

ВЫСШЕЕ ОБРАЗОВАНИЕ

серия основана в 1996 г.



Н.Л. ЗАХАРОВ, А.Л. КУЗНЕЦОВ

УПРАВЛЕНИЕ СОЦИАЛЬНЫМ РАЗВИТИЕМ ОРГАНИЗАЦИИ

УЧЕБНИК

*Допущено
Министерством образования и науки
Российской Федерации
в качестве учебника для студентов
высших учебных заведений,
обучающихся по специальности
«Управление персоналом»*

Москва
ИНФРА-М
2006

УДК 331.1(075.8)
ББК 65.050.2я73
З 38

Рецензенты:

заслуженный деятель науки РФ, лауреат премии Правительства РФ,
д-р экон. наук, проф., зав. кафедрой управления персоналом
Государственного университета управления *А.Я. Кибанов*;

заслуженный деятель науки РФ, член-корреспондент РАЕН,
д-р экон. наук, проф., зав. кафедрой социологии и управления
персоналом Санкт-Петербургского Государственного университета
экономики и финансов *В.К. Потемкин*;

д-р филос. наук, проф., зав. кафедрой социологии и социальной работы
Северо-Западной академии государственной службы *А.В. Клюев*

З 38 **Захаров Н.Л., Кузнецов А.Л.**
Управление социальным развитием организации: Учеб-
ник. — М.: ИНФРА-М, 2006. — 263 с. — (Высшее образова-
ние).

ISBN 5-16-002670-3

Учебник дает системное представление о способах, формах и методах управления социальным развитием организаций. Особое внимание уделено проблеме формирования и реализации социальных стратегий предприятий, учреждений, сообществ в условиях трансформационной экономики. Теоретический анализ отечественного и зарубежного опыта позволил авторам дать рекомендации по широкому кругу социальных проблем управления, решение которых требует учета «социальной ответственности бизнеса», уровня социального развития каждой организации, а также мотивационных моделей на основе социальных факторов производства.

Учебник подготовлен в соответствии с Государственным образовательным стандартом и предназначен для студентов вузов, обучающихся по специальности 080505 «Управление персоналом», а также для ученых, аспирантов, студентов, занимающихся вопросами социального управления, руководителей организаций и специалистов в области планирования социального развития.

УДК 331.1(075.8)
ББК 65.050.2я73

ISBN 5-16-002670-3

© Захаров Н.Л., Кузнецов А.Л.,
2006

ВВЕДЕНИЕ

Сложные изменения, происходящие в отечественной экономике и социальной сфере, обусловили возникновение множества проблем, что не могло не отразиться на деятельности различных организаций — предприятий, учреждений, сообществ. Острота современного кризиса тем более ощутима, что в России длительное время отсутствовали основы свободной конкуренции, а общество пребывало в стабильных условиях, что привело к техническому отставанию и не могло не сказаться на экономической устойчивости общества и благосостоянии граждан. Кризис рубежа 80—90-х гг. усилил эти проблемы. Поэтому в настоящее время руководители организаций вынуждены принимать сложные и нетривиальные решения, направленные на мотивацию трудовых коллективов. Усиление кризисных явлений в экономике порождает необходимость отслеживания кризисных тенденций и разработки своевременных мероприятий, заставляет ученых и практиков включаться в исследование и разрешение проблем, связанных с диагностикой состояния факторов внешней и внутренней среды организаций, разработкой целей, стратегий и способов их реализации. В силу этого все большее внимание уделяется методам управления социальным развитием организаций, хорошо зарекомендовавшим себя как действенный инструмент в условиях неустойчивой среды.

На сегодня накоплен значительный практический опыт и апробированы теоретические разработки российских и зарубежных ученых. Соединение разработок зарубежных авторов, опыта, накопленного в Советском Союзе, и современных исследований российских ученых послужило теоретической и методологической базой для адаптации принципов социального планирования организаций к российским условиям.

В настоящее время социальные стратегии приобретают особую важность еще и потому, что на передний план реформирования экономики выходит социальная составляющая. Как подчеркивает академик Л.И. Абалкин, «...главный рычаг — дать возможность людям реализовать свои знания, профессиональное мастерство и предпри-

нимательскую инициативу, создать надежную, полноценную систему занятости в стране, ориентированной на социальные приоритеты»¹.

Не последнее место занимает значение социальных процессов в организациях. По оценкам отечественных и зарубежных экспертов, на долю социальных резервов приходится 30—40% повышения эффективности производства. Но не только значительные резервы, скрытые в социальных факторах повышения эффективности производства, обращают на себя внимание. Меняется отношение общества к организациям, которые рассматриваются не только как источник производства каких-либо товаров и услуг, но и как часть «экосистемы», оказывающая существенное влияние на состояние среды обитания человека и источник приложения творческих сил.

К настоящему времени значительно изменился состав общественных групп, влияющих на функционирование организаций и заинтересованных не только в их финансовых результатах, но и в самом факте их существования. Современные условия принуждают организации выступать главным действующим лицом интеграции интересов и нужд потребителей, работников, поставщиков, государства, муниципалитетов, гражданских объединений и других заинтересованных сторон, которые должны быть учтены в корпоративной стратегии организаций. В западной экономической науке такой подход имеет название «концепция социальной ответственности» и, как показывает практика, в долгосрочной перспективе обеспечивает более значительную прибыль и развитие в сфере коммерческой деятельности. Согласно этой концепции, главная задача руководства — выявление, удовлетворение и сохранение баланса интересов различных профессиональных групп людей, т.е. это круг вопросов, которые в системе стратегического планирования могут быть решены при реализации управления социальным развитием организации. Главное внимание при этом должно уделяться социальному развитию коллектива и отдельных работников, от которых во многом зависят успех реализации корпоративной стратегии и, следовательно, финансово-экономические результаты.

Данный учебник опирается на теоретические разработки и эмпирические исследования, проведенные российскими и зарубежными учеными:

- *Ворожейкин И.Е.* Управление социальным развитием организации: Учебник. — М.: ИНФРА-М, 2001;
- *Кузнецов А.Л.* Социальные стратегии предприятия. — Ижевск: Изд-во ИжГТУ, 2000;

¹ *Абалкин Л.И.* Назревшие перемены // Вопросы экономики. — 1998. — № 6. — С.4.

- Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. — М.: ИНФРА-М, 2002;
- Управление человеческими ресурсами / Под. ред. М. Пула, М. Уорнера. — СПб.: Питер, 2002;

на социологические и экономические исследования:

- *«Социальный паспорт организаций Санкт-Петербурга»*. Стандартизированный экспертный опрос и анализ данных проведен кафедрой управления персоналом РГПУ им. А.И. Герцена (руководитель — д-р социол. н., проф. Н.Л. Захаров). Опрошено 28 экспертов — руководителей служб персонала Санкт-Петербурга). Выборка репрезентативна по роду деятельности (декабрь 2004 г., Санкт-Петербург). Индекс СП-05;
- *«Востребованность выпускников вузов на рынке труда Санкт-Петербурга»*. Стандартизированный экспертный опрос и анализ данных проведен кафедрой управления персоналом РГПУ им. А.И. Герцена (руководитель — д-р социол. н., проф. Н.Л. Захаров). Опрошено 118 экспертов — руководителей рекрутинговых агентств и служб персонала Санкт-Петербурга). Выборка репрезентативна по роду деятельности (декабрь 2004 г., Санкт-Петербург). Индекс РТП-04;
- *«Становление и перспективы развития социального партнерства»*. Экспертный опрос кафедры государственной службы и кадровой политики РАГС при Президенте РФ (руководитель — д-р социол. н., проф. К.О. Магомедов). Опрошено 82 эксперта (апрель 2001 г., Москва). Индекс СПР-01;
- *«Мотивы к труду, настроения и аномийные формы поведения работников предприятий»*. Социологическое исследование по программе автора (руководитель — канд. филос. н., доц. Н.Л. Захаров), состоящее из трех этапов: вторичный анализ материалов социологического исследования «Мотивация труда работников промышленных предприятий Удмуртии»; фокус-группа, структура которой пропорциональна типам предприятий и возрасту работников (количество участников — 29 человек); социальный эксперимент, проведенный на трех предприятиях (1998, 2000 гг., Ижевск). Индекс МА-00;
- *«Мотивация труда работников промышленных предприятий Удмуртии»*. Стандартизированный массовый опрос и анализ данных проведен Институтом экономики, финансов и управления Ижевского Государственного технического университета (руководители: канд. филос. н., доц. Н.Л. Захаров; канд. экон. н., доц. А.Л. Кузнецов). Опрошено 1017 работников предприятий Удмуртии. Выборка репрезентативна по полу, возрасту и роду деятельности (октябрь 1998 г., Ижевск). Индекс МРП-98.

В учебнике использованы также ссылки на исследования авторов следующих работ:

- *Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента. — М.: Дело, 1992;
- *Мильнер Б.З.* Теория организации: Учебник. — М.: ИНФРА-М, 2002;
- *Пригожин А.И.* Современная социология организаций. — М.: Интерпакс, 1995;
- *Половинко В.С.* Управление персоналом: системный подход и его реализация: Монография / Под науч. ред. Ю.Г. Одегова. — М.: ИНФРА—Знание, 2002.

Понятийный аппарат учебника основывается на устоявшихся и общепризнанных терминах, интерпретация которых содержится в следующих изданиях:

- *Управление организацией: Энциклопедический словарь* / Под ред. А.Г. Поршнева, А.Я. Кибанова, В.Н. Гунина. — М.: ИНФРА-М, 2001.
- *Труд и социальное развитие: Словарь* / Под ред. Е.С. Строева. — М.: ИНФРА-М, 2001.
- *Ожегов С.И., Шведова Н.Ю.* Толковый словарь русского языка. — М.: Азъ, 1999.
- *Российская социологическая энциклопедия* / Под общ. ред. акад. РАН Г.В. Осипова. — М.: НОРМА—ИНФРА, 1998.
- *Управление персоналом: Энциклопедический словарь* / Под ред. А.Я. Кибанова. — М.: ИНФРА-М, 1998.

Авторы выражают глубокую благодарность за помощь и поддержку в написании этого учебника А.Я. Кибанову — зав.кафедрой управления персоналом ГУУ; чл.-корр. РАЕН В.К. Потемкину — зав.кафедрой социологии и управления персоналом СПбГУЭФ; А.В. Клоеву — зав. кафедрой социологии и социальной работы С-ЗАГС; действ. чл. РАО Г.А. Бордовскому — ректору РГПУ им. А.И. Герцена; И.В. Абрамову — ректору ИЖГТУ; А.И. Турчинову — зав. кафедрой государственной службы и кадровой политики РАГС при Президенте РФ; В.Л. Романову — зав.кафедрой системного анализа и антикризисного управления РАГС при Президенте РФ; А.В. Чечулину — зав. кафедрой связей с общественностью РГПУ им. А.И. Герцена; В.В. Богатыреву — вице-премьеру Правительства Удмуртской Республики; В.Г. Пушину — директору Фонда поддержки предпринимательства Удмуртской Республики; О.И. Боткину — директору УдФЭ УрО РАН; Г.П. Овчинникову — директору УИГМС; В.П. Соломину — проректору ГРПУ им. А.И. Герцена; Л.А. Громовой — декану факультета управления РГПУ им. А.И. Герцена; профессорам Б.Т. Пономаренко, В.Г. Смолькову, К.А. Магомедову, В.П. Гридневу, А.Ф. Борисову; а также Г.Е. Кузнецовой, М.Б. Перфильевой и многим другим коллегам.

Раздел I

МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ СОЦИАЛЬНЫМ РАЗВИТИЕМ ОРГАНИЗАЦИЙ

Тема 1

ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ, НАУЧНЫЕ ПОДХОДЫ, ПРЕДМЕТ И ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ

Дисциплина «Управление социальным развитием организации» — Кадровая работа — Управление персоналом — Управление человеческими ресурсами — Социальная деятельность организации — Гуманизация труда — Качество трудовой жизни — Предмет, цель и задачи дисциплины «Управление социальным развитием организации» — Общефилософское понятие «организация» — Целевая организация (управленческое понятие) — Понятия «предприятие» и «юридическое лицо» — Три вида целевой организации: предприятие, сообщество и учреждение — Социальная деятельность как особая функция организации — Социальная среда.

Управление социальным развитием организации является дисциплиной, синтезирующей достижения экономики, менеджмента, социологии, психологии и других наук, предоставляющей специалистам инструментарий, способный актуализировать такой важный потенциал, как *человеческие ресурсы организации*.

Понятия «человеческие ресурсы», «управление человеческими ресурсами» сформировались к началу 80-х гг. и в самом общем виде характеризуют новое понимание понятий «персонал» и «управление персоналом». Кардинальное отличие «новых» понятий в том, что они делают акцент на создание условий самораскрытия, самоактуализации человека в профессиональной деятельности, тогда как «старые» понятия — на способы побуждения человека к определенным производственным действиям и операциям¹. Управление человеческими ресурсами как вид управленческой деятельности пред-

¹ Управление человеческими ресурсами. — СПб., 2002. — С. 165—167.

ставляет собой высший уровень управления людьми в организации (включая в себя кадровую работу и управление персоналом)¹.

Понятие «управление персоналом» имеет широкое и узкое значение. В широком значении это понятие включает в себя всю систему управления людьми — и кадровую работу, и управление персоналом, и управление человеческими ресурсами. Для того чтобы различать использование этого понятия в широком и узком значении, в дальнейшем в этой книге в качестве широкого значения будет использоваться термин «управление людьми», а в узком значении — термин «управление персоналом в организации».

Кадровая работа строится прежде всего на *учете* и *контроле* выполнения производственных функций работниками организации, основана на четком регламенте ведения документации и включает в себя прием, увольнение, перемещение, обучение, наказания и поощрения. В целом главное направление деятельности кадровой службы — это четкое ведение документации и фиксация изменений кадрового состава. Кадровая работа представляет собой первую начальную форму управления людьми в системе формирующихся индустриальных отношений.

Управление персоналом предполагает более широкую деятельность, важнейшим элементом которой является кадровая работа. Вместе с тем ключевые задачи управления персоналом — *планирование* и *мотивация* персонала. Поэтому управление персоналом — это, с одной стороны, система действий по разработке концепции, стратегии, оперативных планов на основе внешнего (рынка труда) и внутреннего (трудоустройство самой организации) маркетинга потребностей организации в работниках, а с другой — комплекс методов воздействия на интересы и поведения работника с целью побуждения его к высокопроизводительной (эффективной) деятельности в организации². Управление персоналом — это технология управления людьми, свойственная развитым индустриальным отношениям.

Современное развитие экономики, всей системы социальных отношений — переход общества от индустриальной стадии развития к информационной — обуславливает новый характер взаимоотношения людей в сфере их профессиональной деятельности с учетом внешних и внутренних условий³:

¹ Половинко В.С. Управление персоналом: системный подход и его реализация. — М., 2002.

² См. например: Управление персоналом организации: Учебник. — М., 2002. — С. 79; Труд и социальное развитие: Словарь. — М., 2001. — С. 245

³ Управление человеческими ресурсами. — С. 167.

- внешние условия — *глобализация*: стираются грани между государствами, идет активное кросскультурное взаимодействие, растет число транснациональных компаний и фирм;
- внутренние организационные условия:
 - принцип эффективности предусматривает прежде всего *качество*;
 - управленческий стиль меняется с функционального на *партерский*;
 - на смену специалистам узкого профиля приходят профессионалы, работающие *на стыке специальностей*;
 - формируется стиль работы *командой*.

Эти и другие изменения определили новую направленность в управлении людьми в организации — управление самоактуализацией личности в профессиональной деятельности. Поэтому **управление человеческими ресурсами** — это генеральная направленность на *самоактуализацию личности в профессиональной деятельности* в системе управления персоналом.

Кадры, персонал, человеческие ресурсы — это главные деятели организаций (обеспечивающие функционирование учреждений, компаний, корпораций, фирм и т.д.). В целом организация и является полем деятельности персонала, и именно в организации осуществляется управление персоналом. Поэтому *объектом* дисциплины «Управление социальным развитием организации» является *социальная деятельность* отдельной организации.

Социальная деятельность организации — это деятельность, направленная на развитие и совершенствование условий *гуманизации труда* и *качества трудовой жизни*, являющиеся инструментами актуализации человеческих ресурсов.

Гуманизация труда¹ — это совершенствование управления трудовой деятельностью с целью предоставления работнику возможности раскрыть свои производительные резервы, прежде всего интеллектуальные и психологические. Гуманизация труда предусматривает:

- *безопасность* — работник на рабочем месте не должен ощущать угрозы своему здоровью, доходам, обеспеченности работой в будущем и т.д.;
- *справедливость* — доля каждого, выраженная в доходе, должна соответствовать доле его вклада в достижение организации;
- *самоактуализацию личности* — труд должен быть организован таким образом, чтобы обеспечить раскрытие в профессиональной деятельности индивидуальных особенностей работника;

¹ См., например: Труд и социальное развитие. — С. 49; Кузнецов А.Л. Социальные стратегии предприятия. — Ижевск, 2000. — С. 88.

- *демократию* — самоуправление и участие работников в распределении прибыли и инвестиционной политике.

Осуществляется гуманизация труда на основе улучшений условий труда, отдыха, взаимоотношений в коллективе, форм, размеров оплаты труда и других факторов, непосредственно влияющих на характер отношений в организации.

С гуманизацией труда непосредственно связано **качество трудовой жизни** — понятие, характеризующее степень удовлетворения личных потребностей и интересов работника посредством труда в данной организации¹.

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

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

Предмет и цель дисциплины определяют и ее основные **задачи**:

- освоение понятийного аппарата управления социальным развитием организации;
- раскрытие роли, функций и задач управления социальным развитием организации;
- изучение и освоение комплекса теоретических и методических знаний управления социальным развитием организации;
- формирование практических навыков управления социальным развитием организации;
- рассмотрение тенденций развития науки в сфере управления социальным развитием организации и использования новых информационных технологий.

Понятие «**организация**» является полисемантическим; его многозначность усиливается синтетическим характером дисциплины «Управление социальным развитием организации», так как в экономи-

¹ Ворожейкин И.Е. Управление социальным развитием организации. — М., 2001. — С. 165.

ческой, управленческой, социологической, психологической и других науках, составляющих данную дисциплину, понятие «организация» имеет свою специфику и свои устоявшиеся дефиниции. Именно поэтому требуется уточнение значения этого понятия.

Понятие «организация» для данной дисциплины введено проф. И.Е. Ворожейкиным, автором первого учебника «Управление социальным развитием организации»¹. Согласно его точке зрения, понятие «организация» шире, чем используемое прежде в российской управленческой науке понятие «предприятие», а кроме того, в современном правовом лексиконе используется термин «организация»². Исходя из данного подхода рассмотрим понятийный смысл «организации».

В самом полном и общем виде понятие «организация» рассматривается в современной науке³ в трех основных значениях — как:

- социальный институт;
- процесс упорядочивания;
- объект (система), имеющий упорядоченную структуру.

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

«Во-первых, так может называться искусственное объединение институционального характера, занимающее определенное место в обществе и предназначенное для выполнения более или менее ясно очерченной функции. В этом смысле организация выступает как *социальный институт* с известным статусом и рассматривается как стационарный объект. В таком значении слово «организация» относится, например, к предприятию, органу власти, добровольному союзу и т.д.

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

В-третьих, здесь можно иметь в виду упорядоченность какого-то объекта. Тогда под организацией понимаются определенные структуры, строение и тип связей как способ соединения частей в

¹ Ворожейкин И.Е. Указ. соч.

² Там же. С. 10—11.

³ См., например: Российская социологическая энциклопедия. — С. 348.

целое, специфический для каждого рода объектов. В этом смысле организация выступает как свойство, атрибут объекта. Именно это понимание организации мы имеем в виду, например, когда речь идет об организованных и неорганизованных системах, политической организации общества, эффективной и неэффективной организации и т.д. Именно это значение подразумевается в понятиях «формальная организация» и «неформальная организация».

Таким образом, такое, например, выражение, как «организация данной организации в более организованное состояние», в принципе не является тавтологическим, так как содержит три разных значения»¹.

Сложившееся в российской науке понимание организации характеризуется *полнотой*² и *валидностью*³. Между тем понимание такого видового признака организации, как социальный институт, включает в себя еще два значения:

- неуправляемая саморегулирующаяся социальная организация;
- управляемая целевая организация.

На эти два значения указывает профессор В.Л. Романов⁴, подчеркивающий, что не всякая социальная организация, имеющая сложившиеся функции, может рассматриваться как целенаправленно управляемая, так как управление — это производная от целеполагания. Именно **целевой организации** уделяет особое внимание ведущий российский специалист по теории организации профессор Б.З. Мильнер. Он отмечает, что в современной науке родовые признаки «организации» рассматриваются в двух основных значениях — как процесс упорядочивания и как объект, имеющий упорядоченную структуру, и подчеркивает, что для понимания специфического, «ключевого» значения важен «поведенческий подход, ставящий в центр исследований человека систему отношений между людьми, их компетентность, способности, мотивацию к труду и к достижению установленных целей»⁵. Анализ целевой организации посвящены и современные исследования по менеджменту⁶. Таким образом, рассматриваемая нами организация понимается не

¹ Пригожин А.И. Современная социология организаций. — М., 1995. — С. 44.

² Полнота понятия — свойство определения понятия, характеризующее охват всей области применения данного понятия.

³ Валидность понятия — логическое соответствие основных значений, родовых и видовых признаков понятия.

⁴ Романов В.Л. Социальная самоорганизация и государственность. — М., 2000. — С. 5—7.

⁵ Мильнер Б.З. Теория организации: Учебник. — М., 2002. — С. 1—2.

⁶ См., например: Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. — М., 1992; Управление человеческими ресурсами. — С. 291.

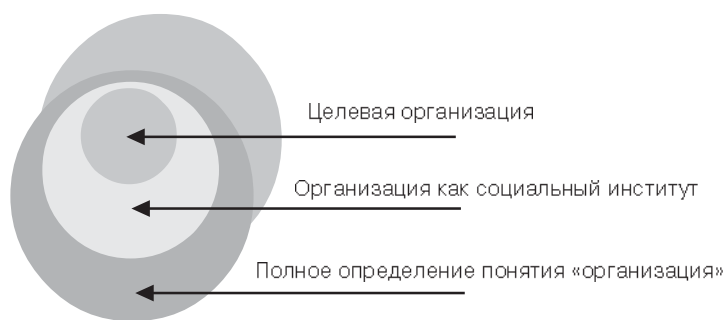


Рис. 1.1. Схематическое представление общефилософского понятия «организация»

как вообще социальный институт, а только как управляемый социальный институт или как целевая организация (рис. 1.1).

Кроме устоявшегося общего научного понятия «организация» существуют и его прикладные значения, определяемые в других терминах. Так, в экономической литературе имеется термин «предприятие», а термином «юридическое лицо» оперирует Гражданский кодекс Российской Федерации (ГК РФ).

Определения понятия «предприятие» за последние годы претерпели существенные изменения. В прежнее время в системе административно управляемой экономики собственником промышленных хозяйственных единиц, предприятий было государство, а критерием эффективности их деятельности, как правило, служили показатели использования потенциала предприятия и выполнение плановых заданий. Академик Л.И. Абалкин ранее дал следующее определение: «Социалистическое производственное предприятие есть одновременно и частичка целого (народного хозяйства), и нечто большее, чем просто частичка, а именно самостоятельная ячейка экономической жизни, закономерности и условия функционирования которой не тождественны закономерностям и условиям функционирования народного хозяйства»¹. В самом общем виде социалистическое предприятие рассматривалось как самостоятельный субъект производственных отношений. При определении социалистического предприятия исходили из следующих методологических положений²:

¹ Абалкин Л.И. Хозяйственный механизм развитого социалистического общества. — М., 1973. — С. 108—109.

² См., например: Бачурин А.В. Рынок и подъем экономики России. — М., 1996. — С. 113.

- общество авансирует часть совокупного труда для производительного потребления в форме производственных фондов;
- целевой функцией этого авансирования являются создание продукта, в том числе прибавочного, поддержание народнохозяйственных динамических пропорций, координация движения общественного труда;
- формирование и развитие производственного коллектива трудящихся осуществляются на основе отношений сотрудничества и взаимопомощи, достижения гармонии общественных, коллективных и индивидуальных интересов трудящихся.

Понятие «предприятие» в советской экономической литературе являлось достаточно полным и валидным и служило довольно точным инструментом научного анализа хозяйственной единицы в системе административно-управляемой экономики. Изменение экономической системы и, соответственно, изменение юридического и экономического лексикона повлияло и на изменение научного понятийного аппарата исследования.

В соответствии с формулировкой, данной в ГК РФ (ст. 132), «предприятием как объектом прав признается имущественный комплекс, используемый для осуществления предпринимательской деятельности»¹. Это узко юридическое определение не рассматривает социально-экономическую роль предприятия, его миссию, характер решения производственных задач и удовлетворения социальных потребностей и требует уточнения с точки зрения экономической науки.

Существующие в современной экономической литературе определения предприятия характеризуются двумя подходами:

- 1) полное совпадение объемов понятий «предприятие» и «социальная целевая организация»;
- 2) рассмотрение предприятия как вида социальной целевой организации, функционирующей для производства необходимой обществу продукции (работ, услуг и т.п.).

Первый подход — это дань привычной экономической терминологии. Так, по мнению А.Н. Петрова, «предприятие — основное звено единого народнохозяйственного комплекса. На уровне предприятия непосредственно реализуется связь работника со средствами производства, происходит соединение вещественного и личного факторов производства. Здесь происходит взаимное обогащение и перераспределение производительных сил и производственных отношений, и проявляется истинное положение каждого работника через его отношение к средствам производства и самому труду. Все остальные звенья экономики — отраслевые, территориальные

¹ Гражданский кодекс Российской Федерации. — СПб., 2004. — Ч. 1. — Ст. 132.

и народнохозяйственные комплексы — представляют собой определенное сочетание, комбинацию предприятий и в этом смысле вторичны по отношению к основному первичному звену»¹.

Второй подход характеризует специфику использования понятия предприятия в современных условиях. Большое внимание изучению сущности и основных признаков предприятия уделил проф. А.И. Татаркин, который дал его сущностное определение: «...под предприятием понимается коллектив работников, созданный по принципу производственного и социально-экономического единства для производства необходимой обществу продукции (работ, услуг)»². Производственный характер предприятия подчеркнут и в современных изданиях, где указывается, что предприятие — это «...обособленная специализированная единица, основой которой является профессионально организованный трудовой коллектив, способный с помощью имеющихся в его распоряжении средств производства изготовить нужную потребителям продукцию (выполнять работы, оказывать услуги) соответствующего назначения, профиля и ассортимента»³. Согласно данному подходу имеются:

- сущностное определение предприятия — его производящий характер;
- важнейшая составляющая предприятия — коллектив работников, реализующих в единстве социальные и экономические цели.

Согласно *первому* подходу термин «предприятие» используется как синоним «целевой организации»; согласно же *второму* подходу в общем объеме целевых организаций выделяется класс производящих организаций. Поэтому производящие организации суть предприятия. Следовательно, непроизводящие целевые организации (например, школы, вузы, органы государственной и муниципальной службы, общественные фонды, партии, церкви и т.п.) не могут называться предприятиями. Однако в ГК РФ организационно-правовая форма «предприятие» сохранена только для государственных и муниципальных предприятий⁴. В этой связи использование данного термина предполагает постоянное уточнение; о каком предприятии идет речь и в каком смысле употребляется данный термин.

¹ Петров А.Н. Методология выработки стратегии предприятия. — СПб., 1992. — С. 15.

² Татаркин А.И. Ресурсы хозрасчетного предприятия: механизмы управления. — М., 1989. — С. 16.

³ Волкова О.И., Девяткин О.В. Экономика предприятия (фирмы). — М., 2004. — С. 15.

⁴ Гражданский кодекс Российской Федерации. Ч. 1. — Ст. 48—51.

Юридическое лицо — другая понятийная характеристика целевой организации, используемая в правовой литературе: «юридическим лицом признается организация, которая имеет в собственности, хозяйственном ведении или оперативном управлении обособленное имущество и отвечает по своим обязательствам этим имуществом, может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права, нести обязанности, быть истцом и ответчиком в суде, иметь самостоятельный баланс или смету»¹. В этом определении фиксируется родовый признак: юридическое лицо — это «организация». Вместе с тем определение отвечает на вопросы, что делает организация и как регулируются внутренние и внешние отношения организации, открывая тем самым видовой признак юридического лица — организация как социальный институт, действующий целенаправленно (целевая организация).

ГК РФ² фиксирует различные организационно-правовые формы юридических лиц (табл. 1.1).

Кроме юридических лиц ГК РФ не исключает возможности возникновения организаций, не образующих юридического лица, — таковыми могут быть как коммерческие (например, частный предприниматель без образования юридического лица), так и некоммерческие организации (например, студенческое научное общество). Вместе с тем законодательство РФ, регулируя гражданскую деятельность, определяет, какие организации являются незаконными (например, незаконное предпринимательство, организованная преступная группа).

Используемые ГК РФ термины, обозначающие организационно-правовые формы, суть только номинации — сущностная характеристика раскрывается не в названиях (номинациях), а в двух ключевых основаниях: характер прав учредителей и отношение к прибыли. Другим словами, номинации организаций как юридических лиц имеют рассмотренное значение и определенную сферу применения — юридическую. Поэтому в юридическом языке не может быть общего понятия «предприятия», а может быть только конкретное понятие (например, «унитарное государственное предприятие»). Это значит, что юридический лексикон, оперируя конкретной терминологией, оставляет другим наукам общие понятия, характеризующие классы и роды.

Анализ социального развития организаций предполагает прежде всего основываться на экономической, социологической и уп-

¹ Гражданский кодекс Российской Федерации. Ст. 48.

² Там же.

Таблица 1.1

Юридические лица

Организационно- правовая форма		Характер прав учредителей	Преследующие извлечение прибыли или не имеющие такой цели
Тип	Уточняющая характеристика		
Товарищества	Хозяйственные	Обязательственные права	Коммерческие организации (преследующие извлечение прибыли в качестве основной цели своей деятельности)
Общества	Хозяйственные		
Кооперативы	Производственные		
Кооперативы	Потребительские		
Предприятия	Государственные унитарные	Право собственности или иное вещное право	Некоммерческие организации (не имеющие извлечение прибыли в качестве такой цели и не распределяющие полученную прибыль между участниками)
Предприятия	Муниципальные унитарные		
Предприятия	Дочерние	Не имеют имущественных прав	Коммерческие и некоммерческие организации
Учреждения	Финансируемые собственником		
Организации	Общественные		
Организации	Религиозные		
Объединения	Общественные		
Объединения	Религиозные		
Фонды	Благотворительные и иные		
Объединения	Юридических лиц		
	Благотворительные и иные		

руководящих наук при четком понимании значений юридического лексикона. В этой связи рассматриваться будут только целевые организации (т.е. организации, понимаемые как социальный институт, деятельность которых ориентирована целями). Целевые организации представляются прежде всего классом «предприятия». Между тем понятие «предприятие» не описывает иных видов целевых организаций, к которым могут быть отнесены такие, которые создаются не для целей производства и для которых такой индикатор, как прибыль, не является показательным, например объединения (людей, организаций) для осуществления совместных интересов (например, религиозных, просветительских, политических и др.). Организация как объединение в традиции русского языка именуется сообществом¹. Вместе с тем могут существовать организации, созданные для выполнения определенных функций и достижения заданных им целей. Таким организациям может быть придано имущество, и они могут финансироваться учредителями, основателями. В ГК РФ такие организации называются учреждениями², что соответствует и использованию данного термина в русском языке.

Итак, исходя из анализа понятий, зафиксируем значение термина «организация», который будет использоваться в этой книге. Организация понимается как целевая организация, относимая к роду «социальный институт». Существует три типа целевых организаций:

- предприятие;
- сообщество;
- учреждение.

Предприятие — организация, производящая востребованные обществом товары и услуги; субстратом предприятия являются человеческие (трудовой коллектив) и имущественные (имущественный комплекс) ресурсы, или производительные силы; внешним экономическим индикатором эффективности предприятия является прибыль. В юридических терминах к классу «предприятия» могут быть

¹ *Сообщество* — объединение людей, имеющих общие цели. — См., например: Толковый словарь русского языка / Под ред. С.И. Ожегова, Н.Ю. Шведовой. — М., 2001.

² *Учреждение* — организация, ведающая какой-либо отраслью работы, деятельности, например государственное учреждение, научное учреждение, детские учреждения (ясли, сады, санатории, интернаты). — Толковый словарь русского языка / Под ред. С.И. Ожегова, Н.Ю. Шведовой. — С. 777. *Учреждение* — организация, созданная собственниками для осуществления управленческих, социально-культурных или иных функций некоммерческого характера и финансируемая ими полностью или частично. По своим обязательствам учреждение отвечает находящимися в его распоряжении денежными средствами, а при их недостаточности субсидиарную ответственность несет собственник имущества. — Гражданский кодекс Российской Федерации. Ст. 120.

отнесены все коммерческие организации, имеющие статус юридического лица (хозяйственные товарищества и общества, производственные кооперативы, государственные и муниципальные унитарные предприятия, объединения юридических лиц), а также созданные частными предпринимателями организации без образования юридического лица.

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

Учреждения создаются для реализации заданных им функций и целей (но не для извлечения прибыли). Основатели могут наделить учреждение имуществом и осуществлять его финансирование. Юридическое понятие «учреждение» полностью совпадает с социально-экономическим понятием.

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

Понятие «организация» как общее понятие и как объект управления социальным развитием представлено на рис. 1.1.

В дальнейшем термин «организация» будет использоваться в значении «целевая организация», т.е. будет служить термином для общего обозначения предприятия, сообщества и учреждения. В тех случаях, когда речь будет идти исключительно об организациях, индикатором эффективности которых является прибыль, будет использоваться термин «предприятие» (в качестве синонимов могут быть использованы термины «фирма», «компания», «корпорация» в соответствии с традицией употребления этих слов в русском языке).

Генеральная цель любой организации — достижение результатов, заданных характером и родом деятельности; обычно это либо расширение, либо удержание своих позиций на рынке или в профессиональной сфере.

Например, если организация продает компьютеры, то, соответственно, ее целью является либо расширение, либо удержание своих позиций на рынке компьютеров. Если организация занята воспитанием детей, то ее цель — либо поддержание существующего уровня качества воспитания, либо его совершенствование.

Ни для одной организации социальная деятельность не может быть главной, а тем более определяющей. Попытки в XIX в.

Правовые определения организации	Юридические лица		Предприятия	Социально-экономические определения организации		Целевая организация (управленческое понятие)	Целевая организация (управленческое понятие)	Целевая организация	Нецелевая организация	Организация как упорядоченный объект	Организация как процесс упорядочивания
	Незаконные организации		Незаконные предпринимательские организации; организованные преступные группы	Товарищества хозяйственные; общества хозяйственные; кооперативы производственные; предприятия государственные унитарные; предприятия муниципальные унитарные; объединения юридических лиц	Кооперативы потребительские; объединения юридических лиц благотворительные и иные; организации и объединения общественные и религиозные; фонды благотворительные и иные						
	Незаконные организации		Частный предприниматель без регистрации юридического лица	Объединения юридических лиц благотворительные и иные; организации и объединения общественные и религиозные; фонды благотворительные и иные		Сообщества	Юридические лица				
	Незаконные организации		Объединения юридических лиц; организации, объединения, фонды общественные и религиозные								

Общий объем понятия «организация»



«Целевая организация» — объект исследования дисциплины «Управление социальным развитием»

Рис. 1.2. Структура понятия «организация»

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

Исходя из этого расширим первоначальное определение: **социальная деятельность организации** может быть реализована в двух аспектах. Прежде всего это адекватное реагирование на *внешние социальные условия (или факторы внешней социальной среды)*, к которым относятся:

- конъюнктура рынка труда;
- характер и интенсивность профсоюзного движения;
- социальная политика государства (система государственного обеспечения, правового регулирования и т.п.);
- общие мировые тенденции.

Внешние социальные условия исследованы и описаны специалистами Института экономики РАН¹ и включают все отношения между людьми и группами людей в сфере жизнедеятельности общества, воспроизводства индивида и потребления материальных и духовных благ. При этом наряду с экономическими стимулами и интересами существуют внеэкономические, связанные с многообразными духовно-нравственными, национально-психологическими, культурными и другими особенностями. Социальные факторы оказывают влияние в целом на экономическую систему через социальную организацию общества и человеческий капитал. Уровень социальной организации определяется на основе качественной оценки функционирования системы социальных институтов, характера социальной мобильности, мотиваций и интересов. Тем или иным типам социальной организации соответствуют определенные экономические модели. Существует широкий спектр причин, определяющих способность людей к реформированию и опирающих-

¹ Социальные приоритеты и механизмы экономических преобразований в России: Докл. ИЭ РАН // Вопросы экономики. — 1998. — № 6. — С. 15.

ся на основные представления людей, заложенные в их сознании культурой, религией, социально-психологическими стереотипами. Социальные факторы — элементы невещественного богатства общества — формируют человеческий капитал, который характеризуется уровнем интеллектуального и духовного развития, квалификации, инновационными способностями, профессиональным мастерством и добросовестностью, приобретаемыми в процессе воспитания, образования и трудовой деятельности. Эта группа факторов наиболее полно раскрывается, в частности, в деятельности организаций.

Особенность современного периода — потребность экономики в реализации в массовом масштабе творческой индивидуальности работников, способных к созданию инноваций и принятию инновационных решений в различных сферах деятельности. Не случайно в промышленно развитых странах накопление человеческого капитала в конце XX в. в 3—4 раза превысило накопление материально-вещественной форме, значительно возросли расходы на строительство новых музеев, библиотек, театров, спортивных сооружений.

Так, в США за последние 25 лет посещаемость музеев возросла в 2,5 раза — более 500 млн человек в год. В Японии с 1960 г. построено более 200 новых музеев. В Великобритании ежегодно открывается около 18 новых музеев, сфера культуры и искусства приносит больше дохода, чем автомобильная промышленность¹. Значительна роль и промышленных предприятий Запада в развитии объектов социальной инфраструктуры. Например, вложения британских корпораций в искусство возросли с 1,08 млн дол. в 1976 г. до 46,8 млн дол. в 2000 г. Американская компания *IBM* вкладывает средства в развитие 2500 учреждений искусства во всем мире². Возросшая роль высококвалифицированной рабочей силы в экономике вызвала опережающий рост вложений в человека по сравнению с вложениями в вещественные элементы производства. Известные американские экономисты С. Боулс, Д. Гордон и Т. Уайскопф еще в конце 70-х гг. писали: «Основными факторами производства выступают устремления, ориентация, симпатии людей, их готовность добровольно выполнять работу»³.

Организация может реагировать или не реагировать на факторы среды, но исключить их влияние не может.

¹ Хан Д. Планирование и контроль: концепция контролинга. — М., 1997. — С. 27.

² Инновационные подходы в науке: теоретические и методологические проблемы социогуманитарного познания: Сб. ст. / Отв. ред. Ю.Г. Волков. — Ростов н/Д, 1995. — С. 25.

³ Тощенко Ж.Т. Социальные резервы труда. — М., 1989. — С. 175.

Например, организация может платить работнику заработную плату ниже сложившейся цены оплаты за данную работу на рынке труда, но последствия этого обязательно на ней скажутся.

Другой аспект социальной деятельности организации — это *внутренние социальные условия* самой организации:

- использование рабочей силы (условия организации труда, профессиональной квалификации);
- воспроизводство рабочей силы (условия жизни, быта, досуга, условия изменения профессиональной компетентности, ротация кадров и т.п.).

Таким образом, с точки зрения полного и валидного определения *социальная деятельность организации* — это деятельность, направленная на развитие и совершенствование условий использования и воспроизводства человеческого капитала. Социальная деятельность — это изменение организацией социальных условий своего персонала. При этом организация может изменять эти условия спонтанно или целенаправленно; и спонтанное, и целенаправленное реагирование может оказаться адекватным или неадекватным.

Пример спонтанного реагирования. Организация — аппарат исполнительной власти одного из субъектов Федерации России. Персонал — государственные служащие аппарата исполнительной власти. Численность служащих — 403 человека. Во вновь избранном органе законодательной власти стал активно муссироваться вопрос о сокращении аппарата исполнительной власти, что явилось внешним фактором, повлиявшим на спонтанное реагирование рассматриваемой организации. В период обсуждения данного вопроса (четыре месяца) численность штатных единиц организации возросла и появилась 121 новая штатная единица. По завершении обсуждения вопроса законодательной властью было принято решение сократить штат организации на 15%, или сократить 60 штатных единиц. Они были сокращены из 121 новой единицы, но никто из служащих не был сокращен. Таким образом, из новых штатных единиц осталось 61. Эти штатные места были заполнены вновь принятым персоналом. В результате если до того как был поднят вопрос о сокращении аппарата исполнительной власти его численность составляла 403 человека, то после принятия решения о «сокращении» штата, как это ни кажется на первый взгляд парадоксальным, численный состав служащих увеличился и составил 464 человека.

Социальный фактор угрозы сокращения штатов оказался фактором роста численности персонала организации. Данный пример является и прекрасной иллюстрацией к законам Паркинсона: «1) Чиновник множит подчиненных, но не соперников; 2) Чиновники работают друг на друга»¹. Спонтанное реагирование организации на влияние внешних социальных

¹ Паркинсон С. Законы Паркинсона. — М., 2002. — С. 6.

условий может быть, как уже говорилось, адекватным и неадекватным, может давать положительный или отрицательный эффект. В любом случае результат реагирования будет неожиданным, т.е. нецеленаправленным.

Пример целенаправленного неадекватного реагирования. Организация — автотранспортное предприятие; персонал — водители грузовых автомобилей. С целью снижения убытков, приносимых расхищением водителями горюче-смазочных материалов, администрация организации установила вознаграждение для информаторов, сообщающих о расхищениях. Результатом стало увеличение убытков от расхищения и рост напряженности в коллективе². Это явление может быть охарактеризовано емким афоризмом В.С. Черномырдина: «Хотели как лучше, а получилось как всегда».

В целом социальные условия — это не что иное, как **социальная среда**, оказывающая влияние на функционирование организации, а **социальная деятельность** — это реагирование организации на влияние социальной среды, важнейшим способом реагирования является управление социальным развитием, которое направлено на создание социальных условий профессионального развития персонала, что включает в себя:

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

Контрольные вопросы

1. Что является объектом, предметом и целью изучения дисциплины «Управление социальным развитием организации»?
2. Каков общенаучный смысл понятия «организация»?
3. В чем специфическое отличие юридического и социально-экономического понимания целевой организации?
4. Чем характеризуются понятия «предприятие», «сообщество», «учреждение»?
5. Что является внешними и внутренними социальными условиями организации?
6. На что направлена социальная деятельность организации?

¹ Подробный анализ данного феномена рассмотрен в статье: *Захаров Н.Л.* Воровство и льготы в структуре трудового поведения // Социс. — 2001. — № 6. — С. 67—72.

Литература

1. *Ворожейкин И.Е.* Управление социальным развитием организации.— М.: ИНФРА-М, 2001.
2. Гражданский кодекс Российской Федерации.— СПб.: Питер, 2004.— С. 81.
3. *Кузнецов А.Л.* Социальные стратегии предприятия.— Ижевск: Изд-во ИжГТУ, 2000.
4. *Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента.— М.: Дело, 1992.
5. *Мильнер Б.З.* Теория организации: Учебник.— М.: ИНФРА-М, 2002.
6. *Пригожин А.И.* Современная социология организаций.— М.: Интерпакс, 1995.
7. Российская социологическая энциклопедия / Под общ. ред. акад. РАН Г.В. Осипова.— М.: НОРМА—ИНФРА, 1998.
8. Труд и социальное развитие: Словарь / Под ред. Е.С. Строева.— М.: ИНФРА-М, 2001.
9. Управление человеческими ресурсами / Под. ред. М. Пула, М. Уорнера.— СПб.: Питер, 2002.
10. *Волкова О.И., Девяткин О.В.* Экономика предприятия (фирмы).— М.: ИНФРА-М, 2004.

Тема 2

МАКРОСОЦИАЛЬНАЯ СРЕДА

Макросоциальные процессы — Капитализм и посткапитализм — Кейнсианство и институализм — Социализм и постсоциализм — Конвергенция и глобализация — Тенденции развития постиндустриальных обществ — Трансформация социально-экономических систем — Трансформационные процессы в России

Сложные процессы, происходящие в мире и в нашей стране, оказывают макросоциальное влияние на функционирование организаций. Изменяющийся мир принуждает изменяться и отдельные организации. В этой связи необходимо дать краткую характеристику динамики **макросоциальных процессов**.

Рассмотрим общую схему макросоциальных процессов во временном континууме на примере двух цивилизаций — России и Запада. Сложившаяся на сегодняшний день теория развития общества включает в себя три основных этапа: традиционное, индустриальное и информационные общества (табл. 2.1). Динамика индустриального общества достаточно подробно исследована; выработана концепция У. Ростоу «Стадии экономического роста»¹.

¹ Американским ученым У. Ростоу в начале 60-х гг. была разработана концепция «пяти стадий роста», признаваемая, но не бесспорная и используемая в настоящее время. Первая стадия — традиционное общество (сельское хозяйство, рутинная техника, землевладение, земельная рента); вторая стадия — переходное общество, период создания предпосылок «сдвига» (*take-off*): увеличение капиталовложений в расчете на душу населения, рост производительности сельского хозяйства, появление «предпринимателей»; третья стадия — «сдвиг», промышленная революция, накопление капитала, быстрый рост промышленности, радикальная смена методов производства (по У. Ростоу, на этой стадии Англия находилась в конце XVIII в., Франция и США — в середине XIX в., Германия — во второй половине XIX в., Россия — в 1890—1914 гг., Индия и Китай — в начале 50-х гг. XX в.); четвертая стадия — «зрелость» индустриального общества: бурное развитие промышленности, возникновение новых отраслей производства, увеличение доли квалифицированного труда; пятая стадия — эра «массового потребления», основными проблемами общества становятся проблемы потребления, а не производства, основными отраслями промышленности — сфера услуг и производства товаров массового потребления, а не традиционные отрасли. См.: *Rostow W. The Stage Of Economic Growth. Camb., 1960.*

Таблица 2.1

«Стадии роста» России и Запада²⁵

Этап	Стадии роста			Россия			Запад		
	Период	Вехи	Социальная система	Период	Вехи	Социальная система	Период	Вехи	Социальная система
Традиционное общество	XVII в. Кризис традиционного общества (конец I стадии по У. Ростоу)	1686 г. раскол русской церкви	Московский-русская модель	Рубеж XV—XVI вв.	1517 г. — начало Реформации	Феодализм ²			
	XVIII в. — середина XIX в. Посттрадиционное общество (II стадии роста)	Реформа 1861 г.	Российская империя (освоение Евразии, элементы индустриализма)	XVI—XVIII вв.	1789 г. — Великая французская революция	Западные империи (Великие морские открытия, элементы индустриализма)			
Индустриальное общество	Конец XIX — начало XX в. Индустриальная революция (III стадия)	XIV съезд ВКП(б)	Выравнивание индустриальной модели	XIX в. Сер. XIX — сер. XX в.	Серия научно-промышленных открытий сер. XIX в.	Формирование капиталистической индустриальной модели			
	30—60-е гг. (IV стадия) Индустриальный рост	Полет Ю. А. Гагарина	Социализм	70-е гг.	1969 г. — Н. Армстронг высаживается на Луну	Капитализм			
Информационное общество	60-е гг. — 1991 г. Кризис индустриального общества (V стадия)	Развал СССР	«Развитой социализм» (или «Застой» и «Перестройка»)	70-е гг.	Хиппи, нефтяной кризис, поражение во Вьетнаме	Капиталистическое общество массового потребления			
	По сей день Постиндустриальное общество	—	Постсоциализм (конвергенция капитализма)	Рубеж XX/XXI вв.	Хельсинское соглашение — начало разрядки	Посткапитализм (конвергенция социализма)			
	Информационная революция	—	—	—	1991 г. — возникновение общедоступного Интернета	Глобализация			

¹ Таблица построена на основе следующих источников: Захаров Н.Л. Социальные регуляторы деятельности российского государственного служащего. — М., 2002; Шахназаров С. История развития общества: русский путь // Общество и экономика. — 2000. — № 2—4.

² В современной исторической науке феодализм анализируется как социальная система, которая существовала только в Западной и Центральной Европе в эпоху средневековья, хотя отдельные черты феодализма можно обнаружить и в других регионах мира, и в разные эпохи. — См., например: Феодализм // Большая энциклопедия Кирилла и Мефодия. 5-е изд. (2СД). — М., 2001.

На основе современных исследований можно утверждать:

- *традиционное общество* представлено множеством различных цивилизаций (или культур) по причине того, что отдельная такая цивилизация в значительной мере зависит от географической среды своего обитания в силу наличия в своем распоряжении рутинных технических средств труда;
- *индустриальное общество* имеет две основные полюсные модели — капитализм и социализм;
- формирующееся *информационное общество*, по всей видимости, будет представлено единой глобальной моделью.

Возникшее на рубеже XIX—XX вв. индустриальное общество имело две основные экономические системы — капиталистическую и социалистическую.

Капиталистическая модель сформировалась в странах, где имелись благоприятные климатические условия (что предполагало использование меньшего количества энергетических ресурсов), сырьевые колонии в разных частях планеты (открывающие доступ к разнообразным сырьевым ресурсам), незамерзающие порты в метрополиях и устойчивые внутренние коммуникации (что обеспечивало получение и использование большого количества разнообразных сырьевых ресурсов), высокая плотность населения (т.е. избыток трудовых человеческих ресурсов).

Избыток ресурсов обеспечил возможность формирования свободного рынка и конкуренции. В этих условиях практически отсутствует и необходимость, и возможность государственного вмешательства во внутреннюю экономику как в форме командного управления, так и в виде нормативного регулирования. Государство если и участвует в экономической деятельности, то, скорее, как один из многочисленных субъектов — возможно, самый крупный, но равноправный с другими. В этих условиях господствующей формой собственности является частная собственность отдельных экономических субъектов. Либеральный рынок в условиях доступных ресурсов сам является естественной самоорганизующейся системой, не нуждающейся в целенаправленном управлении.

Данные условия стали благоприятной основой устойчивого технического роста. Но они же привели к цикличности функционирования экономической системы, кризисам перепроизводства и росту напряженности между трудом и капиталом; господство монополий на рынке усиливало кризис перепроизводства. С целью недопущения разрушительных кризисов и большого роста безработицы капиталистические государства стали принимать антимонопольные законы, ограничивающие отрицательное воздействие кризисов на развитие экономики, начали прилагать усилия к созданию устойчиво действующих корпораций и введению правового и эконо-

мического регулирования производства, а соответственно, совокупного спроса и совокупного предложения товаров: «Возросла роль государственных программ по увеличению рабочих мест и сокращению безработицы. Тем самым постепенно изменялась экономическая, или хозяйственная, система капитализма. На смену «чистому капитализму» с «чистой рыночной системой» во многих странах приходил «смешанный капитализм» со «смешанной рыночной системой» и высокоразвитой индустриальной экономикой»¹.

Идеи государственного управления экономикой составили основу кейнсианского подхода². Дж.М. Кейнс утверждал, что конечной задачей является выбор тех переменных, которые могут находиться под сознательным контролем или управлением центральной власти в той реальной системе, в которой мы живем³. Согласно принципам кейнсианства макроэкономическое регулирование основывается на трех позициях:

- динамика производства зависит от такого важнейшего фактора, как дефицит;
- главным ориентиром финансовой политики государства является отказ от идеи сбалансированности бюджета;
- кредитно-денежная политика — инструмент министерства финансов.

Согласно этому подходу правительство не должно ориентироваться на сбалансированный бюджет, так как функционирующие в экономике «встроенные стабилизаторы» (например, прогрессивная система налогообложения, социальные выплаты) оказывают влияние на спрос. Поэтому размер совокупного спроса способен автоматически сжиматься и расширяться в зависимости от фазы экономического цикла в направлении, противоположном конъюнктуре. Таким образом, стимулом трансформации хозяйственной системы является неполное использование ресурсов (неполная занятость), иными словами, стимулами являются состояние депрессии и необходимость выхода из нее. На практике использование кейнсианского подхода в государственном регулировании экономики приводило к нарастанию бюджетных дефицитов, увеличению задолженности государства.

Институциональный подход расширяет перечень факторов хозяйственной трансформации, включая в них все движущие силы общественной эволюции и делая особый упор на разнообразные цен-

¹ Бачурин А. В. Экономический кризис в России: причины и уроки. — М., 2000. — С. 149.

² Осадчая И. М. Кейнсианство // Большая энциклопедия Кирилла и Мефодия. — М., 2001.

³ Кейнс Дж. Общая теория занятости, процента и денег. — М., 1978.

тры власти и влияния. «Институционалисты» (Берли, Минз, Уилкоккс, Гэлбрайт, Чемберлин и др.) рассматривали проблемы монополизации и монополистического влияния на экономику и разработали теорию социального контроля над экономикой, подчинения ее общественным интересам, согласно которой предлагается ограничить приток ресурсов в реальный сектор (особенно ВПК), регулируя с помощью налогов и штрафов производство, установить социальный приоритет в расходовании государственных средств. Значительное место в работах представителей этого направления занимает проблема трансформации капиталистического общества под влиянием технических и технологических сдвигов в посткапиталистическое, постиндустриальное, обнаруживая противоречия, возникающие в процессе трансформации: с одной стороны, — расширение возможностей, предоставляемых техническим прогрессом, а с другой стороны — ухудшение экономических условий. Отсюда необходимость государственного контроля над процессом трансформации, идея реформирования капитализма с элементами планирования.

Институциональная идея государственного регулирования в отличие от кейнсианской политики стабилизации основывается на принципе «роста качества жизни» — понятии, являющемся ключевым ориентиром государственного регулирования. Содержательно же это понятие описывается двумя основными параметрами¹:

- совокупность условий, влияющих на комплексную характеристику социального здоровья (т.е. здоровья и отдельного человека, и общества);
- соответствие социальной среды установкам и ожиданиям индивидов, включенных в эту среду.

Институционалисты полагают, что государство должно прямо и косвенно оказывать влияние на экономику, ориентируя ее на рост качества жизни. Государственное регулирование нацелено на развитие комплекса товаров и услуг, «неинтересных» для бизнеса, производство которых может стимулировать и обеспечить только государство.

Кейнсианский и институциональный подходы рассматривают трансформационные процессы с точки зрения динамики **посткапиталистического общества**, т.е. общества, в котором наблюдается изменение рынка от либерального к регулируемому. Поскольку в России имеет место обратная динамика — от жестко административ-

¹ Труд и социальное развитие: Словарь. — С. 75.

ного управления экономическими процессами к либерализации рынка, — рассмотренные подходы, являющиеся в целом значимыми, имеют ограничения.

В середине XX в. обозначилась явная необходимость участия государства в регулировании экономики, а также в выработке и проведении социальной политики как инструмента снятия напряжения между трудом и капиталом. Возникновение данной тенденции свидетельствует о размывании «чистого» капитализма. Данная тенденция — свидетельство того, что капитализм достиг своего позднего состояния, т.е. состояния позднего капитализма, или посткапитализма.

Социалистическая модель хозяйствования сформировалась в тех странах, где географические и геополитические условия были препятствием для развития индустриализма — это неустойчивый климат, сложный ландшафт, подверженность природным катаклизмам (что требует использования большого количества энергетических ресурсов); незначительное число сырьевых колоний, малочисленные незамерзающие морские порты, протяженные коммуникации суши, имеющие низкую пропускную способность (отсюда ограниченность сырьевых ресурсов), неоптимальная плотность населения (либо недостаток, либо, наоборот, переизбыток человеческих ресурсов).

Недостаток ресурсов не способствует формированию свободного рынка, а значит, ведет к монополистической экономике и в своем естественном развитии превращается в государственный монополизм. Само государство становится либо единственным, либо подавляющим экономическим субъектом-собственником. Весь этот комплекс условий препятствует техническому развитию. В ответ на это государственный субъект вынужден мобилизовывать экономические усилия, что приводит в экономике к ограничению возможностей функционирования либерального рынка и формированию системы административного регулирования экономических ресурсов.

Из трех видов ресурсов, необходимых для функционирования индустриального общества, один является, хотя и недостаточным, но в полной мере восстанавливаемым и управляемым — это человеческие ресурсы. Поэтому важнейшим инструментом государственного управления для социалистических стран становится социальная политика.

Социальная политика, осуществляемая социалистическими странами, способствует мобилизации человеческих ресурсов, что, с одной стороны, дает человеку минимум социальных гарантий, не-

обходимых для осуществления производственной деятельности, а с другой — лишает его гуманитарных гарантий, обеспечивающих его самореализацию как свободной личности.

Геополитические условия вынуждают социалистические государства стремиться к первенству на мировой политической и экономической арене, а значит, им в большей мере требуется мобилизация человеческих ресурсов, что с необходимостью ведет к усилению эксплуатации работников (от низшего до высшего квалификационного уровня). Результатом такой эксплуатации являются высокие научно-технические достижения в ряде областей, на которые нацелена деятельность государственного субъекта, и отставание в других областях. Иными словами, научно-техническое развитие становится некомплексным, бессистемным и зависимым от воли государственного субъекта, а не от естественных социально-экономических условий. По этой причине снижается роль естественных саморегулирующих социально-экономических факторов, возрастает роль государственного субъекта в управлении, и одновременно возрастает цена человеческой ошибки.

Труднодоступность сырьевых ресурсов и неустойчивость научно-технического развития влияют на эффективность функционирования экономической системы, что ведет к низкому благосостоянию населения, снижению экономической активности организаций и угасанию мотивированности персонала.

Нарастающее экономическое отставание социалистических стран с необходимостью требует либерализации рынка, т.е. снижения роли государства в управлении экономикой, и детотализации личности — освобождения ее от политического диктата и идеологического давления. Возникновение данной тенденции свидетельствует, что социализм достиг пределов своего развития и превратился в поздний социализм, или **постсоциализм**.

Индустриальное общество (и капиталистическое, и социалистическое), дав толчок небывалому за всю историю человечества научно-техническому развитию, сформировало новые условия производительной деятельности человека:

1) изменился характер взаимосвязи в системе «работник — орудие труда (техническое средство)».

В настоящее время квалифицированность работника зависит не от навыков использования определенного набора технических средств, а от умений использовать свои навыки для создания новых технических средств, т.е. современный человек не приспосабливается к имеющимся орудиям труда, а постоянно создает новые, приспособляя их к характеру своей деятельности;

2) произошла дифференциация труда и эволюция системы организации трудовых взаимосвязей.

Первые цивилизации стали возможными в результате возникновения вертикальной дифференциации труда и организации иерархической системы управления трудом. В дальнейшем индустриальное общество сделало значительный шаг вперед благодаря возникновению горизонтальной дифференциации и организации труда по принципу «конвейера». В настоящее время на основе сложившейся системы организации труда возникают новые вариации, связанные с матричными и проективными формами;

3) изменились содержание и структура этических ценностей и норм.

В традиционном обществе (предшествующем индустриальному) генеральной ценностью являлось *смирение*, для которого были характерны такие установки, как: «неси свой крест» и «не собирай сокровищ на земле». В индустриальном обществе главной мотивирующей ценностью становится *достижение* (или производительность). В настоящее время на первое место выходит ценность *качества* (или высокие стандарты деятельности; видимо, эта ценность и станет ведущей в будущем).

Современные мировые процессы имеют следующие особенности: конвергенция экономических систем, глобализация, трансформация индустриального общества, возникновение предпосылок либо для возникновения нового информационного общества, либо для отката человечества назад.

В настоящее время происходит исчезновение таких «чистых» социально-экономических форм, как социализм и капитализм; этот процесс имеет название **конвергенция**.

На данную тенденцию в 60-е гг. XX в. обратил внимание Дж. Гэлбрайт, который, в частности, отмечал в своих трудах: «Размышляя о будущем, мы выявили бы также важное значение тенденции к конвергенции индустриальных обществ, как бы ни были различны их национальные или идеологические притязания. Мы имеем в виду конвергенцию, обусловленную приблизительно сходной системой планирования и организации»¹.

Экономика как хозяйственная система обладает большой степенью неопределенности, поскольку относится к классу больших и сложных систем. Речь идет не просто о большом количестве элементов и связей между ними, а по существу о неограниченном количестве потенциально возможных связей между элементами. Второй важной особенностью хозяйственных систем является наличие

¹ Гэлбрайт Дж. Новое индустриальное общество. — М., 1969. — С. 463.

в каждом элементе человека как управляющей подсистемы. Это означает, что как эффективность функционирования каждого элемента системы, так и выбор реально установленных связей из набора потенциально возможных не могут быть полностью и однозначно определены из единого центра.

Особенности хозяйственных систем как систем с большой степенью неопределенности имеют и положительные, и отрицательные стороны. Главной положительной чертой хозяйственной системы является ее неограниченная способность к выживанию, перестройке своих связей, переходу от одного качества функционирования к другому; иными словами экономика является саморазвивающейся и самообучающейся системой, способной создавать новые элементы, а также новые связи между ними.

Одной из основных проблем функционирования хозяйственных систем является сложность управления ими. В соответствии с законом необходимого разнообразия Эшби, «управление системой возможно только в том случае, если разнообразие возможностей управляющей подсистемы по крайней мере не меньше разнообразия ситуаций в управляемой подсистеме путем уменьшения числа элементов и набора потенциально возможных связей. С кибернетической точки зрения планирование можно определить как управляющее воздействие, направленное на ограничение деятельности системы в рамках заранее выбранной траектории движения»¹. Исходя из этого разнообразие планирующего органа должно быть не менее разнообразия хозяйственной системы. Очевидно, что применительно к народному хозяйству в целом это, конечно, невозможно. Командно-административная система пыталась ограничить как число элементов хозяйства, что явилось одним из факторов чрезмерной концентрации и специализации нашей экономики, причинной монополизации производства, так и число связей между элементами (достаточно усеченная номенклатура выпуска продукции, фондируемое снабжение и т.д.). Однако даже такое упрощенное описание системы показало безрезультатность и невозможность управлять экономикой из единого центра. Сложность хозяйства выросла настолько, что управляющая подсистема оказалась не в состоянии контролировать его функционирование.

При нарастании сложности, новизны и размеров экономических параметров экономической системы наступает порог, за которым управление из единого центра становится невозможным. В этом случае единственным средством развития экономики в направлении удовлетворения потребностей общества является наличие некоего регулятора, позволяющего самостоятельно настраивать

¹ Эшби У. Введение в кибернетику. — М., 1959. — С. 6.

систему, т.е. создавать необходимые элементы и связи между ними. Таким автоматическим регулятором и может стать рынок, на котором сталкиваются потребности в форме спроса и товары (услуги) в форме предложения. Однако эффективность данного автоматического регулятора (рынка) может быть различной. Стихийный рынок не является эффективным, так как элементы системы затрачивают слишком много времени на поиски связей между собой, и такой спонтанный поиск не всегда приводит к рациональному и эффективному выбору. Более того, инерционность хозяйственной системы приводит к тому, что полное соответствие между спросом и предложением выступает как одномоментный акт, а разрыв между ними (деловая флуктуация) может достигать существенных размеров. Вследствие этого рыночная экономика развивается по так называемым циклам деловой активности: дно экономического цикла, расширение производства, пик, а затем спад деловой активности. В этих условиях государственный субъект стремится к тому, чтобы глубина деловых флуктуаций была минимальной, а длина стадии расширения производства — наоборот, максимальной. Для этого вводятся элементы регулирования рынка, строится специальный механизм по его комплексному обслуживанию — рыночная инфраструктура.

В целом конвергенция приобретает мировой масштаб и ведет к универсализации социальных и экономических моделей, при этом она способствует усилению кросскультурного взаимодействия и ведет к нивелированию не только социально-экономических различий, но и политических и социокультурных; данный процесс имеет название **глобализация**¹.

Глобализация есть факт, свидетельствующий о том, что индустриальное общество утратило свои классические черты и находится в состоянии **трансформации**. Тенденции в экономике для позднекапиталистических и позднесоциалистических государств имеют диаметрально противоположные направления: первым свойственно увеличение роли государства в регулировании экономики, вторым — наоборот, либерализация экономики. Современное общество, изменение (трансформация) которого носит глобальный характер (глобализация), может быть названо **позднеиндустриальным**, или **постиндустриальным**.

Итогом конвергенции, глобализации и трансформации может быть либо превращение современного постиндустриального общества в **информационное**, либо кризис постиндустриализма вследствие

¹ См., например: *Grenčíkova A. Nevyhnutnosť potreby vzdelávania pracovníkov ako dôsledok globalizácie procesov // Acta academica trenčiniensis. — Trenčín. — 2003. — № 2. — P. 34—38.*

утраты контроля над техникой, социальными, экономическими и политическими процессами, что приведет к эскалации насилия, терроризма, термоядерным конфликтам и в конце концов к откату к *доиндустриальному* состоянию общества.

Современное постиндустриальное общество — и посткапиталистическое и постсоциалистическое — нуждается в **трансформации социально-экономических систем**, их конвергенции, т.е. уподоблении; это первая предпосылка становления информационной эпохи — экономическая; вторая предпосылка — социальная, т.е. социальная политика в экономике.

Трансформационные процессы, происходящие в российской экономике, существенно повлияли на характер развития производительных сил и производственных отношений, которые наиболее ярко проявляются на первичном уровне управления — в отдельной организации.

В самом общем виде понятие «трансформационная экономика» отражает противоречивый характер социально-экономических процессов, происходящих в России, и является исходной категорией в дискуссии специалистов об особенностях изменений, наблюдающихся в нашей стране. Наиболее часто встречаются определения «переходная экономика», «экономика переходного периода», «трансформационная экономика». Подробный анализ данных понятий дан Д. Земляковым, который пишет, что *переход* (или *переходный период*) — это «...процесс социально-экономических преобразований (определенной протяженности во времени), приводящий к качественным сдвигам в исходном состоянии, к достижению нового (целевого) качественного состояния общества. Переход всегда объективно каузально обусловлен, он сопряжен с изменением самой сущности социально-экономических отношений»¹. *Трансформация*, соответственно, в отличие от перехода, — «это такая разновидность социально-экономических преобразований, которая сама по себе не ведет к качественным сдвигам в исходном состоянии, а отмечается лишь сменой формальных или количественных его признаков... Трансформация же — это смена формальных признаков социально-экономической системы без изменения типа культуры или цивилизации, способа производства или исторической стадии последнего. Иными словами, переход отражает сущностную сторону социально-экономических преобразований, а трансформация — формальную»². Таким образом, современные социально-экономи-

¹ Земляков Д. К обоснованию концептуальной модели регулирования российской экономики // РЭЖ. — 1997. — № 1. — С. 90.

² Там же. С. 90.

ческие процессы имеет смысл рассматривать как «трансформацию», происходящую в виде реформирования.

Реформа (от лат. *reforma* — преобразовываю) — это преобразование, изменение, переустройство какой-либо стороны общественной жизни, осуществляемое, как правило, с помощью новых законодательных актов. Реформа проводится «сверху» в целях совершенствования существующего строя (порядков, институтов, учреждений); формально это нововведение любого содержания, однако реформами обычно называют более или менее прогрессивное преобразование¹.

Происходящие в России реформы трансформируют прежнюю (социалистическую) экономическую систему в направлении формирования либерального рынка, который является не целью экономических реформ, а «инструментом», при помощи которого общество может достичь качественно нового состояния. Поэтому социально-экономическая трансформация в России инициирована реформами, нацеленными на создание нового хозяйственного механизма управления экономикой, представляющего собой синтез либерально-рыночных и плановых начал.

Трансформационные процессы в России характеризуются системой факторов — исходных, опосредствующих и непосредственных².

Исходные факторы:

- технический прогресс;
- изменения в обеспеченности факторами производства;
- смена потребительских предпочтений;
- вхождение в состояние хронической депрессии;
- изменение системы культурно-ценностных ориентаций.

Опосредствующие факторы — это личные интересы людей, принадлежащих к различным классам и социальным группам общества.

Непосредственные факторы трансформации — это различные общественные институты с их специфическими интересами, способные принимать решения и активно действовать на макро-, мезо- и микроэкономическом уровнях (государство, политические партии, профсоюзы, объединения предпринимателей, трудовые коллективы и т.п.).

Приведенная классификация носит условный характер, поскольку в той или иной степени все факторы могут считаться не-

¹ Труд и социальное развитие: Словарь. — С. 205.

² См., например: *Боткин О.И. и др.* Региональный аспект структурной перестройки промышленного комплекса. — Екатеринбург, 1999.

посредственными, а в зависимости от условий проявления — даже переходить из группы в группу.

Возможно и иное деление факторов трансформации — на экономические и внеэкономические: первые действуют внутри хозяйственной системы, а вторые — извне. Наконец, поскольку мы имеем дело с хозяйственной трансформацией в конкретной стране, занимающей определенное место в мировой системе, необходимо разделение факторов на национальные и внешние. Структура, уровень развития и сам характер факторов трансформации неодинаковы в разных странах, поэтому должны различаться и механизмы трансформации. При этом их действие подвержено глубокому влиянию самого объекта — трансформируемой хозяйственной системы. Последняя же, в зависимости от критериев классификации, может быть отнесена к центральной либо децентрализованной, к жесткой либо эластичной. Эластичный хозяйственный механизм поддается частичной, фрагментарной трансформации, а жесткий механизм частичную трансформацию либо отвергает, либо в результате ее разрушается.

Трансформация может быть внутрисистемной и межсистемной, обратимой и необратимой. В эластичных системах степень возможной обратимости при прочих равных условиях значительно выше, чем в жестких, а необходимость перерастания внутрисистемной трансформации в межсистемную наступает намного позднее.

Перечисленные методы классификации отражают объективные аспекты трансформации, определяющие факторы принятия хозяйственных решений их субъектами при условии, что субъекты сознают свои интересы и способны принимать адекватные решения. Тем не менее степень понимания собственных средне- и долгосрочных интересов может весьма различаться и в еще большей степени способствовать принятию оптимальных решений. С этой точки зрения целесообразно выделить трансформацию, с одной стороны, управляемую, имеющую все либо одно из таких оснований, как социально-экономическое партнерство, координация взаимодействия, программа деятельности на длительную перспективу, а с другой стороны — антагонистическую, спонтанную, находящуюся под влиянием социально-экономической конъюнктуры.

Примером управления преобразованиями и созидательной трансформации могут служить чешская и китайская постсоциалистические модели, т.е. модели стран, где динамично растут валовой внутренний продукт (ВВП) и производительность труда.

Общие результаты трансформационных преобразований в России за последние годы носят весьма противоречивый характер и могут быть оценены как с положительной, так и с отрицательной

стороны. К положительным моментам можно отнести то, что заложены правовые и институциональные основы либеральной рыночной экономики, формируются различные социально-экономические уклады, достигнуто (в значительной степени с помощью импорта) насыщение потребительского рынка, формируется рыночная инфраструктура и т.д.

Вместе с тем продолжают спад производства, снижение инвестиций и социальный кризис. Государство оказалось не в состоянии реализовать принятые на себя конституционные обязанности и нормы международного права и тем самым обеспечить социально-экономические права граждан. В течение 90-х гг. XX в. в России произошли снижение уровня жизни населения, деградация социальной сферы, падение статуса труда, образования и профессиональной квалификации. В результате возникли разочарование населения в реформах, отчуждение граждан от власти и расширение разнообразных форм социального протеста. Следствием этого явилось сужение социальной базы преобразований, что ограничило возможность государства в использовании социально-экономических механизмов регулирования рынка. По мнению проф. А.И. Татаркина, «существующий механизм может обеспечивать в лучшем случае не более чем двухпроцентный экономический рост, стагнацию уровня жизни в течение ближайшего десятилетия и повлечет за собой дальнейшее снижение роли России в мировой экономике»¹.

Кризис социального развития привел к утрате механизмов регулирования социального обеспечения и развития, что характеризуется следующими показателями²:

- *кризис условий трудовой деятельности*;
- каждый пятый житель страны получает доходы, которые не позволяют приобрести товары и услуги, включенные в состав минимальной потребительской корзины; гарантированная государством ставка оплаты труда не достигает 20% прожиточного минимума; обостряют данные проблемы задержки по выплате заработной платы;
- доля финансирования расходов от ВВП на науку, образование и здравоохранение в 3—5 раз меньше, чем в странах Запада. Следствием этого являются вынужденная коммерциализация социальной сферы, уход наиболее квалифицированных работников, слабый приток молодых и перспективных кадров;

¹ Татаркин А.И. Теоретические подходы к анализу источников экономического роста // Межрегиональная научно-практическая конференция. — Курган, 1999. — С. 33.

² Данные цитируются по: Кузнецов А.Л. Социальные стратегии предприятия. — С. 14—15.

- заработная плата составляет около 40% доходов населения и не дает возможности основной массе граждан достойно жить за счет заработка по основному месту работы;
- безработица составляет 8—10% (по методологии МОТ) трудоспособного населения;
- *нарастание социально-экономической напряженности*;
- с конца 90-х гг. увеличиваются количество, размах, продолжительность и социальная база забастовок, демонстраций и других акций;
- недоверие населения к налоговой и кредитной политике государства способствует развитию «теневой» экономики, обуславливает низкую норму сбережений в государственных и особенно негосударственных банках, «долларизацию» экономики, бегство капитала, недоверие предпринимателей к государственным финансовым инструментам;
- *демографический кризис*: по показателю продолжительности жизни Россия находится в пятом-шестом десятке стран мира. Очень высок уровень заболеваемости и инвалидности, распространяются признаки социопатии — болезни, обусловленной социальным неблагополучием, возникают эпидемии опасных инфекционных болезней, обостряется проблема социальной защиты престарелых.

Кризис социального развития оказывает серьезное влияние на существо экономического кризиса и является препятствием для дальнейших экономических преобразований. Основные ориентиры и рекомендации по преодолению кризиса социального развития определены в исследовательской программе «Социальные приоритеты и механизмы экономических преобразований в России» Института экономики РАН¹:

- «во-первых, необходима выработка стратегического курса государства, в котором благосостояние является целью экономической деятельности общества, основанного на социально ориентированной рыночной экономике, что требует:
- усиления роли государства в регулировании социально-экономических процессов и деятельности субъектов рынка;
- постепенного формирования смешанной социально ориентированной рыночной экономики;
- во-вторых, сбалансированное использование материальных и финансовых ресурсов для социальной переориентации экономики обеспечит реализацию потенциала человеческих ресурсов;»

¹ Социальные приоритеты и механизмы экономических преобразований в России // Вопросы экономики. — 1998. — № 7. — С. 30—31.

- в-третьих, дальнейшее игнорирование социальных потребностей общества приведет к тяжелым долговременным последствиям для страны».

В современных условиях ни система административного управления экономикой, ни саморегулирующая либерально-рыночная система не в состоянии эффективно справиться со всеми без исключения аспектами хозяйственной жизни.

Контрольные вопросы

1. Что такое макросоциальные процессы?
2. Какие потенциальные тенденции влияют на развитие постиндустриальных обществ?
3. Что представляет собой трансформирующаяся экономическая система?

Литература

1. *Бачурин А.В.* Экономический кризис в России: причины и уроки.— М.: Изд-во РАГС, 2000.
2. *Ворожейкин И.Е.* Управление социальным развитием организации.— М.: ИНФРА-М, 2001.
3. *Веснин В.Р.* Стратегическое управление.— М.: ИНФРА-М, 2005.
4. *Гэлбрайт Дж.* Новое индустриальное общество.— М.: Политиздат, 1969.
5. *Кузнецов А.И.* Социальные стратегии предприятия.— Ижевск: Изд-во ИжГТУ, 2000.

Тема 3

СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКАЯ СРЕДА ОРГАНИЗАЦИИ

Организация в социальной среде — Стили поведения организаций — Заинтересованные общественные группы — Концепция социальной ответственности организации — «Постсоциалистические» и «посткапиталистические» организации — Социальная подсистема организаций — Комплекс факторов в социальной среде

В настоящее время в западной управленческой науке организация рассматривается с точки зрения теорий систем и принятия решений. В соответствии с этим подходом Д. Хан определяет организацию как «целеориентированный центр действий и как социально-техническую систему, связанную с внешней средой и заинтересованными в ней группами людей»¹, подчеркивая тем самым важность учета целей и удовлетворения интересов организаций как субъектов.

Зарубежная наука уделяет огромное внимание целевым установкам организаций. Одним из первых указал на важность этих вопросов американский исследователь И. Ансофф, который представил свои выводы в виде таблицы (табл. 3.1).

В первой графе таблицы приведены общественные группы, на которые поведение организации оказывает непосредственное влияние.

Во второй графе представлены основные возможные результаты деятельности организации, в которых заинтересованы различные группы общества. При этом следует отметить два обстоятельства: во-первых, общество в промышленно развитых странах уже не столь занято вопросом экономического роста, как было в прошлом, в настоящее время имеются другие потребности, которые зачастую не согласуются с экономическим ростом; во-вторых, если владельцы акций заинтересованы в получении прибыли и росте собственности, то управляющие, как показывает зарубежный опыт, часто

¹ Хан Д. Планирование и контроль: концепция контролинга. — М., 1997. — С. 12.

имеют другие, противоположные ценности (власть, азарт игры, безопасность компании, признание заслуг). По утверждению И. Ансоффа, в некоторых наиболее экстремальных случаях сильные управляющие, например, просто «играли» со слиянием компаний, придавая очень мало значения прибыльности.

В таблице представлены пять **стилей поведения организаций**. В третьей графе приведена *предпринимательская модель*, в которой профессиональный интерес управления наряду с ростом заработка и расширением производства признается важнейшим побудительным мотивом — речь идет о стремлении управляющих некоторых организаций приспособить цели этих организаций к собственным целям. При этом предпринимательская модель, по определению, ни в коей мере не связана с удовлетворением запросов потребителей, поскольку предполагается (согласно классикам рыночной экономики), что «невидимая сила» автоматически позаботится об их нуждах.

В четвертой графе представлена *модель бережливого капитализма*, отвечающая, в первую очередь, требованиям общества о сохранении окружающей среды и, во вторую очередь — интересам кредиторов и потребителей.

В пятой графе — *филантропическая модель*, примеры которой часто встречаются в США и для которой характерно использование части полученной предпринимательскими методами прибыли на благо местной общины.

В шестой графе представлена *популистская модель*, которая отражает типичную долгосрочную стратегию американских профсоюзов, ориентирующихся на максимизацию одобрения со стороны лиц наемного труда, но также, исходя из практических соображений, придающих большое значение росту зарплаток.

В седьмой графе приведена *социалистическая модель*, представленная в последней графе таблицы, отражает устремления правительств, руководствующихся социалистической идеологией. Зачастую основной акцент делается на общее благосостояние общества, а индивидуальное благосостояние работников наемного труда занимает второе место¹.

Среди выбранных целей обычно устанавливается их приоритетность. Так, выполнение неэкономических (социальных) задач в конечном счете зависит от финансово-экономической деятельности организации и ее платежеспособности. Особенно важно это для таких организаций, как предприятия. Какие бы цели ни были добавлены в список, если предприятие не добьется адекватной прибы-

¹ Ансофф И. Стратегическое управление. — М., 1989. — С. 194.

Таблица 3.1

**Характеристика основных моделей
функционирования организаций**

Общественная группа	Ожидаемые результаты деятельности организации	Предпринимательская модель	Модель «бережливый капитализм»	Филантропическая модель	Популистская модель	Социалистическая модель
1	2	3	4	5	6	7
Общество в целом	Экономический рост	+	+	+	-	-
	Поступление налогов	-	-	-	-	+
	Уравнивание власти	-	-	-	-	+
	Уравнивание доходов	-	-	-	-	+
	Сохранение окружающей среды	-	++	-	-	+
	Сохранение природных ресурсов	-	-	-	-	+
Местная община	Благополучие общины	-	-	++	-	+
Держатели акций	Рост доходов	+	+	+	-	-
Кредиторы	Рост стоимости акций	+	+	+	-	-
Потребители	Стабильность доходов	-	++	-	-	-
	Справедливые цены	-	++	-	-	-
	Обеспечение выбора	-	++	-	-	-
	Удовлетворение нужд потребителей	-	++	-	-	-
Управляющие	Рост доходов	+	+	+	-	-
	Профессиональный интерес	+	+	+	-	-
Работники наемного труда	Занятость, уровень оплаты услуг	-	-	-	+	++
	Условия труда, удовлетворенность от работы	-	-	-	+	++

ли, его выживание будет подвергаться опасности и ни одна из других целей не сможет быть достигнута. Но справедливо и другое утверждение: если какая-либо группа людей в недостаточной степени будет заинтересована в повышении прибыльности, это может послужить серьезным препятствием для решения производственных и финансовых задач организации. Отсюда и «главная задача высшего менеджмента компании — примирение различных и отчасти противоречивых интересов»¹. Хорошо и стабильно работающая организация примиряет эти интересы без особых усилий, так как представители групп обычно не стремятся к максимальному их выражению — они просто желают получить удовлетворительную компенсацию за свое участие в деле. Но при этом их потребности растут на основе того, что было достигнуто ранее. Из этого можно сделать следующие выводы:

- во-первых, «потребности» заинтересованных групп необходимо изучать (оценивать) и стремиться их сбалансировать;
- во-вторых, для оценки тенденции изменения эти «потребности» должны быть количественно или качественно измеримы или по крайней мере должна иметься возможность сопоставления их с ранее достигнутым уровнем. Для этого необходимо использовать методики оценки состояния того или иного социально-экономического параметра и отслеживать его динамику.

Выделяются следующие **общественные группы с различными интересами** (рис. 3.1), на которые поведение организации оказывает непосредственное влияние:

- органы государственной власти — заинтересованы в поступлении отчислений и налогов в государственный бюджет и соответствующие фонды и т.д.;
- органы местного самоуправления — заинтересованы в поступлении налогов в местный бюджет, в развитии объектов социальной инфраструктуры и решении других социальных вопросов (занятость населения, экология, образование, культура, спорт, молодежная политика и т.п.);
- собственники (акционеры) — заинтересованы в увеличении стоимости акций (стоимости предприятия) и получении вознаграждения в виде дивидендов и т.д.;
- руководители (управляющие) — заинтересованы в денежном вознаграждении, престиже, власти и т.д.;
- наемные работники — заинтересованы в гарантии занятости, денежном вознаграждении, решении социальных вопросов за счет организации, в удовлетворенности работой и т.д.;

¹ Дойль П. Менеджмент: стратегия и тактика. — СПб., 1999. — С. 28.

- кредиторы — заинтересованы в процентах за кредит и гарантии его возврата и т.д.;
- потребители — заинтересованы в удовлетворении потребностей, качестве продукции (услуг) по приемлемой цене, культуре обслуживания и т.д.;
- профсоюзы — заинтересованы во взаимодействии с организацией по вопросам социального партнерства, в увеличении числа членов профсоюза и т.д.;
- поставщики — заинтересованы в платежеспособности организации, длительном сотрудничестве и т.д.

Некоторые из перечисленных общественных групп непосредственно влияют на потенциал организации, а следовательно, и на ее конкурентоспособность, — это собственники (акционеры), руководители, наемные работники. Именно эти группы наиболее заинтересованы в прибыльности данной организации и оказывают на его деятельность существенное влияние.

Собственники (акционеры) в случае неудовлетворенности работой организации имеют право сменить ее руководство, продать организацию или принять решение о ее ликвидации. Однако хотя



Рис. 3.1. Заинтересованные общественные группы, их социальные ожидания

юридически акционеры и обладают абсолютными полномочиями по отношению к организации, на практике их права в значительной степени ограничены. «Сегодня акционеры выступают скорее как инвесторы, нежели реальные владельцы предприятия, и в случае, если собственники не удовлетворены работой фирмы, они скорее избавятся от нее, нежели будут добиваться смены менеджмента. Нередко положения устава запрещают им вмешиваться в деятельность компании, держателями акций которой они являются»¹.

Высшее руководство организации заинтересовано в вознаграждении (заработная плата, премии, специальные выплаты) и власти. С одной стороны, оно стремится к увеличению своего вознаграждения, а с другой — рискует тем самым вызвать зависть и неудовольствие других заинтересованных групп людей, от которых зависит стабильность организации, в частности работников.

Наемные работники, не являющиеся руководителями организации, заинтересованы как в гарантиях занятости и денежных выплат, так и в моральном удовлетворении от выполняемой работы. Они в значительной степени зависят от организации, поскольку оно, как это часто бывает, может служить им единственным источником существования. Работники организации в меньшей мере, чем ее руководители, способны оказывать влияние и управлять событиями, но их возможности зависят от степени организованности, что приводит к пониманию руководителями и акционерами значения мотивации труда работников и удовлетворению их социальных потребностей.

Стремление сбалансировать интересы общественных групп организации в конечном итоге находит свое отражение в иерархии целей и задач при долгосрочном стратегическом планировании. Организациям разных стран свойственны различные системы иерархии целей (табл. 3.2).

Из таблицы видно, что приоритетными целями являются рост объема продаж, прибыли, увеличение доли рынка. В то же время цели чисто социальные занимают весьма значительное место среди иерархии целей и присущи компаниям всех перечисленных стран. С учетом того, что многие западные и американские компании в качестве мотивации труда используют поощрения своих работников акциями предприятия, значимость социальных целей, очевидно, еще более возрастает. Все большее внимание западные менеджеры уделяют мотивации труда работников промышленных фирм, основанной на заинтересованности в конечных результатах

¹ Дойль П. Указ. соч. — С. 29—30.

Таблица 3.2

**Оценка приоритета различных целей и показателей,
используемых компаниями США, Японии и Великобритании при
стратегическом планировании, в %¹**

Цели и показатели	Велико- британия	Япония	США
Объем продаж	51	88	63
Темп роста (объема продаж или прибыли)	59	64	65
Прибыль:			
размер прибыли	53	87	57
норма прибыли на весь капитал	59	42	52
отношение прибыли к акционерному капиталу	18	27	57
отношение прибыли к объему продаж	37	61	44
среднее квадратичное отклонение прибыли	0	16	9
доход на одну акцию	37	18	52
Доля рынка	50	41	48
Структура капитала	41	32	71
Дивиденды	30	43	39
Цена акций	8	2	26
Компенсации работникам	8	39	17
Уровень качества продукции	32	13	17
Базовые цели роста	49	50	70
Базовые цели устойчивости	14	34	30
Базовые цели извлечения прибыли	47	51	61
Базовые цели в отношении социальной ответственности	16	19	13

Примечание. Ответы предоставили 74, 327 и 23 компании соответственно из Великобритании, Японии и США. Числа обозначают долю компаний (%), которые пользуются перечисленными целями и показателями при долгосрочном планировании.

¹ Гончаров В. В. Руководство для высшего управленческого персонала. — М., 2002. Т. 2. — С. 192.

финансово-хозяйственной деятельности и учитывающей не только материальные, но и социальные потребности работников.

Подтверждением этому служит аргументация П. Друкера, приведенная в книге «Будущее промышленно развитого человека» (1942 г.), в которой он убедительно обосновал наличие у компании не только экономической цели, но и социальных обязательств. В дальнейшем эта идея оформилась как **концепция социальной ответственности организации** (КСО), долгое время не признававшаяся большинством руководителей фирм. Нынешняя ситуация в экономике США и европейских государств позволяет утверждать обратное: «Сегодня этот вопрос вернулся в повестку дня многих руководителей компаний. Кроме того, теперь он стоит перед органами государственного управления как национальными, так и местными, а также неправительственными организациями, союзами потребителей, инвесторами и иными неправительственными лицами гражданского общества»¹.

Безусловно, появлению КСО в значительной степени способствовали успехи в решении социальных задач работников предприятий прежде всего социалистических стран.

Располагая значительным опытом в решении социальных вопросов, российские предприятия, на наш взгляд, должны использовать его, тем более что опыт зарубежных компаний развитых стран свидетельствует о значимости КСО.

В настоящее время сложились весьма благоприятные условия для формирования, а точнее для «реставрации», социально ориентированной деятельности российских предприятий. Этому способствуют следующие предпосылки:

- имеется богатый опыт планирования социального развития на всех уровнях управления, начиная с национального и заканчивая первичным;
- назрела необходимость формирования и реализации концепции социально ориентированной рыночной экономики, в которой организациями должна быть отведена одна из ведущих ролей;
- создание механизма социально-экономических преобразований возможно только в том случае, когда эти преобразования делаются большинством людей и в интересах большинства, что справедливо и для первичного звена управления — организации;
- общество и отдельные социальные группы все больше внимания уделяют социальным и экологическим параметрам жизнедеятельности организаций.

¹ Палаши М., Старчер Дж. Корпоративная социальная ответственность и успех в бизнесе // Менеджмент. — 1998. — № 7. — С. 33.

Из данных предпосылок следует необходимость формирования КСО для отечественных предприятий. Основанием для нее должен стать опыт планирования социального развития организации, а условием — включение социальных показателей в систему социально-экономической деятельности организации. Об этом свидетельствует и опрос руководителей российских организаций, который выявил следующую иерархию целей¹:

- 1) максимизация продаж;
- 2) максимизация прибыли;
- 3) стабилизация занятости;
- 4) сохранение ядра коллектива;
- 5) реализация социальных интересов;
- 6) увеличение объемов производства;
- 7) развитие технологии;
- 8) экспансия на рынках;
- 9) диверсификация деятельности.

Здесь наряду с экономическими присутствуют и социальные цели развития организации. Анализ трудов отечественных ученых (Л.И. Абалкина, А.В. Бачурина, Г.Б. Клейнера, С.А. Ленской, А.И. Татаркина, В.Н. Тябина, Д.В. Нестеревой и др.), а также зарубежных ученых (И. Ансоффа, П. Дракера, П. Дойля, Д. Хана и др.) позволил определить некоторые характерные особенности функционирования промышленных предприятий в условиях различных экономических систем (табл. 3.3).

Таблица 3.3

Условия функционирования организаций в экономических системах капитализма и социализма

Характерные особенности	Капиталистическая экономика	Социалистическая экономика
1	2	3
Доминирующая форма собственности	Частная (смешанная)	Государственная
Удельный вес крупных и средних промышленных предприятий в общем количестве	Незначительный	Значительный
Ассортимент продукции	Широкий	Узкий
Экономическая стабильность	Периодические кризисы	Высокая
Инфляция	Значительная	Практически отсутствует

¹ Богачев В. и др. Промышленность России: антикризисные стратегии предприятий. — СПб., 1996. — С. 109.

1	2	3
Инфляция	Значительная	Практически отсутствует
Экономическая самостоятельность	Высокая	Отсутствует
Система планирования	Стратегическая	Директивная
Горизонт планирования	Долгосрочная перспектива	Среднесрочная
Заинтересованность во внедрении новых технологий	Высокая	Сопротивление внедрению
Отношение к персоналу	Работники — основа организации	Работники — ресурс организации
Материальная заинтересованность работников	Высокая	Средняя
Форма оплаты труда	Дифференцированная (по контракту)	Тарифно-окладная, сдельная
Заинтересованность в обладании властью	Средняя	Высокая
Заинтересованность в сохранении рабочего места	Высокая	Низкая
Возможность предоставления социальных гарантий	Средняя	Высокая
Уровень обеспеченности социальными благами	Низкий (с учетом трудового вклада)	Высокий (в порядке очереди и заслуг)
Возможность обеспечить благами всех желающих (независимо от уровня доходов)	Отсутствует	Существует
Цель функционирования	Получение прибыли	Выполнение государственных плановых заданий

Большинство перечисленных особенностей функционирования предприятий в различных экономических системах хорошо известны. Поясним отдельные моменты, прежде всего «Уровень обеспеченности социальными благами» и «Возможность обеспечить благами всех желающих». Прежде всего отметим, что существуют общественные потребности: обеспечение национальной безопасности, повышение обороноспособности страны, охрана здоровья и

окружающей среды, обеспечение правопорядка и т.п., — которые могут быть удовлетворены только государством.

Вместе с тем имеются личные социальные потребности, которые могут удовлетворяться индивидами. В условиях либеральной экономики социальные блага (жилье, дошкольные образовательные учреждения, услуги здравоохранения, объекты социальной инфраструктуры) являются объектом купли-продажи. Каждый индивид может потребить такое количество социальных благ (услуг), какое позволяет его покупательная способность. Разрыв между группами людей по уровню доходов в либеральных системах весьма значительный, следовательно, и уровень удовлетворения этими благами — неравномерный. Всегда найдутся группы людей, которым те или иные социальные блага недоступны. В условиях же административной экономики удовлетворение личных социальных потребностей частично осуществляется через общественные фонды потребления и частично — через фонды предприятий.

В результате сопоставления характерных особенностей функционирования организаций в капиталистических и социалистических системах можно сделать вывод, что в современных трансформационных процессах отечественные промышленные организации (особенно крупные и средние) сохраняют некоторые признаки «социалистических организаций» и одновременно приобрели признаки «капиталистических».

«Социалистические» признаки современных российских организаций:

1) наличие объектов социальной инфраструктуры на балансе предприятий (жилье, дошкольные учреждения, больницы, спортивные сооружения и т.п.);

2) значительные социальные гарантии (обязательное трудоустройство в случае сокращения, переподготовка за счет предприятия, защищенность работника от увольнения и т.п.);

3) существенные ограничения пользования имуществом (зданиями и сооружениями, оборудованием, финансовыми ресурсами и т.п.) организаций, находящихся в государственной или муниципальной собственности;

4) сохранение возможности вмешательства государства в управление коммерческой организации непосредственно или через пакет акций, принадлежащих государству;

5) наличие разного рода ограничений и инструкций, регламентирующих финансово-хозяйственную самостоятельность организаций.

«Капиталистические» признаки современных российских коммерческих организаций:

1) самостоятельность в планировании производственно-хозяйственной деятельности;

2) свобода в распределении прибыли (после уплаты необходимых налогов и платежей);

3) самостоятельность в формах и системах оплаты труда и т.п.

В основном коммерческие организации (предприятия) «социалистического» и «капиталистического» типа имеют значительно больше сходства, чем различия. Главная цель и тех, и других — получение прибыли посредством производства и реализации продукции для решения производственных, финансовых, социальных, экономических, экологических и других задач. Для осуществления этой цели необходимо:

1) добиваться снижения издержек производства;

2) повышать качество продукции;

3) своевременно реагировать на изменения запросов потребителей, т.е. постоянно совершенствовать и разрабатывать новые образцы продукции;

4) внедрять новые формы мотивации и стимулирования труда с целью повышения заинтересованности работников в конечных результатах финансово-хозяйственной деятельности;

5) адекватно реагировать на характер изменений во внешней и внутренней среде предприятия и т.д.

Другими словами, необходимо стремиться наиболее эффективно использовать имеющиеся в распоряжении организации ресурсы (внутренняя среда) для наиболее адекватной адаптации к внешней среде. Чтобы этого добиться, управление организации должно быть ориентировано на поддержание системного равновесия, т.е. адекватно распределять имеющиеся финансовые ресурсы по отдельным направлениям производственно-хозяйственной и социальной деятельности, что также является общим для организаций «капиталистического» и «социалистического» типов. В целом, важнейшим свойством такой социально-экономической системы, как организация, является поддержание равновесия между технической, экономической, социальной и экологической подсистемами (рис. 3.2).

Такое структурное представление организации дает возможность подойти к детальному анализу сущности **социальной подсистемы** и ее развития. Условием ее развития является планирование, что само по себе в современном менеджменте рассматривается как функция управления (А. Файоль, Э. Мэйо, А. Маслоу, А. Богданов, Н. Витке, А. Гастев и др.). Планирование организации, как и сами планы социально-экономического развития, является частью процесса управления, которое, как известно, включает кроме планирования прогнозирование, обучение (инструктирование), организацию, мотивацию, учет, контроль, исполнение и т.п. Следовательно, понятие «социальное планирование» входит в понятие «социальное управление», т.е. является его частью, одной из его сторон.

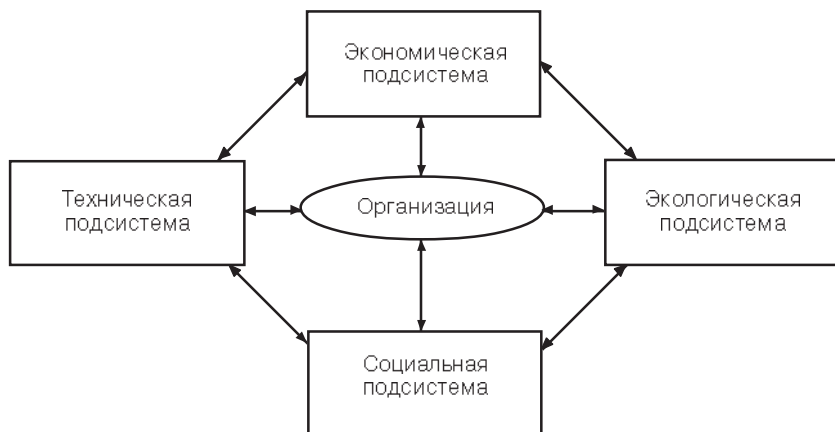


Рис. 3.2. Организация как совокупность подсистем

В данном случае социальная подсистема организации является объектом управления, следовательно, ее необходимо рассматривать как самостоятельную систему с присущими ей связями и закономерностями. Поэтому при разработке планов (долгосрочных, краткосрочных, среднесрочных) в обязательном порядке должны быть учтены показатели, характеризующие состояние социальной подсистемы организации. Как следует из практики управления, на определенных этапах развития социальные параметры могут играть приоритетную роль.

Успешное планирование в значительной мере связано с учетом **внешних факторов**, оказывающих влияние на функционирование организации. Классификацию внешних факторов, влияющих на организацию, разработал Г.Б. Клейнер¹:

- *Первая группа* факторов, дифференцируемых по характеру происхождения:
 - макроэкономические;
 - мезоэкономические (т.е. связанные с деятельностью отраслей, рынков);
 - микроэкономические (определяемые поведением отдельных организаций);

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

- наноэкономические (обусловленные поведением отдельных индивидуумов).
- **Вторая группа** факторов — по способу воздействия на организацию:
 - сетевые (влияющие на организацию через партнерские связи разнообразного характера с точно известными адресатами);
 - социальные («проникающие» в организацию через психологические особенности индивидуального и группового поведения и интересы, с одной стороны, инсайдеров, а с другой — так или иначе связанных с организацией граждан и групп — акционеров, руководителей банков, представителей муниципальных и федеральных органов и т.д. — всех заинтересованных в деятельности, или бездеятельности, организации субъектов);
 - средовые (определяются социально-экономическим положением в стране, действуют не избирательно и не имеют конкретных и постоянных адресатов).

Современная социально-экономическая ситуация демонстрирует, что игнорирование социальных факторов ограничивает возможность социальной реализации работника и приводит к потерям в развитии организационно-технических инноваций. В свою очередь, игнорирование сетевых факторов влияет как на функционирование отдельной организации, так и на общество в целом. Особая роль организаций в том, что они формируют особенности поведения отдельных людей, что, в свою очередь, определяет базовые характеристики государственного устройства и общества в целом¹.

Организация, выступая как энергичный актор общественной системы, объективно несет ответственность за последствия своих действий — в этом суть КСО организаций. При этом адекватность действий организаций зависит от эффективного планирования ими своей деятельности, важнейшей составляющей которой является социальное планирование.

Контрольные вопросы

1. Каковы стили поведения современной организации в окружающей среде?
2. Какова роль «заинтересованных общественных групп» в деятельности организаций?
3. Что представляет собой «концепция социальной ответственности организации»?

¹ Клейнер Г.Б. Указ. соч.— С. 51.

4. Каковы характерные особенности постсоциалистической организации?
5. Что представляет собой социальная подсистема организации?
6. Что такое система факторов социальной среды?

Литература

1. *Ворожейкин И.Е.* Управление социальным развитием организации. — М.: ИНФРА-М, 2001.
2. *Гончаров В.В.* Руководство для высшего управленческого персонала. В 3 т. — М.: МНИИПУ, 2002. — Т. 2.
3. *Кузнецов А.Л.* Социальные стратегии предприятия. — Ижевск: Изд-во ИжГТУ, 2000.

Тема 4

ВЛИЯНИЕ НА ОРГАНИЗАЦИЮ И ЛИЧНОСТЬ РАБОТНИКА СОЦИАЛЬНОЙ ПОЛИТИКИ ГОСУДАРСТВА

Государственное управление и регулирование — Хозяйственная система общества — Необходимость социальной направленности современных государств — Планирование и показатели социального развития организации — Социальное развитие организации как условие самоактуализации личности в профессиональной деятельности

Важнейшим элементом внешней среды является также **государственное управление и регулирование** деятельности организации. Имея свой бюджет, государство может оказывать существенное влияние на экономическую жизнь страны: регулировать расширенное воспроизводство, сокращая или повышая налоги, проводя протекционистскую политику в отношении отечественного производителя; влиять на создание новых рабочих мест; посредством субсидий поддерживать производство отдельных видов продукции; развивать целые отрасли и т.п.

Рычагами государственного управления научно-техническим прогрессом (НТП) и другими аспектами хозяйственной жизни во многих развитых странах являются прямое бюджетное субсидирование, льготное целевое кредитование по линии специализированных государственных кредитных институтов, налоговые льготы и льготные формы амортизации, привилегии на инвестиции. Специально для реализации крупных проектов организуются государственные программы, разрабатываются специальные методы по их управлению.

Государственный субъект должен стремиться выдержать оптимальное соотношение между регулированием деятельности первичных хозяйственных звеньев (как фактором уменьшения неопределенности деятельности и, соответственно, стабилизации развития экономики) и свободной их деятельности (как гарантии самонастройки хозяйства на удовлетворение постоянно возникающих новых потребностей и насыщения рынка разнообразной конкурентоспособной продукцией)¹.

¹ Петров А.Н. Методология выработки стратегии предприятия. — СПб., 1992. — С. 8.

Следовательно, государственное планирование необходимо рассматривать как неотъемлемую часть регулируемого рынка, что ни в какой степени не противоречит принципам его функционирования. Правда, оно существенным образом отличается от директивного планирования командно-административной системы и наполняется новым содержанием.

Во-первых, планирование выступает не обязательным, а необходимым, дополняющим другие элементы трансформационной экономики инструментом управления хозяйством. В соответствии с этим отсутствует необходимость в «сквозной» системе планирования, объединяющей все уровни управления в единую, жестко заданную систему; каждый уровень хозяйства должен иметь свою систему планирования, определяемую сферой влияния и ответственности того или иного органа управления.

В **хозяйственной системе**, непосредственно связанной с удовлетворением социальных и культурных потребностей людей, имеются четыре основных уровня управления (рис. 4.1):

- национальный;
- регионально-отраслевой;
- территориальный;
- первичный (организация).

Естественно, уровни управления взаимосвязаны через определенные параметры функционирования, которые, однако, не носят друг для друга директивного характера (исключая отдельные случаи в законодательном порядке). Объединение регионального и отраслевого уровней управления вполне оправдано по причине их тесной взаимосвязи.

Отраслевая структура региона является основополагающим фактором, оказывающим существенное влияние на все стороны жизнедеятельности региона, а следовательно, и на формирование его концепции социально-экономического развития. Безусловно, отраслевая принадлежность играет важную роль в отражении многих параметров жизнедеятельности предприятия, но в то же время необходимо признать, что в вопросах социальной деятельности предприятия и ее оценки со стороны общества отраслевая принадлежность не является столь доминирующей. Общество склонно сопоставлять предприятия не по отраслевому признаку, а прежде всего по социальным параметрам — таким, как степень социальной защиты работников, уровень организации и оплаты труда, условия труда, наличие объектов социальной инфраструктуры, угроза экологической ситуации и т.д.

На основе такой взаимосвязи должны обеспечиваться единство системы планирования и соотнесенность планов друг с другом, которые, в свою очередь, должны обеспечиваться прежде всего едиными принципами и методами планирования, а также единой ин-

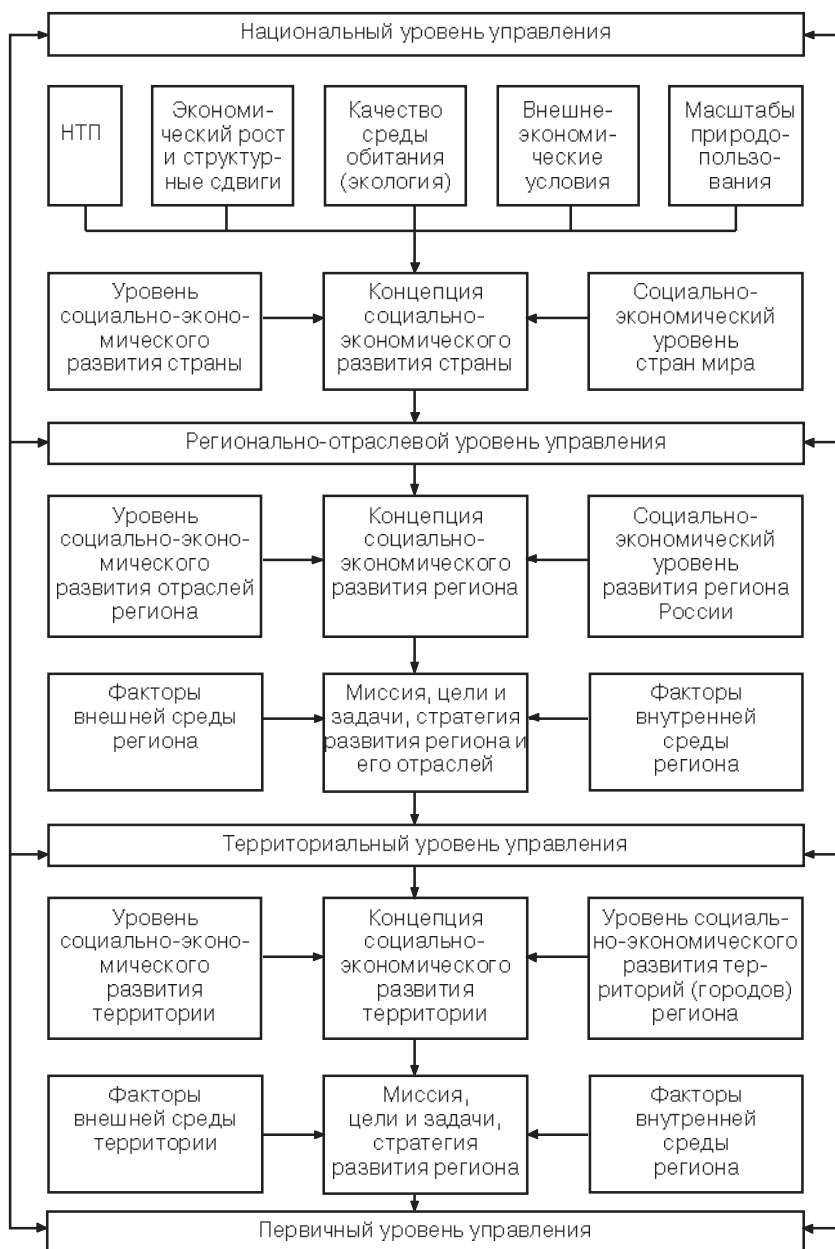


Рис. 4.1. Взаимосвязь уровней управления

формационной базой; в нее, в частности, должны входить концепция социально-экономического развития страны, приоритетные направления социально-экономического развития отдельных отраслей и регионов, единая система показателей.

Во-вторых, в период трансформационной экономики в нашей стране должна существенно измениться функция планирования у первичного звена управления (организации).

При директивном планировании организация получала все данные для работы от вышестоящих органов, и задача плановых служб состояла в распределении плановых заданий среди подразделений и контроле за их выполнением. Теперь же руководство организации само ответственно за планирование ее деятельности, организацию работы, снабжение сырьем, а главное — реализацию готовой продукции. Более того, особую важность приобретает не только текущее, но и перспективное (стратегическое) планирование, определяющее стратегическое направление развития организации и долгосрочное распределение средств.

На более высоких уровнях управления планирование должно осуществляться в трех направлениях:

- во-первых, необходимо жестко планировать деятельность тех подразделений, которые находятся в ведении того или иного органа управления (собственника), а также подвергать контролю расходование средств по конкретным программам развития;
- во-вторых, должны составляться прогнозы развития системы в целом (региона, республики, страны), так как неопределенность деятельности в силу самостоятельности первичных производственных звеньев значительна;
- в-третьих, в условиях трансформационной экономики должна измениться система показателей, по которым осуществляется планирование. К таким показателям, как прибыль, затраты на производство (себестоимость), срок окупаемости, объем инвестиций, норма прибыли на весь капитал, свободные средства, соотношение собственных и заемных средств, ликвидность, доходность на акционерный капитал и др., должны быть добавлены показатели, характеризующие социальную направленность рыночных преобразований.

Усиление **социальной направленности** преобразований должно регулироваться органами государственной власти через систему показателей, которые служили бы своего рода индикаторами оценки деятельности управляющих структур различного уровня (регионального, территориального и первичного).

Для усиления социальной ориентации рыночной системы хозяйствования, подчеркивает проф. А.В. Бачурин, необходимо «...не только создавать предпосылки для роста производительности и качества труда за счет улучшения его организации, системы матери-

альных и моральных стимулов, но и путем государственного регулирования распределения доходов полнее соблюдать принцип социальной справедливости и укрепления нравственно-этических начал в рыночной системе хозяйствования. Этот принцип часто приписывают социализму. На самом же деле он принадлежит человечеству, постепенно вступающему в новую цивилизацию, в центре которой будет человек, а системе управления и хозяйствования будет присуща подлинная демократия»¹.

Усиление социальной направленности преобразований потребует формирования новой системы показателей, что повлечет за собой разработку новых форм, методик расчетов, новой статистической базы. Но главное, новые показатели должны будут отражать новую психологию мышления, новый уровень профессионализма руководителей различных уровней управления, деятельность которых будет оцениваться обществом. Правительство России не может обходиться без стратегической комплексной программы решения взаимоувязанных проблем социального развития. В ней должна быть определена динамика основных показателей, среди которых особое значение будут иметь следующие:

- 1) рост реальных доходов населения (в целом и по основным группам);
- 2) доля заработной платы и доходов предпринимателей в ВВП;
- 3) минимальная заработная плата;
- 4) прожиточный минимум;
- 5) продолжительность жизни людей в городах и на селе;
- 6) численность безработных;
- 7) численность трудоспособного и эффективно занятого населения;
- 8) показатели развития среднего и высшего образования — удельный вес лиц с высшим образованием в общей численности работающих в промышленности и сельском хозяйстве;
- 9) показатели по социальному обеспечению многодетных граждан, лиц пенсионного возраста, детей, потерявших родителей.

По степени решения этих, а также других специфических для отдельных регионов социальных проблем следует оценивать эффективность работы органов управления — федеральных, субъектов Федерации, местного самоуправления.

Отдельные организации, функционируя в условиях социально-экономической среды, подвержены влиянию этой среды, но одновременно и сами оказывают значительное влияние на целую систему.

Важнейшее значение имеет смысл, или сущностная цель **планирования социального развития**, так как исходя из нее строится вся

¹ Бачурин А. В. Указ. соч. — С. 72.

стратегия управления социальными процессами организации. На сегодня сложились два основных подхода:

- повышение эффективности производства с помощью управления социальными факторами (Г.В. Осипов¹; Н.И. Лапин, Э.М. Коржева, Н.Ф. Наумова²);
- обеспечение условий для всестороннего и гармоничного развития личности (Ж.Т. Тощенко³; Д.А. Керимов, В.Р. Полозов и др.⁴).

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.

С приближением общества к новой — информационной — эпохе существенно возрастает роль личности во всех сферах жизнедеятельности. Личность становится активно действующим субъектом новых общественных отношений, а значит, и субъектом социального планирования на всех уровнях, в том числе и на уровне организаций. Не случайно центр тяжести совершенствования экономических отношений смещается в сторону социальных ориентиров, а существование и успешность организаций зависят от развития целостной системы стимулов активизации человеческой деятельности.

Особенно это важно учитывать, понимая, что цели организации и цели личности не совпадают — это убедительно доказал в свое время Ю. Хабермас, давший детальный анализ противопоставления социальной системы (в данном случае организации) и жизненного мира человека. По его мнению, любая система не предназначена для обеспечения существования своих элементов (в данном случае человека), а наоборот, элементы призваны обеспечивать существование системы⁵. Это подтверждает концепция «этического строя»,

¹ Осипов Г.В. Теория и практика социологических исследований в СССР. — М., 1979.

² Лапин Н.И., Коржева Э.М., Наумова Н.Ф. Теория и практика социального планирования. — М., 1975.

³ Тощенко Ж.Т. Социальные резервы труда. — М., 1989.

⁴ Проблемы социального планирования. — М., 1975.

⁵ Хабермас Ю. Отношения между системой и жизненным миром в условиях позднего капитализма // Теория и история экономических и социальных институтов и систем. Структуры и институты. — 1993. — Т. 1. — Вып. 2.

разработанная Н.Л. Захаровым¹: организация задает личности определенные цели и нормы поведения (например, цель — производить качественную продукцию и нормы в соответствии с этой целью) иные, нежели собственные цели личности (например, приобрести машину, квартиру и т.д.), и нормы поведения, естественно сложившиеся в социальных группах (т.е. инструментальные цели и нормы личности).

Инструментальные цели и нормы — это ориентиры благополучного существования личности. В разные эпохи они бывают различными, но для людей одной эпохи и одного социального страта, они, как правило, одинаковы. Однако личность стремится не только существовать, но и жить. Человек может успешно реализовать свои инструментальные цели, но при этом испытывать неудовлетворенность потому, что не может ответить себе, зачем он это делает и в чем смысл его деятельности. Человек в состоянии определить для себя «жизненный смысл», или «экзистенциальную цель» (например: «все, что я делаю — я делаю на благо своих детей»; «лишь бы не было войны — а я уж потерплю» и др.). Реализация экзистенциальной цели предполагает следование, или по меньшей мере ориентирование личности на экзистенциальные нормы, нормы высокоморального поведения, выработанные в соответствии с целью (например: «самое лучшее я всегда должен отдавать своим детям», «служба в армии — почетный долг» и т.д.).

Особенность индустриальной эпохи в том, что именно в этот период трудовая деятельность человека приобретает жизненный смысл и начинает становиться способом самоактуализации личности (в предшествующую традиционную эпоху труд понимался как проклятие, человек обязан был «нести свой крест»). Возникают две мотивационные модели:

- прагматическая, возникающая из *протестантской* и успешно реализующаяся в капиталистическом обществе;
- коммунистическая, трансформировавшаяся из *староверческой*, успешно реализованная в социалистическом обществе.

Прагматическая модель ориентирует человека удовлетворять свои потребности, затем расширять их и снова удовлетворять. Человек мотивирован необходимостью удовлетворения личных потребностей (инструментальных целей), а возможность самоактуализации превращается в награду, но при этом становится весьма далеким и почти недостижимым идеалом². Зачастую сами экзистен-

¹ Захаров Н.Л. Социальные регуляторы деятельности российского государственного служащего. — М., 2002. — С. 63—80.

² Довольно подробный анализ «концепции иерархии потребностей» А. Маслоу с точки зрения «концепции социальных регуляторов» дан в книге: Захаров Н.Л. Социальные регуляторы деятельности российского государственного служащего. — М., 2002.

циальные цели, по своей сути, являются общим выражением инструментальной («американская мечта», «иметь миллион»).

Коммунистическая модель мотивировала личность на достижение экзистенциальных целей (которые были жестко определены для человека репрессивной и идеологической системой государства), игнорируя личные. При этом необходимо особенно подчеркнуть, что коммунистическая модель открывала человеку возможность самоактуализации именно в трудовой деятельности, что становилось мощным локомотивом развития всего общества¹. Вместе с тем в социалистическом обществе инструментальные цели человека не игнорировались — игнорировалось, что эти цели могли быть индивидуально личными.

Так, планирование социального развития в организациях было направлено в целом на весь коллектив, обходя вниманием каждого отдельного работника с его личными интересами.

Прагматическая модель задает личности «прокрустово ложе» «человека-потребителя». Коммунистическая модель, построенная на принципе «раньше думай об обществе, а потом о себе», формирует «сознательную», «идейную личность», лишенную индивидуальных потребностей. Обе модели, успешно обеспечивающие функционирование индустриального общества (в его капиталистической и социалистической вариациях), становятся ограниченно применимыми в постиндустриальном мире (посткапиталистическом и постсоциалистическом) и практически неприменимы в новом информационном обществе.

Особенность нового общества в том, что труд превращается из средства к существованию (способа достижения инструментальных целей) в способ жизнедеятельности и постоянной самоактуализации человека. Здесь мотивом становится не удовлетворение потребностей и не реализация веры «в светлое будущее», а удовлетворение в самоактуализации. Поэтому сами инструментальные цели личности начинают действовать как средство ее самоактуализации в профессиональной деятельности. В этой связи социальное развитие организации становится:

- во-первых, условием самоактуализации человека в профессиональной деятельности;

¹ Этим объясняется тот факт, что СССР всего за 30 лет (от решения XIV съезда ВКП(б), посвященного индустриализации и состоявшегося в 1925 г., до полета Ю.А. Гагарина в космос в 1961 г.) реализовал основные функции индустриального общества, тогда как США на это потратили около 200 лет.

- во-вторых, фактором синергии целей организации и инструментальных целей работника;
- в-третьих, фактором повышения эффективности организации.

В этой связи *цель планирования социального развития организации* — обеспечение таких условий производства и быта работников, которые способствуют самоактуализации личности в профессиональной деятельности. Соответственно *объектом* социального планирования организации является трудовой коллектив, а *предметом* становятся формы и методы планирования социального развития трудового коллектива.

Контрольные вопросы

1. В чем особенность государственного управления и регулирования в современных условиях?
2. Что такое хозяйственная система общества?
3. Каковы основные показатели социального развития организации?
4. В чем особенность современной мотивационной модели личности работника?

Литература

1. *Бачурин А.В.* Экономический кризис в России: причины и уроки. — М.: Изд-во РАГС, 2000.
2. *Ворожейкин И.Е.* Управление социальным развитием организации. — М.: ИНФРА-М, 2001.
3. *Захаров Н.Л.* Социальные регуляторы деятельности российского государственного служащего. — М.: Изд-во РАГС, 2002.
4. *Кузнецов А.Л.* Социальные стратегии предприятия. — Ижевск: Изд-во ИжГТУ, 2000.
5. *Тощенко Ж.Г.* Социология. — М.: Юрайт-Издат, 2003.

Раздел II

ИСТОРИЯ ОТЕЧЕСТВЕННОГО И ЗАРУБЕЖНОГО ОПЫТА В РЕШЕНИИ СОЦИАЛЬНО-ТРУДОВЫХ ПРОБЛЕМ

Тема 5

ИСТОРИЧЕСКИЕ ПРЕДПОСЫЛКИ И НЕОБХОДИМОСТЬ СОЦИАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ

Этапы истории трудовой деятельности человечества — Вертикальная дифференциация труда, субординация, принуждение к труду — Рабство и крепостничество — Горизонтальная дифференциация труда — Трудовая этика индустриального производства — Первые опыты управления социальным развитием на Западе в XIX в., эксперимент Р.Оуэна — Научная организация труда Ф. Тейлора, идеи социального развития Г. Эмерсона, социальная служба Г. Форда — Экономический рациональный подход — Хоторнский эксперимент — Концепция человеческих отношений — Социальная деятельность сельскохозяйственных староверческих общин в XIX в. — Социальная деятельность русского предпринимательства

Истоки регулирования социальных вопросов уходят в глубокую историю. Еще в первобытном обществе, когда сообщества людей представляли собой родовые общины, возникли первые элементарные формы социальной деятельности. Эти формы не выделялись из общей деятельности человека, так же как экономическая и другие виды деятельности.

С наступлением **эпохи цивилизации** (эпоха динамичного развития человечества, характеризующаяся активной деятельностью человека по изменению окружающей среды, — V–IV тысячелетие до н.э.) и ее первого этапа — **традиционного общества** человек оказался «проклят на труд» (историческая смена характера трудовой деятельности представлена в табл. 5.1). Первой формой **дифференциации** труда явилась вертикальная — на ее основе возникли **иерархическая система управления** трудом, **субординация** (подчинение) и

Таблица 5.1

Изменение характера труда в человеческой истории⁷⁰

Эпоха	Этап	Характеристика труда	Организация труда	Парадигма этики труда
Цивилизованное общество Человек активно изменяет природную среду, приспосабливает ее к себе	Первобытное общество	Человек приспосабливается к природной среде. Труд не выделился из других видов деятельности	Стихийная	Отсутствует
	Традиционное общество	Преобразование ландшафта. Основные виды деятельности — земледелие и животноводство. Основной трудовой принцип — испытание	Первая форма — вертикальная дифференциация труда и на основе этого — иерархическая система управления трудом. Основные черты: субординация и принуждение к труду	Принимай мир как он есть, труд — наказание и испытание, не требуй за него награды
	Индустриальное общество	Преобразование литосферы и атмосферы. Основные виды деятельности — промышленная и торговая. Основной трудовой принцип — производительность (эффективность)	Вторая форма — горизонтальная дифференциация труда, на основе этого — профессионализация, узкая специализация, стимуляция труда, «конвейерная» организация труда	Дарованные Богом способности человек должен раскрыть в активном труде
	Информационное общество	Преобразование антропосферы, космоса и т.д. Основной вид деятельности — работа с информацией. Основной трудовой принцип — качество	Третья форма — интеграция труда как междисциплинарная интеграция. Управление проектами как форма организации труда. Мотивация труда	Профессиональная деятельность — поле для самореализации личности

⁷⁰ Таблица построена на материалах источников: Захаров Н.Л. Социальные регуляторы деятельности российского государственного служащего. — М., 2002; Шахназаров С. История развития общества: русский путь // Общество и экономика. — 2000. — № 2–4.

принуждение к труду. Функции работников, стоящих на разных уровнях иерархии, были различными: руководители отдавали распоряжения, подчиненные выполняли эти распоряжения. Но работники, стоящие на одном иерархическом уровне, обычно всегда выполняли одни и те же функции и при этом были заменяемы.

Для традиционного общества характерна жестокая эксплуатация человека человеком. Именно в это время возникают такие формы принуждения к труду, как **рабство** и **крепостничество**.

Необходимость «социальной заботы» о рабе определялась зачастую ценой его покупки: чем меньше стоил раб, тем легче его было заменить другим и тем меньше внимания его социальным потребностям можно было уделять.

Историки фиксируют несколько основных всплесков работорговли в традиционную эпоху: первый — это «рубеж эр» (I в. до н.э. — I в. н.э.), когда две величайшие империи — Римская и Хань (Китай) — вели активные завоевательные войны; второй связан с эпохой Великого переселения народов (III—V вв. н.э.); третий — с арабскими завоеваниями (VIII—X вв.), четвертый (XII—XIII вв.) с монгольскими походами¹. Необходимо подчеркнуть, что при всей жестокости эксплуатации рабов в традиционную эпоху еще более жестоко рабы эксплуатировались именно в эпоху, пришедшую ей на смену, — индустриальную (эксплуатация негров на плантациях в Южных Штатах Северной Америки, сталинский ГУЛАГ, фашистские концлагеря). Между тем в традиционную эпоху, даже в периоды наиболее интенсивной работорговли доля рабов в общей численности экономически активного населения была незначительной (так, в Риме в период расцвета работорговли в I в. н.э. доля рабов от общей численности трудового населения не превышала 30%)². Рабство — абсолютная противоположность социальной деятельности. Именно поэтому оно, возникая спорадически, всегда было обречено на гибель, неся гибель и государствам, которые строили на нем основу своей экономики.

Другой формой принуждения к труду было крепостничество, распространяемое в земледельческих цивилизациях, в которых трудовых ресурсов было недостаточно, а население отличалось высокой географической мобильностью (например, Древний Египет, античная Спарта, дореформенная Россия)³. Именно сообщества крепостных можно рассматривать как первые предындустриальные организации, в которых начинают зарождаться отдельные элемен-

¹ См., например: *Гумилев Л.Н.* Древняя Русь и Великая степь. — М., 1989.

² *Илюшечкин В.П.* Теория стадийного развития общества. — М., 1996.

³ Там же.

ты социальной деятельности. Как отмечает В.О. Ключевский¹, в России земельному собственнику приходилось наделять зависимых крестьян земельным участком, простейшим инвентарем, домашним скотом, чтобы те, ведя самостоятельное хозяйство и поддерживая собственное состояние, могли исполнять барщину и оброк, нести другие повинности. При этом сами крестьяне нередко пребывали в крайней нищете.

В Западной Европе положение зависимых крестьян было не менее тяжелым, но феодализм способствовал возникновению судебной системы, которая регулировала взаимоотношения феодалов и крепостных, а затем способствовала и отмене крепостничества. В России законодательные акты Петра I явились первыми социальными ограничителями произвола помещиков и послужили основой для правовых актов Екатерины II, которая определила не только права, но и их обязанности помещиков по отношению к крепостным.

Рабство и крепостничество — весьма распространенные явления для Западной Европы и России, однако для других народов эти способы принуждения к труду нельзя считать определяющими. Существовало множество локальных цивилизаций и сообществ, которые не знали ни того, ни другого². Именно в сообществах, не знакомых с эксплуатацией, начинают формироваться традиции социальной деятельности, которые окажут весомое влияние на характер деятельности будущих индустриальных организаций.

Пришедшее на смену традиционному **индустриальное общество** (второй этап истории трудовой деятельности человека — ориентировочно XVI—XVIII вв.) характеризуется не столько с развитием техники, сколько возникновением новой организации труда, особенностью которой стала **горизонтальная дифференциация**. Уже первые мануфактуры предполагали распределение неодинаковых трудовых обязанностей между работниками одного уровня. Если, к примеру, в прежние времена крестьянин и обрабатывал землю, и сеял, и собирал урожай, и продавал его, то при мануфактурном производстве перечисленные функции стали распределяться между различными работниками. Начинается специализация труда, работник перестает быть универсальным. Теперь профессионализм определялся не универсальностью работника, а его специализацией. Именно эта особенность организации труда способствовала появлению в начале XX в. конвейера.

Прежний способ организации труда ориентировал работника на рутинное выполнение своих функций, в связи с чем труд воспринимался как тяжелое, но необходимое бремя, как испытание цело-

¹ Ключевский В. О. История сословий в России. — М., 2002.

² Илюшечкин В. П. Указ. соч.

века, а в христианстве — как наказание за первородный грех. Индустриальная эпоха потребовала от человека другого отношения к труду — не рутинного выполнения своих функций, а наращивания *производительности*. Это требовало нового подхода к стимулированию труда работника — основанного не только на принуждении, но и на побуждении к повышению производительности. Поэтому возникла необходимость в появлении **новой этической трудовой установки**: способность к труду человека — это дар Божий.

На особенности будущих капиталистических организаций значительное влияние оказали протестантские сообщества¹. Прежде всего необходимо отметить ключевой принцип социальной деятельности, основанный на протестантской этике: прилежный труд — это не только обеспечение своего существования, это главным образом проявление любви к Богу. Бог дает человеку способности и свободу выбора — это величайший дар. Любовь человека к Богу проявляется в том, что он, «не зарывая» свои способности и не отказываясь от свободы выбора, в добросовестном труде реализует Божественный дар. Хозяйственный успех, богатство — это знак того, что человек принял Божий дар, что человек любит Бога. Протестантский принцип в настоящее время трансформирован в светской научной концепции самореализации личности А. Маслоу².

В российских социалистических организациях, как убедительно доказал О. Шахназаров, явно сохранилось влияние староверческих традиций³. Именно влияние староверческих общин явилось истоком будущей социальной деятельности в российских организациях индустриальной эпохи. Суть **староверческой трудовой этики** — это добросовестный и производительный труд с полной самоотдачей на благо общины, что представляет собой путь к Богу. Староверческая трудовая этика послужила фундаментом для коммунистической трудовой этики — основной этической концепции социалистического индустриального общества⁴.

Подробный анализ становления системы управления социальным развитием в истории западного предпринимательства дает И.А. Ворожейкин⁵, начиная от первых элементов, свойственных

¹ Вебер М. Протестантская этика и дух капитализма. Избранные произведения. — М., 1990.

² Маслоу А. Мотивация личности. — СПб, 1999.

³ Шахназаров О. История развития общества: русский путь // Общество и экономика. — 2000. — № 2–4.

⁴ Захаров Н.Л. Социальные регуляторы деятельности российского государственного служащего. — С. 63–80.

⁵ Ворожейкин И.Е. Управление социальным развитием организации. — М., 2001. — С. 20–27.

отдельным возникающим индустриальным предприятиям, первых системных опытов Р. Оуэна до разработок классиков менеджмента и ученых-менеджеров XX в. На Западе на начальных стадиях становления капиталистического общества предприниматели не обременяли себя особой заботой об условиях труда и быта наемного люда. Технический переворот второй половины XIX в. заставил предпринимателей искать пути совершенствования организации производства, укрепления трудовой дисциплины, установления большей зависимости между выработкой рабочего и его заработком. Начинают устанавливаться нормы и санкции — штрафы и вычеты из зарплаты за низкую производительность труда и брак в работе.

В XIX в. администрации предприятий обращают внимание на необходимость формирования у работников моральных устоев, правил взаимного общения, поддержки дружеских отношений. Входят в практику угощения рабочих в праздничные дни, помощь в обустройстве жилья и благоустройстве быта.

Впервые системно разрешать социальные проблемы пытался английский социалист-утопист **Роберт Оуэн**. Управляя с 1800 г. прядильным предприятием в Нью-Ланарке (Шотландия), он стремился повысить производительность труда и доходность предприятия за счет существенного улучшения условий работы, всего образа жизни рабочих. Им были осуществлены такие меры, как наведение в фабричных помещениях чистоты и образцового порядка, сокращение рабочего дня и ограничение детского труда, улучшение жилищных условий рабочих семей, открытие магазинов с доступными ценами на товары первой необходимости, создание в прифабричном поселке школы, возможностей для отдыха и полезного досуга.

Проблемы повышения эффективности производства за счет социальных факторов (в западной литературе чаще используется термин «человеческий фактор») исследуются с начала XX в., когда **Ф. Тейлор** создал основы **научной организации труда (НОТ)**. Как известно, он выдвинул и всесторонне исследовал идею рационализации рабочего места за счет уменьшения свободы действий, что в значительной мере способствовало повышению производительности труда. Наступила эра так называемого физического человека: за счет рационализации его движений, оптимальной организации снабжения, расположения инструментов и оборудования достигалась высокая эффективность производства.

На рубеже XIX–XX вв. началась разработка основ НОТ и рационализации управления производством. В это время управление персоналом становится самостоятельным направлением в науке управления. Практики и ученые начинают уделять внимание условиям социальной среды, оказывающим существенное влияние на эффективность работы персонала.

Ф. Тейлор установил важнейший принцип НОТ: стремление человека к материальной выгоде должно обеспечить максимальную прибыль для организаций. Поощрение лучших работников, по его суждению, нельзя ограничивать повышенной выплатой денег — желательнее дополнять его устройством рабочих столовых, детских садов, вечерних курсов и т.д.

Г. Эмерсон, в свою очередь, считал, что в целях повышения производительности труда, эффективности производства администрация предприятия должна проявлять заботу о рабочих. По его мнению, заработная плата, премия — только часть вознаграждения за производительный труд; необходимо, чтобы работа доставляла также и удовольствие, а не воспринималась как бремя. Оплата должна быть основана на принципе справедливости.

Г. Форд, выдающийся бизнесмен и изобретатель конвейера, одним из первых установил на своих заводах высокий размер сменного заработка и 8-часовой рабочий день, создал в своей автомобильной компании социологический отдел, исследующий наряду с условиями труда жилищное обустройство и домашний быт рабочих, их запросы и материальное положение, формы проведения досуга, социологические выводы использовались в управлении компанией.

Достижения научного менеджмента способствовали появлению на предприятиях служб, призванных поддерживать социальное партнерство, противодействовать деструктивной деятельности профсоюзов, собирать информацию о настроениях рабочих и их требованиях к руководству, поощрять наиболее усердных и преданных фирме сотрудников, проводить корпоративные празднества и т.п. Эти же подразделения решали некоторые жилищные проблемы и вопросы рабочего быта.

Между тем вплоть до конца 20-х гг. XX в. на производстве господствовал **рационально-прагматический подход к работнику**, опиравшийся на концепцию «экономического человека» А. Смита и рационализм М. Вебера. Суть экономического рационального подхода можно выразить следующим образом: человек в своих действиях руководствуется стремлением к выгоде, используя рациональный анализ, осмысление фактов окружающей среды. Главная роль отводилась машинам, а не людям.

Формирование новой парадигмы в управлении персоналом связано с результатами так называемого Хоторнского эксперимента, поставленного Э. Мэйо и его коллегами и оказавшего влияние на возникновение **концепции человеческих отношений**¹. Эксперимент был проведен в американской компании «Вестерн электрик ком-

¹ Кравченко А.И. Мэйо // Российская социологическая энциклопедия. — М., 1998. — С. 302–303.

пани». Изучая на протяжении 1927–1932 гг. влияние различных факторов (условия и организация труда, заработная плата, межличностные отношения, стиль руководства) на повышение производительности труда на промышленном предприятии, Э. Мэйо пришел к открытию роли человеческого и группового факторов. Основу концепции «человеческих отношений» составляют следующие положения:

- человек представляет собой «социальное существо», ориентированное и включенное в контекст группового поведения;
- жесткая субординация и бюрократическая организация несовместимы с природой человека и его свободой;
- руководители промышленности должны ориентироваться в большей степени на людей, чем на продукцию, что обеспечивает социальную устойчивость организации и удовлетворенность индивида своей работой.

В середине XX в. А. Маслоу, Ф. Герцбергом, Д. Мак-Грегором и рядом других ученых были разработаны новые мотивационные теории поведения работников.

Достаточно богатый материал становления системы управления социальным развитием в истории российского предпринимательства имеется у О. Шахназарова¹. К первым опытам управления социальным развитием в российских организациях могут быть отнесены **сельскохозяйственные общины духоборов**. Они первые создали так называемые черные кассы — инструмент коллективной взаимопомощи, в которых в начале XIX в. аккумулировалась огромная по тем временам сумма — 2 млн руб. В своих селениях духоборы создавали «сиротские дома», в которых совмещались касса, склад общинного сельскохозяйственного инвентаря, богадельня для сирот и одиноких немощных, имели собственные школы, больницы и полицию (впоследствии сиротские дома появились и в городах). Делами ведал совет старейшин во главе с вероучителем. Правила поведения были подробными и обязательными. Совет (так именовался с XVIII в. орган самоуправления общиной) вершил суд — воровство, лень и пьянство жестоко карались. Люди трудились от зари до зари. Главенствовал принцип: «от каждого по способностям, всем — поровну». В работе использовались передовые для того времени агротехнологии. Духоборы разводили племенной скот, имели общинные предприятия².

В отличие от сельских духоборов молокане в основном были образованными горожанами, которые становились удачливыми фаб-

¹ Шахназаров О. Указ. соч.

² Там же. С. 175.

рикантами, банкирами, купцами: на Амуре — лесозаводчиками, на Кавказе — нефтезаводчиками, на Волге — владельцами пароходств. Они создавали свои скинии, школы, богадельни¹.

Основной костяк первых индустриальных предприятий — хозяева, руководители, десятники, мастера, табельщики и рабочие — составляли старообрядцы. На этих предприятиях устанавливались старообрядческие порядки, которые не устраивали ортодоксальных православных рабочих. Штрафы за выпуск недоброкачественной продукции, ночные дебоши в общежитиях, неряшливость, за пьянство и прочие аналогичные поступки вызывали их резкое неприятие, становились причиной забастовок. Цеховые советы могли давать рекомендации, которые хозяин предпочитал учитывать. В случае неразрешенного конфликта дело могло быть представлено на суд Совета общины и предприниматель рисковал утратить поддержку всего местного сообщества, что грозило ему большими неприятностями в деловой жизни. **Российские предприниматели-староверы** устанавливали 9-часовой рабочий день, стремились улучшить положение рабочих, условия их труда и быта, выдавали «наградные» за продолжительный стаж и безупречную работу, изыскивали и иные способы, чтобы как-то сгладить огромную разницу в доходах рабочих и управляющих². Характерно, что в староверческой предпринимательской среде развивались акционерные формы собственности. Западноевропейские социал-демократы еще только обсуждали возможность участия наемных рабочих в предпринимательской прибыли, а у некоторых фабрикантов-старообрядцев это было явью. Даже самые консервативные единоличные собственники из их числа рано или поздно трансформировали свои предприятия в товарищества, в которые входили способные и образованные наемные работники-единоверцы. Еще в XVII в. в общинах старообрядцев были созданы первые ясли и детские сады, в которых детей обучали грамоте, кормили, обували и одевали. Старообрядческие наставники цеховых молелен стали прообразом возникшего института заводского наставничества — пожилые рабочие начали обучать молодых правилам труда и жизни³.

¹ Шахназаров О. Указ. соч. — С. 176.

² Чечулин А. В., Решетников М. М. Общественное признание: опыт поощрения лучших и признание заслуг в дореволюционной и современной России. — СПб., 2001.

³ Шахназаров О. Указ. соч. — С. 315.

Контрольные вопросы

1. Что такое «общее» и «особенное» в организации труда в традиционном и индустриальном обществах?
2. В чем особенность трудовой этики индустриального общества?
3. Какие мероприятия по управлению социальным развитием персонала имели место в XIX в. на Западе и в России?
4. Каков вклад классиков менеджмента в социальное управление?
5. В чем суть концепций «экономического рационального человека» и «человеческих отношений»?

Литература

1. *Ворожейкин И.Е.* Управление социальным развитием организации.— М.: ИНФРА-М, 2001.
2. *Захаров Н.Л.* Социальные регуляторы деятельности российского государственного служащего.— М.: Изд-во РАГС, 2002.
3. *Чечулин А.В., Решетников М.М.* Общественное признание: опыт поощрения лучших и признание заслуг в дореволюционной и современной России.— СПб.: Изд-во «Синтез-Полиграф», 2001.
4. *Шахназаров О.* История развития общества: русский путь // Общество и экономика.— 2000. — № 2–4.

Тема 6

ОТЕЧЕСТВЕННЫЙ ОПЫТ УПРАВЛЕНИЯ СОЦИАЛЬНЫМ РАЗВИТИЕМ

НОТ в России — Первый опыт социального управления в Советской России — Рабочий контроль — Социалистическое соревнование — Коммунистическая трудовая этика — Формы стимулирования труда — Принципы предоставления социальных благ в СССР в 30-е гг. — Источники финансирования программ социальных нужд — Способы удовлетворения социальных нужд — Великая Отечественная война — Способы социального управления в 50-е гг. — Источники финансирования социальных программ в 60–80 гг. — Методы социального управления в 60–80-е гг. — Результаты социального управления в СССР в 60–80 гг. — План социального развития организации

В России начало становления НОТ обычно связывают с именами известных ученых — А.К. Гастева и П.М. Керженцева, Н.А. Витке и др. Они убедительно доказали, что эффективность развития производства обеспечивается не только путем улучшения процесса использования предметов и орудий труда, но и такими факторами, как навыки, опыт, подготовка, сноровка работника, культура людей, их сознательное отношение к делу и удовлетворенность работой, созданием в трудовых коллективах благоприятной социально-психологической атмосферы; что практика хозяйствования должна «считаться с человеком как активным фактором, а не пассивным элементом производственного процесса»¹.

Еще в начале 20-х гг. российские специалисты по НОТ отметили ограниченность тейлоризма и фордизма. Решая задачу «учиться работать», они настаивали на том, что под научной организацией труда надлежит понимать организацию, основанную на тщательном изучении производственного процесса со всеми сопровождающими его условиями и факторами.

¹ См., например: Бачурин А.В. Рынок и подъем экономики России.— М., 1996.— С. 14; Ворожейкин И.Е. Управление социальным развитием организации.— М., 2001.— С. 26.

Отечественная практика управления процессами социального развития организаций имеет богатую историю и опыт. В условиях командно-административной экономики с первых лет Советской власти одним из главных направлений деятельности государства было удовлетворение минимально необходимых потребностей населения в питании, жилье, топливе и одежде. В период первых пятилеток, когда осуществлялась программа индустриализации, социальная инфраструктура в центральных промышленных районах реконструировалась и расширялась, а в осваиваемых новых территориях только формировалась.

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

Одним из первых массовых опытов управления социальным развитием организаций можно считать введение **рабочего контроля** над производством и распределением продуктов в 1917 г., после прихода к власти большевиков. Суть рабочего контроля была выражена следующим образом: «В интересах планомерного регулирования народного хозяйства во всех промышленных, торговых, банковых, сельскохозяйственных, транспортных, кооперативных, производительных товариществах и пр. предприятиях, имеющих наемных рабочих или же дающих работу на дом, вводится рабочий контроль над производством, куплей, продажей продуктов и сырых материалов, хранением их, а также над финансовой стороной предприятия»¹. Рабочий контроль реализовался через фабрично-заводские комитеты, советы старост и другие выборные учреждения, создаваемые рабочими. Решения этих органов были обязательными для владельцев предприятий, которые вместе с представителями рабочих должны были нести ответственность перед государством за порядок, дисциплину и охрану имущества. Предприятия, администрация и собственники которых препятствовали рабочему контролю, подлежали национализации.

Введение рабочего контроля, изношенность технической базы и гражданская война существенно способствовали дезорганизации всей экономической системы; наметился резкий спад производства, произошло снижение производительности труда и обнищание основной массы населения. Советское правительство вынуждено было принимать экстренные меры. Комплекс экономических при-

¹ Цит. по: Ворожейкин И.Е. Указ. соч. — С. 40.

оритетов был обнародован весной 1918 г. в статье В.И. Ленина «Очередные задачи Советской власти»:

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

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

Идеология русского коммунизма соответствовала переходу к индустриальной эпохе. Но если протестантизм, основываясь на индивидуализме и педантизме западного человека, формулирует принцип рационального принятия решения отдельной личностью с ориентацией на получение индивидуального результата (каждый полагается только на себя), то коммунизм исходит из импульсивности и коллективизма. Эти два момента мы находим в определении В.И. Лениным сути коммунистического труда: «Бесплатный труд на пользу общества, труд, производимый не для отбытия определенной повинности, не для получения права на определенные продукты, не по заранее установленным и узаконенным нормам, а труд добровольный, труд вне нормы, труд, даваемый без расчета на вознаграждение, без условия о вознаграждении, труд по привычке трудиться на общую пользу и по сознательному (перешедшему в привычку) отношению к необходимости труда на общую пользу, труд, как потребность здорового организма»¹. В.И. Ленин формулирует идеальный нормативный инструмент хозяйственной этики индустриального общества социалистического типа, соответствующий особенностям российского характера, — это *привычка*, которую необходимо сформировать.

Коммунистическая этика предполагает получение человеком награды от самого процесса труда, который является следствием привычки. Следовательно, чтобы человек был счастлив, он должен при-

¹ Ленин В.И. От разрушения векового уклада к творчеству нового. — Т. 40. — С. 315.

вычно участвовать в трудовом процессе. Такой идеал, с использованием привычки как инструментальной нормы, в принципе не достижим (так как человеку свойственно испытывать радость не только от процесса, но и от результатов труда). Но если привычку поддерживать с помощью насильственного принуждения (а не с помощью нравственных инструментов), то стремление к идеалу «счастье в труде» становится единственно возможным стремлением. Поэтому существование коммунистической инструментальной этики возможно только при использовании функции принуждения. Вместе с формированием новой этики возникают соответствующие ей формы труда — коммунистические субботники, трудовые коллективы ударного труда.

В дальнейшем большевики осознали, что подъем экономики, рост производительности труда и улучшение жизни людей должны опираться не на энтузиазм, а с помощью энтузиазма — на личный интерес, заинтересованность каждого и хозяйственный расчет. Были повышены денежные выплаты¹, увеличены продовольственные пайки, стали выдаваться в качестве поощрений остродефицитные по тому времени предметы хозяйственного обихода, одежды и обуви. В то же время начинает складываться система **психологического² и административного стимулирования³** (так называемое моральное поощрение): публичное чествование передовиков производства, присвоение им почетных званий, знаков отличия, включая специально учрежденный орден Трудового Красного Знамени.

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

Следующий период — 1925–1961 гг. — был эпохой колоссального взлета экономики СССР. У. Черчилль, который считал это за-

¹ *Денежное стимулирование* — стимулирование посредством выплаты премий, бонусов и т.п. или наложения штрафов, которое нацеливает работника на достижение определенного результата, имеющего заданные параметры.

² *Психологическое стимулирование* — комплекс психологических мер, направленный на пробуждение энтузиазма к профессиональной деятельности. Главная цель данного стимулирования — заинтересовать работника в самом процессе труда. Психологические меры, используемые в данном случае, могут включать в себя относительно простые способы «тактичного обращения» или «грубого эмоционального давления», а могут быть основаны на сложных техниках гипноза и нейро-лингвистического программирования.

³ *Административное стимулирование* — комплекс мер, направленных на содержание или буквальное выполнение работником трудовых процедур. Данные меры включают все инструменты власти: приказ, распоряжение, продвижение или понижение служебного статуса и т.п.

слугой И. Сталина, отмечал, что Сталин — величайший диктатор, принявший Россию с сохой и оставивший ее с ядерной бомбой. За короткий исторический период страна сделала то, на что другим государствам приходилось тратить столетия. Однако СССР, раньше других стран получив результаты индустриальной революции и ознаменовав ее завершение полетом в космос Ю.А. Гагарина, не смог воспользоваться этими результатами. Выложившись в коротком историческом рывке, наш народ понес небывалые потери. Индустриальное общество в России было построено на трудовом энтузиазме миллионов людей и на костях миллионов рабов сталинского ГУЛАГа. В дальнейшем кризис завершения индустриальной эпохи для России растянулся на 30 лет (тогда как Запад его преодолел фактически за десятилетие — в 70-е гг.).

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

В 1940 г. согласно официальной статистике «зарплата в доходах рабочих семей в среднем составляла 71,3%, а выплаты и льготы из общественных фондов потребления — 14,5%. Доля последних имела тенденцию к возрастанию»¹.

К 30-м гг. Советское правительство официально объявило о ликвидации безработицы. Образование стало бесплатным, развивалась сеть дошкольных и внешкольных детских учреждений, строились новые санатории, дома культуры, библиотеки, театры. Различия в жизненных условиях рабочих, колхозников, интеллигенции, руководителей разного уровня были относительно невелики, хотя для некоторых категорий граждан устанавливались привилегии.

С конца 20-х гг. в промышленности использовалась система хозяйственного стимулирования, учитывающая личную заинтересованность работников в достижении плановых показателей. При этом предусматривалось удовлетворение потребностей работника предприятия в жилье, бытовом и культурном обслуживании за счет отчислений от прибыли.

В целях дальнейшего усиления заинтересованности предприятий в выполнении производственных заданий Совет Труда и Обо-

¹ Ворожейкин И.Е. Указ. соч.— С. 40.

роны в 1931 г. принял постановление, которое предусматривало сохранение в распоряжении предприятия 50% сверхплановой прибыли и ее использование на улучшение быта рабочих и служащих, их индивидуальное премирование. В ряде отраслей промышленности разрабатывались специальные программы обеспечения работников жильем, медицинским обслуживанием, школами и учреждениями культуры.

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

С 1936 г. на предприятиях устанавливается Единый фонд директора, формируемый из части прибыли предприятия. Он предназначался для финансирования строительства жилья для работников предприятия и создания условий культурно-бытового обслуживания производственного коллектива. В 1955 г. этот фонд был преобразован в Фонд предприятия для улучшения культурно-бытовых условий работников и совершенствования производства.

Ограниченность товаров и продуктов питания в 30-е гг. способствовала организации на предприятиях специальных систем отделов рабочего снабжения (ОРС), которые осуществляли торговое и бытовое обслуживание работников предприятия. На их долю к началу 1935 г. приходилась $\frac{1}{5}$ часть всего объема розничного товарооборота государственной и кооперативной торговли страны. С развитием ОРСов стали формироваться подсобные сельскохозяйственные отделения и подразделения бытового обслуживания на предприятиях.

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

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

С середины 50-х гг. наметился сдвиг в направлении поддержки производственной демократии, возрождения принципа заинтересованности в результатах хозяйствования, усиления денежных стимулов к работе, упорядочения нормирования и оплаты труда. В целях повышения производительности труда как определенного условия роста общественного производства и, следовательно, народного благосостояния признавалось необходимым всемерно содействовать техническому перевооружению индустриальных секторов экономики и сельского хозяйства, поощрять изобретателей и рационализаторов.

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

В 60-е гг. получают широкое распространение такие поощрения, как вручение почетных грамот, вымпелов, переходящих знамен и других знаков трудового отличия, занесение имен передовиков соревнования в книги славы, награждение орденами и медалями, присвоение звания Героя Социалистического Труда и т.п.

Во второй половине 60-х гг. проводится ряд экономических реформ. Предприятия получили право оставлять в своем распоряжении определенную долю получаемых доходов. Наряду с фондом оплаты труда и суммой централизованных капиталовложений выделялись средства стимулирования, состоящие из трех частей: фонд самофинансирования, предназначенный для покрытия расходов на обновление производства; фонд материального поощрения, распределяемый при участии и под контролем трудового коллектива; фонд социально-культурных мероприятий и жилищного строительства — в дополнение к общественным фондам потребления, образуемым государством. Около 70% средств общественных фондов потребления поступало из госбюджета, а примерно 30% складывалось из средств фонда социально-культурных мероприятий и жилищного строительства предприятий. В 70-е гг. на общественные фонды потребления приходилось в целом около $\frac{1}{3}$ предназначенных населению СССР благ — вдвое больше, чем в 1940 г.

Особого внимания заслуживает «щекинский метод». По инициативе коллектива Щекинского химического комбината (Тульская область) была разработана система мер, направленных на повышение производительности за счет оптимизации структуры управления и деятельности персонала. Часть персонала была сокращена, а оставшимся работникам было предложено совмещать профессии и расширять зоны обслуживания. Стимулами служили надбавки к тарифным ставкам и окладам за счет экономии фонда зарплаты, полученной от сокращения персонала.

Пропагандировались «встречные планы», известные еще с 30-х гг. Они предусматривали принятие трудовыми коллективами повышенных обязательств, внесение соответствующих корректировок в исходящие от отраслевых министерств задания.

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

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

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

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

На предприятиях Министерства электротехнической промышленности в начале 80-х гг. был проведен экономический эксперимент, предусматривающий новый порядок образования фонда социально-культурных мероприятий и жилищного строительства (ФСКМиЖС), в соответствии с которым ФСКМиЖС образовывался в размере 30–50% от фонда материального поощрения. При этом размер фонда материального поощрения по условиям эксперимента зависел в основном от роста производительности труда (сумма прироста фонда за каждый процент прироста производительности труда, начисленная по нормативной чистой продукции с учетом экономического эффекта нарастающим итогом к базовому году, принималась в размере 2%). Постановление «Об улучшении планирования и усилении воздействия хозяйственного механизма на повышение эффективности производства и качества работы» от

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

К середине 80-х гг. в промышленности был накоплен значительный потенциал социальной инфраструктуры: существенное улучшение социально-бытовых условий на производстве, рекреационной сферы работающих и членов их семей, жилищной сферы и сферы социально-бытового обслуживания работников предприятия. Этому способствовали исследования и рекомендации отечественных ученых В.Н. Андреева, В.Н. Белкина, С.Г. Важенина, Э.П. Горбунова, В.И. Кантора, Б.Х. Краснопольского, Ю.А. Лаврикова, В.Ф. Майера, К.И. Микульского, А.В. Муравьева, Ю.Л. Неймера, В.П. Петрова, В.Р. Полозова, Н.А. Римашевской, В.И. Сигова, Ж.Т. Тощенко, Н.Н. Цитовича и др.

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

Так, по имеющимся расчетам по промышленным предприятиям Удмуртской Республики, доля прибыли, остающаяся в распоряжении предприятия, составляла в 1965 г. 30%, в 1985 г. — 45%, а в 1990 г. — 52,5% (рис. 6.1). При этом удельный вес ФСКМиЖС в этой прибыли возрос с 6% в 1965 г. до 20% в 1990 г.

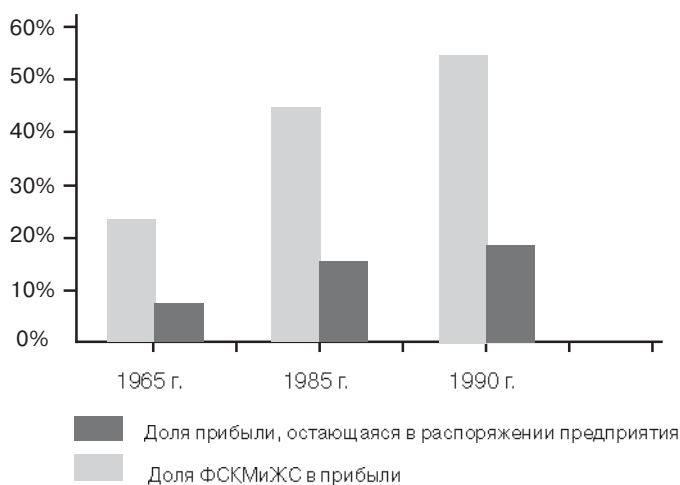


Рис. 6.1. Соотношение доли прибыли, остающейся в распоряжении предприятия

В 12-й пятилетке (1986–1990 гг.) возможности предприятий в области развития объектов социальной инфраструктуры и жилищного строительства расширились за счет того, что при недостатке средств фонда социального развития (ФСР) Стройбанк СССР и Госбанк СССР предоставляли предприятиям долгосрочный кредит в пределах 50% сметной стоимости строительства жилых домов и объектов соцкультбыта. Это позволило направлять из средств фондов социального развития предприятий на капитальное строительство до 40% всех капитальных вложений в 1989 г.

Пример бюджета ФСР Ижмаша в 1989 г. в руб.¹

Статьи расходов	Сумма
Финансирование затрат по капитальным вложениям, погашение долгосрочных кредитов банка, уплата процентов по ним	71 805 000
Содержание объектов социально-культурного назначения	50 458 000
Проведение оздоровительных мероприятий	10 531
Проведение культурно-просветительных мероприятий	3 261 000
Прочие расходы	49 357 000
ИТОГО	185 412 000

¹ Официальный курс доллара в 1989 г.: 1 долл. = 0,6 руб.

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

Планы социального развития трудовых коллективов впервые были разработаны и внедрены на ленинградском производственном объединении «Светлана», а затем получили широкое распространение и на других предприятиях Советского Союза. План был нацелен на комплексное решение производственных и социальных задач. Вскоре социальное планирование стало обязательной частью управления предприятиями. В 1976–1980 гг. была разработана и рекомендована типовая методика составления подобных планов; предлагалось намечать проведение мероприятий по следующим разделам:

- 1) изменение социально-демографической структуры производственного коллектива;
- 2) повышение квалификации и образовательного уровня работников;
- 3) улучшение условий труда и охрана здоровья работников;
- 4) улучшение бытового обслуживания, отдыха трудящихся и их семей;
- 5) коммунистическое воспитание и развитие общественной активности.

Важная роль планов социального развития в социальном управлении была закреплена в Конституции СССР, принятой в 1977 г. Отдельная статья Основного закона устанавливала, что трудовые коллективы участвуют в обсуждении и решении государственных и общественных дел, в планировании производства и социального развития, в подготовке и расстановке кадров, в обсуждении и решении вопросов управления предприятиями, улучшения условий труда и быта, использования средств, предназначенных для развития производства, а также на социально-культурные мероприятия и материальное поощрение.

Контрольные вопросы

1. Какие первые формы социального управления использовались в Советской России?

2. Каковы принципы, источники и способы реализации социальной деятельности в 30-е гг. в СССР?
3. Каковы особенности социального управления в 60–80-е гг.?
4. Каковы основные результаты социального управления в СССР?
5. Что представляет собой и какую функцию выполняет план социального развития?

Литература

1. *Ворожейкин И.Е.* Управление социальным развитием организации.— М.: ИНФРА-М, 2001.
2. *Кузнецов А.Л.* Социальные стратегии предприятия.— Ижевск: Изд-во ИжГТУ, 2000.

Тема 7

ОПЫТ ЗАРУБЕЖНЫХ СТРАН В УПРАВЛЕНИИ СОЦИАЛЬНЫМ РАЗВИТИЕМ

Социальная деятельность организаций в США — Концепция качества трудовой жизни — Концепция социальной политики ФРГ — Принцип «социальной солидарности» Швеции — Социальное партнерство в Западной Европе — Принципы управления персоналом в Японии — Западная и восточная модели социального управления

Обзор опыта социального управления имеет смысл начать с США — государства, занимающего лидирующие позиции в современном мире. Управление социальным развитием в компаниях США имеет свой опыт и свои традиции. США занимали первое место среди других стран в области внедрения средств механизации и автоматизации производства, совершенствования технологий. До 70-х гг. ежегодно производительность труда в США устойчиво возрастала в среднем на 3%. Но затем обозначилось отставание — прежде всего от Японии. Среди причин, приведших к этому, не последнее место занимали социальные факторы: ослабление прежних мотивов к труду, распространение алкоголизма и наркомании, нарастание забастовочного движения и иных форм социального протеста, неудовлетворенность людей содержанием и условиями труда.

Так, в ходе социологических исследований на предприятиях известной корпорации «Дженерал моторс» о своей неудовлетворенности заявили 76% рабочих и 57% служащих¹.

Американские деловые круги адекватно среагировали на вызов времени. Были приняты различные меры, в том числе и по восстановлению авторитета протестантской трудовой этики. Но наибольшее влияние имело распространение с середины 70-х гг. **концепции качества трудовой жизни (КТЖ)**, суть которой — прямая связь между, с одной стороны, уровнем производительности труда и, с другой стороны, степенью самореализации человека в профессиональ-

¹ Ворожейкин И.Е. Управление социальным развитием организации. — М., 2001. — С. 56.

ной деятельности и удовлетворением его личных потребностей на данном предприятии. Смысл КТЖ — совершенствование трудовой мотивации, обеспечение разнообразия и обогащение содержания труда, полное использование интеллектуального, творческого и нравственного потенциала работников. Система КТЖ включает в себя комплекс ценностных ориентиров:

- *самоактуализация* в профессиональной деятельности — организация создает условия, открывающие возможность работнику использовать и развить свои способности;
- *перспектива роста* — поддержание у работника уверенности в благоприятной для него трудовой деятельности, перспективе профессионального роста и служебного продвижения;
- *вознаграждение за работу* — соответствует принятым в стране стандартам достатка, дифференцированная оплата с учетом сложности и значимости различных видов работы;
- *безопасность* — обеспечение безопасных и здоровых условий труда;
- *социальная защищенность* — работник должен быть уверен «в завтрашнем дне», т.е. в том, что его жизненный уровень не снизится, он не потеряет работу, не утратит своих законных прав, будет защищен от произвола администрации и вмешательства в частную жизнь;
- *морально-психологическая атмосфера* — благоприятна для установления нормальных межличностных отношений на основе взаимопонимания и доверия, для расширения производственной демократии и социального партнерства;
- *общественная значимость организации* — источник гордости работника, его уверенности в том, что его работа, выполняемая наилучшим образом, полезна и нужна обществу;
- *оптимальность труда* — труд не является препятствием для досуга и отдыха, личностного роста и семейных отношений работника.

Впервые детальная программа повышения КТЖ была разработана и внедрена в корпорации «Дженерал моторс». В настоящее время КТЖ является социальным приоритетом в системе стратегического планирования как отдельных предприятий, так и различных гражданских сообществ, муниципальной и государственной власти.

Немаловажную роль КТЖ сыграла в преодолении кризиса индустриализма. К 80-м гг. в США стабилизировалась производительность труда, страна усилила свои позиции в конкурентной борьбе на мировом рынке. Важную роль при этом сыграло понимание специалистами в области управления решающего значения социальной деятельности организаций в научно-техническом и социально-экономическом прогрессе.

Важнейшими инструментами социальной деятельности, влияющими на успех компаний, являются:

- вовлечение персонала в управление (как один из способов усиления их сопричастности к делам фирмы);
- соглашения об участии в прибылях (такие соглашения заключены примерно с 20% рабочих и служащих).

Крупные фирмы выделяют средства на благотворительные цели — на развитие местных служб здравоохранения, устройство зон отдыха, развлекательных и просветительских учреждений, поддержание центров обучения, подготовки и переподготовки кадров. Данная деятельность выгодна компаниям: во-первых, направляемые на благотворительность средства снижают налогооблагаемую базу предприятия, во-вторых, эта деятельность положительно влияет на уровень квалификации, здоровье и настроение сотрудников, что обуславливает успешную работу самой фирмы.

В целом США тратят на здравоохранение, образование, науку и социальное обеспечение 20% своего ВВП. По уровню и качеству жизни в рейтингах ООН США неизменно выходят на первые места среди других развитых стран. Так, по рейтингу 2000 г. США оказались третьими, уступив только Канаде и Норвегии. В структуре денежных доходов среднего американца почти 65% занимает заработная плата, 12% — различные социальные выплаты (трансферты), 23% — поступления от вкладов в банки, облигаций и дивидендов по акциям¹.

Наиболее представительным государством среди европейских стран в области социального управления является ФРГ. Не всегда найдутся аргументы, подтверждающие, что Германия развивалась по капиталистической модели. Если рассматривать ее социально-экономическую систему в истории XX в. с точки зрения ее геополитического положения, наличия всех видов ресурсов, характера обменных процессов в экономике, характера собственности, особенно с 1933 по 1945 г., то становится понятным, что слово «социалистическая» как одно из слов в названии правящей партии того времени вполне оправдано. Поражение Германии во Второй мировой войне явилось катализатором индустриального кризиса, вследствие чего Германия (как и Япония) раньше других стран вступила в постиндустриальную стадию, для которой характерна конвергенция социализма и капитализма. Поэтому социальная деятельность организаций и государства является важнейшей стратегией.

В 2003 г. средний уровень оплаты труда в Германии составил 2000 евро. Пособие по безработице равно около 1000 евро. Безработ-

¹ Ворожейкин И.Е. Указ. соч.— С. 59.

ные и слабозащищенные группы населения (многодетные, инвалиды, иммигранты и т.п.) могут получать социальную помощь.

Основу **социальной политики ФРГ** составляет концепция, согласно которой успешное экономическое развитие приводит к расслоению общества на бедных и богатых, поэтому государство обязано гарантировать соблюдение основных прав человека и социальную справедливость, а также способствовать экономическому росту, повышению производительности труда, созданию таких условий, которые стимулировали бы трудолюбие и предприимчивость.

Ярким примером социальной деятельности государства и предпринимателей является **Швеция**, основу социальной политики которой составляет **принцип «социальной солидарности»**: «сильный помогает слабому». Взимание налогов производится по прогрессивной шкале и составляет в среднем около $\frac{1}{3}$ зарплаты, а у высокооплачиваемых категорий работников — 40%. Государство и общественные фонды обеспечивают фактически бесплатное здравоохранение и образование.

Самая низкая заработная плата в стране — 9–10 тыс. крон, самая высокая — 40–50 тыс. крон, т.е. соотношение 1:5.

Практика Германии, Швеции и других европейских стран показывает, что социальная ориентированность экономики требует дополнения системой мероприятий, обеспечивающих **партнерское сотрудничество** наемных работников, представляемых обычно профсоюзами, с работодателями, объединенными, как правило, в ассоциации предпринимателей. Такое партнерство осуществляется постоянно, на двусторонней основе, преимущественно в форме коллективных переговоров на уровне отдельных предприятий (фирм) и отраслей экономики, заключения коллективных договоров и соглашений, регулирующих социально-трудовые отношения.

Специфическим видом социального партнерства является *трипартизм* (т.е. состоящий из трех частей): к привычным партнерам — работникам и работодателям — присоединяются и представители государства, органов исполнительной власти и местного самоуправления. Это сотрудничество может осуществляться как регулярно, так и нерегулярно — лишь в случаях обострения социальной ситуации в отрасли, регионе или стране в целом. По такому принципу действовали в свое время, вплоть до 70-х гг., Национальный совет экономического развития в Великобритании, Социальный и экономический совет во Франции, Паритетная комиссия в Австрии и т.д.

Со временем социальное партнерство претерпело изменения, а в 70–80-х гг. проявился его кризис при рассмотрении и решении социально-трудовых проблем. Однако после острых дискуссий и забастовок начал утверждаться «новый консенсус», подверглись пе-

рестрому формы сотрудничества, в частности трипартизм. Это выразилось в ослаблении роли общенациональных и отраслевых соглашений, перемещении центра тяжести коллективных договоренностей на уровень предприятий, в трудовых отношениях возросло значение индивидуального контракта.

Особой формой социального партнерства является социальный аудит, суть которого сводится к диагностике причин возникновения социальных проблем, ревизии условий социальной среды предприятия с целью выявления факторов социальных рисков и разработки предложений по снижению их воздействия.

Социальные проблемы Японии решаются иначе, чем в США, Германии, России и других странах. Эта страна не использует чужие образцы, а разрабатывает собственные методы в экономике, ведении хозяйства, устройстве жизни народа, тщательно оберегая свою культуру. Жизненные ценности большинства японцев восходят к синтоистскому¹ мировоззрению, оказавшемуся способным принимать культурные ценности других народов, не растворяясь в них и сохраняя своеобразие. Для жителей Японии издавна были характерны верность общему делу и чувство долга перед коллективом.

После Второй мировой войны в Японии проводились социально-экономические и демократические преобразования. Их результатом стали демилитаризация, аграрная реформа с передачей крестьянам за выкуп большей части помещичьих земель, пересмотр позиций монополистического капитала в сторону ослабления его диктата в национальной экономике, активизация деятельности профсоюзов, а также сторонников мира и запрещения ядерного оружия.

Международные наблюдатели отмечают, что XX в. оказался для Японии в целом успешным. Среди ведущих индустриально развитых стран мира она, по статистике ООН, продемонстрировала самый впечатляющий экономический рост: производство в среднем на душу населения выросло за минувшее столетие почти в 17 раз.

Особенно удачными стали 50–80-е гг., когда Япония стремительно наращивала свой хозяйственный потенциал, став в результате второй (после США) экономической сверхдержавой. В то время японцы не скупались на закупку зарубежных лицензий и патентов, наращивали инвестиции, расширяли экспорт своих товаров, про-

¹ Синтоизм — мировоззренческий комплекс, типичный только Японии. Синтоизм испытал на себе влияние прежде всего буддизма и даосизма, а также конфуцианства и христианства. Особенность синтоизма в том, что он открыт мировым культурным ценностям, в нем нет твердых норм трудовой этики (как в христианстве), но существуют устоявшиеся принципы коллективизма, добросовестного труда, самоотдачи в труде, долга перед коллективом, уважения к старшим.— См., например: Религии мира.— М., 1998. Ч. 2.— С. 99–126.

являли бережливость в собственном потреблении. В таких условиях были уместны коллективное общение, пожизненный наем работников, неизменный круг надежных поставщиков и стабильных источников финансирования.

В отличие от США и других стран с их культом индивидуализма и личной свободы японцы инстинктивно были склонны считать, что общее благо выше личных интересов. Их готовность к коллективному труду явилась одной из основных причин послевоенного рывка, сотворения «японского чуда».

Не следует сбрасывать со счетов и тот факт, что в послевоенном развитии экономики и социальных отношений в Японии большая роль принадлежала государству, которое с 50-х гг. практиковало прогнозное планирование. Правительство обеспечивало разработку экономической стратегии и определение перспектив социальной сферы, его политика направлялась на достижение долговременных целей.

Общегосударственное планирование в Японии не имеет силы закона (как было в СССР), не является обязательным к исполнению, а носит индикативный характер, устанавливающий показатели-ориентиры; ему присущи разработка целевых программ социально-экономического развития, выбор основных направлений, отвечающих общенациональным интересам. Прогнозное планирование, как и все государственное регулирование, «вписывалось» в японскую модель, в которой главным субъектом экономической деятельности являются не частные собственники (отдельные лица) и не общество (государство), а корпорации (коллективы). Государственная власть не вмешивается в оперативное управление экономикой, но регулятивно содействует конкуренции между корпорациями и партнерству между объединениями деловых людей, заботится о создании стимулов для экономического процветания.

В значительной мере секрет «японского чуда» — в **системе управления персоналом** предприятий на основе принципов, сформулированных топ-менеджером компании «Сони корпорейшн» А. Моритой:

- опора на традиционное трудолюбие и добросовестное отношение к работе японцев и выработка эффективных стимулов к труду;
- отказ от жестких предписаний и инструкций в расчете на инициативу, целеустремленность и энтузиазм работников;
- обязанность управляющих действовать самостоятельно, объединять людей, вести их за собой, поддерживать моральный дух сотрудников;
- открытая ориентация на патернализм, воспитание у персонала чувства сопричастности к фирме, сплочение его в коллектив

единомышленников, ощущающих себя не наемниками, а членами единой семьи¹.

Японский опыт управления персоналом основывается на традициях трудовой этики: любая работа почетна, но ничто не должно мешать самовыражению и личному успеху. На основании этого сформировался механизм профессиональной мобильности, ориентированный на продолжительную или пожизненную занятость. Это обеспечивает стабильный состав персонала, экономит средства на подготовку кадров и повышение квалификации сотрудников, сужает поле для возникновения социально-трудовых конфликтов.

Японцам, как и россиянам, свойственно чувство коллективизма. Отдельная личность рассматривается ими не как абсолютная самоценность, а как член семьи, местной общины, трудового коллектива, нации в целом, добровольно и ответственно вносящий свой вклад в достижение общих целей. Коллективизм, воспринявший традиции большой патриархальной семьи, служил и нравственной основой для ориентации на групповые ценности, на предпочтение объединенных, а не индивидуальных усилий. В свое время именно это обстоятельство оказалось благодатной предпосылкой для широкого распространения на японских предприятиях так называемых *кружков контроля качества* — организационной меры, призванной на добровольной и инициативной основе обеспечивать высокое качество конечного продукта путем бездефектной работы на всех стадиях и на каждом участке производства.

Большое значение придавалось не только размерам, но и порядку оплаты труда; при этом соблюдался относительно небольшой разрыв в оплате различных категорий работников предприятий. Заработная плата и система поощрений непременно учитывают как результаты труда, так и возраст работника, продолжительность его работы в данной фирме, профессиональную подготовку и семейное положение. Кроме основного оклада и стимулирующих надбавок производятся специальные выплаты на оплату жилья, медицинское обслуживание, транспортные расходы и т.п. Как правило, подобные выплаты составляют 20% от всей суммы оплаты труда.

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

¹ Морита А. Сделано в Японии. — М., 1993.

почета помещались портреты новаторов с описанием их достижений.

Анализируя опыт работы зарубежных компаний, И.А. Ворожейкин формулирует основные **выводы**¹:

1) усвоение зарубежного опыта полезно как постижение практики, науки и искусства социального управления, основанного на принципах кросскультурных взаимоотношений, уважении ценностей и норм других народов;

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

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

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

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

В целом, анализируя опыт мировой практики, можно выделить **два основных подхода** к социальному управлению. Первый характерен для американской и европейской модели экономики предприятия, при которой фирмы стараются не обременять себя содержанием объектов социальной инфраструктуры (ОСИ); второй — для российской и восточной модели развития экономики предприятия. Рассмотрим их отличия на примере американских и японских компаний.

¹ Ворожейкин И.Е. Указ. соч.— С. 71–72.

В США отсутствуют жесткие законодательные нормы для фирм, предписывающие проведение каких-либо мероприятий социально-бытового характера или наличие каких-либо объектов социально-бытовой инфраструктуры в составе компании. Законодательно установлены лишь обязательные отчисления в систему социального и производственного страхования, часть которых происходит за счет работников предприятий¹. Соответственно, в структуре удовлетворения потребностей работников компаний большее место занимают личные доходы, а также выплаты из общественных фондов. Во всех развитых странах осуществляются значительные отчисления в общественные фонды (табл. 7.1).

Так, для работников промышленных предприятий США характерным является удовлетворение 70–80% потребностей в области социального обеспечения за счет государственного бюджета².

Безусловно, внутрифирменная система удовлетворения потребностей социально-бытового характера имеет место и отличается значительными масштабами (особенно со стороны крупных корпораций), однако в ее структуре преобладают денежные выплаты и пособия.

Принятая японскими компаниями система стимулирования персонала (и как часть ее — система социально-бытового обеспечения) значительно отличается от западной модели, что во многом обусловлено национальными особенностями.

В целом для японской системы характерны следующие особенности стратегии социального развития предприятия:

- большой удельный вес дополнительных расходов на рабочую силу по сравнению с ведущими странами Запада;
- большая эффективность системы стимулирования персонала за счет принципов ее построения, базирующихся на японской национальной культуре человеческих взаимоотношений;
- большая номенклатура расходов в системе внутрифирменного социального обеспечения, т.е. большее количество потребностей работника удовлетворяется за счет фирмы;
- коллективный характер удовлетворения потребностей работников.

На корпоративные мероприятия сегодня приходится лишь часть дополнительных затрат на рабочую силу японских компаний. При этом все дополнительные расходы группируются в обязательные — установленные законодательством — взносы в государственную систему социального обеспечения и необязательные — предоставля-

¹ Ветрова Н.С. Финансирование социальных программ в странах Запада. — М., 1993. — С. 303.

² Там же. — С. 25.

Таблица 7.1

Финансирование социальной сферы и начисления на фонд оплаты труда по различным странам, на 01.01.98¹

Страна	Затраты государства на социальную защиту, % к ВВП	Социальные начисления работодателя на оплату труда, %
Швеция	40,05	30,96
Финляндия	38,97	22,00
Голландия	31,70	10,75
Люксембург	29,92	13,00
Австрия	25,65	25,30
Германия	26,33	17,90
Франция	24,12	34,31
Канада	22,84	8,40
Испания	22,60	32,00
Великобритания	21,60	10,20
Швейцария	20,53	7,74
Норвегия	19,93	14,20
Греция	19,79	23,90
Новая Зеландия	18,89	1,85
Япония	17,88	14,38
США	15,20	13,15
Португалия	14,84	26,75
Испания	12,40	47,62
Австралия	11,75	0,00
Исландия	7,15	15,75
Турция	5,11	19,50
Россия	—	38,70

емые компаниями своему персоналу по собственной инициативе. Структура дополнительных расходов на рабочую силу активно изменяется в пользу внутрифирменных выплат и льгот, которые сегодня в ряде стран опережают долю установленных государством взносов.

¹ Актуальная тема // Экономика и жизнь. — 2000. — № 14. — С. 3.

Например, в корпорации «Хитачи» социальные выплаты на рабочую силу составляют 8,5% всех расходов, в то время как социальные выплаты средней английской корпорации — 2,5%.

Различные пособия на социальные нужды являются обязательным компонентом дохода каждого работника японских компаний. Причем данные пособия могут принимать самые различные формы, что прослеживается, например, на социальной политике корпорации «Хитачи».

Так, при рождении ребенка в семье работника фирма бесплатно обеспечивает семью набором всех необходимых принадлежностей, а в ряде случаев повышает заработную плату.

Корпорация оплачивает также своим работникам всю стоимость сезонных билетов на электропоезда и автобусы в пределах двухкилометровой зоны, а в случае нередких для Японии ливневых дождей нанимает автобусы для развоза рабочих и служащих по домам¹. Еще одним компонентом продуманной социальной стратегии является устройство спортивных залов, организация совместных экскурсий, массовых выездов за город с бесплатным питанием, бесплатные подарки ко дню рождения, специальные скидки на покупки дома, автомашины и т.п.²

При этом социальные услуги чаще всего предоставляются персоналу не на личной, а на коллективной основе, что позволяет обеспечить этими благами большие массы работников при экономии на накладных расходах.

Так, предпочтение отдается организации для всех сотрудников компании вечеров отдыха, коллективных поездок за город, кружковой работы, зрелищных и спортивных мероприятий, а не обеспечению отдельных лиц соответствующими услугами на индивидуальной основе. Распространена также практика совместного владения фирмами социально-культурными и спортивно-оздоровительными учреждениями или их арендой.

Специфичность японской системы трудовых отношений проявляется и в том, что все социальные выплаты и льготы работникам предоставляет корпорация, а не государство. Низкий уровень государственного социального обеспечения — сознательная политика японских промышленных кругов. Работник зависит от работодателя в плане получения не только заработной платы, но и жилья, отдыха, да и в целом вся его жизнь определяется фирмой. Таким обра-

¹ Катасонова Е.Л. Японские корпорации: культура, благотворительность, бизнес. — М., 1992. — С. 96.

² Матрусова Г.Л. Япония: материальное стимулирование в фирмах. — М., 1992. — С.175–176.

зом, руководители японских фирм получают большие возможности управлять дополнительными благами для своих рабочих.

В Японии широко распространено обеспечение жильем и домами отдыха за счет компании.

Например, компания «Тойота» построила специальный город для своей автомобилестроительной империи. Рабочие живут в принадлежащих корпорации общежитиях, и вся их жизнедеятельность за пределами завода почти полностью определяется компанией. Обеспечены домами 4200 семей, общежитиями — 17 200 одиноких работников. Компания имеет семь домов отдыха, больницу и несколько рекреационных объектов¹.

Многие компании предоставляют ссуды для покупки дома, приобретения пакета акций частично за счет компании, открывают сберегательные счета в компании с выплатой высоких процентов. Компании частично субсидируют многочисленные спортивные клубы. Весной и осенью проводятся дни здоровья. Различного рода групповые занятия вне работы не только являются отдыхом сами по себе, но и способствуют укреплению корпоративного духа и лояльности по отношению к фирме². В результате производительность труда японских рабочих в 1,5–2 раза выше производительности труда американских рабочих, а оплата труда значительно ниже³.

Подводя итог исторического анализа, необходимо отметить главную миссию социального управления — формирование условий самореализации работника в профессиональной деятельности, что включает в себя ряд функций, которые особо подчеркивает И.А. Ворожейкин⁴:

- **первое:** базой благосостояния людей, повышения их жизненного уровня является эффективная экономика, что одинаково верно и в отношении народного хозяйства страны в целом, и применительно к результатам коммерческой деятельности отдельной организации (предприятия);
- **второе:** определяющим условием коммерческого успеха служат не столько ресурсный потенциал организации и форма собственности, сколько востребованность обществом, потребителем продукции (товаров и услуг), производимой частной фирмой, акционерным обществом, государственным или муниципальным предприятием; ее спрос на рынке, приносящий хорошую прибыль;

¹ Матрусова Г.Л. Указ. соч. — С. 87–91.

² Там же. — С. 37.

³ Власов А.Г. Японский стиль управления и его сравнение с управлением в США и Западной Европе. — М., 1991. — С. 127.

⁴ Ворожейкин И.Е. Указ. соч. — С. 27–28.

- **третье:** эффективное функционирование и конкурентоспособность организации в решающей степени обеспечиваются ее персоналом, скоординированными усилиями людей, объединенных общими интересами и делом;
- **четвертое:** высокая отдача совместного труда достигается умелым управлением всеми сторонами развития организации, включая и постоянное обучение персонала, поощрение его самостоятельности, ответственности, появления заслуженной гордости за свою фирму;
- **пятое:** важное значение имеют, конечно, настрой работников, благожелательная морально-психологическая атмосфера, уверенность каждого работника в своей защищенности от социальных и профессиональных рисков, убеждение в том, что его вклад в достижение целей предприятия, инициатива и усердная работа получают признание, справедливую оценку, достойное вознаграждение.

Контрольные вопросы

1. Каковы особенности управления социальным развитием в организациях США?
2. Что представляет собой концепция качества трудовой жизни?
3. Какие подходы к социальной деятельности используются в Западной Европе?
4. Каковы специфические моменты социального развития корпораций Японии?
5. Что есть общего и особенного в западной и восточной моделях управления социальным развитием?
6. Почему невозможно непосредственное применение интересных моделей социального развития предприятий и управления в российских условиях?

Литература

1. *Волгин Н.А., Волгина О.Н.* Оплата труда: японский опыт и российская практика: Учеб. пособие. — М.: ИТК «Дашков и К^о», 2004.
2. *Ворожейкин И.Е.* Управление социальным развитием организации. — М.: ИНФРА-М, 2001.
3. *Кузнецов А.И.* Социальные стратегии предприятия. — Ижевск: Изд-во ИжГТУ, 2000.

РАЗДЕЛ III

УПРАВЛЕНИЕ СОЦИАЛЬНЫМ РАЗВИТИЕМ В СИСТЕМЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

Тема 8

СТРАТЕГИЯ И ПЛАНИРОВАНИЕ

Понятие «стратегия» — Стратегическое планирование — Эволюция систем стратегического планирования в западном менеджменте — История стратегического планирования в СССР — Социальное стратегическое планирование

Понятие «стратегия» является полисемантическим и сложноструктурным. На сегодняшний день существует множество его определений. В толковом словаре С.И. Ожегова указано, что стратегия — это «искусство планирования руководства, основанного на правильных и далеко идущих прогнозах...»¹.

Известный американский специалист в области менеджмента М. Портер отмечает, что «...сущность стратегии заключается в создании уникальной и эффективной позиции предприятия на рынке путем выбора видов деятельности, которые отличны от конкурентов (либо выполняются другим способом)»².

Директор российского отделения консалтинговой фирмы «МакКинзи» М. Обермайер дает следующее определение: «Стратегия — это сильная деловая концепция плюс набор действий, который способен привести эту деловую концепцию к созданию реального конкурентного преимущества, способного сохраняться длительное время»³.

¹ Ожегов С.И., Швецова Н.Ю. Толковый словарь русского языка.— М., 1993.— С. 799.

² Цит. по: Кузнецов А.Л. Социальные стратегии предприятия.— Ижевск, 2000.— С. 15.

³ Там же.— С. 32.

Крупный американский специалист в области стратегического планирования И. Ансофф определяет стратегию как «набор правил для принятия решений, которыми организация руководствуется в своей деятельности»¹.

Его коллега Г. Минцберг определяет стратегию через так называемую комбинацию пяти «П», т.е. стратегия — это:

- план действий;
- прикрытие, т.е. действия, нацеленные на то, чтобы перехитрить своих противников (конкурентов);
- порядок действий, т.е. план может быть нереализуем, но порядок действий должен быть обеспечен в любом случае;
- позиция в окружающей среде, т.е. связь со своим окружением;
- перспектива, т.е. видение того состояния, к которому надо стремиться².

Видный российский ученый Г. Клейнер дает следующее определение: «Под стратегическими мы понимаем решения, выполнение которых приводит к долгосрочным и труднопреодолимым последствиям. Совокупность таких взаимосвязанных решений, касающихся основных направлений функционирования предприятия, образует его стратегию»³.

Такое многообразие определений стратегии объясняется ее многогранностью и неоднозначностью. Каждая организация отличается от других ей подобных различными составляющими, что, безусловно, должно учитываться при планировании деятельности. При выработке стратегии необходимо обеспечивать своевременную концентрацию управленческих решений на перспективных направлениях социально-экономического развития организации, своевременном обеспечении ресурсами в интересах достижения сбалансированных целей ее субъектов и создании условий для получения долгосрочных результатов ее деятельности. Поэтому руководство организации должно концентрировать внимание на выявлении перспективных направлений, а также установлении баланса целей заинтересованных социальных групп и отказаться от сиюминутной выгоды в пользу долгосрочного социально-экономического развития.

Не менее сложным является понятие «стратегическое планирование». А. Чандлер одним из первых дал его определение — это «...установление долгосрочных целей и задач предприятия, адапта-

¹ Ансофф И. Стратегическое управление. — М., 1989. — С. 68.

² Mintzberg H. The Rise and Fall of Strategic Planning. Reconciling, Plans, Planners The Free Press, 1994.

³ Клейнер Г. Б. Механизмы принятия стратегических решений на предприятиях // Вопросы экономики. — 1998. — № 9. — С. 56.

ция курса действий и размещение ресурсов, необходимых для достижения этих целей»¹.

И. Ансофф определяет стратегическое планирование как «логический, аналитический процесс определения будущего положения фирмы в зависимости от внешних условий деятельности...»².

В эволюции внутрифирменного планирования стран Запада принято выделять несколько этапов. При этом существуют различные подходы к их формированию. По мнению группы американских ученых, *первый* этап стратегического планирования начал складываться в начале XX в., практически одновременно с появлением управления как науки³. Определение планирования как функции управления восходит еще к классикам «научного менеджмента» (Ф. Тейлору, А. Файоло, Л. Урвику и др.), т.е. к эпохе формирования гигантских корпораций до Второй мировой войны. В это время на крупных фирмах стали появляться подразделения, регулярно занимающиеся текущим планированием производственно-хозяйственной деятельности. Однако специальных служб планирования, особенно среднесрочного и долгосрочного, в то время не создавалось. Руководители компаний обычно ограничивались составлением ежегодных финансовых смет на различные цели. Эта система планирования получила название «разработка бюджетов» в годовом, поквартальном или месячном разрезе.

В 40–50-е гг. такого рода планы или внутрифирменные сметы стали составляться, во-первых, по каждому из крупных производственно-хозяйственных направлений деятельности (производство, управление персоналом, научно-исследовательские и опытно-конструкторские разработки — НИОКР — международные операции, капитальное строительство, сбыт и т.п.), а во-вторых, по отдельным структурным единицам в рамках корпорации (отделение, завод, филиал и т.п.) (рис. 8.1).

Второй этап, который получил название «долгосрочное планирование», приходится на 50–60-е гг. и совпадает по времени с активным применением экономико-математических методов в планировании и управлении. Долгосрочное планирование основывалось на методах экстраполяции, что было возможно в условиях относительно медленного изменения характера внешней среды.

Третий этап в практике американского планирования сложился в 60–70-е гг. и связан с усилением конкуренции прежде всего со стороны ряда европейских и японских компаний. Этот этап полу-

¹ Chandler A. D. Strategy and Structure. — Cambridge: MIT, 1962.

² Ансофф И. Указ. соч. — С. 263.

³ См., например: Ансофф И. Указ. соч.; Виханский О.С. Стратегическое управление. — М., 1995; Chandler A. D. Strategy and Structure. — Cambridge, 1962.

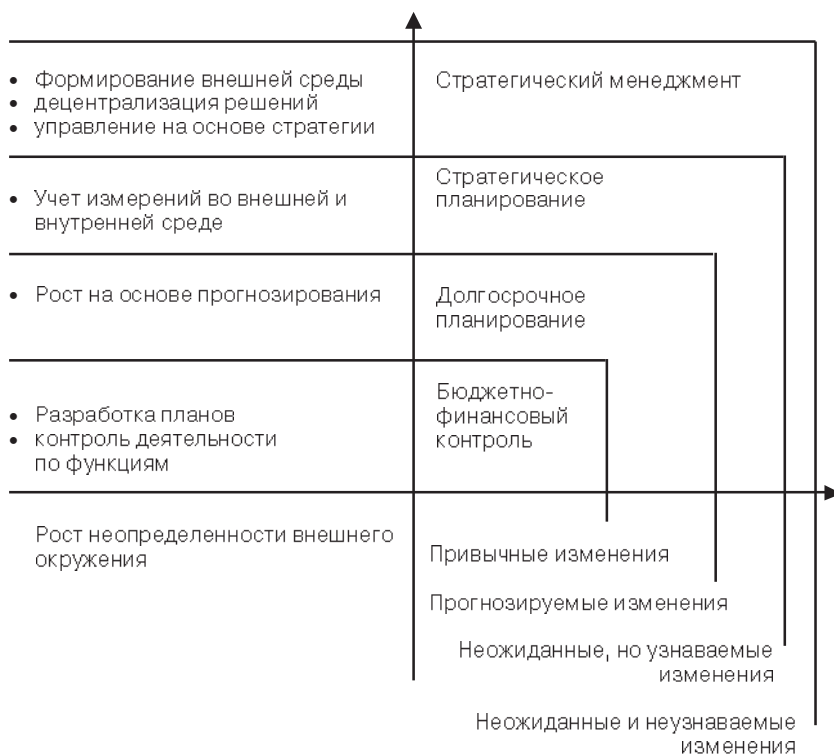


Рис. 8.1. Исторические и логические этапы систем стратегического планирования (по И. Ансоффу)

чил название «стратегическое планирование»: управляющие компаний больше внимания начали уделять не внутрипроизводственным проблемам, а факторам внешнего окружения (экономическим, политическим, технологическим, социальным, экологическим и др.).

В настоящее время многие ведущие компании мира на основе стратегического планирования перешли на более высокий уровень управления — стратегический менеджмент, который представляет собой *четвертый* этап. Суть его заключается в том, что фирмы не просто приспосабливаются к динамичным изменениям в окружении, но и воздействуют на внешнюю среду, формируя спрос, моду, вкусы и предпочтение потребителей. Кроме этого, процесс принятия решений и управления передается непосредственно в производственные подразделения фирм, которые руководствуются разработанной и согласованной стратегией. Главный вывод ученых состо-

ит в том, что системы планирования изменялись под воздействием эскалации нестабильности внешнего окружения фирмы: на начальном этапе планирование осуществлялось в относительно стабильных условиях, а внешние и внутренние изменения имели привычный характер; на втором этапе планирование осуществлялось на основе экстраполяции, так как считалось, что характер воздействия факторов внешнего окружения фирмы постоянен в плановом периоде; к 60-м гг. во внешнем окружении фирмы произошли существенные изменения, касающиеся социальных, политических, экономических, технологических и правовых факторов, в результате чего характер их воздействия оказался неожиданным, но узнаваемым в прошлом; на этапе стратегического менеджмента изменения носят неожиданный и неузнаваемый характер.

Необходимо отметить, что указанные исторические этапы — это только общая канва. В различных отраслях и на различных рынках условия конкуренции были неодинаковы, так же как различны были формы и методы управления.

В СССР изменения в управлении отечественными организациями привязаны к историческим событиям страны, вследствие чего В.Д. Маркова и С.А. Кузнецова¹ выделяют ряд этапов (табл. 8.1).

В 80-е гг. идеи стратегического планирования стали предметом изучения Международного научно-исследовательского института проблем управления (МНИИПУ), который обобщил опыт стратегической работы на социалистических предприятиях ГДР, Венгрии, Польши, Чехословакии и некоторых советских. Работы по стратегическому планированию велись на крупных предприятиях Москвы, Екатеринбурга, Николаева, Челябинска, Набережных Челнов и других городов. В 1982 г. был реализован крупный консультационный проект по разработке стратегии развития Павлодарского тракторного завода под руководством акад. А.Г. Аганбегяна, результаты которого опубликованы в научной монографии².

До 1987 г. интерес к стратегическому планированию не был массовым. На многих предприятиях использовались лишь элементы стратегического планирования: применялись оригинальные процедуры выработки и реализации стратегических решений; создавались специальные организационные структуры для анализа перспектив развития предприятий; разрабатывались комплексные программы развития, а также разнообразные целевые программы. В целом, стратегические решения были прерогативой вышестоящих органов

¹ Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Разработка стратегии развития предприятия // ЭКО.— 1998.— № 11.— С. 14.

² Опыт применения программно-целевого подхода управления предприятиями / Под ред. А.Г. Аганбегяна, В.Д. Речина.— Новосибирск, 1994.

Таблица 8.1

Характеристика этапов стратегической работы на предприятиях

Период	Этап	Характеристика
До 1987 г.	Административный	Ведутся работы стратегического плана, но в основном по инициативе и при поддержке министерств, ведомств и местных властей
1987–1991 гг.	Условная экономическая самостоятельность	Некоторая самостоятельность привела к разработке стратегических решений функционального типа (целевые программы) в рамках комплексных программ развития предприятий
1992–1994 гг.	Адаптация	Адаптация предприятий к резко изменившимся условиям внешней среды
С 1994 г.	Внешняя стратегия	Осознание необходимости разработки стратегии, ориентированной на внешнюю среду

управления. Немногие социалистические предприятия, занимающиеся разработкой комплексных программ развития или реально работающих целевых программ, были исключением. Разработка стратегии сводилась лишь к некоторым функциональным стратегиям, которыми предприятие реально могло управлять.

Период с 1992 по 1994 г. прошел под знаком массовой приватизации и акционирования, дробления социалистических предприятий, образования из них новых коммерческих организаций, развития малого бизнеса. В этих условиях неверные стратегические решения зачастую окупались за счет инфляционного дохода. И лишь по мере стабилизации экономической ситуации новые собственники и акционеры постепенно стали осознавать необходимость стратегического подхода. Следовательно, элементы стратегического планирования и управления не являются чем-то совершенно новым в практике отечественных организаций. Напротив, на промышленных предприятиях накоплен значительный опыт, особенно при реализации комплексных и целевых программ, в том числе социальных — таких, как «Кадры», «Здоровье», «Жилье» и др.

История стратегического управления организациями накопила достаточно богатый опыт, на основании которого выделяют несколько принципов¹:

¹ Ансофф И. Указ. соч. — С. 68–69.

1) процесс выработки стратегии не завершается каким-либо немедленным действием. Обычно он заканчивается установлением общих направлений, продвижение по которым должно обеспечить рост фирмы и укрепление ее позиций;

2) сформулированная стратегия должна быть использована для разработки стратегических проектов методом поиска. Роль стратегии в поиске состоит в том, чтобы, во-первых, сосредоточить внимание на определенных участках или возможностях; во-вторых, отбросить все остальные возможности как несовместимые со стратегией;

3) необходимость в данной стратегии отпадает, как только реальный ход событий выведет организацию на желаемое развитие;

4) в ходе выработки стратегии нельзя предвидеть все возможности, которые откроются при составлении проекта конкретных мероприятий. Поэтому приходится пользоваться общей, неполной и неточной информацией о различных вариантах;

5) при появлении более точной информации может быть поставлена под сомнение обоснованность первоначальной стратегии. Поэтому необходима обратная связь, позволяющая обеспечить своевременный пересмотр стратегии.

Современная наука определяет четыре класса стратегий, воспринимаемых как *общие* — базовые, или эталонные¹.

1. Стратегии концентрированного роста, т.е. стратегии:

- усиления позиции на рынке;
- развития рынка;
- развития продукта.

2. Стратегии интегрированного роста, т.е. стратегии:

- обратной вертикальной интеграции;
- прямой вертикальной интеграции.

3. Стратегии диверсифицированного роста, т.е. стратегии:

- централизованной диверсификации;
- горизонтальной диверсификации;
- конгломеративной диверсификации.

4. Стратегии сокращения, т.е. стратегии:

- ликвидации;
- «сбора урожая»;
- сокращения;
- сокращения расходов.

Данные стратегии носят характер стратегий конкурентной борьбы и обращены в основном на внешнюю среду организации. Поэтому их можно рассматривать как одно из стратегических направлений организации.

¹ См., например: Котлер Ф. и др. Основы маркетинга. — М., 1998. — С. 65—71.

Другое стратегическое направление организаций — *частные (локальные) стратегии*¹ (рис. 8.2).

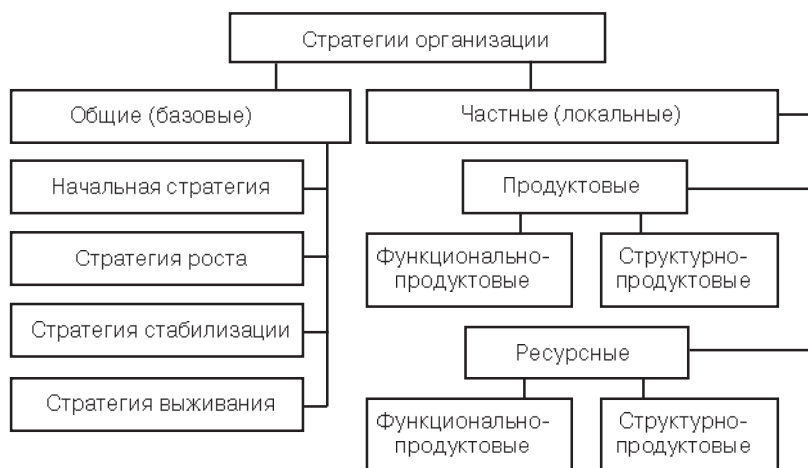


Рис. 8.2. Типы стратегий организаций

Общие (базовые) стратегии включают в себя начальную стратегию, стратегии роста, стабилизации и выживания, которые разрабатываются применительно к каждой фазе жизненного цикла предприятия и конкретизируются в частных (продуктовых и ресурсных) стратегиях. Данный подход представляет стратегии с точки зрения идеальной организации, фазы жизненных циклов которой совпадают с фазами жизненного цикла основного продукта.

Диверсифицированные (многопрофильные) организации, холдинги не укладываются в эту схему, так как, к примеру, каждое дочернее предприятие («бизнес-единица», «центр прибылей») может формировать свою стратегию развития, которая должна согласовываться с общекорпоративной. Для таких организаций М.И. Кружловым² предложена другая классификация, в соответствии с которой стратегии делятся на три группы: предпринимательские, организационные и трудовые.

Предпринимательские стратегии включают в себя стратегии деятельности; удовлетворения потребностей; роста; научно-техничес-

¹ См., например: *Богачев В. и др.* Промышленность России: антикризисные стратегии предприятий. — СПб.: ИД «Корвус», 1996. — С. 64.

² *Кружлов М.И.* Стратегическое управление компанией. — М.: Русская деловая литература, 1996. — С. 53.

кого развития; конкуренции на товарных рынках; конкуренции и кооперации при создании новой продукции и технологии; маркетинговые стратегии или стратегии конверсии производства.

Организационные стратегии представляют собой набор правил и методов, реализующих системный подход к организации деятельности компании. Объектом их воздействия являются организационные структуры, целеполагания, оценки результативности и организация управления в компании.

Трудовые стратегии направлены на решение вопросов мотивации труда и влияния научно-технического развития на потребность в трудовых ресурсах и их характеристики.

Соотнося классы стратегий организаций с концепцией социальной ответственности и социальной направленностью реформирования экономики России, выделим особый класс — **социальную стратегию организации**, которая коррелируется с трудовой стратегией и тесно связана с другими классами стратегий. Это особенно подчеркивает И. Ансофф, утверждая, что социальное развитие должна стать неотъемлемой частью стратегического плана организации¹. Следовательно, стратегии, которые должны решать задачи взаимодействия различных заинтересованных в деятельности организации групп и стремиться сбалансировать их интересы, наравне с другими функциональными стратегиями также должны разрабатываться в рамках стратегического плана предприятия.

Под социальными стратегиями понимаются конкретные управленческие решения руководства, направленные на выполнение социальных функций организации по отношению к обществу в целом и к различным группам людей, заинтересованных в ее существовании.

Стратегическое планирование включает три взаимосвязанные задачи:

- 1) выработка миссии организации;
- 2) представление миссии в виде долгосрочных и краткосрочных задач;
- 3) выработка стратегии достижения поставленных целей.

Формулировка *миссии* имеет общий вид, но в то же время является специфической для каждой организации и ясно выражает ее перспективы. Миссия, по утверждению О.С. Виханского, должна учитывать интересы всех заинтересованных в существовании данной организации групп людей — собственников (акционеров), сотрудников, покупателей, деловых партнеров, местное сообщество, общества в целом². Такое понимание миссии характеризует ее как ключевой элемент именно социального управления организацией.

¹ Ансофф И. Указ. соч. — С. 23.

² Виханский О.С. Указ. соч. — С. 48–49.

Общая формулировка миссии требует конкретизации в виде постановки узловых целей и задач развития. Эта работа выполняется не столько специалистами по планированию, сколько всеми управляющими организации и, в первую очередь, руководителями высшего звена. В идеале конкретные цели должны быть поставлены перед каждым подразделением организации. После определения миссии и целей развития приступают к разработке стратегии, что предусматривает четыре этапа (рис. 8.3):

- 1) определение стратегического положения предприятия по отдельным факторам;
- 2) обобщенная оценка совокупного взаимодействия внутренних и внешних факторов;
- 3) определение стратегических альтернатив;
- 4) выработка стратегии, удовлетворяющей возможностям организации.

Определение стратегического положения организации включает анализ факторов внешней и внутренней среды. Из факторов внешней среды особое внимание уделяется социально-политической обстановке в стране и регионе, региональным особенностям деятель-



Рис. 8.3. Этапы разработки стратегии организации

ности конкретной организации, учитывается концепция социально-экономического развития страны и региона.

Главная задача при анализе факторов внешней среды — выявление угроз и возможностей для деятельности организации в конкретной отрасли. С этой целью важно обратить внимание на политику руководства страны (региона) в отношении этой отрасли, на состав и интенсивность конкуренции, характер поставщиков и т.д.

Внутренняя среда организации, по сути, представляет собой его потенциал, от эффективности использования которого зависит характер адаптации к воздействию факторов внешнего окружения. Внутренняя среда — это синтез социально-экономических интересов заинтересованных групп и методов удовлетворения этими интересами; это состояние производственного процесса, финансовых возможностей организации, маркетинговых технологий, корпоративной культуры и самого процесса управления.

Современная теория управления предлагает достаточно хорошо разработанный инструментарий анализа факторов внешней и внутренней среды фирмы, процесс определения стратегических альтернатив, а также технологию выработки стратегии по широко распространенным методикам (*SWOT*-анализ, метод ключевых вопросов и др.).

В то же время необходимо отметить, что основное внимание до настоящего времени уделялось разработкам конкурентных (М. Портер, А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд, О.С. Виханский, А. Наумов, А.Н. Петров, В.С. Ефремов) и маркетинговых (Ж. Ламбен, П. Дойль, Ф. Котлер) стратегий. Что же касается социальных стратегий, то теория и практика ограничиваются обоснованием важности их реализации, не предлагая конкретного механизма. Еще одним важным моментом является то, что, по утверждению специалистов по стратегическому планированию, стратегию более сложно реализовать, нежели разработать. Если учесть, что социальные стратегии являются еще и условием мотивации персонала предприятия в вопросах их реализации, то становится понятной их важная роль в системе стратегического планирования предприятия.

Контрольные вопросы

1. Какие существуют определения понятия «стратегия»?
2. Что такое стратегическое планирование?
3. Как изменялись методы планирования на Западе?
4. Как изменялись способы планирования на предприятиях СССР и РФ?
5. В чем особенность социального стратегического планирования?

Литература

1. *Ансофф И.* Стратегическое управление: Сокр. пер. с англ. / Научн. ред. и предисл. Л.И. Евсеенко.— М.: Экономика, 1989.
2. *Веснин В.Р.* Стратегическое управление.— М.: ИНФРА-М, 2005.
3. *Кузнецов А.И.* Социальные стратегии предприятия.— Ижевск: Изд-во ИжГТУ, 2000.

Тема 9

СТРАТЕГИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

Структура стратегического плана организации — Стратегический план и взаимоотношения организации с властью и общественными объединениями — Эффективность стратегического планирования — Социально-экономические цели организаций

Процесс планирования охватывает различные временные горизонты развития экономических систем и их элементов. Важным является не только определение контрольных цифр развития социально-экономических систем в текущем периоде, но и увязка их с долгосрочной концепцией развития экономики народного хозяйства.

Перспективное планирование в условиях трансформационной экономики применяется на всех уровнях управления. Однако его значение и содержательная постановка существенно различаются на национальном, а также на региональном, территориальном и первичном уровне. Перспективное планирование представляет собой скорее прогнозирование в силу стохастичности (высокой меры случайности) поведения отдельных элементов, а конкретные перспективные планы составляются лишь по тем секторам экономики, которые находятся в ведении соответствующего органа управления.

Другое дело — первичное производственное звено, где в интересах собственника (собственников) возможна и необходима достаточно жесткая организация всех элементов производственно-хозяйственной деятельности для наиболее эффективного его функционирования.

С учетом горизонта планирования перспективный план разрабатывается с различной степенью детализации. Очевидно, что долгосрочный план выражает больше стратегию развития организации, так как в нем содержатся решения относительно сфер деятельности и выбора направлений (табл. 9.1).

Долгосрочный план носит концептуальный описательный характер, а цифровой материал используется в основном для подтверждения высказываемых предложений. Среднесрочный план описан

Таблица 9.1

Содержание долгосрочного плана и удельный вес использования его отдельных элементов, %¹

Элементы долгосрочного плана	Великобритания	Япония
Миссия компании в целом	73	31
Прогнозирование среды и анализ конкуренции	71	60
Анализ сильных и слабых сторон компании	58	58
Прогнозирование будущего компании при экстраполяции действующей стратегии	60	37
Проблемы и возможности компании	66	43
Цели и стратегии компании в целом	69	91
Вертикальная интеграция	10	2
Разработка нового продукта	67	50
Проектирование нового продукта	63	32
Зарубежная деятельность	25	27
Усиление рыночной конкурентоспособности	32	43
План снижения издержек	41	57
Информационная система	16	16
Приобретения	45	1
Исследования и разработки	38	34
План по маркетингу	57	60
План по производству	42	49
Капитальные вложения	73	72
Инвестиции в дочерние предприятия	37	38
План материально-технического снабжения	18	18
План по труду	54	77
Обучение и развитие системы управления	27	32
Социальное обеспечение занятых	11	12
Отношение в отрасли	15	–
Планирование и организация	36	24
Выявление возможных потерь и выгод	79	63
Оценка финансовых потоков	74	67
Оценка платежного баланса	71	40
Ситуационные планы для неблагоприятных ситуаций	37	8

Примечание. Цифровые данные означают процент компаний, выделивших в своих ответах тот или иной элемент долгосрочного плана.

¹ Гончаров В. В. Руководство для высшего управленческого персонала. В 3 т. — М., 2002. — Т. 1. — С. 35, 193.

количественно, поскольку отражает деятельность предприятия в ближайшее время. Важнейшими составляющими его являются детальная хронологизация проектов, разбивка по продуктам, наличие конкретных инвестиционных и финансовых показателей. Другими словами, среднесрочный план есть детализированный стратегический план на первые годы деятельности предприятия.

Ядро долгосрочного планирования — **стратегический план**, определяющий главные цели развития организации, достижению которых подчинены использование, распределение имеющихся ресурсов. Стратегический план определяет развитие потенциала организации, путь достижения такой суммы факторов функционирования, которая позволила бы предприятию занять желаемое место на рынке.

Для разработки стратегического плана организации необходима информация о перспективах развития экономики страны и региона, в котором оно находится, поскольку любая организация не может функционировать изолированно от воздействия факторов внешнего окружения. Ее финансово-экономическое положение во многом зависит от перспектив и тенденций развития отрасли, от прогнозов социально-экономических процессов на различных уровнях управления, а действующий хозяйственный механизм является одним из основных базисных моментов, определяющих возможность и работоспособность процессов перспективного планирования.

Перспективные планы организаций должны представлять собой, с одной стороны, уточненные задания, соответствующие концепции развития народного хозяйства в целом, а с другой стороны — должны служить основой для составления программ и прогнозов развития региональными (территориальными) и центральными органами управления. Синтез плановых показателей организаций позволит центральным органам оценить относительную динамику и эффективность будущего производства и потребления, структурные изменения в производстве и потреблении, стабильность и пропорциональность экономики страны в целом, состояние социального развития отдельных субъектов и регионов. Очевидно, что информация для органов государственного управления и рыночной инфраструктуры должна передаваться организациями не в принудительном порядке, а в обмен на получение достоверной информации о состоянии и конъюнктуре интересующего предприятия рынка и (или) его сегмента.

Важный элемент социального плана — **взаимоотношения организаций с региональными (территориальными) органами управления**, которые непосредственно заинтересованы в комплексном развитии производственной и социальной инфраструктуры, насыщении регионального рынка продовольственными и промышленными това-

рами для населения данной территории, а также в рациональном использовании региональных ресурсов с учетом проведения необходимых экологических мероприятий. Особенно тесно с региональным должен стыковаться социальный аспект перспективного плана организаций (так как организация не в состоянии самостоятельно удовлетворить весь спектр материальных и культурных потребностей своих работников и членов их семей). Вместе с тем региональный государственный субъект также заинтересован в устойчивой, эффективной работе организаций, расположенных на данной территории, поскольку от этого зависит решение многих социальных проблем — занятость трудоспособного населения, поступление в бюджеты всех уровней, развитие социальной инфраструктуры и, наконец, насыщение потребительского рынка товарами. Наличие сферы пересечения интересов организации и региона служит определенной гарантией компромисса при разработке прогнозов региона и перспективных планов организаций.

При определении подходов к выработке принципов взаимодействия организаций и региональных (территориальных) органов управления значительное место занимают состояние социально-экономического потенциала организации; ее финансовое положение; значимость для экономики территории (региона); наличие объектов социальной инфраструктуры на балансе организации; уровень социальной защищенности работников; состояние вопросов безопасности труда и охраны окружающей среды и многие другие вопросы, которые являются неотъемлемой частью социально-экономического механизма функционирования экономики конкретного региона.

Перечень социальных проблем, а главное, возможностей по их решению в каждой организации различен — в этом причина необходимости дифференцированных отношений организаций и территориальных органов управления и учета этих отношений в процессе планирования.

Другим важнейшим элементом социального планирования является **взаимоотношение организации с профессиональными союзами и их объединениями**, которым на основе закона РФ «О коллективных договорах и соглашениях» предоставлены соответствующие полномочия в отношении работодателей. В частности, ст. 13 Закона предусматривает «...взаимные обязательства работодателя и работников по следующим вопросам:

- форма, система и размер оплаты труда, денежные вознаграждения, пособия, компенсации, доплаты;
- механизм регулирования оплаты труда исходя из роста цен, уровня инфляции, выполнения показателей, определенных коллективным договором;

- занятость, переобучение, условия высвобождения работников;
- продолжительность рабочего времени и времени отдыха, отпусков;
- улучшение условий и охраны труда работников, в том числе женщин и молодежи (подростков);
- соблюдение интересов работников при приватизации предприятия, ведомственного жилья;
- экологическая безопасность и охрана здоровья работников на производстве;
- льготы для работников, совмещающих работу с обучением...»

В коллективном договоре с учетом экономических возможностей организации могут содержаться и другие, в том числе более льготные, трудовые и социально-экономические условия, по сравнению с нормами и положениями, установленными законодательством и соглашениями (дополнительные отпуска, надбавки к пенсиям, компенсация транспортных и командировочных расходов, бесплатное или частично оплачиваемое питание работников на производстве и их детей в школах и дошкольных учреждениях и др.).

Состояние социального развития является одним из важнейших вопросов и для организации, так как от него зависят вопросы стимулирования и мотивации труда, а следовательно, и эффективность использования человеческих (трудовых) ресурсов, одного из наиболее значимых факторов потенциала предприятия. Таким образом, при урегулировании взаимоотношений по вопросам состояния социального развития наиболее заинтересованными являются три группы субъектов: организация, а точнее — ее работники; органы территориального (регионального) управления и профессиональные союзы или их объединения.

В советское время усилиями отечественных ученых Л.И. Абалкина, А.Г. Аганбегяна, Н.А. Аитова, О.И. Волкова, Т.И. Заславской, Д.А. Керимова, Л.Н. Когана, Н.И. Лапина, Ю.Л. Неймера, В.Р. Полозова, Г.Б. Поляк, М.Н. Руткевича, А.И. Татаркина, О.И. Шкаратана и многих других был накоплен и претворен в практику богатейший опыт управления социальным развитием коллективов организаций. Однако современные условия деятельности организаций существенным образом отличаются от прошлых, в связи с чем требуют глубокого теоретического и практического переосмысления. Прежде всего меняются производственно-трудовые отношения, в большинстве случаев произошла смена собственников на средства производства, в российской экономике идет сложный, не имеющий аналогов в истории процесс трансформации хозяйственного механизма, основой которого была административная экономика, в хозяйственный механизм либерально-рыночных отношений.

О пользе применения стратегического управления свидетельствуют следующие цифры: «...из 200 промышленных предприятий, расположенных в разных регионах России, к середине 1997 г. более 68% предприятий имели определенный опыт разработки стратегических планов, причем у $\frac{2}{3}$ он был положительным. При этом почти 60% тех, кто считает, что без стратегического плана сейчас было бы очень трудно, оценивают свое финансовое положение как хорошее или нормальное, в то время как среди выбравших другие варианты ответа эта доля в среднем вдвое меньше. Те предприятия, на которых стратегические планы не разрабатывались, наиболее часто в качестве причины называют следующую: «надо было выживать, а не строить планы». На втором месте среди причин — слишком быстрая изменчивость среды. Предприятия отмечали следующие трудности, с которыми им приходилось сталкиваться в ходе разработки стратегических планов: отсутствие методических пособий, рекомендаций (25%); неподготовленность работников предприятия (23%); невозможность освободиться от ежедневной рутинки (20%). Какие же решения относят предприятия к стратегическим? Подавляющее большинство ответивших (98–99%) считают, что кадровые решения, решения о выборе деловых партнеров не могут быть стратегическими. Лишь 7% отнесли к стратегическим решения о дополнительной эмиссии акций. Это говорит о необходимости разъяснения предприятиям сущности стратегического планирования и особенностей стратегических решений»¹.

В этой связи организацию можно рассматривать с двух позиций:

1) организация существует для производства товаров и услуг с целью их реализации и получения прибыли;

2) организация существует в интересах отдельных субъектов, которые связывают решение своих проблем с ее существованием.

Безусловно, и в том и в другом случае главной предпосылкой решения намеченных целей будет выступать прибыль. Но временные горизонты несколько различаются. Если в первом случае получение прибыли может рассматриваться в ближайшей перспективе, то во втором — в долгосрочной. При этом необходимо учитывать, что целевые установки определяются составом субъектов организации, ее формой собственности, доходностью, а также перспективностью бизнеса.

Характерными особенностями условий деятельности организаций трансформационной экономики являются повышение нестабильности факторов внешнего окружения, непредсказуемость и неопределенность их воздействия. Подобный динамизм не имеет

¹ Клейнер Г. Б. Механизмы принятия стратегических решений на предприятиях // Вопросы экономики. — 1998. — № 9. — С. 64.

ничего общего с относительно медленным изменением условий деятельности отечественных предприятий в прошлом. Организациям приходится приспосабливаться к спонтанно и неожиданно появляющимся проблемам, угрозам и возможностям внешней и внутренней среды. По мнению отечественных и зарубежных ученых, выход для организаций из этой ситуации видится в применении стратегического управления¹.

Таким образом, современную организацию необходимо рассматривать как производственно-хозяйственную и социальную систему в силу того, что она:

- состоит из взаимосвязанных структурных единиц (производств, цехов, участков, служб, дочерних обществ, «центров прибылей» и т.п.), функционирование которых влияет на конечный результат производственно-хозяйственной деятельности;
- обладает свойствами, присущими сложным открытым целенаправленным системам: образует характерную совокупность процессов по жизненному циклу продукции и технологической цепи ее изготовления, способна реагировать на изменения внешней среды и самостоятельно осуществлять свое развитие (свойство самоорганизации);
- взаимодействует с внешней средой:
 - из внешней среды в организацию как в систему поступают необходимые факторы производства — входы;
 - система выдает во внешнюю среду, реализуя и используя в ней, результаты производства — выходы (продукция, услуги, работы);
- осуществляет целенаправленную деятельность по удовлетворению социально-экономических потребностей общества и субъектов, заинтересованных в ее существовании.

Главная задача управления организацией — поддержание системы в заданном состоянии и (или) перевод ее в новое (более желательное, планируемое) состояние путем перестройки и реализации целенаправленных управленческих воздействий посредством установления баланса с факторами внешней и внутренней среды (нарушение баланса, напротив, неминуемо приведет к усложнению процесса достижения целей предприятия).

¹ См., например: *Богачев В. и др.* Промышленность России: антикризисные стратегии предприятий. — СПб.: ИД «Корвус», 1996. — С. 20; *Виханский О.С.* Стратегическое управление. — М.: Изд-во МГУ, 1995. — С. 6; *Маркова В.Д., Кузнецова С.А.* Стратегический менеджмент. — М.: ИНФРА-М; Новосибирск: «Сибирское соглашение», 1999. — С. 7.

Контрольные вопросы

1. Как классифицируются факторы внешней среды, влияющие на организацию?
2. Какие существуют виды планирования?
3. Каковы важнейшие элементы социального планирования?
4. Что является главной задачей управления организацией как сложной системой?

Литература

1. *Веснин В.Р.* Стратегическое управление. — М: ИНФРА-М, 2005.
2. *Ворожейкин И.Е.* Управление социальным развитием организации. — М.: ИНФРА-М, 2001.
3. *Гончаров В.В.* Руководство для высшего управленческого персонала. В 3 т. — М., МНИИПУ, 2002. — Т. 1.
4. *Кузнецов А.Л.* Социальные стратегии предприятия. — Ижевск: Изд-во ИжГТУ, 2000.

Тема 10

СОЦИАЛЬНЫЕ СТРАТЕГИИ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

Принципы разработки стратегии — План стратегического развития организации — Содержание плана социальной стратегии — Гуманизация труда — Качество трудовой жизни

Определение и выбор стратегии организации — весьма сложная и ответственная задача. Но еще более труден процесс реализации выбранной стратегии.

Реализация стратегии включает два больших этапа:

1) *процесс стратегического планирования* — выработка набора стратегий, начиная от базовой (корпоративной) стратегии организации и кончая функциональными стратегиями и отдельными проектами (программами);

2) *процесс стратегического управления* — реализация определенной стратегии во времени, ее изменение в свете новых обстоятельств.

Стратегии должны быть построены по иерархическому принципу. При этом уровни стратегий, комплексность, их интеграция весьма разнообразны в зависимости от типа и размера самой организации.

Анализ концептуальных моделей стратегического планирования, предлагаемых российскими учеными О.С. Виханским, А.Н. Петровым, Б.Н. Киселевым, С.А. Поповым и др., позволяет выявить следующие этапы составления стратегического плана организации:

1. Анализ факторов окружения:

- а) внешней среды;
- б) внутренней среды.

2. Определение политики организации (целеполагание, миссия).

3. Разработка стратегий и выбор альтернатив:

- а) определение базовой стратегии;
- б) выбор стратегической альтернативы.

4. Определение функциональных стратегий:

- а) стратегия маркетинга;

- б) финансовая стратегия;
- в) стратегия НИОКР;
- г) стратегия производства;
- д) социальная стратегия;
- е) стратегия организационных изменений;
- ж) экологическая стратегия.

Плановые показатели должны быть установлены не только для организации в целом, но и для каждого подразделения, каждой товарной группы, функционального или обеспечивающего отдела. Процесс постановки целей происходит сверху вниз, что позволяет ориентировать подразделения низового уровня на стратегические планы и задачи, которые вытекают из показателей, намеченных для всего предприятия.

В узкоспециализированных организациях отсутствует верхний — корпоративный — уровень выработки стратегии. В остальном же процесс стратегического планирования аналогичен такому процессу, используемому диверсифицированной (многопрофильной) компанией.

На основании анализа зарубежных и российских научных трудов предлагаем структуру **Плана стратегического развития организации**:

1. Миссия, цели и задачи организации.
2. Текущая деятельность и долгосрочные задачи.
3. Стратегия организации (корпоративная стратегия, основные стратегические альтернативы).
4. Функциональные стратегии:
 - стратегия маркетинга;
 - финансовая стратегия;
 - стратегия НИОКР;
 - стратегия производства;
 - *социальная стратегия*;
 - стратегия организационных изменений;
 - экологическая стратегия.
5. Приоритетные проекты (программы).
6. Внешнеэкономическая деятельность.
7. Капиталовложения и ресурсное распределение.
8. Формирование резервных стратегий, «систем быстрого реагирования».

Структура и содержание этапов, используемые формы и показатели плана стратегического развития, а также сама его форма существенно зависят от следующих факторов:

- форма собственности;
- тип предприятия (узкоспециализированное или диверсифицированное);
- отраслевая принадлежность;

- размер (большое, среднее или малое);
- структура и состав работающих сотрудников;
- значение организации в формировании бюджетов различных уровней;
- экономическая, финансовая, кадровая, экологическая и другая ситуация.

Учитывая перечисленные факторы, можно сказать, что схемы формирования, формы представления, собственно структура и содержание стратегических планов являются специфическими для каждой организации и могут содержать в своей структуре лишь общие подходы и процедуры. Точно так же не может существовать и единого горизонта стратегического планирования.

К примеру, Британская сталелитейная корпорация разрабатывает долгосрочные планы на 10 лет, американская компания *IBM* — на 10–15 лет¹, в то время как большинство американских компаний используют пятилетние планы, а японские предприятия в основном разрабатывают план на три года.

Заслуживает внимания и высказывание С.А. Попова, считающего, что стратегический горизонт в условиях российской действительности ограничивается периодом выборов Президента РФ².

Дополнительно к сказанному можно отметить, что диапазон планирования зависит от следующих факторов:

- темпы изменения НТП, в частности времени от появления идеи до ее внедрения;
- продолжительность воздействия принимаемых решений на организацию;
- степень предсказуемости будущего и др.

В научных трудах российских и зарубежных ученых нет однозначного понимания **содержания социальных стратегий**. Так, В.Ф. Богачев, С.С. Бузановский, С.В. Рогов и некоторые другие исследователи соотносят социальную сферу деятельности организации только с областью кадровой работы, выделяя следующие направления:

- подбор кадров, наем персонала и увольнение, профессиональная ориентация, оценка кадров и т.п.;
- обучение кадров (подготовка и переподготовка, повышение квалификации и т.п.);
- расстановка кадров (работа с резервом на выдвижение, аттестация кадров, внутривзаводское перемещение и ротация кадров и т.п.);

¹ Мерсер Д. ИБМ: управление в самой преуспевающей корпорации мира. — М., 1991. — С. 102.

² Петров А.Н. Указ. соч. — С. 39.

- использование кадров (организация труда, системы материального и морального стимулирования, социально-психологический климат в коллективе и т.п.)¹.

Несколько другого мнения придерживаются словацкие специалисты в области стратегического планирования², считающие, что вопросы социального развития — составная часть комплексной стратегии организации, которые решаются при разработке субстратегии социально-экономического развития персонала, включающей в себя прежде всего:

- цели, предполагаемые условия и основные направления долгосрочной кадровой и социальной политики предприятия и ее ожидаемое воздействие на численность работников, их профессиональную и квалификационную структуру;
- порядок решения количественных и качественных задач кадровой политики, обусловленных необходимостью удовлетворить потребности в трудовых ресурсах для достижения целей остальных частных субстратегий;
- организационное, социально-экономическое и ресурсное обеспечение необходимого уровня стабильности кадров, развития системы воспитания, повышения и изменения квалификации, материальной заинтересованности;
- содержание и способы совершенствования организации труда — как индивидуального, так и коллективного (например, использование бригадных форм организации труда, создание творческих бригад и т.д.);
- объем и формы использования профессиональной квалификации работников вне предприятия (например, сотрудничество с различными институтами, высшей школой, проектными организациями и т.д.).

Аналогичный подход использует И.А. Ворожейкин³, который включает в содержание управления социальным развитием организации следующие позиции:

- условия, охрана и безопасность труда;
- материальное вознаграждение трудового вклада;
- социальная защита работников;
- социально-психологический климат коллектива;

¹ Богачев В. и др. Промышленность России: антикризисные стратегии предприятий. — СПб., 1996. — С. 108.

² См., например: *Водачек Л., Водачкова О.* Стратегия управления инновациями на предприятии. — М., 1989; *Grešlikova A., Kovaičova K., Šika, P.* Vybraný kapitoly zo sociálnej politiky. FSEV TrnUAD v Treníne. — Trenín 2004, 155 s.

³ *Ворожейкин И.А.* Управление социальным развитием организации. — М., 2001.

- социальная инфраструктура организации;
- семейные доходы и расходы работников.

Развернутое понимание социальной стратегии дает А.Н. Петров¹, который считает, что ее компонентами должны быть:

1. Базовая социальная стратегия, суть которой заключается в реализации комплексного развития социальной сферы организации и которая включает в себя следующие составляющие (рис. 10.1):

а) совершенствование социальной производственной структуры персонала:

- анализ социально-производственной структуры работников предприятия;
- выработка основных направлений действий в области социальной деятельности с учетом целей и планируемых результатов других функциональных стратегий;
- определение конкретных задач работы с группами сотрудников: женщины, молодежь, рабочие, служащие и т.д.;

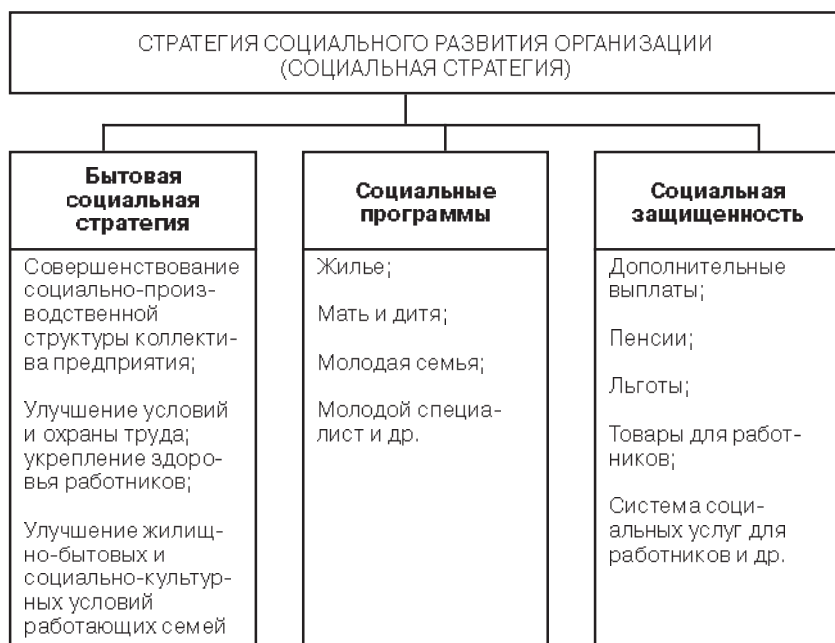


Рис. 10.1. Содержание стратегии социального развития предприятия

¹ Петров А.Н. Указ. соч.— С. 36.

б) улучшение условий и охраны труда, укрепление здоровья работающих (в разработке данного раздела базовой концепции большое влияние имеет специфика производства, которая определяет условия труда, наличие профессионального травматизма и профессиональных заболеваний);

в) улучшение жилищно-бытовых и социально-культурных условий работающих и их семей (определяются основные цели и средства по созданию и совершенствованию социальной инфраструктуры предприятия).

2. Социальные программы — для решения наиболее приоритетных задач социального развития предприятия (в практике советских предприятий уже разрабатывались целевые программы «Здоровье», «Жилье», «Мать и дитя» и др.).

3. Социальная защищенность, или «социальный пакет», используемый в практике ряда российских и зарубежных компаний и выполняющий функцию социального стабилизатора в условиях социальных угроз, исходящих из внешней среды. В условиях либеральной экономики, роста цен и инфляционных процессов социальная защищенность работников организации приобретает существенное значение. Организация может устанавливать дополнительные (к выплачиваемым из централизованных фондов) компенсации работающим, пенсионерам, женщинам-матерям за счет средств из прибыли; уменьшать стоимость товаров и услуг, реализуемых в рамках социальной инфраструктуры организации. В современных условиях важным становится обеспечение работников продуктами и товарами первой необходимости и повышенного спроса (автомобиль, холодильники, электронная аппаратура и т.д.) за счет средств организации.

Обычно социальная защищенность предполагает:

а) дополнительные выплаты;

б) пенсии;

в) льготы;

г) товары для работников;

д) систему социальных услуг для работников и др.

Выделение социальной стратегии в качестве самостоятельной функциональной стратегии является необходимостью, обусловленной реалиями сегодняшнего дня. В настоящее время ни центральные, ни региональные органы управления не могут предоставить гражданам необходимый набор товаров и услуг, обеспечивающий их нормальную жизнедеятельность. В данных условиях организация вынуждена уделять больше внимания решению социальных вопросов, компенсируя недоработки в этой области со стороны государства и органов местного самоуправления.

Специфика функционирования современных организаций в том, что они осуществляют свою деятельность в условиях формирования социально ориентированной рыночной экономики, поэтому социальная стратегия приобретает роль одной из основных стратегий, задача которой — выявление и удовлетворение потребностей и ожиданий заинтересованных в деятельности предприятия групп людей: собственников; наемных работников; государственных и местных органов власти, а также представителей различных неформальных движений и организаций (профсоюзов, экологов и т.п.).

С этой точки зрения целесообразно, во-первых, проводить не только анализ состояния социального развития организации, но и мониторинг воздействия внешних социальных факторов; во-вторых, учитывая зарубежный опыт по участию фирмы в решении социальных проблем работников и общества в зависимости от размеров прибыльности фирмы, следует выявить уровни социальных стратегий, которые могут и должны быть решены организацией, в первую очередь, под давлением законодательных актов, принятых российским законодательством. Это касается вопросов оплаты труда и производственных условий, оговариваемых в трудовых контрактах и коллективных договорах, которые обычно заключаются между работодателем, работником и профсоюзом. Особенно актуальны проработки таких социальных нормативов на предприятиях после принятия соответствующих законодательных актов на российском и региональном уровнях.

Так, на федеральном уровне разработан проект «Концепции развития системы социального партнерства в РФ»; Свердловской областной думой 17 ноября 1995 г. принят и действует областной закон «О социальном партнерстве в Свердловской области»; ежегодно подписывается соглашение между правительством Удмуртской Республики, Федерацией профсоюзов Удмуртской Республики и объединениями работодателей Удмуртской Республики.

Складывающаяся в России система законодательных норм, заданная социальной направленностью государства, ориентирует работодателей на поддержание следующих минимально необходимых социальных условий труда, или обеспечение **гуманизации труда и качества трудовой жизни**:

- обеспечение уровня минимальной заработной платы;
- предоставление дополнительных льгот и компенсаций работникам, занятым во вредных и опасных производствах;
- изыскание средств на формирование жилищных фондов для строительства или приобретения жилья;
- аттестация рабочих мест по условиям труда и подготовка к проведению сертификации производств на соответствие требованиям безопасности труда.

Таким образом, социальные стратегии тесно переплетаются с системой социального партнерства — они могут служить взаимодополняющими инструментами, особенно при определении состояния социальных параметров организации и формировании моделей по их улучшению.

В целом комплексе социальных задач организации, решаемых в рамках стратегического планирования, особую значимость представляют две группы задач:

1. Социальные задачи, которые должны решаться *непосредственно в организации в интересах всех (или большинства) членов трудового коллектива*. Это улучшение условий труда, отдыха, взаимоотношений в коллективе, форма, размер оплаты труда и другие вопросы, непосредственно влияющие на характер общественно-производственных отношений, по которым можно судить об уровне необходимых социальных условий. Большинство из этих аспектов являются предметом коллективного договора, заключаемого между работодателем (собственником), трудовым коллективом и отраслевым профсоюзом.

2. Социальные задачи, характеризующие *уровень развития объектов социальной инфраструктуры на предприятии, в которой в большей степени заинтересованы отдельные работники и местные органы власти*. Это обеспеченность благоустроенным жильем работников предприятия, наличие детских дошкольных учреждений, оздоровительных и медицинских учреждений для работников и членов их семей, наличие образовательных учреждений и др. (рис. 10.2).

Социальные аспекты организации, связанные с вопросами социального развития организации, являются особенно важными. Параметры данного блока социальных стратегий должны постоянно находиться под контролем трудового коллектива, профсоюза и собственников предприятия и быть достоянием гласности. Как показывают события последних лет (выступление шахтеров, забастов-

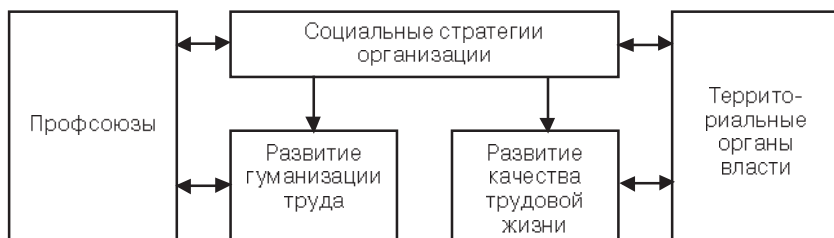


Рис. 10.2. Группы, заинтересованные в реализации социальных стратегий предприятия

ки работников бюджетной сферы и др.), игнорирование или недостаточное внимание к социальным показателям данного блока может привести к нежелательным явлениям. Безусловно, главным субъектом является коллектив работников, который сопоставляет условия своей жизнедеятельности с аналогичными условиями работников предприятий данной отрасли региона (города). Следовательно, объективная информация, характеризующая уровень социального развития организации, должна быть предоставлена в сравнении с аналогичными предприятиями территории.

Вторая группа социальных задач может способствовать повышению мотивации работников к улучшению социально-экономических показателей производственно-хозяйственной деятельности и выполнению корпоративной стратегии организации.

В целом социальная стратегия организации представляет собой целостную систему субстратегий, направленных на решение всего комплекса задач организации (рис. 10.3).

Предлагаемая систематизация социальных стратегий предприятия показывает, что наряду со стратегиями, реализуемыми в интересах трудового коллектива, могут разрабатываться стратегии по отношению к потребителям, поставщикам и местным сообществам, т.е. к тем группам, которые находятся во внешней среде. Могут быть выработаны специальные субстратегии, учитывающие конкретные особенности этих групп.

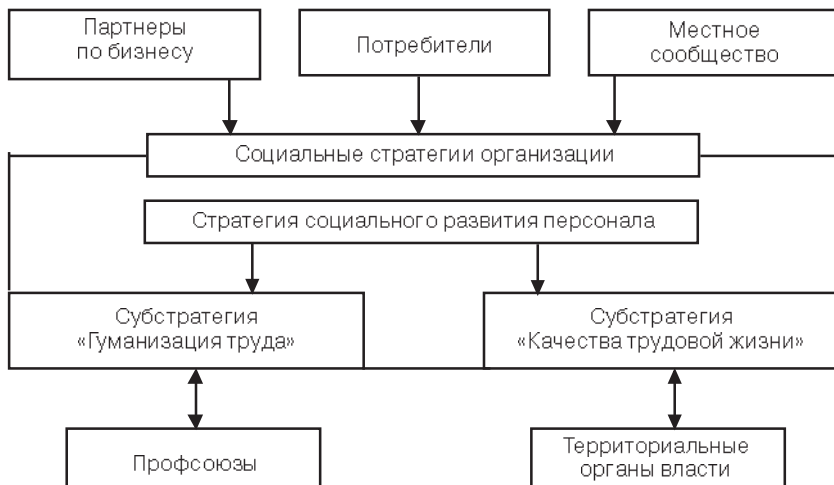


Рис. 10.3. Система социальных стратегий организации

Необходимость использования социальных стратегий в комплексе с генеральными стратегиями организации обусловлена наличием важнейшей проблемы — сопротивление персонала осуществлению стратегического планирования. На эту проблему указывают как российские, так и зарубежные исследователи, в частности И. Ансофф: «Когда управляющие высшего звена решали поставить принятие стратегических решений на систематическую основу путем введения стратегического планирования, организация оказывала сопротивление новой системе. Когда же планирование все же осуществлялось, многие системы переставали «срабатывать», планирование начинало хиреть, а стратегия не оказывала никакого влияния на реализацию продукции. В дополнение к этому четко прослеживалась тенденция к выталкиванию системы планирования из фирмы и возврату к старым, менее радикальным методам принятия решений... Сопротивление изменениям не ограничивается введением стратегического планирования. Оно возникает всякий раз, когда организационное изменение влечет за собой разрыв в сложившемся поведении, критериях и структуре управления. Таким образом, существенные стратегические преобразования вызывают сопротивление не только планированию, а всему процессу перемен. Это сопротивление — не случайность, а фундаментальная проблема, заслуживающая внимания наряду с формулированием самой стратегии»¹.

Сопротивления процессу стратегического управления сложно избежать, так как основным фактором сопротивления являются работники организации. Следовательно, на этапе реализации стратегии необходимо учитывать целевые установки всех групп, которые связывают свои интересы с существованием и деятельностью организации, и прежде всего интересы членов трудового коллектива. Это возможно только при соблюдении интересов работников организации, т.е. при осуществлении социальных стратегий в рамках единой корпоративной стратегии предприятия.

Понятно, что если одна группа социальных стратегий, влияющая на уровень «социального развития организации», должна осуществляться организацией самостоятельно, то другая, направленная на развитие объектов социальной инфраструктуры, — совместно с другими предприятиями, сообществами и учреждениями при поддержке местных органов власти.

Анализируя опыт стратегического планирования на российских предприятиях, Г.Б. Клейнер считает целесообразным «...приступить к системной разработке стратегии «кустовым» способом. Крупные блоки стратегии (не несущие коммерческой тайны) лучше разраба-

¹ Ансофф И. Стратегическое управление. — М., 1989. — С. 456.

тывать не изолированно на одном предприятии, а в тесном контакте и синхронно с группой других предприятий, входящих в его окружение. Речь может идти либо о сетевых партнерах, либо о группе территориально близких предприятий, скажем предприятий одного города (поселка). Такая групповая разработка некоторых видов стратегии (например, товарно-рыночной или социальной) могла бы существенно снизить организационные затраты, повысить реалистичность и действенность стратегии, а также степень соответствия взаимных ожиданий сетевых агентов. Процедура группового формирования интегрированной стратегии должна предусматривать участие в процессе коллективов предприятий и способствовать их выходу на новый уровень внутренней сбалансированности и формирования благоприятной позиции в рыночной среде»¹.

Безусловно, реализация социальных стратегий требует значительных затрат времени и ресурсов, отдача от которых может проявиться не сразу. В этом случае весомым аргументом в пользу разработки и реализации социальных стратегий может стать определение их значимости в повышении эффективности производства.

Контрольные вопросы

1. Какие существуют принципы и методы разработки стратегического плана организации?
2. Какое место в структуре стратегического плана организации занимает социальная стратегия?
3. Каково содержание плана социальной стратегии?
4. В чем суть принципа «гуманизация труда»?
5. Что представляет собой содержание понятия «качество трудовой жизни»?

Литература

1. *Веснины В.Р.* Стратегическое управление. — М.: ИНФРА-М, 2005.
2. *Ворожейкин И.Е.* Управление социальным развитием организации. — М.: ИНФРА-М, 2001.
3. *Гончаров В.В.* Руководство для высшего управленческого персонала. В 3 т. — М.: МНИИПУ, 2002. — Т. 1.
4. *Кузнецов А.И.* Социальные стратегии предприятия. — Ижевск: Изд-во ИжГТУ, 2000.
5. *Мерсер Д.* ИБМ: управление в самой преуспевающей корпорации мира: Пер. с англ. — М.: Прогресс, 1991.

¹ *Клейнер Г.Б.* Механизмы принятия стратегических решений на предприятиях // Вопросы экономики. — 1998. — № 9. — С. 65.

Тема 11

СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ СОЦИАЛЬНЫХ СТРАТЕГИЙ ПРЕДПРИЯТИЙ

Исследование эффективности социальных факторов — Социальные факторы и производительность труда — Роль социальных факторов в поведении работника на рынке труда и в организации — Социальные факторы и лояльность работника — Необходимость распределения прибыли между заинтересованными социальными группами — Методика распределения прибыли — Влияние распределения прибыли на рентабельность организации — Экономические основы социального партнерства

Первые исследования изучения влияния социальных факторов на экономическую эффективность в нашей стране относятся к началу 80-х гг. Одно из интереснейших исследований, проведенное под руководством А.Л. Иванова, выявило резервы повышения производительности труда: эффективное использование социальных факторов позволяет увеличить производительность труда в 1,5 раза. Ведущую роль в этом играют **социальные психологические факторы**, на долю которых приходится 38,7%, в то время как доля влияния технико-технологических факторов составляет 32,2%, а организационных факторов — 29,1%¹ (табл. 11.1).

Приведенные данные подтверждают мнение специалистов, что удельный вес социальных резервов повышения эффективности производства в общем объеме оценивается в 30–40%². Существенным аргументом, обосновывающим такую позицию, является и тот факт, что в период стахановского движения в нашей стране только лишь за счет социальных факторов производительность труда повысилась на 35–40%, а норма выработки — в 8–10 раз.

Безусловно, в различных организациях состав и значимость факторов могут меняться. Для их определения необходимо проводить исследования в каждом конкретном случае.

¹ Иванов А.Л. Соотношение технических, организационных и социальных факторов роста производительности труда // Социальное развитие трудовых коллективов — важный фактор повышения эффективности производства на современном этапе: Материалы науч.-практ. конф. — М., 1987. — С. 90–92.

² Тощенко Ж.Т. Социология. — М., 1989. — С. 23.

Таблица 11.1

Резервы повышения производительности труда на производстве

Факторы повышения производительности труда	Резерв, %
Улучшение организации производственного процесса, совершенствование технологии и развитие вспомогательных служб	12,8
Обеспечение материалами, заготовками, инструментами	11,9
НОТ и управление	11,8
Улучшение психологического климата в производственном коллективе	11,7
Состояние и технический уровень машин и оборудования	11,0
Внедрение механизации и автоматизации	6,7
Совершенствование системы оплаты труда	6,1
Этико-эстетические факторы	3,9
Улучшение условий труда	4,9
Прочие факторы	17,2
Из них:	
уменьшение количества работ, не связанных с производством	2,7
улучшение условий жизни, быта и отдыха	2,6
повышение квалификации работников	2,2
сокращение простоев	2,1
дисциплина труда	1,9
качество сырья и материалов	1,7
устранение бюрократических перегибов	1,3
подбор и расстановка кадров	1,2
экономические и социальные отношения	0,6
совмещение профессий	0,4
стабильность коллектива	0,3

Для повышения активизации работника имеют большое значение правильный подбор и расстановка кадров, улучшение условий труда, усиление его творческого содержания. По данным НИИ труда, если производительность труда человека, работающего с желанием и в соответствии со способностями, принять за 100%, то эффективность его труда достигнет 65%, если он работает по специальности, но без желания; 50% — если он работает с желанием, но

не имеет необходимых способностей, и всего лишь 30%, если у него нет ни желания, ни способностей к работе¹.

В настоящее время вопросы активизации работника, мотивации труда, в том числе за счет социальных факторов повышения эффективности производства, приобретают особое значение. Это объясняется тем, что в условиях конкуренции успеха добывается тот производитель, который не только правильно и своевременно умеет определить потребность в товаре (услуге), но и может качественно ее удовлетворить по минимальной цене, за счет рационального использования внутрипроизводственных резервов и эффективного использования производственного потенциала. Поэтому в настоящее время на предприятиях вопросы наличия резервов снижения себестоимости продукции, мотивации труда, повышения эффективности производства становятся весьма актуальными. Это подтверждают и исследования Института экономики РАН, обосновавшие необходимость социальной ориентации экономического развития за счет «превращения социальных факторов в мощный рычаг воздействия на экономические преобразования»².

Проблемы мотивации труда за счет социальных факторов являются предметом пристального внимания многих ученых именно из-за наличия значительных резервов повышения эффективности производства и производительности труда. Так, Ж.Т. Тощенко отмечает, что эксперименты 80-х гг. продемонстрировали рост производительности труда по меньшей мере на 20% при изменении комплекса социальных условий (и неизменной технической оснащенности)³.

В советское время социальная деятельность организаций строилась не на принципе *эффективности*, а на принципе *компенсации*. Например, занятие тяжелым ручным трудом или работа в сложных и вредных условиях стимулировались более высокой оплатой, предоставлением предпочтительных прав на отдых, потребление и т.п. Серьезным недостатком политики улучшения условий труда являлось нередкое отсутствие в соответствующих планах того периода показателей, характеризующих экономические и социальные последствия работы в неблагоприятной среде, поскольку соответствующие исследования практически не проводились.

Исследования и эксперименты последних лет обосновали, что социальные факторы оказывают влияние не только на производительность, но и на **лояльность** работников. Создание комплекса благоприятных социальных условий повышает производительность и

¹ Служба социального развития предприятия: Практик. пособие. — М., 1989. — С. 30.

² Социальные приоритеты и механизмы экономических преобразований в России: Докл. ИЭ РАН // Вопросы экономики. — 1998. — № 6. — С. 13.

³ Тощенко Ж.Т. Указ соч. — С. 85.

снижает потери от недобросовестного отношения к труду и воровства работников¹.

Несмотря на наличие значительных резервов повышения эффективности производства за счет социальных факторов, использование их руководством организаций оставляет желать лучшего. Современная конъюнктура рынка труда такова, что руководство организаций не особенно заботится о комплексе социальных гарантий, считая, что при высоком уровне безработицы люди согласны на любые условия. При этом в «старых» (существующих с советского времени) организациях средний возраст работников приближается к 40–50 годам, а притока молодых специалистов не наблюдается, при том что среднемесячная заработная плата работников этих предприятий составляет от 5 до 12 тыс. руб. (в разных регионах страны). В то же время на бирже труда зарегистрировано значительное количество людей молодого и среднего возраста. Для «новых» (созданных не позднее 1991 г.) организаций, с достаточно высоким средним уровнем оплаты труда (от 10 тыс. руб. и выше) характерны высокая текучесть молодых специалистов и потери на обучении персонала².

Следовательно, помимо заработной платы имеют место и другие мотивы выбора рабочего места. Исследования показывают, что до 60% выпускников средних и высших учебных заведений останавливают свой выбор на организациях, в которых социальные условия существенно лучше, чем в других, при сопоставимом и даже более низком уровне заработной платы.

В настоящее время, в век научно-технической революции и построения социально ориентированной экономики, необходимо уделять самое пристальное внимание формированию социального развития организации. Однако зачастую работодатели рассматривают социальную деятельность как затратную, а поэтому вряд ли готовы добровольно включать данные мероприятия и показатели в свои стратегические планы. Вместе с тем именно создание комплекса социальных условий побуждает самих работников выявлять внутрипроизводственные резервы повышения эффективности производства.

Подтверждают это успешно используемые мотивационные программы авторов данного учебника в Санкт-Петербурге, Ижевске, Набережных Челнах; коллектива авторов³, во главе с Н.А. Белкиной, Челябинского филиала Института экономики, используемые в Челябинской области.

¹ Захаров Н.Л. Воровство и льготы в структуре трудового поведения // Социс.— 2001.— № 6; Захаров Н.Л. Загадка русской души, или Особенности мотивации труда российского персонала // Управление персоналом.— 2004.— № 22–23.

² РТП-04.

³ Белкина Н.А. Рыночная система мотивации труда // Российская экономика на рубеже XXI в.— Пермь, 1999.— С. 26–27.

Внедрение мотивационных программ такого рода должно быть одним из направлений социальной стратегии.

Заинтересованность работников в получении социальных благ от организации было весьма значимым и до 1917 г., что подтверждают данные А.В. Чечулина и М.М. Решетникова¹. В советское время эту заинтересованность подтверждает исследование В.Х. Беленького, проведенное по проблемам социального развития (табл. 11.2). Результаты выявили существенные расхождения между тем, что работник надеется получить, и тем, чем он фактически обладает.

Например, 65,8% респондентов ожидают получить «хорошие жилищные условия», в то время как реально его имеют 29,7%; заработной платой удовлетворены 36% анкетированных, тогда как 60,9% недовольны ее уровнем; 42,5% рассчитывают на хорошую организацию труда, в то время как удовлетворены ее уровнем 13,2%; 36,1% респондентов ожидают нормальных санитарно-гигиенических условий, а реально удовлетворены ими 19,2%.

Приведенные данные показывают, что «жизненные блага», полученные от предприятия, играли существенную роль в условиях плановой экономики. Авторами были проведены социологические исследования² с целью выявления, насколько сохранилась такая тенденция в современных условиях и какова значимость социальных факторов и мотивация труда работников организаций.

Исследования показали высокую значимость социальных факторов, влияющих на организационное поведение и профессиональную деятельность работников. При этом среди социальных факторов первое место наряду с повышением и регулярностью выплат заработной платы заняли улучшение условий труда и решение жилищных проблем.

Исследования показали, что готовность сменить работу по причине неудовлетворенности ею высказывают $\frac{2}{3}$ респондентов (61,54%). Фактором, способным повлиять на смену работы, является и зарплата: респонденты готовы сменить работу, если при этом их заработок увеличится в 2,5 раза. Однако группа респондентов, не собирающихся переходить на другую работу, будут готовы к этому, если их заработок увеличится в среднем в 2,8 раза. Напротив, респонденты, планирующие сменить работу, не станут этого делать, если на старом рабочем месте их зарплата увеличится в 2,3 раза. Следовательно, кроме заинтересованности в зарплате существует

¹ Чечулин А.В., Решетников М.М. Общественное признание: опыт поощрения лучших и признание заслуг в дореволюционной и современной России. — СПб., 2001.

² МРП-98.

Таблица 11.2

Итоги ответов на вопрос о жизненных благах¹

Жизненные блага	Надеются получить		Реально пользуются	
	Удельный вес, %	Ранг	Удельный вес, %	Ранг
Хорошие жилищные условия	65,8	1	29,7	4
Высокая заработная плата	60,9	2	36,0	3
Хорошие возможности для применения своих знаний	29,5	7	21,5	8
Хорошая организация труда	42,5	3	13,2	11
Нормальные санитарно-гигиенические условия	36,1	5	19,2	9
Безопасная работа	24,4	10	22,6	
Возможность продвижения по службе	14,2	13—14	8,9	14
Творческий труд	14,2	13—14	9,4	13
Благоприятные условия досуга	27,5	8	14,3	10
Возможность повышения образования	14,5	12	12,5	12
Возможность устроить детей в детский сад, ясли	24,1	11	26,0	6
Удобное время работы	26,5	9	36,3	2
Хорошие отношения с товарищами	33,5	6	59,2	1
Внимательное отношение администрации	40,3	4	27,0	5

другой фактор, который удерживает людей от смены работы, — как показали исследования, такую функцию выполняют всевозможные социальные льготы, предоставляемые предприятием своим работникам (табл. 11.3).

Льготы (по срочности их решения) разделены на две группы:

- удовлетворение насущных личных и бытовых потребностей в ближайшей перспективе (путевка для ребенка в дошкольное уч-

¹ *Беленький В.Х.* Трудовой коллектив как социальный субъект.— Красноярск, 1990.— С. 152.

Таблица 11.3

Социальные льготы, определяющие мотивы смены работы или «привязанности» к предприятию, %

Социальные льготы	Доля респондентов, имеющих льготы на своих предприятиях	Доля респондентов, для которых социальные льготы служат мотивом смены места работы
Гарантии на получение квартиры	6,15	38,46
Льготы на проезд	8,46	37,69
Льготы на питание	23,08	34,62
Возможность пользоваться средствами предприятия (например, автотранспортом, оборудованием и т.д.)	17,69	34,62
Путевки в санаторий	20,00	33,85
Предоставление ссуды на строительство жилья, садового дома	3,08	30,77
Возможность приобретения продукции предприятия по льготной цене	33,85	29,23
Обучение детей за счет средств предприятия	28,46	28,46
Возможность пользоваться продукцией предприятия	17,69	26,92
Путевка для ребенка в дошкольное учреждение	30,00	23,80
Ведомственное жилье	6,15	12,31
Льготы по оплате детского сада и яслей	9,23	10,00

реждение, возможность пользоваться средствами и продукцией предприятия, оплата питания, проезда и т.п.);

- удовлетворение долгосрочных потребностей (получение квартиры или помощь в ее приобретении, перспектива карьеры и высокого заработка и т.п.).

В целом, как показали исследования, у работников есть возможность решать часть своих бытовых проблем за счет организации, в которой они работают. В то же время непредоставление социальных льгот является серьезным мотивом для смены места работы. Ведущим мотивом является отсутствие гарантии на получение кварти-

ры; на втором месте несколько неожиданно оказались льготы на проезд (при дополнительном изучении этот факт был объяснен тем, что многие предприятия используют транспорт предприятия для доставки сотрудников на работу и с работы, что существенно экономит их личные средства; кроме этого, могут использоваться дежурные автомобили, которые развозят сотрудников по домам в случае позднего окончания работы или вынужденной задержки).

В ходе исследования были установлены следующие явно выраженные корреляции:

- 1) «горжусь своей организацией — не думаю сменить работу»;
- 2) «разочарован своей организацией — желаю сменить работу».

Анализ данных показал, что установки «горжусь организацией» и «разочарован организацией» являются индикаторами соответственно наличия или отсутствия определенного комплекса социальных льгот. Гордятся своей организацией те респонденты, которые имеют льготы, удовлетворяющие насущные потребности (в первую очередь, возможность пользоваться средствами и продукцией предприятия), и при этом имеют надежду на получение квартиры. Разочарованы те, кто не имеет этих льгот.

Совокупность социальных льгот, гарантий и социальных характеристик позволяет судить о социальной привлекательности предприятия, одним из индикаторов которой может служить показатель стабильности коллектива.

Примечательно, что проводившееся в 1989 г. социологическое исследование руководителей 90 предприятий Красноярска и Лесосибирска выявило наличие у них достаточно четкого представления о факторах, влияющих на повышение социальной привлекательности предприятия.

В частности, респонденты указали следующие факторы¹:

- повышение эффективности производства — 43,3%;
- рост заработной платы — 36,6%;
- улучшение условий труда — 81,1%;
- развитие социальной инфраструктуры — 46,6%;
- создание в коллективе обстановки творческого труда — 33,3%.

Следовательно, возможность получения от организаций различных льгот и социальных благ является ведущим стимулом для работника. Чем в большей степени будут зависеть мера потребления социальных благ работником от меры труда, тем с большей отдачей он будет трудиться. Но источником удовлетворения социальных потребностей служит прибыль организации, что отрицательно сказывается на экономических интересах ее собственников. В то же время собственники должны понимать, что конкурентные преиму-

¹ Бельский В.Х. Указ. соч.— С. 137.

щества продукции формируются силами работников, которые являются самым главным источником повышения эффективности производства и усиления позиций организации на рынке.

Организация рассматривается работником как объект, который может удовлетворить его потребности. Поэтому необходимо пересмотреть подходы к формулированию стратегических задач. В этом смысле должна измениться организационная культура и сама система планирования; при формировании стратегических задач надо исходить из того, что первостепенное значение в современной организации имеет человек со своими потребностями, стимулирование которых является основанием производительности. Поэтому удовлетворение потребностей работника в организации есть средство увеличения производительности, но это средство становится целью в масштабах региона и страны в целом, так как само производство товаров и услуг — инструмент удовлетворения потребностей человека.

В решении этой задачи заложено противоречие между интересами групп, ориентированных на прибыльность в ближайшей перспективе, и долгосрочными целями развития предприятия, в которых заинтересованы его работники. Разрешение данной проблемы возможно только при участии государственных органов, органов местного самоуправления или представителей трудового коллектива (профсоюзов). Соответственно требуются согласованный законодательный механизм **распределения прибыли**, позволяющий заинтересовать и руководство предприятий, и акционеров в соотношении долей прибыли, направляемых в основной капитал и на социальное развитие коллектива, т.е. необходимо решить две основные задачи:

- как распределить прибыль;
 - какими критериями руководствоваться при ее распределении.
- При рассмотрении целевых установок (см. рис. 10.3) можно сгруппировать два направления социальных стратегий:

1) гуманизация труда: совершенствование форм и размера оплаты труда, улучшение организации производства, создание благоприятных условий труда и отдыха непосредственно на предприятии, что влечет за собой повышение эффективности производства. В этой группе социальных стратегий заинтересованными сторонами являются прежде всего работники организации, профсоюзы и органы государственной власти, что предписано им концепцией социального партнерства;

2) качество трудовой жизни: предоставление различных социальных льгот и развитие объектов социальной инфраструктуры и социальных программ. В этой группе социальных стратегий в большей степени заинтересованы отдельные работники предприятия и местные органы власти.

Для выработки обоснованной социальной стратегии и проведения дифференцированной налоговой политики со стороны налоговых органов по отношению к предприятию всем заинтересованным субъектам необходима исходная информация для принятия решений — точная оценка уровня социального развития организации.

Трансформационный период в российской экономике для большинства организаций стал весьма сложным. Обусловлено это тем, что при создании новой экономической системы наблюдается нарушение разнообразных связей и единого экономического пространства, преобладает разобщение в реализации интересов общественных групп, государство не обеспечивает социальной интеграции, отсутствует научно обоснованная концепция перехода субъектов хозяйствования к либеральной экономике. Все более очевидной становится необходимость налаживания между субъектами хозяйствования взаимодействия в решении общих и частных проблем экономического и социального развития.

Несмотря на сложность ситуации, некоторые рентабельно работающие предприятия направляют значительные средства на решение социальных вопросов. При этом они практикуют метод формирования фонда социального развития (ФСР) или аналогичных фондов. Однако и на этих предприятиях формирование ФСР происходит в основном по «остаточному принципу», т.е. доминирует представление о второстепенности решения социальных вопросов, что недопустимо в современных условиях.

Источником сохранения баланса целей всех заинтересованных в существовании организации групп (главная задача управления организацией) является прибыль. В этом смысле максимизация прибыли рассматривается как цель деятельности организации, которую можно достичь при наиболее эффективном использовании всех ее ресурсов (материальных, трудовых, финансовых, информационных) и при максимальной заинтересованности всех субъектов. В таком случае основную цель деятельности организации выразим формулой:

$$P = f(x_n) \rightarrow \max,$$

где P — масса прибыли, млн руб.;
 x_n — составляющие потенциала организации.

Масса прибыли представляет собой сумму долей прибыли, направляемых на различные нужды организации:

$$P = P_1 + P_2 + P_3 + P_4,$$

где P — прибыль, остающаяся в распоряжении организации и распределяемая по следующим направлениям:

- 1) между учредителями (дивиденды), P_1 ;
- 2) в резервный фонд предприятия, P_2 ;
- 3) на накопление, P_3 :
 - строительство основных фондов;
 - НИР;
 - долгосрочные инвестиции;
 - природоохранные мероприятия и т.д.;
- 4) на социальное развитие, P_4 :
 - заработная плата и денежное стимулирование персонала;
 - обучение и повышение квалификации работников за счет средств организации;
 - выплаты социального характера (за выслугу лет, материальная помощь и т.д.);
 - оказание материальной помощи;
 - оплата путевок, лечение работников;
 - ссуды на жилищное строительство;
 - содержание детей в дошкольных учреждениях;
 - оплата лечения работников;
 - содержание или аренда спортивных сооружений;
 - обучение детей работников за счет средств организации.

Рассмотрим пределы или пропорции **распределения прибыли** по этим направлениям.

Если принять за 100% всю прибыль, остающуюся у организации, тогда могут возникнуть частные случаи ее распределения (табл. 11.4).

По *первому варианту* вся полученная предприятием прибыль направляется на выплату дивидендов. Собственники (акционеры), имея максимальную выгоду, обрекают предприятие на снижение его конкурентоспособности и как следствие на его ликвидацию. Сиюминутная выгода в пользу акционеров может обернуться крахом предприятия. Следовательно, должен существовать предел, который предприятию весьма опасно переходить. Этот предел зависит от других позиций распределения прибыли. Однако есть и нижний

Таблица 11.4

Варианты (частные случаи) распределения прибыли по направлениям

Распределение прибыли	1-й вариант	2-й вариант	3-й вариант	4-й вариант
Дивиденды	$P_1 \rightarrow 100\%$	$P_1 \rightarrow 0$	$P_1 \rightarrow 0$	$P_1 \rightarrow 0$
Резерв	$P_2 \rightarrow 0$	$P_2 \rightarrow 100\%$	$P_2 \rightarrow 0$	$P_2 \rightarrow 0$
Накопление	$P_3 \rightarrow 0$	$P_3 \rightarrow 0$	$P_3 \rightarrow 100\%$	$P_3 \rightarrow 0$
Социальное развитие	$P_4 \rightarrow 0$	$P_4 \rightarrow 0$	$P_4 \rightarrow 0$	$P_4 \rightarrow 100\%$

порог, при котором акционеру должно быть выгодно оставаться совладельцем данного предприятия, а это возможно в том случае, если доходность по акциям будет не ниже доходности по другим ценным бумагам и выше средней ставки процента долгосрочного банковского вклада, т.е.:

$$d' > d,$$

где d' — доход на акционерный капитал, %;
 d — средняя величина дохода по другим ценным бумагам или средняя ставка процента долгосрочного банковского вклада, %.

При *втором варианте* вся получаемая прибыль направляется в резервный фонд. Практика и здравый смысл свидетельствуют о том, что такое допущение вряд ли возможно, поскольку для производителей эта мера вынужденная, предписанная законом. Поэтому скорее всего эта величина будет находиться в пределах 15%, которые рекомендованы российским законодательством для акционерных обществ, и в пределах 25% для коммерческих организаций с иностранными инвестициями.

В *третьем варианте* вся прибыль предназначается для технического перевооружения, обновления основных производственных фондов и НИОКР; возможен вариант ускоренного технического перевооружения предприятия при отсутствии квалифицированных кадров, поскольку использование дорогостоящего оборудования и технологий должно сопровождаться соответствующей подготовкой работников.

Четвертый вариант является прямой противоположностью третьего, так как предусматривает опережающие вложения в работников предприятия — в повышение их квалификации, мотивацию труда и т.п. Однако такой подход чреват разочарованием работников в содержании и привлекательности труда, и, несмотря на явные выгоды в получении социальных льгот, следует ожидать текучести кадров на данном предприятии, что также существенно ослабит его конкурентоспособность. При этом данное предприятие будет привлекательно для работников, желающих получить жилье или путевку в дошкольное учреждение, но по мере удовлетворения этой потребности работник скорее всего будет стремиться сменить предприятие с целью повышения привлекательности труда.

Распределение прибыли на развитие объектов социальной инфраструктуры возможно только после «насыщения» или достаточного уровня развития социальных условий труда. Как правило, такая ситуация может возникнуть в организациях, стабильно и рентабельно работающих долгое время. В остальных случаях направления средств на строительство объектов социальной инфраструк-

туры может и не быть, но это не исключает использования части средств для решения отдельных социальных задач данного блока.

Отсюда следует, что оптимальное распределение прибыли организации по перечисленным направлениям является весьма сложным.

Исследования и анализ данных, проведенный А.Л. Кузнецовым¹ для устойчиво работающих предприятий, позволил установить закономерность, представленную следующими формулами:

$$1) R = 2p_1 (1 - p_1)^2 -$$

для отчисления от прибыли на социальное развитие;

$$2) R = 3p_2 (1 - p_2)^2 -$$

для отчисления от прибыли на техническое развитие;

где R — рентабельность предприятия;

p_1 — доля отчисления от прибыли на социальное развитие;

p_2 — доля отчисления от прибыли на техническое развитие.

При отчислении от прибыли на социальное развитие 30%–35% — рентабельность достигает 30%; соответственно, при снижении или, наоборот, увеличении доли отчисления происходит и снижение рентабельности. Аналогичное явление наблюдается и при отчислении от прибыли на техническое развитие, для которого пороговой величиной является 40–45% (рис. 11.1).

Данные пределы отчислений от прибыли по указанным направлениям можно считать рекомендательными. Безусловно, для точного определения норматива распределения прибыли на социальное развитие каждой организации необходимо провести более углубленный статистический анализ и учесть состояние социального развития на предприятии, а также наличие на балансе объектов социальной инфраструктуры. Необходимо особо подчеркнуть, что вложение в социальное развитие тесно взаимосвязано с разработкой и применением мотивационных программ, без чего сами по себе вложения не дадут ожидаемого эффекта.

Новые задачи предприятия в области удовлетворения социальных потребностей работников требуют принципиально новых подходов к системе стратегического планирования и разработки социальных стратегий, а также учета исторического и практического опыта отечественных предприятий.

Социальные мероприятия коллективного характера должны финансироваться за счет фондов потребления и накопления, которые формируются на основе фактической потребности в средствах для

¹ Кузнецов А.Л. Стратегия социального развития коллектива предприятия в трансформационной экономике: Дис... д-ра эконом. наук. — Екатеринбург, 1999.

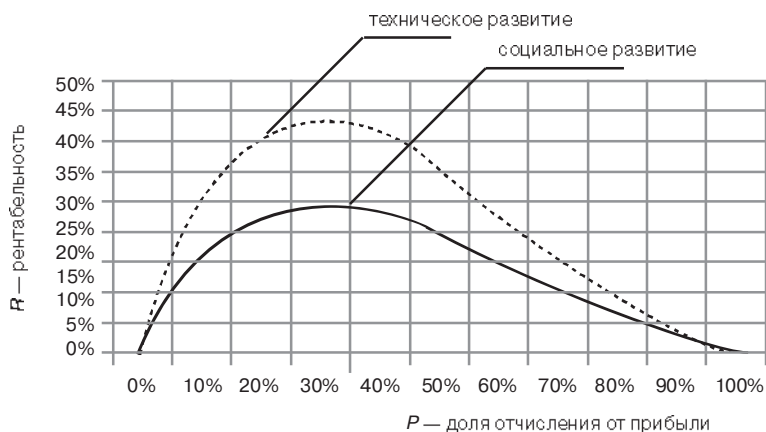


Рис. 11.1. Динамика взаимозависимости рентабельности и доли отчисления от прибыли на социальное и техническое развитие

достижения нормативного уровня социального развития по каждому направлению. Мероприятия, носящие индивидуальный характер (предоставление путевок в санатории, детские сады, оплата обучения детей работников предприятия, строительство жилья, предоставление ссуды и т.п.), осуществляются на основе учета личного вклада каждого работника. Определение личного вклада — сложная проблема, над которой работают зарубежные и отечественные ученые, но механизмы и модели ее решения уже начинают предлагаться.

Стратегическое планирование должно осуществляться с учетом интересов всех субъектов, имеющих отношение к деятельности данного предприятия (на рис. 11.2 *сплошные* линии показывают влияние субъектов на формирование социальных стратегий в области «развития социальных условий труда» (производственные условия); *пунктирные* — на формирование социальных стратегий в производственной области (объекты социальной инфраструктуры, экология и т.п.)).

Необходимо также принимать во внимание степень напряженности социальных показателей на предприятии и характер мероприятий, который может быть либо индивидуальным, либо коллективным. Кроме этого, в формировании той или иной группы социальных стратегий должны непосредственно участвовать не только государственные и местные органы власти, но и профсоюзы.

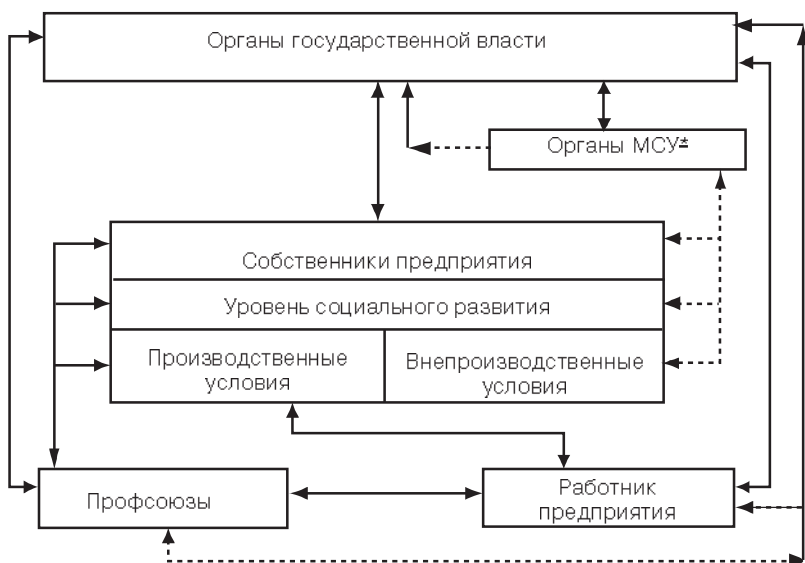


Рис. 11.2. Концептуальная схема разработки социальных стратегий на предприятии

* МСУ — аббревиатура термина «местное самоуправление».

Социальные стратегии в области развития социальных условий труда требуют корректировки со стороны государственных, местных органов управления и профсоюзов, что оговаривается специальными соглашениями по социальному партнерству.

Согласно Трудовому кодексу «*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»¹.

Основными целями социального партнерства является содействие решению актуальных экономических и социальных проблем, укреплению демократии, сохранению социальной стабильности, достижению согласия между всеми сторонами в отношении важнейших характеристик экономической и социальной стабильнос-

¹ Трудовой кодекс Российской Федерации. — М., 2005. — Ст. 23.

ти общества, что выходит за рамки непосредственно социально-трудовых отношений, в том числе и на уровне организаций.

Российская практика показала эффективность нормативного метода взаимодействия различных субъектов, когда существует система льготных условий в зависимости от соотношения фактического и нормативного значения параметра.

Показатели уровня социального развития позволят не только определить состояние отдельных социальных параметров, сопоставить их с нормативными значениями, выявить угрозы, но и определить тенденцию их развития.

Формирование социальных стратегий в отношении объектов социальной инфраструктуры также взаимосвязано с органами государственного и местного управления, которые в зависимости от степени участия организации в решениях социальных вопросов определяют для него налоговую политику. Как известно, налогооблагаемая прибыль может уменьшаться, в частности, на величину затрат, направляемых:

- на финансирование жилищного строительства, а также для погашения кредитов банков на эти цели, включая проценты по кредитам, эта льгота действует и при долевом участии в финансировании указанных затрат;
- на содержание находящихся на балансе организации объектов социальной инфраструктуры (учреждения здравоохранения, образования, детских садов и др.), а также затраты на эти цели при долевом участии (в пределах норм местных органов власти);
- образовательным учреждениям на развитие и совершенствование образовательного процесса.

Общая величина перечисленных и других льгот не должна уменьшать базу по налогу на прибыль более чем на 50%, что само по себе является весьма привлекательным способом уменьшения налоговых отчислений и способствует мотивации к долевному строительству и содержанию объектов социальной инфраструктуры.

Контрольные вопросы

1. Какие исследования по изучению влияния социальных факторов на экономическую эффективность проводились в нашей стране?
2. Какое влияние оказывают социальные факторы на поведение работника на рынке труда и в организации?
3. Какое влияние оказывают социальные факторы на лояльность работника организации?
4. Почему необходимо распределять прибыль между заинтересованными социальными группами?

5. Какой эффект дает распределение прибыли?
6. Какова методика распределения прибыли?

Литература

1. *Захаров Н.Л.* Воровство и льготы в структуре трудового поведения // Социс. — 2001. — № 6.
2. *Захаров Н.Л.* «Загадка русской души», или Особенности мотивации труда российского персонала // Управление персоналом. — 2004. — № 22–23.
3. *Кузнецов А.Л.* Социальные стратегии предприятия. — Ижевск: Изд-во ИжГТУ, 2000.
4. *Гощенко Ж. I.* Социология. — М.: Юрайт-Издат, 2003.
5. *Чечулин А.В., Решетников М.М.* Общественное признание: опыт поощрения лучших и признание заслуг в дореволюционной и современной России. — СПб.: Изд-во «Синтез-Полиграф», 2001.

Раздел IV

ФУНКЦИИ, МЕТОДЫ И ОБЕСПЕЧЕНИЕ УПРАВЛЕНИЯ СОЦИАЛЬНЫМ РАЗВИТИЕМ ОРГАНИЗАЦИИ

Тема 12

СТРУКТУРА, КОМПЕТЕНЦИЯ И ФУНКЦИИ СЛУЖБЫ ПЕРСОНАЛА ПО УПРАВЛЕНИЮ СОЦИАЛЬНЫМ РАЗВИТИЕМ ОРГАНИЗАЦИИ

Ориентиры и миссия управления социальным развитием организации — Структура и компетенция службы персонала в сфере управления социальным развитием — Квалификационные требования к специалистам по осуществлению социальной деятельности — Главная задача и функции по управлению социальным развитием

Управление социальным развитием — деятельность, являющаяся специфическим видом менеджмента и составной частью управления персоналом. Функции управления социальным развитием выполняют структурные подразделения службы управления персоналом. Особенность этих функций в том, что они реализуются в соответствии со стратегическими планами социального развития организации. Главными **социальными ориентирами** управления социального развития являются:

- создание благоприятных условий труда и отдыха работников организации;
- вознаграждение за труд;
- социальная защита персонала;
- поддержание оптимальной морально-психологической атмосферы в коллективе;
- обеспечение социального партнерства и делового сотрудничества.

Миссия деятельности — управление социальными процессами в организации с целью обеспечения условий формирования гуманизации труда и качества трудовой жизни с использованием адекватных форм, методов, приемов, способов и правил на основе преимущественно научного подхода.

Управляют социальным развитием организации *структурные подразделения*, объединяющие круг должностных лиц, в сферу *компетенции*¹ которых входят вопросы социального развития организации и социального обслуживания ее персонала, надлежащие полномочия и определенная ответственность за решение социальных проблем.

Управление социальным развитием в организации тем более необходимо, что перемены в жизни общества, вызываемые ускорением научно-технического и социального прогресса, ведут к возрастанию роли человеческих ресурсов в трудовой деятельности и значению личностных качеств работников, усиливают потребность в социальном партнерстве.

Фактически на каждом крупном предприятии развитых зарубежных стран имеются административные звенья, которые занимаются:

- работой с кадрами;
- регулированием социально-трудовых отношений и связей с профсоюзами;
- предоставлением социальных услуг персоналу;
- расходованием средств на благотворительные цели.

В Российской Федерации, как и прежде в СССР, имеются подразделения администрации (иногда в полном объеме, иногда частично), занимающиеся:

- кадровой работой;
- обеспечением труда и зарплаты;
- техникой безопасности;
- медико-санитарным обслуживанием;
- жилищно-коммунальным хозяйством;
- рабочим снабжением;
- оказанием бытовых услуг;
- организацией соревнования и т.п.

Функционирование служб в значительной мере зависит от условий характера социально-экономической среды и особенностей самой организации:

¹ Компетенция (от лат. *competo* — добиваюсь; соответствую, подхожу) — область полномочий управляющего органа, должностного лица; круг вопросов, по которым они обладают правом принятия решений. Зона полномочий органов и лиц устанавливается законами, нормативными актами, положениями, инструкциями, уставами. См., например: Труд и социальное развитие: Словарь.— М., 2001.— С. 82.

- с одной стороны, имеются *внешние* факторы (среда):
 - отраслевая принадлежность;
 - география и экология территории, на которой расположена организация;
 - специфика товарного рынка;
 - особенности рынка труда;
 - стратегическая политика и оперативные меры федеральных, региональных и муниципальных органов власти;
 - характер активности гражданских сообществ;
- с другой стороны, имеются *внутренние* факторы (сама организация):
 - ее организационно-правовая форма;
 - размер;
 - количественная и качественная характеристика персонала;
 - организационная структура и стиль менеджмента;
 - стратегия и ситуативная тактика управления;
 - характер и степень ответственности руководства.

В зависимости от конкретной ситуации управление социальным развитием осуществляется либо самим руководством организации, либо специально уполномоченными на то лицами, либо автономными подразделениями, которые являются элементами структуры управления персоналом, службами социального назначения. **Идеальный образ организационной структуры службы персонала**, осуществляющей управление социальным развитием, предусматривает должность **заместителя высшего должностного лица (руководителя), ответственного за персонал-менджмент** (вице-президента, заместителя управляющего, директора и т.п.), которому подчиняются подразделения (департаменты, отделы, сектора или группы) или отдельные специалисты, отвечающие за:

- *социально-психологическую службу*, в функции которой входят:
 - регулирование производственных, социальных, межличностных отношений в организации;
 - урегулирование конфликтов¹, возникающих в процессе:
 - производственных взаимодействий между отдельными работниками или подразделениями;
 - отношений персонала и администрации;
 - личностных взаимоотношений;

¹ Используемый достаточно часто термин «управление конфликтами» не добавляет нового значение к устоявшемуся термину «урегулирование конфликтов», однако вызывает вопрос: означает ли он, что «управление конфликтами» — это создание конфликтов и их направление? Многими людьми, исходя из логики русского языка, термин «управление конфликтами» понимается именно как создание конфликта и его направление в интересах того, кто им управляет.

- формирование условий комфортной социально-психологической атмосферы в коллективе;
- организация корпоративных мероприятий для коллектива работников (и, возможно, их семей);
- обеспечение социально-психологической основы корпоративного управления, или подготовка ответственных должностных лиц организации к взаимодействию с представителями партнеров, клиентов, собственников, органов власти и т.д.;
- социологические, психологические и маркетинговые исследования персонала организации и рынка труда;
- *службу безопасности трудовой деятельности*, выполняющую следующие функции:
 - совершенствование условий труда (техническое и эргономичное оснащение рабочих мест; сокращение тяжелых и вредных для здоровья работ; преодоление отрицательных последствий монотонности труда за счет меняющегося ритма работы, производственной гимнастики, рационального использования регламентированных перерывов в течение рабочего дня для отдыха и питания; комфорт социально-бытовых помещений);
 - обеспечение мероприятий по охране труда (комплекс организационных, технических, санитарно-гигиенических, охранных мероприятий и средств, направленных на обеспечение здоровых и безопасных условий труда, предотвращение угрозы здоровью и самой жизни работников);
- *кадровую службу*, осуществляющую учет и контроль выполнения производственных функций работниками организации, основанную на четком регламенте ведения документации в соответствии с законодательством и включающую в себя прием, увольнение, фиксацию служебных перемещений, квалификационных изменений, наказаний и поощрений; главным направлением деятельности кадровой службы является четкое ведение документации и фиксация кадровых изменений;
- *службу управления профессиональным развитием персонала*, которая управляет процессом профессионального развития персонала и отвечает прежде всего за соответствие реальной профессионально-квалификационной структуры необходимой структуре для решения задач организации, а также выполняет следующие функции:
 - подбор и расстановка работников в соответствии с их квалификационным уровнем и задачами организации;
 - профессиональная адаптация работников;
 - разработка программ (включающих в себя систему принципов и критериев) профессионального и служебного роста ра-

ботников в различных подразделениях организации (или программ управления карьерой);

- выработка мотивационных программ — системы компенсаций и стимулов (поощрений и наказаний — денежных, административных и психологических), направленных на побуждение работников к самореализации в профессиональной деятельности для подразделений организации — в соответствии с задачами организации, нормами законности и традиционным принципами справедливости, сложившимися в социокультурной среде;
- создание и реализация программ обучения, подготовки, переподготовки, повышение квалификации работников;
- *службу экономики труда и заработной платы*, осуществляющей:
- организацию технического нормирования труда; изучение затрат рабочего времени и содержание труда персонала организации; нормативы времени;
- экономический учет трудовой деятельности в соответствии с законодательством и нормативами организации; расчет и выплату заработной платы, компенсаций, денежных поощрений;
- *службу социальной защиты*, обеспечивающей систему мероприятий, направленных на соблюдение норм действующего в стране трудового законодательства, прав и социальных гарантий сотрудников;
- *службу обеспечения функционирования и развития социальной инфраструктуры*, которая предназначена в первую очередь для удовлетворения социально-бытовых, культурных и интеллектуальных потребностей работников организации и членов их семей и предполагает осуществление социальных услуг на базе социальной инфраструктуры организации, которая может включать в себя:
- общественный жилищный фонд (дома, общежития) и объекты коммунального хозяйства (гостиницы, бани, прачечные и пр.) вместе с сетями энерго-, газо-, и теплоснабжения, канализации, телефонной связи, радиовещания и т.п.;
- медицинские и лечебно-профилактические учреждения — больницы, поликлиники, амбулатории, медпункты, аптеки, санатории, профилактории и др.;
- объекты образования и культуры — школы, детские дошкольные и внешкольные учреждения, дома культуры, клубы, библиотеки, выставочные залы и т.п.;
- объекты торговли и общественного питания — магазины, столовые, кафе, рестораны, подсобные хозяйства для поставки свежих продуктов;

- объекты бытового обслуживания — парикмахерские, ремонтные мастерские, пункты проката;
- спортивные сооружения (стадионы, плавательные бассейны, спортплощадки) и базы массового отдыха, приспособленные для проведения физкультурно-оздоровительных мероприятий;
- коллективные дачные хозяйства и садово-огородные товарищества.

При наличии в организации разветвленной сети собственной социальной инфраструктуры управление ею осуществляется, как правило, отдельно. В этом случае возможен вариант структуры, предусматривающий должность *заместителя руководителя организации по социально-бытовым вопросам* с передачей ему в подчинение управленческих звеньев и должностных лиц, отвечающих за:

- жилищно-коммунальное хозяйство;
- учреждения лечебно-профилактического профиля;
- учреждения образования;
- учреждения культуры;
- учреждения общественного питания;
- учреждения бытового обслуживания;
- другие объекты социального назначения.

Для осуществления социальной деятельности требуются специалисты, имеющие комплекс необходимых знаний, умений и навыков, соответствующих **квалификационным требованиям** профессии, т.е. обладающие определенной профессиональной компетентностью¹. Специалист организации, выполняющий функции социального развития, должен иметь подготовку к участию в профессиональной организационно-управленческой, экономической, научно-технической, плановой, проектно-экономической, аналитической и научно-исследовательской деятельности в службе управления персоналом; обладать достаточными навыками для осуществления следующих видов деятельности:

- организаторская;
- управленческая;
- правовая;
- учетно-документационная;
- воспитательно-педагогическая;
- социально-бытовая;
- психологическая и социологическая.

¹ Компетентность — 1) уровень общей и профессиональной подготовки, или профессионализм; 2) знания, опыт в той или иной области. См., например: Труд и социальное развитие: Словарь. — С. 82.

Для успешного осуществления такой деятельности специалист должен **знать**:

- законодательные и нормативные правовые акты, регламентирующие деятельность предприятия, учреждения, организации по управлению персоналом;
- законодательство о труде;
- основы экономики, предпринимательства и ведения бизнеса; конъюнктуру рынка рабочей силы и образовательных услуг;
- порядок ценообразования и налогообложения;
- основы маркетинга;
- современные концепции управления персоналом;
- основы трудовой мотивации и системы оценки персонала;
- формы и методы обучения и повышения квалификации кадров;
- порядок разработки трудовых договоров (контрактов);
- методы и организацию менеджмента; основы технологии производства;
- структуру управления;
- основы общей и социальной психологии, социологии и психологии труда;
- этику делового общения;
- основы организации делопроизводства;
- методы обработки информации с применением современных технических средств, коммуникаций и связи;
- правила и нормы охраны труда.

Руководитель, отвечающий за социальное развитие организации, должен обладать необходимым минимумом гуманитарных и этических знаний, умением и навыками выбирать подобающую обстоятельствам манеру поведения с соответствующим дипломатичным и психологическим тактом, ориентироваться на коллегиальность и согласования с заинтересованными сторонами при выборе решения.

От специалистов социальной службы требуются:

- соблюдение социальных норм — установленных обществом, государством, отдельной организацией правил, приемов, образцов поведения, принципов деятельности, соответствующих общепринятым ценностям и нравственным идеалам;
- поддержка минимальных социальных стандартов;
- выполнение трудового законодательства.

Главная задача, обусловленная миссией управления социальным развитием, — разработка и реализация мероприятий, обеспечивающих социальное партнерство — взаимно заинтересованное сотрудничество управляющих (в целом администрации организации), собственников, наемных работников, органов государственной и муниципальной власти, гражданских сообществ в решении социальных проблем.

Партнеров представляют предприниматели и их ассоциации, трудовые коллективы и профсоюзные организации. Такое сотрудничество, как свидетельствует опыт многих стран, осуществляется постоянно, преимущественно в форме коллективных переговоров на уровне отдельных предприятий и отраслей экономики, заключения коллективных договоров и соглашений.

Не менее важно достижение социальной службой взаимодействия и координации своей деятельности с отраслевыми и региональными структурами управления социальной сферой, которые представляют органы государственной власти и местного самоуправления. Они в определенных условиях, особенно при обострении социальной напряженности в стране или регионе, присоединяются к постоянным участникам социального партнерства, чтобы на уровне многостороннего сотрудничества объединить усилия в улаживании разногласий по вопросам заработной платы, доходов, социального минимума, защиты прав и свобод работающих граждан, предупредить посредством взаимопонимания на переговорах возникновение социально-трудовых конфликтов и доведение их до крайней точки — забастовок.

Очевидно, что социальное партнерство как действенный механизм регулирования отношений на всех уровнях получит дальнейшее развитие. Оно должно базироваться на принципах добровольности, равноправия и взаимной ответственности сторон, служить важнейшим инструментом поддержания сотрудничества и совершенствования его форм.

Главная задача предопределяет основные функции по осуществлению социальной деятельности:

- *социальное прогнозирование и планирование* — важнейший инструмент управления социальным развитием.

Социальное прогнозирование и планирование предполагает глубокий и разносторонний анализ состояния социальных условий организации; осмысленную диагностику, выяснение и объяснение взаимосвязей, которые складываются между ее отдельными частями; предвидение того, какой вариант решения назревшей социальной проблемы будет наиболее эффективным. Для этого необходимы надежные источники получения информации, к которым, в частности, можно отнести статистические данные, характеризующие материальную базу и другие составляющие социальной среды организации; данные изучения социально-бытовых и санитарно-гигиенических условий труда и отдыха, соблюдения техники безопасности ведения работ, а также общественного мнения и преобладающих настроений в коллективе; определение с помощью социометрических методов и социограмм более или менее цельной картины сложившихся социальных связей и взаимоотношений ра-

ботников, их ожиданий и предпочтений в соизмерении с реальными возможностями организации.

Только на основе точного знания конкретных обстоятельств и общей ситуации как в самой организации, так и в регионе, отрасли и стране в целом можно оценить положение дел в социальной среде, видеть перспективу изменений в ней, выбирать адекватные методы достижения перемен. Прогноз должен быть подвергнут практическому подтверждению, прежде чем стать ориентиром при выработке целевых программ, плановых, проектных и иных управленческих решений, предлагаемых социальной службой.

Планирование, будучи разновидностью рационально-конструктивной деятельности, означает как постановку целей, так и выбор средств и способов их достижения. Оно дает возможность с большей целесообразностью и эффективностью действовать на социальные процессы в организации;

- *организационно-распорядительные и координирующие функции.* Эти функции предусматривают финансовое, кадровое обеспечение выполнения целевых программ и планов социального развития организации, использование соответствующих социальных технологий, а также взаимодействие со смежными управленческими структурами, профсоюзами и другими общественными объединениями, органами государственной власти и местного самоуправления, причастными к социальной сфере. Необходима подготовка проектов решений, приказов, положений, инструкций, рекомендаций и других документов по социальным вопросам, безусловно соответствующих требованиям и нормативам, общенациональным и региональным стандартам;

- *мотивация.*

Функция мотивация основывается на выработке комплексных мер, побуждающих работников самореализоваться в профессиональной деятельности. Осуществление этих мер предполагает вовлечение их в активную работу по выполнению социальных программ и планов, обеспечение высокой результативности солидарных усилий работников, поощрение тех, кто проявляет инициативу и создание условий к трудовой активности неинициативных работников. Система трудовой мотивации — это неперемнная часть комплекса условий, обеспечивающих эффективную деятельность всего персонала и развитие каждой личности в отдельности;

- *контроль реализации запланированных мероприятий.*

Контроль осуществляется на основе анализа и обобщения сведений о социальной деятельности организации, тех изменениях, которые в ней происходят, соотнесения их с реализацией утвержденного плана и целевых социальных программ. Социальная служба должна располагать системой координат жизнедеятельности пред-

приятия, снабженной показателями его социального развития, «социальным паспортом». Контроль строится на экспертизе условий труда и быта работников, соответствия их действующему в Российской Федерации законодательству, социальным нормативам и государственным минимальным стандартам. А это, в свою очередь, предполагает обращение к мониторингу (наблюдение, оценка, прогноз) социальных процессов, который позволяет выявлять и предупреждать негативные тенденции, а также к социальному аудиту — специфической форме ревизии условий социальной среды данной организации с целью выявления факторов социальных рисков и выработки предложений по снижению их отрицательного воздействия;

- *«внутренний PR».*

«Внутренний PR» — специфическое понятие, сложившееся в последнее время. Оно характеризует деятельность организации по формированию ее благоприятного имиджа в сознании работников (их семей и близких, а также бывших работников). В данном случае «внутренний PR» направлен на создание образа организации, удовлетворяющей социальные нужды персонала.

Контрольные вопросы

1. На что направлена и какова миссия деятельности по управлению социальным развитием организации?
2. Какова структура и сфера ответственности (компетенции) службы персонала по осуществлению социальной деятельности?
3. Какие существуют квалификационные требования (какова компетентность) к специалисту и руководителю по осуществлению социальной деятельности?
4. Каковы основные функции служб по управлению социальным развитием организации?

Литература

1. *Ворожейкин И.Е.* Управление социальным развитием организации. — М.: ИНФРА-М, 2001.
2. Государственный образовательный стандарт высшего профессионального образования. Специальность 062100 «Управление персоналом». Квалификация — Менеджер / Утвержден зам. министра образования РФ В.Д. Шадриковым 17.03.2000 г., № гос. регистрации 279 ЭК/СП. — М.: Изд-во ГУУ, 2002.

Тема 13

СОВЕТСКИЕ МЕТОДИКИ СОЦИАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Последовательность формирования стратегии социального развития — Способы «остаточный» и «от достигнутого» в распределении средств на социальные цели — Методы «нормативный», «моделирования социальных процессов», «экспертных оценок», «программно-целевой» — Возникновение методики: социальный паспорт предприятия — Уровни социальных стратегий — Ленинградский метод

В нашей стране в советское время был накоплен богатый опыт управления социальным развитием организаций. Тогда же сложились соответствующие основные принципы и подходы. Заложенные основы вполне адекватны и для постсоциалистической эпохи, но конкретные методы, используемые ранее, следует рассмотреть с точки зрения их применимости в настоящее время.

Стратегия управления социальным развитием является одним из элементов стратегического управления организации и, следовательно, также состоит из **двух взаимосвязанных этапов**:

1) разработка стратегии социального развития (в советское время аналогичная процедура именовалась этапом планирования социального развития на предприятии);

2) реализация стратегии, при этом главная задача — претворить намеченные цели в жизнь (ранее этот этап именовался этапом управления социальным развитием на предприятии).

Этап разработки включает в себя:

- анализ социальных условий персонала организации;
- определение уровня социального развития персонала;
- определение приоритетности решения социальных вопросов;
- формулирование социальной стратегии.

Этап реализации стратегии социального развития включает в себя:

- разработку моделей и бюджета реализации социальной стратегии;

- регулирование и контроль выполнения социальной стратегии.

Разработка стратегии (первый этап) предполагает анализ влияния факторов внешней и внутренней среды организации, важнейшим из которых является нормативно-законодательная база по социальным вопросам; учет содержания комплексной стратегии, а также эффективности социальных мероприятий. Вышеперечисленные этапы разработки реализации социальной стратегии целесообразно проводить с определенной периодичностью (один раз в квартал, в год и т.д.). Общая схема формирования стратегии социального развития приведена на рис. 13.1.

Российской наукой и практикой накоплен значительный опыт и потенциал знаний в области планирования социального развития на различных уровнях управления, который в значительной мере может быть использован и на современном этапе в условиях трансформационной экономики.

Единство основ экономического и социального планирования предопределяет общность их методологии. Однако методики ис-

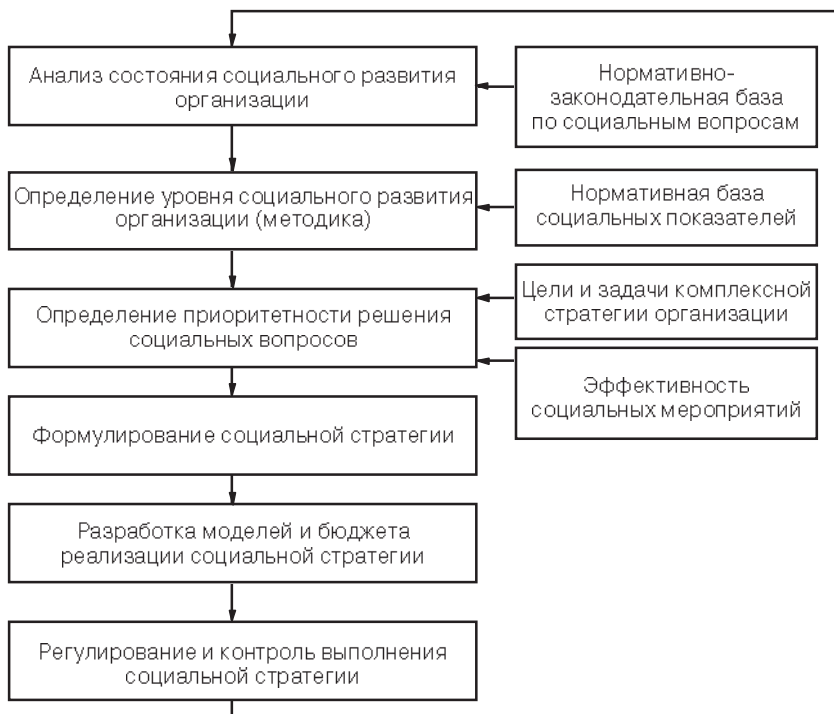


Рис. 13.1. Этапы формирования стратегии социального развития

пользовались не всегда — на протяжении долгих лет в Советском Союзе применялся «остаточный способ» определения средств на социальное развитие, который предполагал использование нереализованных средств предприятия на социальные цели. Этот способ в современной вариации используют в настоящее время некоторые успешные компании, администрация которых направляет денежные средства на социальное развитие, руководствуясь, не целесообразностью этого, а принципом «если есть деньги, почему бы их не потратить на свой персонал». Исследования¹ показали, что в 73% случаев администрация прежде всего предусматривала «необходимость внутреннего PR» (что может быть интерпретировано как популистский мотив администрации); а в 51% случаев — «необходимость заботиться о своем персонале» (этический мотив). При этом ни в одной из опрошенных организаций не изучалось изменение эффективности труда персонала в результате проведения социальных акций, т.е. мотиву эффективности администрация не придавала никакого значения.

Между тем в советский период сформировался и получил распространение метод «от достигнутого», в соответствии с которым тенденция развития того или иного социального процесса экстраполируется на последующий плановый период.

Пример социального планирования по методу «от достигнутого».

В организации «А» санаторно-курортными путевками воспользовались:
в 1977 г. — 37 человек;
в 1978 г. — 43 человека.

В соответствии с динамикой прошлых лет прирост числа работников предприятия, воспользовавшихся санаторно-курортными путевками, составил 16%. На основании этого планируется предоставить на будущий 1979 г. — 50 путевок работникам предприятия (что соответствует приросту 16%).

Главный недостаток этого метода — малая обоснованность планируемых показателей, так как зачастую они не обусловлены потребностями и возможностями коллектива. Это ведет к неполному использованию социальных факторов в процессе повышения эффективности производства и резервов социального развития предприятия, региона, отрасли. При использовании этого метода у одного коллектива может быть ненапряженный план, у другого — оптимальный, у третьего — невыполнимый.

В 80-е гг. наибольшее применение получил **нормативный метод** планирования социального развития, который основан на определении прогрессивной системы норм и нормативов, отражающих важнейшие экономические и социальные направления планов.

¹ См. с. 5, Индекс РТП-04.

Пример социального планирования по нормативному методу.

Норматив по репродуктивному показателю. В организации Б запланирован запуск нового производственного комплекса на 150 рабочих мест. В городе В, где находится данная организация, на 1000 населения репродуктивного возраста (20–35 лет) приходится 500 детей. В соответствии этим показателем, исходя из учета того, что 80 рабочих мест предназначено для работников репродуктивного возраста, норматив мест в детских садах будет определен в 40 мест.

Норматив по показателю удовлетворенности на предприятии социальной услугой. В 1984 г. организация Б, насчитывающая 1127 человек, предоставляет 517 мест в детских садах для детей работников предприятия, при этом не удовлетворены заявки на 34 места. В этой связи в 1985 г. планируется увеличить количество мест в детских садах на 34 ед.

К концу 80-х гг. нормативный метод получил достаточно широкое распространение и приносил определенные экономические результаты¹.

Существуют и другие современные методы социального планирования, среди которых особое место занимает **метод моделирования социальных процессов**. В модели, выраженной через математические формулы, показана зависимость нормируемого показателя от определяющих его факторов. Другой метод — **метод экспертных оценок**, при котором на основе мнений группы экспертов получают величину социального норматива или определяют первоочередные задачи социального развития.

Относительно новым методом в социальном планировании считается **программно-целевой**, для которого характерны четко выраженная ориентация разрабатываемых программ; тесная увязка целей, мероприятий и ресурсов; развернутая координация заданий по исполнителям, срокам и объемам работ; рассмотрение и оценка различных вариантов цели программы; выбор оптимального решения проблемы; учет взаимодействия научно-технических, социальных, экономических и других аспектов развития. Программно-целевой метод требует существенной проработки социальных явлений, которые являются сложными и многообразными.

Целевая программа является плановой разработкой путей и средств решения наиболее важных социальных проблем, имеющих перспективное и приоритетное значение — например, программ стабильного развития коллектива и его отдельных социальных общностей; повышения содержательности труда и улучшения его условий; роста уровня специальной подготовки, жилищного обеспе-

¹ См., например: *Асеев В.Г.* Нормативное управление социальным развитием. — М.: Профиздат, 1988; *О коренной перестройке управления экономикой: Сб. докл.* — М., 1988. — С. 75.

чения, укрепления и охраны здоровья трудящихся, культурного использования свободного времени и т.д.

Широкое использование программно-целевой метод получил в виде разработки целевых комплексных программ, в которых намечается комплекс мероприятий, направленных на решение какой-либо важной проблемы. Программа содержит научно-исследовательские, технические, экономические, социальные, организационные задания и мероприятия. Для их реализации в программе установлены сроки, исполнители, ресурсы.

Реализация целевых комплексных программ свидетельствует об их высокой эффективности.

Так, внедрение в жизнь мер по выполнению целевой комплексной программы «Кадры» в ПО «Электромодуль» позволило увеличить число руководителей с высшим образованием с 45,8% в 1982 г. до 64% в 1986 г. За эти же годы доля «практиков» снизилась с 16,7 до 2%; количество опозданий сократилось с 6,5 случая на 100 работающих до 0,3, а прогулов — с 2,9 до 0,6. Экономический эффект от внедрения этой комплексной программы составил за «пяtilетку» (1986–1990 гг.) — 109,8 тыс. руб., за первое полугодие 1987 г. — 13,7 тыс. руб.¹

Однако применение этого метода возможно лишь после накопления значительной социальной информации, что могли себе позволить только отдельные крупные успешные организации.

Таким образом, принимая во внимание, что процесс разработки и внедрения социальных нормативов в настоящее время находится в центре внимания специалистов, можно определить нормативный метод социального планирования как наиболее перспективный на современном этапе.

Важнейшими принципами планирования являются взаимосвязанность и согласованность планов, их научная обоснованность, сочетание перспективного и текущего планирования, всесторонний учет и контроль выполнения планов. Все эти принципы используются и в социальном планировании.

Практика планирования социального развития организации получила широкое распространение после того как постановлением ЦК КПСС и Совета Министров СССР «Об улучшении планирования и усилении воздействия хозяйственного механизма на повышение эффективности производства и качества работы» от 12 июля 1979 г. было предусмотрено составление **паспорта организации** и разработано положение, утвержденное Государственным комитетом по науке и технике, Госпланом СССР, ЦСУ СССР, Госстандартом, Госстроем СССР 28 октября 1981 г.² В паспорте организации было от-

¹ Социальное развитие предприятия и работа с кадрами. — М., 1989. — С. 132.

² Совершенствование хозяйственного механизма: Сб. докл. — М., 1982. — С. 8, 59.

ражено рациональное использование трудовых ресурсов и социальное развитие в трех формах, в которых 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.

В конце 80-х гг. многие предприятия разрабатывали планы экономического и социального развития, в которых социальный раздел являлся частью комплексного плана. В связи с этим были разработаны методические рекомендации «Планирование социального развития коллектива производственного объединения (предприятия)»¹, представлявшие собой научно обоснованную систему мероприятий по социальному развитию коллектива организаций. Многие предприятия и даже отрасли начали составлять план социального развития как самостоятельный документ.

При разработке планов социального развития основное внимание уделяется проблемам улучшения условий труда для всех категорий персонала, созданию сферы социального обслуживания непосредственно на производстве, развитию социальной инфраструктуры и обеспечению условий для здорового быта, отдыха не только работников, но и их семей.

В рамках социального развития трудовой коллектив брал на себя обязательство содействовать укреплению семьи; создавать женщинам благоприятные условия, позволяющие успешно сочетать материнство с участием в трудовом процессе и общественной жизни; заботиться о ветеранах войны и труда, пенсионерах и детях, выделяя для этого собственные заработанные средства.

Не оставались без внимания и такие важные вопросы, как подготовка и переподготовка кадров, повышение их профессиональной квалификации, вовлечение в активную общественную жизнь всех трудящихся, и прежде всего молодежи. В том числе «в область социального планирования включается эффективное использование свободного времени членами трудового коллектива, развитие каждого работника как личности, создание нормального морального и психологического климата на всех участках производства»².

Технология планирования социального развития включает разработку трех видов взаимосвязанных научно обоснованных документов: стратегического плана социального развития, социального паспорта и целевых программ социального развития. Эта технология предусматривает и составление коллективного договора,

¹ Планирование социального развития коллектива производственного объединения (предприятия): Метод. рек. // Д.А. Керимов, Ж.Т. Тощенко и др. — М., 1987.

² Социальное развитие предприятия и работа с кадрами. — С. 111–112.

который составляется ежегодно на предприятиях и утверждается трудовым коллективом.

Социальный паспорт трудового коллектива — это система важнейших показателей, документально отражающих его состояние и перспективы социального развития, социальный потенциал организации. Данные показатели позволяют оперативно осуществлять контроль, анализ и корректировку плановых показателей. Тем самым социальный паспорт повышает уровень экономического и социального планирования, является инструментом управления социальными процессами в трудовом коллективе.

Первоначально, в конце 70-х гг., социальный паспорт организации разрабатывался с целью создания реальных предпосылок для усиления планов социального развития, а также проведения социологических исследований. Впоследствии, с середины 80-х гг., социальный паспорт стал неотъемлемой частью общего паспорта предприятия, поэтому содержал данные, позволяющие оценить уровень использования и качество производственных ресурсов, условий, ставил задачи по учету социальных аспектов в планировании производственной деятельности, способствовал развитию объектов социальной инфраструктуры.

Структура социальных паспортов всех предприятий не может быть одинаковой, поскольку в них должны отражаться конкретные задачи, которые решает определенный трудовой коллектив, принципиальное своеобразие каждого региона страны.

Результативность разработки социальных паспортов проверена опытом ряда отраслей промышленности. Например, в электротехнической отрасли проведение социальной паспортизации повсеместно способствовало повышению эффективности деятельности, укреплению кадрового потенциала. В 1979 г. по единой методике были разработаны паспорта на 377, в 1983 г. — на 435 предприятиях (объединениях). В 1980 и 1984 гг. были составлены социальные паспорта отрасли в целом. Такая работа в стране была проделана впервые.

Необходимо отметить, что существенным недостатком практики планирования социального развития предприятий являлось то, что этот процесс происходил в рамках одной отрасли и не распространялся на предприятия, находящиеся на единой территории. Конечно, социальная информация по отраслям промышленности крайне существенна, но не менее важно сравнивать уровень социального развития различных предприятий, находящихся на одной территории (городе, районе). Практика показывает, что работники предприятий при перемене мест работы сравнивают условия труда и материальное вознаграждение на предприятиях одного города, а не отрасли. Поэтому целесообразно вовлекать в сферу социальной паспортизации все организации, независимо от их отраслевой при-

надлежности и территориального расположения. Такие паспорта могут стать основой построения единого банка социальных данных для различных уровней планирования социального развития: организация — отрасль — регион.

Для успешной реализации социальных планов необходимо соблюсти по меньшей мере два основных условия:

1) четкое определение первоочередных и наиболее значимых социальных задач коллектива организации;

2) определение необходимых для решения этих проблем ресурсов.

Выполнение первого условия предполагает поэтапное решение социальных вопросов в зависимости от рейтинга:

1) в первую очередь должны быть решены социальные вопросы, *предписываемые законодательными и нормативными актами*. Это касается определенного уровня заработной платы, элементарных условий труда и быта на производстве;

2) по мере решения первоочередных вопросов приступают к улучшению условий труда и внедрению мотивационных программ, что включает в себя:

- разработку эргономичного производственного дизайна;
- разработку мотивационных моделей;
- выявление внутрипроизводственных резервов повышения эффективности производства на основе социальных факторов;

3) в связи с повышением эффективности деятельности предприятия, увеличением рентабельности производства и массы прибыли в ряд социальных стратегий добавляются мероприятия, направленные на решение жилищных вопросов работников предприятия, формирование объектов социальной инфраструктуры за пределами предприятия (детские сады, санатории, спортивные комплексы и т.п.);

4) далее решаются вопросы, касающиеся формирования организационной культуры на предприятии, улучшения социально-психологического климата в коллективе;

5) по мере решения всех ранее перечисленных вопросов в качестве социальных стратегий рассматриваются акции благотворительности в отношении местного населения, различных обществ и граждан.

Существует зависимость формирования уровней социальных стратегий от уровня доходности предприятия (рис. 13.2).

Если взять за основу, что нормальный уровень производства — это производственная мощность или доходность (рентабельность) организации, то можно выделить следующие **уровни социальных стратегий**¹:

¹ Основу этого подхода составляют следующие разработки: *Изотов А.С. Социальная инфраструктура как инструмент повышения эффективности предприятия // Дисс. ... на соиск. уч. степ. канд. экон. наук. — СПб., 1997.*

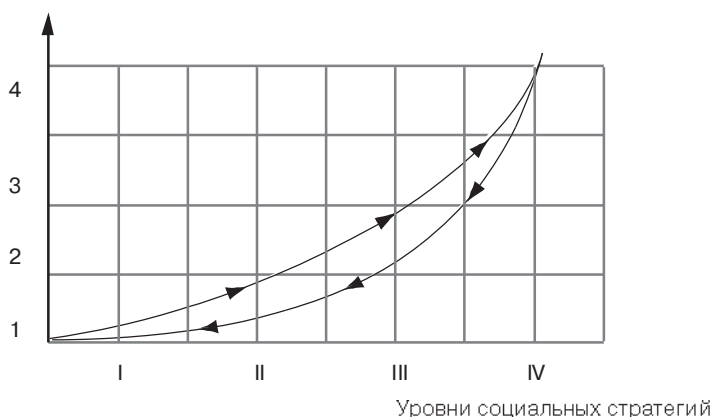


Рис. 13.2. Зависимость уровней социальных стратегий от уровня доходности предприятия

- I уровень (25–30% доходности предприятия) — законодательно устанавливаемый уровень заработной платы и установленные условия труда и быта в организации;
- II уровень (50–60% доходности предприятия) — мероприятия первого уровня и дополнительно улучшение условий труда и эргономика; формирование мотивационных моделей, направленных на повышение эффективности производства за счет социальных факторов;
- III уровень (70–75% доходности предприятия) — мероприятия второго уровня, а также решение жилищных вопросов работников предприятия, формирование объектов социальной инфраструктуры за пределами предприятия (детские сады, санатории, спортивные комплексы и т.п.);
- IV уровень (оптимальная доходность) — мероприятия третьего уровня и формирование организационной культуры на предприятии, улучшение социально-психологического климата в коллективе.

Очевидно, уровни доходности предприятия зависят от степени достижения целей, прежде всего собственников предприятия, а также от степени давления со стороны работников или соответствующих органов по различным социальным параметрам.

Безусловно, возможны и другие варианты формирования уровней социальных стратегий в зависимости от специфики факторов внешнего и внутреннего окружения предприятия и его целевых установок.

Например, существенными факторами, оказывающими воздействие на уровни социальных стратегий, являются организационно-правовая форма предприятия, состав собственников или акционеров предприятия и др.

Группа ученых из Ленинградского института машиностроения на рубеже 80–90-х гг. предложила удовлетворять личные социальные потребности каждого работника на основе выдачи определенного количества талонов работникам различных категорий. Суть предлагаемой системы состоит в следующем.

Весь персонал предприятия разбивается на несколько групп, различающихся разной степенью способности к отождествлению целей, таким образом, что у всех представителей группы оказывается примерно одинаковая система ценностей. Внутри группы к персоналу применяется единый подход, т.е. используется вполне определенная, наиболее значимая для лиц данной группы система мотивов. Общая ориентация управления персоналом заимствована из японской системы, при которой выдвижение лиц на руководящие посты осуществляется на основе отождествления их личных целей с целями организации. При этом для каждой группы (категорий) персонала устанавливается особая политика найма и увольнения, свои гарантии занятости и свои уровни обеспечения услугами объектов социальной инфраструктуры. Сначала классифицируются должности (рабочие места), в результате чего для каждой из них получают скалярную интегральную оценку ее значимости для фирмы. После этого проводится классификация уже собственно персонала: на полученные при классификации интегральные оценки должности умножается интегральная оценка личности, в итоге получаем интегральную оценку значимости каждого члена коллектива предприятия.

В соответствии с интегральными оценками, которые определяют ценность работника для предприятия, весь персонал разбивается на четыре категории *A*, *B*, *C* и *D*. К категории *D* (примерно 20–35% от общей численности сотрудников) будут отнесены работники с наименьшей интегральной оценкой значимости — это главным образом малоквалифицированные работники, адаптационный период которых при приеме на работу минимален; основной мотив их деятельности — стремление к материальному вознаграждению; возможное личное влияние на эффективность функционирования предприятия незначительно.

С этими работниками должны заключаться краткосрочные (на полгода — один год) контракты. Это по сути своей временные работники. Именно их увольняют при сокращении объемов производства. При этом их обязанности возлагаются на работников следующей по значимости категории — *C*, что должно отражаться в

контрактах последних. В случае необходимости предприятие должно своевременно производить соответствующее обучение.

К категории *C* (25–30% от общей численности) относится персонал с более высокими значениями интегральной оценки значимости — это работники средней квалификации, ответственные и лояльные к организации. С ними заключаются среднесрочные (на два-три года) контракты. Контингент этих работников формируется из категории *D*. Иными словами, наем со стороны происходит, как правило, через категорию *D*.

К категории *B* (25–30% от общей численности персонала) относятся высококвалифицированные работники, от качества работы и ответственности которых существенно зависит эффективность функционирования предприятия. Замена каждого из них требует определенного времени и затрат на подготовку и адаптацию вновь принятого. С ними заключаются долгосрочные (на 3 года — 10 лет) контракты. Формирование этой категории осуществляется из работников категории *C*.

Категория *A* (15–20% персонала) представляет элиту персонала. Это люди, без которых эффективная производственно-хозяйственная деятельность крайне затруднительна. Сюда могут относиться рабочие редких специальностей и уникальных навыков, руководители и специалисты высокой квалификации, обладающие способностью генерировать и реализовывать научно-технические и организационные нововведения. Всем лицам категории *A* в обязательном порядке должны быть присущи преданность фирме, высокое отождествление ее целей со своими. Для этих работников должен быть гарантирован пожизненный наем.

Денежная оплата труда всех работников независимо от категории строится, как обычно, в соответствии с количеством, качеством и результатом труда. Но поскольку существует стремление в максимальной степени использовать мотив отождествления целей предприятия с целями его сотрудников, то работники, относящиеся к разным категориям, должны различаться уровнем социальной защиты и степенью непосредственного удовлетворения их потребностей. Если для категории *D* никаких бесплатных услуг со стороны социальной инфраструктуры предприятия (СИП) не предусматривается, то потребности работников категории *A* будут удовлетворены в очень высокой степени.

Следует особо отметить, что разделение всего персонала на категории, различающиеся уровнем социальных гарантий и обслуживания, само по себе, без каких-либо дополнительных затрат, создает мощный стимул к его производственной активности. Работники категории *D* в большинстве своем будут стремиться перейти в ка-

тегорию *C*, последние — в категорию *B* и т.д. Это дополнительный источник эффективности данной системы.

Предоставление той или иной социальной услуги различным категориям работников осуществляется на основе оплаты талонами, которые выпускает само предприятие. Количество талонов и их денежный эквивалент определяется исходя из суммы дотаций, направляемых предприятием на объекты социальной инфраструктуры и социальную поддержку работников.

Эти талоны выдаются в определенном количестве категориям *A*, *B*, и *C*. Работники категории *A* получают талонов существенно больше, чем работники категории *B*, а последние — больше, чем работники категории *C*. Талон дает право получить любую из социальных услуг, оказываемую СИП, на сумму, эквивалентную номиналу талона: можно заплатить за обед в столовой предприятия, детский сад, путевку в дом отдыха, зубной протез, продукты в заводском магазине и т.п. Многообразие возможностей их использования заставляет отдельные подразделения СИП повышать качество своих услуг и снижать затраты, так как предприятие дотирует не СИП в целом, а отдельные ее подразделения и только в размере полученных ими талонов в плату за услуги. Появляется своеобразная конкуренция внутри СИП за дотации предприятия. При этом каждый работник может оптимальным образом удовлетворить свои потребности.

Основным источником финансирования СИП является фонд социальной поддержки (ФСП), формируемый из прибыли предприятия. Его размер определяется потребностями персонала предприятия в различного рода социальных благах, предоставляемых подразделениями СИП, на основании анализа социальной структуры и социальной обеспеченности предприятия. Нижней границей являются фактические затраты на обеспечение социальными благами, т.е. затраты на содержание объектов социальной сферы. Окончательное решение о размере ФСП принимается администрацией предприятия (представителем собственника или советом директоров). Средства ФСП используются:

- на оказание бесплатных социальных услуг персоналу предприятия;
- текущее содержание подразделений, предоставляющих социальные блага;
- оплату услуг сторонних организаций по оказанию различного рода социальных услуг работникам предприятия (медицинские услуги, получение путевок в санатории и дома отдыха, кроме предоставляемых за счет средств социального страхования, аренда спортооружений и др.);
- проведение общих для предприятия мероприятий (походы в музеи и театры, чествование юбилеев и торжественных дат, массовые спортивные соревнования и т.п.);

- оказание экстренной целевой материальной помощи в случаях, которые оговариваются коллективным договором и контрактами.

Фонд социальной поддержки в соответствии с направлениями использования разделяется на фонд бесплатных социальных услуг (ФБСУ) и фонд экстренной социальной помощи (ФЭСП) (табл. 13.1). Средства ФБСУ предназначены для оказания бесплатных социальных услуг персоналу предприятия, покрывают текущие расходы социальной службы на предоставление социальных услуг, содержание ее подразделений, а также расходы на получение социальных благ от сторонних организаций.

Каждый работник имеет право на бесплатные социальные блага, предоставляемые подразделениями СИП. Их объем зависит от вклада сотрудника в общие результаты работы предприятия. В качестве показателей, оценивающих этот вклад, используются уровень заработной платы работника и категория персонала, к которой он отнесен.

Объем бесплатных услуг для конкретного работника рассчитывается исходя из начисленной ему фактической заработной платы, коэффициента категории персонала и установленной доли бесплатных социальных услуг, которая определяется СИП на основе соотношения ФБСУ и фонда заработной платы предприятия. При этом заработная плата категории *A* учитывается с коэффициентом 2, *B* — с коэффициентом 1, *C* — с коэффициентом 0,5.

Каждый работник имеет право выбрать любое социальное благо из набора бесплатных социальных благ сообразно своим потребностям и причитающейся ему суммы бесплатно предоставляемых социальных благ.

В соответствии с действующим налоговым законодательством в цене некоторых бесплатно предоставляемых социальных благ учитывается сумма подоходного налога на приобретаемый товар (например, на предметы длительного пользования — телевизор, холодильник и т.д.).

Часть средств ФСП резервируется в ФЭСП с целевым назначением на оказание экстренной социальной помощи.

Во-первых, это материальная помощь в случае:

- продолжительной болезни работника;
- смерти или продолжительной болезни члена семьи работника;
- рождения ребенка (помимо средств, предусмотренных законодательством);
- тяжелого материального положения матерей-одиночек (помимо средств, предусмотренных законодательством);
- возмещения ущерба от аварии или стихийного бедствия;

Структура фонда социальной поддержки

ФОНД СОЦИАЛЬНОЙ ПОДДЕРЖКИ				
Фонд бесплатных социальных услуг		Фонд экстренной социальной помощи		
Содержание социальных объектов	Оплата услуг сторонних организаций	Проведение общих мероприятий	Случаи материальной помощи	Разовые выплаты
<p>Жилье: общежития, жилищный фонд</p> <p>Лечение: лечебно-оздоровительные учреждения</p> <p>Отдых: базы отдыха, дачи</p> <p>Дети: ясли, детские сады, спортивно-оздоровительные учреждения</p> <p>Питание: столовые, буфеты</p> <p>Спорт: тренажерный зал, стадионы т.п.</p> <p>Торговля: Промтоварные и продовольственные магазины</p> <p>Быт: ателье по ремонту и пошиву одежды, парикмахерские</p> <p>Культура: клуб</p>	<p>Путевки в дома отдыха</p> <p>Путевки в санатории и на курорты</p> <p>Консультации в специализированных учебных учреждениях</p> <p>Выездные консультации</p> <p>Медицинское страхование</p> <p>Аренда спортивных баз и баз отдыха</p>	<p>Общие собрания</p> <p>Собрания акционеров</p> <p>Спортивные мероприятия</p> <p>Выезд за город</p> <p>Культпоходы в театр</p> <p>Чествование юбиляров</p>	<p>Продолжительная болезнь работника</p> <p>Смерть или болезнь члена семьи</p> <p>Рождение ребенка</p> <p>Матерям одиночкам</p> <p>Возмещение ущерба от аварий или стихийного бедствия</p> <p>Непредвиденные обстоятельства</p> <p>К отпуску</p>	<p>На погребение работника или ветерана труда</p> <p>Подарки к юбилеям</p> <p>Подарки пенсионерам, спортсменам</p>

- других непредвиденных обстоятельств, приведших к значительному ухудшению материального положения работника;
- отпуска.

Во-вторых, это разовые выплаты:

- на оплату основных ритуальных принадлежностей (на погребение) работника организации или ветерана труда, находящегося на пенсии;
- подарки к юбилейным датам, передовикам производства, пенсионерам, при выходе на пенсию, лучшим спортсменам и т.д.;
- цветы к торжественным и юбилейным датам.

В-третьих, это финансирование расходов по проведению общих для предприятия мероприятий:

- общих собраний;
- собраний акционеров;
- спортивных мероприятий;
- выездов за город;
- культпоходов;
- чествования юбиляров, торжественных дат и т.п.

Представленная модель обладает определенной практической и научной ценностью, но, на наш взгляд, не бесспорна. Прежде всего обращает на себя внимание достаточно вольная оценка категорий работников и распределение их по группам *A, B, C*, а также недостаточно аргументированное присвоение этим категориям коэффициентов.

Методы социального управления имеют несомненную историческую ценность, но возможность их применения в современных условиях ограничена. Поэтому требуются новые методики, учитывающие лучший опыт.

Контрольные вопросы

1. Какова последовательность формирования социальной стратегии организации?
2. Какие существовали способы распределения средств на социальные цели в Советском Союзе?
3. Какие были разработаны методы для управления социальным развитием в 70–80 гг.?
4. Какую роль играла методика социального паспорта?
5. Какие существуют уровни социальных стратегий?

Литература

1. Кузнецов А.Л. Социальные стратегии предприятия. — Ижевск: Изд-во ИжГТУ, 2000.

Тема 14

СОВРЕМЕННАЯ МЕТОДИКА ОЦЕНКИ УРОВНЯ СОЦИАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

Структура социальных показателей — Методика оценки уровня социального развития организации — Раздел 1. Социальная структура коллектива — Раздел 2. Условия труда и культурно-бытовые условия — Раздел 3. Оплата и дисциплина труда — Раздел 4. Состояние объектов социальной инфраструктуры — Расчетная оценка уровня социального развития организации (уровня гуманизации труда и уровня качества трудовой жизни)

Основным инструментом построения методики социального развития организации является **социальный паспорт**. А.Л. Кузнецов¹, учитывая специфику расчета некоторых социальных показателей, а также отечественный опыт составления социальных паспортов, предложил новую структуру социального паспорта организации (рис. 14.1). В отличие от предлагаемых ранее данный социальный паспорт состоит из двух частей. Кроме того, в него добавлены важные социальные параметры, которые характерны для акционерных обществ: среднемесячный размер дивидендов, получаемых различными категориями работников, среднемесячный доход и т.п. Данный социальный паспорт носит универсальный характер и, как показывает практика, может быть адаптирован к любой организации². Единообразная структура социальных показателей позволяет заинтересованным органам государственного и местного управления сопоставлять состояние социального развития с соответствующим состоянием других организаций территории и вырабатывать по отношению к ним обоснованную налоговую и кредитную политику. Социальный паспорт состоит из 15 таблиц, в которых отражены социальные процессы, описываемые 15 коэффициентами по 70 показателям (см. Практикум 2).

¹ Кузнецов А.Л. Социальные стратегии предприятия. — Ижевск, 2000. — С. 126.

² В данном случае авторы ссылаются на свой консалтиговый опыт.

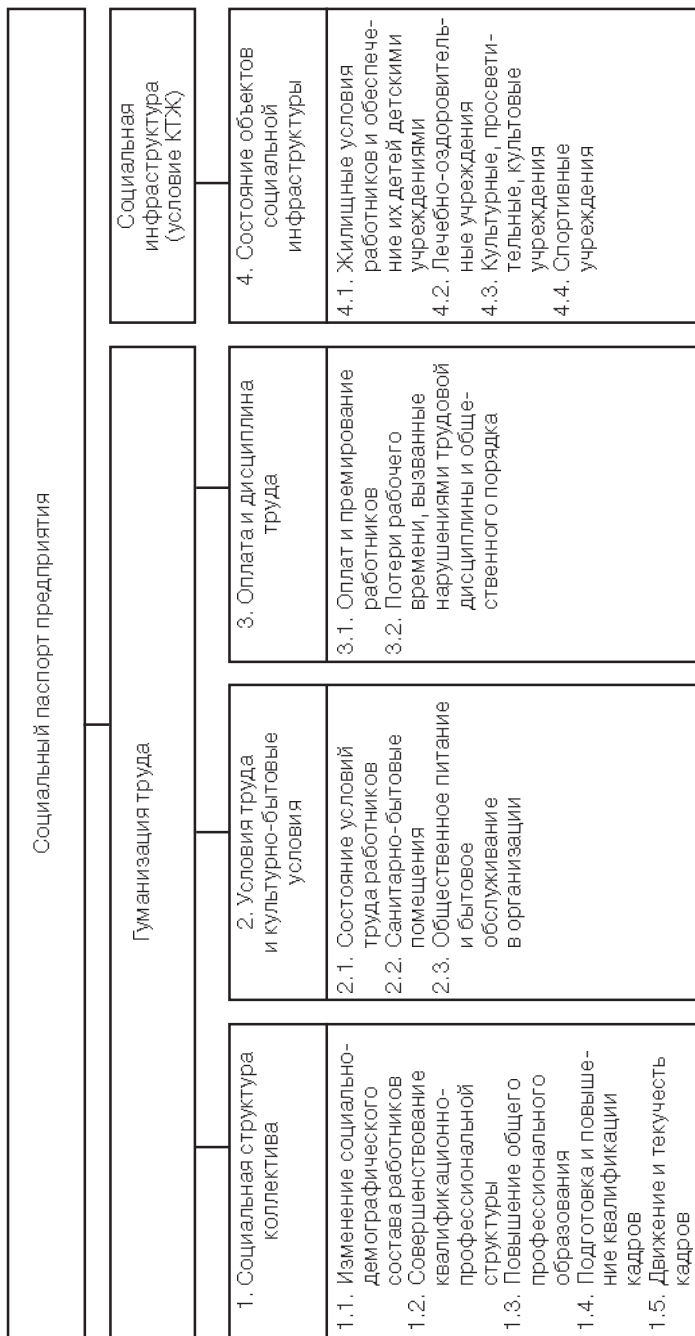


Рис. 14.1. Структура социального паспорта предприятия

Первая часть паспорта — «Гуманизация труда» — содержит показатели, характеризующие состояние социальных процессов непосредственно в самой организации, которые объединены в три блока: «Социальная структура коллектива», «Условия труда и культурно-бытовые условия», «Оплата и дисциплина труда». Такое разделение позволяет оценить состояние по каждому направлению в отдельности и определить потенциальные резервы повышения эффективности производства за счет отдельных групп социальных факторов.

Вторая часть — «Социальная инфраструктура (условия качества трудовой жизни)» — позволяет судить не только об обеспеченности работников различными объектами социальной инфраструктуры, но и о социальной миссии предприятия по отношению к жителям той территории, на которой оно находится.

Суть методики определения уровня социального развития, разработанной А.Л. Кузнецовым, состоит в сопоставлении показателей социального паспорта с нормативными значениями социальных параметров аналогичных направлений; она также может быть применена и при определении угроз экономической безопасности организации. Отличительными чертами методики являются¹:

- отдельный расчет по социальным процессам, характеризующим гуманизацию труда и состояние объектов социальной инфраструктуры (как условие качества трудовой жизни);
- сопоставление показателей с социальными нормативами (ориентирами);
- использование в качестве социальных нормативов величин, характеризующих социальные процессы в организациях, расположенных на одной территории, а не средних величин по стране или региону, что позволяет повысить уровень их сопоставимости.

Процесс выработки социальной стратегии предусматривает выполнение нескольких этапов:

1) необходимо определить существующий уровень социального развития организации, получить интегральный показатель по всем направлениям социального развития, сопоставить значения с нормативными показателями, определить степень отклонения от нормативного (рекомендуемого) значения;

2) степень отклонения по каждому направлению социального развития позволит составить список приоритетных социальных проблем по принципу: чем меньше значение соответствия нормативному показателю, тем более острой является данная проблема для организации. Безусловно, при этом учитывается экономичес-

¹ Например, по сравнению с методикой, приведенной в книге: Неймер Ю.Л. Управление социальным развитием отрасли. — М., 1986. — С. 192.

кая целесообразность проведения того или иного мероприятия с точки зрения экономической эффективности, а также соответствия корпоративной стратегии;

3) полученные значения по направлениям сопоставляются с аналогичными значениями других организаций территории для того, чтобы спрогнозировать миграцию работников, прежде всего ключевых профессий;

4) по направлению «Социальная инфраструктура» каждый работник вправе самостоятельно определить свои социальные потребности (улучшение жилищных условий, получение ссуд на строительство, путевок на лечение и отдых, оплата обучения детей, содержание детей в детских садах, внесение сумм в пенсионный фонд на личный счет работника и т.п.). Эта информация может быть получена в результате анкетирования при устройстве на работу.

Каждое социальное направление оценивается с позиции капиталовложений. Сумма всех необходимых средств для решения социальных вопросов рассматривается как социальный заказ работников организации для выполнения производственной программы. На основе производственных показателей (масса прибыли, капитальные вложения в социальное развитие, норма рентабельности и т.д.) составляется бюджет социальной стратегии организации, в выполнении которого заинтересован каждый работник.

Методика

«Уровень социального развития организации»

Эта методика имеет четыре раздела (аналогичные социальному паспорту) и состоит из двух основных частей (включающих в себя аналогичные разделы и подразделы):

- 1) гуманизация труда;
- 2) качество трудовой жизни (социальная инфраструктура).

Часть 1. СОЦИАЛЬНЫЕ УСЛОВИЯ ТРУДА

Раздел 1. Гуманизация труда

В этом разделе рассчитываются четыре частных коэффициента.

1.1. Коэффициент квалифицированности.

$$K_{1,1} = q/q_u,$$

где q — средний стаж работы по специальности работников;
 q_u — средний уровень требуемого стажа работы по специальности, выполняемой работниками.

Социальный ориентир $[K_{1,1}] = 1$, т.е. предполагается, что уровень квалификации работников не должен быть ниже выполняемых ими работ.

По расчетам специалистов, отставание среднего разряда рабочих от среднего разряда выполняемых ими работ приводит к снижению производительности труда на 4–5%¹.

1.2. Коэффициент образовательного уровня рабочих и специалистов

Каждому уровню специалистов присваивается балл:

- незаконченному среднему образованию соответствует 1 балл;
- среднему образованию — 2 балла;
- среднему профессиональному — 3 балла;
- среднему специальному — 4 балла;
- высшему — 5 баллов.

Коэффициент образовательного уровня работающих рассчитывается как средневзвешенная оценка уровня образования по категориям работников:

$$K_{1,2} = \frac{\sum_i^n B_i N_i}{N_p},$$

где B_i — балл, соответствующий i -му уровню образования; i — количество рабочих, имеющих i -й уровень образования, человек; N_p — общая численность рабочих, человек; n — количество i -х образовательных уровней.

Установлено, что для рабочих в условиях современного производства среднее время, затраченное на получение образования, равно 10,5 лет, что соответствует среднему образованию. Для руководителей и специалистов это время составляет около 15 лет, т.е. не ниже среднего специального².

Поэтому социальным ориентиром служит $[K_{1,2}]^p = 2$, т.е. образовательный уровень рабочих должен быть не ниже среднего образования.

Социальным ориентиром для специалистов служит $[K_{1,2}]^c = 4$, т.е. образовательный уровень у специалистов должен быть не ниже среднего специального.

1.3. Коэффициент повышения квалификации кадров:

$$K_{1,3} = \frac{N_n}{N},$$

где N_n — количество работников, прошедших курсы повышения квалификации, подготовки и переподготовки, человек; N — общее количество работников, человек.

¹ Кузнецов А.Л. Указ. соч.— С. 157.

² Там же.

Социальный ориентир $[K_{1,3}] = 0,2$, т.е. каждый работник должен проходить курсы повышения квалификации не реже одного раза в 5 лет.

Исследования, проведенные НИИ труда на ряде промышленных предприятий, показали, что повышение квалификации рабочих на 1% обеспечивает прирост производительности труда на 0,2–0,4%¹.

1.4. Коэффициент стабильности кадров:

$$K_{1,4} = \frac{N_c}{N},$$

где N_c — численность работников со стажем работы на данном предприятии 5 лет и более;

N — общая численность работающих, человек.

Социальный ориентир $[K_{1,4}] = 0,8$, т.е. подразумевается ротация кадров в коллективе, предотвращающая его естественное старение².

Раздел 2. Условия труда и культурно-бытовые условия

Данный раздел характеризуется тремя частными коэффициентами.

2.1. Коэффициент соответствия рабочих мест типовым:

$$K_{2,1} = \frac{M_a}{M_o},$$

где M_a — количество рабочих мест, соответствующих требованиям охраны труда (по уровню шума, вибрации, света, загазованности и т.д.);

M_o — общее количество рабочих мест.

Социальный ориентир $[K_{2,1}] = 1$, т.е. все рабочие места должны соответствовать нормативным требованиям.

2.2. Коэффициент обеспеченности санитарно-бытовыми помещениями:

$$K_{2,2} = \frac{1}{n} \sum \frac{A_{\text{ф}i}}{A_{\text{н}i}},$$

где $A_{\text{ф}i}$, $A_{\text{н}i}$ — соответственно фактическое и нормативное количество санитарно-гигиенических устройств i -го вида (умывальников, гардеробов, туалетных точек и т.д.). В крупных

¹ Кузнецов А.Л. Указ. соч. — С. 166.

² Там же.

организациях рекомендуется определять данный коэффициент по каждому структурному подразделению, дочерним предприятиям, филиалам и т.д. В этом случае используется показатель, имеющий наименьшее значение.

Социальный ориентир $[K_{2,2}] = 1$, что свидетельствует о 100%-ной обеспеченности санитарно-гигиеническими устройствами, согласно типовым санитарным нормам.

2.3. Коэффициент условий производственного быта

Определяется аналогично предыдущему:

$$K_{2,3} = \frac{1}{n} \sum \frac{B_{\text{ф}i}}{B_{\text{н}i}},$$

где $B_{\text{ф}i}$, $B_{\text{н}i}$ — соответственно фактическое и нормативное количество наименований i -го вида производственного быта (мест в столовой, столов заказов, объектов бытового обслуживания и т.д.).

Социальный ориентир $[K_{2,3}] = 1$. Необходимо отметить, что перечень санитарно-гигиенических устройств и некоторые показатели производственного быта предусмотрены СНиП 11-92-76 «Нормы проектирования. Вспомогательные здания и помещения промышленных предприятий».

Раздел 3. Оплата и дисциплина труда

В этом разделе рассчитывается три частных коэффициента.

3.1. Коэффициент соотношения среднемесячной заработной платы работников организации и в регионе:

$$K_{3,1} = \frac{З_{\text{раб}}}{З_{\text{ср}}},$$

где $З_{\text{раб}}$ — среднемесячная заработная плата низкооплачиваемой категории работников организации, руб.;
 $З_{\text{ср}}$ — среднемесячная заработная плата одного работника в регионе, где находится организация, руб.

Социальный ориентир $[K_{3,1}] = 1$, т.е. заработная плата низкооплачиваемой категории работников предприятия должна быть не меньше среднемесячной заработной платы в регионе.

3.2. Коэффициент соотношения средней заработной платы руководителя предприятия и низкооплачиваемой категории работников:

$$K_{3,2} = \frac{8}{Z_{\text{cp}} / Z_{\text{min}}^{\text{cp}}},$$

где Z_{cp} — средняя заработная плата руководителя за год, руб.;

$Z_{\text{min}}^{\text{cp}}$ — средняя заработная плата низкооплачиваемой категории работников за год, руб.

Социальный норматив $[K_{3,2}] = 1$. Делимое число 8 показывает, что средняя заработная плата руководителя предприятия не должна превышать восьмикратного размера низкооплачиваемой категории работников данного предприятия¹.

3.3. Коэффициент уровня трудовой дисциплины

Данный коэффициент измеряется относительной численностью работников, не нарушавших трудовую дисциплину:

$$K_{3,3} = \frac{\Pi_n}{N},$$

где Π_n — количество человеко-дней, потерянных в результате прогулов, человеко-дн.;

N — среднесписочная численность работников, человек.

Социальный ориентир $[K_{3,3}] = 0,33$ взят как среднее значение по Российской Федерации². В отдельных случаях он может быть рассчитан в среднем по региону.

Часть 2. СОЦИАЛЬНАЯ ИНФРАСТРУКТУРА

Раздел 4. Состояние объектов социальной инфраструктуры

Состояние объектов социальной инфраструктуры характеризуется пятью коэффициентами.

4.1. Коэффициент обеспеченности жильем

Данный коэффициент рассчитывается на основе двух параметров: первый — обеспечение работников из других регионов ведомственным и арендным жильем; второй — удовлетворение спроса на жилье работников организации.

Первый параметр рассчитывается на основе:

1) определения доли предоставляемого жилья приезжим работникам (Π_s) к числу востребованных организацией:

$$\Pi_s = (R + V) / (P - K),$$

¹ См. обоснование: Кузнецов А.Л. Стратегия социального развития коллектива предприятия в трансформационной экономике: Дис. ... д-ра экон. наук. — Екатеринбург, 1999.

² Кузнецов А.Л. Социальные стратегии предприятия. — Ижевск, 2000. — С. 126.

где P — потребность организации в работниках из других регионов;
 K — численность работников из других регионов, не нуждающихся в жилье;
 R — работники, арендующие жилье за счет организации;
 V — работники, проживающие в ведомственном жилье организации;

2) определения качества предоставляемого жилья работникам из других регионов (Π_q):

$$\Pi_q = (S_r + S_v) / (R + V) / N,$$

где S_r — площадь жилья, арендуемого организацией для своих работников;
 S_v — жилая ведомственная площадь организации, предоставляемая работникам;
 N — норматив по жилью, принятый в регионе.

Произведение $\Pi_s \cdot \Pi_q$ дает первый параметр — *обеспечение жильем работников, приглашенных из других регионов* ($\Pi_{4.1.1}$):

$$\Pi_{4.1.1} = \Pi_s \cdot \Pi_q.$$

Социальный ориентир, принятый за 1, указывает на то, что организация должна стремиться обеспечивать жильем всех приглашенных работников в соответствии с жилищным нормативом, принятым в регионе. При этом если организация не приглашает работников из других регионов, то $\Pi_{4.1.1}$ принимается равным 1.

Для расчета второго параметра — *удовлетворение спроса на жилье работников организации* — необходимы следующие данные:

1) индикатор характеристики жилья работников организации за предшествующий период (Π_n , выраженный в м² на одного человека), определяемый по формуле:

$$\Pi_n = S_n / M_n,$$

где M_n — численность членов семьи работников постоянного штатного состава организации (без учета совместителей, стажеров и т.п.) на конец прошлого отчетного года;
 S_n — общая площадь имеющегося жилья постоянного штатного состава персонала на конец прошлого отчетного года;

2) индикатор удовлетворенного спроса работников организации в жилье за отчетный период (Π_n , выраженный в м² на одного человека), определяемый по формуле:

$$\Pi_n = S_n / M_n,$$

где M_n — численность членов семей работников постоянного штатного состава организации (без учета совместителей, стажеров и т.п.) в отчетный период;

S_n — общая площадь жилья работников организации за отчетный период.

Параметр *удовлетворение спроса на жилье работников организации* за отчетный период ($\Pi_{4.1}$) рассчитывается по формуле:

$$\Pi_{4.1.2} = (\Pi_n - \Pi_n) / (N - \Pi_n).$$

Таким образом, сводный коэффициент обеспеченности жильем за отчетный период ($K_{4.1}$) рассчитывается по формуле:

$$K_{4.1} = \Pi_{4.1.1} \cdot \Pi_{4.1.2}.$$

Социальный ориентир $[K_{4.1}] = 1$, т.е. организация обязана ориентироваться на то, что все работники организации должны быть обеспечены жильем в соответствии с жилищной нормой в регионе: работники, приглашенные из других регионов, должны быть обеспечены ведомственным или арендуемым, а работники данного региона — собственным или муниципальным жильем.

4.2. *Коэффициент обеспеченности детскими учреждениями*

$$K_{4.2} = \frac{Ч_n}{Ч_n^H},$$

где $Ч_n$ — численность детей работников, которые обеспечены местами в детских учреждениях за счет организации, человек;
 $Ч_n^H$ — общая численность детей работников, которые нуждаются в детских учреждениях, человек.

Социальный ориентир $[K_{4.2}] = 1$, что свидетельствует о 100%-ной обеспеченности детскими учреждениями.

4.3. *Коэффициент обеспеченности лечебно-оздоровительными учреждениями:*

$$K_{4.3} = \frac{1}{n} \sum \frac{C_{\Phi i}}{C_{нi}}$$

где $C_{\Phi i}$ — фактическая вместимость лечебно-оздоровительных учреждений, человеко-мест;
 $C_{нi}$ — вместимость по норме, человеко-мест;
 n — количество учреждений.

Социальный ориентир $[K_{4.3}] = 1$, что свидетельствует о 100%-ной обеспеченности лечебно-оздоровительными учреждениями.

4.4. *Коэффициент обеспеченности культурными, просветительными, культовыми учреждениями:*

$$K_{4.3} = \frac{1}{n} \sum \frac{K_{\Phi i}}{K_{нi}},$$

где K_{Φ_i} , $K_{\text{нi}}$ — соответственно фактическое и нормативное количество культурно-просветительных учреждений (ДК, клубов, библиотек, молодежных центров, культовых учреждений).

Социальный ориентир $[K_{4.4}] = 1$, что свидетельствует о 100%-ной обеспеченности культурно-просветительными учреждениями.

4.5. Коэффициент обеспеченности спортивными сооружениями:

$$K_{4.3} = \frac{1}{n} \sum \frac{P_{\Phi i}}{P_{\text{нi}}},$$

где $P_{\Phi i}$, $P_{\text{нi}}$ — соответственно фактическое и нормативное количество спортивных сооружений.

Социальный ориентир $[K_{4.5}] = 1$, что свидетельствует о 100%-ной обеспеченности спортивными учреждениями.

Расчетная оценка уровня социального развития организации

Индекс достижения H_{ij} каждого раздела определяется соотношением частных коэффициентов и социальных ориентиров:

$$H_{ij} = \frac{K_{ij}}{[K_{ij}]}.$$

Например, по первому разделу «Социальная структура коллектива» частные коэффициенты имеют значения, представленные в табл. 14.1.

Таблица 14.1

**Значение частных коэффициентов по разделу
«Социальная структура коллектива»**

Частные коэффициенты	Социальные ориентиры	Уровень достижений
$K_{1.1} = 0,80$	$[K_{1.1}] = 1$	$H_{1.1} = 0,8$
$K_{1.2}$ (рабочие) = 1,75; $[K_{1.2}]$ (служащие) = 4	$K_{1.2}$ (служащие) = 3,82; $H_{1.2}$ (рабочие) = 0,87	$[K_{1.2}]$ (рабочие) = 2; $H_{1.2}$ (служащие) = 0,955
$K_{1.3} = 0,269$	$[K_{1.3}] = 0,2$	$H_{1.3} = 1$
$K_{1.4} = 0,73$	$[K_{1.4}] = 0,8$	$H_{1.4} = 0,9$

Используя эти данные, определим показатель социальной структуры коллектива:

$$y_1 = \frac{1}{n} \sum H_{ij} = \frac{0,8 + 0,87 + 1,0 + 0,9}{4} = 0,89.$$

На практике рекомендуется производить расчет с учетом значимости каждого индекса достижения социального параметра, который можно определить экспертным путем. В нашем случае коэффициент значимости мы приняли равным 1.

Необходимо отметить, что уровень достижения по любому направлению не должен превышать значения 1. Поэтому $H_{1,3} = 1$, не смотря на то что отношение

$$H_{1,3} = \frac{0,269}{0,2} = 1,345$$

свидетельствует о хорошо поставленной работе по повышению квалификации кадров. Следует обратить внимание еще на один момент: по некоторым показателям подсчет значений происходит отдельно по категориям рабочих и специалистов. Поэтому в данном случае для расчета нужно брать наименьшее из двух значений, например, если $H_{1,2}$ (рабочие) = 0,87, а $H_{1,2}$ (служащие) = 0,955, то в дальнейшем расчете используется значение 0,87.

После вычисления всех уровней достижений по разделам (Y_i), определяем общий уровень «социального развития труда» в организации, т.е. рассчитываем значение первой части методики как среднюю арифметическую величину:

$$y_1 = \frac{Y_I + Y_{II} + Y_{III} + Y_{IV}}{4}.$$

В данную формулу мы включили Y_{IV} — уровень текучести кадров. Поскольку текучесть кадров — явление чрезвычайно многофакторное, трудно найти такую сторону деятельности производственного коллектива, которая не влияла бы на формирование у работников положительного или негативного отношения к своему рабочему месту, профессии, предприятию. Текучесть кадров является своеобразным индикатором состояния социального развития организации. Оптимальным принят уровень текучести кадров, равный 8–10%¹.

Уровень текучести кадров рассчитывается по формуле:

$$y_{IV} = \frac{[K_{IV}]}{K_{IV}},$$

¹ См., например: Служба социального развития предприятия: Практическое пособие. — М., 1989. — С. 201; Кузнецов А.Л. Указ. соч. — С. 136.

где $[K_{\tau}]$ — социальный ориентир текучести кадров, равный 9%;
 K_{τ} — коэффициент текучести кадров на предприятии.

В нашем случае $Y_{\tau} = 0,85$. Подставляя значения, получим:

$$Y_{\tau} = \frac{1}{4}(0,86 + 0,699 + 0,794 + 0,85) = 0,81.$$

Значение $H_1 = 0,81$ свидетельствует о том, что уровень «социального развития труда» в данной организации составляет 0,81, или 81% от достаточного уровня.

Расчет уровня обеспеченности социальной инфраструктурой производится аналогично. Уровень достижения равен:

$$Y_{\Pi} = \frac{H_{4,1} + H_{4,2} + H_{4,3} + H_{4,5}}{5}.$$

Таким образом, уровень социального развития организации характеризуют два интегральных показателя:

Y_1 — уровень гуманизации труда;

Y_{Π} — уровень качества трудовой жизни.

В научных работах советского времени, посвященных социальному развитию организации¹, разграничение между показателями, характеризующими обеспеченность объектами социальной инфраструктуры и трудовые условия, не предусматривалось. В настоящее время возникла необходимость сделать это разграничение в силу следующих причин:

1) возникает вопрос о сопоставимости показателей, характеризующих различные процессы;

2) показатели социальной инфраструктуры будут играть основную роль в координации стратегии социального развития предприятия и формировании механизма социального партнерства по цепочке «работник — предприятие — территория (город) — регион — государство»;

3) затраты на решение социальных вопросов раздела «Социальное развитие труда» должны осуществляться из фондов потребления и накопления, а на решение вопросов из раздела «Социальная инфраструктура» — из специального фонда развития объектов социальной инфраструктуры.

Расчет уровней социального развития позволяет сопоставить организации, расположенные на определенной территории, и определить уровень их социального развития в динамике за несколь-

¹ Планирование социального развития коллектива производственного объединения (предприятия): Метод. рек. // Д.А. Керимов, Ж.Т. Тощенко и др. — М., 1987.

ко лет. Такая информация позволит судить о политике организации в вопросе социальной ответственности перед обществом и сформировать соответствующую систему взаимоотношений с профсоюзами, органами государственного и местного управления. Если организация имеет уровень социального развития, близкий к 1 (т.е. максимальное значение), значит, по отношению к работникам и жителям территории, на которой она функционирует, осуществляется «концепция социальной ответственности». Следовательно, такой организации имеет смысл предоставлять право на установленные льготы по налогообложению в местный и региональный бюджеты либо она может рассчитывать на поддержку общества в реализации других социальных программ, таких, как «Жилье».

Организация, имеющая низкий уровень социального развития, особенно по разделу «Социальное развитие труда», не вправе надеяться на одобрение общества и управленческих структур различных уровней до тех пор, пока этот показатель не будет достигать нормативного значения. К таким организациям должны быть предъявлены соответствующие санкции — вплоть до «социального банкротства».

Контрольные вопросы

1. Каковы основные социальные показатели?
2. В чем суть методики оценки уровня социального развития организации?
3. Как рассчитываются показатели по социальной структуре коллектива?
4. Как рассчитываются показатели по условиям труда и культурно-бытовым условиям?
5. Как рассчитываются показатели по оплате и дисциплине труда?
6. Как рассчитываются показатели по состоянию объектов социальной инфраструктуры?
7. Как рассчитываются интегральные показатели уровня гуманизации труда и уровня качества трудовой жизни?

Литература

1. Кузнецов А.И. Социальные стратегии предприятия.— Ижевск: Изд-во ИжГТУ, 2000.

Тема 15

БЮДЖЕТНО-ФИНАНСОВОЕ И ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ СОЦИАЛЬНЫХ СТРАТЕГИЙ ОРГАНИЗАЦИЙ

Фонды накопления, резервный и потребления, фонд социальной сферы — Модель распределения прибыли — Жилищная субстратегия — Программа жилищного кредитования сотрудников — Программа жилищных муниципальных облигаций — Проект жилищной программы РГПУ — Реализация жилищной программы ИжГТУ

При разработке бюджета социальных стратегий необходимо принимать во внимание мероприятия, которые носят «коллективный характер», т.е. учитывают интересы всех или большинства членов трудового коллектива, и мероприятия «индивидуального характера», затрагивающие интересы отдельных работников. В соответствии с принципом экономической справедливости мероприятия «коллективного» и «индивидуального» характера не должны в равной степени финансироваться за счет деятельности всего коллектива предприятия.

Существующий в настоящее время порядок финансирования мероприятий социального характера осуществляется за счет фондов потребления и накопления (рис. 15.1).

Фонд накопления, образуемый за счет прибыли, используется на приобретение и строительство основных фондов производственного и непроизводственного назначения и осуществление других капитальных вложений, которые не носят безвозвратный характер; кроме того, этот фонд используется для финансирования мероприятий безвозвратного характера:

- проведение научно-исследовательских работ;
- природоохранная деятельность;
- расходы сверх установленных норм включения в себестоимость для налогообложения (повышение квалификации, командировочные, представительские расходы, проценты за кредит и др.);
- расходы по выпуску ценных бумаг;
- взносы по созданию других предприятий;

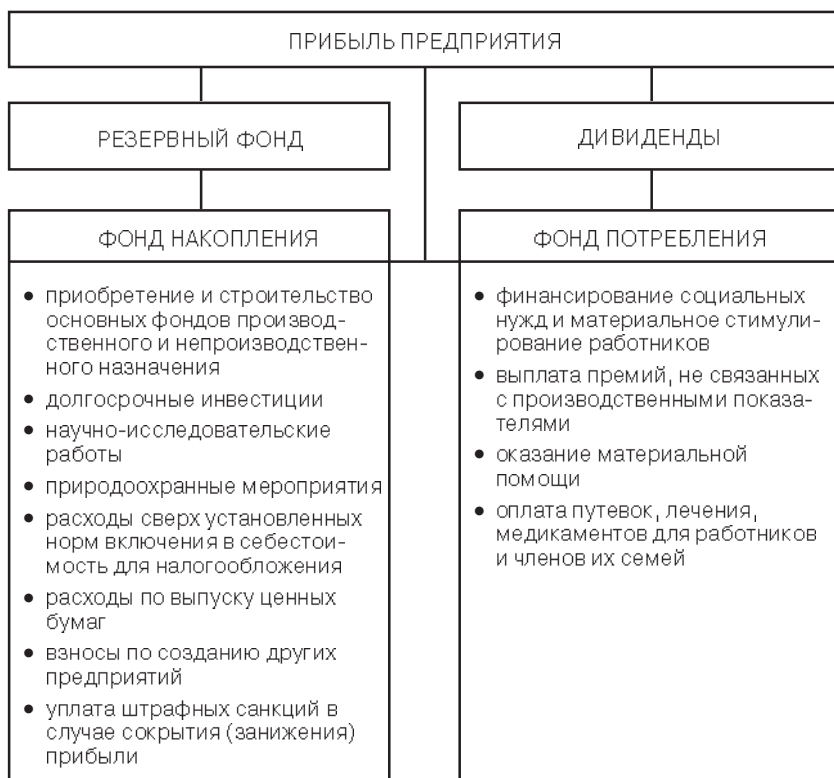


Рис. 15.1. Действующая схема распределения и использования прибыли предприятия

- уплата штрафных санкций в случае сокрытия (занижения) прибыли, нарушений требований по охране окружающей среды и ряд других расходов.

Фонд потребления используется на финансирование социальных нужд и материальное стимулирование работников: выплата премий, не связанных с производственными показателями (за многолетний труд, в связи с юбилеем и др.); оказание материальной помощи; оплата путевок, лечения, медикаментов для работников и членов их семей и др. Расходы по фонду потребления носят безвозвратный характер.

Резервный фонд создается для покрытия непредвиденных потерь, вызванных стихийными бедствиями, и балансовых убытков. Размеры фонда оговариваются учредительными документами, но не должны быть меньше 15% для акционерных обществ и 25% для сов-

местных предприятий от размера уставного капитала. Верхний предел резервного фонда не установлен, однако в условиях ограниченных возможностей использования средств вряд ли целесообразно его существенно повышать — на практике обычно ограничиваются нижним пределом.

Оставшаяся после отчисления в резервный фонд часть прибыли предприятия должна быть распределена между учредителями (собственниками), фондом накопления и **фондом потребления**. Безусловно, собственники предприятия рассчитывают на получение максимально возможных дивидендов, т.е. на направление оставшейся прибыли на выплату дивидендов. В таком случае у предприятия не остается средств на развитие и материальное стимулирование работников, следовательно, предприятие не имеет будущего.

Учитывая зарубежный опыт участия в прибыли и управлении работников предприятия, на наш взгляд, необходимо несколько изменить систему использования прибыли, а в частности — дополнить ее формировать **фонд социальной сферы**, возможность создания которого также предусмотрена планом счетов предприятия (рис. 15.2). В этом случае социальные мероприятия раздела «Гуманизация труда» из социального паспорта, которые носят «коллективный характер», должны финансироваться за счет фондов потребления и накопления, которые формируются исходя из «оценки уровня социального развития», полученной при помощи рассмотренной методики. Норматив устанавливается либо собственниками предприятия, либо его акционерами и вносится в соответствующие документы (учредительный договор, коллективный договор, договор о социальном партнерстве, финансовая политика предприятия и т.п.).

Все социальные мероприятия, которые носят «индивидуальный характер», должны финансироваться из фонда социальной сферы, как он обозначен в нормативных документах, или другого фонда, имеющего аналогичное название (фонд социальных мероприятий, фонд инвестирования объектов социальной инфраструктуры и т.п.). Из этого фонда должны происходить отчисления:

- на жилищное строительство;
- содержание детских дошкольных учреждений;
- приобретение путевок;
- оплату лечения;
- оплату обучения детей в образовательных учреждениях;
- содержание жилья и других объектов жилищно-коммунального хозяйства (ЖКХ);
- содержание или аренду спортивных сооружений и комплексов;
- помощь пенсионерам;

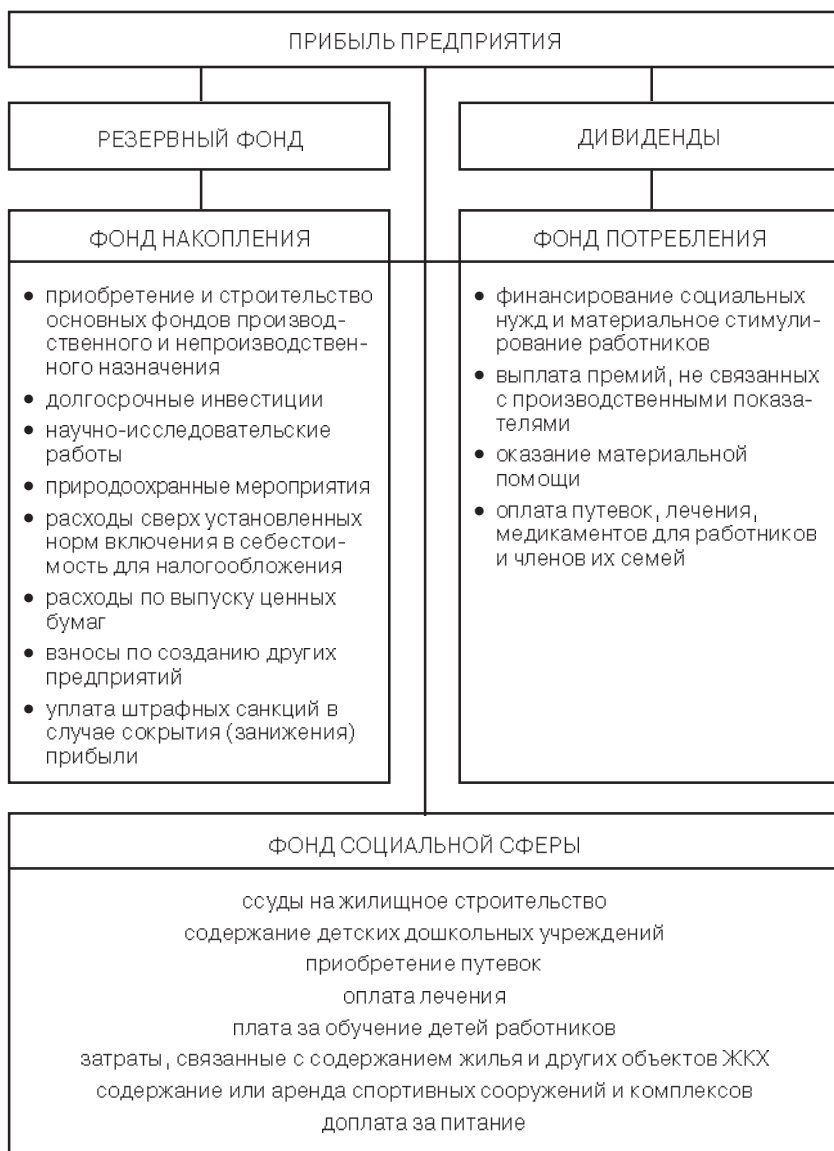


Рис. 15.2. Структура распределения прибыли предприятия

- доплату за питание сверх установленных лимитов и т.д.

Для решения социальных вопросов «индивидуального характера» должен быть предусмотрен механизм, позволяющий сопоставлять меру потребления и меру труда работников предприятия. Модели развития объектов социальной инфраструктуры предприятий стали появляться сравнительно недавно. Это обусловлено прежде всего отрицательными последствиями для социальной сферы результатов акционирования предприятий и желанием передать на баланс местных администраций объекты социальной инфраструктуры.

Проблема передачи объектов социальной инфраструктуры подлежит отдельному серьезному изучению в рамках реформы ЖКХ, но в то же время эта проблема оказала влияние на процесс развития (строительства) объектов социальной инфраструктуры. Сложилось ложное представление о том, что развитием этих объектов должны заниматься местные органы власти, но, как свидетельствуют приведенные данные, эта задача для них на современном этапе неразрешима. Следовательно, должен быть найден другой механизм, позволяющий использовать социальные блага, предоставляемые предприятием, для повышения мотивации труда работников.

Формирование на предприятии фонда социальной сферы по принципу отражения в нем мероприятий «индивидуального характера» позволит отслеживать меру труда и меру потребления каждого работника. Прибыль есть результат деятельности всего коллектива, следовательно, и в распределенной части прибыли имеется доля каждого работника.

Рассчитать эту долю можно при помощи условного примера.

Предположим, у предприятия X годовая выручка составила 1 000 000 тыс. руб., при этом фонд заработной платы работников — 200 000 тыс. руб. Прибыль, остающаяся в распоряжении предприятия, — 50 000 тыс. руб., из них 10 000 тыс. руб. были направлены в фонд социальной сферы. Тогда доля работника в фонде социальной сферы, годового фонда заработной платы которого 100 000 руб., составит (руб.):

$$\text{доля работника} = \text{ФЗП}^{\text{раб}}(\text{ФСФ}/\text{ФЗП}) = 10\,000 \cdot (10\,000\,000 / 200\,000\,000) = 10\,000 \cdot 0,05 = 5000,$$

где $\text{ФЗП}^{\text{раб}}$ — годовой фонд заработной платы работника; ФСФ — фонд социальной сферы; ФЗП — годовой фонд заработной платы всех работников предприятия.

Соответственно, чем выше заработная плата работника, тем больше его доля в фонде социальной сферы, что само по себе является весьма ощутимым стимулом для профессионального роста и стремления сделать карьеру.

В фонде социальной сферы доля работника должна отражаться на специальном счете и не только увеличиваться год от года, по мере работы на данном предприятии, но и уменьшаться на вели-

чину потребленных социальных благ, полученных от предприятия. Накопленная до определенного размера доля позволит работнику претендовать на выплату ее в денежном эквиваленте (в данном случае за счет фонда потребления), например в случае ухода на пенсию или приобретения акций или продукции предприятия; он может использовать ее и для оплаты через предприятие лечения или обучения своих детей и т.д.

Современные технологии учета и контроля позволяют оперативно вносить и оценивать состояние субсчетов каждого работника, обеспечивая им при этом доступ к этой информации в любое время. По мере накопления средств работник сам определит направление их использования. При достаточно большой сумме на субсчете у него может возникнуть желание направить эти средства на развитие объектов социальной инфраструктуры, что предполагает разработку отдельной социальной стратегии.

Предлагаемая модель реализации стратегии развития объектов социальной инфраструктуры может осуществляться и на предприятии, на котором жилищная проблема работников является одной из актуальных. В этом случае разрабатывается **социальная субстратегия, направленная на развитие жилищного строительства**. Для ее решения используется следующий механизм.

Прежде всего необходимо получить данные о состоянии жилищной проблемы в регионе. Решению этой проблемы могла бы способствовать система кредитования жилищного строительства, которая в настоящее время для большинства недоступна.

Приведем перечень проблем, которые могут быть решены с помощью механизма управления социальным развитием организации:

- фактором мотивации работника организации является способность удовлетворять свои социальные потребности, среди которых жилищная проблема является одной из основных, представляя собой мощный мотивационный стимул;
- большинство организаций, стремящихся решить жилищную проблему своих работников, не имеет достаточного количества средств, чтобы выступить заказчиком для строительства жилья;
- существующие формы и предлагаемые схемы улучшения жилищных условий неприемлемы для большинства работников, хотя именно они являются главными потребителями жилья;
- отсутствие платежеспособного спроса на жилье приводит к разрушению строительного комплекса, а также к моральному и физическому старению существующего жилого фонда;
- предлагаемые схемы улучшения жилищных условий, в частности за счет предоставления кредита или рассрочки платежа либо участия в долевым строительстве, предполагают поручительство или залог, который для большинства потребителей недоступен;

- сворачивание жилищного строительства и строительства объектов социальной инфраструктуры губительно сказывается на развитии смежных отраслей и на общем уровне жизни населения и как следствие — на общей социально-экономической эффективности использования трудоспособного населения.

Следовательно, в развитии жилищного строительства заинтересованы государственные, муниципальные власти, руководители организаций всех форм собственности, трудовые коллективы и непосредственно сами работники.

Методика жилищного кредитования во многом помогает решить некоторые из перечисленных проблем. Суть ее сводится к тому, что в организациях, независимо от их размеров и организационно-правовой формы, на основе рассмотренной ранее методики оценки уровня социального развития персонала выявляются следующие приоритетные направления развития:

1) «гуманизация труда», т.е. использование средств в первую очередь на улучшение условий труда и быта непосредственно в самой организации. Обозначенные мероприятия могут войти в план социально-экономического развития и играть существенную роль в реализации стратегии организации;

2) «социальная инфраструктура (как условие качества трудовой жизни)», которая формируется также на основе полученной при помощи методики информации, но с учетом приоритетов и личного мнения работников организации.

Источником удовлетворения потребностей первого направления, как отмечалось ранее, являются фонды потребления и накопления; источником удовлетворения потребностей второго направления могут служить отчисления на доленое строительство, которые согласно нормативным документам снижают налогооблагаемую базу, тем самым стимулируя предприятия направлять средства на развитие объектов социальной инфраструктуры, а также часть прибыли (фонд социальной сферы), которая на основе предложенной методики позволяет оценить вклад каждого работника в развитие жилищного строительства.

Средства, направляемые организацией на доленое строительство, образуют специальный фонд предприятия — фонд инвестирования объектов социальной инфраструктуры (ФИОСИ).

Сумма средств всех организаций региона, изъявивших желание участвовать в доленом строительстве, а также средства граждан, различных финансовых и других структур объединяются в открытое акционерное общество «Фонд развития объектов социальной инфраструктуры» (Фонд РОСИ) (рис. 15.3), создаваемый в соответствии с Указом Президента РФ «О разработке и внедрении внебюджетных форм инвестирования жилищной сферы» от 24 декабря

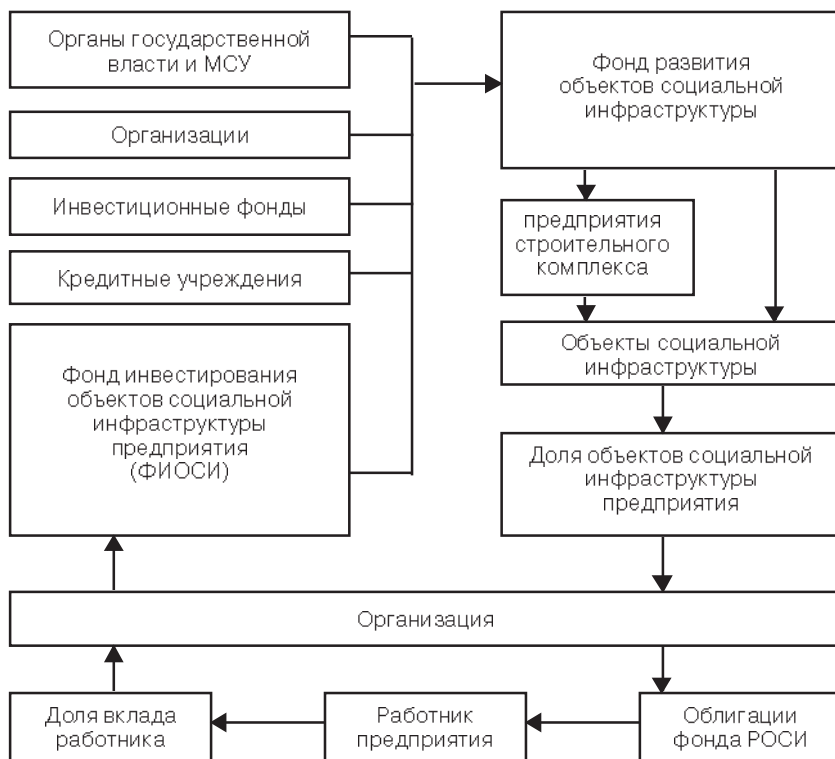


Рис. 15.3. Схема функционирования Фонда развития объектов социальной инфраструктуры

1993 г. № 2281. Учредителями фонда могут быть представители органов государственного и муниципального управления, строительные организации и другие заинтересованные структуры, которые могут входить и в органы его управления. Данное общество осуществляет эмиссию **муниципальных жилищных облигаций**. Каждый учредитель (участник) получает жилищные облигации на сумму, внесенную в фонд на уставные цели. Таким образом, учредителями такого фонда будут являться юридические лица, а работники как бы отдают в трастовое управление часть своего дохода своей же организации для решения личных социальных вопросов: 1) учитывая, что население не доверяет различного рода фондам и структурам, занимающимся жилищным строительством, предприятия выступают гарантом сохранения средств; 2) в данный фонд средства будут поступать непрерывно и от организаций, и от граждан.

При перечислении средств на строительство какого-либо объекта юридические лица — участники получают долю в данном объекте в виде жилищных облигаций (номиналом, равным стоимости 1 м² жилья), которая соразмерна доле их вклада. Соответствующий орган предприятия распределяет облигации ФИОСИ между работниками или структурными подразделениями согласно утвержденным процедурам с учетом личного вклада каждого работника или подразделения. Таким образом происходит процесс выкупа социальных благ работниками организаций.

Предположим, работник получил от предприятия квартиру стоимостью 1000 тыс. руб., а на его личном счете накоплена сумма 650 тыс. руб. Оставшаяся сумма погашается работником в процессе его работы на данном предприятии либо должна быть погашена полностью в случае его ухода (увольнения). Если будет принята система корректировки оставшейся суммы на величину ставки долгосрочного банковского вклада, что может произойти в результате коммерческой деятельности данного фонда, то это позволит дополнительно привлекать средства работников, не нуждающихся в улучшении жилищных условий, а также личные сбережения и самих работников, и других граждан. Участвовать в погашении оставшейся суммы разрешается всем работающим членам семьи, если их организации являются инвесторами Фонда РОСИ или они могут свободно приобретать облигации данного фонда.

Работникам, не желающим участвовать в ФИОСИ, представляется возможность получать на суммы, накопленные на лицевых счетах, услуги социального характера (в частности, с накопительного счета должны удерживаться суммы льгот за санаторные путевки в дома отдыха и пансионаты, суммы компенсации за детские сады, оздоровительные летние лагеря и т.п.). Работники предприятия, для которых решение социальных вопросов не является актуальным, могут изъявить желание откладывать часть своего дохода для увеличения пенсии, поручая предприятию направлять ее в соответствующие органы, например в негосударственные пенсионные фонды.

Система платности получения социальных благ позволит повысить степень социальной и экономической справедливости в представлении членов коллектива и будет способствовать укреплению его микроклимата, а также нацелит коллектив на лучшие производственные показатели, так как сумма личного вклада непосредственно зависит от финансово-экономической деятельности предприятия в целом.

Методика жилищного кредитования ни коим образом «не привязывает» работника к конкретной организации. Система предусматривает свободное перемещение. Только в этом случае коллектив организации, из которой увольняется работник, имеющий задолженность по выкупу, например квартиры, должен получить

компенсацию либо в виде жилищных облигаций, либо в виде возмещения оставшейся суммы в денежном выражении. Такую компенсацию производит либо сам работник, либо та организация, в которую он переходит. Последняя предоставляет для этого жилищные облигации Фонда РОСИ, если сама является его участником, или ссуду работнику на улучшение жилищных условий согласно действующему законодательству.

В настоящее время созданы условия для повышения привлекательности муниципальных жилищных облигаций, прежде всего для инвесторов и физических лиц. Облигации региональных и местных бюджетов являются надежным долговым инструментом для организаций, фондов-инвесторов.

В социальную инфраструктуру могут входить объекты здравоохранения, спортивно-культурного назначения и др. В этом случае организация-долевик получает возможность предоставления их услуг своим работникам по льготным ценам. Сумма льгот учитывается (списывается) с лицевого счета работника организации.

Совокупность средств различных организаций, инвестиционных фондов, кредитных учреждений и граждан позволит Фонду РОСИ разместить заказ в строительных предприятиях.

Фонд РОСИ по своему характеру должен быть предприятием (коммерческой организацией), т.е. его главная задача состоит в получении прибыли за счет реализации объектов социальной инфраструктуры территории. Фонд представляет собой открытое акционерное общество, следовательно, занимается размещением облигаций, имеющих статус муниципальных. Приобретение таких облигаций даст предприятиям существенные налоговые льготы, поэтому они будут пользоваться спросом. Прибыль от реализации облигаций и квартир по рыночным ценам позволит получить дополнительные средства, необходимые для строительства других объектов социальной инфраструктуры.

Деятельность предприятия по долевому участию в строительстве объектов социальной инфраструктуры может приносить дополнительный доход.

Например, доход от реализации квартир, источником строительства которых служат средства организации, направляемые из фонда накопления, должен быть зачтен в финансовые результаты и после соответствующих отчислений прибыль направляется в фонды организации, в том числе и в фонд социального развития.

Реализация системы жилищного кредитования создает условия для развития других отраслей промышленности, связанных со строительством и обслуживанием жилого фонда. По имеющимся данным, одно рабочее место на строительстве жилья обеспечивается десятью рабочими местами в других отраслях строительного комп-

лекса, что имеет существенное социальное значение. Кроме того, увеличится объем дорожного строительства, коммуникаций, линий электропередач, объектов социально-бытового назначения, возрастет объем закупок бытовой техники, мебели, отделочных материалов, сантехники для нового жилья.

Концепция жилищной субпрограммы программы социального развития РГПУ им. А.И. Герцена¹

Основой реализации жилищной субпрограммы является «жилищный фонд» (ЖФ), который создается из личных средств (паев) сотрудников университета (пайщиков).

Цель ЖФ — обеспечить пайщиков жильем.

Способ обеспечения пайщиков жильем — взаимное кредитование.

Пример. Предположим, что 10 человек, каждый из которых обладает средствами для покупки только 1/10 доли квартиры, создают ЖФ. На основе совместного согласованного решения они устанавливают сумму ежемесячного взноса в ЖФ, очередность покупки жилья пайщиками и покупают первую квартиру для пайщика А. С этого момента получивший квартиру считается пайщиком-дебитором фонда, а остальные 9 человек — пайщиками-инвесторами. После того как за счет взносов (как инвесторов, так и дебитора) накоплена необходимая сумма, покупается вторая квартира для пайщика Б, который в свою очередь становится дебитором. Так происходит до тех пор, пока все пайщики приобретут квартиры и тем самым рассчитаются друг с другом, т.е. с фондом.

Преимущества ЖФ:

- взаимное кредитование значительно снижает кредитный процент;
- за счет взаимного кредитования пайщики получают возможность приобретать жилье ниже уровня цен, имеющихся на рынке недвижимости;
- ЖФ создается сотрудниками университета, вступившими в ЖФ на основе рекомендаций. Это обеспечит высокий уровень ответственности пайщиков по принятым ими финансовым обязательствам и высокий уровень доверия самих пайщиков по отношению к фонду;
- любой денежный фонд, создаваемый физическими лицами и не ставящий перед собой цель извлечения прибыли, не облагается налогами.

¹ Концепция разработана под руководством Н.Л. Захарова кафедрой управления персоналом РГПУ им. А.И. Герцена в апреле 2004 г. как приложение к Программе социального развития университета.

Расчеты.

Динамика цен на рынке жилья. С сентября 2003 г. по март 2004 г. цены на жилье в Санкт-Петербурге выросли в среднем в 1,8 раза — средняя цена 1 м² увеличилась с 500 до 900 дол. Если динамика роста цен в Санкт-Петербурге сохранится на нынешнем уровне, то можно ожидать, что к марту 2006 г. цены на жилье в Санкт-Петербурге будут соизмеримы с московскими. В этой связи сотрудники Университета им. А.И. Герцена в значительной мере утратят финансовые возможности на приобретение жилья.

В настоящее время наибольшим спросом пользуется двухкомнатная квартира площадью 44 м² по цене 42 000 дол. Рассмотрим варианты способов приобретения такой квартиры исходя из существующей динамики роста цен на жилье.

1-й вариант. При имеющейся динамике роста цен можно ожидать, что ее стоимость к марту 2014 г. составит 89 000 дол., следовательно, такую квартиру можно будет приобрести через 10 лет, если откладывать ежемесячно по 742 дол., при условии, что доллар и рубль будут стабильными, а банковский процент будет не ниже уровня инфляции.

2-й вариант — использование системы ипотечного кредитования. Самый низкий реальный ипотечный кредит составляет 12% годовых на 10 лет, что составит общую сумму выплаты за квартиру — 92 400 дол. Для пользования кредитом необходимо сделать первый взнос не ниже 10% от покупаемого жилья — в нашем случае 4200 дол., и ежемесячно выплачивать 735 дол. Для того чтобы банк предоставил такой кредит, необходим высоконадежный гарант, который может в случае утраты дебитором финансовых возможностей погасить его задолженность; кроме того, ежемесячный семейный доход дебитора должен быть не ниже 1500 дол.

3-й вариант — использование паевых фондов, которые предлагают не менее жесткие условия, а общая цена за квартиру получается значительно выше, чем рассмотрена во 2-м варианте. При этом паевые фонды практически не представляют гарантий на случай рисков, что в значительной мере понижает к ним доверие.

4-й вариант — создание ЖФ сотрудниками Университета¹. Данный вариант предполагает первоначальный взнос в сумме 4200 дол. и последующие выплаты по следующим моделям:

- *модель 1 — фиксированная сумма.* Фиксированная выплата устанавливается на уровне 350 дол. в месяц (для расчета может быть взята любая другая условная финансовая единица, соотносимая со средним уровнем доходов сотрудников Университета) для

¹ Имеются детальные расчеты, обосновывающие основные модели работы ЖФ, в данном случае приводится их общее описание.

покупки квартиры стоимостью 42 000 дол. Окончательная цена приобретения квартиры составит к концу 2018 г. 67 000 дол. На протяжении 14 лет пайщики по установленной согласованным решением очереди будут приобретать квартиры;

- *модель 2 — фиксированная доля выплаты*, которая устанавливается на уровне, к примеру, 1% в месяц от суммы приобретаемого жилья по существующим в настоящее время на рынке ценам: предположим, в первый месяц выплата составит 420 дол., а в следующий месяц, если цена квартиры вырастет до 42 300 дол., то выплата будет равна 423 дол. и т.д. При такой модели выплаты пайщик сможет выкупить квартиру к 2012 г. ориентировочно за 50 000 дол.;
- *модель 3 — ЖФ и пенсионный фонд (ПФ)*. Первая и вторая модель могут быть дополнены созданием пенсионного фонда, т.е. членами ЖФ и ПФ могут стать сотрудники РГПУ им. А.И. Герцена, не планирующие приобретать жилье, но имеющие свободные денежные средства, которые они могут вложить в фонд с целью пенсионного накопления (такого пайщика будем именовать *пенсионным вкладчиком*). Расчеты показывают, что вложенная сумма в размере 300 дол. за 10 лет составит ориентировочно 1400 дол., при этом такие пенсионные вклады будут способствовать сокращению сроков приобретения жилья и снижению общей суммы выплаты за квартиру пайщиками ЖФ.

Данные модели выплаты и их вариации могут быть предложены пайщиками в зависимости от их финансовых возможностей и с учетом приобретаемого ими жилья. Если пайщик выразит желание отдать имеющуюся квартиру в счет зачета паевого взноса (или вносить большие суммы паевых взносов), то он сможет выкупить жилье раньше и за меньшую сумму.

Необходимые условия функционирования ЖФ:

- 1) деньги фонда предпочтительнее хранить на счете Сбербанка;
- 2) каждый пайщик самостоятельно делает взносы в Сберкассе на счет ЖФ;
- 3) для функционирования ЖФ необходимо создать Совет ЖФ и контрольно-ревизионную комиссию (КРК) из представителей сотрудников РГПУ им. А.И. Герцена, пользующихся наивысшим доверием и обладающих высоким уровнем финансовой и риэлторской компетентности (можно избрать председателем фонда ректора, а Совет сформировать из представителей факультетов и специалистов по финансовым и жилищным вопросам);
- 4) высшим органом принятия решений должно быть собрание пайщиков, ценность голоса каждого пайщика должна быть пропорциональна его паевым взносам. Вопросы очередности приобрете-

ния жилья, принятия новых членов и исключения финансово неответственных пайщиков должны решаться собранием пайщиков;

5) совет и КРК, будучи исполнительными органами, управляющими финансами ЖФ и контролирующими их, приобретающими квартиры, должны действовать гласно для пайщиков и давать им полную информацию;

6) для того чтобы не создавать ажиотаж на рынке недвижимости и не стимулировать рост цен на жилье, ЖФ не должен афишировать свою деятельность в средствах массовой информации;

7) для того чтобы быть компетентным пайщиком для принятия правильных решений относительно очередности жилья, принятия новых членов и исключения недобросовестных членов, пайщик должны пройти специальное обучение;

8) основным принципом установления очередности должен быть критерий финансовой ответственности пайщика. Способом определения финансовой ответственности пайщиков должны быть рекомендации факультетов. Факультеты, рекомендуя пайщика, берут на себя частичную финансовую ответственность за добросовестность пайщика;

9) недобросовестный инвестор решением собрания пайщиков может быть передвинут в очереди на более поздний для него срок приобретения квартиры;

10) жилье пайщику приобретает ЖФ. После приобретения жилья ЖФ дает пайщику право временной регистрации в приобретенной квартире. Срок временной регистрации для каждого пайщика определяется собранием пайщиков. После выплаты всей суммы за жилье пайщик приобретает квартиру в собственность и по своему усмотрению может выйти из фонда либо продолжить свою деятельность как новый пайщик либо как пенсионный вкладчик;

11) недобросовестный дебитор, которому приобретено жилье, решением собрания пайщиков может быть переселен из приобретенной ЖФ квартиры после окончания срока временной регистрации в квартиру, цена которой не превышает сумму паевого взноса (с учетом погашения задолженности перед фондом). Квартиру для переселения недобросовестного пайщика ЖФ приобретает и передает в собственность без учета пожеланий недобросовестного дебитора. После передачи жилья в собственность решением собрания пайщиков недобросовестный дебитор исключается из ЖФ.

В середине 90-х гг., несмотря на экономические трудности и аморфность законодательной базы, в **Ижевском государственном университете (ИжГТУ)** под руководством ректора И.В. Абрамова была реализована жилищная программа, обеспечившая жильем сотрудников университета. В 1997 г. около 120 семей сотрудников получили ведомственное жилье, а более 400 семей улучшили свои жи-

лищные условия или приобрели новое жилье. С 1992 г. были построены одно ведомственное малосемейное общежитие (48 квартир) и три жилых дома (460 квартир, средняя площадь квартиры — 63 м²). Инструментом реализации программы явился жилищный паевой фонд сотрудников университета, созданный по инициативе ректора и возглавленный им. Реализация этой программы столкнулась с массой трудностей, но в целом была успешно реализована.

Контрольные вопросы

1. Каковы общие принципы использования и распределения прибыли на социальные цели?
2. Что такое функционирование фондов: резервного, накопления и потребления?
3. Как работает модель распределения прибыли?
4. Какие существуют жилищные программы?

Литература

1. *Ворожейкин И.Е.* Управление социальным развитием организации. — М.: ИНФРА-М, 2001.
2. *Кузнецов А.Л.* Социальные стратегии предприятия. — Ижевск: Изд-во ИжГТУ, 2000.

Раздел V
ПРОГРАММА И ПРАКТИКУМЫ
ДИСЦИПЛИНЫ
СД.Ф.08 «УПРАВЛЕНИЕ СОЦИАЛЬНЫМ
РАЗВИТИЕМ ОРГАНИЗАЦИИ»

ПРОГРАММА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ
СД.Ф.08 «УПРАВЛЕНИЕ СОЦИАЛЬНЫМ РАЗВИТИЕМ
ОРГАНИЗАЦИИ»

По специальности 062100 «Управление персоналом»

Программа подготовлена д-ром социол. наук, проф. Н.Л. Захаровым.

Утверждена на заседании кафедры управления персоналом (протокол № 2 от 30.10.2002.); утверждена на заседании совета факультета управления Российского государственного педагогического университета им. А.И. Герцена.

Цель дисциплины: формирование системы знаний, умений и навыков по управлению социальным развитием организации в объеме, необходимом для их практического использования.

Задачи дисциплины:

- освоение понятийного аппарата управления социальным развитием организации;
- раскрытие роли, функций и задач управления социальным развитием организации;
- изучение и освоение комплекса теоретических и методических знаний управления социальным развитием организации;
- формирование практических навыков управления социальным развитием организации;
- рассмотрение тенденций развития науки в сфере управления социальным развитием организации и использования новых информационных технологий.

Принципы отбора содержания и организации учебного материала дисциплины

Содержательное наполнение программы дисциплины составлено с учетом требований государственного образовательного стандарта высшего профессионального образования.

Содержание дисциплины распределено главным образом между лекционной и практической частями (деловые игры, анализ конкретных ситуаций, семинары, практикумы) на основе принципа дополнительности: практические занятия не дублируют лекции.

Текущий контроль качества усвоения знаний

Промежуточный контроль — кейсы, доклады, тесты.

Итоговый контроль — экзамен.

Содержание

Тема 1. Основные понятия, научные подходы, предмет и задачи дисциплины

Дисциплина «Управление социальным развитием организации». Кадровая работа. Управление персоналом. Управление человеческими ресурсами. Социальная деятельность организации. Гуманизация труда. Качество трудовой жизни. Предмет, цель и задачи дисциплины «Управление социальным развитием организации». Общефилософское понятие «организация». Целевая организация (управленческое понятие). Понятия «предприятие» и «юридическое лицо». Три вида целевой организации: предприятие, сообщество и учреждение. Социальная деятельность как особая функция организации. Социальная среда.

Тема 2. Макросоциальная среда

Макросоциальные процессы. Капитализм и посткапитализм. Кейнсианство и институализм. Социализм и постсоциализм. Конвергенция и глобализация. Тенденции развития постиндустриальных обществ. Трансформация социально-экономических систем. Трансформационные процессы в России.

Тема 3. Социально-экономическая среда организации

Организация в социальной среде. Стили поведения организаций. Заинтересованные общественные группы. Концепция социальной ответственности организации. «Постсоциалистические» и «посткапиталистические» организации. Социальная подсистема организаций. Комплекс факторов социальной среды.

Тема 4. Влияние на организацию и личность работника социальной политики государства

Государственное управление и регулирование. Хозяйственная система общества. Необходимость социальной направленности современных государств. Планирование и показатели социального разви-

тия организации. Социальное развитие организации как условие самоактуализации личности в профессиональной деятельности.

Тема 5. Исторические предпосылки и необходимость социальной деятельности организации

Этапы истории трудовой деятельности человечества. Вертикальная дифференциация труда, субординация, принуждение к труду. Рабство и крепостничество. Горизонтальная дифференциация труда. Трудовая этика индустриального производства. Первые опыты управления социальным развитием на Западе в XIX в., эксперимент Р. Оуэна. Научная организация труда Ф. Тейлора, идеи социального развития Г. Эмерсона, социальная служба Г. Форда. Экономический рациональный подход. Хотгорнский эксперимент. Концепция человеческих отношений. Социальная деятельность сельскохозяйственных староверческих общин в XIX в. Социальная деятельность русского предпринимательства.

Тема 6. Отечественный опыт управления социальным развитием

НОТ в России. Первый опыт социального управления в Советской России. Рабочий контроль. Социалистическое соревнование. Коммунистическая трудовая этика. Формы стимулирования труда. Принципы предоставления социальных благ в СССР в 30-е гг. Источники финансирования программ социального развития. Способы удовлетворения социальных нужд. Великая Отечественная война. Способы социального управления в 50-е гг. Источники финансирования социальных программ в 60–80-е гг. Методы социального управления в 60–80-е гг. Результаты социального управления в СССР в 60–80-е гг. План социального развития организации.

Тема 7. Опыт зарубежных стран в управлении социальным развитием

Социальная деятельность организаций в США. Концепция качества трудовой жизни. Концепция социальной политики ФРГ. Принцип «социальной солидарности» Швеции. Социальное партнерство в Западной Европе. Принципы управления персоналом в Японии. Западная и восточная модели социального управления.

Тема 8. Стратегия и планирование

Понятие «стратегия». Стратегическое планирование. Эволюция систем стратегического планирования в западном менеджменте. История стратегического планирования в СССР. Социальное стратегическое планирование.

Тема 9. Стратегия организации

Структура стратегического плана организации. Стратегический план и взаимоотношения организации с властью и общественными организациями. Эффективность стратегического планирования. Социально-экономические цели организаций.

Тема 10. Социальные стратегии в системе управления организацией

Принципы разработки стратегии. План стратегического развития организации. Содержание плана социальной стратегии. Гуманизация труда. Качество трудовой жизни.

Тема 11. Социально-экономическая эффективность социальных стратегий на предприятии

Исследование эффективности социальных факторов. Социальные факторы и производительность труда. Роль социальных факторов в поведении работника на рынке труда и в организации. Социальные факторы и лояльность работника. Необходимость распределения прибыли между заинтересованными социальными группами. Методика распределения прибыли. Влияние распределения прибыли на рентабельность организации. Экономические основы социального партнерства.

Тема 12. Структура, компетенция и функции службы персонала по управлению социальным развитием организации

Ориентиры и миссия управления социальным развитием организации. Структура и компетенция службы персонала в сфере управления социальным развитием. Квалификационные требования к специалистам по осуществлению социальной деятельности. Главная задача и функции по управлению социальным развитием.

Тема 13. Советские методики социального управления

Последовательность формирования стратегии социального развития. Способы «остаточный» и «от достигнутого» в распределении средств на социальные цели. Методы «нормативный», «моделирования социальных процессов», «экспертных оценок», «программно-целевой». Возникновение методики: социальный паспорт предприятия. Уровни социальных стратегий. Ленинградский метод.

Тема 14. Современная методика оценки уровня социального развития организации

Структура социальных показателей. Методика оценки уровня социального развития организации. Социальная структура коллек-

тива. Условия труда и культурно-бытовые условия. Оплата и дисциплина труда. Состояние объектов социальной инфраструктуры. Расчетная оценка уровня социального развития организации (уровня гуманизации труда и уровня качества трудовой жизни).

Тема 15. Бюджетно-финансовое и организационное обеспечение социальных стратегий организаций

Фонды накопления, резервный и потребления. Модель распределения прибыли. Жилищная субстратегия. Программа жилищного кредитования сотрудников. Программа жилищных муниципальных облигаций. Реализация жилищной программы ИЖГТУ. Проект жилищной программы РГПУ.

Контрольные вопросы, задания и литература к практическим (семинарским) занятиям

Занятие 1. Научные основания дисциплины «Управление социальным развитием организации» (понятия, подходы, предмет и задачи)

1. Объект, предмет и цель дисциплины «Управление социальным развитием организации»
2. Понятие «организация», его основные значения и общенаучный смысл
3. Юридический и социально-экономический подходы в понимании «целевой организации»
4. Основные виды «целевой организации»: «предприятие», «сообщество», «учреждение»
5. Внешние и внутренние социальные условия организации
6. Основные направления социальной деятельности организации

Основная литература

Ворожейкин И.Е. Управление социальным развитием организации. — М., 2001. — С. 10, 11, 165.

Гражданский кодекс Российской Федерации. — СПб.: Питер, 2004.

Мильнер Б.З. Теория организации: Учебник. — М., 2005. — С. 1–2.

Дополнительная литература

Бачурин А.В. Экономический кризис в России: причины и уроки. — М.: РАГС, 2000.

Паркинсон С. Законы Паркинсона.— М.: Современный литератор, 2002.— С. 6.

Пригожин А.И. Методы развития организаций.— М.: МЦФЭР, 2003.

Половинко В.С. Управление персоналом: системный подход и его реализация.— М., 2002.— С. 11–26.

Романов В.Л. Социальная самоорганизация и государственность.— М., 2000.— С. 5–7.

Российская социологическая энциклопедия / Под общ. ред. акад. РАН Г.В. Осипова.— М.: НОРМА—ИНФРА, 1999.— С. 346.

Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова.— М., 2002.— С. 79.

Управление человеческими ресурсами.— СПб., 2002.— С. 165–167, 291.

Тоценко Ж.Т. Социология.— М.: Юрайт-Издат, 2003.

Труд и социальное развитие: Словарь.— М., 2001.— С. 49, 245

Хан Д. Планирование и контроль: концепция контролинга.— М., 1997.— С. 27.

Занятие 2. Внешняя социальная среда организации

1. Макросоциальные процессы
2. Потенциальные тенденции развития постиндустриальных обществ
3. Трансформирующаяся экономическая система
4. Стили поведения современной организации в окружающей среде
5. «Заинтересованные общественные группы» в деятельности организаций
6. Концепция социальной ответственности организации
7. Постсоциалистические организации
8. Социальная подсистема организации
9. Комплекс факторов социальной среды

Основная литература

Захаров Н.Л. Социальные регуляторы деятельности российского государственного служащего.— М., 2002.— С. 73–84.

Кузнецов А.Л. Социальные стратегии предприятия.— Ижевск, 2000.— С. 88.

Дополнительная литература

Бачурин А.В. Экономический кризис в России: причины и уроки.— М.: РАГС, 2000.

Большая энциклопедия Кирилла и Мефодия. 5-е изд. (2CD).— М., 2005 (*Феодализм, Ростои, Индустриальное общество, Традиционное общество, Кейнсианство*).

Гончаров В.В. Руководство для высшего управленческого персонала. В 3 т.— М.: МНИИПУ, 2002.— Т. 1.

Элбрайт Дж. Новое индустриальное общество.— М., 1969.— С. 463.

Кейнс Дж. Общая теория занятости, процента и денег.— М., 1978.

Палацци М., Старчер Дж. Корпоративная социальная ответственность и успех в бизнесе // Менеджмент.— 1998.— № 7.— С. 33.

Труд и социальное развитие: Словарь.— М., 2001.— С. 75, 205.

Хан Д. Планирование и контроль: концепция контролинга.— М., 1997.— С. 12.

Шахназаров О. История развития общества: русский путь // Общество и экономика.— 2000.— № 2–4.

Эшби У. Введение в кибернетику.— М., 1959.— С. 6.

Rostow W. The Stage Of Economic Growth.— Camb., 1960.

Занятие 3. Государство — организация — человек

1. Государственное управление и регулирование в современных условиях
2. Экономическая (хозяйственная) система общества
3. Основные показатели социального развития организации
4. Современная мотивационная модель личности работника

Основная литература

Ворожейкин И.Е. Управление социальным развитием организации.— М.: ИНФРА-М, 2001.— С. 90–114.

Захаров Н.Л. Социальные регуляторы деятельности российского государственного служащего.— М.: Изд-во РАГС, 2002.— С. 63–80.

Дополнительная литература

Бачурин А.В. Экономический кризис в России: причины и уроки.— М.: РАГС, 2000.

Тоценко Ж.Т. Социология.— М.: Юрайт-Издат, 2003.

Занятие 4. Исторические предпосылки и необходимость социальной деятельности организации

1. Общее и особенное в организации труда в традиционном и индустриальном обществах
2. Трудовая этика индустриального общества
3. Управление социальным развитием персонала в XIX в. на Западе и России

4. Классики менеджмента о социальном управлении
5. Общее и особенное концепций «экономического рационального человека» и «человеческих отношений»

Основная литература

Ворожейкин И.Е. Управление социальным развитием организации.— М.: ИНФРА-М, 2001.— С. 39–53.

Захаров Н.Л. Социальные регуляторы деятельности российского государственного служащего.— М.: Изд-во РАГС, 2002.— С. 63–80.

Дополнительная литература

Вебер М. Протестантская этика и дух капитализма. Избранные произведения.— М., 1990.

Гумилев Л.Н. Древняя Русь и Великая степь.— М., 1989.

Илюшечкин В.П. Теория стадийного развития общества.— М.: Вост. лит., 1996.

Ключевский В.О. История сословий в России.— Птг., 1918.

Маслоу А. Мотивация личности.— СПб., 1999.

Российская социологическая энциклопедия.— М., 1998.— С. 302–303.

Чечулин А.В., Решетников М.М. Общественное признание: опыт поощрения лучших и признание заслуг в дореволюционной и современной России.— СПб.: Изд-во «Синтез-Полиграф», 2001.

Занятие 5. Отечественный опыт управления социальным развитием

1. Первые формы социального управления в Советской России
2. Принципы, источники и способы реализации социальной деятельности в 30-е гг. в СССР
3. Особенности социального управления в 60–80-е гг.
4. Основные результаты социального управления в СССР
5. Содержание и функции плана социального развития предприятия в СССР

Основная литература

Ворожейкин И.Е. Управление социальным развитием организации.— М.: ИНФРА-М, 2001.— С. 26, 40.

Кузнецов А.Л. Социальные стратегии предприятия.— Ижевск: Изд-во ИЖГТУ, 2000.— С. 149–169.

Дополнительная литература

Бачурин А.В. Экономический кризис в России: причины и уроки.— М.: Изд-во РАГС, 2000.— С. 14.

Ленин В.И. От разрушения векового уклада к творчеству нового. Т. 40.— С. 315.

Занятие 6. Опыт зарубежных стран в управлении социальным развитием

1. Особенности управления социальным развитием в организациях США
2. Концепция качества трудовой жизни
3. Подходы к социальной деятельности в Западной Европе
4. Специфика социального развития корпораций Японии
5. Общее и особенное в западной и восточной моделях управления социальным развитием
6. Применимость зарубежных моделей социального развития предприятий и управления в российских условиях

Основная литература

Ворожейкин И.Е. Управление социальным развитием организации.— М.: ИНФРА-М, 2001.— С. 27–28, 56, 59, 71–72.

Кузнецов А.Л. Социальные стратегии предприятия.— Ижевск: Изд-во ИЖГТУ, 2000.— С. 93–111.

Волгин Н.А., Волгина О.Н. Оплата труда: японский опыт и российская практика: Учебн. пособие.— М.: ИТК «Дашков и К°», 2004.

Дополнительная литература

Вебер М. Протестантская этика и дух капитализма. Избранные произведения.— М., 1990.

Морита А. Сделано в Японии.— М., 1993.

Занятие 7. Деловая игра «Партнерство»

Занятие 8. Социальные стратегии в системе управления организацией

1. Классификация факторов внешней среды, влияющих на организацию
2. Виды планирования
3. Важнейшие элементы социального планирования
4. Задачи управления организацией как сложной системой
5. Принципы и методы разработки стратегического плана организации
6. Социальная стратегия в структуре стратегического плана организации
7. Содержание плана социальной стратегии
8. Принцип «гуманизация труда»
9. Содержание понятия «качество трудовой жизни»

Основная литература

Ансофф И. Стратегическое управление: Сокр. пер. с англ. / Научн. ред. и предисл. Л.И. Евсеенко.— М., 1989.— С. 23, 68, 69, 263, 465.

Веснин В.Р. Стратегическое управление.— М.: ИНФРА-М, 2005.

Кузнецов А.Л. Социальные стратегии предприятия.— Ижевск: Изд-во ИЖГТУ, 2000.— С. 68–92.

Дополнительная литература

Гончаров В.В. Руководство для высшего управленческого персонала. В 3 т.— М.: МНИИПУ, 2002.— Т. 1.

Котлер Ф. и др. Основы маркетинга.— М.: Вильямс, 2004.

Chandler A. D. Strategy and Structure.— Cambridge, MIT., 1962.

Мерсер Д. ИБМ: управление в самой преуспевающей корпорации мира.— М., 1991.— С. 102.

Занятие 9. Деловая игра «Корпоративное собрание»

Занятие 10. Практикум: разработка социальной стратегии организации

Основная литература

Кузнецов А.Л. Социальные стратегии предприятия.— Ижевск: Изд-во ИЖГТУ, 2000.— С. 149–168.

Занятие 11. Социально-экономическая эффективность социальных стратегий на предприятии

1. Российские исследования изучения влияния социальных факторов на экономическую эффективность организаций
2. Влияние социальных факторов на поведение работника на рынке труда и в организации
3. Социальные факторы лояльности работника организации
4. Распределение прибыли и заинтересованные социальные группы
5. Эффект распределения прибыли
6. Методика распределения прибыли

Основная литература

Кузнецов А.Л. Социальные стратегии предприятия.— Ижевск: Изд-во ИЖГТУ, 2000.— С. 93–111.

Дополнительная литература

Захаров Н.Л. «Загадка русской души», или Особенности мотивации труда российского персонала // Управление персоналом.— 2004.— № 22–23.

Служба социального развития предприятия: Практ. пособие.— М., 1989.— С. 30.

Тоценко Ж.Т. Социология.— М., Юрайт-Издат, 2003.

Занятие 12. Организация работы и сфера ответственности службы персонала по управлению социальным развитием

1. Миссия организации деятельности по управлению социальным развитием
2. Структура и сфера ответственности (компетенции) службы персонала по осуществлению социальной деятельности
3. Квалификационные требования (компетентность) к специалисту и руководителю по осуществлению социальной деятельности
4. Функции служб по управлению социальным развитием организации

Основная литература

Ворожейкин И.Е. Управление социальным развитием организации.— М.: ИНФРА-М, 2001.— С. 27–28, 56, 59, 71–72.

Занятие 13. Основания методики социального планирования

1. Этапы формирования социальной стратегии организации
2. Способы распределения средств на социальные цели в Советском Союзе
3. Методы для управления социальным развитием в 70–80-е гг
4. Методика социального паспорта
5. Уровни социальных стратегий
6. Социальные показатели
7. Методики оценки уровня социального развития организации
8. Расчет показателей по социальной структуре коллектива
9. Расчет показателей по условиям труда и культурно-бытовым условиям
10. Расчет показателей по оплате и дисциплине труда
11. Расчет показателей по состоянию объектов социальной инфраструктуры
12. Расчет интегральных показателей уровня гуманизации труда и уровня качества трудовой жизни

Основная литература

Кузнецов А.Л. Социальные стратегии предприятия.— Ижевск: Изд-во ИжГТУ, 2000.— С. 149–170.

Занятие 14. Практикум: социальный паспорт организации

Основная литература

Кузнецов А.Л. Социальные стратегии предприятия.— Ижевск: Изд-во ИжГТУ, 2000.— С. 125–135.

Занятие 15. Практикум: расчет уровня социального развития организации

Основная литература

Кузнецов А.Л. Социальные стратегии предприятия.— Ижевск: Изд-во ИжГТУ, 2000.— С. 135–137.

Занятие 16. Бюджетно-финансовое и организационное обеспечение социальных стратегий организаций

1. Общие принципы использования и распределения прибыли на социальные цели
2. Фонды: резервного, накопления и потребления
3. Использование модели распределения прибыли
4. Жилищные программы

Основная литература

Кузнецов А.Л. Социальные стратегии предприятия.— Ижевск: Изд-во ИжГТУ, 2000.— С. 170–190.

Занятие 17. Практикум: распределения прибыли организации на социальные цели

Основная литература

Кузнецов А.Л. Социальные стратегии предприятия.— Ижевск: Изд-во ИжГТУ, 2000.— С. 138–148.

**Контрольные вопросы
итоговой аттестации (экзамен)**

1. Что является объектом, предметом и целью изучения дисциплины «Управление социальным развитием организации»?
2. Каков общенаучный смысл понятия «организация»?
3. В чем специфическое отличие юридического и социально-экономического понимания целевой организации?
4. Чем характеризуются понятия «предприятие», «сообщество», «учреждение»?
5. Что такое внешние и внутренние социальные условия организации?

6. На что направлена социальная деятельность организации?
7. Что такое макросоциальные процессы?
8. Какие потенциальные тенденции влияют на развитие постиндустриальных обществ?
9. Что представляет собой трансформирующаяся экономическая система?
10. Каковы стили поведения современной организации в окружающей среде?
11. Какова роль «заинтересованных общественных групп» в деятельности организаций?
12. Что представляет собой концепция социальной ответственности организации?
13. Каковы характерные особенности постсоциалистической организации?
14. Что представляет собой социальная подсистема организации?
15. Что такое система факторов социальной среды?
16. В чем особенность государственного управления и регулирования в современных условиях?
17. Что такое хозяйственная система общества?
18. Каковы основные показатели социального развития организации?
19. В чем особенность современной мотивационной модели личности работника?
20. Что есть общего и особенного в организации труда в традиционном и индустриальном обществах?
21. В чем особенность трудовой этики индустриального общества?
22. Какие мероприятия по управлению социальным развитием персонала имели место в XIX в. на Западе и в России?
23. Каков вклад классиков менеджмента в социальное управление?
24. В чем суть концепций «экономического рационального человека» и «человеческих отношений»?
25. Какие первые формы социального управления использовались в Советской России?
26. Каковы были принципы, источники и способы реализации социальной деятельности в 30-е гг. в СССР?
27. Каковы особенности социального управления в 60–80-е гг.?
28. Каковы основные результаты социального управления в СССР?
29. Что представляет собой и какую функцию выполняет план социального развития?
30. Каковы особенности управления социальным развитием в организациях США?

31. Что представляет собой концепция качества трудовой жизни?
32. Какие подходы к социальной деятельности используются в Западной Европе?
33. Каковы специфические моменты социального развития корпораций Японии?
34. Что есть общего и особенного в западной и восточной моделях управления социальным развитием?
35. Почему невозможно непосредственное применение интересных моделей социального развития предприятий и управления в российских условиях?
36. Какие существуют определения понятия «стратегия»?
37. Что такое стратегическое планирование?
38. Как изменялись методы планирования на Западе?
39. Как изменялись способы планирования на предприятиях СССР и РФ?
40. В чем особенность социального стратегического планирования?
41. Как классифицируются факторы внешней среды, влияющие на организацию?
42. Какие существуют виды планирования?
43. Каковы важнейшие элементы социального планирования?
44. Что является главной задачей управления организацией как сложной системой?
45. Какие существуют принципы и методы разработки стратегического плана организации?
46. Какое место в структуре стратегического плана организации занимает социальная стратегия?
47. Каково содержание плана социальной стратегии?
48. В чем суть принципа гуманизации труда?
49. Что представляет собой содержание понятия «качество трудовой жизни»?
50. Какие исследования по изучению влияния социальных факторов на экономическую эффективность проводились в нашей стране?
51. Какое влияние оказывают социальные факторы на поведение работника на рынке труда и в организации?
52. Какое влияние оказывают социальные факторы на лояльность работника организации?
53. Почему необходимо распределять прибыль между заинтересованными социальными группами?
54. Какой эффект дает распределение прибыли?
55. Какова методика распределения прибыли?
56. На что направлена и какова миссия деятельности по управлению социальным развитием организации?

57. Каковы структура и сфера ответственности (компетенции) службы персонала по осуществлению социальной деятельности?
58. Какие существуют квалификационные требования (какова компетентность) к специалисту и руководителю по осуществлению социальной деятельности?
59. Каковы основные функции служб по управлению социальным развитием организации?
60. Какова последовательность формирования социальной стратегии организации?
61. Какие существовали способы распределения средств на социальные цели в Советском Союзе?
62. Какие были разработаны методы для управления социальным развитием в 70–80-е гг.?
63. В чем суть методики социального паспорта?
64. Какие существуют уровни социальных стратегий?
65. Каковы основные социальные показатели?
66. В чем суть методики оценки уровня социального развития организации?
67. Как рассчитываются показатели по социальной структуре коллектива?
68. Как рассчитываются показатели по условиям труда и культурно-бытовым условиям?
69. Как рассчитываются показатели по оплате и дисциплине труда?
70. Как рассчитываются показатели по состоянию объектов социальной инфраструктуры?
71. Как рассчитываются интегральные показатели уровня гуманизации труда и уровня качества трудовой жизни?
72. Каковы общие принципы использования и распределения прибыли на социальные цели?
73. Каковы особенности фондов — резервного, накопления и потребления?
74. Как работает модель распределения прибыли?
75. Какие существуют жилищные программы?

Рекомендуемые темы курсовых проектов

1. Управление социальными процессами организации.
2. Общественные, политические, экономические условия региона, влияющие на социальное развитие организаций.
3. Стратегический план социального развития организации.
4. Социальный паспорт организации.
5. Жилищная программа организации.

6. Программа «Здоровье» организации.
7. Социальная корпоративная деятельность организации.
8. Уровень социального развития организации.
9. Служба социального развития организации: функции, цели и задачи.
10. Эффективность мероприятий стратегического плана социального развития организации.

Организация самостоятельной работы

Самостоятельная работа студентов по изучаемой дисциплине предполагает:

- изучение учебной и научной литературы по тематике курса;
- подготовку к участию на семинарских и практических занятиях;
- подготовку докладов и рефератов по отдельным темам дисциплины;
- выполнение курсового проекта.

Основные понятия учебной дисциплины

Внешние социальные условия (или факторы внешней социальной среды): конъюнктура рынка труда, характер и интенсивность профсоюзного движения, социальная политика государства (система государственного обеспечения, правового регулирования и т.п.), общие мировые тенденции.

Внутренние социальные условия организации:

- использование рабочей силы (условия организации труда, профессиональной квалификации);
- воспроизводство рабочей силы (условия жизни, быта, досуга, условия изменения профессиональной компетентности, ротация кадров и т.п.);
- современная тенденция изменения внутренних организационных условий:
 - приоритетным становится не принцип эффективности, а принцип качества;
 - функциональный управленческий стиль сменяется партнерским;
 - специалистов узкого профиля сменяют профессионалы, работающие на стыке специальностей;
 - формируется стиль работы командой.

Гуманизация труда — совершенствование управления трудовой деятельностью с целью предоставления работникам возможности

раскрыть свои производительные резервы, прежде всего интеллектуальные и психологические. Миссия гуманизации труда включает в себя четыре идеальные ценности:

- *безопасность* — работник на рабочем месте не должен ощущать угрозы своему здоровью, доходам, обеспеченности работой в будущем и т.д.;
- *справедливость* — доля каждого работника, выраженная в доходе, должна соответствовать доле его вклада в достижение организации;
- *самоактуализация* личности — труд должен быть организован таким образом, чтобы обеспечить раскрытие в профессиональной деятельности индивидуальных особенностей работника;
- *демократия* — самоуправление и участие работников в распределении прибылей и инвестиционной политике.

Кадровая работа — строится прежде всего на учете и контроле выполнения производственных функций работниками организации, основана на четком регламенте ведения документации и включает в себя прием, увольнение, перемещение, обучение, наказания и поощрения работников. В целом главными направлениями деятельности кадровой службы являются четкое ведение документации и фиксация изменений кадрового состава. Кадровая работа представляет собой первую начальную форму управления людьми в системе формирующихся индустриальных отношений.

Качество трудовой жизни — понятие, характеризующее степень удовлетворения личных потребностей и интересов работника посредством труда в данной организации.

Организация — в самом полном и общем виде (общефилософское понятие) рассматривается в современной науке в трех основных значениях — как:

- социальный институт;
- процесс упорядочения;
- объект (система), имеющий упорядоченную структуру.

Организация (как управленческое понятие) — целевая организация, относимая к роду «социальный институт». Целевая организация имеет три типа: предприятие, сообщество, учреждение.

Предприятие — организация, производящая востребованные обществом товары и услуги; субстратом предприятия являются человеческие (трудовой коллектив) и имущественные (имущественный комплекс) ресурсы, или производительные силы; внешним экономическим индикатором эффективности предприятия является прибыль. В юридических терминах к классу предприятия могут быть отнесены все коммерческие организации, имеющие статус юридического лица (хозяйственные товарищества и общества; производственные кооперативы; государственные и муниципальные унитар-

ные предприятия; объединения юридических лиц), а также созданные частными предпринимателями организации без образования юридического лица.

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

Социальная деятельность организации — деятельность, направленная на развитие и совершенствование условий использования и воспроизводства человеческого капитала; изменение организацией социальных условий своего персонала. При этом организация может изменять эти условия спонтанно или целенаправленно; и спонтанное, и целенаправленное изменение реагирования может оказаться адекватным или неадекватным. Социальная деятельность — это реагирование организации на влияние социальной среды; важнейшим способом реагирования является управление социальным развитием, которое направлено на создание социальных условий профессионального развития персонала: гуманизацию труда (как важнейшее условие развития персонала) и обеспечение качества трудовой жизни (что включает в себя развитие социальной инфраструктуры).

Учреждения — создаются основателями для реализации заданных им функций и целей (но не для извлечения прибыли). Основатели могут наделить учреждения имуществом и осуществлять их финансирование. Юридическое понятие «учреждение» полностью совпадает с социально-экономическим.

Управление персоналом — основано на планировании и мотивации персонала. Это, с одной стороны, система действий по разработке концепции, стратегии, оперативных планов на основе внешнего (рынка труда) и внутреннего (трудовой потенциал самой организации) маркетинга потребностей организации в работниках, а с другой — комплекс методов воздействия на интересы и поведения работника с целью побуждения его к высокопроизводительной (эффективной) деятельности в организации.

Управление человеческими ресурсами — генеральная направленность на самоактуализацию личности в профессиональной деятельности в системе управления персоналом. Управление персоналом — это технология управления людьми, свойственная развитым индустриальным отношениям. Управление человеческими ресурсами как вид управленческой деятельности представляет собой высший уровень управления людьми в организации (включающий предшествующую кадровую работу и управление персоналом).

Юридическое лицо — понятийная характеристика целевой организации, используется в правовой литературе; юридическим лицом признается организация, которая имеет в собственности, хозяйственном ведении или оперативном управлении обособленное имущество и отвечает по своим обязательствам этим имуществом, может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права, нести обязанности, быть истцом и ответчиком в суде, иметь самостоятельный баланс или смету. Родовой признак понятия «юридическое лицо» — это «организация»; видовой признак — организация как «социальный институт», действующий целенаправленно (целевая организация).

Рекомендуемая основная литература

Ансофф И. Стратегическое управление: Сокр. пер. с англ. / Науч. ред. и предисл. Л.И. Евсеенко. — М.: Экономика, 1989.

Веснин В.Р. Стратегическое управление. — М.: ИНФРА-М, 2005.

Волгин Н.А., Волгина О.Н. Оплата труда: японский опыт и российская практика: Учеб. пособие. — М.: ИТК «Дашков и К^о», 2004.

Ворожейкин И.Е. Управление социальным развитием организации. — М.: ИНФРА-М, 2001.

Гончаров В.В. Руководство для высшего управленческого персонала. В 3 т — М.: МНИИПУ, 2002.

Государственный образовательный стандарт высшего профессионального образования. Специальность 062100 — «Управление персоналом». Квалификация — Менеджер / Утвержден зам. министра образования РФ В.Д. Шадриковым 17.03.2000 № гос. регистрации 279 ЭК/СП. — М.: Изд-во ГУУ, 2002.

Гражданский кодекс Российской Федерации. — СПб.: Питер, 2004.

Гэлбрайт Дж. Новое индустриальное общество. — М.: Политиздат, 1969.

Друкер П.Ф. Энциклопедия менеджмента. — М.: Вильямс, 2004.

Друкер П.Ф. Задачи менеджмента в XXI веке. — М.: Вильямс, 2004.

Друкер П.Ф. Практика менеджмента. — М.: Вильямс, 2003.

Доиль П. Менеджмент: стратегия и тактика. — СПб.: Питер, 1999.

Захаров Н.Л. Воровство и льготы в структуре трудового поведения // Социс. — 2001. — № 6.

Захаров Н.Л. «Загадка русской души», или Особенности мотивации труда российского персонала // Управление персоналом. — 2004. — № 22–23; 2005. — № 1–4.

Захаров Н.Л. Социальные регуляторы деятельности российского государственного служащего. — М.: Изд-во РАГС, 2002.

Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: Учебник. — М.: ИНФРА-М, 2005.

Кузнецов А.Л. Социальные стратегии предприятия.— Ижевск: Изд-во ИЖГТУ, 2000.

Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента.— М.: Дело, 2005.

Мильнер Б.З. Теория организации: Учебник.— М.: ИНФРА-М, 2005.

Труд и социальное развитие: Словарь.— М.: ИНФРА-М, 2001.

Трудовой кодекс Российской Федерации.— М.: ИНФРА-М, 2005.

Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова.— М.; ИНФРА-М, 2002.

Управление человеческими ресурсами / Под. ред. М. Пула, М. Уорнера.— СПб.: Питер, 2002.

Хан Д. Планирование и контроль: концепция контролинга: Пер. с нем. / Под ред. А.А. Тургана, Л.Г. Головача, М.Л. Лукашевича.— М.: Финансы и статистика, 1997.

Практикум 1

РАЗРАБОТКА СОЦИАЛЬНОЙ СТРАТЕГИИ ОРГАНИЗАЦИИ

Развитие социальной сферы может быть осуществлено различными способами. При этом специфика каждого типа организации во многом определяется существующими в данной стране национально-культурными традициями и господствующими в обществе философско-религиозными идеями и представлениями.

В том случае, если организация имеет в своем составе или содержит на балансе объекты социальной инфраструктуры, возникает проблема упорядочения предоставления социальных благ работникам предприятий.

Общая концепция программы социального развития организации

Миссия (генеральная ценность, императив программы) — следует из основной идеи Стратегической программы развития организации.

Цель (приоритет, ведущий к достижению результата) — возможны следующие цели, одна из которых может быть выбрана руководством организации как генеральная, а остальные являются вспомогательными:

- *PR-цель* — демонстрация общественности позитивных социальных изменений в организации;
- *инвестиционная цель* — демонстрация потенциальным инвесторам и спонсорам позитивных социальных изменений для обеспечения инвестиционной привлекательности организации;
- *привлечение кадров* — создание таких социальных условий, которые обеспечат приток квалифицированных кадров и обеспечат увеличение ценности рабочего места в организации;
- *гуманизация труда* — создание социально-комфортных условий для работников;
- *качество трудовой жизни* — формирование системы социальных условий, побуждающих работников к профессиональной само-

реализации, обеспечивающей производство качественных и конкурентоспособных товаров и услуг.

Задачи (этапы реализации, достижения выбранной цели и возможные исполнители):

- 1) оценка существующих и привлекаемых ресурсов:
 - характеристика *кадрового потенциала*, его динамика, его профессиональные возможности и специфика (служба управления персоналом);
 - описание сложившихся *социальных условий* (служба управления персоналом);
 - анализ функционирования *финансового механизма*: источники и методы доходности, методы увеличения доходности, принципы и приоритеты расходов, способы экономии расходов. На основании этого выявление основных причин, снижающих доходность (бухгалтерская служба, служба финансового учета и контроля, планово-финансовая служба);
- 2) исследование структуры потребностей, социальных ожиданий и ориентиров сотрудников (служба исследований и анализа информации);
- 3) исследование системы управления: каналы движения управленческого сигнала, способы передачи управленческой информации, эффективность передачи управленческой информации, способы обратной связи и ее эффективность (служба исследований и анализа информации);
- 4) разработка программы стратегического управления, включающей в себя план финансового управления и бизнес-план (служба стратегического планирования, планово-финансовая служба, службы рекламы и связей с общественностью, служба персонала, служба финансового учета и контроля). Стратегическая программа ориентирована на успешную деятельность:

- на рынке труда;
- на покупательском рынке, поставляющем организации необходимые товары и услуги;
- на потребительском рынке, на котором организация предоставляет свои товары и услуги потребителям;
- в сфере социального взаимодействия, где организация оказывает помощь (осуществляя благотворительную, спонсорскую и т.п. деятельность) другим организациям и частным лицам и сама получает поддержку от других организаций и частных лиц в виде налоговых льгот, попечительства и т.п.

Предполагаемые результаты

Решение данных четырех задач позволит:

- 1) разработать детальный механизм стимулирования сотрудников, включающий как денежное, так и социальное стимулирование;

2) выработать инструменты пакета социальной компенсации, в частности:

- на основании юридического и финансового анализа системы отчислений в фонд социального страхования выработать технику управления этим фондом с целью обеспечения условий труда, отдыха и здоровья сотрудников (к примеру, взаимодействие с фондами обязательного и добровольного социального страхования, прямое взаимодействие с медицинскими, оздоровительными, рекреационными учреждениями);
- разработать программу жилищной политики, используя механизмы ипотечного кредитования;
- отработать механизм взаимосвязи организации с учреждениями дошкольного воспитания и среднего образования для поддержки сотрудников, имеющих детей;
- разработать программу обеспечения временным жильем сотрудников, не имеющих жилья, для привлечения квалифицированных специалистов из российских регионов и зарубежья;
- разработать программу модернизации рабочих мест (ремонт зданий, помещений, обеспечение их необходимым оборудованием).

Практикум 2

СОЦИАЛЬНЫЙ ПАСПОРТ ОРГАНИЗАЦИИ

Для определения приоритетности социальных стратегий воспользуемся данными¹, приведенными в социальном паспорте.

СОЦИАЛЬНЫЙ ПАСПОРТ ПРЕДПРИЯТИЯ

Раздел 1. Социальная структура коллектива

Таблица социального паспорта 1

Изменение социально-демографического состава работников

Показатели	Единицы измерения	2005	20_	20_
1. Общая численность работников, всего	человек	2336		
В том числе:	»			
мужчины	»	1643		
женщины	»	693		
2. Численность работников по возрастным группам:	человек			
до 18 лет	»	154		
18–30 лет	»	808		
31–40 лет	»	402		
41–50 лет	»	398		
51–59 лет	»	153		
60 лет и более	»	421		
51–54 года (женщины)	»	142		
51–59 лет (мужчины)	»	126		
55 лет и более (женщины)	»	75		
60 лет и более (мужчины)	»	78		

¹ СУ-05.

Продолжение табл. социального паспорта 1

Показатели	Единицы измерения	2005	20_	20_
3. Численность основного персонала, всего	человек	1897		
В том числе:	»			
<i>мужчины</i>	»	1064		
из них:	»			
руководители	»	81		
работники-специалисты	»	7		
операционные работники	»	939		
стажеры	»	37		
<i>женщины</i>	»	833		
из них:	»			
руководители	»	41		
работники-специалисты	»	167		
операционные работники	»	622		
стажеры	»	3		
4. Численность вспомогательного персонала, всего	человек	414		
В том числе:	»			
мужчины	»	141		
женщины	»	273		

Таблица социального паспорта 1.1

Квалификационно-профессиональная структура

Показатели	Количество человек		
	2005	20_	20_
1. Численность, всего	2336		
В том числе со стажем работы по специальности:			
более 10 лет	531		
из них женщин/мужчин	142/389		
прошедших квалификационную аттестацию	131		
Востребованное количество работников со стажем по специальности более 10 лет	971		
Коэффициент квалифицированности от 3 до 10 лет	0,54		
797			
из них женщин/мужчин	521/276		
прошедших квалификационную аттестацию	437		
Востребованное количество работников со стажем по специальности от 3 до 10 лет	931		
Коэффициент квалифицированности менее 3 лет	0,55		
1328			
из них женщин/мужчин	921/407		
прошедших квалификационную аттестацию	437		
Востребованное количество работников со стажем по специальности от 3 до 10 лет	531		
Коэффициент квалифицированности	1,0		
2. Общий коэффициент квалифицированности	0,7		

Таблица социального паспорта 1.2

Повышение профессионального образования

Показатели	Количество человек		
	2005	20_	20_
1. Общая численность операционных работников, всего	2336		
В том числе:			
с неполным средним образованием	794		
с общим средним образованием	1344		
с начальным профессиональным образованием (ПТУ, лицей)	152		
со средним профессиональным образованием (техникум, колледж)	14		

Продолжение табл. социального паспорта 1.2

Показатели	Количество человек		
	2005	20_	20_
с общим высшим образованием (бакалавр)	0		
со специальным высшим образованием (специалист)	32		
2. Общая численность служащих (руководителей и административных работников), всего	727		
В том числе:			
с неполным средним образованием	33		
с общим средним образованием	209		
с начальным профессиональным образованием (ПТУ, лицей)	11		
со средним профессиональным образованием (техникум, колледж)	79		
с общим высшим образованием (бакалавр)	0		
со специальным высшим образованием (специалист)	395		
с ученой степенью	3		
из них:			
магистров (и среди них магистров делового/публичного администрирования)	0 (0)		
кандидатов наук (и среди них докторов делового/публичного администрирования)	3 (0)		
докторов наук	0		

Таблица социального паспорта 1.3

Подготовка и повышение квалификации кадров

Показатели	Количество человек		
	2005	20_	20_
1. Подготовка новых работников и переподготовка (в том числе и обучение вторым и совмещаемым профессиям)			
Способ подготовки и переподготовки, всего	357		
индивидуальное обучение	290		
Корпоративное	67		
Оплата, всего	357		
В том числе:			
за свой счет	-		
за счет организации	357		
Кем обучались, всего	357		

Продолжение табл. социального паспорта 1.3

Показатели	Количество человек		
	2005	20_	20_
В том числе: специалистами организации внешними специалистами	320 37		
2. Повышение квалификации Способ: индивидуальное обучение Корпоративное Как оплачивается обучение, всего за свой счет за счет организации Кто проводил обучение, всего В том числе: специалисты организации внешние специалисты	512 431 81 512 431 81 512 81 431		

Таблица социального паспорта 1.4

Движение и текучесть кадров

Показатели	Количество человек		
	2005	20_	20_
1. Принято работников, всего В том числе: по вольному найму по целевому направлению: вузов колледжей (техникумов) лицеев (ПТУ) по направлению службы занятости по заявке рекрутинговым агентствам	737 554 173 9 69 95		
2. Принято, всего В том числе женщин	737 33		

Продолжение табл. социального паспорта 1.2

Показатели	Количество человек		
	2005	20_	20_
3. Выбыло сотрудников, всего	771		
В том числе:			
уволено за нарушения трудовой дисциплины	43		
из них женщин	7		
по сокращению штатов	330		
из них женщин	192		
по собственному желанию, всего	398		
из них женщин	118		
4. Из числа уволившихся по собственному желанию, всего	398		
В том числе:			
из-за отсутствия жилья	12		
отсутствия детских учреждений	3		
плохих условий труда	20		
низкой зарплаты	55		
Конфликтов	3		
причина не указана	305		

Раздел 2. Условия труда и культурно-бытовые условия

Таблица социального паспорта 2.1

Состояние условий труда работников

Показатели	Ед. изм.	2005	20_	20_
1. Общая численность работников, занятых на работах:	человек	2336		
с нормальными условиями труда	–»–	1540		
в том числе женщин	–»–	588		
с тяжелыми условиями труда	–»–	–		
в том числе женщин	–»–	–		
с вредными условиями труда	–»–	596		
в том числе женщин	–»–	105		

Продолжение табл. социального паспорта 2.1

Показатели	Ед. изм.	2005	20_	20_
с особо вредными и особо тяжелыми условиями труда	–»–	–		
в том числе женщин	–»–	–		
2. Удельный вес занятости работников с тяжелыми, вредными и особо тяжелыми условиями труда в общей численности работников	%	25,5%		
3. Численность работников, занятых в ночных сменах	человек	40		
в том числе женщин	–»–	10		
4. Общее количество рабочих мест	ед.	2563		
5. Количество рабочих мест, отвечающих требованиям охраны труда и прошедших аттестацию	–»–	774		

Таблица социального паспорта 2.2

Санитарно-бытовые помещения

Показатели	Ед. изм.	2005	20_	20_
1. Обеспеченность:				
гардеробными	м ² /шт.			
фактически				
по норме				
процент обеспеченности	%			
душевыми	м ² /шт.			
фактически				
по норме				
процент обеспеченности	%			
умывальными	м ² /шт.			
фактически				

Продолжение табл. социального паспорта 2.2

Показатели	Ед. изм.	2005	20_	20_
по норме				
процент обеспеченности	%			
туалетными точками	ед.			
фактически				
по норме	%			
процент обеспеченности				
комнатами гигиены женщин	м ² /шт.			
фактически				
по норме				
процент обеспеченности	%			
2. Наличие на предприятии:				
бани-сауны	ад			
пункта химчистки спецодежды	ед./м ²			
пункта стирки спецодежды	ед./м ²			
пункта ремонта спецодежды	ед./м ²			
пункта ремонта спецобуви	ед./м ²			

Таблица социального паспорта 2.3

Общественное питание и бытовое обслуживание

Показатели	Ед. изм.	2005	20_	20_
1. Общественное питание:				
столовая	ед.	1		
число посадочных мест:	-»-			
фактически		220		
по норме		250		
процент обеспеченности	%	88		
буфет-раздаточная	ед.	2		
число посадочных мест:	-»-			

Продолжение табл. социального паспорта 2.3

Показатели	Ед. изм.	2005	20_	20_
фактически		40		
по норме		-		
процент обеспеченности	%	-		
отдел по продаже полуфабрикатов	ед.	-		
по норме		-		
процент обеспеченности	%			
стол заказов	ед.	1		
фактически				
по норме				
процент обеспеченности	%			
2. Организация питания	человек			
льготного		140		
диетического		840		
по норме (20% от общего числа посадочных мест)		44		
процент обеспеченности	%	100		
3. Бытовое обслуживание:	ед./м ²			
дом быта		-		
по норме				
пункты приема химчистки		-		
по норме		-		
прачечная		-		
по норме		-		
ателье		-		
по норме		-		
парикмахерская		-		
по норме		-		
4. Торговля:	ед./м ²			
продовольственный магазин		-		
по норме		-		
по обеспеченности		-		

Раздел 3. Оплата и дисциплина труда

Таблица социального паспорта 3.1

Оплата труда и премирование работников

Показатели	Ед. изм.	2005	20_	20_
1. Фонд заработной платы, всего	тыс. руб.	10 714,2		
2. Среднемесячная заработная плата (не включая премии и вознаграждения):	руб.			
рабочего (операционного работника)				
служащего (административного работника)				
руководителей		–		
3. Фонд премий и вознаграждений, всего	тыс. руб.			
4. Средний размер премий и вознаграждений:	руб.			
рабочего (операционного работника)				
служащего (административного работника)				
руководителей		–		
5. Среднемесячные дивиденды получаемые:	руб.			
рабочего (операционного работника)				
служащего (административного работника)				
руководителей		–		
6. Среднемесячный доход с учетом премий, вознаграждений и дивидендов:	руб.			
рабочего (операционного работника)				
служащего (административного работника)				
руководителей		–		

Потери рабочего времени, вызванные нарушениями трудовой дисциплины и общественного порядка

Показатели	Единицы измерения	2005	20_	20_
1. Общее количество нарушений	случ.	1495		
В том числе:				
прогулы		718		
нарушения общественного порядка (аресты, штрафы)		531		
прочие		249		
2. Количество работающих, нарушивших трудовую дисциплину	человек	794		
Из них:				
совершивших прогулы		444		
3. Количество человеко-дней, потерянных в результате прогулов	чел.-дн.	27		
4. Количество человеко-дней, потерянных в результате арестов	–»–	6		
5. Количество человеко-дней — неявок с разрешения администрации	–»–	–		
6. Количество человеко-дней, потерянных по другим причинам	–»–			
7. Коэффициент текучести кадров	%			

Раздел 4. Состояние объектов социальной инфраструктуры

Таблица социального паспорта 4.1.1

Обеспечение работников из других регионов ведомственным и арендным жильем

Показатели	Индекс	Ед. изм.	2005	20_	20_
1. Норматив по жилью, принятый в регионе	N	м ² /человек	20		
2. Потребность организации в работниках из других регионов, всего	P	человек	2		
2.1. Арендующие жилье за счет организации	R	—>—	1		
2.1.1. Площадь жилья, арендуемого организацией для своих работников	S_r	м ²	20		
2.2. Проживающие в ведомственном жилье организации	V	человек	1		
2.2.1. Жилая ведомственная площадь организации, предоставляемая работникам	S_v	м ²	20		
2.3. Имеющие жилье	K	человек	0		

$$II_q = ((S_r + S_v) / (R + V)) / N,$$

где II_q — коэффициент качества предоставляемого работникам временного жилья.

$$II_s = (R + V) / (P - K),$$

где II_s — коэффициент доли обеспечения жильем работников, приглашенных из других регионов.

$$II_{4.1.1} = II_q \cdot II_s,$$

где $II_{4.1.1}$ — параметр обеспечения жильем работников, приглашенных из других регионов.

Таблица социального паспорта 4.1.2

Удовлетворение организацией спроса работников на жилье

Показатели	Индекс	Ед. изм.	Предотчетный год	Отчетный год	20_
1. Норматив по жилью, принятый в регионе	N	м ² /человек	20	20	
2. Численность постоянного штатного состава персонала организации (без учета совместителей, стажеров и т.п.) на конец прошлого отчетного года	$Ч_n$	человек	2007		
2.1. Общая площадь имеющегося жилья постоянного штатного состава персонала	S_n	м ²	98 586		
2.2. Число членов их семей	M_n	человек	6021		
3. Численность работников, улучшивших жилищные условия (без учета работников по совместительству, стажеров и т.п.) на конец отчетного года		—»—			
3.1. Работники, получившие жилье от организации	B	—»—			
3.1.1. Общая площадь полученного жилья	S_b	м ²			
3.1.2. Число членов семьи работников, получивших жилье	M_b	человек			
3.2. Работники, получившие ссуду от организации на приобретения жилья	D	—»—			
3.2.1. Общая площадь жилья, приобретенного на ссуду	S_d	м ²			
3.2.2. Число членов семьи работников	M_d	человек			

Продолжение табл. социального паспорта 4.1.2

Показатели	Индекс	Ед. изм.	Предотчетный год	Отчетный год	20_
3.3. Работники, по отношению к которым организация выступила гарантом при получении ими ссуды в других организациях	E	—»—			
3.3.1. Общая площадь жилья, приобретенного на данные ссуды	S_e	м ²			
3.3.2. Число членов семьи работников	M_e	человек			
3.4. Работники, купившие жилье при помощи общественного фонда сотрудников организации	F	—»—			
3.4.1. Общая площадь приобретенного жилья	S_f	м ²			
3.4.2. Число членов семьи	M_f	человек			
3.5. Иные формы приобретения жилья работниками при участии организации	H	—»—			
3.5.1. Общая площадь приобретенного жилья	S_h	м ²			
3.5.2. Число членов семьи	M_h	человек			
3.6. Приобретение жилья работниками без участия организации	I	—»—			
3.6.1. Общая площадь приобретенного жилья	S_i	м ²			
3.6.2. Число членов семьи	M_i	человек			

Показатели	Индекс	Ед. изм.	Предотчетный год	Отчетный год	20_
4. Численность постоянного штатного состава персонала организации (без учета совместителей, стажеров и т.п.) на конец отчетного года	$Ч_n$	—»—		1998	
4.1. Общая площадь имеющегося жилья постоянного штатного состава персонала	S_n	м ²		103 400	
4.2. Число членов их семей	M_n	человек		5994	

$$\Pi_n = S_n / M_n,$$

где Π_n — индикатор характеристики жилья работников организации за предшествующий период.

$$\Pi_n = 98\,586 \text{ м}^2 / 6021 \text{ чел.} = 16,3737 \text{ м}^2 / \text{человек.}$$

$$\Pi_n = S_n / M_n,$$

где Π_n — индикатор удовлетворенного спроса работников организации в жилье за отчетный период.

$$\Pi_n = 103\,400 \text{ м}^2 / 5994 \text{ чел.} = 17,2506 \text{ м}^2 / \text{человек.}$$

В таком случае параметр удовлетворения спроса ($\Pi_{4.1.2}$) за отчетный период:

$$\Pi_{4.1.2} = (\Pi_n - \Pi_n) / (N - \Pi_n);$$

$$\Pi_{4.1.2} = (17,2506 \text{ м}^2/\text{человек} - 16,3737 \text{ м}^2/\text{человек}) / (20 \text{ м}^2/\text{человек} - 16,3737 \text{ м}^2/\text{человек}) = 0,242.$$

При этом отдельно и дополнительно могут быть рассчитаны следующие индикаторы:

1) индикатор полученного жилья (Π_b) работниками организации (организация может безвозмездно приобрести работнику жилье — это аналог получения квартиры в советский период):

$$\Pi_b = S_b / M_b;$$

2) индикатор жилья (Π_d), приобретенного работникам по предоставленной ссуде (или кредиту) организацией:

$$\Pi_d = S_d / M_d;$$

3) индикатор жилья (Π_e), приобретенного работникам по предоставленной ссуде (или кредиту) третьими лицами, при поручительстве организации:

$$\Pi_e = S_e / M_e;$$

4) индикатор жилья (Π_f), приобретенного работникам с помощью жилищного фонда (жилищный потребительский кооператив), созданного под эгидой организации:

$$\Pi_f = S_f / M_f;$$

5) индикатор жилья (Π_h), приобретенного работникам с помощью иных программ, в которых участвует организация (например, участие в программах, осуществляющихся местными органами власти):

$$\Pi_h = S_h / M_h;$$

6) индикатор жилья (Π_i), приобретенного работникам без участия организации (например, за личные средства, источники которых могут быть различными, однако среди этих источников не может не быть доход, получаемый от организации, а уверенность человека в операциях, совершаемых на современном рынке жилья, показывает, что у человека достаточно устойчивый доход, чтобы решиться на некоторый риск):

$$\Pi_i = S_i / M_i;$$

На основе расчета данных таблиц социального паспорта 4.1.1 и 4.1.2 получаем сводный коэффициент обеспеченности жильем за отчетный период ($K_{4.1}$), который рассчитывается по формуле:

$$K_{4.1} = \Pi_{4.1.1} \cdot \Pi_{4.1.2}.$$

Таблица социального паспорта 4.2

Лечебно-оздоровительные учреждения

Показатели	Индекс	Ед. изм.	2005	20_	20_
1. Медицинское обслуживание					
здравпункт	ед./м ²	1/80			
по норме		1/80			
процент обеспеченности	%	100			
зубоврачебный кабинет	ед./м ²	1/15			
наркологический кабинет	–»–				
поликлиника	ед.	1			
по норме		1			
процент обеспеченности	%	100			
2. Количество больных с профессиональной заболеваемостью, всего	человек	—			
Из них женщин					
3. Количество человек-дней временной нетрудоспособности, вызванной профессиональной заболеваемостью	чел.-дн.				
4. Сумма выплат по временной нетрудоспособности, вызванной профессиональной заболеваемостью	руб.				
5. Количество случаев общей заболеваемости, всего	случ.	4304			
Из них среди женщин		—			
6. Количество человек-дней временной нетрудоспособности, вызванной общей заболеваемостью	чел.-дн.	47 441			
7. Сумма выплат по временной нетрудоспособности, вызванной общей заболеваемостью	руб.	310 061			
8. Санитарно-оздоровительные учреждения, всего	ед./мест				

Продолжение табл. социального паспорта 4.2

Показатели	Индекс	Ед. изм.	2005	20_	20_
В том числе:		–			
санатории					
по норме					
процент обеспеченности	%	–			
дома отдыха					
по норме		–			
процент обеспеченности	–»–	–			
пансионаты		–			
по норме		–			
процент обеспеченности	–»–	–			
профилактории		–			
по норме		–			
процент обеспеченности	–»–	–			

Таблица социального паспорта 4.3

Культурно-просветительные учреждения

Показатели	Индекс	Ед. изм.	2005	20_	20_
1. Дворец культуры	ед./м ²	1/4000			
по норме		1/4000			
процент обеспеченности		100			
2. Дом культуры	ед./м ²	–			
по норме		–			
процент обеспеченности		–			
3. Клуб	ед./м ²	–			
по норме		–			
процент обеспеченности		–			
4. Культурное учреждение	ед./м ²	1/3000			
по норме		–			

Продолжение табл. социального паспорта 4.2

Показатели	Индекс	Ед. изм.	2005	20_	20_
процент обеспеченности		100			
5. Библиотека	ед./м ²	1/6000			
но норме		–			
процент обеспеченности	%	100			
6. Библиотечный фонд на одного работающего	ед.	350			
по норме		250			
процент обеспеченности	%	100			

Таблица социального паспорта 4.4

Развитие физической культуры и спорта

Показатели	Индекс	Ед. изм.	2005	20_	20_
1. Спортивные сооружения и объекты:	ед.				
стадионы		–			
по норме		–			
процент обеспеченности	%	–			
спортивные площадки		1			
по норме		–			
процент обеспеченности	–»–	–			
спортивные залы		–			
по норме					
процент обеспеченности	–»–	–			
плавательные бассейны		–			
по норме					
процент обеспеченности	–»–	–			
2. Участие коллектива в спортивно-массовой работе:					
спортивные секции	ед.	4			
участники спортивных секций	человек	80			

Продолжение табл. социального паспорта 4.2

Показатели	Индекс	Ед. изм.	2005	20_	20_
спортивные соревнования	ед.	36			
участники спортивных соревнований	человек	1423			
3. Численность спортсменов	–»–				
Всего		1000			
В том числе:					
имеющих 1-й разряд		10			
имеющих 2-й разряд		100			
имеющих 3-й разряд		450			
мастеров спорта		–			
4. Численность инструкторов-методистов по физической культуре	–»–	1			
5. Численность работников, охваченных занятиями производственной гимнастикой	–»–	600			

Практикум 3

РАСЧЕТ УРОВНЯ СОЦИАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

По данным социального паспорта производится расчет коэффициентов и уровней достижения каждого направления по методике «Определение уровня социального развития организации». Данные для расчета приведены в табл. 1.

В 3-й графе представлены формулы для вычисления, в 4-й — показатели социального паспорта организации и значение социальных коэффициентов, в 5-й — нормативы по каждому социальному параметру, в 6-й — индексы достижения по каждому показателю социального развития. Для определения приоритетности целесообразно более подробно рассмотреть определение уровня социального развития предприятия еще раз в разрезе каждого направления. Воспользуемся формулой:

$$y_i = \frac{1}{n} \sum H_{ij},$$

где Y_i — уровень достижения социального развития по i -му направлению;
 H_i — индекс достижения по каждому социальному параметру, входящему в i -е направление;
 n — количество социальных показателей, характеризующих i -й уровень социального развития.

Тогда уровень достижения по первому направлению Y_1 «Социальная структура коллектива» рассчитаем по формуле:

$$Y_1 = 1/4 (H_{1.1} + H_{1.2} + H_{1.3} + H_{1.4}),$$

Используя данные табл. 1, получим:

$$Y_1 = 1/4 (0,8 + 0,87 + 1 + 0,9) = 0,89.$$

Аналогично рассчитываем другие социальные уровни (табл. 2).

Данные для расчета уровня социального развития организации

Показатель	Формула для вычисления	Показатель социального паспорта	Социальный норматив (ориентир)	Индекс достижения H_{ij}
1	2	3	4	5
1-я часть. СОЦИАЛЬНЫЕ УСЛОВИЯ ТРУДА				
Раздел 1. Социальная структура коллектива				
1. Коэффициент квалификации	$K_{1,1} = a/q_{\text{н}}$	$K_{1,1} = 2,816/3,482 = 0,80$	$[K_{1,1}] = 1$	0,81
2. Коэффициент образовательного уровня	$K_{1,2} = \frac{\sum_{j=1}^n N_j}{N_p}$	$K_{1,2} (\text{раб.}) = 1,759;$ $K_{1,2} (\text{служ.}) = 3,82$	$[K_{1,2}] (\text{раб.}) = 2;$ $[K_{1,2}] (\text{служ.}) = 4$	0,87 0,955
3. Коэффициент повышения квалификации кадров	$K_{1,3} = \frac{N_{\text{п.к.}}}{N}$	$K_{1,3} = 0,269$	$[K_{1,3}] = 0,2$	1,345 ? 1
4. Коэффициент стабильности кадров	$K_{1,4} = \frac{N_{\text{с.к.}}}{N}$	$K_{1,4} = 2435/3336 = 0,73$	$[K_{1,4}] = 0,8$	0,9

1	2	3	4	5
Раздел 2. Условия труда и культурно-бытовые условия				
5. Коэффициент соответствия рабочих мест типовым	$K_{2,1} = \frac{M_a}{M_o}$	$K_{2,1} = 774/2854 = 0,271$	$[K_{2,1}] = 1$	0,271
6. Коэффициент обеспеченности санитарно-бытовыми помещениями	$K_{2,2} = \frac{1}{n} \sum \frac{A_{\psi i}}{A_{\psi i}}$	$K_{2,2} = 0,922$	$[K_{2,2}] = 1$	0,922
7. Коэффициент условий производственного быта	$K_{2,3} = \frac{1}{n} \sum \frac{B_{\psi i}}{B_{\psi i}}$	$K_{2,3} = 0,96$	$[K_{2,3}] = 1$	0,96
Раздел 3. Оплата и дисциплина труда				
8. Коэффициент соотношения средней заработной платы работника со средней заработной платой в регионе	$K_{3,1} = \frac{3_{\text{раб}}}{3_{\text{сп}}} / 3_{\text{мин}}$	$K_{3,1} = 1,231$	$[K_{3,1}] = 0,9$	1
9. Коэффициент соотношения средней заработной платы руководителя со средней заработной платой работника	$K_{3,2} = \frac{3_{\text{руб}}}{3_{\text{сп}}} / 3_{\text{мин}}$	$K_{3,2} = 0,384$	$[K_{3,2}] = 1$	0,384

1	2	3	4	5
10. Коэффициент уровня трудовой дисциплины	$K_{3,2} = \frac{П}{N}$	$K_{3,3} = 2719/3336 = 0,815$	$[K_{3,3}] = 0,33$	$\geq 1 \rightarrow 1$
2-я часть. СОЦИАЛЬНАЯ ИНФРАСТРУКТУРА				
Раздел 4. Состояние объектов социальной инфраструктуры				
11. Коэффициент обеспеченности жильем	$K_{j,1} = \Pi_{j,1,1} \cdot \Pi_{j,1,2}$	$K_{j,1} = 1 \cdot 0,242 = 0,242$	$[K_{j,1}] = 1$	0,242
12. Коэффициент обеспеченности детскими дошкольными учреждениями	$K_{4,2} = \frac{Ч}{Ч^H}$ $\frac{Ч}{Ч^D}$	$K_{j,2} = 230/230 = 1$	$[K_{j,2}] = 1$	1
13. Коэффициент обеспеченности лечебно-оздоровительными учреждениями	$K_{4,3} = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^{m_j} C_{ni}$	$K_{j,3} = 1$	$[K_{j,3}] = 1$	1
14. Коэффициент обеспеченности культурно-просветительскими учреждениями	$K_{4,4} = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^m \frac{K_{\phi i}}{K_{\psi i}}$	$K_{j,4} = 1$	$[K_{j,4}] = 1$	1
15. Коэффициент обеспеченности спортивными сооружениями	$K_{4,5} = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^m \frac{P_{\phi i}}{P_{\psi i}}$	$K_{j,5} = 1$	$[K_{j,5}] = 1$	1

Таблица 2

Определение приоритетности разработки социальных стратегий

Уровни достижения социальных направлений	Индексы достижения по направлениям социальных стратегий	Определение ранга приоритетности социальных стратегий и порядок разработки социальных стратегий
1	2	3
$Y_2 = 0,718$	$H_{2,1} = 0,271$	2
	$H_{2,3} = 0,922$	7
	$H_{2,2} = 0,96$	8
$Y_3 = 0,795$	$H_{3,2} = 0,384$	3
	$H_{3,1} = 1,0$	10
	$H_{3,3} = 1,0$	10
$Y_4 = 0,848$	$H_{4,1} = 0,242$	1
	$H_{4,2} = 1,0$	10
	$H_{4,3} = 1,0$	10
	$H_{4,4} = 1,0$	10
	$H_{4,5} = 1,0$	10
$Y_1 = 0,89$	$H_{1,1} = 0,8$	4
	$H_{1,2} (\text{рабочие}) = 0,874$	5
	$H_{1,4} = 0,913$	6
	$H_{1,3} = 1,0$	10

Наименьшее значение имеет $Y_2 = 0,718$ — «Условия труда и культурно-бытовые условия». Индексы достижения при этом равны:

$H_{2,1} = 0,271$ — аттестация рабочих мест;

$H_{2,2} = 0,922$ — условия производственного быта;

$H_{2,2} = 0,96$ — обеспеченность санитарно-бытовыми помещениями.

Далее следует $Y_3 = 0,795$ — «Оплата и дисциплина труда». Здесь индексы имеют следующие значения:

$H_{3,2} = 0,384$ — соотношение средней зарплаты руководителя со средней зарплатой работника;

$H_{3,1} = 1,0$ — соотношение средней заработной платы работника со средней зарплатой в промышленности;

$H_{3,3} = 1,0$ — уровень трудовой дисциплины.

Следующее значение имеет $Y_4 = 0,848$ — состояние объектов «Социальной инфраструктуры». Индексы достижения здесь следующие:

$H_{4.1} = 0,242$ — обеспеченность жильем;

$H_{4.2} = 1,0$ — обеспеченность детскими дошкольными учреждениями;

$H_{4.3} = 1,0$ — обеспеченность лечебно-оздоровительными учреждениями;

$H_{4.4} = 1,0$ — обеспеченность культурно-просветительными учреждениями;

$H_{4.5} = 1,0$ — обеспеченность спортивными сооружениями.

В 3-й графе табл. 2 представлены ранги приоритетности социальных стратегий, определяемые по степени их соответствия нормативному значению, а также согласованности с документами по «социальному партнерству».

Самое низкое значение имеет показатель $H_{4.1} = 0,242$ — обеспеченность жильем, поэтому ему присвоен ранг, равный 1. Это означает, что необходимо решать данную социальную проблему в первую очередь и разрабатывать социальную стратегию именно в этом направлении. Однако на практике часто возникает проблема недостатка финансовых ресурсов на решение жилищных вопросов, поэтому управляющие, как правило, сосредоточивают свое внимание на решении тех социальных направлений, от решения которых можно ожидать значительного экономического эффекта.

Наименьшая сумма рангов укажет на очередность и значимость разработки социальных стратегий предприятия. В данном случае очередность выглядит следующим образом:

- 1) улучшение жилищных условий работников предприятия;
- 2) улучшение условий труда и аттестация рабочих мест;
- 3) улучшение организации заработной платы и т.д.

Такой подход позволяет определить приоритетность решения социальных задач на основе соответствия нормативным значениям и их экономической эффективности, но не решает вопроса оптимизации распределения средств на социальные мероприятия. Правильнее, на наш взгляд, использовать математические оптимизационные модели, которые будут рассмотрены далее.

Практикум 4

РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ПРИБЫЛИ

На любом предприятии при планировании прибыли возникает проблема ее оптимального распределения не только по фондам, но и внутри этих направлений таким образом, чтобы получить наибольшую отдачу или эффективность. Для решения этой задачи применяется метод оптимизации на основе следующей математической модели.

Постановка задачи

Часть прибыли направляется на социальное развитие с целью повышения его эффективности. Статьи социальных мероприятий характеризуются различной эффективностью вкладываемых в них средств и разными показателями капиталоемкости. В данном случае под капиталоемкостью понимаются затраты, которые необходимо произвести для повышения социального показателя до нормативного значения.

Задача — распределение ограниченных средств между направлениями социального развития таким образом, чтобы суммарная эффективность социальных мероприятий была максимальной.

Математическая модель

Рассматривается система (состояние социального развития предприятия), состоящая из $j = 1 \dots n$ элементов. Общее количество средств, направляемых на социальное развитие, равно S . Удельную капиталоемкость социальных показателей обозначим как Z_j , разность между нормативным и фактическим показателем j -го раздела социальной сферы как F_j . Тогда количество средств, необходимое для достижения нормативного уровня развития социальной сферы по j -му показателю, будет равно: $B_j = Z_j F_j$.

В качестве неизвестных параметров x_j , подлежащих определению, примем количество средств, вкладываемых в j -е направление. Уровень достижения нормативных показателей характеризуется величиной H_j (отношение коэффициентов-показателей к их нормативным значениям). Для достигнутого состояния социальной сферы $H_j = 1$. Если эффективность j -го социального мероприятия рав-

на E_j , то целевую функцию системы можно записать следующим образом:

$$\sum E_j H_j \rightarrow \max.$$

Величина H_j связана с количеством вкладываемых средств соотношением:

$$\frac{X_j}{B_j} = \frac{H_j - H_j^0}{1 - H_j^0},$$

где H_j^0 — уровень достижения, это отношение фактического значения социального параметра к его нормативному. Рассматриваются элементы с $H_j^0 < 1$.

С учетом этого целевая функция примет следующий вид:

$$\sum_{j=1}^n E_j \frac{1 - H_j^0}{B_j} x_j \rightarrow \max \quad (1)$$

при ограничениях

$$\sum_{j=1}^n x_j = S \quad (2)$$

$$0 \leq x_j \leq B_j, 0 \leq H_j \leq 1, j = 1 \dots n. \quad (3)$$

Выражение для целевой функции (формула 1) и система ограничений (формула 2) и (формула 3) представляют собой задачу линейного программирования, которая решается с помощью симплекс-метода¹.

Результаты расчетов

Исходными данными для расчетов служат показатели социального паспорта предприятия, не соответствующие нормативным значениям (табл. 3).

Приведены те показатели социального паспорта предприятия, которые наиболее существенно влияют на уровень его социального развития и улучшение которых влечет за собой повышение других социальных показателей. Для каждого социального направления установили эффективность проводимых мероприятий (E) и капиталоемкость (Z). Разницу между нормативным значением социального показателя и его фактическим значением определяем из социального паспорта предприятия — F .

¹ Зайченко Ю.П. Исследование операций. — Киев, 1988.

Исходные данные примера для расчетов

Показатель	Уровень достижения H_j^0	Эффективность E , %	Капиталоемкость Z	Разница между нормативным и фактическим значением F
Образовательный уровень	1,2	9250 руб./человек	1136 человек	0,874
Повышение квалификации	2,2	3750 руб./человек	667 человек	1
Соответствие рабочих мест требованиям аттестации	4,9	22 500 руб./ед.	2080 ед.	0,271
Обеспечение санитарно-бытовыми помещениями	2,6	1300 руб./ед.	62 ед.	0,922
Условия производственного быта	2,6	43 740 руб./ед.	50 ед.	0,960
Обеспечение жильем	2,6	27 240 руб./м ²	21 294 м ²	0,242

Капиталоемкость социальных мероприятий определяется по данным служб предприятия¹. Для показателя обеспеченности жильем приняли значение 27 240 руб./м², что представляет собой среднюю экспертную оценку стоимости 1 м² в 2005 г. в городах России с населением свыше 1 млн человек².

Расчеты проведены для нескольких вариантов использования средств на социальное развитие (табл. 4), для каждого из них имеется предельное значение вкладываемых средств, обеспечивающее нормативный уровень.

Предлагаемая модель позволяет не только решить вопрос оптимального распределения средств, выделяемых на социальное развитие, но и определить изменение уровня социального развития коллектива предприятия при различных показателях вложений в социальную сферу.

В качестве примера в табл. 4 представлены четыре варианта выделения средств на социальное развитие: 50, 100, 200 и 640 млн руб.

¹ В советское время использовали специальный справочник: Нормативы капитальных вложений: Справочное пособие. — М, 1990.

² Бюллетень недвижимости. — СПб., 2005. — № 07/850 от 31.01.2005. — С. 19.

Таблица 4

Варианты распределения средств, направляемых на социальное развитие

Выделенные суммарные средства S, млн. руб.	50		100		200		640	
	средства	коэффициент	средства	коэффициент	средства	коэффициент	средства	коэффициент
	x_j	H_j	x_j	H_j	x_j	H_j	x_j	H_j
Образовательный уровень	9,3	0,763	10,5	10,5	10,5	1	10,5	1
Повышение квалификации	0	1	0	1	0	1	0	1
Соответствие рабочих мест требованиям аттестации	46,8	1	46,8	1	46,8	1	46,8	1
Обеспечение санитарно-бытовыми помещениями	0,08	1	0,08	1	0,08	1	0,08	1
Условия производственного быта	2,2	1	2,2	1	2,2	1	2,2	1
Обеспечение жильем	0	0,242	40,42	0,294	140,42	0,425	580	1
Прирост эффективности	4,057	4,479	4,82	6,315				

Как следует из таблицы, при направлении средств на социальное развитие в размере 640 млн руб. все социальные показатели на данном предприятии будут равны нормативному значению, а следовательно, и уровень социального развития будет равен единице, т.е. наивысшему значению.

Применение математической модели позволяет прогнозировать прирост эффективности за счет социальных факторов. Так, из таблицы видно, что при уровне затрат на социальное развитие в размере 50 млн руб. (т.е. в тех пределах, в которых фактически выделялись средства на социальное развитие данным предприятием) можно ожидать прирост эффективности производства на 4,057%, а при увеличении этих затрат до 640 млн руб. (т.е. при достижении нормативного уровня социального развития) — 6,315%.

В то же время необходимо отметить, что достижение нормативного значения социального развития возможно только при решении жилищного вопроса на данном предприятии. При сохранении уровня отчислений на социальное развитие средства на улучшение жилищных условий работников не выделяются. Если повысить эти отчисления в два раза и довести их до 100 млн руб., то на жилищное строительство может быть направлено 40 млн руб., а значит, можно построить 1484 м² жилой площади (4 042 440/2724).

Однако, во-первых, выделенных средств явно недостаточно, чтобы построить отдельный дом — следовательно, эту проблему можно решать только при долевом участии других предприятий и организаций; во-вторых, при распределении жилья естественным образом возникнет вопрос, почему основная часть средств (91%) на социальное развитие должна быть инвестирована в пользу незначительной (менее 10%) части коллектива, т.е. тех, кто может улучшить свои жилищные условия.

Но сам факт, что при повышении эффективности производства и улучшении финансово-экономических показателей у коллектива появляется реальный шанс участвовать в долевом строительстве жилья, может служить хорошей мотивацией. Как видно из результатов расчетов, при увеличении в два раза средств, направляемых на социальное развитие, будут решены все вопросы блока «Гуманизации труда», и более 40 млн руб. в этом случае может быть направлено на жилищное строительство, а это почти 1500 м² жилья для работников данного предприятия.

Вместе с тем способы удовлетворения спроса на жилье работников организации и уровень затрат различны. При использовании *первого* способа — приобретение организацией жилья работникам — затраты равны цене жилья. Вместе с тем существует опасность, что работник, получивший жилье от организации, прекратит работу в ней.

Второй способ: организация направляет часть своих активов на ссуды и кредиты для работников (что можно рассматривать как форму финансовой деятельности). Здесь возможны затраты, связанные с рисками невозвращения ссуд или кредитов и потерь от инфляции (вместе с тем данные риски могут быть застрахованы). Это один из способов обеспечения лояльности и стимуляции работников, применяющийся в современных организациях. Зачастую организация приобретает жилье в свою собственность, а работник приобретает эту квартиру в свою собственность, только погасив ссуду (или кредит).

При использовании *третьего* способа существует риск затрат на возмещение невозвращенной недобросовестным заемщиком ссуды или кредита третьему лицу, перед которым организация выступила поручителем. Данный способ не может оказывать на работника прямое стимулирующее воздействие.

В *четвертом* случае организация не несет прямых затрат, при возникновении у жилищного фонда (жилищного потребительского кооператива) тех или иных проблем, но может понести косвенные затраты, обусловленные подрывом репутации жилищного фонда, который функционирует под эгидой организации. Данный способ, применяемый весьма редко, может стать существенным инструментом обеспечения лояльности и мотивации работников.

В *пятом* случае затраты и выигрыш определяются в зависимости от условий жилищных программ, в которых участвует организация.

Шестой случай — приобретение работниками жилья самостоятельно — весьма редок в силу низкого уровня заработной платы. При этом фактором лояльности и мотивации является не получение жилья, а прежде всего интерес к работе и уровень заработка.

Рассмотренная модель позволяет не только установить пределы выделения средств на социальное развитие, но и обосновать политику предприятия при формировании его фондов, а также показать заинтересованность коллектива предприятия в повышении эффективности производства и улучшении конечных результатов деятельности.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. *Ансофф И.* Стратегическое управление: Сокр. пер. с англ. / Научн. ред. и предисл. Л.И. Евсеенко.— М.: Экономика, 1989.
2. *Асеев В.Г.* Нормативное управление социальным развитием.— М.: Профиздат, 1988.
3. *Бачурин А.В.* Экономический кризис в России: причины и уроки.— М.: Изд-во РАГС, 2000.
4. *Беленький В.Х.* Трудовой коллектив как социальный субъект.— Красноярск: Изд-во Краснояр. ун-та, 1990.
5. *Бестужев-Лада И.В.* Альтернативная цивилизация.— М.: Алгоритм, 2003.
6. *Веснин В.Р.* Стратегическое управление.— М.: ИНФРА-М, 2005.
7. *Волгин Н.А., Волгина О.Н.* Оплата труда: японский опыт и российская практика: Учеб. пособие.— М.: ИТК «Дашков и К°», 2004.
8. *Волкова О.И., Девяткин О.В.* Экономика предприятия (фирмы).— М.: ИНФРА-М, 2004.
9. *Ворожейкин И.Е.* История труда и предпринимательства: Учеб. пособие.— М.: ГАУ, 1995.
10. *Ворожейкин И.Е., Кибанов А.Я., Захаров Д.К.* Конфликтология: Учебник.— М.: ИНФРА-М, 2003.
11. *Ворожейкин И.Е.* Управление социальным развитием организации.— М.: ИНФРА-М, 2001.
12. *Гончаров В.В.* Руководство для высшего управленческого персонала. В 3 т.— М.: МНИИПУ, 2002.
13. Государственный образовательный стандарт высшего профессионального образования. Специальность 062100 — «Управление персоналом». Квалификация — Менеджер / Утвержден зам. министра образования РФ В.Д. Шадриковым 17.03.2000 г., № гос. регистрации 279 ЭК/СП.— М.: Изд-во ГУУ, 2002.
14. Гражданский кодекс Российской Федерации.— СПб.: Питер 2004.
15. *Элбрайт Дж.* Новое индустриальное общество.— М.: Политиздат, 1969.
16. *Дойль П.* Менеджмент: стратегия и тактика.— СПб.: Питер, 1999.
17. *Друкер П.Ф.* Энциклопедия менеджмента.— М.: Вильямс, 2004.

18. Друкер П.Ф. Задачи менеджмента в XXI веке. — М.: Вильямс, 2004.
19. Друкер П.Ф. Практика менеджмента. — М.: Вильямс, 2003.
20. Захаров Н.Л. «Загадка русской души», или Особенности мотивации труда российского персонала // Управление персоналом. — 2004.— № 22–23; 2005.— № 1–4.
21. Захаров Н.Л. Воровство и льготы в структуре трудового поведения // Социс.— 2001.— № 6.
22. Захаров Н.Л. Социальные регуляторы деятельности российского государственного служащего. — М.: Изд-во РАГС, 2002.
23. Илюшечкин В.П. Теория стадийного развития общества. — М.: Вост лит., 1996.
24. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: Учебник. — М.: ИНФРА-М, 2005.
25. Котлер Ф. и др. Основы маркетинга. — М.: Вильямс, 2004.
26. Кузнецов А.Л. Корпоративная социальная ответственность в предпринимательстве: Препринт. — Екатеринбург — Ижевск: Ин-т экон. УрО РАН, 2000.
27. Кузнецов А.Л., Сапожников Н.И., Тополева Т.Н. Система социального партнерства в Российской Федерации: Препринт. — Екатеринбург — Ижевск: Ин-т экон. УрО РАН, 2000.
28. Кузнецов А.Л. Социальные стратегии предприятия. — Ижевск: Изд-во ИЖГТУ, 2000.
29. Либоракина М.И., Никонова Л.С. Социальное партнерство: взаимодействие между государственными, коммерческими и общественными структурами. — М.: ИНФРА-М, 2001.
30. Гертман М. Стратегический менеджмент. — М.: ИНФРА-М, 2005.
31. Мерсер Д. ИБМ: управление в самой преуспевающей корпорации мира: Пер. с англ. — М.: Прогресс, 1991.
32. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. — М.: Дело, 2005.
33. Мильнер Б.З. Теория организации: Учебник. — М.: ИНФРА-М, 2005.
34. Морита А. Сделано в Японии (История фирмы «Сони»). — М.: Прогресс, 1993.
35. Осипов Г.В. Теория и практика социологических исследований в СССР. — М.: Наука, 1979.
36. Питерс Т., Уотермен Р. В поисках эффективного управления (опыт лучших компаний): Пер. с англ. — М.: Прогресс, 1986.
37. Планирование социального развития коллектива производственного объединения (предприятия): Метод. рек. // Д.А. Керимов, Ж.Т. Тощенко и др. — М.: Профиздат, 1987.

38. *Пригожин А.И.* Методы развития организаций.— М.: МЦФЭР, 2003.
39. *Пригожин А.И.* Современная социология организаций.— М.: Интерпакс, 1995.
40. Российская социологическая энциклопедия / Под общ. ред. акад. РАН Г.В. Осипова.— М.: НОРМА—ИНФРА, 1999.
41. *Смит А.* Исследование о природе и причинах богатства народов // Антология экономической классики.— М.: МП «Эконов», 1993.
42. *Татаркин А.И., Романова О.А., Чененова Р.И. и др.* Региональная промышленная политика: теоретические основы, практика формирования и механизм реализации: Препринт.— Екатеринбург: Ин-т экон. УрО РАН, 2000.
43. *Тощенко Ж.Т.* Социология.— М.: Юрайт-Издат, 2003.
44. Труд и социальное развитие: Словарь.— М.: ИНФРА-М, 2001.
45. Трудовой кодекс Российской Федерации.— М.: ИНФРА-М, 2005.
46. У истоков НОТ (Забывтые дискуссии и нереализованные идеи).— Л.: ЛГУ, 1990.
47. Управление персоналом: Энциклопедический словарь / Под ред. А.Я. Кибанова.— М.: ИНФРА-М, 1998.
48. Управление персоналом организации: Учеб. пособие / Под ред. А.Я. Кибанова.— М.: ИНФРА-М, 2004.
49. Управление человеческими ресурсами / Под ред. М. Пула, М. Уорнера.— СПб.: Питер, 2002.
50. Управление — это наука и искусство / А. Файоль, Г. Эмерсон, Ф. Тейлор, Г. Форд.— М.: Республика, 1992.
51. *Фролов С.С.* Социологии организаций.— М.: Гардарика, 2001.
52. *Хан Д.* Планирование и контроль: концепция контролинга: Пер. с нем. / Под ред. А.А. Тургана, Л.Г. Головача, М.Л. Лукашевича.— М.: Финансы и статистика, 1997.
53. *Чечулин А.В., Решетников М.М.* Общественное признание: опыт поощрения лучших и признание заслуг в дореволюционной и современной России.— СПб.: Изд-во «Синтез-Полиграф», 2001.
54. *Шахназаров О.* История развития общества: русский путь // Общество и экономика.— 2000.— № 2—4.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
РАЗДЕЛ I. МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ СОЦИАЛЬНЫМ РАЗВИТИЕМ ОРГАНИЗАЦИЙ	7
Тема 1. Основные понятия, научные подходы, предмет и задачи дисциплины	7
Тема 2. Макросоциальная среда.....	26
Тема 3. Социально-экономическая среда организации.....	42
Тема 4. Влияние на организацию и личность работника социальной политики государства.....	57
РАЗДЕЛ II. ИСТОРИЯ ОТЕЧЕСТВЕННОГО И ЗАРУБЕЖНОГО ОПЫТА В РЕШЕНИИ СОЦИАЛЬНО-ТРУДОВЫХ ПРОБЛЕМ	66
Тема 5. Исторические предпосылки и необходимость социальной деятельности организации	66
Тема 6. Отечественный опыт управления социальным развитием	76
Тема 7. Опыт зарубежных стран в управлении социальным развитием	88
РАЗДЕЛ III. УПРАВЛЕНИЕ СОЦИАЛЬНЫМ РАЗВИТИЕМ В СИСТЕМЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ	101
Тема 8. Стратегия и планирование	101
Тема 9. Стратегия организации	113
Тема 10. Социальные стратегии в системе управления организацией	121
Тема 11. Социально-экономическая эффективность социальных стратегий предприятий.....	132
РАЗДЕЛ IV. ФУНКЦИИ, МЕТОДЫ И ОБЕСПЕЧЕНИЕ УПРАВЛЕНИЯ СОЦИАЛЬНЫМ РАЗВИТИЕМ ОРГАНИЗАЦИИ	149
Тема 12. Структура, компетенция и функции службы персонала по управлению социальным развитием организации	149
Тема 13. Советские методики социального управления	159
Тема 14. Современная методика оценки уровня социального развития организации	174
Тема 15. Бюджетно-финансовое и организационное обеспечение социальных стратегий организаций	188

РАЗДЕЛ V. ПРОГРАММА И ПРАКТИКУМЫ ДИСЦИПЛИНЫ СД, Ф.08 «УПРАВЛЕНИЕ СОЦИАЛЬНЫМ РАЗВИТИЕМ ОРГАНИЗАЦИИ» ПРОГРАММА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ	203
Практикум 1. Разработка социальной стратегии организации	223
Практикум 2. Социальный паспорт организации	226
Практикум 3. Расчет уровня социального развития организации	246
Практикум 4. Распределение прибыли	252
 СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ	 258

Захаров Николай Львович
Кузнецов Андрей Леонидович

**УПРАВЛЕНИЕ СОЦИАЛЬНЫМ РАЗВИТИЕМ
ОРГАНИЗАЦИИ**

Учебник

Редактор *Т.Г. Берзина*
Корректор *Е.А. Морозова*
Компьютерная верстка *А.В. Морозова*

ЛР № 070824 от 21.01.93 г.

Сдано в набор 05.12.2005. Подписано в печать 25.01.2006.
Формат 60×90/16. Бумага офсетная. Гарнитура Newton.
Печать офсетная. Усл. печ. л. 17,0. Уч.-изд. л. 17,35.
Тираж 3000 экз. Цена договорная. Заказ №

Издательский Дом «ИНФРА-М»
127282, Москва, ул. Полярная, д. 31в.
Тел.: (495) 380-05-40, 380-05-43.
Факс: (495) 363-92-12.
E-mail: books@infra-m.ru
<http://www.infra-m.ru>

Отдел «Книга—почтой»
(495) 363-42-60 (доб. 246, 247)