
- льготы, направленные на реализацию определенных личных потребностей и ответственности, например, выходные и другие дни отдыха, забота о детях, содействие укреплению здоровья;
- финансовое содействие, кредиты, помощь в приобретении недвижимости, скидки и членские взносы;
- другие льготы, роль которых заключается в повышении уровня жизни сотрудников. К ним относятся оплата личного транспорта, субсидирование питания в служебное время, возмещение затрат на услуги связи, скидки на одежду и др.

Основными целями предоставляемых корпорацией льгот являются:

- мотивация работников и повышение их ответственности перед организацией;
- удовлетворение актуальных или насущных потребностей сотрудников, включая потребности, касающиеся безопасности, финансовой помощи и обеспечения доходов в дополнение к оплате труда;
- демонстрация заботы корпорации об удовлетворении потребностей своих сотрудников;
- применение метода вознаграждения, который снижает налоговые обязательства работников, что эквивалентно дополнительным наличным выплатам.

Сравнение рассмотренных видов льгот и привилегий, предоставляемых зарубежными корпорациями, с социальными льготами и услугами, предоставляемыми сегодня своим работникам передовыми российскими компаниями, такими как ОАО «ЛУКОЙЛ», ГМК «Норильский никель», ООО «Филип Моррис Сэйлз энд маркетинг» и др., показывает, что подобные системы социальных услуг успешно применяются в их деятельности.

В современных условиях перехода к рыночной экономике социальная политика организаций приобретает свою специфику, связанную, во-первых, с трудностями финансирования объектов социальной инфраструктуры, которыми они располагают еще со времен плановой экономики (как известно, в настоящее время многие организации вынуждены отказаться от их содержания или переводить на коммерческую основу); во-вторых, с появлением новых видов социальной деятельности, таких как дополнительное пенсионное или медицинское страхование работников и другие услуги; в-третьих, с необходимостью учитывать в своей деятельности те гарантии и компенсации в отношении, например, занятости, которые установлены новым Трудовым кодексом.

Подробное рассмотрение социальной политики в организации, представленное выше, позволяет определить факторы, влияющие на содержание социальной политики.

Факторы, оказывающие существенное влияние на роль и содержание социальной политики, следует рассматривать применительно к различным уровням их формирования. На государственном уровне – это финансирование бюджетных организаций, политика в сфере оплаты труда и социальных гарантий. На уровне

региона такими факторами являются развитие отраслевой региональной системы, ситуация на рынке труда, региональные программы социальной поддержки отдельных категорий работников (высококвалифицированных специалистов, молодые семьи и т.д.). В организации к таким факторам следует отнести стратегию общего развития и управления, кадровую политику и кадровую ситуацию, а также:

– *ценностный фактор*, составляющий идеологическую основу концепции социальной политики и связанный с социальными предпочтениями и установками менеджмента. От содержания этого фактора зависит роль, которая отводится социальной политике высшим менеджментом или другим субъектом управления в осуществлении стратегии организации. Она может быть определяющей с точки зрения смысла деятельности организации и подчиняющей себе ее остальные аспекты или, напротив, носить подчиненный, служебный характер, быть одним из средств, обеспечивающих реализацию основной, экономической цели организации. При стратегическом, долгосрочном подходе к управлению организацией предпочтение должно быть отдано реализации социальных целей;

– *человеческий фактор* заключается в конкретных людях, составляющих персонал организации. Именно они являются носителями тех потребностей, удовлетворение которых определяет содержание социальной политики;

– *экономический фактор* связан с возможностями реализации той или иной концепции социальной политики, требующей определенных материальных затрат. Они зависят от успешности деятельности организации как экономического субъекта.

✍ Задание 5.3. Составьте схему уровней социальной политики и факторов, действующих на каждом уровне.

Существенным отличием современного курса социальной политики как на государственном, так и организационном уровне становится стремление способствовать активной жизненной позиции людей с тем, чтобы дать им возможность полнее реализовать свою тягу к самоутверждению и достижению большего материального достатка, поставить жизненный уро-

вень трудоспособного члена общества в большую зависимость от его собственных усилий, одновременно обеспечивая наращивание личностного потенциала для таких усилий. Это соображение легло в основу выделения К. Лайкам двух основных моделей социальной политики – патерналистскую и адресную социальную систему¹.

Патерналистская модель отличается жестким нормированием и определением поведения человека в социальной среде и охватом мерами социальной защиты как можно большего числа сотрудников и всех категорий персонала. Низкая эффективность данной модели, построенной на уравнилельных принципах распределения социальных благ, ее неспособность решить современные социальные проблемы определяют необходимость ее замены на более эффективную – адресную социальную систему.

Для модели *адресной социальной политики* характерны дифференциация выполнения организацией социальных функций в отношении различных категорий персонала, перераспределение социальных расходов, с одной стороны, в пользу наиболее уязвимых членов коллектива, например, молодых сотрудников, а с другой – адресная поддержка тех сотрудников, чья деятельность является высоко результативной, приносит организации дополнительные конкурентные преимущества.

Переход к новой модели может быть осуществлен при реализации задач корпоративной социальной политики, направленной на решение социальных проблем работников. При этом под социальными проблемами понимается объективно возникающее в процессе функционирования и развития общества противоречие в социальном обеспечении людей; комплекс вопросов, требующих решения средствами социального управления.

Среди комплекса социальных проблем в организации можно выделить следующие:

- затрагивающие благосостояние отдельных работников;
- возникающие на уровне отдельного структурного подразделения или коллектива;

¹ Лайкам К. Модели социальной политики // Общество и экономика. – 2000. – № 8. – С. 19–26.

– требующие организационных и структурных преобразований в организации¹.

✍ Задание 5.4. Приведите примеры социальных проблем, возникающих на каждом уровне.

Предназначение корпоративной социальной политики – это, с одной стороны, оказание социальной поддержки работникам через формирование и развитие системы социальных льгот и гарантий, а с другой – создание условий для самообеспечения, возможности самим решать свои социальные проблемы.

В связи с этим социальная политика должна быть сфокусирована не только на удовлетворении нужд работника, которые появились в результате его жизни и трудовой деятельности, но и на формировании у него соответствующих социальных потребностей: стремление к самореализации своего трудового потенциала, развитие активной жизненной позиции, стремление полнее реализовать тягу к самоутверждению и достижению лучшего благосостояния.

Социальная политика призвана сформировать не только новую модель предоставления социальных благ, но и новую модель поведения потребителей этих благ. Позиция потребителя социальных благ должна перестать быть иждивенческой. Постепенно работники должны приобретать в большей мере качества не объекта, а субъекта социально гарантирующей деятельности. С повышением роли собственных усилий человека и его самостоятельных решений при удовлетворении социальных потребностей формируется функция контроля со стороны членов коллектива за качеством удовлетворения их нужд, появляются возможности влияния на различные аспекты проводимой в организации социальной политики.

NB Используя принцип аналогии с типами и видами кадровой политики, можно выделить **типы и виды социальной политики**:

¹ Лисичкин В. Социальные проблемы – это проблемы людей // Аудитор. – 1999. – № 10. – С. 4–5.

- **открытая** социальная политика, направленная на максимальное информирование персонала о возможностях, средствах и условиях реализации социальных программ и услуг;
- **закрытая** социальная политика, при которой социальные потребности персонала удовлетворяются избирательно и только некоторой части трудового коллектива;
- **пассивная** социальная политика реализуется без определенной программы, в рамках этой политики выполняются только гарантии, установленные государством;
- **реактивная** социальная политика, направленная на решение самых неотложных проблем работников;
- **активная** социальная политика, направленная на формирование специфических потребностей и опережающая их удовлетворение.

Следует иметь в виду, что в чистом виде данные типы и виды могут быть выделены условно, в организации могут присутствовать элементы каждого типа и вида при доминировании какого-то одного.

✍ Задание 5.5. Составьте схему типов и видов социальной политики.

5.3. Формы реализации социальной политики

! Эффективным инструментом реализации социальной политики в организации является проектирование и осуществление *социальных программ*.

Социальные программы – вид социально ориентированной деятельности с четко определенными задачами, имеющей конкретное содержание, изложение взаимосвязанных направлений, календарный план. Социальные программы представляют собой комплексные действия, разрабатываемые для получения определенного результата в определенный период времени и в соответствии с установленным бюджетом.

Преимущество использования социальных программ вместо разовых даже хорошо финансируемых мероприятий обусловлено системным характером основных целей и задач по решению социальных проблем работников, обеспечением единства методологических и методических подходов к решению задач социаль-

ного развития организации, способностью концентрировать ограниченные ресурсы на решении принципиальных вопросов социальной защиты работников.

Социальные программы можно дифференцировать по различным основаниям:

– по категориям и/или возрасту персонала: для основного состава работников, молодых и перспективных сотрудников, работников старшего поколения;

– сроку действия: краткосрочные, среднесрочные и долгосрочные;

– группе потребностей: направленные на удовлетворение общих или профессиональных потребностей;

– затратности финансов и в целом ресурсоемкости: мало-затратные, затратные, ресурсоемкие, экономичные.

Сущность социальной программы заключается в органичном соединении четко структурированной содержательной части с формированием и использованием организационных механизмов, ресурсного обеспечения и контроля за ее осуществлением.

✍ Задание 5.6. Пользуясь классификацией, приведите примеры социальных программ, которые могут быть реализованы в организации.

При реализации социальных программ важным является определение значимости, долгосрочной и ситуативной целесообразности, состава приоритетных направлений социальной поддержки и очередности их реализации с учетом возможностей финансирования. Социальные программы должны быть ориентированы на отдаленные результаты и, прежде всего, повышение социальной активности работников, учитывать специфику социальных потребностей различных категорий персонала.

В число таких программ должна войти, например, программа участия организации в негосударственном пенсионном обеспечении своих работников через внесение страховых пенсионных взносов на накопительные счета своих работников. По действующему законодательству, осуществление подобной деятельности, помимо прямого действия на уровень социальной защищенности, повышения его престижа как социально ответственной

организации и привлекательности как работодателя, ведет к льготному налогообложению на прибыль, то есть является хотя и затратной, но экономически выгодной деятельностью.

Социальная программа должна обладать следующими качествами:

- быть актуальной, то есть ориентированной на решение наиболее значимых социальных проблем работников различных категорий; например, программа ипотечного кредитования для приобретения жилья молодыми работниками, программа дополнительного пенсионного страхования работников, достигших определенного возраста;

- прогностичной, отражающей в своих целях и планируемых действиях не только сегодняшние, но и будущие результаты; так, рассмотренный пример с ипотечным кредитованием приобретения жилья молодыми работниками в перспективе должен привести к увеличению доли молодых работников в кадровом составе организации;

- реалистичной, обеспечивающей соответствие между планируемыми целями и необходимыми для их достижения средствами, что предполагает поиск и выделение ресурсов.

В основе разработки социальной программы лежат следующие принципы:

- обоснованность, то есть расчетное обеспечение целей, направлений, задач и мероприятий необходимыми ресурсами. Очевидно, что в современных условиях на социальные программы организация может привлекать только собственные средства, полученные от реализации дополнительных услуг, а значит, стоит задача развития предпринимательской деятельности и конкретизации социальных программ в механизме социально-экономического планирования;

- ориентация не на все социальные проблемы работников одновременно, а на практическое решение наиболее значимых из них на тот или иной период времени. В число злободневных проблем для работников большинства государственных организаций, входят, прежде всего, проблемы приведения системы оплаты труда в соответствие психофизическим нагрузкам, повышение уровня социальной защищенности в первую очередь через предоставление широких возможностей для улучшения

жилищных условий, заботы о поддержании и восстановлении здоровья и условиях труда, удовлетворения потребностей в профессиональном росте и развитии, пенсионное обеспечение;

– результативность; социальная программа должна обеспечивать достижение результатов спустя определенный период времени, положительно влияя на динамику кадровой ситуации и качество кадрового состава.

С возрастанием влияния социальной политики на развитие всей деятельности организации и для усиления этого влияния в настоящее время разворачивается работа по внедрению новых принципов и механизмов предоставления социальных благ, позволяющих не только эффективнее использовать имеющиеся ресурсы, но и учитывать задачи стимулирования сотрудников, повышения качества их жизни. В результате обновляется содержание функций социальной политики и их соотношение: ведущая роль принадлежит созданию условий для полной самореализации работников, а не социальному попечительству. Тем самым организация успешнее продвигается по пути формирования новой, адекватной рыночной экономике системы интересов и потребностей различных категорий персонала, способной служить мотивационной основой экономического роста и повышения уровня благосостояния.

Однако такая социальная политика должна быть основана на глубоком понимании, что затраты на социальную сферу – не просто удержание из средств, направляемых на развитие материально-технической базы и другие направления деятельности организации, а инвестиции в человеческий капитал.

Такое понимание рождает социально ориентированную культуру управления, дает возможность рассматривать содержание деятельности в рамках социальной политики шире, чем традиционно было принято, включая в основные ее направления высокую социальную защиту сотрудников, создание здоровьесберегающих условий труда, содействие укреплению здоровья и восстановлению работоспособности, формирование благоприятного социально-психологического климата, социально ответственную реструктуризацию, развитие социальной инфраструктуры организации, предоставление возможностей для улучшения материально-го положения и повышения уровня жизни.

Рассмотрим каждое из перечисленных направлений.

! О системе *социальной защиты* можно говорить в широком и узком значении этого понятия. В широком смысле речь идет о создании социальных отношений, при которых человек способен самостоятельно позаботиться о себе, создать условия для собственной жизнедеятельности и жизнедеятельности своей семьи. В данном случае социальная защита совпадает с системой гарантий прав личности, а социальная защищенность обеспечивается сложным комплексом экономических и правовых институтов государства.

В узком смысле под социальной защитой понимаются административные меры по обеспечению удовлетворительного существования тех групп населения и людей, которые находятся в особо сложном положении и не способны без внешней поддержки улучшить его.

В организации социальная защита работников – это система мероприятий по безусловному соблюдению норм действующего трудового законодательства, прав и социальных гарантий работников, а также налаживание в организации социального обслуживания – медицинского, транспортного, бытового, оказание правовой, психологической, материальной помощи.

Система социальной защиты более эффективна, когда соединяет воедино свои организационно-правовые формы: социальное страхование, *социальную помощь*, *социальную поддержку* и социальное обслуживание персонала. В этом случае укрепляется уверенность работников в защищенности своих прав и привилегий.

Целесообразно дифференцировать понятия «социальная помощь» и «социальная поддержка».

В качестве системообразующих признаков для социальной помощи могут быть выделены: адресный характер, безвозмездность, направленность на удовлетворение самых насущных потребностей, одновременность или срочность, преобладание финансовой формы предоставления, нацеленность на получение собственно экономического эффекта. Цель оказания социальной помощи – ликвидация или нейтрализация критических жизненных ситуаций с тем, чтобы не допустить падения уровня

жизни ниже той критической черты, за которой наступает обнищание, социальная и духовная деградация. Таким образом, это оперативная помощь, но не задействующая психологических качеств личности, ее собственной активной позиции.

Системообразующими признаками для социальной поддержки являются: категориальность (на нее имеют право строго определенные социальные группы сотрудников), возмездно-компенсационный характер, направленность в основном на удовлетворение перспективных потребностей, как материальная, так и нематериальная форма предоставления, ориентация не только на экономический, но и на социальный эффект.

В настоящее время на многих российских предприятиях для реализации социальной защиты создаются специальные фонды, в которых аккумулируются средства на различные виды социальной защиты.

Основой возникновения и развития фондов социальной защиты непосредственно в организациях выступает осознание руководителями того факта, что в условиях рыночной экономики конкурентоспособность и высокая эффективность производственной деятельности в решающей степени определяются отношением работников к труду, их заинтересованностью в делах, что, в свою очередь, всецело зависит от того, в какой мере работники социально защищены, уверены в завтрашнем дне, стабильности своего экономического положения, повышении своего жизненного уровня. Эти идеи стали мощным стимулом, способствовавшим осознанию «выгодности» социальной защиты работников на предприятиях.

В чем состоит эта выгода? С точки зрения интересов работников, это повышение уровня социальной защищенности и материальной обеспеченности. Выплаты из фондов социальной защиты, функционирующих на предприятиях, осуществляются в дополнение к государственным программам социальных выплат, что существенно повышает уровень материальной обеспеченности работников в неблагоприятных для них ситуациях, связанных с потерей или резким сокращением доходов.

Что касается организаций, то для них функционирование фондов социальной защиты работников открывает широкий спектр выгод экономического и социального характера. Отметим наиболее важные из них.

1. Выплаты и услуги из корпоративных фондов социальной защиты порождают у работников уверенность в завтрашнем дне, в том, что в неблагоприятных для них ситуациях, связанных с безработицей, старостью, болезнями, инвалидностью и т.д., они будут социально защищены, что ухудшения условий жизни не будет допущено. В связи с этим изме-

няется отношение работников к труду: вместо отчуждения, равнодушия и безразличия появляется заинтересованное, добросовестное, творческое отношение к исполнению своих трудовых обязанностей.

2. Укрепляется дисциплина труда, появляется бережливое, хозяйское отношение работников к имуществу предприятия, стремление к повышению качества продукции, обеспечению ее высокой конкурентоспособности, искренняя заинтересованность в успехе и процветании предприятия и корпорации в целом.

3. Заинтересованное отношение работников к труду, стимулируемое деятельностью фондов социальной защиты, имеет своим конечным результатом рост производительности труда, повышение эффективности хозяйственной практики предприятия, его успешное функционирование в рыночной экономике.

4. Наличие на предприятиях фондов социальной защиты способствует закреплению квалифицированных кадров, сводит к минимуму текучесть рабочей силы и, соответственно, причиняемый ею экономический ущерб, обеспечивает существенную экономию в расходах предприятий на профессиональную подготовку работников.

5. Прямым следствием деятельности фондов социальной защиты является снятие социальной напряженности, возникающей в трудовом коллективе или в отдельных его группах, формирование благоприятного социального климата, атмосферы социального спокойствия, доброжелательных, уважительных отношений как внутри трудового коллектива, так и между коллективом, с одной стороны, и администрацией предприятия, – с другой, иначе говоря, – создание в рамках корпораций отношений социального партнерства.

Фонды социальной защиты работников непосредственно на предприятиях возникают сегодня в тех или иных формах. Они созданы на ряде предприятий в Тольятти, Набережных Челнах, Челябинске, Кемерово, Москве и в других городах. По данным Министерства труда и социального развития РФ, в стране сейчас насчитывается 274 негосударственных фонда.

Конечно, экономические условия, в которых функционируют в настоящее время российские предприятия, создают серьезные, порой трудно преодолимые барьеры для образования фондов социальной защиты. Но если не замыкаться на сегодняшнем дне, а видеть перспективу, то необходимость создания и интенсивного развития фондов социальной защиты работников на российских предприятиях становится абсолютно очевидной. Очевидно и то, что деятельность фондов социальной защиты в организациях в сочетании с мерами по социальной защите, предпринимаемыми на федеральном уровне, способна обеспе-

чить высокую степень социальной защищенности населения страны, существенно повысить его жизненный уровень.

Создание здоровьесберегающих условий труда – это направление социальных программ, которые обеспечивают создание и поддержание дополнительных по отношению к законодательно закрепленным нормам охраны здоровья и условий безопасности на рабочих местах. Программы в рамках данного направления социальной политики, как правило, охватывают следующие сферы деятельности: условия труда как совокупность психофизиологических, санитарно-гигиенических, эстетических и социально-психологических факторов трудовой деятельности, оказывающих влияние на работоспособность и здоровье человека; охрана и безопасность труда, представляющая собой систему сохранения жизни и здоровья работников в процессе трудовой деятельности. Это комплекс организационных, технических, санитарно-гигиенических мероприятий, направленных на обеспечение здоровых и безопасных условий труда, предотвращение угрозы здоровью работников.

Социально ответственная реструктуризация – это направление социальной политики, призванное обеспечить проведение реструктуризации прежде всего в интересах персонала. В ходе реализации программы социально ответственной реструктуризации проводится информирование работников о предстоящих структурных изменениях, осуществляются мероприятия по профессиональной переподготовке, содействию в трудоустройстве; работникам, попавшим под сокращение, выплачивается компенсация и т.п.

Развитие социальной инфраструктуры организации предполагает создание материальной базы, которая предназначена для удовлетворения социально-бытовых и культурных потребностей работников и членов их семей. Забота о социальном обслуживании работников включает: обеспеченность сотрудников жильем, разнообразными социальными услугами (услуги аптеки, магазина, столовой, парикмахерских, спортивных сооружений и др.), создание условий для досуга.

На *формирование благоприятного социально-психологического климата* направлены программы, связанные с предотвращением и

конструктивным разрешением трудовых и межличностных конфликтов и споров, формированием этичности делового общения работников, развитием корпоративных традиций.

Повышение уровня благосостояния персонала достигается действием социальных программ, связанных со строительством жилья, кредитованием и предоставлением ссуд и займов, оказанием материальной помощи, субсидированием питания, транспортных расходов, пенсионным, медицинским страхованием и др.

Предоставляемые организацией социальные услуги, как правило, отражают специфику деятельности организации, часто это предоставляемые бесплатно или на льготной основе товары, продукция или услуги, которые производит организация или к которым она имеет доступ.

Итак, социальная политика будет тем эффективнее, чем полнее в ней будут учитываться жизненные и социально значимые потребности работников. Современная концепция корпоративной социальной политики основана на признании ценности работников, на создании для них благоприятных социальных условий, разработке и реализации социальных программ.

5.4. Взаимосвязь кадровой и социальной политики

Анализ содержания социальной политики выявляет наличие ее компонентов во всех составляющих кадровой работы в организации. Так, формирование социального (компенсационного) пакета будет способствовать привлечению и удержанию кадров, помощь в трудоустройстве и материальная поддержка при высвобождении работников, кроме прочего, поддерживает и укрепляет позитивную репутацию организации как работодателя на рынке труда; политика формирования корпоративной культуры основывается, в том числе, на создании благоприятного социально-психологического климата, поддержке ветеранов труда как носителей традиционных корпоративных ценностей; и, наконец, создание комфортных условий труда, возможностей реализовать свои жизненные и профессиональные потребности является сутью социальной политики (рис. 5.2).

Таким образом, имеет место взаимосвязь кадровой работы и социальной политики: социальная политика интегрирована во всех основных направлениях кадровой деятельности и является ее неотъемлемой частью.

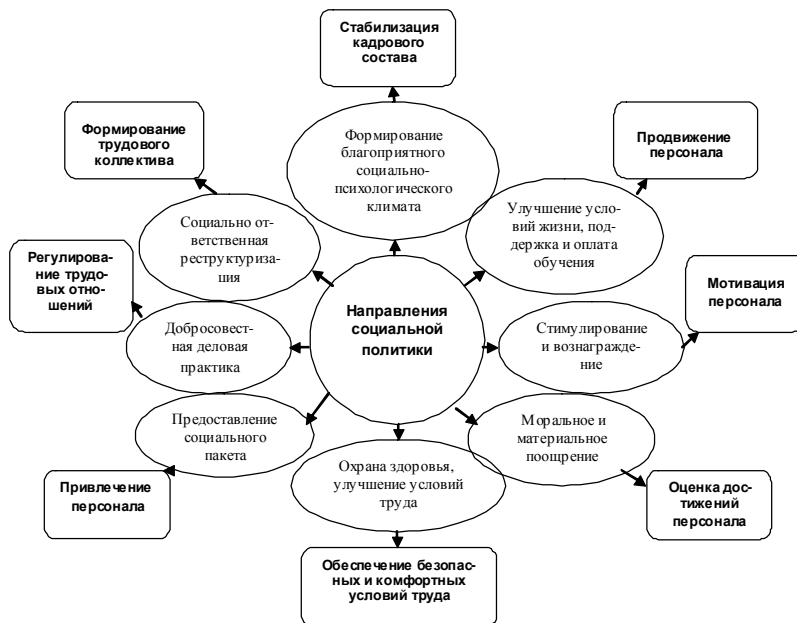


Рис. 5.2. Социальная политика в системе управления персоналом

Задание 5.7. Рассмотрите схему направлений кадровой работы и социальной политики и приведите примеры их взаимосвязи при реализации отдельных мероприятий.

Рассмотрение компонентов социальной и кадровой политики в целом позволяет установить, что они находятся в диалектическом единстве. Если функциональная роль социальной политики состоит в том, чтобы сформировать для воспроизводства

и поддержания человека достойные условия его жизнедеятельности, то роль кадровой политики состоит в том, чтобы трудовая деятельность человека была наиболее полно востребована как в интересах организации, так и в интересах самого работника.

Социальная политика выступает необходимым условием реализации сотрудников способностей, в то время как кадровой политике отводится роль определения стратегии рационального их использования для достижения целей. Без благоприятных социальных взаимодействий и условий люди не смогут эффективно решать профессиональные задачи; чем благоприятнее условия для реализации человеком его способностей, тем больше отдача от его труда, тем эффективнее его работа. Чем эффективнее и производительнее работает персонал, тем больше возможностей для экономического, социального, психологического и нравственного благополучия человека в организации.

Таким образом, взаимосвязь кадровой и социальной политики проявляется в совпадении их объекта в лице персонала и субъекта в лице руководителей и менеджеров, и при этом в направленности на различные стороны. Кадровая политика направлена на профессионально-квалификационные характеристики персонала, а социальная – на социальные потребности персонала и их социальное положение (рис. 5.3).

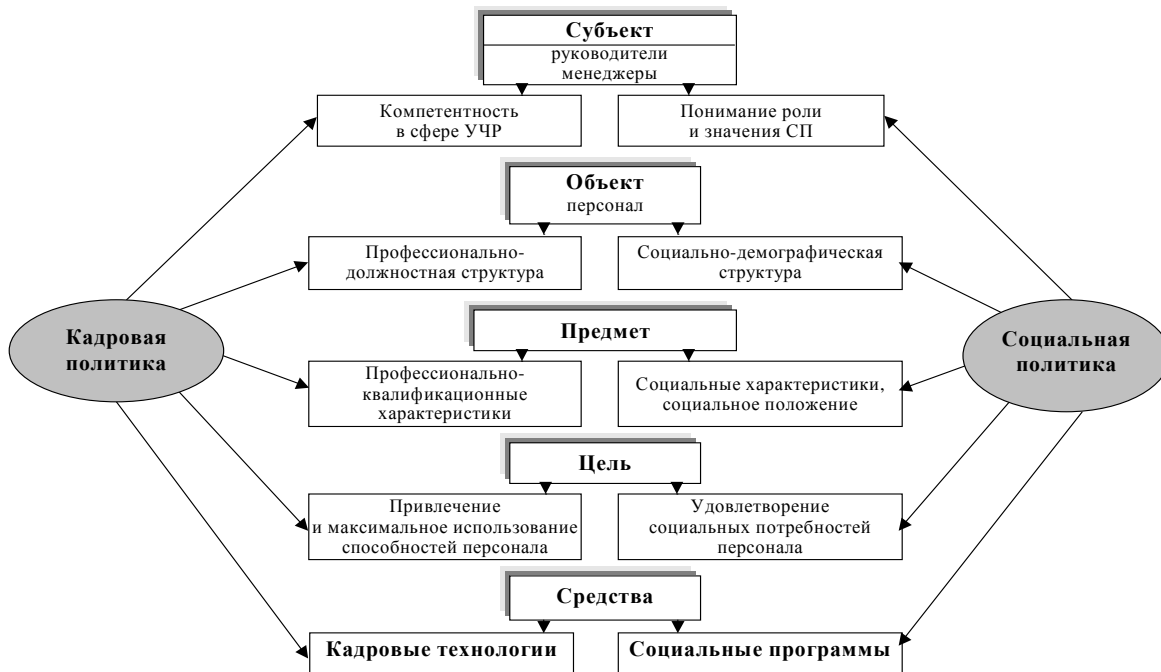


Рис. 5.3. Взаимосвязь социальной и кадровой политики

Выводы

1. Основное предназначение социальной политики – создание в обществе благоприятного социального климата и социального согласия на основе сбалансированности социальных интересов разных социальных групп.

2. На переломных этапах развития общества социальная политика особенно важна, так как трансформация общества всегда сопряжена с перестановками внутри социальной структуры, ростом и расширением одних социальных групп, сужением и исчезновением других групп, изменением их доходов, статуса и престижа, качества жизни. Все это неизбежно ведет к серьезной ломке сложившейся системы дифференциации социальных групп и появлению социальных слоев, особенно нуждающихся в социальной защите и поддержке.

3. Социальная политика как объект изучения представляет собой сложную систему взаимосвязей и взаимозависимостей, которые реализуются в конкретных действиях по отношению к гражданам.

4. В зависимости от субъекта реализации, социальная политика выступает как многоуровневое явление: государственная, региональная, муниципальная и социальная политика организации.

5. Социальная политика организации является одним из факторов ее социально-экономического развития, и в то же время целый ряд факторов оказывают существенное влияние на социальную политику организации.

6. Социальная политика интегрирована во всех основных направлениях кадровой деятельности и является ее неотъемлемой частью.

7. Социальные программы являются эффективной формой реализации социальной политики в организации.

Контрольные вопросы и задания

1. Сравните типологические модели социального государства в зависимости от механизма реализации социальной политики.

2. Как изменяется роль социальной политики государства в настоящий период развития российского общества?

3. Представьте, что Вы даете интервью известному зарубежному изданию. О каких достижениях и проблемах социальной политики в Вашем регионе Вы бы рассказали?

4. Каково предназначение социальной политики организации?

5. В чем проявляется взаимосвязь кадровой и социальной политики?

6. Охарактеризуйте типы и виды социальной политики.

7. Раскройте направления социальной политики организации.

Список рекомендуемой литературы

Основная

1. Социальная политика в постсоциалистическом обществе: задачи, противоречия, механизмы. – М.: Наука, 2001. С. 6–11.

2. Аверин, А.Н. Социальная политика на предприятии: учеб. пособие / А.Н. Аверин. – М.: Изд-во РАГС, 2007. С. 5–9.

3. Социальная политика: учебник / под общ. ред. Н.А. Волгина. – М.: Экзамен, 2008. – 736 с.

4. Коновалова, Л.Н. Управление социальными программами компании / Л.Н. Коновалова, М.И. Корсаков, В.Н. Якимец; под ред. С.Е. Литовченко. – М.: Ассоциация менеджеров, 2003. – 197 с.

Дополнительная

1. Социальная корпоративная политика: проблемы, опыт, перспективы: учеб. пособие / под общ. ред. Н.А. Волгина, В.К. Егорова. – М.: Дашков и К, 2004. – 1048 с.

2. Социальная политика: реалии XXI века. Вып. 1 / Независимый институт социальной политики. – М.: «СИГНАЛЬ», 2003. – 166 с.

3. Социальная политика государства: учеб. пособие / науч. руков. Н.Д. Вавилина; отв. ред. О.В. Кузьмен. – Новосибирск: СибАГС, 2003. – 635 с.

Глава 6. СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ СОВРЕМЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ

*«Никто бы не помнил доброго самаритянина,
если бы у него были бы только добрые намерения.
У него были еще и деньги»*

Маргарет Тэтчер

6.1. Понятие и направления социальной ответственности организации

В рыночной экономике предприятие, организация, как правило, являются обособленным субъектом, имеющим в собственности, хозяйственном ведении или оперативном управлении движимое и недвижимое имущество. Но обособленность предприятия как хозяйствующего субъекта общества не может быть полной относительно обязательств, которые оно несет применительно к своим работникам, государству, органам местного самоуправления. Речь идет не только об обязательствах, связанных с организацией производства, условиями труда, техникой безопасности производства, экологической безопасностью, а о выполнении экономических и социальных обязательств в целом. Существенное значение это имеет для предпринимательских структур – бизнес-организаций.

Состояние отечественной экономики сегодня не позволяет государству обеспечить достойную социальную защиту всему населению, поэтому роль бизнеса в решении данной проблемы трудно переоценить. Одним из ключевых приоритетов государственной политики России является объединение усилий бизнеса, общества и государства для повышения благосостояния граждан, развития социальной инфраструктуры и повышения конкурентоспособности российского бизнеса. Бизнес может внести существенный вклад в социально-экономическое развитие регионов через создание в них благоприятного делового климата, поддержание достойных условий труда персонала и жизнедеятельности местного сообщества.

Совокупность добровольных социальных усилий российских бизнес-компаний ведет к выработке общепринятых социальных норм, правил и стандартов *социальной ответственности*.

Принято считать, что понятие социальной ответственности бизнеса в его современном смысле родилось на Всемирном саммите 1992 года в г. Рио-де-Жанейро, когда ряд транснациональных компаний, объединившихся во Всемирный деловой совет по устойчивому развитию, предложили программу саморегулирования социальной деятельности.

Начиная с 1992 года, на Западе все более широкое распространение получает точка зрения, в соответствии с которой частные компании по собственной инициативе должны играть существенную роль в достижении «общественных целей» под флагом «корпоративного гражданства». Корпорации должны вести бизнес с учетом интересов различных «заинтересованных сторон», чтобы сообща достигать цели «устойчивого развития».

Понятие «устойчивое развитие», имея различные определения, включает три важнейших аспекта: экономический (в смысле действий организации в контексте локальной экономики региона), социальный и экологический. Таким образом, компании должны ставить перед собой соответствующие экономические, социальные и природоохранные цели, оценивать их выполнение и иметь независимое аудиторское заключение по данным вопросам вместо того, чтобы ставить перед собой цели на уровне прибыльности и капитализации. Считается, что, действуя только таким образом, компании могут соответствовать «ожиданиям общества», что представляется ключевым фактором долгосрочной стратегии успеха в современном мире.


Несмотря на то, что вопрос корпоративной социальной ответственности стал активно затрагиваться в зарубежной литературе по экономике и управлению с первой половины 90-х годов XX в., сущность понятия «социально-ответственный менеджмент» до сих пор не уяснена, и смысл данной концепции воспринимается в большинстве случаев субъективно.

На проблему социальной ответственности корпорации перед обществом есть две основные точки зрения: одна заключается в признании достаточности для бизнеса стремления к прибыли при условии строгого соблюдения законов (*М. Фридмен*), другая – в том, что кроме указанного стремления, корпорация как коллективный член общества несет моральную ответственность перед

обществом за свое поведение. Корпорация должна эту ответственность сознавать и вести себя так, как того ожидает от нее общество, т.е. добровольно и активно принимать участие в решении социальных проблем (*Э. Карнеги, Д. Рокфеллер, Р. Вуд, Х.Бауэн*).

Еще в начале XX века некоторые руководители бизнеса выражали уверенность в том, что корпорации обязаны использовать свои ресурсы таким образом, чтобы общество оказывалось в выигрыше¹. Общество – это клиенты, сотрудники, инвесторы, деловые партнеры, от субъективного отношения которых к корпорации зависит ее успех и развитие. Тот, кто не считается с ожиданиями общества в части соблюдения норм этического поведения, проигрывает в перспективе.

В настоящее время имеется много трактовок того, что же именно является социальной ответственностью бизнеса и что входит в это понятие.

 Европейская Комиссия в своих документах опирается на самое широкое определение: «Корпоративная социальная ответственность, по своей сути, является концепцией, которая отражает добровольное решение компании участвовать в улучшении общества и защите окружающей среды».

Ведущее объединение корпораций США, занимающееся развитием и продвижением концепции «Бизнес за социальную ответственность» определяет корпоративную социальную ответственность как достижение коммерческого успеха путями, которые основаны на этических нормах и уважении к людям, сообществам, окружающей среде.

Другие определения концентрируются на отдельных аспектах социальной ответственности бизнеса, но в той или иной форме все они включают в себя вопросы развития, профессионального роста, защиты прав и здоровья персонала и членов того сообщества, где компания осуществляет свою деятельность.

В России существуют как минимум три подхода к пониманию того, что такое социальная ответственность бизнеса:

1. Под социальной ответственностью понимается то, что хозяйственная деятельность компании по определению имеет соци-

¹ Мексон М.Х. и др. Основы менеджмента. – М.: Вильямс, 2009. – С. 142.

ально значимый характер. Она выражается в производстве качественных товаров и услуг, уплате налогов и создании хорошо оплачиваемых рабочих мест.

2. Компания в своей деятельности выходит за минимальные, законодательно определенные рамки и осуществляет стратегически целесообразный вклад в развитие внутренней и внешней среды действия своего бизнеса, тем самым повышая его устойчивость в долгосрочной перспективе. При этом компания проводит внутренние и внешние социальные программы, согласующиеся с ее стратегией развития.

3. На фоне растущего интереса российского делового сообщества к вопросам социальной ответственности наблюдается тенденция, которая выражается в том, что компании стремятся иметь репутацию социально ответственной организации, так как это модно, в прагматическом для бизнеса понимании. В этом случае социальная ответственность заключается не только в том, что компании учитывают изменяющиеся общественные ожидания в отношении своей продукции или услуг, но и в том, что они принимают активное участие в формировании высоких общественных стандартов, и тем самым вносят свой вклад в повышение уровня жизни в стране.

Как показало исследование Ассоциации российских менеджеров, в российском обществе нет единого мнения о том, что понимать под термином «корпоративная социальная ответственность». Под ним понимается:

- ответственность бизнеса перед государством и народом; законопослушность, в частности – уплата налогов и как следствие этого – прозрачная и открытая финансовая отчетность; создание квалифицированных рабочих мест, достойная заработная плата;
- ответственность предприятия перед персоналом (чтобы у рабочих были гарантии в завтрашнем дне, вовремя платили зарплату, бесплатно страховали рабочих, обеспечивали безопасность производства и т.п.);
- ответственность по обязательствам перед партнерами;
- выпуск качественной, безопасной продукции, достоверная информация о возможном вредном влиянии продукта;
- благотворительность, социальные программы. По мнению лидеров, настоящая благотворительность, в отличие спонсорства,

не приносит прямой прибыли бизнесу, но выгодна ему, так как создает благоприятную среду для дальнейшего развития;

– продуманная экологическая политика, забота о ненанесении вреда окружающей среде.

Необходимо разделять социальную ответственность и ответственность перед властью, органами управления, а также социальную и юридическую ответственность. Социальную ответственность можно рассматривать как деятельность, соответствующую как формальным, так и неформальным общественным нормам. Но неформальным, морально-этическим установкам могут быть подчинены только люди, а организации – это искусственно созданные системы, имеющие формальные юридические обязательства, необходимость соблюдать законы, административные акты, по исполнению которых можно судить об их социальной ответственности. Юридическая ответственность определяется как «государственная ответственность к исполнению требований права, правоотношение, каждая из сторон которого обязана отвечать за свои поступки перед другой стороной, государством и обществом»¹.

В отличие от юридической, социальная ответственность подразумевает добровольный отклик, желание и конструктивное воздействие субъекта социальных и экономических отношений (государственного органа, хозяйствующего субъекта или физического лица), направленные на решение социальных проблем. Добровольное желание и конструктивное воздействие имеют место и проявляются в отношениях, взаимодействиях и поведении, которые не регламентируются правилами и регулирующими органами, в дополнение к установленным законом правилам, нормам и требованиям.

Итак, сформулируем определение:

Социальная ответственность бизнеса – это добровольный вклад бизнеса в развитие общества в социальной, экономической и экологической сферах, связанный напрямую с основной деятельностью и выходящий за рамки определенного законодательством минимума.

С данным определением связан ряд понятий, таких как «социально ответственная организация», «заинтересованные сторо-

¹ См.: Тихомирова Л. В., Тихомиров М. Ю. Юридическая энциклопедия / Под ред. М. Ю. Тихомирова. – М., 1997. С. 503.

ны», «социальная активность организации», «социальные программы организации».

Рассмотрим значение каждого из данных понятий.

Социально ответственная организация – это организация, действующая по принципам социальной ответственности и осуществляющая комплекс социальных программ в приоритетных для нее направлениях.

Социальные программы организации – добровольно осуществляемая организацией деятельность в социальной, экономической и экологической сферах, которая носит системный характер, связана с миссией и стратегией развития бизнеса и направлена на удовлетворение запросов различных заинтересованных в деятельности компании сторон.

Заинтересованные стороны – это люди, организации или сообщества, имеющие непосредственное отношение к деятельности организации или связанные с ее деятельностью косвенно. Каждая организация функционирует в определенной социально-экономической среде в интересах тех или иных заинтересованных сторон.

Основные заинтересованные стороны – это люди, организации и сообщества, которые имеют прямое отношение к деятельности компании. Среди них выделяют собственников, сотрудников, клиентов, поставщиков и бизнес-партнеров, а также местные сообщества. Косвенные заинтересованные стороны – это люди и организации, имеющие косвенное отношение к деятельности организации. В их число входят: органы государственного управления, некоммерческие и общественные организации, профессиональные объединения, активисты, конкуренты и СМИ.

Социальная активность компании выражается в проведении разнообразных социальных программ как внутренней, так и внешней направленности. Внутренние программы рассмотрены нами ранее, а среди наиболее распространенных направлений внешних социальных программ компаний можно выделить такие, как природоохранная деятельность и ресурсосбережение, развитие местного сообщества и добросовестная деловая практика. Рассмотрим их подробнее.

Природоохранная деятельность и ресурсосбережение – это направление социальных программ организации, которые осуще-

ствляются по ее инициативе с целью сокращения вредного воздействия на окружающую среду.

В рамках данного направления социальной активности компании проводятся программы по экономному потреблению природных ресурсов, повторному использованию и утилизации отходов, предотвращению загрязнения окружающей среды, организации экологически безопасного производственного процесса, организации экологически безопасных транспортных перевозок, проводятся акции по озеленению, а также процедуры экологического аудита и т.п. мероприятия.

Развитие местного сообщества – это направление социальных программ организации, которые осуществляются на добровольной основе и призваны внести вклад в развитие местного сообщества. Организации оказываются вовлеченными в жизнь местного сообщества путем осуществления различных социальных программ и акций поддержки социально незащищенных слоев населения, оказания поддержки детству и юношеству, поддержки сохранения и развития жилищно-коммунального хозяйства и объектов культурно-исторического значения, спонсирования местных культурных, образовательных и спортивных организаций и мероприятий, поддержки социально значимых исследований и кампаний, участия в благотворительных акциях и т.п.

Добросовестная деловая практика – это направление социальных программ организации, которое имеет целью содействовать принятию и распространению добросовестной деловой практики между поставщиками, бизнес-партнерами и клиентами. Программы социальной активности, направленные на распространение добросовестной деловой практики, выражаются в проводимой организацией политике информационной открытости в отношении собственников, поставщиков, бизнес-партнеров, клиентов и заинтересованных сторон, в организации программ содействия малому бизнесу, в программах по добровольному ограничению сфер ведения бизнеса (например, введение запрета на курение на рейсах авиакомпаний или распространение табачными компаниями политики отказа от продажи сигарет несовершеннолетним), а также в программах сотрудничества с органами государственного управления, ассоциациями потребителей, про-

фессиональными объединениями и другими общественными организациями.

Таким образом, направления социальной ответственности охватывают большой спектр видов деятельности, направленных на выполнение обязательств перед работниками организации, местным сообществом и обществом в целом.

6.2. Управление корпоративной социальной ответственностью

Корпоративная социальная ответственность, как и любая другая управленческая деятельность, требуют налаженной системы управления.

Под **управлением социальной ответственностью** понимают непрерывно протекающий процесс регулирования деятельности по реализации социальных обязательств.

Управление социальной ответственностью включает следующие этапы:

1. Определение приоритетов социальной политики организации.
2. Создание специальной структуры управления социальным развитием.
3. Проведение программ обучения в области социальной ответственности.
4. Реализация социальных программ организации.
5. Оценка и доведение до сведения заинтересованных сторон результатов социальной деятельности организации.

На *начальном этапе* процесса управления социальной ответственностью высшим руководством организации определяются приоритеты ее социальной политики. Приоритеты социальной политики организации – это зафиксированные в документальном виде основные направления реализации социальной ответственности.

Принципы социальной политики и социальной ответственности организации находят отражение в таких документах, как миссия и кодекс поведения.

Миссия социально ответственной компании – это официально сформулированная позиция компании в отношении своей социальной политики.

Кодекс поведения – это формальное изложение ценностей и принципов деловых отношений организации, а иногда и ее поставщиков и бизнес-партнеров. В кодексе содержатся заявленные минимальные стандарты и поручительство организации их соблюдать, а также требовать соблюдения этих стандартов от своих поставщиков, подрядчиков, субподрядчиков и лицензиатов. Кодекс не является законом, поэтому носит обязательный характер только для тех, кто обязался его соблюдать.

Следующий этап процесса управления социальной ответственностью состоит в переносе заявленных приоритетов социальной политики в практику, т.е. осуществляется переход от формулирования стратегических целей к оперативному управлению. И здесь невозможно обойтись без создания специальной структуры управления, в чье ведение попадают вопросы социальной ответственности организации.

Получившей распространение практикой становится создание *комитетов по социальной ответственности или этике при Совете директоров*, основными задачами которых являются выработка приоритетов социальной политики, оценка проделанной работы и предоставление экспертных рекомендаций по существенным для организации вопросам социального характера. В компаниях, где нет таких профильных комитетов, вопросы социальной ответственности входят в сферу компетенции Совета директоров.

В некоторых организациях специально создается *должность директора по социальной ответственности*. Его участие в принятии стратегических решений гарантирует то, что организация придает высокую значимость вопросам социальной политики. В случае, когда в компании не существует отдельного подразделения по вопросам социальной ответственности, соответствующие решения принимаются на уровне высшего управленческого звена.

В *отдельный этап* процесса управления социальной ответственностью входят программы обучения работников и бизнес-партнеров. Такое внимание обучению уделяется потому, что сегодня все большее число организаций приходят к осознанию того, что выдвигаемое к работникам требование придерживаться соци-

ально ответственного поведения не может быть выполнено без предоставления им необходимой информации о важности и особенностях такого поведения и наделения их соответствующими инструментами для его соблюдения.

Информация о значимости социальной ответственности распространяется по внутренним каналам коммуникации, а в ходе проведения программ обучения менеджерам и сотрудникам организации предоставляются необходимые для принятия социально-ответственных решений инструменты. Для целей обучения организации используют различные подходы, среди них нужно особо выделить программы обучения в корпоративных университетах, предлагаемые как для сотрудников, так и для поставщиков и других деловых партнеров организации.

Центральный этап процесса управления социальной ответственностью компании – непосредственное проведение социальных программ. Подходы компаний к определению направлений социальных программ и инструментов их реализации различаются в зависимости от отраслевой и региональной специфики, размера компании, корпоративной культуры и позиции ее руководителей.

И, наконец, *заключительный этап* процесса управления социальной ответственностью состоит в проведении оценки социальной деятельности организации и доведении достигнутых результатов до широкого круга заинтересованных лиц. С этой целью корпорации публикуют специальные *корпоративные социальные отчеты*, в которых передают гласности результаты реализуемых организацией социальных программ.

Среди основных инструментов реализации социальных программ компании выделяют следующие:

– *социальный бюджет* – финансовые средства, выделяемые на реализацию корпоративных социальных программ;

– *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 организации и повышение уровня жизни различных слоев общества;

– *делегирование сотрудников компании* – добровольное вовлечение сотрудников в социальные программы внешней направлен-

ности через безвозмездное предоставление получателям времени, знаний, навыков, информации, контактов и связей сотрудников;

– *социально-значимый маркетинг* – форма адресной финансовой помощи, которая заключается в направлении процента от прибыли на проведение социальных программ компании.

– *эквивалентное финансирование* – форма адресной финансовой помощи, которая заключается в совместном финансировании социальных программ со стороны организации, органов государственного управления и некоммерческого сектора.

– *денежные гранты* – форма адресной финансовой помощи, выделяемой организацией на реализацию социальных программ в области образования и на цели проведения прикладных исследований. Гранты – один из наиболее доступных и традиционных инструментов реализации социальных программ. Как правило, гранты в той или иной степени связаны с основной деятельностью организации и стратегическими целями бизнеса.

– *благотворительные пожертвования и спонсорская помощь* – форма адресной помощи, выделяемой организацией 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.).

Итак, управление социальной ответственностью включает в себя управление реализацией социальных программ и способствует реальному социальному развитию организации.

6.3. Социальный отчет компании

В настоящее время все большее число организаций, наряду с годовыми отчетами, публикуют информацию о своих социальных программах в так называемом *корпоративном социальном отчете*.

В русском и многих европейских языках понятие «ответственность» означает «взятое на себя обязательство, ручательство за что-либо и готовность к отчету о выполнении данного обязательства».

Социальный отчет является инструментом информирования акционеров, сотрудников, партнеров и всего общества о том, как и какими темпами организация реализует заложенные в своей миссии или стратегических планах развития цели в отношении экономической устойчивости, социального благополучия и экологической стабильности.

При подготовке социальных отчетов многие организации следуют принципам и правилам, изложенным в международных стандартах составления отчетов.

Социальный отчет позволяет организациям не только представить в консолидированном виде информацию о своих приоритетных социальных программах, но и довести ее до сведения широкого круга заинтересованных в деятельности организации сторон. Тем самым, он представляет собой инструмент коммуникации социальной ответственности компании.

Во-первых, он действует как рекламная акция, приводя к улучшению репутации организации в глазах общества, что, в конечном счете, стимулирует спрос на товары или услуги гораздо существеннее, чем традиционные рекламные кампании, навязывающие потребителю какой-либо продукт, потому что профессионально представленный отчет о помощи конкретным людям имеет гораздо больший публичный эффект.

Во-вторых, организация, которая регулярно сообщает о своих социальных проектах, наверняка будет получать «встречные» предложения от общественных организаций и благотворительных фондов, которые позволят ей отобразить те идеи и программы, которые принесут максимальный совокупный результат – как для общества, так и для самой организации.

Наконец, в-третьих, регулярная подготовка и публикация социальной отчетности повысит оценку организации в глазах акционеров и инвесторов, которые будут лучше представлять себе направления расходов и видеть более эффективное использование ресурсов организации (конечно, если только организация не просто тратит деньги на множество мелких программ, а реализует принцип социально-значимых направлений в своей социальной деятельности).

Таким образом, социальная отчетность способствует улучшению имиджа организации и делает ее более прозрачной с точ-

ки зрения финансовых потоков. Эти идеи нашли отражение в концепции «тройственной базовой отчетности», которая требует от организаций полного и достоверного раскрытия информации о финансовом положении и деловой стратегии (финансовый отчет), участия в решении общественных проблем (социальный отчет) и защите окружающей среды (экологический отчет). Все больше общественных организаций и межгосударственных структур склоняются к тому, что для всесторонней оценки организаций необходимо именно такое сочетание информации.

Практика показывает, что корпоративные социальные отчеты, как правило, размещаются на корпоративных веб-сайтах, публикуются в виде отдельных брошюр и экземпляров для свободного использования и распространяются через офисы организации всем заинтересованным в деятельности организации сторонам: органам государственного управления, объединениям потребителей и индивидуальным потребителям, бизнес-партнерам, общественным организациям и пр.

Ключевым аспектом создания социального отчета организации является *оценка социально ориентированной деятельности*, а также использование рекомендательных стандартов и участие в различных инициативах в области социальной ответственности. Прохождение таких процедур дает организации гарантию независимой стороны в том, что опубликованные в отчете сведения достоверны и не носят исключительно рекламного характера.

Шкала оценки корпоративной социальной деятельности, предложенная профессором Университета Торонто М. Кларксоном, включает четыре основных позиции, которые занимают корпорации по отношению к проблемам своих соучастников: реагирующую, оборонительную, уступающую, проактивную (табл. 8.1).¹

Оценка корпоративной социальной деятельности на организационном уровне заключается в решении проблем соучастников. Если социальные проблемы регламентированы обществом, имеют свое законодательное обеспечение, то проблемы соучастников выходят за пределы правовых рамок.

¹ Иванова А. Социальная ответственность корпоративного менеджмента // Консультант директора. – 2001. – № 19(151). – С. 23–27.

Смысл оценки корпоративной социальной деятельности заключается в том, что общество не может предусмотреть законодательное регулирование абсолютно всех возможных социальных проблем. Поэтому государство, как правило, создает общее правовое поле и берет на себя решение только самых важных проблем, допуская много «белых пятен» и оставляя второстепенные вопросы на самостоятельное урегулирование. Это могут быть вопросы обучения, поддержания профессионального роста или планирования карьеры работников, социальных инвестиций, а также вопросы, достаточно охваченные законом, такие как профессиональное здоровье и безопасность, права работников, охрана окружающей среды, по которым, тем не менее, могут возникать непредусмотренные коллизии интересов. Большую роль в решении таких спорных ситуаций играют неформальные институты (традиции, обычаи, социальные условности). Они не только отражаются на действующих национальных законах, но и оказывают существенное влияние на корпоративное поведение. Однако такие установки индивидуальны для каждой корпорации, зависят от ее сферы деятельности, истории, личных качеств основателей и ведущих менеджеров и характеризуются корпоративной политикой.

Оценка корпоративной социальной деятельности основывается на том, как корпорация реагирует на требования соучастников по решению их проблем. Требования могут иметь различное происхождение: устанавливаться законом, оговариваться в условиях контракта, определяться уставом, а также любыми действиями корпорации, оказывающими влияние на ее окружение.

Таблица 8.1

**Позиции организации
в отношении социальной ответственности**

Позиция	Политика корпорации	Характеристика поведения	Принцип действия
1	2	3	4
Реагирующий	Отклонить обязательства	Делать меньше требуемого	Борись любыми способами
Оборонительный	Выполнить обязательства, от которых нельзя уклониться	Делать минимум от требуемого	Делай только то, что требуется

Окончание табл. 8.1

1	2	3	4
Уступающий	Принять обоснованные обязательства	Делать все, что требуется	Будь прогрессивен
Проактивный	Взять повышенные обязательства	Выполнение больше требуемого	Бери инициативу в свои руки

Социально ответственное поведение приносит организациям следующие выгоды:

– *укрепление репутации и имиджа организации.* Добросовестная и социально ответственная практика ведения бизнеса приводит к укреплению репутации и имиджа организации в глазах широкой общественности и делового сообщества. Социально ответственное поведение организации проявляется в сокращении издержек взаимодействия с органами власти, а также повышает привлекательность компании как работодателя.

– *повышение качества управления бизнесом.* Социально ответственное ведение бизнеса находит непосредственное отражение в повышении качества управления организацией. Организации, придерживающиеся социально ответственной практики ведения бизнеса, получают такие преимущества, как повышение производительности труда персонала, сокращение операционных затрат, а также увеличение продаж и рост лояльности клиентов.

– *повышение инвестиционной привлекательности компании.* Следование принципам этически, социально и экологически ответственной практики ведения бизнеса приводит к повышению инвестиционной привлекательности организации, что, в свою очередь, проявляется в улучшении финансовых показателей деятельности и открывает более свободный доступ к капиталу.

Вместе с тем, в России в настоящее время есть препятствия для развития социальной ответственности бизнеса, в числе которых расслоение общества на богатых и бедных, что мешает развитию социальной ответственности по разным причинам, в том числе из-за негативного восприятия «богатых бизнесменов» в российском обществе. Изменение негативного образа бизнеса в

России среди населения, изменение отношения общества к людям бизнеса является наиболее актуальной задачей.

Кроме того, отсутствие благоприятного правового и экономического поля для благотворительности не содействуют ее росту даже при условии финансовых возможностей потенциальных спонсоров, поэтому зачастую организации оказывают благотворительную помощь, маскируя ее иными формами финансовой деятельности. Власть не стимулирует и не поддерживает статус социально ответственного бизнеса.

В то же время, многие крупные предприятия и коммерческие организации начинают осознавать, что социальная сфера становится новым и выгодным сегментом рынка, где они могут действовать оперативнее и эффективнее, чем государство.

Таким образом, социальная ответственность – это добровольный отклик организации на социальные проблемы и ожидания общества, как коллективного члена сообщества, как системы, в которой должен быть обеспечен целый ряд интересов членов общества – потребителей, акционеров, сотрудников. В ситуации имеющихся противоречий и постоянного морального выбора между интересами субъектов социальной политики важнейшее значение приобретает поиск компромиссов и нахождение согласия, сотрудничество бизнеса и общества.

6.4. Социальное партнерство как способ реализации социальной ответственности

Мировой опыт развития социально-трудовых отношений демонстрирует успешность обеспечения баланса интересов наемных рабочих и предпринимателей. Развитые страны Запада, пройдя длительный путь от острой классовой борьбы до достижения социального мира, нашли оптимальную форму сотрудничества – социальное партнерство. Это представляется важным и для современной России. Социальное партнерство постепенно входит в сферу социально-трудовых отношений российского общества.


Социальное партнерство – сложная многоаспектная, многоуровневая система регулирования политических и социальных отношений в обществе с целью достижения общественного согласия, стабильности между основными социальными группами, это процесс сотрудничества на основе взаимоприемлемости и согласия интересов различных социальных групп с целью решения текущих и перспективных задач как в интересах этих групп, так и в интересах всего общества.


☑ «Согласие» и «сотрудничество» – ключевые категории научных изысканий в области социального партнерства – имеют острую актуальность для современного состояния российского общества. Основа любого общества – согласие относительно базовых ценностей существования. О согласии много говорится в современном российском обществе, его законодательных нормах. Однако речь идет в основном о согласии политическом, и в меньшей мере о согласовании ценностей более фундаментального порядка. О согласии как о готовности и способности непосредственных партнеров, а вместе с ними и общественных групп общества искать решение возникающих проблем, согласовывать свои интересы, принимать точки зрения друг друга, искать пути мирного разрешения социальных противоречий пока говорить преждевременно. По сути, социальное партнерство – это идеология, порожденная определенным уровнем социально-экономического развития, в основе которого – отказ как от доктрины классово-борьбы, так и от доктрины ничем не ограниченной власти капитала и рынка.

В глобальном смысле основная *цель социального партнерства* – обеспечение устойчивого эволюционного развития общества. Условия, обеспечивающие такое развитие, были рассмотрены в 20-х гг. XX в. П. Сорокиным¹. Он же установил, что устойчивость социальной системы зависит от двух основных параметров: уровня жизни большинства населения и дифференциации доходов. Чем ниже уровень жизни основной массы населения, чем больше различия между богатыми и бедными, тем популярнее призывы к свержению власти и переделу собственности с соответствующими практическими действиями. Все это справедливо

¹ Сорокин П. Общедоступный учебник социологии: статьи разных лет. – М., 1994.

и по отношению к современным системам социального партнерства.

 Отечественные и зарубежные исследования заложили теоретические основы социального партнерства. В работах *Ю.Г. Одегова, Г.Г. Руденко, Н.Г. Митрофанова* система социального партнерства рассматривается как «особый институт гражданского общества, основанный на признании необходимости и ценности всех социальных групп, образующих структуру общества, безотносительно к их численности и социальному статусу, их права отстаивать и практически реализовывать интересы»¹.

 В Концепции становления и развития системы социального партнерства в Российской Федерации социальное партнерство определяется как «способ интеграции интересов различных социальных слоев и групп, разрешения возникающих между ними противоречий путем достижения согласия и взаимопомощи, отказа от конфронтации и насилия»².

Эти определения не противоречат друг другу, а подчеркивают объемность этого понятия. В рамках государства формирование системы социального партнерства – одно из направлений деятельности по реализации социальной политики.

С принятием нового Трудового кодекса Российской Федерации многие правовые и теоретические вопросы были решены. В ст. 23 Трудового кодекса РФ дано следующее определение: «Социальное партнерство – система взаимоотношений между работниками (представителями работников), работодателями (представителями работодателей), органами государственной власти, органами местного самоуправления, направленная на обеспечение согласования интересов работников и работодателей по вопросам регулирования трудовых отношений и иных непосредственно связанных с ними отношений».

Процесс создания российской концепции социального партнерства отражает значительное отставание научных разработок в этой области от потребностей социально-экономической практики. С начала

¹ Рынок труда и социальное партнерство. – М., 1998. – С. 155–156.

² Концепция становления и развития системы социального партнерства в РФ. – М., 1997. – С. 10.

90-х гг. по инициативе профсоюзов и при поддержке государства в России стало складываться законодательство о социальном партнерстве.

Первый этап его становления – 1991–1995 гг. – это формирование законодательной основы социального партнерства. В этот период принимаются первые законы, Указы Президента РФ, постановления правительства, закрепляющие идеологию социального партнерства: законы о коллективных договорах соглашениях (1992 г.), об охране труда (1993 г.). Особо отметим Указ Президента РФ «О Российской трехсторонней комиссии по регулированию социально-трудовых отношений» (1992 г.). С принятием в 1993 г. Конституции РФ государством провозглашаются принципы социального партнерства.

Второй этап законодательного оформления социального партнерства охватывает 1996–1999 гг. В этот период приняты Федеральные законы «О профессиональных союзах и правах и гарантиях деятельности», «О порядке разрешения коллективных трудовых споров» и заложена законодательная основа трудового права, позволившая начать формирование на региональном уровне принципиально нового и относительно самостоятельного законодательства о социальном партнерстве субъектов Российской Федерации. В регионах стали приниматься первые специальные законы о социальном партнерстве¹. Законы субъектов Российской Федерации развивают и дополняют нормы федерального законодательства. Таким образом, были заложены правовые основы социального партнерства.

В настоящее время продолжается третий этап становления системы социального партнерства, заключающийся в практическом функционировании, укреплении и развитии социального партнерства на уровне организаций. В организациях принимаются локальные нормативные акты о коллективных договорах и соглашениях, конкретизирующие общий порядок проведения переговоров, заключения их, контроля за выполнением коллективных договоров и соглашений, права и обязанности сторон социального партнерства.

Методологическую основу социального партнерства составляет признание ценности человека, личности, гражданина. Партнерское сознание и поведение подразумевают глубокое понимание реальной ситуации, готовность к компромиссу, консенсусу. Эти качества позволяют социальным партнерам добиваться со-

¹ Социальное партнерство в современных условиях // Сравнительно-правовой обзор. – 1998. – № 4. – С. 10.

гласованных, просчитанных на перспективу решений по самым различным экономическим и социальным вопросам.

Социальное сотрудничество сторон осуществляется на определенной нормативной базе, но характер может иметь как формальный, так и неформальный, доверительный. Оптимальные формы взаимодействия в рамках социального партнерства следующие:

- переговоры по заключению договоров и соглашений;
- консультации;
- совместная работа в комиссиях, советах, комитетах, фондах;
- контроль за выполнением дополнительных договоренностей;
- урегулирование коллективных трудовых споров;
- участие наемных работников в органах управления организацией и др.¹

По своей *структуре социальное партнерство* представляет собой совокупность органов и организаций, создаваемых из представителей наемного труда, работодателей и государства для регулирования главным образом социально-трудовых отношений.

Принципами социального партнерства выступают следующие положения:

- равноправие и полномочность сторон в постановке и обсуждении вопросов на переговорах и консультациях, в достижении соглашений, равноправие также и в контроле за их реализацией;
- взаимный учет собственных интересов и интересов другой стороны;
- точное соблюдение норм законодательства;
- добровольное принятие обязательств при заключении договоров и соглашений;
- полная ответственность за выполнение принятых соглашений;

¹ Одегов Ю.Г., Руденко Г.Г., Митрофанов Н.Г. Рынок труда и социальное партнерство. – М., 1998. – С. 156.

– равноправие в достижении договоренности без ущемления интересов какой-либо из сторон на основе взаимных уступок, самоограничения, компромиссов, консенсуса.

Поскольку социальное партнерство складывается и определяет взаимоотношения субъектов в социально-трудовой сфере, необходимо рассмотреть основные вопросы социально-трудовых отношений. Социально-трудовые отношения – это отношения, возникающие между участниками производства в ходе их взаимодействия по поводу вознаграждения за труд, его условий, занятости, форм и методов разрешения конфликтов.

Выделяют два уровня трудовых отношений – индивидуальный и коллективный. Индивидуальные трудовые отношения – отношения наемного работника и работодателя по поводу заработной платы, условий труда и других взаимных обязательств, предусмотренных трудовым договором. Они возникают при поступлении человека на новое место работы, заключении трудового договора в любой его форме, могут изменяться в зависимости от обстоятельств и прекращаются в результате увольнения работника.

Коллективный уровень трудовых отношений связан с объединением в социальные институты – представительства коллективных интересов (профсоюзы, производственные, рабочие, забастовочные, стачечные и другие комитеты) и их взаимодействием от лица как работодателей, так и наемных работников одного предприятия, региона, отрасли с целью отстаивания своих прав и достижения общих интересов. Коллективные трудовые отношения – отношения между социальными, квалификационными, профсоюзными группами и их организациями по поводу сохранения или улучшения условий трудовой деятельности – уместно называть социально-трудовыми, так как они имеют групповой характер и тесно связаны с общественными условиями.

В советский период государство выступало в качестве монопольного работодателя и собственника. Процесс формирования и превращения государства в самостоятельный и нейтральный субъект социально-трудовых отношений связан с процессами разгосударствления предприятий, уменьшения его прямого влияния на сферу бизнеса и экономики. Со стороны государства участниками социально-трудовых отношений могут выступать социально-политические органы государственного управления, непосредственно не вовлеченные в процесс производства и не связанные с работодателями и работниками; хозяйственные министерства и ведомства, связанные с производством, одновременно представляющие государство и работодателей.

В соответствии с уровнем предмет социально-трудовых отношений может носить как индивидуальный, так и групповой, коллективный характер. Предметом социально-трудовых отношений выступают различные стороны трудовой жизни человека: трудовое самоопределение, профориентация, найм-увольнение, профессиональное развитие, социально-психологическое развитие, профессиональная подготовка и переподготовка, оценка труда и его вознаграждение и др. Все их многообразие обычно сводится к трем группам: социально-трудовые отношения занятости, социально-трудовые отношения, связанные с организацией и эффективностью труда, социально-трудовые отношения, возникающие в связи с вознаграждением за труд.

Как правило, в каждой из данных групп возникают проблемы, вокруг которых и строится взаимодействие субъектов социально-трудовых отношений. Эти проблемы сочетают в себе как общие для любого рынка труда элементы, так и специфические, свойственные только российским условиям и приводят к типичному кругу конфликтов и противоречий, которые регулируются в процессе взаимоотношений работников и работодателей.

Сфера социального партнерства является способом преодоления социальных конфликтов при условии понимания причин и профессионального подхода к их разрешению.

Источник большинства социально-трудовых конфликтов – противоречия между интересами работодателей и работников. Для работодателей основная цель деятельности – рост производства и прибыли, который может быть достигнут и в результате экономии на оплате и условиях труда. Для работников важны достойная оплата и хорошие условия труда. Третий участник социально-трудовых отношений – государство – должен смягчать данное противоречие, помогать организации диалога и достижению компромисса между ними. Государство несет на себе примиряющие, регулирующие функции, выступает посредником, арбитром в процессе регулирования социально-трудовых конфликтов.

Регулирование конфликтов подразумевает управление конфликтом, влияние на процесс его протекания, предупреждение деструктивности его развития. Регулирование включает в себя меры по недопущению насильственных действий, достижению договоренностей,

приемлемых для договаривающихся сторон. Это является наиболее эффективным способом, с помощью которого можно сделать конфликт контролируемым, реализовать его активный потенциал с целью постоянного развития социальной структуры.

Нормальное развитие социального конфликта, возможность его урегулирования предполагают, что каждая из сторон способна учитывать интересы противостоящей стороны. Это создает возможность сравнительно мирного развития конфликта с помощью переговорного процесса, внесения корректив в предшествующую систему отношений, нахождения взаимоприемлемого решения. Но в реальной жизни зачастую стороны исходят из негативной оценки предшествующего положения дел, декларируют и отстаивают лишь собственные интересы. Причем для защиты своих интересов не исключаются применение насилия, демонстрация силы, угроза ее применения. В этом случае социальный конфликт углубляется, так как силовое воздействие обязательно встречает противодействие, связанное с мобилизацией ресурсов сопротивления силе.

Исследователи выделяют следующие условия успешного урегулирования социального конфликта:

- наличие определенных ценностных предпосылок, т.е. каждая сторона признает конфликты вообще и отдельные противоречия в частности как неизбежные, оправданные и целесообразные, признает наличие конкретной конфликтной ситуации, право на существование оппонента, его права на собственные интересы, их отстаивание. Но социальный конфликт невозможно регулировать, когда стороны заявляют о полной общности интересов. Это своеобразная форма отрицания самого наличия конфликта. Признание различий и противостояния – один из существенных признаков самого социального конфликта;

- уровень организации сторон. Чем более организованными являются стороны, тем легче достичь договоренности и исполнения условий договора;

- конфликтующие стороны должны согласиться относительно определенных правил, при соблюдении которых возможно сохранение или поддержание отношений между сторонами. Эти правила должны предоставлять равенство возможностей для каждой из сторон конфликта, обеспечивать некоторый баланс в

их взаимоотношениях. Формы правил могут быть самыми разнообразными: конституции, уставы, соглашения, договоры;

– регулирование социальных конфликтов предполагает наличие специальных институтов, обладающих необходимыми полномочиями на ведение переговоров и достижение согласия, монополией на представительство интересов своей стороны; решения, принятые этими институтами, должны быть обязательными для всех конфликтующих сторон; они должны действовать демократически;

– успешность урегулирования социального конфликта зависит от объема ресурсов, которыми обладают участвующие стороны. Они имеют возможность оформить организационные требования, вынести издержки компромиссных решений, минимизировать потери.

Специалистами-конфликтологами определены следующие факторы конструктивного разрешения социального конфликта:

– *институциональный*: существование механизмов для проведения консультаций, переговоров и поиска взаимовыгодных решений, в том числе и механизмов в рамках законодательной, судебной и исполнительной власти;

– *консенсуальный*: наличие согласия между конфликтующими сторонами по поводу того, что собой должно представлять приемлемое решение. Социальные конфликты более или менее регулируются, когда у их участников есть общая система ценностей. При этом поиски взаимоприемлемого решения становятся более реалистичными;

– фактор *кумулятивности*: чем меньше количество субъектов, проблем, определяющих социальный конфликт, тем выше вероятность его мирного урегулирования;

– фактор *опыта*, который определяет опыт субъектов социального конфликта в конфликтном взаимодействии, включая примеры разрешения подобных конфликтов;

– фактор *равновесия сил*: если конфликтующие стороны приблизительно равны по возможностям принуждения, то они будут вынуждены искать пути к мирному решению конфликта;

– *социокультурный*: анализ социального конфликта в процессе механизма его урегулирования должен касаться и социокультурной сферы, которая определяется влиянием общественной ат-

мосферы, взаимозависимостью социальных систем, групп, предприятий друг от друга;

– *психологический* фактор: многое зависит от личностных особенностей субъектов взаимодействия, тех, кто принимает решения во время конфликта, их опыта, способности к согласию или конфронтации, поведения.

Стиль сотрудничества является наиболее конструктивным и результативным при урегулировании социально-трудовых конфликтов. Этот стиль характеризуется следующими чертами: активной совместной деятельностью по поиску варианта урегулирования конфликта; длительностью процесса выяснения интересов, нужд обеих сторон; обладанием равной властью; поиском новых альтернатив в решении проблемы; высоким уровнем информированности сторон друг о друге; ориентацией на установление и поддержание хороших взаимоотношений; отсутствием ограничений во времени; навыками эффективной коммуникации;

Социальный конфликт, в том числе на предприятии, в организации необходимо рассматривать как составную часть социальной системы. Социальная среда предприятия включает действия общностей, стихийные факторы, обычаи, традиции, жизненные ценности работников. Распространение, а тем более доминирование тех или иных социальных эмоций, характеристик общественного сознания, настроений формируют фон социального конфликта.

Конфликтное восприятие ситуации большинством, если оно имеет место, делает достижение согласия практически невозможным. Демонстрация неагрессивности действий и намерений позволяет смягчить негативные стереотипы. Стратегии, стили поведения, принятые в обществе, воплощающие особенности сознания, предопределяют возможности, варианты урегулирования социального конфликта.

Социально-экономическая ситуация в современной России делает актуальным для общества и общественной практики вопрос достижения общественного согласия относительно стратегии и тактики социально-экономической политики, выбора оптимальных форм и методов социально-трудовых отношений. Создание на прочной правовой основе механизма взаимодействия государства, работодателей и наемных работников – ключ к достижению социальной стабильности. Мировой практикой разрабо-

тан и успешно реализуется неконфронтационный способ регулирования социальных отношений.


Итак, социальное партнерство выступает как система урегулирования конфликтов во всех сферах общества, форма взаимоотношений и метод согласования интересов участвующих в них субъектов (партнеров) для обеспечения их конструктивного взаимодействия на основе мира и согласия.

В настоящее время в России социальное партнерство более всего распространено в социально-трудовой сфере, но неизбежно ее распространение и на другие сферы общественной жизни. Оно оказывает влияние на проведение экономических реформ, реализацию разумной социальной политики, развитие промышленности с целью существенного увеличения уровня занятости, на уровень цен, налогов, тарифов, вопросы социальной защиты населения, помощи безработным и т.д. Поэтому имеет смысл говорить о социальном партнерстве как о согласовании позиций различных сторон и партнеров, стремящихся к социальному миру и политической стабильности во всех сферах общественной жизни.

6.5. Влияние социальной ответственности на имидж и репутацию организации

В настоящее время общепризнанно, что образ корпорации в глазах общества может прямо влиять на ее рыночную стоимость. Многие крупные компании сегодня выбирают не разовые акции оказания спонсорства и благотворительности, а стратегически более выгодный путь – планомерное создание образа «бизнеса с человеческим лицом», так как одним из важных аспектов социальной оценки организации является впечатление, которое она производит, то есть ее имидж.

Вопросам имиджа организации уделяли и уделяют внимание целый ряд отечественных и зарубежных исследователей: *И.В. Алешина, Т.М. Ахтямов, Л.Браун, Б.Джи, Э.А. Капитонов, Ф.А. Кузин, О.А. Никитина, А.Ю. Панасюк, Г.Г. Почепцов, М. Росс, М.Спиллейн, В.Д. Шкардун и др.*

 Понятие «имидж» происходит от латинского «*imago*», связанного с латинским словом «*imitari*», означающего «имитировать». Согласно

толковому словарю Вебстера, имидж – это искусственная имитация или преподнесение внешней формы какого-либо объекта; он является мысленным представлением о человеке, товаре или социальном институте в целом, формирующимся в массовом сознании.

Имидж организации есть специально проектируемый в интересах организации и основанный на особенностях деятельности, качествах и характеристиках образ, который целенаправленно внедряется в сознание (или подсознание) целевой аудитории, соответствует ее ожиданиям и служит отличию организации (товара, услуги) от аналогичных.

Понятие имиджа организации включает две составляющие: описательную (или информационную) составляющую, которая представляет собой образ организации, и оценочную составляющую или составляющую, связанную с отношением.

А.С. Ковальчук определяет имидж как «феномен индивидуального, группового или массового сознания, функционирующий как образ-представление, в котором в сложной взаимосвязи соединяются внешние и внутренние характеристики объекта, его социальные роли и функции»¹.

По мнению А.Н. Литвина, создать имидж, значит «создать целостный портрет личности (фирмы), призванный оказать эмоционально-психологическое воздействие на кого-либо в целях популяризации, рекламы и т.п. Задача имиджа – добавить то, о чем еще не знали окружающие, улучшить то, что уже имелось, и сделать личность (фирму) сильнее на фоне оппонентов»². Ф.А. Кузин утверждает, что имидж – это фирменный знак, внешняя вывеска. Чем он привлекательнее, тем выше профессиональный авторитет и общественная репутация фирмы³.

Имидж обеспечивает целостное восприятие организации, включающее понимание и оценку организации различными группами общест-венности.

Всестороннее определение дает корпоративному имиджу Э.А. Капитонов. По его мнению, корпоративный имидж – это имидж организа-

¹ Ковальчук А.С. Основы имиджелогии и делового общения: учеб. пособие для студ. вузов. 2-е изд., перераб. и доп. – Ростов н/Д: Феникс, 2003. – 224 с.

² Литвин А.Н. Деловой этикет / Серия «Самоучитель». – Ростов-н/Д: Феникс, 2002. – 224 с.

³ Кузин Ф.А. Имидж бизнесмена. – М.: «Ось-89», 1997. – 256 с.

ции, объединяющий ее престиж, репутацию, успехи и стабильность. Он призван:

- выразить индивидуальность бизнеса как основу корпоративной идентичности при восприятии и измерении в конкурентной среде свойств различных организаций;

- увеличить известность, знание, понимание и интерес общественности к организации, способствуя лучшей работе ее репутации на успех;

- развивать ассоциации с позитивными характеристиками деятельности организации, гарантирующими качество, надежность и ответственность;

- объединять занятых в организации, ее подразделения и формировать корпоративный, командный дух¹.

Таким образом, существует множество определений имиджа, но можно выделить их общую часть – это искусственный образ, формирующийся целенаправленно и оказывающий эмоционально-психологическое воздействие на определенную группу людей.

☞ С понятием имиджа взаимосвязаны понятия «репутация» и «престиж». Под репутацией Э.А. Капитонов понимает приобретенную объектом общественную оценку его качеств, достоинств, недостатков и т.п. Престиж он трактует как уважение статуса, сложившееся в общественном, деловом мнении².

Тесно с понятием имиджа связано понятие *идеологии организации* – системы ценностных установок и ориентиров, принимаемых ее персоналом. Воплощенная в жизнь идеология формирует имидж организации как внутренний (воспринимаемый персоналом), так и внешний (воспринимаемый внешней окружающей средой компании). Идеология организации – это теоретическая установка на систему ценностей и моделей поведения, имидж – реальный образ компании с конкретной идеологией.

¹ Капитонов Э.А. Корпоративная культура: социологический аспект. – Ростов-н/Д: Ростиздат, 2001.

² Там же.

Идеология, не подкрепленная верно построенным имиджем организации, – нереальная установка. А имидж организации без идеологической наполненности не обладает смысловым содержанием.

Таким образом, в том, что составляет имидж компании, есть две части: первая – активные действия компании по формированию и адекватному восприятию своего «лица»; вторая – собственно «отражение» лица организации в «зеркале» клиента. При этом, естественно, представления организации о себе и представления клиентов и партнеров об организации могут не только не совпадать, но и быть крайне далеки друг от друга. Это делает актуальным для организации управление репутацией и целенаправленное формирование благоприятного имиджа, что, в свою очередь, приводит к необходимости определения компонентов имиджа. В составе компонентов имиджа выделяют внешние и внутренние характеристики организации. Под внешним имиджем понимаются содержательные характеристики, которые помогают распознать данный имидж, это, прежде всего, услуги, товар, продукция организации и ее качество.

Л.Ю. Вольдман выделяет следующие категории внешних форм, значимые для формирования внешнего имиджа: фирменный стиль, поведенческие образцы (поведение сотрудников на рабочем месте, поведение, проявляющееся во взаимодействии с клиентами, а также между руководителями и подчиненными, коллегами и др.), участие в благотворительности, деятельность организации как единого целого¹.

Е.Б. Перельгина определяет такие компоненты внешнего имиджа: качество продукции, ценовая политика, стабильность работы и различные аспекты взаимодействия, отношение к природной среде региона и готовность участвовать в решении местных проблем².

Т. Соломандина, С. Резонтов, В. Новик относят к компонентам внешнего имиджа благотворительную деятельность, спон-

¹ Вольдман Л.Ю. Имидж организации и механизм его формирования / Высшее образование вчера и сегодня. 2004. № 7. С. 21–23.

² Перельгина Е.Б. Психология имиджа: учеб. пособие для студ. вузов, обуч. по спец. «Психология». – М.: Аспект Пресс, 2002. – 223 с.

сорскую поддержку, фирменный стиль, построение взаимоотношений с поставщиками на основе взаимного уважения и создания «института доверия» у потребителей. В этом велика роль рекламной компании, общественной деятельности, взаимоотношений со средствами массовой информации, отношений с инвесторами, индивидуальности и внешнего вида сотрудников.

В. Травин дополнил внешний имидж такими показателями, как эстетика офиса, рабочих мест, реклама трудоустройства – преимущества, льготы работникам и т.д.¹.

Таким образом, можно выделить следующие составляющие внешнего имиджа организации:

- качество продукта, услуги;
- фирменный стиль;
- реклама;
- эстетика офиса, рабочих мест, занимаемой территории;
- связь со средствами массовой информации;
- поведенческие образцы;
- деятельность компании как единого целого.

Исследования показывают, что 80% решений человек принимает, основываясь на визуальной информации, поэтому привлекательный внешний имидж организации имеет основополагающее значение. Внешний образ создается единым стилевым оформлением товарного знака, логотипа, деловой документации, фирменного блока, фирменной цветовой гаммы, фирменной вывески, фирменной одежды, рекламных объявлений, буклетов, дизайна офиса и т.п.

Характер поведения на рынке определяется взаимоотношениями фирмы и ее представителей с партнерами, заказчиками, поставщиками, банками, конкурентами. Характер поведения на рынке отличается особым стилем при проведении рекламных кампаний и мероприятий по стимулированию сбыта, а также работой с общественностью, наличием корпоративного духа и корпоративной культуры.

Внутренний имидж – это атмосфера внутри организации, позитивное или негативное отношение сотрудников к руководите-

¹ Травин В.В., Дятлов В.А. Менеджмент персонала предприятия. – М.: Дело, 2003. – 272 с.

лям и политике организации, которое выражается, прежде всего, в преданности сотрудников своей организации. Преданность сотрудников и энтузиазм по отношению к обслуживанию клиентов – сердцевина внутреннего имиджа. Внутренний имидж труднее поддается корректировке, но он значительно более важен для репутации организации и ее успешной деятельности.

Составляющими внутреннего имиджа организации выделяют корпоративную культуру, кадровую политику, в рамках которой проводятся программы обучения персонала, установление контроля за практическим воплощением требований к работе, поощрение работников, достигших успехов, а также социальную политику, именно в ее рамках обеспечивается лояльность и преданность сотрудников организации.

Т. Соломандина, С. Резонтов, В. Новик внутренний имидж организации определили такими параметрами, как разработка миссии и философии компании, создание и внедрение корпоративного кодекса поведения, разработка позиций социальной ответственности компании, развитие системы управления компанией с позиций «человеческого капитала», бережного отношения к сотрудникам.

В. Травин рассматривает внутренний имидж организации как социальную защищенность работников (фирменное пенсионное обеспечение, социальные выплаты, сохранение рабочих мест), развитие социально-бытовой сферы, возможность профессионального роста и развития работника, экономические и социальные стимулы и моральные поощрения. Командный дух и моральный настрой определяют, станет ли организация, имеющая большие планы и талантливых сотрудников, известной на весь мир.

Компании, имеющие продуманную политику в отношении социального обеспечения работников, легче привлекают профессионалов, снижают текучесть кадров, сокращая при этом расходы на обучение новых работников. Репутация заботливой фирмы помогает улучшать имидж фирмы как хорошего работодателя и, таким образом, помогает набору кадров. Вопросы социального обеспечения могут напрямую не вызывать повышения производительности, но способствуют повышению заинтересованности и удержанию ключевых работников. Многие выпускники учебных заведений предпочитают выбирать компании, которые известны

ответственным отношением к своим сотрудникам и обществу существенными социальными программами.

Так, открытое акционерное общество «Нефтяная компания «ЛУКОЙЛ» является ответственным корпоративным членом общества и добросовестным участником рыночного хозяйства. Сочетая две эти миссии, ОАО «ЛУКОЙЛ» добровольно и в инициативном порядке принимает на себя обязательства, закрепленные в Социальном кодексе, по социально ответственному поведению перед всеми сторонами, интересы которых затрагивает деятельность компании, прежде всего перед своими работниками. Учитывая, что потенциал устойчивого развития ОАО «ЛУКОЙЛ» зависит от притока квалифицированных и компетентных молодых работников, компания постоянно проводит политику, направленную на создание достойных рабочих мест для молодых работников; сочетание трудовых обязанностей молодых работников с возможностью продолжения образования, повышения квалификации и профессионального развития; содействие в обеспечении жильем молодых работников и их семей; развитие программ материальной помощи при переезде и обустройстве молодого работника и его семьи на новом месте работы в организациях группы «ЛУКОЙЛ». Признавая ответственность за создание достойных условий труда и жизни работников и членов их семей, а также неработающих пенсионеров, ОАО «ЛУКОЙЛ» предпринимает инициативные действия по охране труда и здоровья, поддержанию здорового образа жизни, организации отдыха и досуга, корпоративному социальному обеспечению и страхованию¹.

Исходя из сказанного, внутренний имидж – это имидж организации глазами ее сотрудников.

При другом подходе в структуре имиджа организации выделяют восемь элементов, так или иначе связанных с репутацией и социальной ответственностью:

Бизнес-имидж организации – представления об организации как субъекте деловой активности. В качестве составляющих бизнес-имиджа организации выступает деловая репутация, объем

¹ Коновалова Л.Н., Корсаков М.И., Якимец В.Н. Управление социальными программами компании / под ред. С.Е. Литовченко. – М.: Ассоциация менеджеров, 2003. – С. 197.

продаж, относительная доля рынка, инновационность технологии, разнообразие товаров, гибкость ценовой политики и т.д.

Имидж товара (услуги) – представления людей относительно уникальных характеристик, которыми, по их мнению, обладает товар (услуга). Товары, услуги, имеющие социальную ценность для большинства потребителей, благоприятно влияют на имидж организации как социально ответственной компании.

Имидж потребителей товара включает представления о стиле жизни, общественном статусе и некоторых личностных (психологических) характеристиках потребителей.

Культура организации – любое предприятие, организация, фирма является членом общества, поэтому нормы морали также должны управлять поведением организации, лежать в основе ее корпоративной культуры. Компании, подобно индивидуальным членам общества, должны действовать социально ответственным образом и тем самым способствовать укреплению моральных основ общества. С другой стороны, в обществе, благополучном с социальной точки зрения, складываются более благоприятные условия для деятельности бизнеса.

Имидж руководителя или основных руководителей организации включает представления о способностях, установках, ценностных ориентациях, психологических характеристиках руководителя. Благоприятный имидж складывается, если в числе ценностных установок руководства присутствует социальная ориентированность руководителя

Имидж персонала – это собирательный, обобщенный образ персонала, раскрывающий наиболее характерные для него черты (социально-демографические данные, профессиональная компетентность, культура, морально-нравственные характеристики).

Визуальный имидж организации – представления об организации, субстратом которых являются зрительные ощущения, фиксирующие информацию об интерьере офиса, торговых и демонстрационных залах, фирменной символике организации. Присутствие в фирменном стиле элементов, связанных в массовом сознании с общечеловеческими нравственными ценностями, делает его более благоприятным для формирования позитивного имиджа.

Социальный имидж организации – поскольку бизнес располагает значительными финансовыми ресурсами, он может передавать их часть на социальные нужды. Издержки в связи с социально ориентированной деятельностью в долгосрочной перспективе могут стабилизировать прибыль компании, поскольку у потребителей, поставщиков и местного сообщества формируется ее более привлекательный образ, а также складываются представления широкой общественности о социальных целях и роли организации в экономической, социальной и культурной жизни общества, то есть репутация организации.

NB Таким образом, при различных подходах к структуре имиджа одним из существенных его элементов является социальная составляющая, которая складывается, с одной стороны, из социальной политики и находит свое выражение в отношении к работникам, заботе об их социальном благополучии, а с другой – социальной ответственности, тех обязательств, которые организация несет перед местным сообществом и своими работниками. В этом проявляется взаимосвязь имиджа и социальной ответственности.

Актуальность исследования проблемы взаимосвязи корпоративной социальной политики и имиджа организации обусловлена не только развитием репутационного менеджмента, но в первую очередь необходимостью обоснования социальной ответственности организации как важной части управления бизнесом.

Изучение результатов исследований показывает, что целью имиджирования организации является не столько ее известность на целевом рынке, сколько создание положительного современного образа, способствующего успешному продвижению предлагаемых товаров и услуг, формированию благоприятной атмосферы для дальнейшего развития. Растущая конкуренция, изобилие на рынке товаров и услуг, большие возможности выбора для потребителей создают условия, при которых на их решение приобрести тот или иной продукт, услугу влияют не только цена товара и его качество, но и десятки других факторов. Одним из них, как показывают многочисленные исследования, является репутация компании как социально ответственной корпорации, известность и признание ее социальной деятельности.

Проведенное в 2001 году организацией Environics International CSR Monitor социологическое исследование показало, что на общественное мнение о компании наибольшим образом влияют три фактора:

- социальная ответственность, под которой респонденты понимают ее отношение к работникам, помощь обществу, этические правила, бережное отношение к окружающей среде;
- качество товара и репутация брэнда;
- финансовые показатели компании.

Таким образом, социальная ответственность компании занимает первое место как фактор, формирующий мнение потребителей. Практические преимущества социальной ответственной компании состоят в укреплении репутации и имиджа компании в глазах широкой общественности и делового сообщества, повышении инвестиционной привлекательности.

Успешная и продуманная политика социальной ответственности может существенно влиять на уровень продаж компаний и лояльность потребителей. Исследование 2002 года в США показало, что 90% потребителей, узнав о негативной практике в деятельности компании, равнодушии по отношению к обществу, начнут использовать товары и услуги другой компании, 85% сообщат негативную информацию о компании друзьям и семье, 80% не будут покупать акции такой компании, 75% откажутся от предложений работать в такой компании и 70% будут отвергать ее продукцию.

В России пока не проводилось масштабных исследований взаимосвязи социальной ответственности компаний и их продаж, во многом из-за того, что большинство компаний не стремятся афишировать свои расходы на социальные мероприятия и программы.

И все же для большинства современных российских корпораций справедлива тенденция возрастания внимания к вопросам социальной ответственности и корпоративной этики. Оба эти аспекта деятельности становятся неотъемлемой частью имиджа корпорации и успеха в конкурентной борьбе и в ближайшее время социально ответственные российские компании получат больше преимуществ на рынке, чем компании с традиционным подходом к взаимоотношениям с обществом.

А.И. Гафин, член совета директоров Альфа-банка, утверждает, что о крупных компаниях уже начинают судить не только по их финансовым показателям, но и по социальной отдаче. Социальная политика серьезно влияет на имидж компании, имидж ее первых лиц, акционеров. И, напротив, если у компании отрицательное сальдо в имидже, это снижает ее стои-

мость. Именно поэтому большие компании теперь достаточно пристально следят за тем, как у них развивается социальное направление.

Таким образом, продуманная политика социальной ответственности влияет практически на все ключевые показатели успешности компаний. Реализация социальной ответственности организации означает комплекс вложений, который приносит следующие выгоды: формирование корпоративного имиджа социально ответственной компании как фактора продвижения ее на рынке и повышение конкурентоспособности, использование резервов производства, лежащих в социально-психологической сфере, повышение управляемости; формирование общественного мнения и декларирование своих позиций позволяет компании приобрести определенный общественно-политический вес в регионе.

Выводы

1. На настоящий момент в Российском обществе нет единого мнения о том, что понимать под термином «социальная ответственность». Однако признано, что он включает большой спектр видов деятельности, направленных на выполнение обязательств перед работниками организации, местным сообществом и обществом в целом.

2. Социальная ответственность требует налаженной системы управления, представляющей процесс регулирования деятельности по реализации социальных обязательств. Управление социальной ответственностью требует создания благоприятных условий в обществе и на законодательном уровне, имеет свой инструментарий, этапы реализации.

3. Социальная ответственность может быть реализована только через сотрудничество, его оптимальную форму – социальное партнерство.

4. Важно информировать общество о результатах деятельности компаний в области корпоративной социальной ответственности. Источником данной информации принято считать социальный отчет.

5. Социальная ответственность организации является важной частью управления бизнесом и оказывает огромное влияние на имидж, репутацию, ключевые показатели успешности компании.

Контрольные вопросы и задания

1. Раскройте сущность понятий «социально ответственная организация», «заинтересованные стороны», «социальная активность организации», «социальные программы организации».
2. Приведите примеры реализации социальных программ компаний на внутреннем и внешнем уровне.
3. Какие направления деятельности необходимо реализовывать социально ответственной компании.
4. Приведите примеры российских компаний, проявляющих социально ответственное поведение.
5. Назовите этапы процесса управления социальной ответственностью, раскройте их содержание.
6. Для чего необходимы корпоративные социальные отчеты.
7. Какие преимущества социально ответственное поведение приносит организациям.
8. Раскройте определение понятия «социальное партнерство», назовите его цель.

Список рекомендуемой литературы

Основная

1. Благов, Ю.Е. Корпоративная социальная ответственность: эволюция концепции : [монография] / Ю. Е. Благов ; С.-Петербург. гос. ун-т, Высш. шк. менеджмента. – [2-е изд.]. – Санкт-Петербург : Высш. шк. менеджмента, 2011. – 271 с.
2. Никитина, Л.М. Корпоративная социальная ответственность / Л.М. Никитина, Д.В. Борзаков. – М.: Феникс, 2015. – 445 с.

Дополнительная

1. Свирина, А.А. Социальная ответственность бизнеса: как измерить? / А. А. Свирина // Рос. предпринимательство. – 2010. – № 10, вып. 1. – С. 32-35.
2. Михеев, В.А. Социальная ответственность бизнеса в сфере трудовых отношений: проблемы, возможности и перспективы / В. А. Михеев // Соц.-гуманитар. знания. – 2013. – № 6. – С. 195-202.
3. Социальная эффективность компании : [темат. подборка ст.] // Справ. по упр. персоналом. – 2011. – № 10. – С. 9-33.

Раздел III. ТЕХНОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ СОЦИАЛЬНЫМ РАЗВИТИЕМ ОРГАНИЗАЦИИ

Глава 7. НОРМАТИВНО-ПРАВОВОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ УПРАВЛЕНИЯ СОЦИАЛЬНЫМ РАЗВИТИЕМ ОРГАНИЗАЦИИ

*«Принцип Простых Правил:
необходимо дать людям ясные правила, четкие границы
и обеспечить их структурой, в рамках которой они могут
сотрудничать друг с другом с достаточной свободой...»*

Т.Ю. Базаров¹

7.1. Понятие и система локальных нормативных актов организации

В управлении социальным развитием организации большое значение имеет нормативно-регуляционный аспект, представляющий собой систему правовых, корпоративных и этических норм, правил и регуляторов деятельности.

Систему правового регулирования деятельности любой организации в сфере социально-трудовых отношений следует рассматривать как минимум на трех уровнях: международном, государственном и на уровне организации.

Международный уровень представляют многочисленные международные документы, содержащие социальные права человека. Так, Всеобщая декларация прав человека, принятая Организацией Объединенных Наций (ООН) в 1948 г., провозглашает гражданские, политические, социально-экономические права и свободы личности. Среди них зафиксированы, в частности, неотъемлемые права на труд и свободный выбор работы, справедливые и благоприятные условия труда, защиту от безработицы, равную оплату за равный труд, вознаграждение, обеспечивающее достойное существование человека и др.

¹ Базаров Т.Ю. Психологические грани изменяющейся организации . – М.: Аспект Пресс, 2007. – С. 139.

К международным документам универсального характера относятся Декларация социального прогресса и развития, провозглашенная Генеральной Ассамблеей ООН в 1969 г., Европейская социальная хартия и др. Основные положения этих документов включают принципы направленности социального прогресса и развития на постоянное повышение материального и духовного уровня жизни всех членов общества при уважении и осуществлении прав человека, создания условий, которые ведут к подлинному равенству среди людей.

Особое значение имеют конвенции Международной организации труда (МОТ) – целый ряд документов, принятых Генеральной конференцией МОТ в разные годы и содержащих требования к государствам-участникам относительно различных сторон трудовых отношений. Так, Конвенция о принудительном труде содержит требование упразднить в кратчайшие сроки применение принудительного или обязательного труда, под которым понимается работа, выполняемая недобровольно, под угрозой наказания. Конвенция о равном вознаграждении мужчин и женщин за труд равной ценности предусматривает выплату вознаграждения без дискриминации по признакам пола. Конвенция о дискриминации в области труда и занятий запрещает любые формы нарушения равенства в области труда или занятий, в том числе доступе к профессиональному обучению, а также оплату и условия труда и требует от государств проведения соответствующей национальной политики.

Россия подписала и ратифицировала многие из международных документов, содержащие права и свободы человека в сфере труда, а это значит, что в нашей стране эти принципы признаны основополагающими при законодательном регулировании социально-трудовых отношений, они находят свое отражение в государственных законодательных актах.

Конституция Российской Федерации, Трудовой кодекс РФ и другие законодательные акты составляют *государственный уровень нормативно-правового регулирования*. Систему данных актов составляют:

- федеральные законы, регламентирующие отдельные стороны трудовых отношений, в том числе охрану труда;
- указы Президента Российской Федерации;
- постановления Правительства Российской Федерации и нормативные правовые акты федеральных органов исполнительной власти;

– законы и иные нормативные правовые акты субъектов Российской Федерации;

– нормативные правовые акты органов местного самоуправления.

Основные нормы трудового права содержатся в Трудовом кодексе Российской Федерации.

Федеральным законом от 30.06.2006 г. № 90-ФЗ «О внесении изменений в Трудовой кодекс РФ, признании недействующими на территории Российской Федерации некоторых нормативно-правовых актов СССР и утратившими силу некоторых законодательных актов (положений законодательных актов) Российской Федерации» внесен ряд дополнений и существенных изменений в Трудовой кодекс РФ. Принятие этого закона было вызвано необходимостью приведения трудового законодательства в соответствие с требованиями времени и произошедшими в стране переменами. Так, практически во всех статьях понятие «организация» заменено понятием «работодатель», что снимает формальные препятствия при применении норм трудового законодательства в случаях, когда работодатель не является юридическим лицом.

Кроме того, повышен статус нормативных актов, разрабатываемых самой организацией в рамках локального нормотворчества. Целый ряд статей содержат эту дефиницию. Локальные нормативные акты составляют третий уровень нормативно-правового регулирования трудовых отношений.

✍ Задание 7.1. Составьте схему, иллюстрирующую уровни нормативно-правового обеспечения в сфере социально-трудовых отношений.

Значимость и статус локальных нормативных актов организации существенно повысились, так как в условиях рыночной экономики, децентрализации управления трудовыми отношениями только государственные законодательные и правовые акты не в состоянии обеспечить необходимую полноту правового регулирования многоплановой деятельности организаций различных организационно-правовых форм.

Так, Трудовой кодекс Российской Федерации определил место локальных нормативных актов в системе трудового зако-

нодательства (ст. 5), закрепил право работодателя принимать локальные нормативные акты, содержащие нормы трудового права (ст. 8).

☑ Однако следует иметь в виду, что в современной юридической литературе до сих пор отсутствует согласованное понятие правовой природы и сущности локальных актов юридических лиц и их место в структуре правового регулирования деятельности организаций. Там, где локальные акты упоминаются в перечне форм (источников) права, они выделяются в отдельную группу по субъекту правотворчества и принимаются как нормативные акты, регулирующие отношения внутри какой-либо организации. Например, указывается, что локальные акты издаются администрацией для решения своих внутренних вопросов и распространяют действие только на членов данного коллектива, касаются дисциплины труда, его организации, взаимоотношений между подразделениями и др.

Кроме того, в государственных законодательных актах – Арбитражном процессуальном кодексе Российской Федерации (ст. 11), Гражданском процессуальном кодексе Российской Федерации (ст. 10) в числе нормативных актов, применяемых при разрешении споров, прямо не указываются локальные (внутренние) документы организации.

Вместе с тем, судебная практика подтверждает, что при разрешении споров суды руководствуются не только законодательством, но и документами, принятыми в соответствии с этим законодательством компетентными органами организации. Так, при рассмотрении споров об оплате труда суды руководствуются действующими в организациях положениями об оплате труда, при рассмотрении споров по вопросу о порядке предоставления ежегодных дополнительных оплачиваемых отпусков, спецпитания – коллективными договорами и другими локальными нормативными актами.

! Определение локального нормативного акта можно сформулировать так:

<p>локальный нормативный акт – это юридический документ, содержащий нормы трудового права, направленный на регулирование трудовых и иных, связанных с ними, отношений и принятый в установленном порядке в пределах своей компетенции и полномочий работодателем в соответствии с действующим законодательством, коллективным договором,</p>

соглашениями.

Локальные нормативные акты, содержащие нормы трудового права, призваны:

- конкретизировать положения трудового законодательства и актов с учетом особенностей труда в организации;
- повышать гарантии, предоставленные работникам нормативными правовыми актами вышестоящего уровня;
- устанавливать условия труда, определение которых прямо отнесено к компетенции работодателя.

Локальные нормативные акты организации, содержащие нормы трудового права, должны отвечать следующим принципам:

- не противоречить Трудовому кодексу, иным федеральным законам, указам Президента и постановлениям Правительства Российской Федерации, нормативным правовым актам федеральных органов исполнительной власти, законам и иным нормативным правовым актам субъектов Российской Федерации;
- не содержать норм, ухудшающих положение работников по сравнению с трудовым законодательством, нормативными актами (указами Президента Российской Федерации, постановлениями Правительства Российской Федерации, актами федеральных органов исполнительной власти), законами субъектов Российской Федерации, нормативными актами органов местного самоуправления, а также соглашениями и коллективными договорами.

Если документы приняты с нарушением этих требований, они являются недействительными и не подлежат применению с момента их принятия. В таких случаях применяются законы или иные нормативные правовые акты, содержащие нормы трудового права. Локальные нормативные акты, устанавливающие условия труда, по общему правилу должны приниматься с учетом мнения работников, так как в них проявляется двуединство регулирования трудовых отношений: сочетание договорных начал с локальным нормотворчеством представительного органа работников.

Локальные нормативные акты можно классифицировать по различным основаниям: целям, категории важности, типам, сроку действия и хранения, особенностям принятия и т.д.

☑ Локальные нормативные акты в организации принимаются в зависимости от числа участвующих в их создании. Среди них можно выделить локальные нормативные акты, принимаемые работодателем единолично, – штатное расписание, должностные инструкции, приказы и распоряжения, и принимаемые работодателем с учетом мнения работников.

В соответствии с Трудовым кодексом РФ, к локальным нормативным актам, которые работодатель принимает с учетом мнения представительного органа работников, относятся: акты, устанавливающие нормы труда, независимо от их наименования (ст.162), графики сменности (ст.103), положения об оплате труда (ст. 135), акты о стимулирующих выплатах (ст.144), правила внутреннего трудового распорядка (ст. 189) и др.

К локальным нормативным актам, которые работодатель принимает с учетом мнения выборного профсоюзного органа, кроме указанных выше, относятся: акты, устанавливающие порядок разделения рабочего дня на части (ст.105) и проведения работ в выходные и нерабочие праздничные дни (ст.113), очередность предоставления ежегодных оплачиваемых отпусков (ст.123), систему оплаты и стимулирования труда (ст.135) и его нормирование (ст.159), продолжительность вахты (ст.199) и режим труда и отдыха при работе вахтовым методом (ст.301), учет мнения выборного профсоюзного органа при расторжении трудового договора по инициативе работодателя (ст.373) и гарантии работникам, входящим в состав выборных коллегиальных органов (ст.374) и др.

В связи с тем, что участие представительных органов работников в осуществлении локального правотворчества может рассматриваться как одна из форм социального партнерства (ст.ст.26 и 53), при разработке локальных нормативных актов, не указанных в Трудовом кодексе, целесообразно информировать представителей работников о намерениях работодателя и учитывать их мнение. В порядке осуществления социального партнерства работодатель и представительные органы работников могут установить правило о согласовании локальных нормативных актов, содержащих нормы трудового права, с представительным органом работников, действующим в организации. Такое решение фиксируется в коллективном договоре или соглашении. Необходимо иметь в виду, что согласование отличается от учета мнения тем, что при отказе представительного органа работников дать согласие на принятие соответствующего акта он не может быть принят.

В систему локальных нормативных актов входят правовые документы различных видов, форм и статуса. Локальные норма-

тивные акты могут иметь вид расписания (штатное расписание, расписание приема), графика (график отпусков, дежурств), инструкции (должностная инструкция, инструкция по охране труда и технике безопасности, инструкция по учету рабочего времени, по действиям в чрезвычайной ситуации) и др.

Формами локальных нормативных актов могут быть положение (об оплате труда, о структурном подразделении, о корпоративных наградах), порядок (ведения делопроизводства, хранения трудовых книжек, списания документов), правила (правила внутреннего трудового распорядка, правила техники безопасности), договор (трудовой договор, договор о материальной ответственности) и др.

✍ Задание 7.2. Какие локальные нормативные акты (различных видов, форм, статуса, содержания) Вы знаете? Приведите примеры.

К документам с высоким статусом относится устав организации, коллективный договор, так как они распространяют свое действие на все виды деятельности организации, всех работников и относительно длительный период действия. Локальные нормативные акты вида «приказ», «распоряжение» относятся к организационно-распорядительным документам, распространяющим свое действие на определенные направления деятельности, отдельные категории работников или конкретных должностных лиц и имеющих, как правило, короткий срок действия.

Систему локальных нормативных актов организации, создающих нормативно-правовую основу управления социальным развитием, составляют документы, которые можно отнести к трем группам: основополагающие, процедурные, организационные (рис. 6.1).

Основополагающие документы регламентируют принципы и виды социально ориентированной деятельности. В эту группу относятся коллективный договор, социальный кодекс, концепция социальной политики и др.

Процедурные локальные нормативные акты регламентируют деятельность по отдельным видам и направлениям деятельности, правила предоставления социальных льгот и услуг. В этой группе могут быть документы разной степени укрупненности и дифференциации в зависимости от принятого в организации порядка разработки локальных документов. Так, локальный нормативный акт,

касающийся вопросов вознаграждения работников, может быть один, например положение о вознаграждении, и включать в себя в качестве разделов положение об оплате труда, о стимулировании, о моральном поощрении и т.д., а могут быть приняты отдельные положения, регламентирующие данные аспекты деятельности.



Рис. 6.1. Система локальных нормативных актов организации

В третьей группе локальных нормативных актов – документы, регламентирующие организацию управления социальным развитием, – положения о специальных подразделениях и службах, например, положение об отделе социальных программ или социального развития, должностные инструкции (регламенты) специалистов, положения об общественных органах – совете трудового коллектива, комиссии по социальным вопросам и т.д.

Общие требования к разработке и определению содержания и структуры регламентирующих документов состоят в необходимости следовать установленным принципам:

- гуманности и законности. Любой из документов должен повышать и закреплять социальный и профессиональный статус работника и соответствовать требованиям действующего законодательства;

- системности. В системе локальных нормативных актов, наряду с их определенной иерархией, возможно выделить документы, имеющие равноправное значение и независимое действие;

- конкретности и концептуальности. Каждый документ должен «обслуживать» тот процесс или технологию, субъект отношений для которого создан, и соответствовать общим принципам, подходам к реализации социальной политики;

- преемственности и обновляемости. Все документы должны иметь свое логическое продолжение и своевременно пересматриваться в соответствии с изменениями социально-экономических условий и законодательства.

Процесс разработки локальных нормативных актов включает ряд этапов:

- выявление потребности и изучение состояния правового регулирования данного вида кадровых отношений;

- принятие решения о необходимости локального акта и разработка его концепции;

- определение вида документа, разработка структуры и основного содержания проекта локального нормативного акта;

- финансово-экономическое обоснование документа;

- юридическая экспертиза локального акта;

- согласование проекта документа с заинтересованными лицами;

- апробирование проекта документа, уточнение содержания;

- официальное рассмотрение проекта акта, его оформление, подписание, вступление в законную силу;
- доведение содержания локального нормативного акта до работников;
- контроль за реализацией документа.

✍ Задание 7.3. Составьте схему, отражающую этапность разработки локального нормативного акта. Попробуйте конкретизировать схему на примере разработки определенного документа.

При соответствующей технологизации процесса разработки локальных нормативных актов в организации могут быть выработаны корпоративные стандарты и тем самым уже на этапе разработки заложены и реализованы требования к качеству документов.

Структура различных локальных нормативных актов, как правило, включает в себя ряд элементов:

- целевое предназначение документа;
- четкое определение предмета регулирования;
- место данного документа в системе локальных нормативных актов и его законодательная база;
- задачи, условия и формы реализации регламентируемой деятельности;
- критерии оценки эффективности деятельности.

Безусловно, каждый документ может иметь свою структуру и включать разделы, связанные со спецификой содержания.

Таким образом, локальные нормативные акты служат средством уточнения и детализации общих норм права применительно к деятельности конкретной организации, призваны регламентировать осуществление мер в рамках реализации социальной политики. Локальные нормативные акты, по своей сути, являются формой выражения и придания легитимности социальной политике организации.

7.2. Коллективный договор и социальный кодекс – инструменты управления социальным развитием организации

В рамках управления социальным развитием организации основополагающим документом является Коллективный договор.

Коллективный договор – это локальный правовой акт, регулирующий социально-трудовые отношения в организации. В соответствии со ст.ст. 40–55 ТК РФ коллективный договор заключается между администрацией и работниками, рассматривается и утверждается на общем собрании (конференции) трудового коллектива. При этом наличие или отсутствие профсоюзной организации не является препятствием для заключения коллективного договора.

В Целью заключения коллективного договора является создание условий, максимально способствующих стабильной и производительной работе, успешному долгосрочному развитию организации, росту престижа и деловой репутации, а также установление социально-трудовых прав и гарантий, улучшающих положение работников по сравнению с действующим законодательством, и тем самым повышение уровня их жизни.

В коллективном договоре находят свое отражение все элементы социально-трудовой сферы:

- занятость, нормирование и охрана труда,
- обязанности работодателя по обеспечению прожиточного минимума работников за счет оплаты труда, выплаты стимулирующих доплат, включая премии, поощрительные и компенсационные выплаты и др.;
- обязанности работодателя по обеспечению условий труда, отдыха, быта работников, содержанию социальной инфраструктуры организации и финансового обеспечения социальных программ.

Таким образом, коллективный договор задает систему механизмов реализации социальной политики.

Вместе с тем, несмотря на высокую значимость и правовую определенность, коллективный договор, как показывают выборочные исследования, заключен не во всех российских организациях. В тех же организациях, где коллективный договор заключен, зачастую он носит формальный характер, практически не содержит дополнительных льгот

и услуг, а повторяет нормы и обязательства, возложенные на организации как работодателя Трудовым кодексом.

Подобный факт обусловлен рядом причин: инертностью в реализации управленческих процессов, недооценкой социальных аспектов управления, сниженной ролью профсоюзов (там, где они есть) в отстаивании прав работников, низкой активностью и инициативностью самих работников, обусловленной неверием в реальность позитивных изменений, практически полным отсутствием организационного обеспечения (оргструктур и специалистов) процесса разработки коллективного договора.

Рассмотрение содержания типового коллективного договора позволяет выделить в нем пять укрупненных групп вопросов, регулирующих сферу социально-трудовых отношений:

- обязательства, нормирующие важные условия труда, к которым в первую очередь относятся организация и оплата труда, режим труда и отдыха, охрана труда и здоровья, льготы для отдельных категорий работников;

- обязательства, регулирующие отношения, тесно связанные с трудовыми, – вопросы занятости, высвобождения, переобучения и т.п.;

- нормы, регулирующие социальное обслуживание работников, среди них: социальный пакет, компенсации и дотации, санитарно-бытовое обслуживание и др.;

- обязательства работодателя и нормы социального обеспечения, в том числе жильем, медицинскими и другими видами страхования;

- правила, регулирующие внесение изменений и дополнений, контроля за выполнением коллективного договора.

✍ Задание 7.4. Изучите в Трудовом кодексе раздел, посвященный коллективному договору. Как регламентируется порядок его заключения?

Принципы регулирования социально-трудовых отношений и связанных с ними экономических отношений в различных отраслях народного хозяйства регулируются отраслевыми соглашениями, устанавливающими, помимо общих условий, вопросы оп-

латы труда, трудовые гарантии и льготы для работников отрасли, рекомендованные для применения в коллективных договорах учреждений, организаций и предприятий.

Так, в коллективном договоре необходимо предусматривать размеры и порядок использования полученных и остающихся в распоряжении организации средств, в том числе внебюджетных, а при принятии решения об изменении подчиненности объектов социально-культурной сферы, при передаче в аренду зданий, помещений, сооружений, оборудования, находящихся в оперативном управлении государственных организаций, необходимо учитывать мнение коллектива в целях предотвращения ухудшения условий труда и быта работников.

В коллективном договоре должно быть предусмотрено выделение средств из различных источников на обеспечение социальной защиты и поддержки сотрудников, определены направления использования этих средств с участием профсоюзной или другой общественной организации.

В коллективном договоре, как правило, определяется так называемый «социальный пакет» организации.

Сегодня социальный пакет стал неперенным атрибутом корпоративного управления любой уважающей себя бизнес-компании. Он может составлять от трети до половины величины заработной платы работника. Работодатели предлагают своим сотрудникам бесплатное или льготное питание, дополнительное медицинское и пенсионное страхование, обучение, оплату транспортных расходов. Кроме того, в социальный пакет нередко входит предоставление и оплата мобильного телефона, а также личного автомобиля.

Прогрессивным методом в предоставлении социального пакета считается метод меню или кафетерия, предоставляющий право самому работнику выбирать наиболее удовлетворяющие его социальные льготы и услуги в соответствии с трудовым вкладом и обязательствами.

Сегодня в условиях реформы системы пенсионного обеспечения населения резко повышается значимость регламентации в коллективном договоре вариантов участия работодателя в пенсионных программах, в том числе негосударственного пенсионного обеспечения, а также программах развития накопительной систе-

мы как источниках финансирования строительства и приобретения жилья.

В отношении оплаты труда в коллективном договоре возможно регламентирование ряда дополнительных вопросов:

- установление надбавок к должностным окладам работников, награжденных различными видами государственных, отраслевых и корпоративных наград;
- введение надбавок за продолжительность непрерывной работы, а также в целях привлечения молодых работников доплат на первые три года работы;
- расширение диапазона дифференциации размеров должностных окладов (ставок) и повышения уровня оплаты труда работников высшей квалификации;
- сохранение размеров и условия повышения заработной платы и должностных окладов работников за работу в особых условиях (работа в отдаленных филиалах и представительствах, с особой категорией клиентов и т.п.).

В коллективном договоре может быть закреплена норма осуществления организационно-штатных мероприятий, которые могут повлечь высвобождение большого числа работников.

Отдельными положениями договора конкретизируется право и условия предоставления работникам дополнительных оплачиваемых отпусков за счет имеющихся собственных средств, которые присоединяются к ежегодному основному отпуску, а также оплачиваемых выходных дней по семейным обстоятельствам (собственная свадьба или свадьба детей, рождение ребенка, уход за больными членами семьи, смерть членов семьи) и другим уважительным причинам.

В отношении аттестации и конкурсного отбора в коллективном договоре могут быть предусмотрены особые (упрощенные) формы для победителей и лауреатов всероссийских и региональных профессиональных конкурсов, для работников, имеющих государственные или ведомственные награды, почетные звания, ученую степень, а также формы и условия повышения квалификации и переподготовки кадров.

Поскольку государственные организации в соответствии с Федеральным законом «О введении в действие Бюджетного кодекса Рос-

сийской Федерации» самостоятельно осуществляют финансово-хозяйственную деятельность, используют по своему усмотрению в соответствии с уставом финансовые средства, закрепленные за ними учредителями или являющиеся их собственностью, то экономия как бюджетных, так и внебюджетных средств по смете расходов в соответствии с коллективным договором может направляться на различные мероприятия:

- премирование, выплату надбавок работникам, при этом премирование работников, установление надбавок к ставкам заработной платы и должностным окладам производится в пределах экономии фонда оплаты труда по смете и не имеют ограничений по видам доплат, надбавок и их размерам;

- улучшение условий труда и быта, удешевление стоимости общественного питания, организацию отдыха работников, их семей, мероприятия по охране здоровья и другие социальные нужды работников и их детей;

- укрепление материально-технической базы, содержание зданий и сооружений, капитальный ремонт, благоустройство территорий и другие производственные нужды, а также долевое участие в строительстве жилья работникам.

При регламентации и конкретизации данных норм в коллективном договоре обеспечивается легитимность деятельности, так как израсходованные на указанные цели средства не могут быть классифицированы как нецелевое использование средств.

В коллективном договоре предусматривается выделение средств на санаторно-курортное лечение и организацию отдыха работников, размер средств, выделяемых на одного работника.

Коллективным договором устанавливаются конкретные размеры отчислений на счет профсоюзного комитета организации или в специальный фонд денежных средств для ведения социально-культурной, физкультурно-оздоровительной и иной работы, устанавливается доля (конкретный размер) средств, выделяемых на развитие социальной сферы, в том числе строительство жилья.

Подобные обязательства организации как работодателя требуют финансового обеспечения, что становится возможным только при финансовой состоятельности организации. Это предполагает, что работники должны проявлять инициативу и творческий подход в реализации программ, могущих привлечь дополнительные средства – грантовую и спонсорскую поддержку, до-

ходы от реализации хозрасчетных проектов и коммерческих услуг, которые могут увеличить возможности организации в накоплении внебюджетных средств.

В качестве заключительных положений в коллективном договоре должна быть регламентирована обязанность администрации соблюдать права и гарантии профсоюзных организаций работников, способствовать их деятельности, не допуская ограничений установленных законом прав и гарантий профсоюзной деятельности.

Совершенствованию деятельности по заключению в организациях коллективных договоров могут способствовать следующие меры:

- проведение всероссийского конкурса коллективных договоров и соглашений среди учреждений, предприятий и организаций различных отраслей, сфер деятельности и форм собственности;
- включение в состав критериев, определяющих рейтинг и престиж организации, который часто используется в маркетинговой политике и рекламных кампаниях, перечня показателей, характеризующих уровень социального развития;
- проведение научных и практических конференций, в том числе по обмену опытом; публикации материалов, освещающих проблемы и опыт реализации в организациях социальной политики.

Важнейшим условием реализации социальной функции любого трудового коллектива является встречная, упреждающая роль в осуществлении мер защищенности, предотвращении возможного ухудшения жизни работников, участие в осуществлении эффективной социальной политики с тем, чтобы обеспечить наиболее полную реализацию интеллектуального и творческого потенциала работников.

Помимо коллективного договора, этим целям служит социальный кодекс организации как нормативный акт, регламентирующий принципы реализации социальной политики.

Отличие социального кодекса от коллективного договора состоит в том, что, в нем отражены те обязательства по социально ответственному поведению перед работниками, которые работодатель добровольно и в инициативном порядке принимает на себя. Реализация обязательств (сроки введения, объемы финанси-

рования и т.д.) осуществляется в ходе коллективных переговоров и закрепляется в коллективном договоре и других локальных нормативных актах.

Принципы, в соответствии с которыми разрабатывается социальный кодекс, можно разделить на группы:

- социально-политические,
- организационные,
- социально-психологические.

Социально-политические принципы отражают требования социально ориентированного государства. К таким принципам относятся: государственный подход к задачам социальной политики, гуманизм и демократизм, тесная связь содержания и форм работы с конкретными условиями жизнедеятельности, законность, справедливость.

Принцип государственного подхода предполагает умение решать актуальные задачи сегодняшнего дня и видеть перспективы. Принцип гуманизма предполагает признание человека высшей ценностью, безусловную защиту его достоинства и прав. Принцип демократизма требует учета мнения как отдельных работников, так и общественных организаций, коллективных форм и органов самоуправления.

К организационным принципам относится экономическая основа социальных инициатив, обеспеченность ресурсами и организационными механизмами.

К социально-психологическим принципам относятся: социально-психологическая компетентность в решении социальных проблем, стимулирование инициативы и активной творческой деятельности людей, соблюдение требований к единству полномочий и ответственности.

Так же, как и в коллективном договоре, обязательства, принимаемые в социальном кодексе, являются преимущественно дополнительными по отношению к законодательству; обращены как к работникам, так и неработающим пенсионерам и, в более широком плане, к партнерам, государству и гражданскому обществу; рассчитаны на солидарные инициативные действия и партнерское взаимодействие с работниками, государством и обществом.

В социальном кодексе организация может ставить перед собой социальные ориентиры в следующих областях:

– социально ответственное регулирование вопросов труда, занятости и производственных отношений (социально ответственное реструктурирование и др. вопросы);

– проведение прозрачной, объективной и конкурентоспособной политики оплаты и стимулирования труда (установление минимально гарантированного уровня оплаты труда для всех профессионально-квалификационных групп работников на уровне, превышающем законодательно установленный минимальный уровень оплаты труда, из расчета необходимости удовлетворения основных жизненных потребностей и предоставления определенного располагаемого дохода; использование гибких систем премирования с целью наиболее полного учета трудового вклада работника и коллективов);

– соблюдение принципа приоритета сохранения жизни и здоровья работника по отношению к результатам деятельности; приоритет превентивных мер по охране здоровья и улучшению условий труда и окружающей среды;

– обеспечение безопасной и эргономичной организации рабочих мест, необходимых санитарно-гигиенических и бытовых условий, качественных продуктов питания и чистой питьевой воды;

– в отношении молодых работников – политика, направленная на сочетание трудовых обязанностей молодых работников с возможностью продолжения образования, повышения квалификации и профессионального развития; содействие в обеспечении жильем молодых работников и их семей.

В социальном кодексе может быть отражена ответственность за создание достойных условий труда и жизни сотрудников и членов их семей; с этой целью организация предпринимает инициативные действия в следующих сферах:

– обеспечивать финансирование мероприятий, направленных на охрану здоровья работников; организовывать учет и анализ заболеваемости, обеспечивать мониторинг условий труда и здоровья работников для оценки профессиональных рисков ущерба здоровью;

– организовывать регулярные профилактические осмотры работников; по результатам периодических медицинских осмотров и анализа заболеваемости разрабатывать программы по профилактике общей заболеваемости и оздоровлению работников,

включая профилактическую вакцинацию и санаторно-курортное лечение;

- выделять целевые средства для обеспечения санаторно-курортного лечения работников; проводить физкультурно-оздоровительную работу и развивать массовые виды спорта среди работников и членов их семей, обеспечивая им доступ к спортивной инфраструктуре;

- содействовать организации летнего отдыха детей работников, организовывать досуг на корпоративном уровне; проводить систематическую пропаганду здорового образа жизни среди работников с использованием корпоративных средств массовой информации;

- содействовать решению жилищных проблем работников.

Учитывая остроту проблемы с обеспечением жильем и экономическую неэффективность ее решения полностью за счет средств организации, жилищная политика должна основываться на обеспечении доступности жилищного кредитования для каждого работника, обеспечении возможности индивидуальных накоплений работника в корпоративных системах страхования.

Рассмотрим, какие социальные обязательства могут быть отражены в социальном кодексе организации.

В социальном кодексе отражаются обязательства по социальной поддержке неработающих пенсионеров, например, в форме выплаты единовременного пособия выходящему на пенсию работнику; предоставления регулярной материальной помощи неработающим пенсионерам, сохранения прав участия неработающих пенсионеров в корпоративной системе добровольного медицинского страхования.

В социальном кодексе организация принимает на себя обязательства по предоставлению дополнительных дней отдыха и отпусков работников, признавая значение для жизни человека гармонизации трудовых и семейных обязанностей.

Целый ряд обязательств социального кодекса направлен на улучшение материального благосостояния работников. Так, учитывая, что заработная плата не зависит от количества иждивенцев в семье, работникам в необходимых случаях (при рождении/усыновлении ребенка, малообеспеченным и многодетным

семьям, семьям с детьми-инвалидами и др.) предусматриваются денежные выплаты и компенсации.

Современными формами деятельности являются дополнительное социальное страхование и добровольное медицинское страхование, негосударственное пенсионное обеспечение, в том числе через создание условий для развития долевого участия работника в формировании собственных пенсионных накоплений; гарантирование сохранности и приумножения пенсионных накоплений; допустимость использования пенсионных накоплений для целей корпоративного ипотечного кредитования, а также личное страхование работников (от несчастных случаев, заболеваний, смерти по любой причине) при их долевым участии с целью расширения доступа работников к услугам страхования и повышения уровня защищенности их семей.

Как видно, часть социальных обязательств организации предполагает активное участие работников в повышении уровня своего благосостояния через долевым финансирование отдельных программ, накопление собственных средств, инициативное и предприимчивое трудовое поведение в целом, что соответствует современной модели адресной системы социальной политики.

Выводы

1. Нормативно-правовое обеспечение управления социальным развитием организации составляет многоуровневая система законодательных и нормативных документов, отражающих систему международных, российских правовых, корпоративных и этических норм, правил и регуляторов деятельности.

2. Локальные нормативные документы, разрабатываемые в организации, представляют собой систему документов, являющихся основой социально ориентированной деятельности организации.

3. Разработка и принятие Коллективного договора или Социального кодекса в рамках социального партнерства рассматривается как способ интеграции интересов администрации и сотрудников, разрешения возникающих противоречий путем достижения согласия, взаимопомощи и взаимной ответственности.

4. Рассмотренные нами документы организационного и процессуального порядка – положения, инструкции и др. – являются

условием легитимности, ресурсного обеспечения и исполнения отдельных направлений и услуг при реализации корпоративной социальной политики.

Контрольные вопросы и задания

1. Охарактеризуйте в целом систему нормативно-правового обеспечения в сфере социально-трудовых отношений. Для чего она предназначена?

2. Какое значение имеют локальные нормативные акты организации в современных условиях?

3. Проанализируйте различные нормативные акты, имеющиеся в организации, выявив их структуру и содержание.

4. Каким принципам необходимо следовать при разработке нормативных актов?

5. Каково назначение коллективного договора и социального кодекса организации? В чем сходство и отличие данных документов?

6. Раскройте основное содержание коллективного договора организации.

7. Какие локальные нормативные акты в организации должны быть приняты обязательно?

Список рекомендуемой литературы

Основная

1. Зеленова, Е. Реализация социальной политики на предприятии (зарубежный опыт и российская практика) / Е. Зеленова. – М.: Изд-во «Проспект», 2006.

2. Федеральный закон «О профессиональных союзах, их правах и гарантиях деятельности» // СЗ РФ. 1996. № 3. С. 148.

3. Трудовой кодекс Российской Федерации: (Версия с изменениями и дополнениями от 29.06.2015)

Дополнительная

1. Конвенции и рекомендации, принятые международной организацией труда. 1957–1990. Т. II. – Женева: Международное бюро труда, 1991. – С. 1321–1329.

2. Европейская Социальная Хартия (принята Советом Европы 3 мая 1996 г.) // Европейская социальная хартия: справ.; пер. с фр. – М. : Междунар. отношения, 2000. – 264 с.

Глава 8. ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ СТРУКТУРЫ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ СОЦИАЛЬНЫМ РАЗВИТИЕМ ОРГАНИЗАЦИИ

*«... работа, когда она выполняется не пропитания ради,
перестает быть обязанностью
и становится гимном...»*

Антуан де Сент-Экзюпери¹

8.1. Социальная служба организации, ее задачи и функции

Для компетентного решения социальных проблем, помимо информационного и нормативно-правового обеспечения, необходимы соответствующие организационные структуры. В теории и практике социального управления для обеспечения деятельности по социальному развитию выработаны организационные механизмы, при этом одни авторы рассматривают в качестве такого механизма социальный менеджмент, а другие – социальную работу.

Социальный менеджмент, как было показано в первой главе, представляет собой совокупность инструментов, методов, технологий, применяемых в управлении социальными процессами и отношениями. В структурном плане – это органы и кадры управления.

Социальная работа – понятие, трактуемое многозначно. В узком смысле под социальной работой понимается *профессиональная деятельность* по оказанию помощи отдельным людям или группам людей в целях создания условий, благоприятствующих их социальному функционированию. В широком смысле социальная работа – это *осуществляемая профессионально подготовленными специалистами* социальной службы деятельность по предупреждению и решению социальных проблем человека путем оказания практической помощи и поддержки, ориентирующей его на собственные активные действия по улучшению своего благосостояния.

¹ Сент-Экзюпери А. Цитадель // Сент-Экзюпери А. Военные записки. 1939–1944. – М., 1986. – С. 193.

Сравнение данных определений показывает, что можно рассматривать социальную работу как один из способов деятельности в рамках социального менеджмента, организационно обеспечивающий решение социальных проблем. При этом очевидным сходством определений является профессионализм специалистов, осуществляющих организацию работы.

В настоящее время на предприятиях, в учреждениях, фирмах реализуются различные подходы к организации деятельности по управлению социальным развитием. Как правило, организационное обеспечение возлагается на специальное подразделение (или, если организация небольшая, одного-двух специалистов). Структурные подразделения, реализующие функции по управлению социальным развитием, в одном варианте, входят в состав служб персонала, в другом – социальные службы являются самостоятельным подразделением в системе организационного обеспечения социальной работы.

Включение подразделений, занимающихся организацией деятельности по управлению социальным развитием, в состав служб управления персоналом обусловлено единством целей и взаимодополнением задач, которые осуществляются этими органами управления. Так, обеспечение необходимого уровня стабильности коллектива, социальная адаптация работников, управление психологической устойчивостью персонала, профилактика и снятие социального напряжения и конфликтов в коллективе, создание условий для безопасного труда, укрепление здоровья персонала и повышение его работоспособности являются задачами как управления персоналом, так и управления социальным развитием организации.

Наличие тесной взаимосвязи кадровой и социальной политики требует согласованной работы подразделений служб управления персоналом и социального развития для достижения целей организации в сфере управления человеческими ресурсами.

Стратегия социального развития организации и современные принципы управления в социальной сфере требуют нового качества социальных и кадровых подразделений, которые должны стать центрами системы управления социальным развитием. По сути, в организации должна быть создана инновационная служба, объединяющая все подразделения, призванные реализовать функции по управлению социальным развитием.

Практическая реализация функций по управлению социальным развитием организации осуществляется на двух уровнях – *руководящем и исполнительном*.

Руководящий уровень представлен руководителями высшего и среднего звена управления, а также руководящими органами общественных организаций и объединений работников.

Основная задача *руководителей высшего звена управления* (собственников предприятий, фирм, наемных менеджеров – директоров, исполнительных директоров, первых заместителей руководителей и т.п.) заключается в определении стратегии социального развития организации, выработке принципов социальной политики, принятии управленческих решений по возникающим проблемам. В крупных организациях, как правило, в составе высшего руководства предусмотрена должность директора (первого заместителя руководителя) по персоналу или по социальному развитию, который осуществляет следующие функции:

- доводит задачи до исполнителей, разъясняет смысл и социальную значимость деятельности, распределяет функции, полномочия, ответственность и ресурсы, выделяемые в распоряжение исполнителей;

- координирует взаимодействие структурных подразделений, общественных органов и конкретных исполнителей, обеспечивая целенаправленность их деятельности.

Задачей *руководителей среднего звена управления* организацией, к которым относятся начальники основных и вспомогательных структурных подразделений, является анализ складывающейся в коллективе социальной ситуации и выработка предложений по ее оздоровлению, выявление социальных проблем работников, проведение воспитательной работы и создание условий для повышения социальной активности работников и трудового коллектива в целом.

NB Особая роль в организации деятельности по управлению социальным развитием принадлежит *органам самоуправления работников*. Некоторые органы управления, такие как комиссия по охране труда, комиссия по трудовым спорам, комиссия по социальному страхованию в организациях, должны быть созданы в соответствии с требованиями законодательных и нормативных документов. В организации в рамках

социального партнерства могут быть созданы, кроме профсоюза, другие общественные объединения работников и их органы, такие как Совет ветеранов, Совет молодых работников, Совет трудового коллектива, Совет по социальной политике (социальному развитию), комиссия по социальным вопросам и др.

Главной функцией общественного органа, например Совета по социальной политике, является активное участие в выявлении социальных проблем коллектива, в разработке и согласовании локальных нормативных актов по вопросам социального развития, общественный контроль и оценка эффективности проводимой работы по реализации социальных программ.

Исполнительный уровень обеспечивают структурные подразделения и специалисты в сфере социального менеджмента. Роль структурных подразделений, организационно обеспечивающих деятельность по управлению социальным развитием, двойная: с одной стороны, они выступают центром, иницилирующим и координирующим проведение мероприятий в рамках социальной политики, с другой стороны – являются исполнителями конкретных мероприятий по выявлению работников, нуждающихся в социальной поддержке, и оказанию им конкретной помощи.

✍ Задание 8.1. Составьте схему, иллюстрирующую уровни и функции практической реализации управления социальным развитием организации.

Функции данных подразделений можно разделить на группы:
Информационно-исследовательская (диагностическая) – получение информации как оперативной, так и более глубокой в целях исследования социальных проблем, разработка социального паспорта предприятия, организация и проведение социального мониторинга, разработка набора показателей с учетом специфики организации, уровня управления; адаптация методик.

Функция социального планирования (планово-прогностическая):

– организационно-методическое обеспечение процесса социального планирования;

- создание системы информационного обеспечения социального планирования;

- разработка социальных нормативов организации;

- оперативный контроль выполнения планов;

- анализ социального развития организации.

Социально-инженерная (функция внедрения):

- поиск альтернативных вариантов решения социальных проблем;

- экспериментальное внедрение новых методов;

- разработка методических и директивных документов;

- контроль за функционированием всей системы управления.

Учет социального фактора в производственной, технической и экономической политике организации:

- оценка социальных последствий планируемых мероприятий и нововведений;

- согласование плановых, нормативных и директивных документов с другими службами.

Социальное (социологическое) просвещение:

- организация обучения руководителей и специалистов основам социального управления и менеджмента;

- распространение социологических, психологических знаний в организации;

- регулярное информирование персонала о ходе решения социальных проблем, социальном развитии организации.

Эффективность реализации данных функций напрямую зависит от того, какая роль отводится подразделению в общей системе управления, какое место занимает служба в организационной структуре, каков объем ее полномочий и ответственности, а также от уровня квалификации сотрудников и качества их взаимодействия с другими подразделениями.

В литературе выделяются *сервисная, консультационно-экспертная и стратегическая роли* службы социального развития в организации.

Сервисная роль службы характерна для такой системы управления, при которой отношения строятся по управленческой вертикали вниз, а статус службы определяется ограниченным доступом к ресурсам для решения насущных проблем работников.

Фактически служба в данном случае является подразделением, технически выполняющим необходимые действия.

Консультационно-экспертная роль службы социального развития заключается в том, что в сфере ее компетентности находится разработка и реализация социальных программ. Актуальной становится задача распределения зон ответственности между линейными руководителями, руководством и специалистами службы. При этом основной областью деловых коммуникаций становится область горизонтальных связей, взаимодействие с линейными руководителями. Возрастает роль службы как консультанта и эксперта в вопросах работы с персоналом. Статус службы определяется той пользой, которую приносят ее методические и технологические разработки, помогающие линейным менеджерам эффективно решать вопросы социального управления трудовыми коллективами.

Служба социального развития оказывает консультативную помощь руководителям всех уровней при решении различных социальных проблем, возникающих в коллективе, для улучшения социально-психологического климата, методов и стиля руководства. В соответствии с задачами и сферой компетенций служба несет ответственность за решение основной задачи – обеспечение соблюдения норм трудового права в работе с персоналом, своевременное и качественное разрешение социальных проблем персонала, рациональное расходование средств, выделенных на финансовое обеспечение социальных программ.

При позиционировании службы социального развития как стратегического партнера разработка направлений деятельности по управлению социальным развитием осуществляется для реализации целей организации. При этом статус службы определяется ее способностью для любой заданной цели организации предложить систему и технологии управления. Взаимодействие с руководством строится с учетом особенностей управленческой культуры, сложившейся в организации.

Таким образом, служба социального развития может занимать в организации устойчивые позиции поставщика социальных услуг, консультанта, стратегического партнера. Статус службы зависит от многих факторов, но основным является отношение высшего руководства к службе и ее задачам.

NB В организационной работе службы социального развития следует применять более современный *процессный подход*. Главным отличием процессной структуры от функциональной, наиболее характерной для отечественных предприятий и организаций, является концентрация внимания работников службы не только на качестве выполнения отдельных функций, но и на качестве самого процесса работы с людьми.

Когда менеджеры «замыкаются» в рамках своих должностных инструкций, они теряют чувство ответственности за результаты деятельности всей службы. Как руководитель службы, так и каждый ее работник должен «видеть» процесс, в котором он работает, и отвечать за весь процесс. Иначе говоря, быть «владельцем процесса», научиться управлять процессом, а не отдельными функциями. Это требует изменить поведение сотрудников службы, чтобы в каждой «точке» соприкосновения с социальной службой любой работник мог почувствовать к себе достойное и уважительное отношение, готовность разрешить его проблемы оперативно и наилучшим образом.

Служба социального развития активно взаимодействует с другими структурными подразделениями. Технология взаимодействия с подразделениями состоит в том, что подразделения по запросам службы передают необходимые для работы данные и, в свою очередь, получают рекомендации к решению вопросов; отдельные мероприятия по решению социальных проблем разрабатываются совместно с сотрудниками соответствующих подразделений, а затем представляются на утверждение руководству. Персональные решения об оказании социальной помощи работников принимаются по согласованию с руководителями подразделений.

Структура службы строится с учетом специфики системы управления: сочетание централизации ряда функций и делегирования части полномочий руководителям структурных подразделений.

Служба может включать следующие структурные подразделения:

- отдел социального планирования;
- отдел социальных программ;

– социологическую лабораторию (или отдел изучения социальных проблем).

Организационно-функциональная структура службы может гибко перестраиваться в соответствии с развитием организации, совершенствованием системы управления.

Содержание деятельности подразделений службы отражает основные направления ее работы. *Отдел социального планирования* осуществляет разработку, согласование и подготовку к утверждению планов социального развития, социальных проектов и моделей.

Отдел социальных программ реализует мероприятия, направленные на защиту трудовых прав персонала, обеспечение техники безопасности и улучшение условий труда, организацию всех видов страхования (медицинского, пенсионного, от несчастных случаев и др.); разрабатывает предложения по предоставлению социальных льгот и компенсаций работникам; осуществляет мероприятия по адаптации вновь принятых сотрудников; координирует реализацию социальных программ по организации отдыха и досуга сотрудников, проведению спортивных и культурно-массовых мероприятий; разрабатывает предложения по развитию социальной инфраструктуры (созданию баз отдыха, столовых и кафе, в т.ч. для диетического питания, и др.); осуществляет психологическую и социальную поддержку сотрудников, оказавшихся в трудных жизненных ситуациях.

Социологическая лаборатория проводит изучение социально-психологического климата, удовлетворенности трудом, собирает и анализирует обратную связь от работников с целью оценки и прогнозирования развития социальной ситуации, а также разрабатывает предложения по оптимизации деятельности, применению передовых форм и методов работы.

Таким образом, служба социального развития представляет собой структурное подразделение с комплексом взаимосвязанных задач и функций, основанных на социальной политике и социальной стратегии организации.

Задание 8.2. Составьте схему, отражающую структуру службы социального развития организации. Какие подразделения, кроме указанных выше, Вы включили бы в ее состав?

Нормативной основой деятельности в организации службы социального развития, как правило, является специально разработанный документ – положение, которое включает следующие разделы:

- цель и задачи деятельности;
- содержание и формы деятельности;
- место в организационной структуре;
- взаимодействие с другими подразделениями;
- полномочия и ответственность;
- критерии оценки результатов деятельности.

Подобная структура документа возможна и для положений о структурных подразделениях службы – отделах, бюро, лабораториях и др.

Рассмотрим подробнее содержание положения о структурном подразделении системы управления социальным развитием – социальной службе.

В цели и задачи деятельности службы могут быть включены следующие:

- проведение активной социальной политики на основе создания эффективной системы управления социальными процессами;
- создание условий для реализации трудового потенциала сотрудников, повышения удовлетворенности сотрудников различными аспектами труда;
- создание оптимальных условий для повышения уровня, образа и качества жизни работников, совершенствования социальных связей и отношений между ними;
- реализация мер по социальной защите работников, моральному и материальному стимулированию и др.

В раздел «Содержание и формы деятельности» отдела социальных программ возможно включить следующие мероприятия:

- специалисты отдела разрабатывают и реализуют мероприятия по совершенствованию организации и условий труда, рациональному использованию и регулированию рабочего времени;
- осуществляют разработку предложений по совершенствованию оплаты труда, морального и материального стимулирования сотрудников;
- ведут работу по представлению сотрудников, добившихся значительных достижений в труде, к награждению отраслевыми

и государственными наградами, оформляют документы и осуществляют учет награжденных;

- координируют реализацию различных социальных программ для сотрудников;

- развивают внутрифирменные церемонии и ритуалы, организуют традиционные культурно-массовые мероприятия.

Взаимодействие с другими структурными подразделениями, руководителями и специалистами строится в рамках компетенции отдела. В рамках своих полномочий отдел социальных программ несет ответственность за реализацию заявленных целей в полном объеме и в установленные сроки.

Типовые положения о структурных подразделениях, как правило, не содержат раздела «Критерии оценки результатов деятельности», однако он необходим для проведения оценки работы.

Данный раздел может включать следующие критерии:

- качество выполнения функций и степень достижения задач;
- своевременность и обоснованность предложений по разработке социальных программ для сотрудников;

- эффективность реализации социальных мероприятий;

- выполнение планов работы по отчетным периодам;

- соблюдение работниками требований кодекса поведения и деловой этики, авторитет и имидж службы в коллективе.

Нормативной основой деятельности специалистов службы являются должностные инструкции. В должностных инструкциях конкретизируются направления их деятельности в рамках профессионально-квалификационного, функционального и технологического разделения труда.

Профессионально-квалификационное разделение труда предполагает распределение обязанностей между работниками службы с учетом осуществляемой деятельности и требуемой для выполнения работы квалификации – специального образования и опыта.

Функциональное разделение труда неразрывно связано с системой работы и проявляется в закреплении отдельных функций за конкретными специалистами. При этом должно быть обеспечено взаимодействие специалистов между собой, координация и обмен информацией при решении оперативных вопросов.

Основой технологического разделения труда является разработка технологии выполняемых работ, распределение операций и процедур,

полномочий и ответственности за выполнение конкретных действий между специалистами.

Как правило, должностные инструкции имеют следующую структуру:

- общие положения, содержащие цели и задачи работы, квалификационные требования;
- должностные обязанности,
- права и ответственность,
- служебные взаимоотношения,
- критерии оценки результатов деятельности работника.

В разделе «Общие положения» обозначаются цели и задачи, которые должен решать специалист, занимающий данную должность. В этом же разделе определяются квалификационные требования (что должен знать, уметь, какими нормативными и законодательными документами руководствоваться). В квалификационных требованиях, кроме профессиональных компетенций, желательно предусмотреть такие требования, как выраженная направленность на работу с людьми, развитые познавательные, организаторские, коммуникативные способности, для руководителя – лидерские качества.

Раздел «Должностные обязанности» включает перечень функций, которые специалист должен выполнять. Как правило, этот перечень формулируется в глагольной форме (что должен делать) и связан с формулируемыми в следующем разделе положениями о правах и ответственности, так как для реализации функций работнику должны быть предоставлены определенные права (например, доступ к персональной информации), очерчен круг полномочий и определены границы и форма ответственности (например, за несоблюдение конфиденциальности персональных данных работников может быть привлечен к уголовной или административной ответственности в соответствии с законодательством РФ).

В содержании раздела «Служебные взаимоотношения» должно быть определено непосредственное подчинение работника, взаимодействие с коллегами и пределы его компетенции во взаимодействии с внешними организациями и должностными

лицами – в каких случаях взаимодействует самостоятельно, в каких с разрешения или по поручению руководителя.

Критерии оценки результатов деятельности работников могут быть субъективными, к которым относятся, например, степень удовлетворенности руководителя организацией и качеством труда; степень сотрудничества с другими подразделениями и удовлетворенность руководителей организации работой службы; отсутствие жалоб и нареканий на работу; соблюдение норм деловой этики; а также объективными – рост показателей реализации и развития социальных программ (охват сотрудников, рост финансовых затрат на различные виды поддержки и помощи, увеличение видов социальной помощи и социальных программ). Включение подобной системы критериев позволит формализовать оценку эффективности деятельности работников и службы в целом.

✍ Задание 8.3. Проанализируйте положение о социальной службе предприятия, организации и должностные инструкции специалистов, и на основе их содержания сделайте вывод о роли службы и специалистов в системе управления социальным развитием.

В организационные структуры, обеспечивающие управление социальным развитием, могут входить подразделения и специалисты, решающие задачи организации социальной работы как способа (формы) прежде всего личностной помощи людям. Социальная работа направлена на то, чтобы облегчить людям повседневную жизнь в условиях личного или семейного кризиса, а также по возможности решить их социальные проблемы.

Людям может быть необходима поддержка, когда они попадают в сложные или критические ситуации:

1) ситуации потери работы, потери близкого человека, болезни (инвалидности), перемены места жительства, проблемы, возникшие под влиянием социальных катаклизмов;

2) ситуации, в которых люди стоят перед необходимостью сделать выбор, например, браться за новую работу или продолжить образование и др. Кто-то нуждается в помощи больше, кто-то меньше, но, не получив помощь и поддержку в нужное время,

человек может оказаться в сложном положении, в которое невольно вовлекаются также семья и ближайшее окружение;

3) сам человек, его психологические качества и состояние может быть причиной проблем, которые он решить в условиях семьи самостоятельно не может.

К основным *целям социальной работы* относятся следующие:

1. Увеличение степени самостоятельности и активности людей, их способности контролировать свою жизнь и эффективно решать возникающие проблемы.

2. Создание условий, в которых люди могут в максимальной мере проявить свои возможности и получить положенные им социальные льготы и гарантии.

3. Адаптация людей с ограниченными возможностями в обществе.

4. Создание условий, при которых человек, несмотря на его сложные социальные проблемы, может жить, сохраняя чувство собственного достоинства и уважения со стороны окружающих.

Социальная работа осуществляется в соответствии со следующими *принципами*:

1) социальный работник должен иметь специальную подготовку;

2) применяемые методы работы должны быть основаны на знании психологии человека;

3) к решению проблем должен быть обеспечен комплексный подход;

4) следует активизировать усилия самого человека, опираться на его собственные усилия в решении проблем;

5) социальная помощь и поддержка должна быть законодательно обеспечена.

В теории и практике социального управления разработано множество *форм и методов социальной работы*.

Формы социальной работы отличаются по количеству охватываемых людей. С этих позиций они могут быть индивидуальными, групповыми, массовыми. Чаще всего они применяются в различных сочетаниях, наиболее эффективными оказываются те, что подчинены общим замыслам, сведены в комплексы.

Методы социальной работы определяются как способы исследования складывающихся социальных ситуаций, а также преобразования ситуаций с целью снижения уровня их негативного влияния и повышения уровня благоприятствования жизнедеятельности людей. Это – консультирование, организация совместной деятельности, привлечение специалистов, прямая помощь и т.д.

Социальная работа в целом является связующим звеном между людьми, которым требуется помощь, и государственными, общественными социальными органами. В рамках управления социальным развитием организации социальные работники прежде всего стремятся выявить социальные проблемы отдельных членов трудового коллектива и становятся посредниками между ними и организацией в плане оказания социальной помощи и поддержки.

8.2. Социальный менеджер: требования к уровню компетентности и профессионально важные качества

Сущность социального менеджмента, роль и задачи социальных служб организации определяют содержание деятельности специалиста в сфере социального управления.

Анализ профессиональной деятельности социального менеджера позволяет не только более точно зафиксировать его место в системе управления и очертить границы компетенций, но и определить перечень его профессионально важных качеств.

Изучение профессиональной деятельности может проводиться в двух планах. Первый план – описательный – имеет своей целью составление профессиограммы, описывающей основные характеристики профессиональной среды и требования, предъявляемые данной профессией к психике человека. Второй план предполагает углубленный психологический анализ взаимосвязей субъекта труда, профессиональной среды и оценку взаимного соответствия этих компонентов.

Наиболее разработанную методику анализа содержания профессиональной деятельности предложил В.Д. Шадриков. Она опирается

на методологию системного подхода и предполагает анализ деятельности на нескольких уровнях¹.

Уровень личностно-мотивационного анализа включает изучение системы потребностей и мотивов личности, с одной стороны, и возможностей удовлетворения этих потребностей, заложенных в особенностях профессии, – с другой. Для специалиста социального управления профессионально важными мотивами являются мотивы служения людям, возможность реализации в профессиональной деятельности потребностей в общении и взаимодействии с людьми, оказания им помощи.

На уровне компонентно-целевого анализа изучаются цель и значение каждого действия в общей структуре трудовой деятельности. Системный подход требует, чтобы на уровне компонентного анализа деятельности рассматривалась не только ее внешняя (действенная) сторона, но и внутренняя, связанная с реализацией психических свойств работника и психических процессов, участвующих в выполнении действий. Изучению подлежат также предмет и орудия труда в плане обусловленности действий их свойствами. Предметом труда социального менеджера являются социальные процессы и отношения, социальные проблемы человека, а орудием труда – собственная личность, его профессиональная компетентность как сплав знаний, умений, навыков, обеспечивающий способность решать профессиональные задачи.

На уровне структурно-функционального анализа изучаются принципы организации и механизмы отдельных действий в целостной структуре деятельности.

Социальный менеджер в своей профессиональной деятельности реализует технологии, требующие взаимосвязанных и последовательных действий. Выделяются два основных вида технологий, применяемых специалистом: технология подготовки управленческих решений, в основе которой лежит социальная диагностика, и технология реализации управленческих решений. Использование социальных технологий утверждает специалиста по социальному менеджменту в ранге самостоятельно готовящих и исполняющих управленческие решения.

Механизм работы специалиста по социальному менеджменту исходит из того, что объектами воздействия выступают индивид, группа, организация и социальные процессы. Специалист по со-

¹ Шадриков В.Д. Психологический анализ деятельности (системный подход). – Ярославль, 1979.

циальному менеджменту должен для каждого объекта воздействия выбрать наиболее эффективные механизмы. Применительно к отдельному работнику механизмы воздействия могут быть следующими:

- прямое воздействие в форме задания, приказа;
- через мотивы и потребности (стимулирование);
- через систему ценностей (воспитание, образование и т.д.);
- через окружающую социальную среду (например, изменение условий труда и др.).

Для группы применяются механизмы формирования состава группы с учетом классификационных, демографических, психологических и других признаков; сплочение группы путем совершенствования системы руководства и др.

На уровне организации такими механизмами выступают согласование формальной и неформальной структуры; демократизация управления; совершенствование социальной структуры коллектива путем использования методов социального планирования. Применение разнообразных механизмов требует от социального менеджера высокого уровня компетентности, методической подготовки и лидерских качеств.

В процессе информационного анализа деятельности выявляются те основания, ориентируясь на которые, специалист выполняет профессиональные обязанности, подбирает способы получения необходимой для деятельности информации и т.д. В случае с социальным менеджером, необходимая ему для работы информация касается как персональных данных работников, так и кадровой, и социальной ситуации в целом, а также законодательные и нормативно-правовые акты по вопросам социального обеспечения и защиты.

Психофизиологический уровень анализа деятельности означает изучение физиологических систем организма человека, опосредствующих деятельность. Для специалиста в сфере социального управления важными психофизиологическими свойствами являются уровень стрессоустойчивости, работоспособности и психической истощаемости под воздействием негативных факторов среды.

Уровень индивидуально-психологического анализа предполагает изучение личности работника во всем многообразии ее

свойств. Значимыми индивидуально-личностными качествами социального менеджера являются особенности темперамента и характера, эмоционально-волевой и мотивационно-потребностной сфер личности.

✍ Задание 8.3. Составьте схему, отражающую уровни анализа профессиональной деятельности социального менеджера.

Таким образом, применительно к специалистам в сфере социального управления изучение содержания профессиональной деятельности позволяет определить специфические характеристики личности и структуру профессионально важных качеств.

В теории и практике управления известен и другой подход к анализу деятельности и выявлению профессионально важных качеств – ролевой.

Ролевую методологию изучения профессиональной управленческой деятельности предложил Г. Минцберг (1973). Под ролью он понимал совокупность поведенческих правил, соответствующих конкретному учреждению или конкретной должности.

Ролевой подход к анализу управленческой деятельности отличается от традиционного, основанного на функциях управления. Основные различия состоят в следующем:

1) функции управления представляют собой общие характеристики, объединяющие в себе результаты исполнения нескольких управленческих ролей;

2) роли описывают, прежде всего, сферу взаимодействия специалиста или руководителя с другими людьми (подчиненными, вышестоящим руководством, внешними по отношению к организации людьми), функция же управления реализуется не только в ходе контактов с людьми;

3) функции управления и роли отражают различные стороны процесса управления: если функции управления отражают процесс достижения конечной цели через ряд промежуточных этапов, то роли наполняют эти этапы вариантами управленческого взаимодействия, то есть функции управления являются процессуальным аспектом управления, а управленческие роли – его инструментальным аспектом.

Анализ ролей позволяет выявить содержание деятельности, доминирование определенных видов деятельности, обусловленное конкрет-

ными целями и задачами управления. В рамках данного подхода возможно описание любой должности не только по обязанностям, правам, ответственности и полномочиям, но также и по видам и требуемому соотношению ролей – ролевому репертуару. Это существенно расширяет возможности изучения различных сфер профессиональной деятельности.

Поскольку диапазон деятельности социального работника достаточно широк, его функционально-ролевой набор насчитывает множество позиций. Социальный работник может выполнять одну или несколько ролей одновременно.

Социальные роли, которые может выполнять данный специалист:

1) *роль посредника*, связующего звена (между человеком и организацией, человеком и государственными органами управления в сфере социальной защиты, между семьей и социальным окружением, между представителями других гуманитарных профессий – врачами, педагогами, юристами и др.);

2) *роль адвоката*, защитника интересов, законных прав человека, его семьи. Специалист добивается социальной справедливости, представляет интересы человека в различных организациях, учреждениях;

3) *роль организатора*, так как является участником совместной деятельности людей. Вся его энергия направлена на то, чтобы организовать деятельное участие специалистов и самого человека в решении проблем;

4) *роль помощника* в решении социальных проблем. Он помогает людям расширить их компетенцию и способность самим решать свои проблемы;

5) *роль наставника*. Нередко на протяжении ряда лет он сопровождает жизнь человека, семью, заботясь о здоровье, нравственных, общечеловеческих ценностях, своевременном разрешении возникающих проблем, оказывая эмоциональную поддержку;

6) *роль конфликтолога*, помогая предупреждать и разрешать конфликтные ситуации;

7) *роль модератора*, побуждая человека к действию, способствует восстановлению взаимодействия между человеком и обществом;

8) роль эксперта в постановке социального диагноза и определении методов компетентного вмешательства;

9) роль общественного деятеля – поддерживает, развивает и возглавляет социальные инициативы граждан, направляет на изменение окружающей социальной среды.

✍ Задание 8.4. Порассуждайте о ролях социального менеджера с точки зрения особенностей поведения специалиста в каждой из ролей.

Из этого многообразия ролевого репертуара вытекают требования к специалисту данного профиля:

– профессиональная подготовка, наличие специализированного высшего образования, включающего знания теории и практики социального управления и социальной работы, психологии, социологии, экономики, вопросов социальной политики и законодательства и др.; при этом такая подготовка должна включать достаточный объем практики;

– социальный работник должен обладать определенными нравственными качествами личности;


– особая мотивация деятельности. Ценностные ориентации характеризуются альтруистической гуманистической направленностью.

В чем выражается альтруизм социального работника? Отношения между ним и человеком отличаются от привычных отношений в сфере услуг. За свою работу социальный работник получает зарплату, но его действия альтруистичны в том смысле, что они не определяются принципами максимизации дохода или минимизации усилий.

Основной мотив деятельности – это личное удовлетворение, получаемое социальными работниками от положения, в котором они «дают», а не «принимают».

Определяющий момент в процессе социальной работы – это особый тип личных взаимоотношений между социальным работником и человеком. Это отношения, основанные на доверии, а не типичные отношения с чиновником. Традиционно-бюрократический путь исполнения законов менее эффективен, так как чиновник обязан одинаково относиться ко всем людям, а подход

социального работника к каждому человеку должен быть индивидуальным и уникальным.

 По словам известного психолога Т.Ю. Базарова, для специалиста в сфере социального управления «коэффициент интеллекта IQ перестает быть главным показателем эффективности и залогом успешности. Его место занимает EQ – коэффициент эмоциональности, связанный с гибкостью поведения, образностью, метафоричностью мышления и способностью к рефлексии и эмпатии...»¹.

Позиция социального работника как специалиста является сложной, так как отношения с людьми, нуждающимися в помощи основаны на установлении человеческой связи и в то же время не являются равновидностью дружбы, это односторонние отношения. Кроме того, быть посредником – означает объяснять интересы и взгляды одной стороны – другой, часто находясь «между двух огней», сталкиваясь с обвинениями в предвзятости с разных сторон. Это приводит к созданию специфического стиля мышления и особого «языка» социальных работников, способного выразить взгляды различных сторон. С помощью этого «языка» и подхода осуществляется такая реконструкция прошлого и объяснение причин, которое основано на уверенности в потенциальной возможности человека изменять условия своего существования.

Особенности профессионального «языка» выражаются в виде следующих постулатов:

- 1) помощь вместо наказания;
 - 2) понимание вместо осуждения;
 - 3) добровольность вместо контроля;
 - 4) помощь для самопомощи или активность вместо пассивности;
 - 5) конфиденциальность;
 - 6) открытость (искренность), доверие;
 - 7) общественная ориентация;
 - 8) помощь объединенная, «сообща» – комплексная помощь.
-

NB основополагающим профессионально важным качеством социальных работников и социальных менеджеров является их *социальная ориентированность*. Социальная ориентированность предполагает:

¹ Базаров Т.Ю. Психологические грани изменяющейся организации. – М.: Аспект Пресс, 2007. – С. 189.

- широкий социально-политический кругозор и социальную направленность мышления;
 - умение осуществлять обоснованный выбор наиболее эффективных средств и способов реализации социальной политики и конкретных социальных программ;
 - умение предвидеть и прогнозировать варианты развития социальных процессов;
 - коммуникабельность и умение работать с людьми, активизировать внутренние резервы физического, интеллектуального, психологического и нравственного потенциала человека.
-

Таким образом, с одной стороны, особенности профессиональной деятельности социального менеджера обуславливают требования к его профессионально важным качествам и индивидуально-личностным особенностям, а с другой – социальная ориентированность специалиста обогащает профессиональную деятельность, наполняет ее гуманистическим смыслом и содержанием.

Выводы

1. Реализация деятельности по управлению социальным развитием организации возможна только при создании соответствующих организационных механизмов, в качестве которых выступают структурные подразделения и квалифицированные специалисты.

2. Современные подходы к управлению в социальной сфере требуют создания инновационных служб, объединяющих социальные и кадровые подразделения. Структура такой службы строится с учетом специфики системы управления, ее полномочий и ответственности, а также роли, которую служба играет в организации. Во многом место социальной службы определяется уровнем квалификации ее работников.

3. Требования к уровню квалификации и профессиональным качествам социального менеджера определяются исходя из анализа содержания деятельности специалиста в сфере социального управления и ролей, которые он исполняет.

Контрольные вопросы и задания

1. Как соотносятся между собой понятия «социальный менеджмент» и «социальная работа», «социальный менеджер» и «социальный работник»?
2. Какие органы в системе управления социальным развитием относятся к руководящему уровню, а какие к исполнительному? Каковы их функции?
3. Какова роль общественных организаций и их органов в организации работы по управлению социальным развитием?
4. Как Вы считаете, каково должно быть структурное местоположение службы социального развития организации?
5. Что следует предпринять, чтобы повысить роль социальной службы организации?
6. Разработайте должностную инструкцию специалиста социальной службы.
7. Опираясь на требования к профессионально важным качествам социального менеджера, попробуйте составить план его профессиональной подготовки. Обоснуйте перечень предлагаемых Вами учебных дисциплин.

Список рекомендуемой литературы

Основная

1. Захаров, Н.Л., Кузнецов, А.Л. Управление социальным развитием организации: учебник / Н.Л. Захаров, А.Л. Кузнецов. – М.: ИНФРА-М., 2006. С. 149–158.
2. Зеленова, Е.А. Реализация социальной политики на предприятии (зарубежный опыт и российская практика) / Е.А. Зеленова. – М., 2006. С. 76–88.

Дополнительная

1. Медведева, Г.П. Этика социальной работы / Г.П. Медведева. – М., 2002. 208 с.
2. «Этический кодекс социального работника» // Социальная работа. 1992. Вып. 2.
3. Основы социального управления: теория и методология: учебное пособие / под ред. В.Н. Иванова. – М.: ОАО «НПО «Экономика», 2001. – 271 с.

Глава 9. ИЗУЧЕНИЕ СОЦИАЛЬНЫХ ПАРАМЕТРОВ ОРГАНИЗАЦИИ

«...Главное в исследовании – это результаты, которые отражают целый ряд серьезных социальных изменений в обществе в определенный исторический период».

Р. Кениг

9.1. Социальное и социологическое исследование

В зарубежной и отечественной литературе нет точного понимания отличия социального и социологического исследований. Нередко данные понятия воспринимаются как синонимы, но чаще социальное исследование считается общим, а социологическое – его частным случаем.

В отечественной литературе с начала 60-х годов прошлого века утвердился следующий подход. У каждой обществovedческой дисциплины (права, экономики, философии, истории и т.д.) помимо теории существуют два типа эмпирических исследований:

1) собственно дисциплинарные (юристы изучают конкретные правовые проблемы, историки – исторические и т.д.);

2) исследования социальных проблем, с которыми сталкивается данная дисциплина (юристы изучают социальные проблемы преступности, историки – социальные проблемы исторической реальности и т.д.). Второй тип назван конкретными социальными исследованиями.

Собственно социологическое исследование возникло как резидуальное (остаточное). Социологи при помощи эмпирических методов изучают то, что не исследуют юристы, экономисты, философы – социальную структуру, социальные институты и другие проблемы, которые составляют теоретическое ядро социологии и постигаются через социологическое исследование.

Социологическим в чистом виде можно признать только такое исследование, которое направлено на социологические проблемы и регулируется теорией социологического знания. В этом смысле маркетинговое исследование, например, не является социологическим. Различия между двумя типами исследования можно сформулировать так:

- Понятие «социальное исследование» более широкое, чем понятие «социологическое исследование», оно не отражает стоящую за ним конкретную науку, а «социологическое исследование» отражает (это социология).

- Социологическое исследование определено предметом и тематикой социологии, социальное исследование – нет.

- У социологического исследования есть специфический метод, а у социального нет.

- Социальное исследование охватывает любые социальные проблемы общества, а социологическое – узкий круг проблем, заданных методом социологии.

- Социальные исследования (опросы) проводят юристы, врачи, экономисты, журналисты, кадровики. Социологическое исследование проводят только профессионалы-социологи.

- Социальное исследование отражает широкий взгляд на общество, социологическое – узкий, специализированный.

Социальным называется такое исследование, где одни социальные явления объясняются при помощи других социальных явлений. Принцип объяснения одних явлений при помощи обращения к тому же типу явлений применяется во всех строгих дисциплинах, имеющих самостоятельный методологический статус, собственные предмет и методы исследования. Напротив, в междисциплинарных областях знания один тип явления объясняется через другой.

Так что же такое социальное исследование? Под ним следует понимать широкий класс исследований, где социальные факты объясняются через психофизиологические, психические, правовые, экономические и т.п. факты. Социальное исследование не принадлежит области социологии. Это междисциплинарное исследование. Сформировавшиеся на стыке социологии и родственной обществоведческой дисциплины социальные исследования принадлежат сразу двум наукам.

Сформировавшийся ныне на границах социологии широкий пласт прикладных направлений занят как раз такими междисциплинарными или социальными исследованиями.

В управлении социальным развитием организации социальные исследования проводятся в рамках таких междисциплинарных областей как экономика труда, социология и психология труда.

По мнению западных специалистов, прикладные социальные исследования (ПСИ) ближе всего стоят к социологическим исследованиям и незначительно отличаются от них. Именно поэтому их часто смешивают.

ПСИ – это приложение социологического знания и исследовательских приемов к получению эмпирически обоснованной информации о практических социальных проблемах. Исследовательские методы здесь мало чем отличаются от базисной науки, но получаемое в ПСИ социологическое знание более специфично и детализировано.

Принято различать, по крайней мере, три разновидности ПСИ: описательное, аналитическое, оценочное.

1) *Описательное исследование* – самый простой и доступный тип изучения реальности. Его назначение – получить эмпирическую информацию о социальных проблемах. Так, фирмы просят социологов описать моральный климат в трудовом коллективе или провести структурирование социальных потребностей и др.

2) *Аналитическое исследование* трудно отличить от описательного. Его характерная деталь – стремление построить эмпирическую модель явления. А любая модель ставит своей целью не просто описать, но объяснить процесс. Так, социолог, описав объект, должен объяснить, почему работники предпочитают ту или иную модель социального поведения. Причем «предпочтение» нужно определить в терминах социальных групп, социально-экономического статуса. Аналитическое исследование очень похоже на базисное, если проведено по одной и той же проблеме. Различаются они типом используемых в модели переменных. Прикладник выбирает из всего множества переменных и индикаторов только те, которые можно затем использовать в практике принятия решений. Академический социолог опирается на всю информацию.

3) *Оценочные исследования* – это совокупность моделей и приемов, позволяющих оценить – в социальных, экономических или правовых терминах – конечный результат целенаправленного вмешательства в социальные процессы. Примером может служить программа улучшения стиля руководства в бизнес-организации.

Роль социолога в ПСИ считается главным образом технической. Он ставит конкретные проблемы перед менеджерами или бизнесменами и переводит их в исследовательскую программу.

Возможна и иная классификация ПСИ: 1) теоретически обоснованные эмпирические исследования с выходом на социальную политику; 2) проведение социальной политики практическими работниками и консультантами, но с широким использованием теоретической и эмпирической литературы (анализ источников, опрос экспертов, посещение передовых предприятий и т.д.); 3) использование теоретических и эмпирических знаний в крупномасштабных социальных экспериментах.

Опыт организации социального исследования

📖 Американский центр выборочных исследований под руководством Ф. Манна провел диагностическое исследование на шести заводах и в центральном офисе. Под диагнозом понимался процесс изучения различных характеристик организации и персонала с целью получить точное описание того, как обстоят дела в фирме. Методология диагностики предполагала не только первичное обследование объекта, но и последующую перепроверку (повторное исследование) степени надежности полученных данных, установление приоритетов практических мероприятий.

В данном случае цели определялись сотрудниками Центра совместно с руководством заводов и администрацией фирмы. Первоначальные цели были признаны недостаточно точными, поэтому для их конкретизации произвели устные интервью и сбор письменных пожеланий. После этого ученые откорректировали цели исследования, которые на следующих стадиях были согласованы с профсоюзом.

В конечном счете определились общие цели – то, что интересует каждую из сторон. Компанию интересовало улучшение психологического климата и морали работников, изменение установок людей и их отношения к работе. Профсоюз хотел получить комплекс практических рекомендаций по решению социальных проблем. Ученых интересовали такие переменные, как «коммуникация», «эффективность», «координация», «склонность к риску», «удовлетворенность» и «организационные изменения». В процессе долгих согласований были выработаны взаимоприемлемые цели.

Исследование включало несколько фаз:

1. На первой создали специальный комитет, состоящий из ученых и менеджеров. Он возник после того, как ученые убеди-

лись в его практической полезности. Оказывается, научные данные могут быть по достоинству оценены компанией в том и только в том случае, если лица, занимающие в компании ключевые посты, будут включены в разработку процедуры исследования в той мере, в какой это позволяют научные правила. Комитет составил список проблем, которые надлежало изучить, а затем в ходе интервью с персоналом на самых разных уровнях он несколько раз дополнялся и расширялся. Активное участие в обсуждении принял профсоюз. Ученые перевели идеи и предложения работников на язык социально-психологических переменных.

2. На второй стадии, обобщив богатый материал, полученный в процессе коллективных обсуждений персоналом, ученые составили вопросник и схему основного интервью. Включаемые сюда вопросы просматривались руководством производственных отделов компании и членами комитета. Одобрение инструментария и его совместная разработка существенно снизили психологическое сопротивление менеджмента на стадии обсуждения научных результатов. В конечном итоге была достигнута высокая степень профессионализма исследования и конфиденциальности ответов респондентов.

3. Третья фаза – заключительный этап. Сбор и анализ данных проводились по стандартным правилам, принятым в социологии. Специфику представляет процедура интерпретации данных. Поскольку они ориентированы на достижение практического эффекта, интерпретация состояла из серии конференций с персоналом. Подключение персонала к интерпретации данных и анализу выявленных проблем считалось решающим фактором, поскольку предполагалось, что результаты исследования будут использованы именно в этой организации. Желательно, чтобы дискуссию вел руководитель. Он нацеливает персонал на практическое использование результатов и участие в принятии решений.

4. Таким образом, устанавливается активная обратная связь ученых с персоналом, она и служит гарантией конечного успеха. Обсуждение выявленных учеными проблем подвигло участников конференции поставить новые вопросы. Оказалось, что никто из сотрудников компании раньше никогда не сталкивался с количественным анализом человеческих проблем, не читал статистических отчетов и никто, естественно, не был обучен тому, как ин-

терпретировать и решать проблемы, выявленные в процессе обобщения ответов респондентов. Ученые помогли менеджерам интерпретировать данные и глубже понять особенности поведения подчиненных.

5. Если диагноз является важным этапом процесса принятия решений, то ее кульминацией служит выбор способа практических действий. Польза участия менеджеров в том, что они помогают ученым найти альтернативную интерпретацию или практическое решение, которые без них никогда не были бы увидены.

6. Исследование завершилось стадией организационного изменения. Научные результаты высветили для менеджмента те проблемы, на которые ему необходимо было сконцентрировать свое внимание в практической работе и что-то в ней изменить, например, стиль лидерства или систему поощрения подчиненных. Одноразовых крупномасштабных перестроек организационной структуры может и не происходить. Более того, они не всегда полезны. Важно, чтобы менеджеры учли уроки и изменили свое отношение к порученным обязанностям¹.

✍ Задание 9.1. Составьте схему, иллюстрирующую этапы прикладного социального исследования.

9.2. Метод социальной паспортизации

При диагностике социальных проблем и процессов в организации целесообразно использовать метод социальной паспортизации – комплексного социологического изучения коллективов и других социальных общностей, позволяющий получить достаточно полную характеристику социального облика и социального статуса изучаемого объекта.

В любом научно организованном комплексном социальном исследовании трудовых коллективов следует использовать элементы социальной паспортизации (например, при составлении социального паспорта, социально-демографической, социально-психологи-

¹ Кравченко А.И. Прикладная социология и менеджмент: учеб. пособие. – М., 1999.

ческой карты, социальной аттестации рабочих мест и т.д.). Однако в исследовательской и управленческой практике социальная паспортизация используется редко. Это обусловлено ее трудоемкостью, преобладанием в социальном управлении метода интуиции, поверхностностью многих социологических исследований.

В ходе повышения уровня научного управления социальными процессами следует внедрять социальную паспортизацию в следующих целях: а) для использования управленческими органами в различных решениях по социальным вопросам; б) для информационного обеспечения разработки планов экономического и социального развития; в) для дифференцированного подхода в социальной работе; г) для регулирования и корректирования коллективной деятельности, широкого информационного самопознания коллективов и других социальных общностей (например, об уровне удовлетворения социальных потребностей, о ценностных ориентациях членов коллективов и т.п.).

! *Социологические документы*, создаваемые и составляемые с использованием метода социальной паспортизации, относительно просты. Они различаются по характеру и объему содержащейся в них информации. *Социально-демографическая карта личности или коллектива* содержит прямые и косвенные демографические данные, которые в карте коллектива суммированы, статистически сведены. В социально-психологической карте по результатам *опросов, наблюдения и эксперимента* отражается социально-психологическая структура коллектива, сводные характеристики межличностных отношений. Но эти документы содержат ограниченную информацию. Наиболее универсальным документом в системе социальной паспортизации является *социальный паспорт* коллектива, района, города и т.д.

Социальный паспорт трудового коллектива – система важнейших показателей, документально отражающих его состояние и перспективы социального развития, социальный потенциал предприятия. Он характеризует структуру коллектива, трудовую и общественно-политическую активность работников, условия их труда и быта, использование ими бюджета рабочего и свободного времени, общеобразовательный и профессиональный уровень подготовки членов коллектива, их отношение к техническим, экономическим условиям, созданным на предприятии, межличностные отношения.

Наибольшую ценность он имеет в производственных и других близких к ним по характеру и содержанию труда коллективах. При составлении его макета (схемы) разрабатывается система показателей, в которых всесторонне отражается производственная и социальная жизнь каждого работника и всего коллектива. Вначале определяются интегральные показатели: социально-демографическая структура, социально-профессиональная структура, образовательная структура, условия труда, материальное положение работников, удовлетворение социальных потребностей, социальная активность, ценностные ориентации членов коллектива, состояние межличностных и внутриколлективных отношений и т.д. Затем каждый интегральный показатель разбивается на эмпирические показатели, которые могут быть количественно измерены. К ним относятся:

1) социально-демографическая структура коллектива: пол, возраст, социальное происхождение, социальное положение, партийность;

2) социально-профессиональная структура: уровень образования, профессия; стаж работы – общий, по профессии, на предприятии; квалификация – до поступления на предприятие, на предприятии, выполняемой работы; наличие вторых профессий, смежных профессий; группа по квалификации труда – высококвалифицированные, квалифицированные, малоквалифицированные, неквалифицированные; соответствие выполняемой работы уровню образования, профессиональной подготовке, квалификации;

3) образовательная структура: неполное среднее образование, продолжает учиться; неполное среднее образование, не учит-

ся; среднее общее образование, продолжает учиться; среднее общее образование, не учится и т. д.;

4) условия труда: содержание труда, характер труда, уровень автоматизации и механизации, условия труда по вредности для здоровья, санитарно-гигиенические, режимные, условия оплаты труда;

5) материальное положение работников: средняя месячная заработная плата, средний размер премий и других доплат, среднемесячный доход на одного члена семьи, жилищные условия, наличие бытовой техники, средств приема массовой информации, музыкальных инструментов, спортивного инвентаря, домашних библиотек, транспортных средств;

6) удовлетворение социальных потребностей: обеспечение общественным транспортом, коммунальное обслуживание, удовлетворение потребности в дошкольных детских учреждениях, во внешкольных, социально-культурных учреждениях, в общественном питании, бытовом обслуживании, медицинском и оздоровительном обслуживании, любительских занятиях и т. д.;

7) социальная активность в повышении политического и экономического образования, общественном самоуправлении, рационализаторстве, физической культуре и спорте, художественной самодеятельности, выполнении производственных норм и заданий, в работе по месту жительства и т. д.;

8) ценностные ориентации членов коллектива – на перемену места работы и профессии, на повышение образования и квалификации, на самообразование, техническое и социальное творчество, участие в самодеятельном искусстве, спорте, общественном воспитании, общественном самоуправлении, на поддержание прогрессивных традиций и т. п.;

9) социальные отношения в коллективе – отношение к выполняемой работе, профессии, к поощрениям, взысканиям, нововведениям и т. п.

Многие из перечисленных показателей не являются эмпирическими индикаторами. Чтобы эти показатели расчленить на указанные индикаторы, нужно использовать имеющиеся образцы стандартизации показателей и эмпирических индикаторов, а при их отсутствии – разработать. Эмпирические индикаторы разрабатываются с учетом общих и специфических условий жизнедея-

тельности коллектива и возможностей их определения и измерения.

При сборе первичной социальной информации следует применять три основные формы: изучение документов, массовый опрос и экспертные оценки.

После составления макета-схемы социального паспорта подготавливается необходимое количество бланков из расчета на каждый первичный коллектив и на сводные данные. В бланке паспорта излагается инструкция по его заполнению, в частности конкретно указывается, какие данные могут быть получены из учетных документов, какие – путем опроса или методом экспертных оценок (в качестве экспертов выступают руководители структурных подразделений, наставники, активисты). При заполнении бланков в них проставляются соответствующие отметки, которые затем суммируются и переводятся в процентные индексы.

Показатели социального паспорта позволяют оперативно осуществлять контроль, анализ и корректировку плановых показателей. Тем самым социальный паспорт повышает уровень экономического и социального планирования; выступает инструментом управления социальными процессами в трудовом коллективе.

Актуальность и ценность социального паспорта в деле совершенствования планирования, прогнозирования и управления общественными процессами определяются еще и тем, что благодаря ему компенсируется недостаток в необходимой социальной информации, которая отсутствует в существующих формах статистической отчетности. Поэтому разработка и внедрение системы социальных паспортов на всех уровнях планирования являются основой создания информационного банка данных по всем важнейшим факторам общественной жизни.

Составление паспорта на каждое объединение (предприятие) было предусмотрено постановлением ЦК КПСС и Совета Министров СССР от 12 июля 1979 г. «Об улучшении планирования и усилении воздействия хозяйственного механизма на повышение эффективности производства и качества работы». В соответствии с этим постановлением было разработано положение о паспорте, которое утверждено Государственным комитетом СССР по науке и технике, Госпланом СССР, ЦСУ СССР, Госстандартом, Госстроем СССР 4 октября 1979 г.

В паспорте рациональное использование трудовых ресурсов и социальное развитие отражались в трех формах по 21 показателю; приводились суммарные данные о трудовых ресурсах, в том числе по категориям работающих, о производительности труда и использовании рабочего времени. И только в качестве дополнения и источника аналитической информации излагались вопросы социального развития коллектива.

Составление социального паспорта проводится периодически, например, один раз в пять лет. В соответствии с таким решением приказом руководителя предприятия создается рабочая комиссия. Учитывая специфику проведения социальной паспортизации, объемность информации и ее многосторонность, в состав комиссии должны входить руководители предприятия, социологической службы, функциональных отделов (плановый, труда и заработной платы, кадров и т.д.), ведущие специалисты в области технического, экономического развития, представители профсоюза и других общественных организаций.

Качество социальной паспортизации зависит от квалификации социологической службы. Специалисты должны иметь достаточную подготовку для того, чтобы разбираться в основных положениях программы, уметь корректировать работу структурных подразделений предприятия, участвующих в составлении паспорта. Одной из значительных работ организационного периода является разъяснение значения социальной паспортизации, ее целей и задач в трудовом коллективе. Очень важно, чтобы коллектив с пониманием отнесся к выполнению всего процесса социальных исследований, став их активным участником.

Важнейшим этапом создания социальных паспортов является сбор социологической информации. Требования, предъявляемые к ней, – полнота, оперативность, репрезентативность.

В основном содержание социального паспорта формируется из трех источников данных:

А. Официальные документы. Информация из периодической статистической отчетности предприятия, отчетов и справок общественных организаций, официальных документов отраслевого и территориального характера, касающихся данного коллектива.

В официальных документах отражаются общественные связи и коллективные точки зрения. Все эти документы составляются и утверждаются государственными и общественными организациями. Полезная информация для контроля за деятельностью общественных организаций, поиска резервов повышения эффективности производственной и воспитательной работы среди работников содержится в текущих планах работы профсоюзных организаций, СТК, в протоколах собраний трудовых коллективов. Анализ этих материалов в динамике позволяет выявить роль различных управленческих акций в организации производства, обнаружить недостатки в работе.

Б. Неофициальные документы. Среди них выделяются личные документы, они могут представлять ценность как источник изучения общественного сознания, мнений и установок на уровне личности. Особое значение имеют письма граждан в государственные органы и общественные организации.

В. Информация, полученная из социологических исследований. Для получения такой информации используется метод опроса, который обычно делится на анкетный, интервью и социометрический.

Метод анкетирования – это письменный опрос, а интервьюирование – устный. Общим для всех видов опроса является вопросник, лежащий в их основе.

Очень важно использовать комплексный подход при наборе блоков вопросов. Они должны охватывать все стороны жизнедеятельности работника предприятия – производство и общественную жизнь, технический прогресс и профессиональную квалификацию, производство материальных благ (оказание услуг) и материальное вознаграждение, общественное признание, использование рабочего и свободного времени, условия и организацию труда и его оплаты, социальную инфраструктуру и т. д.

Состав и структура социального паспорта. Исходная информация, обработанная с помощью различных методов математической статистики, формализуется в различные таблицы, набор которых зависит от цели проведения анализа, получения результата для рекомендации по социальному развитию трудового коллектива.

Структура социального паспорта предприятия может быть представлена в следующем виде:

1. Техничко-экономическая характеристика предприятия.
 - 1.1. Управление. Структура управления.
 - 1.2. Производство. Его рентабельность. Себестоимость продукции, структура затрат. Соотношение роста производительности труда с ростом средней заработной платы.
 - 1.3. Технический уровень производства. Состав и структура основных фондов. Количественная оценка оборотных фондов. Социально-экономическая оценка технологического процесса производства.
 - 1.4. Хозрасчетные основы деятельности предприятия.
2. Кадровое обеспечение предприятия.
 - 2.1. Соотношение социальных групп.
 - 2.2. Профессионально-квалификационная структура кадров и тенденции ее изменения.
 - 2.3. Социально-демографическая характеристика служащих (пол, возраст, образование, стаж и т.д.).
 - 2.4. Прогнозирование демографического состава коллектива. Основные направления демографической политики на предприятии.
 - 2.5. Движение и устойчивость кадрового состава трудового коллектива.
3. Улучшение условий труда и охрана здоровья работников.
 - 3.1. Улучшение условий труда (по максимальному числу показателей).
 - 3.2. Профилактика общей и профессиональной заболеваемости, травматизм, его сокращение.
 - 3.3. Совершенствование техники безопасности.
 - 3.4. Внедрение физиологически обоснованных режимов труда и отдыха.
 - 3.5. Совершенствование производственно-бытового обслуживания.
 - 3.6. Общественное питание.
 - 3.7. Создание необходимой базы медицинского обслуживания.
 - 3.8. Социальная и экономическая эффективность улучшения условий труда и охраны здоровья работников.

4. Совершенствование организации и оплаты труда, улучшение социально-культурных условий работников.
 - 4.1. Социальный аспект организации заработной платы.
 - 4.2. Распределение и использование фондов экономического стимулирования.
 - 4.3. Развитие форм морального и материального стимулирования.
 - 4.4. Социальная и экономическая эффективность.
5. Социальная активность и воспитательная работа.
 - 5.1. Рост общественной активности работников и повышение их роли в управлении производством.
 - 5.2. Совершенствование идейно-воспитательной работы в коллективе.
 - 5.3. Повышение трудовой, творческой активности работающих: совершенствование соревновательных процессов, научно-технического творчества, укрепление трудовой дисциплины и т. д.
 - 5.4. Развитие духовной культуры работников.
 - 5.5. Развитие физической культуры и спорта.
 - 5.6. Социально-психологический климат в коллективе.
 - 5.7. Социальный и экономический эффект.
6. Уровень и образ жизни.
 - 6.1. Социально-бытовые условия жизни работников, обеспечение жильем.
 - 6.2. Досуг, использование свободного времени.

Роль социального паспорта особенно возрастает в условиях замены административно-командных методов управления экономическими методами. Через информацию социальных паспортов определяется общественное мнение о тех социально-экономических изменениях, которые происходят в производственной деятельности предприятия; выявляется ответная реакция трудового коллектива на конкретные управленческие воздействия, с помощью которых предпринимается попытка добиться того или иного результата. Этим не только достигается большая результативность, но и предотвращаются негативные последствия необоснованно принимаемых решений, формируется здоровый микроклимат в коллективе. Информация, содержащаяся в социальном паспорте, может широко применяться для разработки целевых программ и планов

социального развития. Благодаря этому в плановое управление может включаться совокупность общественных отношений, которые ранее не были объектом планирования на предприятиях. Социальные паспорта в значительной мере компенсируют недостаток социальной информации, существующий из-за несовершенства форм статистической отчетности.

Выводы

1. Социальные исследования представляют собой междисциплинарные исследования, где социальные факты объясняются через психофизиологические, психические, правовые, экономические факты. В управлении социальным развитием организации социальные исследования проводятся в рамках экономики, социологии и психологии труда с целью изучения социального положения, социальных потребностей и ожиданий, социальной ситуации в организации и обществе в целом.

2. Прикладное социальное исследование организуется как поэтапный процесс, имеющий определенную цель, задачи, методы и результат изучения конкретной социальной проблемы.

3. Метод социальной паспортизации представляет собой способ комплексного изучения социальной ситуации в организации, позволяющий получить ее характеристику и принимать управленческие решения на достоверной основе.

Контрольные вопросы и задания

1. Как соотносятся между собой понятия «социальное исследование» и «социологическое исследование»?

2. Используя междисциплинарный подход к управлению социальным развитием организации, проанализируйте область соприкосновения с такими науками, как экономика труда, социология труда, психология труда.

3. Охарактеризуйте разновидности прикладных социальных исследований.

4. Какие методы используют исследователи социального управления в организации?

5. Опираясь на определение «социального паспорта трудового коллектива», проанализируйте на примере российских ком-

паний систему показателей, в которых отражается производственная и социальная жизнь.

6. Проанализируйте источники информации, лежащие в основе содержания социального паспорта организации.

Список рекомендуемой литературы

1. Агеев, В.Г. Нормативное управление социальным развитием / В.Г. Агеев. – М., 1998.

2. Иванов, В.Н. Социальные технологии в современном мире / В.Н. Иванов. – М., 1996.

3. Кравченко, А.И. Прикладная социология и менеджмент: учеб. пособие / А.И. Кравченко. – М., 1999.

4. Щербина, В.В. Средства социологической диагностики в системе управления / В.В. Щербина. – М., 1999.

5. Ядов В.А. Стратегия социологического исследования. Описание, объяснение, понимание социальной реальности / В.А. Ядов. 6-е изд. – М.: ИКЦ «Академкнига», 2003.

Глава 10. СОЦИАЛЬНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ КАК МЕХАНИЗМ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

*«Процесс творчества характерен тем,
что творец самой своей работой
и ее результатами производит
огромное влияние на тех,
кто находится рядом с ним»*

В.А. Сухомлинский

10.1. Сущность социальных технологий

Рыночной экономике нужны современные технологии управления, позволяющие рационализировать труд каждого человека, создать эффективные деловые связи между различными социальными группами.

В практике для каждого вида человеческой деятельности, каждого социального процесса выработаны различные технологии. Сегодня активно разрабатываются технологии управления и информационные технологии, технологии в сфере образования и профессиональной подготовки, формирования здорового образа жизни и развития активности человека, технологии разрешения конфликтов и т.п. Общая тенденция этого процесса такова, что в каждой сфере деятельности разрабатываются свои социальные технологии, обеспечивающие реализацию социальных отношений и оптимизацию социальных процессов.

Под социальной технологией понимается существенная характеристика деятельности по целенаправленному преобразованию социальных субъектов.

Понятие «*социальная технология*» может быть представлено в следующих положениях:

– *социальная технология* — это определенный способ осуществления деятельности по достижению общественно значимых целей. Сущность способа состоит в рациональном расчленении деятельности на процедуры и операции с их последующей координацией;

– *социальная технология* выступает в двух формах: как программа, содержащая процедуры и операции (содержание которых – способы и методы деятельности), и как сама деятельность, построенная в соответствии с этой программой.

При реализации социальных технологий организуется целенаправленное взаимодействие социальных субъектов – организатора взаимодействия и инициатора преобразований и субъекта – участника взаимодействия.

В социальном управлении наибольшее признание получили социальные технологии, предназначенные для выработки управленческих решений, повышения эффективности деловых совещаний, осуществления организационного проектирования, подбора, расстановки и обучения кадров, снятия социального напряжения.

Условия, необходимые для технологизации любого процесса, и признаки любой технологии были обстоятельно рассмотрены М. Марковым. По его мнению, для технологизации любого процесса необходимо наличие, по крайней мере, двух условий:

– сам процесс должен иметь такую степень сложности, которая позволяла бы и требовала его разделения на относительно обособленные части. Следовательно, потребность в создании технологии диктуется прежде всего самим объектом, степенью его сложности;

– изыскание средств, которые позволили бы так систематизировать действия субъекта, чтобы максимальный эффект достигался при минимуме усилий.

«Технологический» эффект достигается за счет:

1) разделения деятельности на определенное число операций, необходимых и достаточных для ее эффективного осуществления, исключения тем самым бесполезных действий;

2) четкого распределения операций между исполнителями и исключения «необеспеченных» операций, функций;

- 3) координации действий исполнителей и исключения или «минимизации» возможных сбоев;
 - 4) алгоритмизации деятельности и экономии ресурсов за счет сокращения времени на поиски, выбор вариантов и т.п.
-

Социально-технологический подход является альтернативой административно-командному управлению. Он предполагает учет многообразия внутренних и внешних связей социальных явлений, многовариантности и естественности их изменений, а также ориентацию на развитие человека как личности, создание для каждого человека возможности реализации собственного потенциала.

В настоящее время представляется возможным говорить о традиционных, уже апробированных и широко внедряемых в практику социальных технологиях, и об инновационных социальных технологиях то есть таких, которые еще не нашли широкого применения, но потребность в которых все более ощущается на практике.

Инновационные социальные технологии своим предметом имеют непосредственно человеческие сущностные силы, способности, свойства, развивающиеся в зависимости от соответствия экономики, политического и социального строя, образа жизни – природе человека, его предназначению. Они направлены на формирование такой совокупности социальных процессов, которая бы соответствовала свободному и универсальному развитию человека. В самом обществе – это, как правило, социальные технологии перехода от тоталитарного строя к демократическому обществу и правовому государству, от режима принудительного труда на основе господства государственной собственности к свободному труду на основе многообразия форм собственности и т.д.

Инновационные социальные технологии направлены на совершенствование организационно-управленческих аспектов человеческой деятельности. Это технологии совершенствования организаций с целью их большего соответствия предназначению человека (например, совершенствование форм организации и оплаты труда, повышение этичности делового взаимодействия и т.д.).

Таким образом, социальная технология, с одной стороны, представляет собой алгоритм, процедуру осуществления управленческих действий, а с другой – совокупность способов, методов и приемов организации человеческой деятельности по воздействию на социальные процессы и системы.

Для эффективной реализации социальных целей необходимо применение технологий исследования социальных ресурсов, сбора и анализа социальной информации, социального программирования и проектирования.

Социальные ресурсы можно определить как запасы творческой энергии личности (социальные, познавательные, деятельностные), организации и общества в целом. Рациональное использование ресурсов позволит концентрировать и зарабатывать средства на осуществление социальных программ. Исследование социальных ресурсов и сбор социальной информации проводят в ходе реализации комплексного социально-психологического изучения трудового коллектива, социальных групп, отдельных личностей. При этом применяются различные социологические опросники и психологические тесты. Но, поскольку получаемая таким образом информация носит субъективный характер, для получения объективной информации о социальных процессах используются статистические отчеты и аналитические материалы.

В настоящее время универсальной технологией становится социальное программирование – разработка социальных проектов и программ.

Социальный проект – это такая разновидность программы, где отражены не только актуальные ориентиры, общие задачи, но и уточнены сроки достижения подцелей, скоординированы усилия исполнителей на основе глубокого изучения исходного развития объекта и исполнения социальных нормативов. Проект включает меры не только социально-диагностического, но и организационно-управленческого обеспечения.

Социальная программа представляет собой комплексные действия, разрабатывающиеся в рамках социально ориентированной деятельности организации для получения определенного результата в определенный период времени и в соответствии с установленным бюджетом. Сущность социальной программы заключается в органичном соединении четко структурированной

содержательной части с формированием и использованием организационных механизмов, ресурсным обеспечением и контролем за ее осуществлением.

Социальные программы и проекты являются основной формой реализации социальной политики организации.

10.2. Технология разработки социальных программ

В построении социальной политики на любом уровне управления выделяются две относительно самостоятельные стороны: ее разработка и реализация.

В основе разработки социальной политики лежит принцип реалистичности, то есть ориентации социальной политики не на все социальные проблемы одновременно, а на практическое решение наиболее значимых из них в определенном объеме в тот или иной период времени. При разработке социальной политики важны сбор, обработка, систематизация, накопление и использование социальной информации. На основании достоверной информационной базы о социальной ситуации в организации определяются и формулируются цели, направления и задачи социальной политики.

В процессе реализации социальной политики значимым является принцип результативности, то есть социальная политика должна обеспечивать достижение результатов спустя определенный период времени. Для реализации выработанной и принятой социальной политики важен соответствующий механизм с системой контроля, то есть с постоянным получением обратной связи или информации. Механизмом, в котором конкретизируется социальная политика организации, являются социальные программы.

При разработке социальных программ используется метод программно-целевого управления. Компонентами программно-целевого управления выступают:

- цель программы;
- задачи и перечень мер, необходимых для достижения цели;
- ресурсное обеспечение (информационные, материальные, финансовые, трудовые ресурсы);
- временная характеристика программы;

- организационная структура, включая звенья, ответственные за выполнение задач, и взаимодействие между ними;
- учетный, отчетный и контролирующий механизм, механизм обратной связи;
- механизм внесения корректив в содержание и способы реализации программы;
- результаты программы.

Формирование любой социальной программы представляет собой процесс, включающий конкретизацию проблемы и формирование концепции изменения социального положения работников определенной категории или всего коллектива; определение целей, содержания и формирование плана реализации программы; расчет необходимых ресурсов (информационных, финансовых, материальных, человеческих); реализацию программных мероприятий (рис. 10.1).

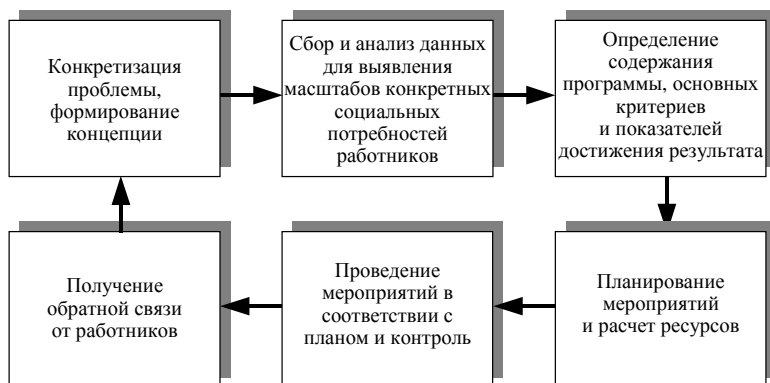


Рис. 10.1. Этапы разработки социальной программы

✍ Задание 10.1. Попробуйте конкретизировать деятельность по разработке социальных программ на примере какой-либо программы.

Экспертиза программы до начала ее действия, в ходе реализации и оценка эффективности по окончании является обязательным условием и сопровождает деятельность на каждом этапе.

Первый этап можно обозначить как проблемно-концептуальный. На этом этапе происходит экспертный анализ проблемной ситуации. Так, при разработке программы, направленной на улучшение жилищных условий сотрудников происходит сбор и анализ информации о состоянии обеспеченности жильем, числе нуждающихся в предоставлении жилья, расширении или улучшении жилищных условий, оценка способности сотрудников к самообеспечению в решении жилищной проблемы. В соответствии с заключением экспертов (это могут быть как внешние, привлеченные специалисты, так и специалисты соответствующих структурных подразделений организации с определенным уровнем компетентности и кругом полномочий) определяется общий подход к решению проблемы и намечаются возможные пути.

На следующем этапе осуществляется проектирование и планирование деятельности по реализации социальной программы. Планирование не является принципиально новым требованием в сфере социальной политики. Однако планы повседневных мероприятий и планы действий, разрабатываемые в социальных программах, имеют существенные различия.

Обычно планы мероприятий не ориентированы на достижение четко определенных целей, а включаемые в план действия по реализации задач социальной программы должны быть необходимыми и достаточными для достижения конкретных, разработанных для данной программы целей. Содержание деятельности на этом этапе должно включать прогнозирование результатов реализации социальной программы с использованием, например, метода экспертных оценок; разработку показателей эффективности программных мероприятий для последующего контроля выполнения социальной программы.

Форма плана реализации конкретной социальной программы может включать следующие разделы:

- мероприятия,
- ожидаемые результаты,
- сроки,
- ответственные исполнители,
- объем финансирования.

На третьем этапе при разработке содержания программных мероприятий определяются критерии и показатели, которые будут отражать достижение результата. Так, при реализации программы «Здоровье персонала» одним из показателей будет снижение заболеваемости, а критерием – уменьшение количества дней невыхода на работу по нетрудоспособности, уменьшение размера социальных выплат по листкам нетрудоспособности.

Реализацией программы необходимо управлять на протяжении всего цикла деятельности, обеспечивая максимальную ответственность, а также непрерывность комплексного планирования и контроля. Средством оперативного контроля является достоверная информация.

Поскольку любая деятельность по управлению процессами невозможна без постоянного, адекватного и оперативного информационно-социологического обеспечения, то и разработка, реализация социальной программы предусматривает сбор, обработку, систематизацию, накопление и использование соответствующей информации. На достоверной информационной базе определяются и формулируются цели, направления и задачи социальных программ, проводится оценка ее эффективности. Успешность решения поставленных в социальной программе задач в значительной степени предопределяется используемой информационной базой, надежностью и полнотой получаемых данных.

Комплекс данных, необходимых для разработки, например, социальной программы «Старшее поколение», должен включать следующие показатели:

- число ветеранов и работников, для которых будут организованы мероприятия данной программы;
- возраст участников программы, их семейное и материальное положение;
- трудовой вклад и стаж работы в организации, специфика их профессиональной деятельности.

В процессе разработки социальной программы, помимо информационного сопровождения, на следующем этапе необходимым условием является ее ресурсное обоснование и планирование программных мероприятий.

Как показывает практика реализации социальных программ, условиями осуществления программных мероприятий является

наличие в организации соответствующей организационной структуры и нормативно-правового обеспечения.

10.3. Создание системы управления социальным развитием организации

Создание системы управления социальным развитием организации представляет собой поэтапный процесс. При этом на каждом этапе определяются цель, содержание и методы деятельности, требуемые ресурсы и ожидаемые результаты (табл. 10.1).

Целью и содержанием *первого этапа* является мониторинг социальной ситуации в организации, в процессе которого изучается социальное положение, социальные потребности и ожидания различных категорий персонала с помощью разных видов опросов, что позволит создать информационную базу для определения приоритетных направлений социальной политики. К этой работе могут быть привлечены специалисты-социологи, лаборатория социологических исследований, что обеспечит научную обоснованность и результативность деятельности.

Второй этап является основополагающим, так как здесь на коллегиальной основе должны быть выработаны принципы и нормы социально ориентированной деятельности. Наиболее целесообразно организовать эту работу через широкое привлечение персонала и групповое обсуждение, возможно привлечение внешних экспертов, организация деловых игр, «мозговых штурмов». В результате должна быть создана концепция социальной политики организации.

Одновременно с этой деятельностью должна проводиться работа по созданию организационного механизма управления социальным развитием – структурных подразделений, служб и общественных организаций, их организационному оформлению и обеспечению кадрами, обучению специалистов, разработке должностных инструкций и положений, бюджета службы.

Разработка и принятие коллективного договора (социального кодекса) и других нормативно-правовых документов в ходе переговоров с работниками и при участии инициативных групп станет фундаментом системы управления, созданием регламентирующей деятельности нормативной базы.

Реализация конкретных социальных программ предполагает планирование и осуществление мероприятий сотрудниками специализированных отделов и служб, организацию их взаимодействия с общественными организациями, а также финансовое обеспечение.

Для активизации социальной позиции самих работников необходимо привлекать их к участию в создании системы управления практически на всех этапах деятельности в различных формах. Так, на первом этапе они могут участвовать в анкетировании, на втором – разработке и обсуждении нормативно-правовых документов, на последующих – в контроле за распределением социальных благ и др.

Оценка эффективности реализации социально ориентированной деятельности выделена нами в самостоятельный этап. Как было показано выше, методами оценки могут выступать социальный аудит, самооценка и экспертная оценка. Результатом должно стать получение объективной информации для корректировки целей, содержания и форм деятельности.

Таким образом, деятельность по созданию системы управления носит этапный и циклический характер, на каждом этапе имеет свою специфику и при выходе на новый цикл обеспечивает качественно новый уровень управления социальным развитием организации

Выводы

1. В настоящее время актуальной тенденцией в сфере управления является активная разработка и применение социальных технологий, обеспечивающих развитие социальных отношений и совершенствование социальных процессов.

2. Социальные технологии представляют собой способ управления, алгоритмизированные действия по осуществлению социальных программ и проектов.

3. Технология разработки социальной программы представляет собой поэтапный процесс, имеющий на каждом этапе цель, способы, методы планомерно организованной деятельности.

Таблица 10.1

Этапы создания системы управления социальным развитием организации

Цель деятельности	Содержание деятельности	Способы и методы деятельности	Требуемые ресурсы	Ожидаемые результаты
1	2	3	4	5
Мониторинг социальной ситуации	Изучение социального положения, социальных потребностей и ожиданий персонала	Статистические данные, анкетирование, интервью, наблюдение	Организационные, трудовые – работа лаборатории прикладных социологических исследований, финансовые – бюджет исследований	Создание информационной базы для определения приоритетных направлений социальной политики
Нормирование	Выработка принципов, норм, правил социально-ориентированной деятельности	Организация работы экспертов, инициативной группы, общественного совета (фокус-группы, брейн-сторминг)	Работа организаторов и модераторов	Разработанная концепция социальной политики
Создание организационных структур	Организационное оформление соответствующих отделов, общественных организаций, подбор и обучение кадров	Разработка нормативных документов – положений, должностных инструкций	Финансовые – бюджет службы, трудовые – деятельность специалистов	Обеспечение реализации социальной политики организационными и человеческими ресурсами

Окончание табл. 10.1

1	2	3	4	5
Нормативно-правовое обеспечение	Разработка коллективного договора (соглашения), социального кодекса, положений о социальной защите (помощи, поддержке)	Переговоры с представителями работников, общественных организаций	Организационные – планирование работы, временные – определение срока выполнения запланированных мероприятий	Наличие нормативно-правовой базы социальной политики
Разработка социальных программ	Определение конкретных форм и мероприятий, планирование ресурсов	Программно-целевой подход	Организационные – планирование работы, временные – определение срока выполнения запланированных мероприятий	Наличие социальных программ
Реализация приоритетных социальных программ	Проведение программных мероприятий	Деятельность специалистов отделов, членов общественных организаций	Бюджет программы	Улучшение социального положения работников, повышение удовлетворенности персонала и качества труда
Оценка эффективности социально-ориентированной деятельности	Разработка критериев оценки и проведение оценочных процедур	Самооценка, экспертная оценка, социальный аудит	Организационные, трудовые – работа экспертов, финансовые – бюджет проекта	Получение объективной информации для корректировки целей, содержания и форм деятельности

4. Информационное, организационное, нормативно-правовое и финансовое обеспечение являются обязательными условиями успешной реализации социальной программы.

5. Создание в организации системы управления социальным развитием организации является социальной технологией и включает ряд последовательных этапов и целенаправленных действий.

Контрольные вопросы и задания

1. Охарактеризуйте основные положения социальной технологии, исходя из определений.

2. Назовите участников взаимодействия при реализации социальных технологий.

3. Проведите анализ социально-технологического и инновационного подходов к исследованию социальных процессов организации, выделите специфику каждого.

4. Что является основной формой реализации социальной политики организации?

5. С какими социальными проектами и программами организаций Вы знакомы?

6. Какие принципы лежат в основе разработки и реализации социальных программ?

7. Проанализируйте компоненты программно-целевого управления.

8. Назовите методы оценки эффективности реализации социальных программ.

Список рекомендуемой литературы

1. Иванов, В.Н. Социальные технологии в современном мире / В.Н. Иванов. – М., 1996.

2. Кравченко, А.И. Прикладная социология и менеджмент: учеб. пособие / А.И. Кравченко. – М., 1999.

3. Социальные технологии: толковый словарь / отв. ред. В.И. Иванов. – М., 1995.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Итак, настоящее учебное пособие посвящено изложению важнейших вопросов одного из направлений социального управления – теории и практики управления социальным развитием организации.

Современная ситуация в сфере социального управления в России характеризуется рядом противоречий:

1. Декларирование построения социального государства и в то же время отсутствие научно-обоснованной программы развития социально ориентированной рыночной экономики.

2. Наличие определенного круга профессионалов, накопивших значительные управленческие знания в период управления народным хозяйством в советское время, деятельность которых предопределила существенные достижения в энергетике, топливобывающих отраслях промышленности, строительстве и т.д. и сложность, многозвенность организационных структур управления, их слабая адаптация к изменениям внешних условий.

3. Игнорирование особенностей рыночных отношений, бюрократический подход к человеку и в то же время реальное превращение человека из объекта в субъект общественных отношений.

4. Низкий уровень культуры управления во всех сферах общественной жизни – от высших уровней до управления предприятиями, организациями и переход от тоталитаризма к демократическим принципам управления, от административно-командных – к рыночным отношениям.

5. Наличие в обществе значительного научного, культурного и духовного потенциала и недостаток социально-культурного слоя, нацеленного на социальную активность.

На наш взгляд, основная проблема состоит все же не в недостатке управленческого знания, а в его содержании, целях и технологиях управления. Социальное управление – деятельность сознания и воли людей, а потому оно таково, каковы сознание и воля тех, кто создает науку управления, управляет и это управление воспринимает.

Управление социальным развитием организации – относительно новая дисциплина, которая в настоящее время привлекает

пристальное внимание ученых, практиков, управленческих структур разного уровня, так как под влиянием социально-экономических преобразований происходит преодоление стереотипов управленческого мышления. Сущностью данной дисциплины является раскрытие диалектического единства и взаимообусловленности экономических отношений и развития людей, взаимосвязи социально-экономического прогресса с приведением в действие творческих сил человека. Главной задачей управления становится развитие инициативы и творческого потенциала человека, стимулирование его трудовой и социальной активности. В решении данной задачи целесообразно опираться на ценности, мотивы и социально ориентированный подход в управлении организациями.

Подобный взгляд можно рассматривать как новую философию управления, так необходимую современному российскому обществу. Ее освоению будущими специалистами в сфере управления персоналом способствует учебный курс «Управление социальным развитием организации» и настоящее учебное пособие.

В данном пособии рассмотрены концептуальные основы управления социальным развитием. При этом рассмотрение важнейших вопросов управления социальными процессами и отношениями в организации рассматривается в рамках гуманистической парадигмы, которую можно сформулировать с помощью следующих установок:

- от традиционного ресурсного подхода к человеку к выработке новых ценностей управления;
- от закрытости исследований социальных проблем – к открытости и гласности социальных данных;
- от пассивной фиксации социальных интересов – к их активному учету в реальной практике;
- от констатации социальной ситуации – к ее изменению;
- от отдельных социальных мероприятий – к социальным программам и системному управлению;
- от статической регистрации социальных данных – к преодолению социальных проблем и развитию социальной среды;

– от старого понятийного аппарата социологии и психологии управления – к новому понятийному аппарату рефлексивно-ценностного управления.

Основной целью учебного пособия является вооружение студентов системой знаний и представлений о закономерностях управления развитием социальной среды организации, но гораздо более важной задачей, по нашему мнению, является формирование у специалистов в сфере управления социально ориентированного мышления и ценностного мировоззрения.

Авторы надеются, что обращение к проблемам управления социальным развитием организации и способам их решения будет способствовать становлению профессиональной позиции будущих специалистов-менеджеров.

СЛОВАРЬ ТЕРМИНОВ

Альтруизм – самоотверженное, добровольное, бескорыстное служение людям, оказание им помощи в тяжелых жизненных ситуациях.

Безопасность социальная – состояние и характеристика меры достижения оптимального уровня безопасности функционирования, воспроизводства и развития социальной системы, которое обеспечивается совокупностью осуществляемых государством и обществом политических, правовых, экономических, идеологических, организационных и социально-психологических мер, позволяющих сохранять существующие в обществе конституционный строй, социальную стабильность.

Безопасные условия труда – условия труда, при которых воздействие на работающих вредных и опасных производственных факторов исключено или их уровни не превышают гигиенических нормативов.

Вредный производственный фактор – фактор среды и трудового процесса, который может вызвать профессиональную патологию, временное или стойкое снижение трудоспособности, повысить частоту соматических и инфекционных заболеваний, привести к нарушению здоровья потомства.

Гигиена труда – система обеспечения здоровья работающих в процессе трудовой деятельности.

Государственная социальная политика – действия государства в социальной сфере, преследующие определенные цели, подкреплённые необходимыми организационными и пропагандистскими усилиями, финансовыми ресурсами и рассчитанные на определённые социальные результаты.

Группы социальные – элементы социальной структуры, типичные формы существования в обществе более или менее

распространенного множества субъектов, имеющих устойчиво сходное социальное положение.

Гуманизация труда предполагает приспособление (адаптацию) той или иной стороны трудовой жизни к человеку: усиление социальной ориентации производства, создание максимально благоприятных для работника условий труда, предоставление возможности для самоутверждения и самовыражения, реализации трудового потенциала.

Гуманизм – идеология и практика, основанные на принципах равенства, справедливости, рассматривающие человека, как высшую ценность.

Защита социальная – целенаправленные действия государства и общества, обеспечивающие индивиду, социальной группе, в целом населению комплексное, разностороннее решение различных проблем, обусловленных социальными рисками, которые могут привести или уже привели к полной или частичной потере указанными субъектами возможностей реализации прав, свобод и законных интересов, экономической самостоятельности и социального благополучия, а также их оптимального развития, восстановления или приобретения.

Зрелость социальная – объективно необходимый этап развития личности, характеризуемый самостоятельным социальным положением человека. Находит свое конкретное выражение в реализации человеком гражданских прав и обязанностей, усвоении нравственных и духовных норм общества.

Институты социальные – элементы социальной структуры общества, представляющие собой относительно устойчивые типы и формы социальной практики, посредством которых организуется общественная жизнь, обеспечива-

ется устойчивость связей и отношений в рамках социальной организации общества.

Интеграция социальная – процесс и характеристика меры достижения оптимального уровня жизнедеятельности и реализации потенциальных способностей и возможностей личности в результате межличностного взаимодействия индивида в конкретном социокультурном пространстве и социальном времени.

Интерес – объективно обусловленная необходимость выполнения людьми (группами людей, организациями и т.д.) определенных функций для удовлетворения потребностей. Интерес находится в причинно-следственной связи с другими родственными категориями – потребность, стимул (мотив). Различают: личный, коллективный, общественный материальный, моральный интересы.

Кадровая политика – совокупность принципов, методов, форм, организационного механизма по выработке целей и задач кадровой работы.

Качество жизни – совокупность материальных, социальных, демографических и т.п. условий жизни и уровень их развития. Субъективное восприятие и оценка человеком своей жизни.

Качество трудовой жизни – совокупность свойств, характеризующих условия и организацию труда с позиции удовлетворения посредством труда разнообразных потребностей работников (в профессиональном росте, самореализации, оплате, охране и безопасности труда с целью наилучшей реализации их способностей).

Коллективный договор – правовой акт, регулирующий социально-трудовые отношения и заключаемый работниками организации, филиала, представительства с работодателем.

Корпоративная культура – совокупность базовых ценностей, убеждений, негласных соглашений и норм, разделяемых всеми членами организации.

Морально-психологический климат коллектива – относительно устойчивое образование, выявляющее меру взаимной удовлетворенности (неудовлетворенности) внутриколлективными отношениями и сотрудничеством, их воздействие на решение стоящих перед коллективом задач.

Мотив – побуждение к действию, в основе которого лежит интерес (вознаграждение, премия и т.п.); административное решение (приказ, распоряжение и т.д.); или иная личностная причина (чувство долга, страха, ответственность, благородство и прочее).

Общность социальная – разновидность элементов социальной структуры, сходство некоторых существенных характеристик социального положения. Этим общность социальная качественно отличается от социальной группы, для которой свойственно сходство всех существенных характеристик социального положения.

Организация – объединение людей, совместно реализующих общую цель и действующих на основе определенных принципов и правил; это элемент общественной системы, объект и субъект общества.

Охрана труда – система обеспечения безопасности жизни и здоровья работников в процессе трудовой деятельности.

Патернализм – (от лат. pater – отец) идеология, политика и практика деятельности по решению социальных проблем; букв. «отцовская забота».

Планирование стратегическое – процесс выбора целей и решений, необходимых для их достижения в отдаленном пространственно-временном измерении.

Политика социальная (государственная) – концепция и программа действий государства и представляющих его должностных (президента, председателя правительства, руководители регионов и другие) и юридических лиц (законодательных и исполнительных органов власти всех уровней, конкретных социальных систем и служб), партий, движений, отдельных политических лидеров; собственно реализуемая комплексная социальная технология в данном социальном времени и конкретном территориально-правовом пространстве (административно-территориальном образовании: стране, области, крае, городе и т.д.).

Поляризация социальная – усиление различия в положении социальных и других групп и слоев (социальной дифференциации), доходящего до их противостояния друг другу (поляриности). Негативным образом сказывается на возможностях социальной защиты.

Потребность – объективное стремление к потреблению каких-либо материальных или духовных благ для поддержания жизнедеятельности организма, человеческой личности, социальной группы, общества в целом. Формой реализации потребности является интерес. Различают: первичные (физиологические); вторичные потребности (вырабатываются в ходе сознания и приобретения опыта).

Прогнозирование социальное – научное обоснование суждения о состояниях тех или иных социальных явлений и социальных процессов в будущем, а также об альтернативных путях и сроках осуществления этих состояний.

Проектирование социальное – процесс создания прообраза (прототипа) предполагаемого социального объекта, социального явления или социального процесса посредством научно обоснованного определения вариантов их планового развития и с целенаправленным изменением конкретных социальных институтов.

Развитие – это закономерное и целенаправленное изменение во времени, направленное на совершенствование процессов и выраженное в количественных, качественных и структурных преобразованиях.

Социальная динамика – процесс непрерывного воспроизводства и развития социальных систем.

Социальная информация – часть информации, участвующая в процессах информационного взаимодействия в социальных (общественных) системах, (в отличие от информационных процессов, протекающих в физических и технических системах).

Социальная инфраструктура – 1) совокупность материально-вещественных элементов, создающих и обеспечивающих общие условия для пространственной и временной организации жизнедеятельности населения в контексте его социально-экономических, демографических и культурных особенностей; 2) совокупность структурных и функциональных элементов хозяйственной системы – объектов, включенных в производственные отношения, – направленных на создание условий для социального развития.

Социальная ответственность – добровольный вклад бизнеса в развитие общества в социальной, экономической и экологической сферах, связанный напрямую с основной деятельностью и выходящий за рамки определенного законодательством минимума.

Социальная ответственность организации – уровень добровольного отклика на социальные проблемы общества, лежащие вне определяемых законом или регулирующими органами требований.

Социальная поддержка – форма социальной защиты, направленная на удовлетворение насущных потребностей человека, имеющая адресный характер.

Социальная политика – 1) система экономических, правовых, социальных и прочих мер направленных на обеспечение достойного уровня и качества жизни; 2) взаимоотношения социальных групп по поводу сохранения и изменения социального положения населения в целом и составляющих его классов, слоев, социальных, социально-демографических, социально-профессиональных групп, социальных общностей (семьи, народы, население города, поселка, региона и т.п.).

Социальная помощь – форма социальной защиты, направленная на удовлетворение перспективных потребностей как в материальном так и не материальном виде и ориентированная не только на социальный, но и экономический эффект.

Социальная проблема – объективно возникающее в процессе функционирования и развития общества противоречие; комплекс вопросов, требующих решения средствами социального управления.

Социальная программа – 1) деятельность с четко определенными задачами, имеющей конкретное содержание, изложение взаимосвязанных направлений, календарный план. *Социальные программы* представляют собой комплексные действия, разрабатываемые для получения определенного результата в определенный период времени и в соответствии с установленным бюджетом; 2) комплексные действия, разрабатываемые в рамках социально ориентированной деятельности организации для получения определенного результата в определенный период времени и в соответствии с установленным бюджетом.

Социальная работа – особая профессиональная область деятельности, связанная с применением социально-психологических и педагогических методов и приёмов для решения индивидуальных и социальных проблем человека.

- Социальная рыночная экономика** – экономика, одним из важнейших критериев которой является (при прочих равных условиях) приоритет социальной справедливости над экономической эффективностью; обеспечивается в процессе государственного регулирования экономики и реализации государственной социальной политики.
- Социальная система** – упорядоченные в определенном отношении компоненты – взаимодействующие индивидуумы, группы, процессы, образующие интегративное качество.
- Социальная среда** – совокупность материальных, экономических, социальных, политических и духовных условий существования, формирования и деятельности индивидов и социальных групп.
- Социальная среда организации** – совокупность факторов, определяющих качество трудовой жизни работников: социальная инфраструктура организации, условия работы и охрана труда, социальная защищенность работников, социально-психологический климат коллектива, материальное вознаграждение труда, вне рабочее время и использование досуга.
- Социальная статистика** – совокупность социально значимых количественных данных о социальных явлениях, процессах и отношениях между ними.
- Социальная сфера** – специфическое пространство общественной жизнедеятельности, обеспечивающее непрерывное воспроизводство, развитие, самореализацию всех социальных субъектов, их взаимодействие и общение. В структуру социальной сферы входят социальные субъекты (индивиды, семьи, трудовые коллективы, слои населения), социальные организации (учреждения, предприятия соц. инфраструктуры), социальные институты (законодательные, правовые механизмы регулирования отношений).

- Социальная технология** – определенный способ осуществления деятельности по достижению общественно значимых целей. Сущность способа состоит в рациональном расчленении деятельности на процедуры и операции с их последующей координацией.
- Социальное государство** – понятие, призванное подчеркнуть, что социальные проблемы входят в состав приоритетных для данного государства; общее обозначение заботы государства о решении социальных проблем граждан.
- Социальное партнерство** – система отношений, возникающая между наемными работниками и работодателями по согласованию их интересов в социально-трудовой сфере и урегулированию социально-трудовых конфликтов.
- Социальное положение** – устойчиво производимый в данном обществе тип жизнедеятельности людей, который формируется совокупностью реально доступных им условий и способов жизнедеятельности и определяет фактические возможности, направленность развития личности.
- Социальное развитие** – необходимое, направленное закономерное развитие социально-трудовой сферы или ее отдельных составляющих – социально-трудовых отношений, социальных институтов, социальных общностей и т.д, в результате чего происходят количественные и качественные изменения социально-трудовой сферы.
- Социальное управление** – 1) одна из отраслей научного знания, направленная на изучение потребностей развития общества и его подсистем, формировании критериев и показателей социального развития, выделение возникающих проблем, разработку методов их решения; 2) один из основных видов управления, функция которого заключается в воздействии на общество и его структурные элементы в целях упорядочения и совершенствования процессов его жизнедеятельности и развития.

Социально-трудова́я сфера – составная часть социальной рыночной экономики, ее основные элементы и компоненты – социальная сфера, социально-трудовые отношения в области формирования и развития рынка труда, занятости, заработной платы, системы социального партнерства, социальной защиты, социального страхования, подготовки, профессиональной переподготовки и повышения квалификации персонала и т.д.

Социальный менеджмент – представляет собой процесс применения теории социального управления в организациях различных сфер деятельности и форм собственности для достижения согласованных целей организации, общества и человека.

Социальный паспорт организации – система важнейших показателей, документально отражающих его состояние и перспективы социального развития, социальный потенциал предприятия.

Социальный престиж – сравнительная оценка социальным окружением степени авторитетности, значимости того или иного субъекта.

Социальный проект – разновидность социальной программы, где отражены актуальные ориентиры, общие задачи, уточнены сроки достижения подцелей, скоординированы усилия исполнителей на основе глубокого изучения исходного развития объекта и исполнения социальных нормативов. Проект включает меры не только социально-диагностического, но и организационно-управленческого обеспечения.

Социальный статус – 1) соотносительная позиция индивида или группы, определяемая социальными; 2) интегративный показатель положения социальных и других групп и их представителей в обществе, в системе социальных связей и отношений в силу определенной позиции, роли, имущественного достатка

Социум – большая и устойчивая территориальная общность, характеризующаяся единством условий жизнедеятельности, интересов, целей, культурных и социально-психологических традиций населения.

Статус работника в организации – 1) позиция, занимаемая работником в структуре социальных отношений в организации; 2) способ идентификации работника с социальной структурой организации.

Стимул – побуждение к действию, причиной которого является интерес как форма реализации потребностей.

Управление персоналом – комплексная социальная технология деятельности, выполняемая на предприятиях; способствует наиболее эффективному использованию работников для достижения производственных и личных целей.

Управление программно-целевое – решение социальных проблем путем разработки и реализации социальных программ.

Управление социальным развитием организации – специфическое направление социального менеджмента, вид планомерного и комплексного воздействия на социальную среду организации с целью создания для работников организации надлежащих условий труда и быта, постоянное улучшение этих условий.

Управление социальными процессами – в широком смысле это управление всей совокупностью условий жизнедеятельности, формированием социальной структуры, социальной инфраструктуры, приводящее к переходу социального объекта из одного качественного состояния в другое; в узком смысле – управление сторонами общественной жизни, касающимися взаимоотношения людей и социальных групп.

Уровень жизни – 1) система количественных и качественных показателей различных сфер человеческой жизни: реальный доход населения, уровень потребления продовольственных и непродовольственных товаров,

услуг, размер оплаты труда, продолжительность рабочего и свободного времени, жилищные условия, качество обслуживания населения, развитие образования, здравоохранения, культуры и т.д.; 2) уровень удовлетворения потребностей населения, обеспеченный массой товаров и услуг, используемых в единицу времени.

Экспертиза социальная – деятельность с целью формирования мотивированного заключения по социальным проблемам, явлениям, процессам, социально ориентированным планируемым или осуществляемым решениям.

Учебное издание

Богдан Надежда Николаевна
Масилова Марина Григорьевна

**УПРАВЛЕНИЕ
СОЦИАЛЬНЫМ РАЗВИТИЕМ ОРГАНИЗАЦИИ:
теория и практика**

Учебное пособие

В авторской редакции
Компьютерная верстка М.А. Портновой

Подписано в печать 24.11.15. Формат 60×84/16.
Бумага писчая. Печать офсетная. Усл. печ. л. 16,50.
Уч.-изд. л. 15,37. Тираж 200 экз. Заказ

Издательство Владивостокский государственный университет
экономики и сервиса
690014, Владивосток, ул. Гоголя, 41
Отпечатано в множительном участке ВГУЭС
690014, Владивосток, ул. Гоголя, 41