

УПРАВЛЕНИЕ СОЦИАЛЬНЫМ РАЗВИТИЕМ И СОЦИАЛЬНАЯ РАБОТА С ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ

Учебно-практическое пособие

Под редакцией
доктора экономических наук,
профессора кафедры управления персоналом
Государственного университета управления,
заслуженного деятеля науки РФ
А. Я. Кибанова



Коллектив авторов
Управление персоналом:
теория и практика. Управление
социальным развитием
и социальная работа с
персоналом организации

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=21537938

Издательство "Проспект"; 2014

ISBN 9785392151677

Аннотация

Рассматриваются вопросы теории и практики управления социальным развитием и организации социальной работы в организациях. Освещаются предпосылки возникновения, этапы развития и современное содержание функций управления социальной сферой предприятий за рубежом и в России. Особое внимание уделяется актуальным проблемам и задачам планирования и организации деятельности по управлению данной сферой организаций. Описываются организационная структура управления социальным развитием и схема взаимодействия подразделений, связанных с выполнением данных функций. Подробно освещаются механизмы организации выплаты

социальных пособий сотрудникам и членам их семей согласно законодательству и по инициативе трудовых коллективов с учетом особенностей их социально-демографического состава и экономического состояния организации. Приводятся примеры составления коллективного договора и социальной программы.

Содержание

1. ПОНЯТИЕ, ОБЪЕКТ И ЦЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ СОЦИАЛЬНЫМ РАЗВИТИЕМ ОРГАНИЗАЦИИ	8
2. АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ И МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ СОЦИАЛЬНЫМ РАЗВИТИЕМ ОРГАНИЗАЦИИ	19
Конец ознакомительного фрагмента.	22

**К. Э. Оксинайд,
Е. В. Розина**

**Управление персоналом:
теория и практика**

**Управление социальным
развитием и социальная
работа с персоналом
организации**

Учебно-практическое пособие

**Под редакцией доктора
экономических наук,
профессора кафедры
управления персоналом
Государственного**



ebooks@prospekt.org

1. ПОНЯТИЕ, ОБЪЕКТ И ЦЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ СОЦИАЛЬНЫМ РАЗВИТИЕМ ОРГАНИЗАЦИИ

В настоящее время управление социальным развитием организации – одна из актуальных задач социального управления как важнейшей функции общества. Хотя решение этой задачи и происходит на *микроуровне*, оно вносит существенный вклад в достижение *макросоциальных* целей государства. Управление социальным развитием организаций составляет ведущее направление корпоративной социальной политики, поскольку обеспечивает прямую связь между конкретным трудовым вкладом работников и возможностями удовлетворения их социальных потребностей, существенно смягчая проблему социального неравенства, уменьшая общую социальную напряженность в стране¹. В условиях рыночной экономики, где в качестве основных субъектов экономической активности выступают частные предприятия, естественно ожидать, что их собственники и менеджмент должны взять на себя основную часть ответственности и за решения задач социального развития общества в целом.

Социальное развитие организации представляет собою процесс *качественного* изменения социальной подсистемы

организации. Другими словами, социальное развитие организации – это не любые положительные изменения ее социальных элементов («к лучшему»), а *существенные* перемены, связанные с переходом организации в новое, принципиальное иное, более высокое социальное качество. Это уточнение понятия социального развития необходимо акцентировать потому, что многие менеджеры ошибочно называют развитием изменения, связанные с «ростом» или «расширением», несмотря на то, что сами по себе эти процессы не сопровождаются приобретением персоналом организации как социальным целым качественно новых, существенных для ее деятельности свойств. Тех, которые перед организацией как хозяйственным и социальным субъектом открывают новые широкие горизонты и большие возможности. Подросток акселерат, достигший роста взрослого, социально зрелого индивида, таковым еще не является, это ему лишь предстоит, и вовсе не обязательно, что генетически заложенный потенциал развития будет им реализован. Очевидно также, что отделение плохо обученных и недисциплинированных солдат, превратившееся в результате пополнения новобранцами во взвод или в батальон, в боевом отношении никак не изменилось. Приведенные примеры означают, что управление социальным развитием требует от воспитателей и «командиров», субъектов управления принципиально других, более серьезных усилий, опирающихся на глубокое понимание сущности объекта управления и видение целей организации

в долгосрочной перспективе.

Под управлением социальным развитием организации понимается *процесс упорядоченного воздействия на социальную подсистему организации с целью ее качественного изменения, обеспечивающего оптимальное решение стратегических задач организации как субъекта хозяйственной деятельности.*

В организации, действующей на рынке в качестве экономического субъекта, процессы управления, так же, как и процессы основной (производственной) деятельности, осуществляются на основе *функционально-целевой специализации и разделения труда.* Однако при этом экономические цели и функции являются ведущими (рис. 1).



Рис. 1. Социальные цели в системе базовых целей хозяйственной организации

Доминирующая роль экономических задач часто мешает руководителям коммерческой организации увидеть социальную или человеческую сторону жизни управляемой ими организации и понять важнейшую роль этого компонента

в достижении основной цели. Тем не менее успешная реализация экономической функции и достижение экономических целей возможны лишь благодаря выполнению других, базовых функций, в частности, социальной, заключающейся в удовлетворении личных, групповых и коллективных потребностей сотрудников организации как членов ее общности. Существование социальной функции хозяйственной организации обусловлено ее человеческой природой, персональным составом и личностными особенностями сотрудников, жесткой «включенностью» последних в конкретную социокультурную среду.

Посмотрев на рис. 1, можно увидеть, что социальные цели принадлежат к числу трех базовых целей хозяйственной организации. В практическом плане базовые цели представляют собой определенные планируемые результаты ее деятельности. Они имеют различную природу и связаны с функционированием принципиально разных подсистем управления и видами деятельности персонала. Вместе с тем они тесно взаимосвязаны между собой, поскольку достижение одних является условием осуществления других и существования организации как целостной системы.

Научно-технические цели заключаются в модернизации существующих или создании новых устройств, машин, приборов, оборудования, технологий и т. п. Но их достижение неизбежно предполагает ряд соответствующих, более или менее существенных, социальных изменений, в частно-

сти изменений профессионально-квалификационных характеристик персонала, его знаний, навыков и умений.

Производственно-коммерческие цели ориентированы на производство определенной продукции, ее продажу потребителям, получение дохода и прибыли. Их реализация обеспечивается определенным образом организованным взаимодействием между сотрудниками, сотрудничеством, доверием и взаимопониманием. То есть снова оказывается зависящей от социальных факторов – личностных характеристик и характера отношений между людьми в организации.

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

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

Согласно постулатам системного анализа любая подсистема является самостоятельной системой. Поэтому, анализируя задачи управления социальным развитием, правомерно говорить о социальной системе организации как об особом объекте управления (рис. 2).



Рис. 2. Общее строение социальной системы организации как объекта управления

Социальную систему организации образуют (рис. 3): во-первых, ее персонал, понимаемый не как некий набор безликих фигур, переставляемых руководством в силу иногда субъективно понимаемых требований производственной или экономической ситуации, а как *социальная общность (социум) ее работников* со всей совокупностью фактических значений признаков, характеризующих данный социальный феномен.

Социальная общность работников организации (персонала) характеризуется следующим рядом важных признаков: численностью и персональным составом работников, руководителей и лидеров, функционально-должностной и со-

циально-ролевой структурами, культурой и системой социального контроля трудового поведения, социально-демографическими и профессионально-квалификационными признаками. *Функционально-должностная и социально-ролевая структуры* обуславливаются экономическими целями и производственно-технологическими свойствами организации.

СОЦИАЛЬНАЯ СИСТЕ

Социальная общность работников
организации
(организация как социум)

Формальная структура:

- система разделения труда, обязанностей и ответственности;
- функционально-должностные элементы организации и взаимосвязи между ними;
- состав и взаимосвязи между профессиональными и квалификационными группами

Неформальная структура:

- неформальные группы, возникающие на почве внеслужебных интересов, и связи между ними;
- связи по интересам между работниками

Социальная инфраструктура

Жилье

Досуговые помеще-

Рис. 3. Детализированное строение социальной системы организации

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

Культура организации несет на себе заметную печать более широкой культуры социальной среды организации, отражая принадлежность сотрудников организации к различ-

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

Вторую составляющую социальной системы организации образует ее *социальная инфраструктура*, или материально-вещественные условия и средства удовлетворения потребностей работников как социальных индивидов и членов их семей. Социальную инфраструктуру организации составляют учреждения, обеспечивающие предоставление работникам и членам их семей определенного набора благ и услуг, служащего удовлетворению их актуальных социальных потребностей (так называемый социальный пакет). В социальную инфраструктуру входят также предназначенные для вы-

полнения соответствующих функций здания, сооружения, помещения, оборудование, приборы, инвентарь и пр. Например, жилой фонд, столовые, буфеты, врачебные кабинеты, поликлиники, детские сады, учебные классы, стенды и тренажеры, комнаты отдыха, дома отдыха и санатории, детские лагеря, библиотеки, музеи, помещения для занятий разными видами искусств и ремеслами: например живописью, музыкой, хореографией и др., стадионы, спортивные площадки, парковки и т. п.

Таким образом, реальное управление социальным развитием организации предполагает целенаправленное воздействие субъектов социального управления на два качественно разных объекта:

- 1) социальную общность работников, характеризующуюся определенной культурой;
- 2) социальную инфраструктуру организации.

Несомненно, что руководители, являющиеся формальными лидерами, и неформальные лидеры составляют важную часть социальной общности организации, в немалой степени влияющую на характер культуры и вектор ее развития в целом.

2. АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ И МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ СОЦИАЛЬНЫМ РАЗВИТИЕМ ОРГАНИЗАЦИИ

Характер актуальных проблем управления социальным развитием российских организаций определяется общими социально-экономическими условиями, сложившимися в стране в результате либеральных политических и экономических реформ, направленных на освоение рыночных механизмов управления экономикой. К сожалению, их реальная суть свелась к неэффективной приватизации и уходу государства из социальной сферы. В результате возникла новая система социального неравенства с многократным разрывом уровней доходов богатых и бедных, характерным для развивающихся стран. Положение ст. 7 Конституции РФ о том, что Россия является *социальным* государством, пока не что иное, как декларация о намерениях. Ситуация усугубляется свертыванием социальных услуг и объектов социальной инфраструктуры на большинстве предприятий и кризисными явлениями (табл. 1).

Таблица 1

Изменения социальной инфраструктуры предпри-

ятий за 1990–2003 гг.

Наименование показателя

Наименования объектов и отраслей социальной сферы, содержащихся предприятиями

жилье

**медицинские
услуги**

**детские
сады**

**дома
отдыха,
санатории**

другое

Число предприятий (% от опрошенных) в 1990 г.

78,5

76,7

69,8

38,2

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.