

Глава 9

УПРАВЛЕНИЕ ПОВЕДЕНИЕМ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

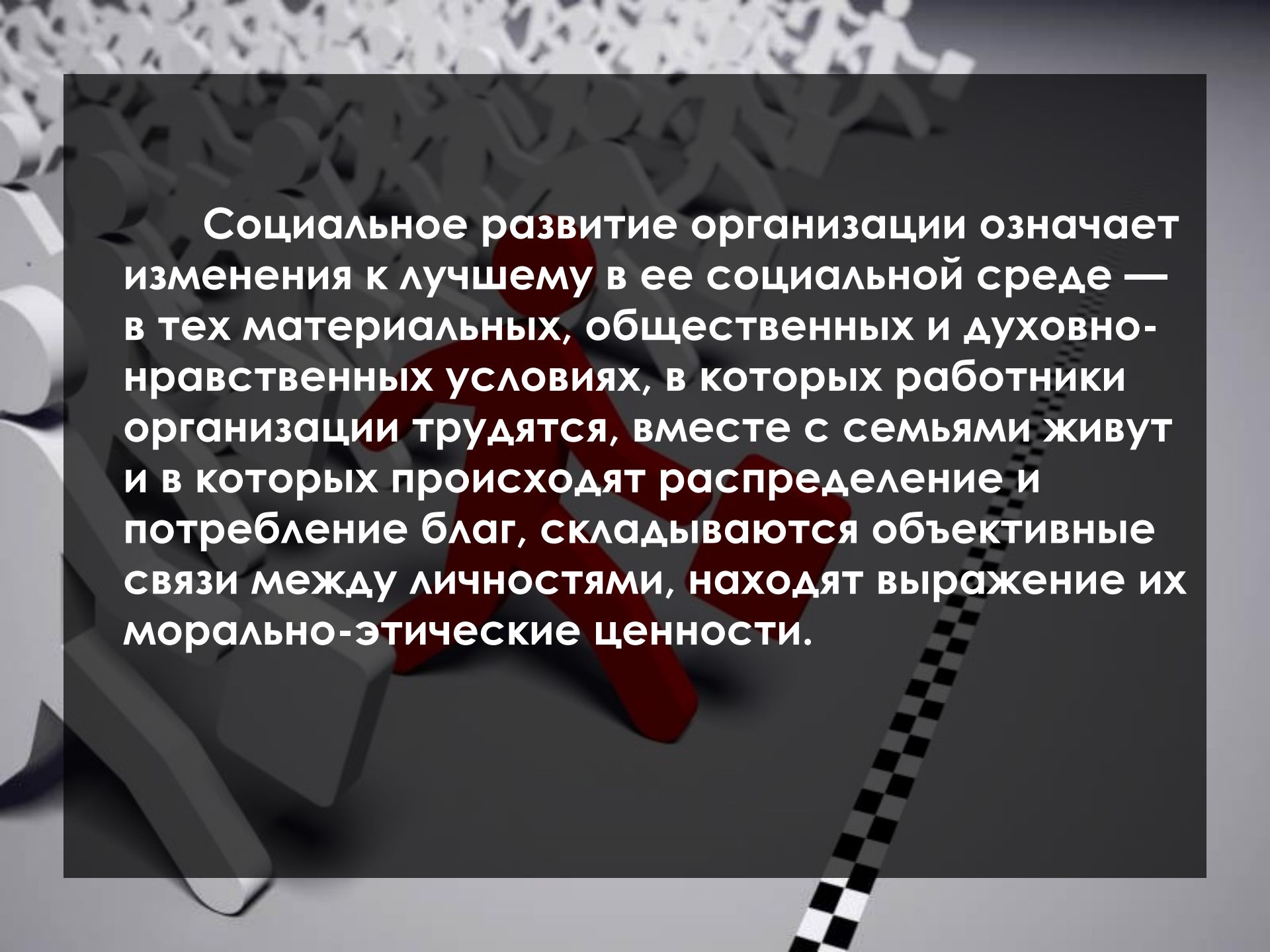
9.1. Социальное развитие организации как
объект управления

9.2. Основные факторы развития
социальной среды организации

9.3. Социальная служба организации

9.1. Социальное развитие организации как объект управления

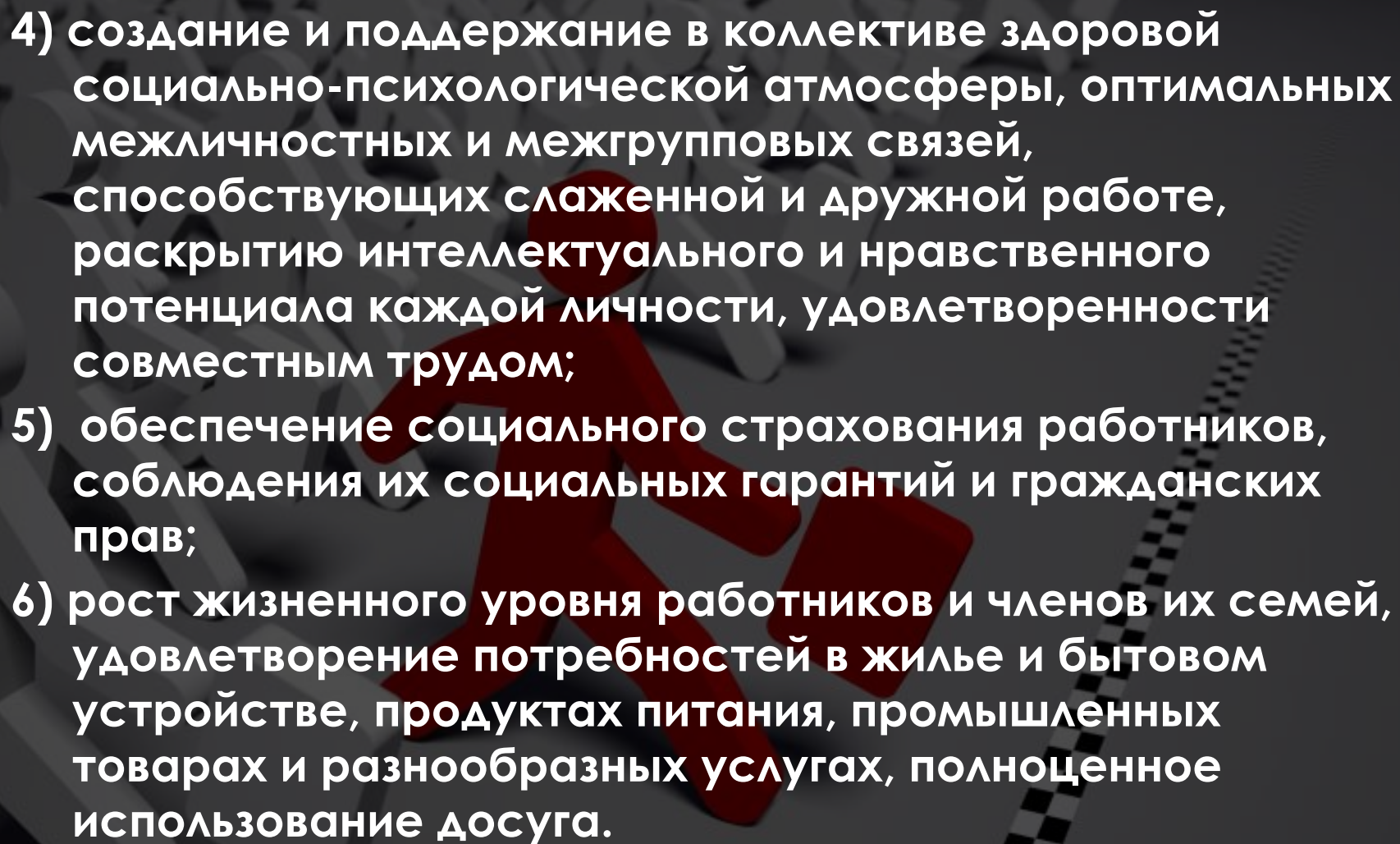
Непременный объект управления персоналом — развитие социальной среды организации. Эту среду образуют сам персонал с его различиями по демографическим и профессионально-квалификационным признакам, социальная инфраструктура организации и все то, что так или иначе определяет качество трудовой жизни работников, т.е. степень удовлетворения их личных потребностей через посредство труда в данной организации.



Социальное развитие организации означает изменения к лучшему в ее социальной среде — в тех материальных, общественных и духовно-нравственных условиях, в которых работники организации трудятся, вместе с семьями живут и в которых происходят распределение и потребление благ, складываются объективные связи между личностями, находят выражение их морально-этические ценности.

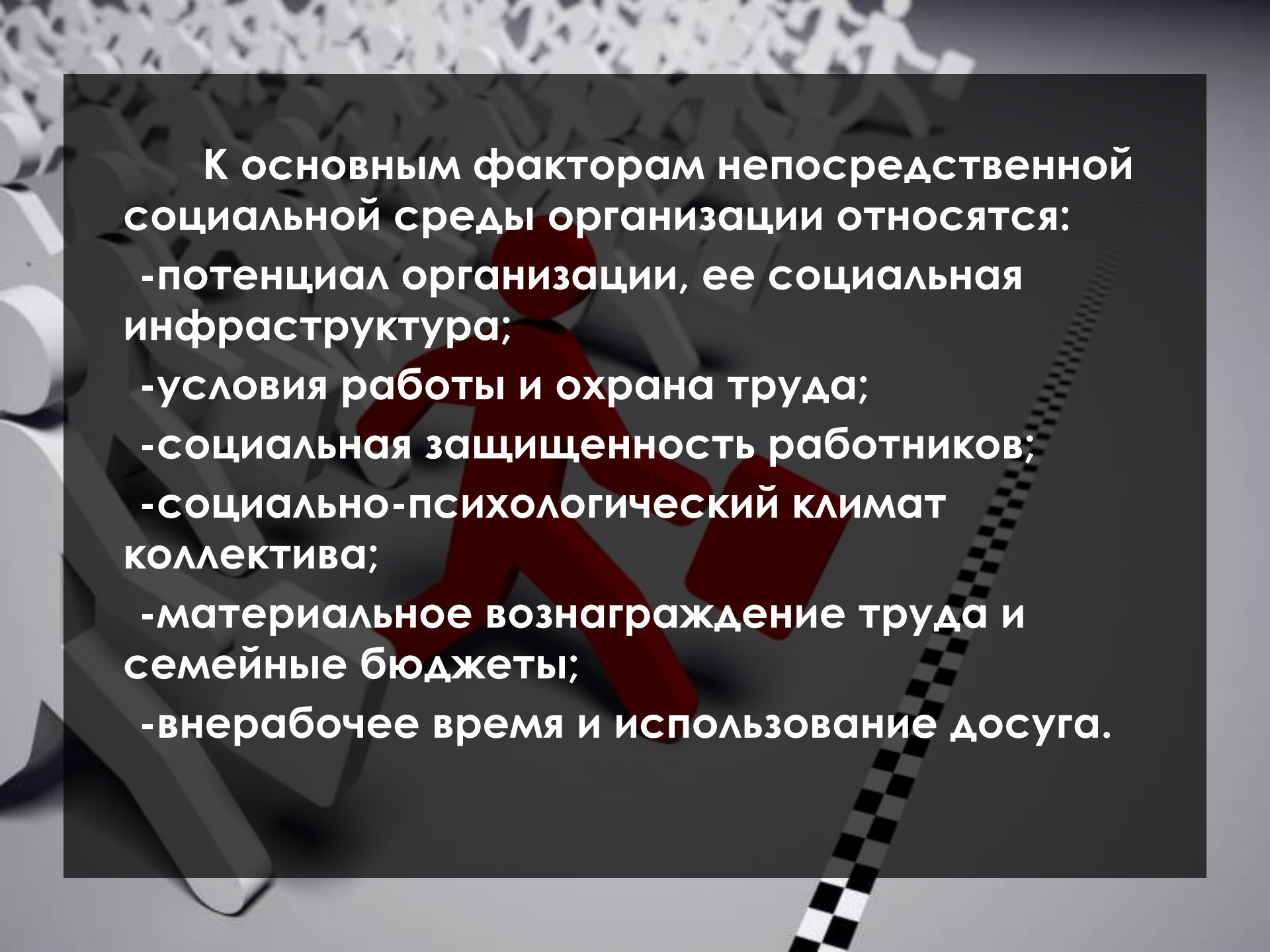
Соответственно этому социальное развитие в первую очередь должно направляться на:

- 1) совершенствование социальной структуры персонала, его демографического и профессионально-квалификационного состава, в том числе регулирование численности работников, повышение их общеобразовательного и культурно-технического уровня;
- 2) улучшение эргономических, санитарно-гигиенических и иных условий работы; охраны труда и обеспечения безопасности работников,
- 3) стимулирование средствами как материального вознаграждения, так и нравственного поощрения эффективного труда, инициативного и творческого отношения к делу, групповой и индивидуальной ответственности за результаты совместной деятельности;

- 
- The background features a 3D-rendered red stick figure running towards the right. The figure is positioned on a path that has a black and white checkered pattern, similar to a race track. The overall scene is set against a dark, textured background with some light-colored, abstract shapes.
- 4) создание и поддержание в коллективе здоровой социально-психологической атмосферы, оптимальных межличностных и межгрупповых связей, способствующих слаженной и дружной работе, раскрытию интеллектуального и нравственного потенциала каждой личности, удовлетворенности совместным трудом;
 - 5) обеспечение социального страхования работников, соблюдения их социальных гарантий и гражданских прав;
 - 6) рост жизненного уровня работников и членов их семей, удовлетворение потребностей в жилье и бытовом устройстве, продуктах питания, промышленных товарах и разнообразных услугах, полноценное использование досуга.

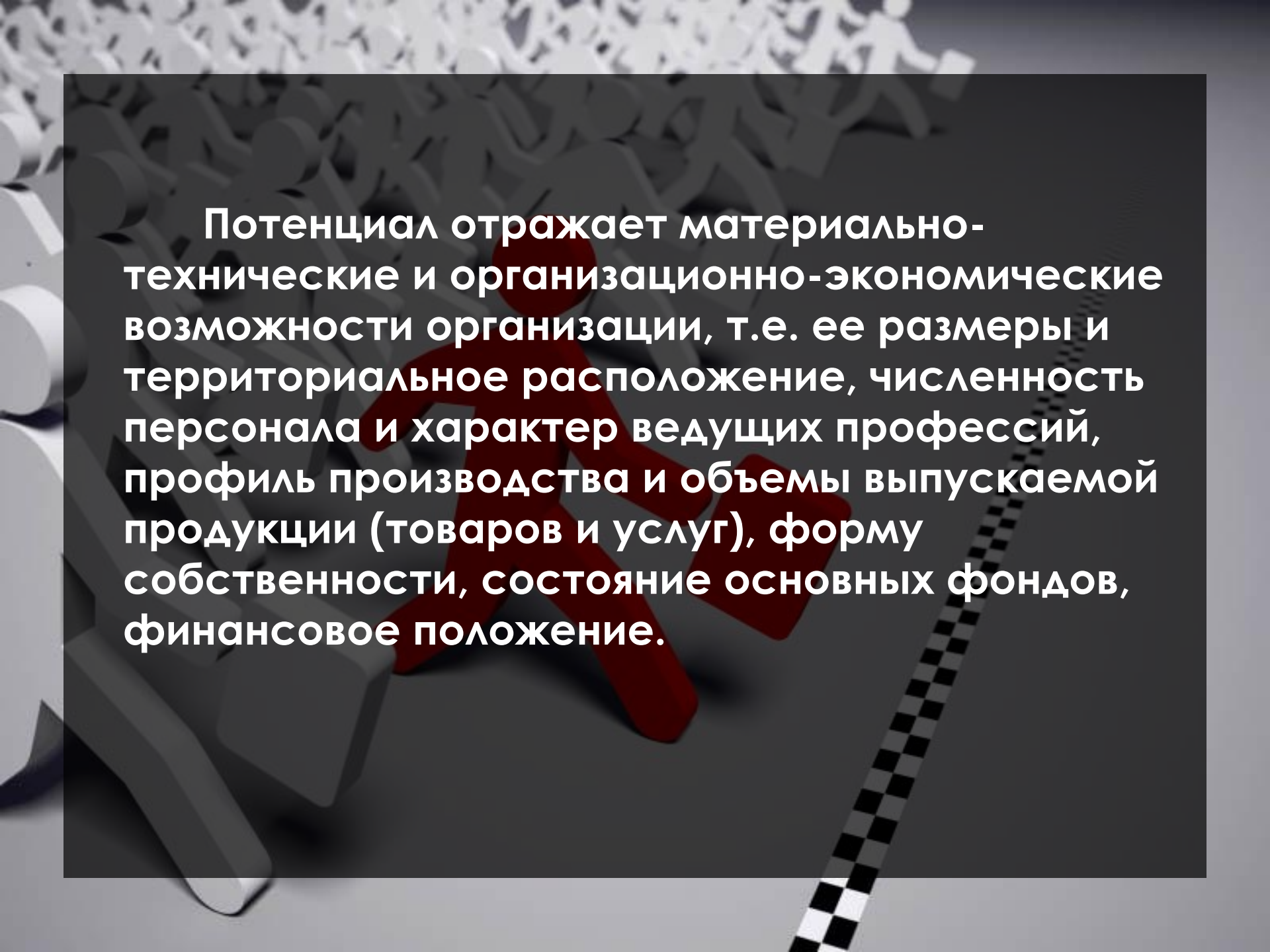
9.2. Основные факторы развития социальной среды организации

Социальные факторы применительно к организации выражают содержание изменений в образующих ее социальную среду условиях и адекватные этим изменениям последствия. Их различают прежде всего по направленности и формам воздействия на персонал как в пределах самой организации, где осуществляется совместный труд, так и в ближайшем ее окружении, где работники организации и их семьи живут.

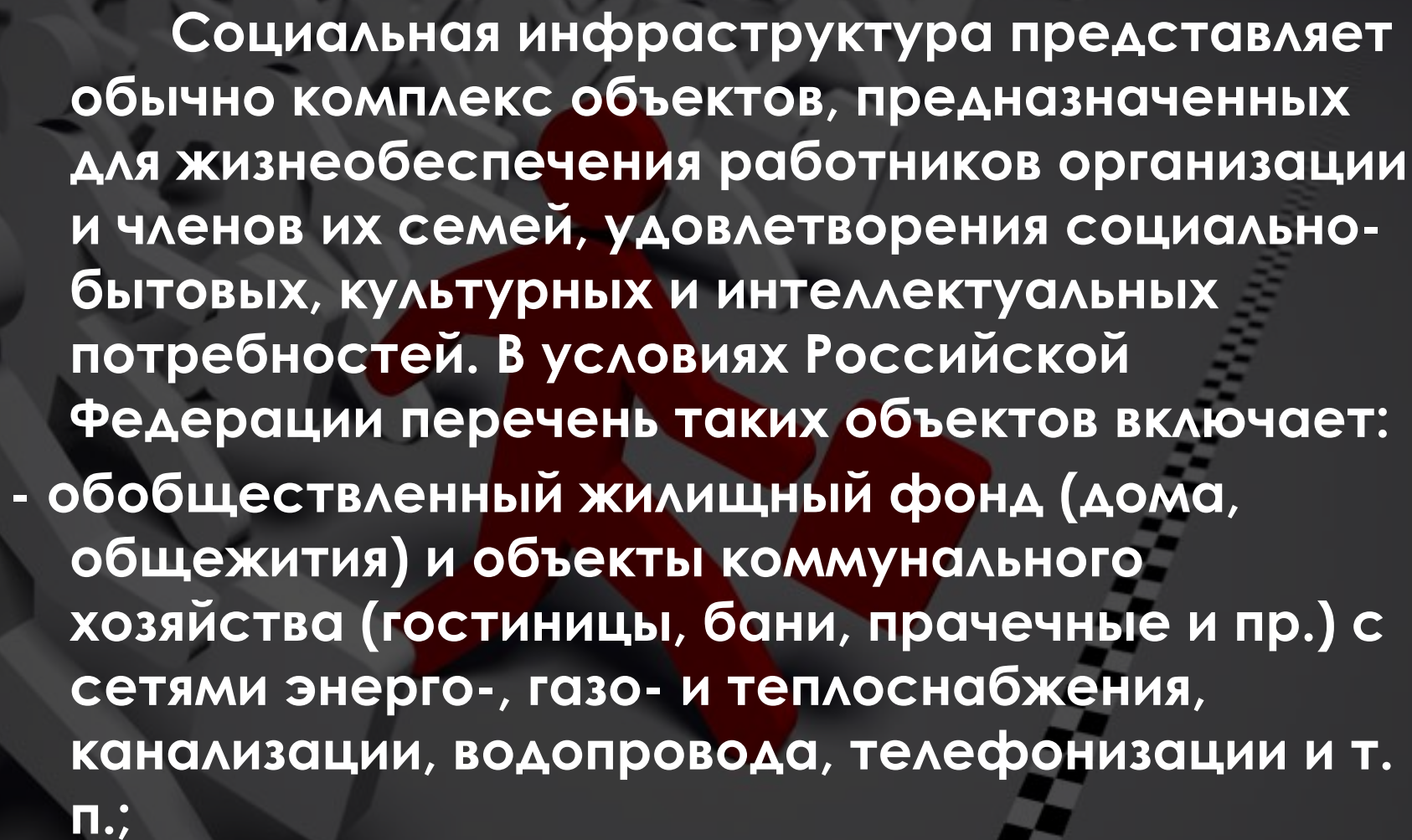


К основным факторам непосредственной социальной среды организации относятся:

- потенциал организации, ее социальная инфраструктура;**
- условия работы и охрана труда;**
- социальная защищенность работников;**
- социально-психологический климат коллектива;**
- материальное вознаграждение труда и семейные бюджеты;**
- внерабочее время и использование досуга.**

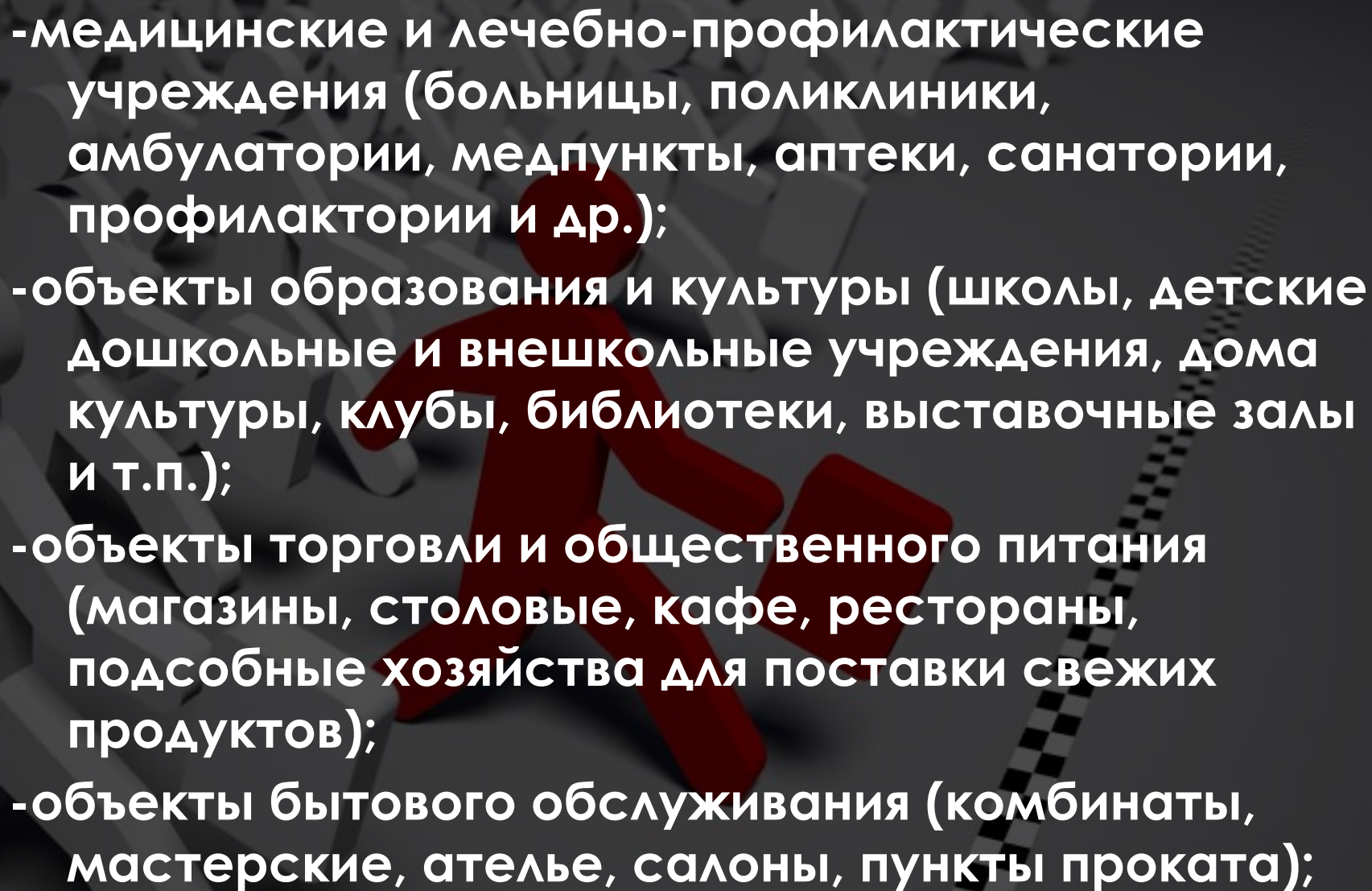


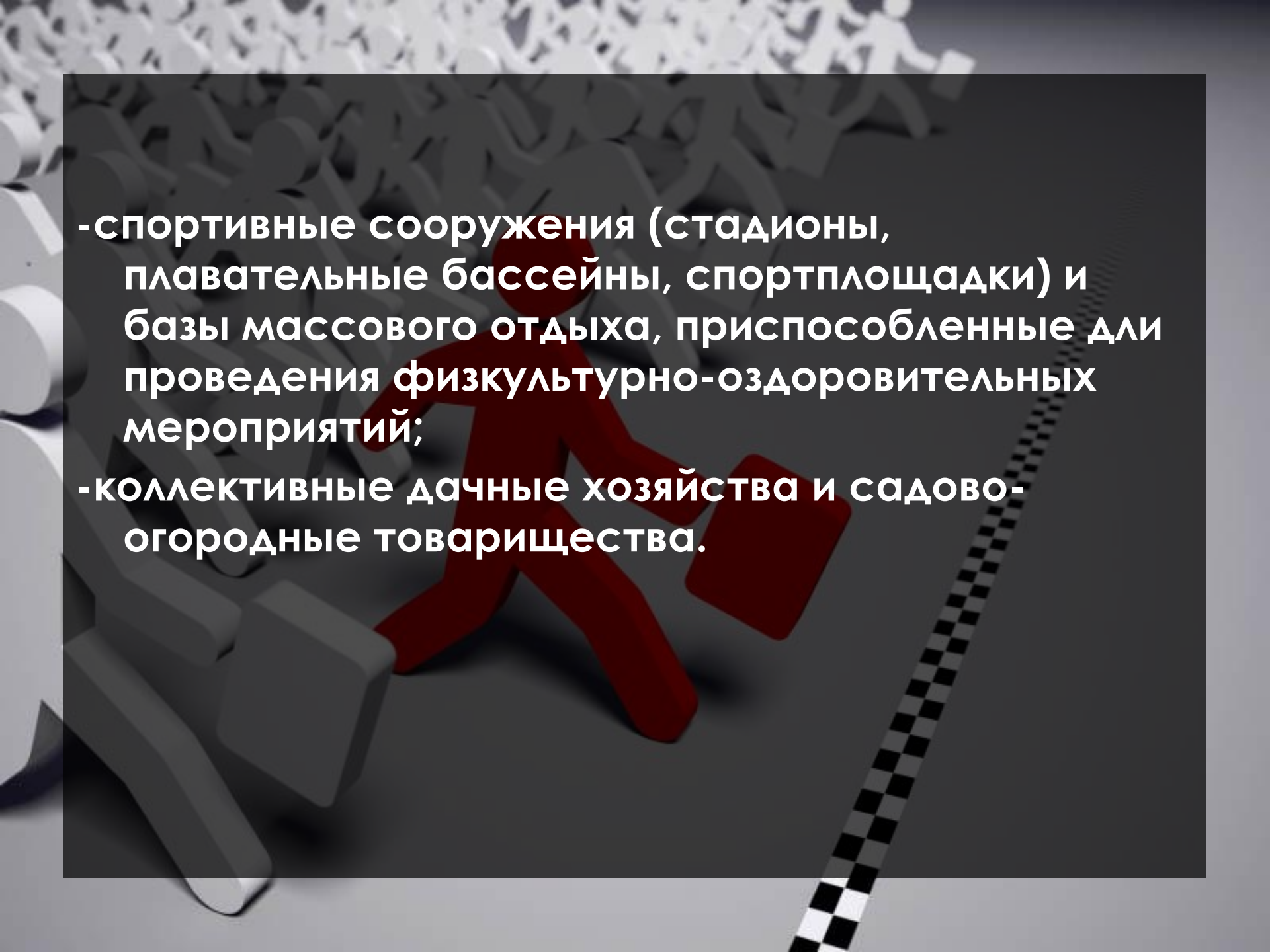
Потенциал отражает материально-технические и организационно-экономические возможности организации, т.е. ее размеры и территориальное расположение, численность персонала и характер ведущих профессий, профиль производства и объемы выпускаемой продукции (товаров и услуг), форму собственности, состояние основных фондов, финансовое положение.

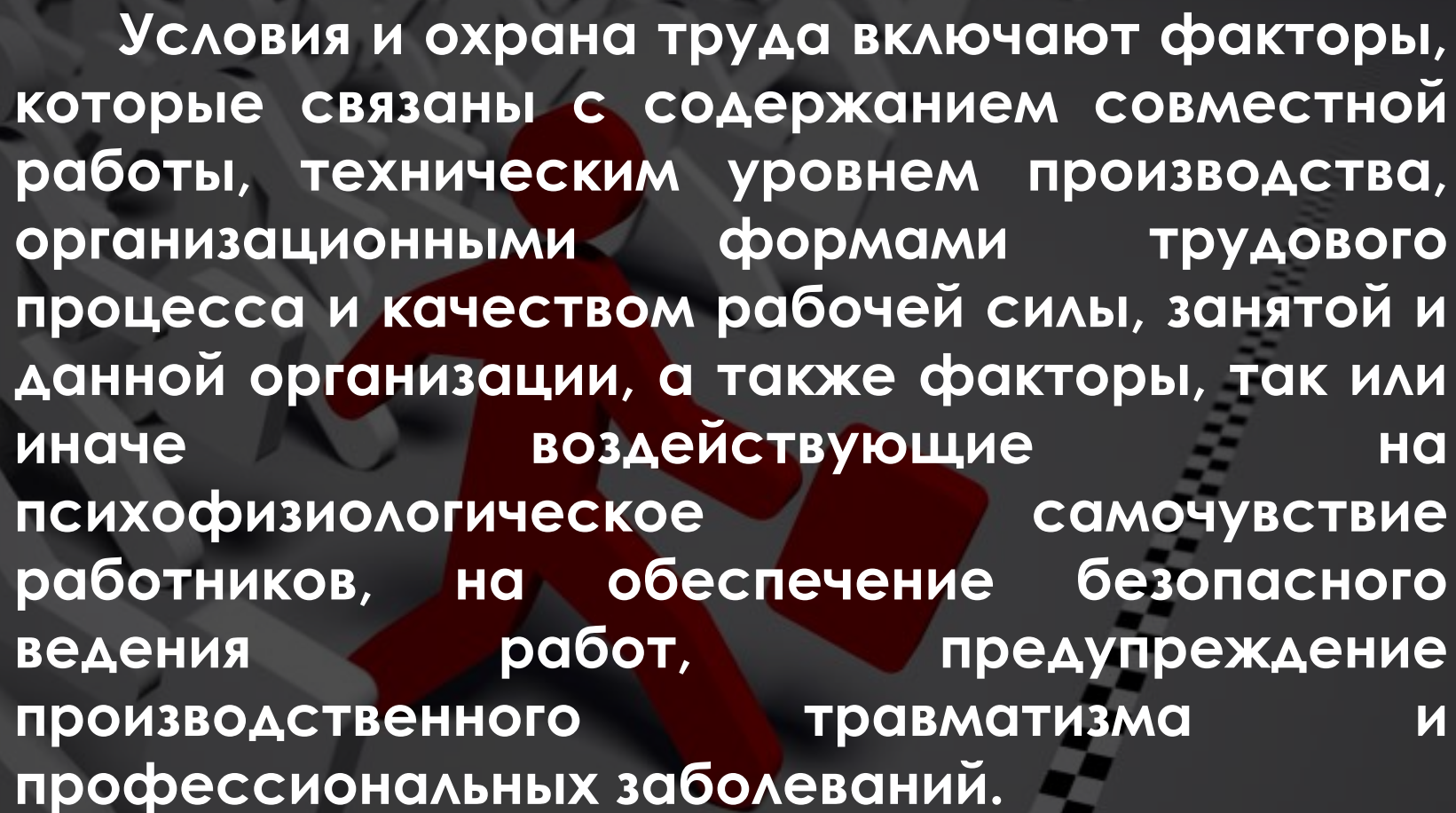


Социальная инфраструктура представляет обычно комплекс объектов, предназначенных для жизнеобеспечения работников организации и членов их семей, удовлетворения социально-бытовых, культурных и интеллектуальных потребностей. В условиях Российской Федерации перечень таких объектов включает:

- обобществленный жилищный фонд (дома, общежития) и объекты коммунального хозяйства (гостиницы, бани, прачечные и пр.) с сетями энерго-, газо- и теплоснабжения, канализации, водопровода, телефонизации 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 (комбинаты, мастерские, ателье, салоны, пункты проката);

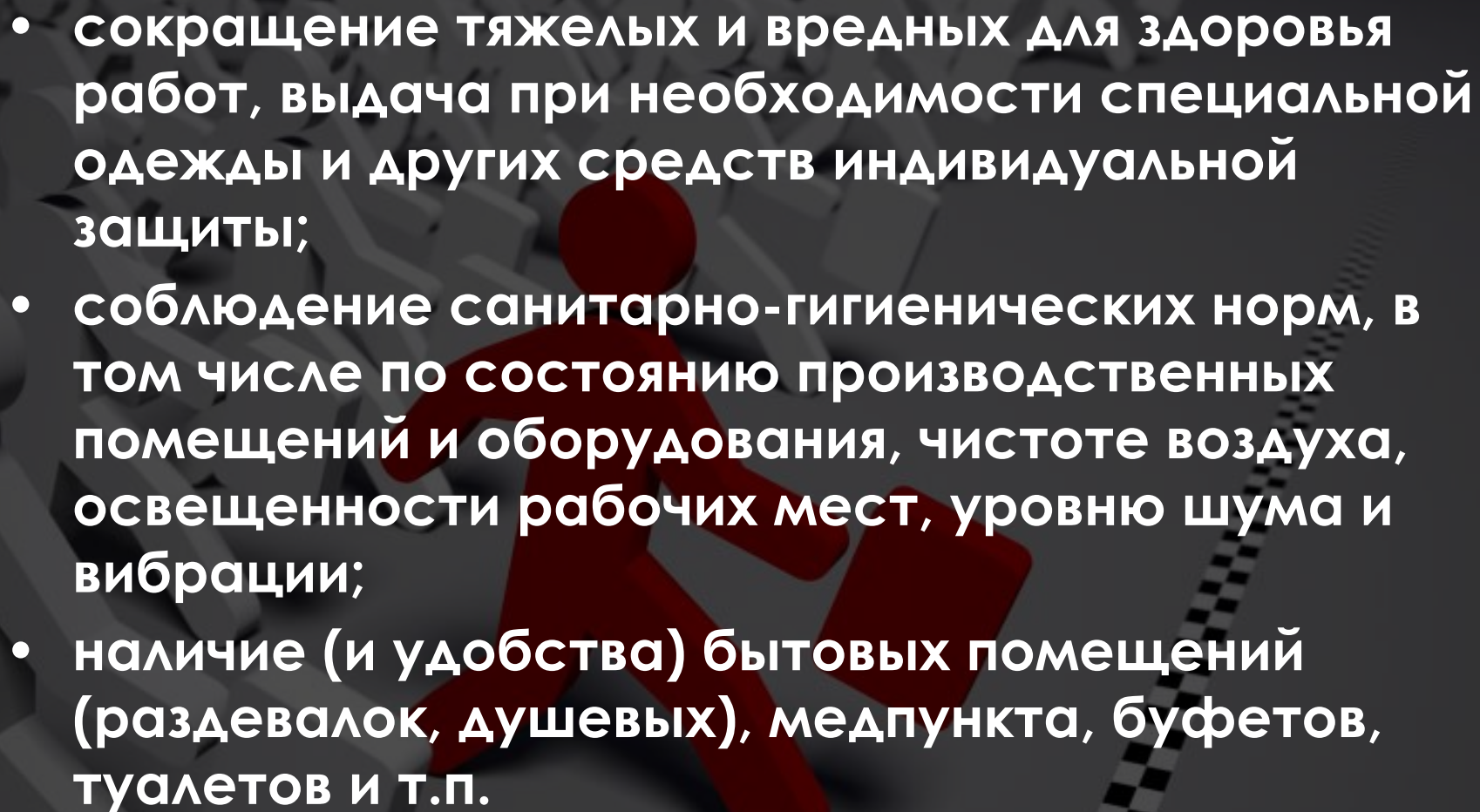
- 
- спортивные сооружения (стадионы, плавательные бассейны, спортплощадки) и базы массового отдыха, приспособленные для проведения физкультурно-оздоровительных мероприятий;
 - коллективные дачные хозяйства и садово-огородные товарищества.

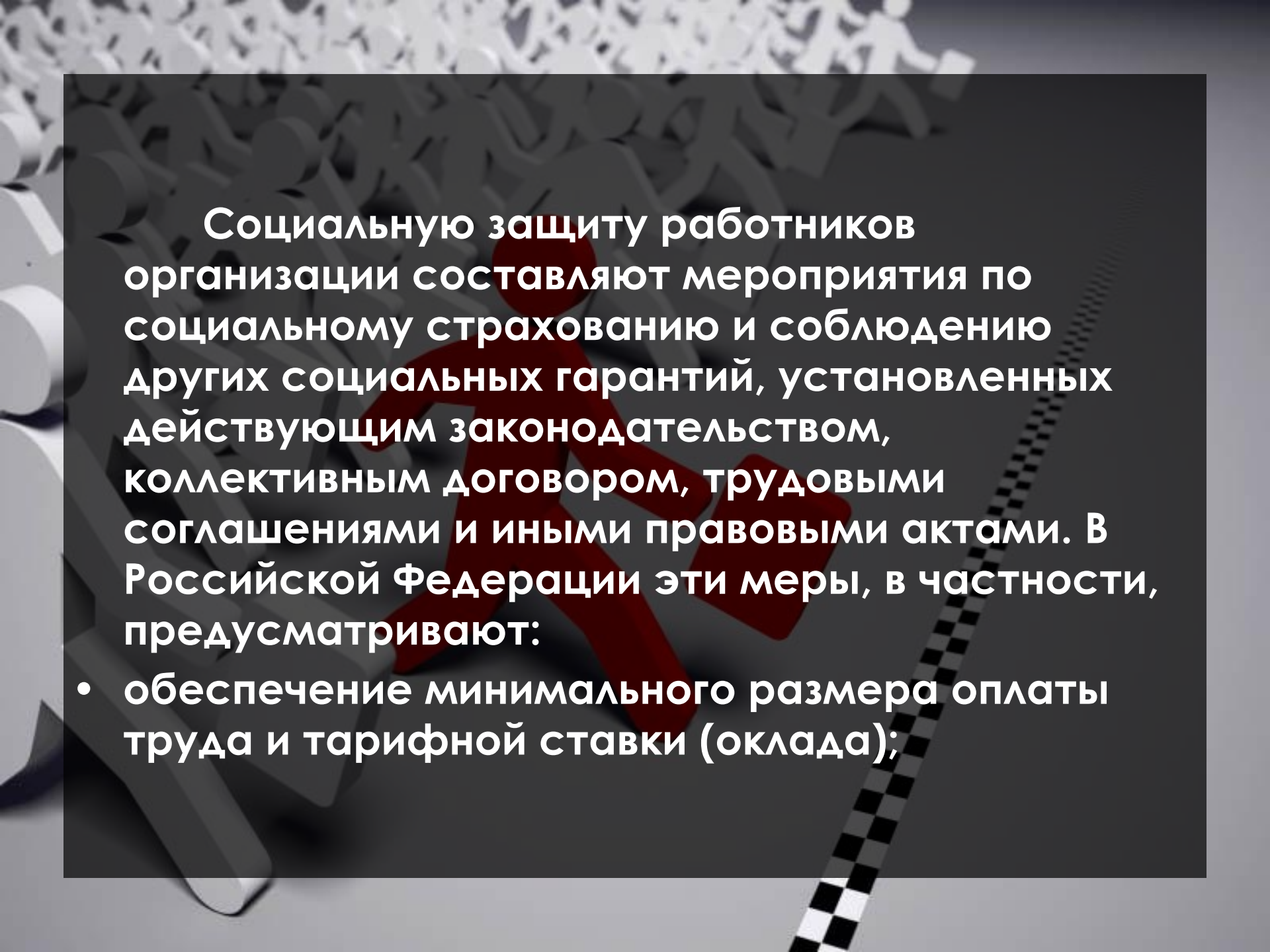


Условия и охрана труда включают факторы, которые связаны с содержанием совместной работы, техническим уровнем производства, организационными формами трудового процесса и качеством рабочей силы, занятой и данной организации, а также факторы, так или иначе воздействующие на психофизиологическое самочувствие работников, на обеспечение безопасного ведения работ, предупреждение производственного травматизма и профессиональных заболеваний.

Ими охватываются:

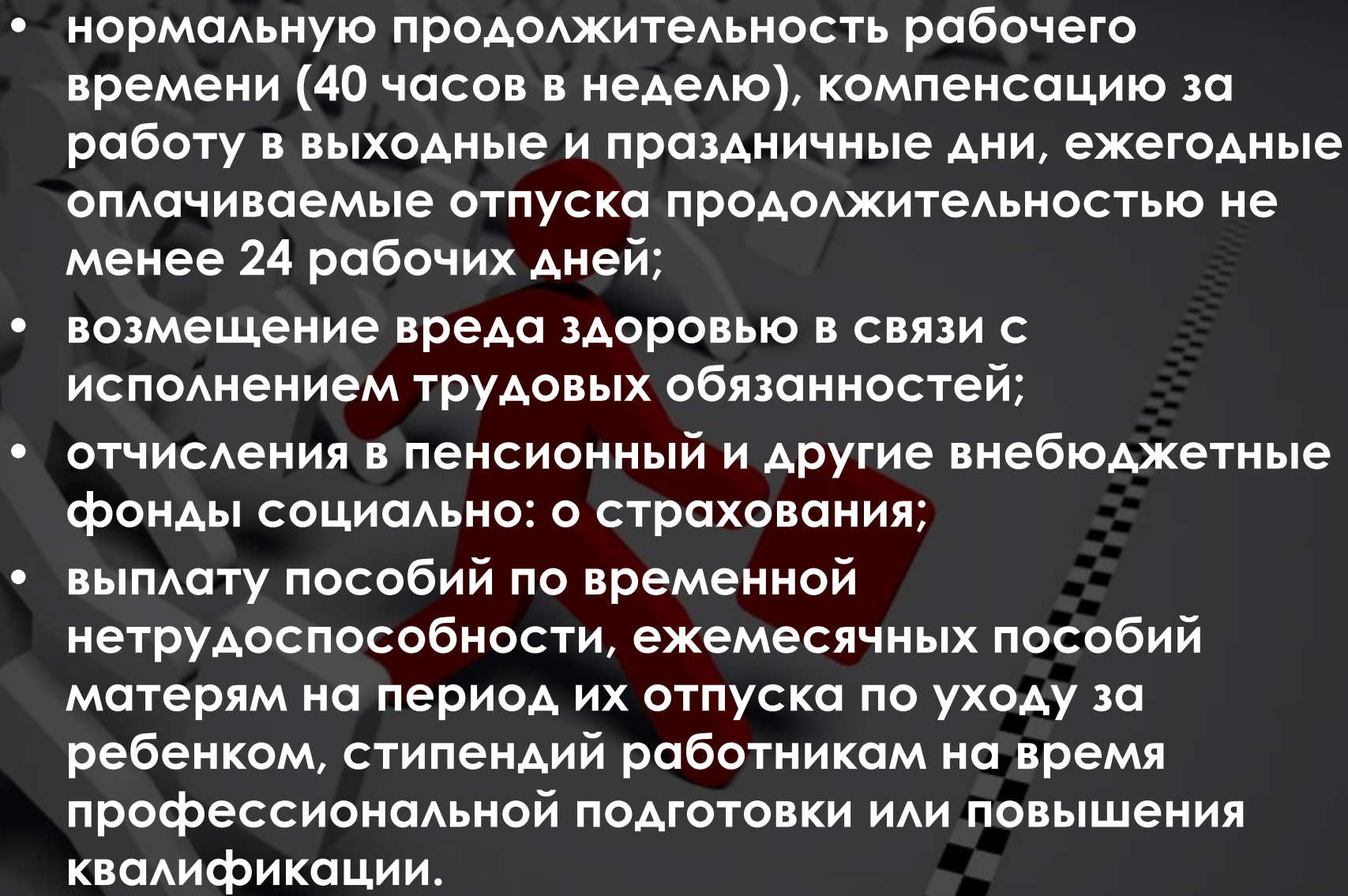
- оснащенность организации современной техникой, степень механизации и автоматизации работ, применение эффективных технологий и материалов;
- организация труда с учетом внедрения современных научно-технических достижений в производство, поддержки автономности рабочих групп, укрепления трудовой, производственной и технологической дисциплины, усиления самостоятельности, предприимчивости, личной и групповой ответственности работников;

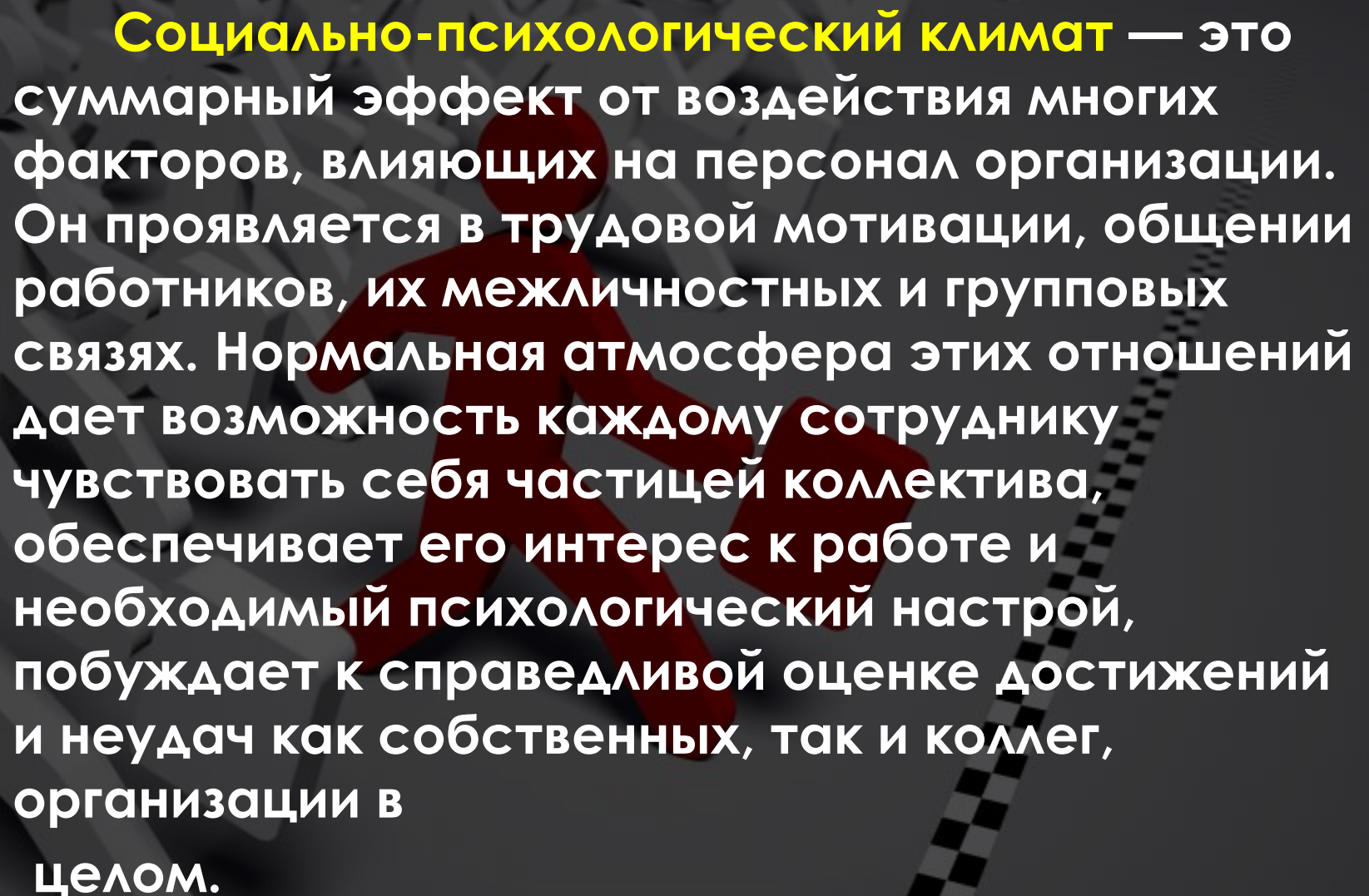
- 
- The background features a dark, textured surface with several 3D human figures in various colors (red, grey, white) scattered across it. A prominent red figure is in the center, carrying a red briefcase. A black and white checkered line runs diagonally from the bottom right towards the center. The overall aesthetic is industrial and modern.
- сокращение тяжелых и вредных для здоровья работ, выдача при необходимости специальной одежды и других средств индивидуальной защиты;
 - соблюдение санитарно-гигиенических норм, в том числе по состоянию производственных помещений и оборудования, чистоте воздуха, освещенности рабочих мест, уровню шума и вибрации;
 - наличие (и удобства) бытовых помещений (раздевалок, душевых), медпункта, буфетов, туалетов и т.п.

The background features a 3D-rendered red stick figure running towards the right. The figure is positioned on a black and white checkered path that recedes into the distance. The overall scene is set against a dark, textured background with a subtle pattern of light-colored, irregular shapes.

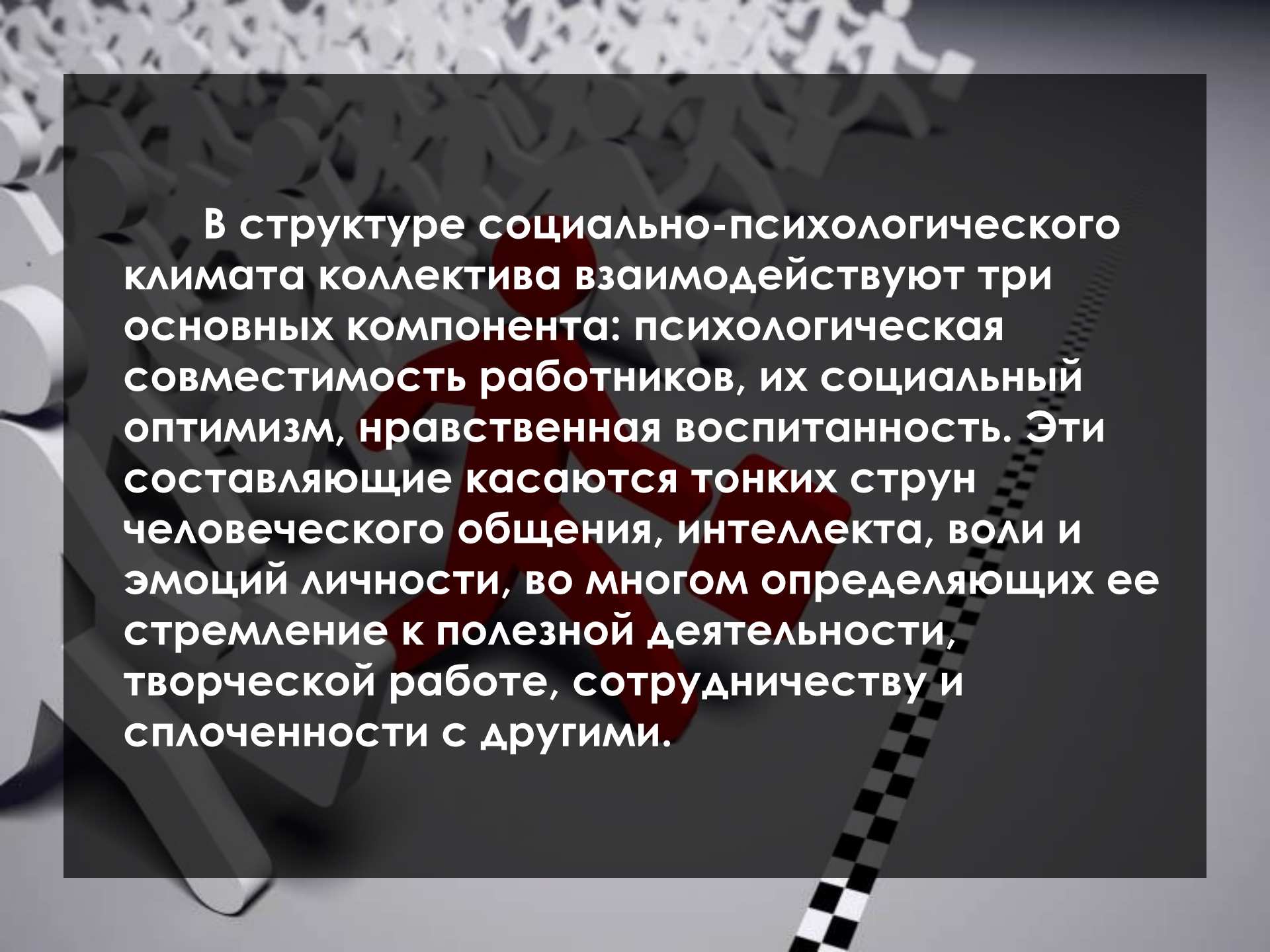
Социальную защиту работников организации составляют мероприятия по социальному страхованию и соблюдению других социальных гарантий, установленных действующим законодательством, коллективным договором, трудовыми соглашениями и иными правовыми актами. В Российской Федерации эти меры, в частности, предусматривают:

- **обеспечение минимального размера оплаты труда и тарифной ставки (оклада);**

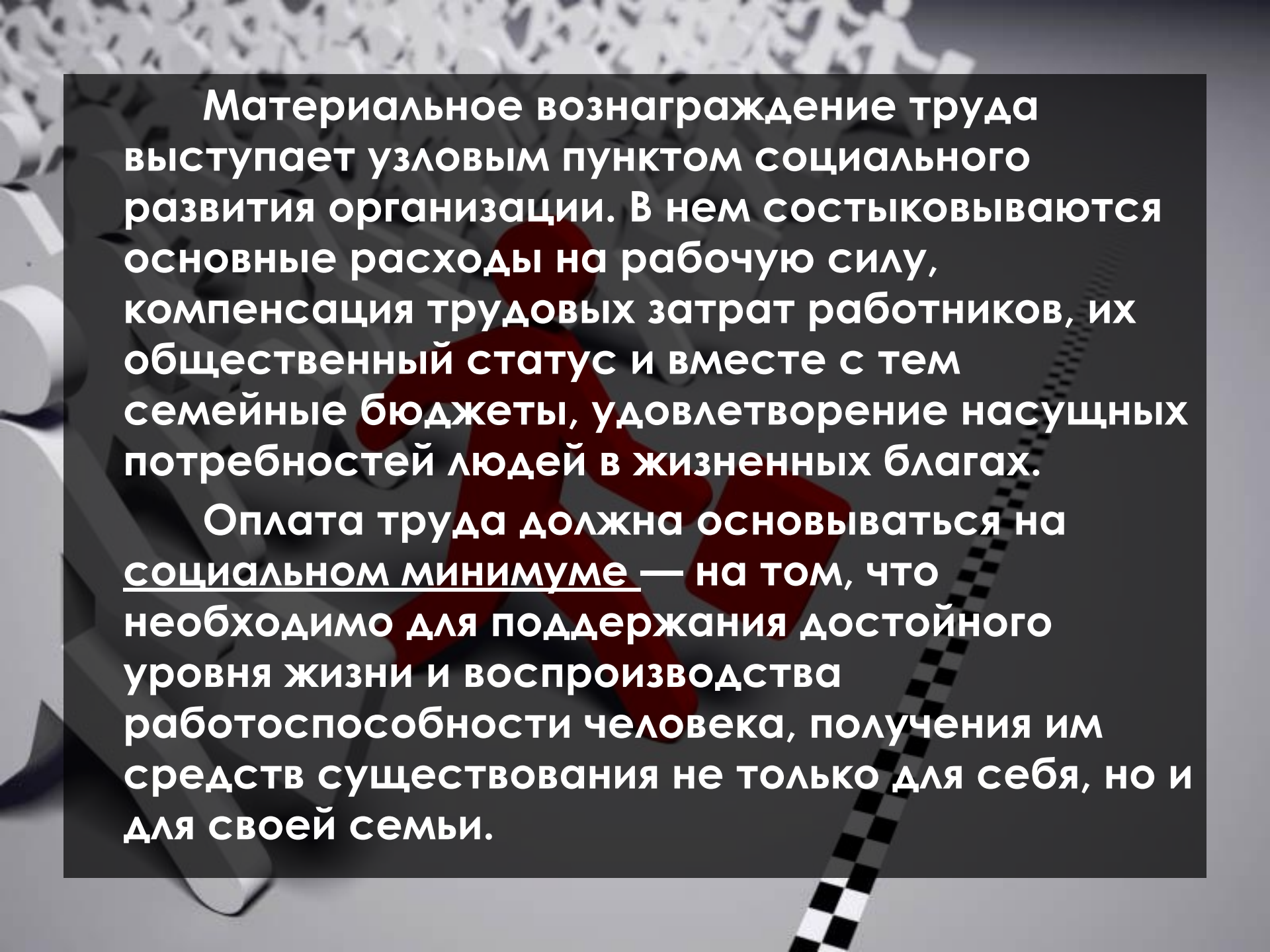
- 
- нормальную продолжительность рабочего времени (40 часов в неделю), компенсацию за работу в выходные и праздничные дни, ежегодные оплачиваемые отпуска продолжительностью не менее 24 рабочих дней;
 - возмещение вреда здоровью в связи с исполнением трудовых обязанностей;
 - отчисления в пенсионный и другие внебюджетные фонды социально: о страхования;
 - выплату пособий по временной нетрудоспособности, ежемесячных пособий матерям на период их отпуска по уходу за ребенком, стипендий работникам на время профессиональной подготовки или повышения квалификации.

The background features a 3D-rendered red stick figure running on a black and white checkered path that recedes into the distance. The scene is set against a dark, textured background with a light-colored, crumpled paper-like pattern at the top. The text is overlaid on this scene in a white, sans-serif font.

Социально-психологический климат — это суммарный эффект от воздействия многих факторов, влияющих на персонал организации. Он проявляется в трудовой мотивации, общении работников, их межличностных и групповых связях. Нормальная атмосфера этих отношений дает возможность каждому сотруднику чувствовать себя частицей коллектива, обеспечивает его интерес к работе и необходимый психологический настрой, побуждает к справедливой оценке достижений и неудач как собственных, так и коллег, организации в целом.



В структуре социально-психологического климата коллектива взаимодействуют три основных компонента: психологическая совместимость работников, их социальный оптимизм, нравственная воспитанность. Эти составляющие касаются тонких струн человеческого общения, интеллекта, воли и эмоций личности, во многом определяющих ее стремление к полезной деятельности, творческой работе, сотрудничеству и сплоченности с другими.



Материальное вознаграждение труда выступает узловым пунктом социального развития организации. В нем состыковываются основные расходы на рабочую силу, компенсация трудовых затрат работников, их общественный статус и вместе с тем семейные бюджеты, удовлетворение насущных потребностей людей в жизненных благах.

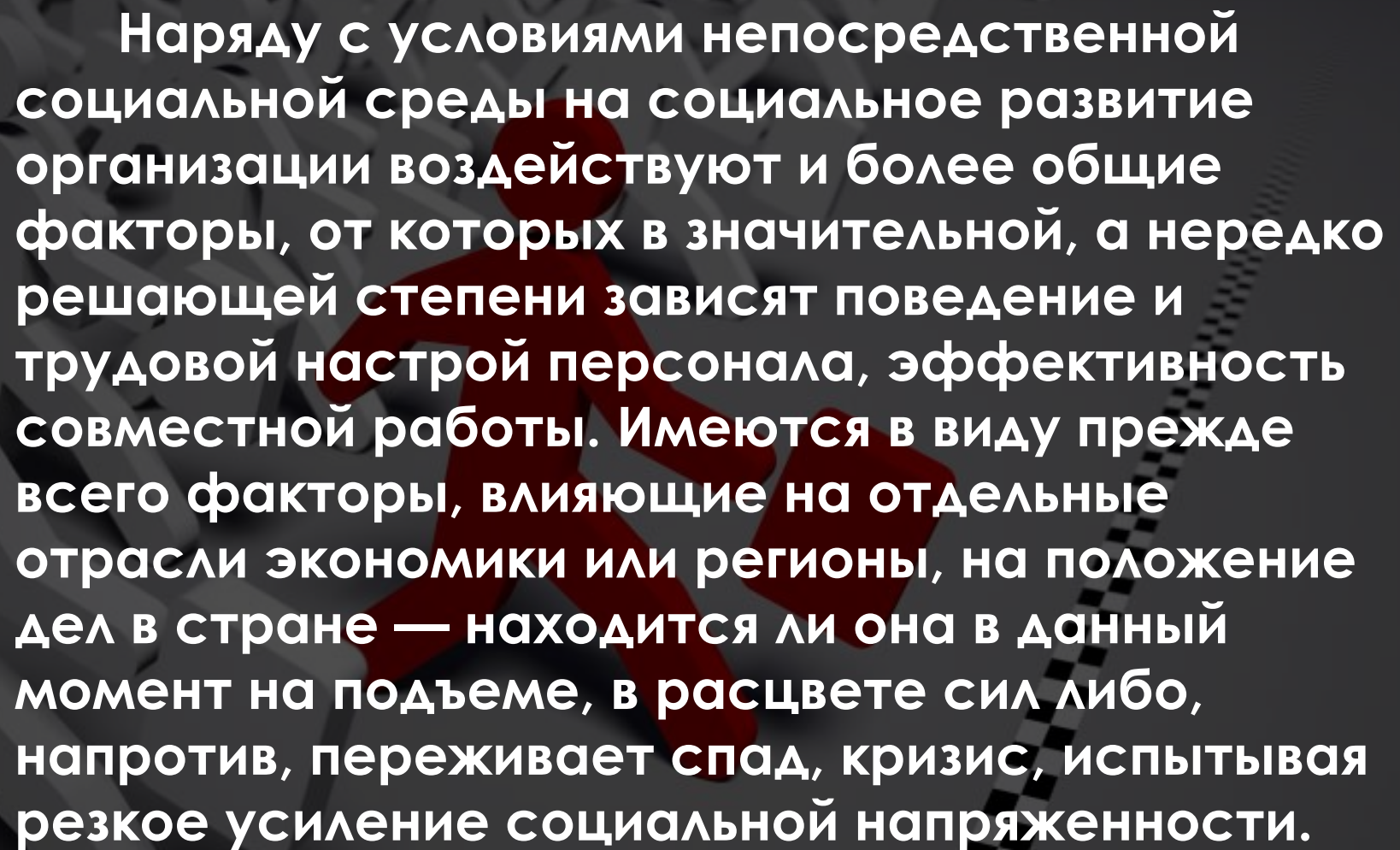
Оплата труда должна основываться на социальном минимуме — на том, что необходимо для поддержания достойного уровня жизни и воспроизводства работоспособности человека, получения им средств существования не только для себя, но и для своей семьи.

Внерабочее время образует еще одну группу факторов социальной среды организации. С ними связаны устройство домашнего быта работников, выполнение ими семейных и общественных обязанностей, использование досуга.

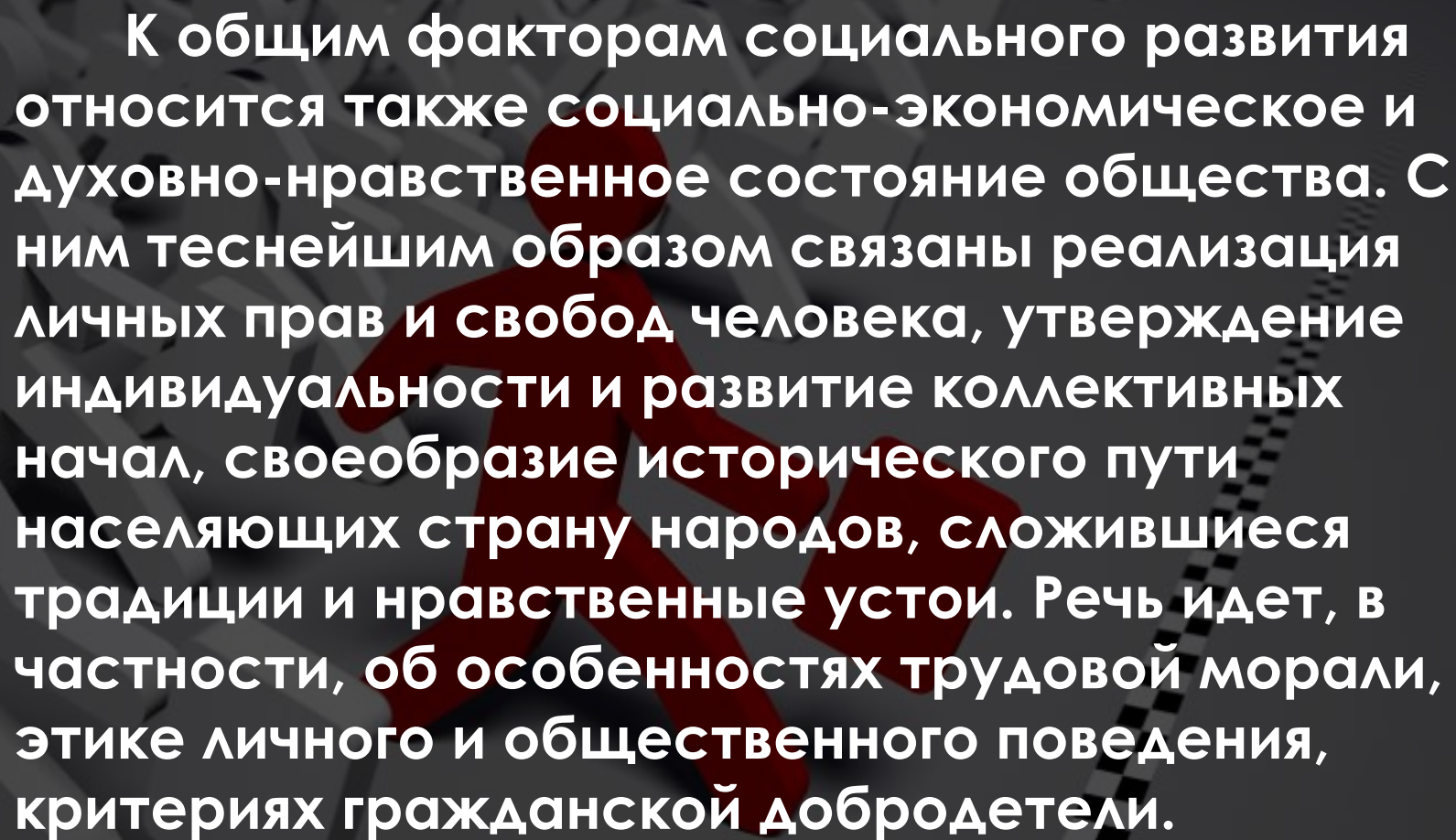
Временной ресурс работающего человека распадается в будний день на рабочее время (продолжительность рабочего дня в разных странах неодинакова, разнится она также по отраслям хозяйства и профессиям) и вне рабочее время в соотношении примерно 1:2. В свою очередь вне рабочее время включает затрату 9-9,5 часа на удовлетворение естественных физиологических потребностей человека (сон, личная гигиена, прием пищи и т.п.). Оставшееся время занимают передвижение на работу и обратно, ведение домашнего хозяйства, уход за детьми и занятия с ними, свободное время — досуг.

Досуг занимает особое место в гармоничном развитии человека-труженика. Величина, структура, содержание, культура использования свободного времени влияют на гуманистическую наполненность образа жизни, мировосприятие работника, его гражданскую позицию и нравственные ценности.

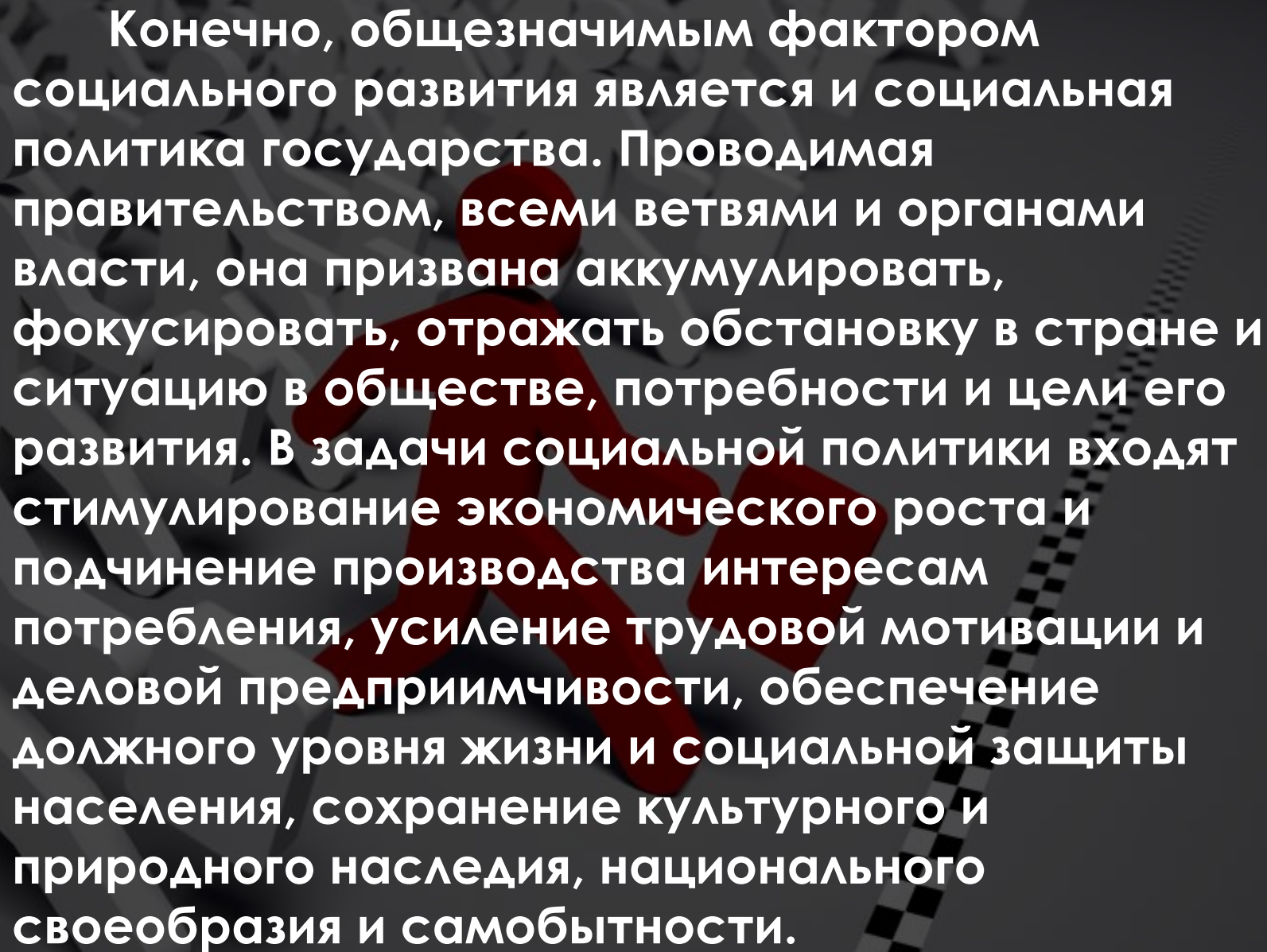


A 3D-rendered scene featuring a red stick figure carrying a briefcase, a checkered flag, and a keyboard. The background is a dark, textured surface with a grid pattern. The text is overlaid on this scene.

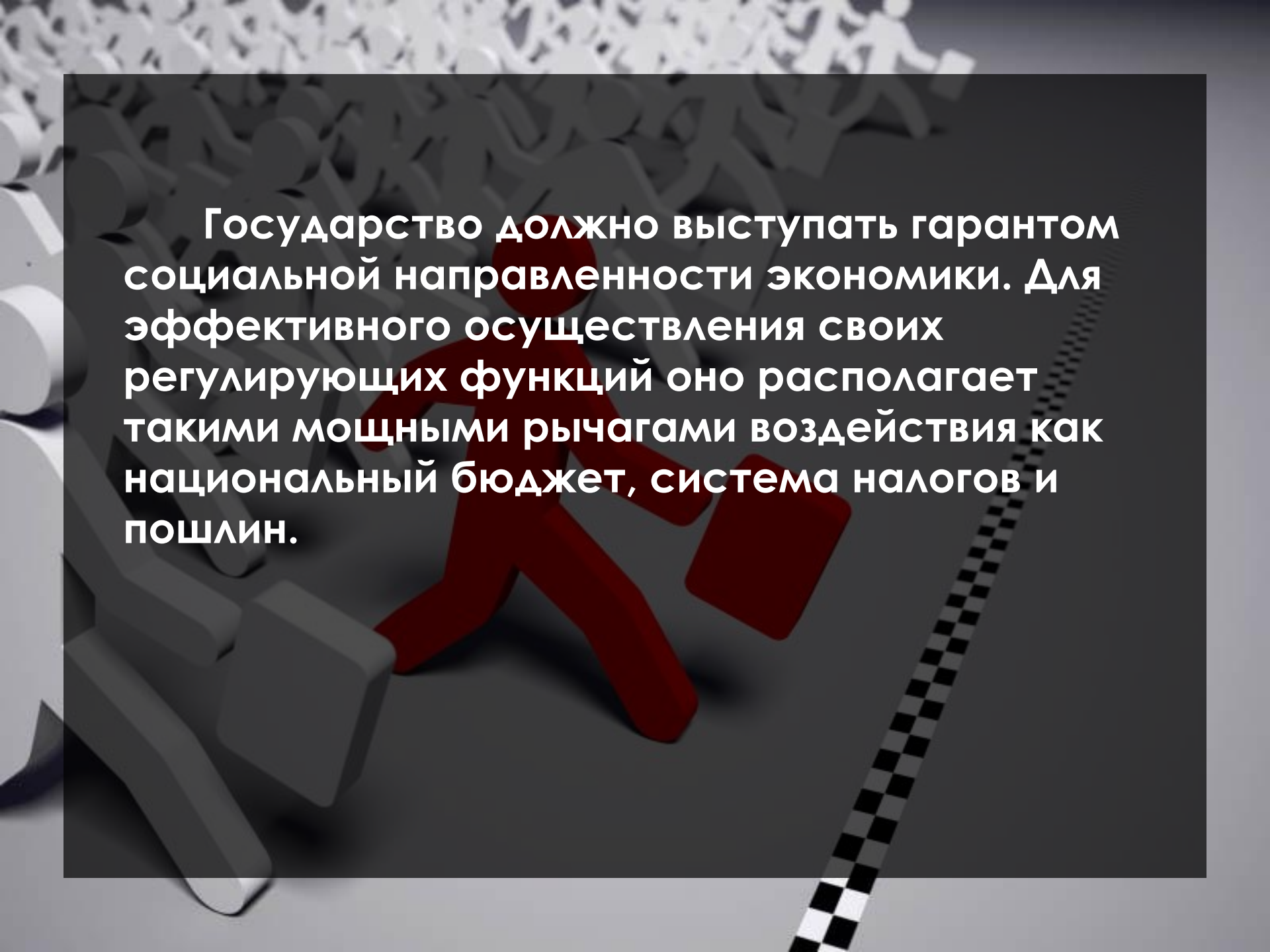
Наряду с условиями непосредственной социальной среды на социальное развитие организации воздействуют и более общие факторы, от которых в значительной, а нередко решающей степени зависят поведение и трудовой настрой персонала, эффективность совместной работы. Имеются в виду прежде всего факторы, влияющие на отдельные отрасли экономики или регионы, на положение дел в стране — находится ли она в данный момент на подъеме, в расцвете сил либо, напротив, переживает спад, кризис, испытывая резкое усиление социальной напряженности.



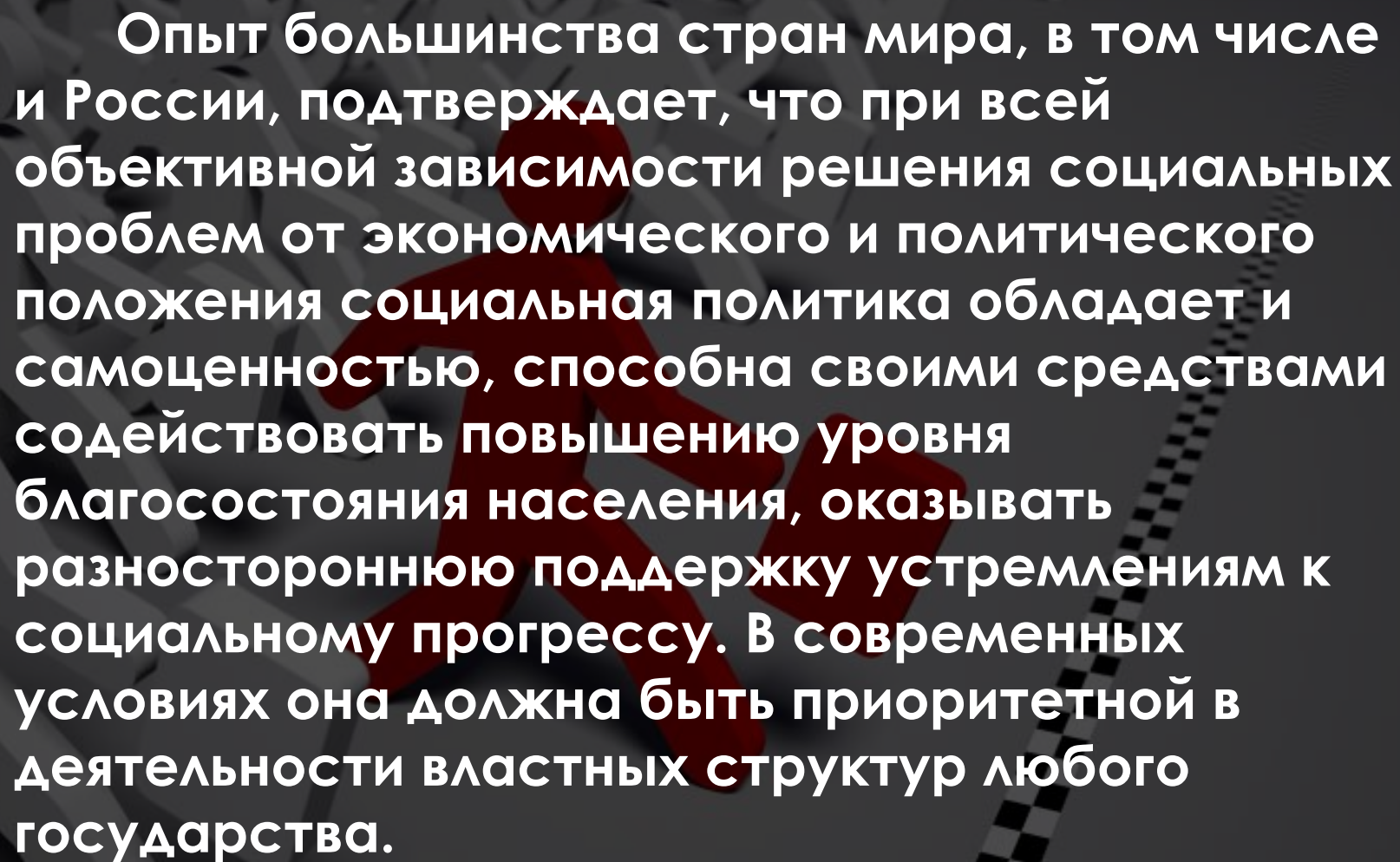
К общим факторам социального развития относится также социально-экономическое и духовно-нравственное состояние общества. С ним теснейшим образом связаны реализация личных прав и свобод человека, утверждение индивидуальности и развитие коллективных начал, своеобразие исторического пути населяющих страну народов, сложившиеся традиции и нравственные устои. Речь идет, в частности, об особенностях трудовой морали, этике личного и общественного поведения, критериях гражданской добродетели.

The background features a red silhouette of a person walking towards the right, overlaid on a checkered flag pattern. In the bottom left corner, a portion of a computer keyboard is visible. The text is centered and presented in a white, bold, sans-serif font against a dark grey background.

Конечно, общезначимым фактором социального развития является и социальная политика государства. Проводимая правительством, всеми ветвями и органами власти, она призвана аккумулировать, фокусировать, отражать обстановку в стране и ситуацию в обществе, потребности и цели его развития. В задачи социальной политики входят стимулирование экономического роста и подчинение производства интересам потребления, усиление трудовой мотивации и деловой предприимчивости, обеспечение должного уровня жизни и социальной защиты населения, сохранение культурного и природного наследия, национального своеобразия и самобытности.



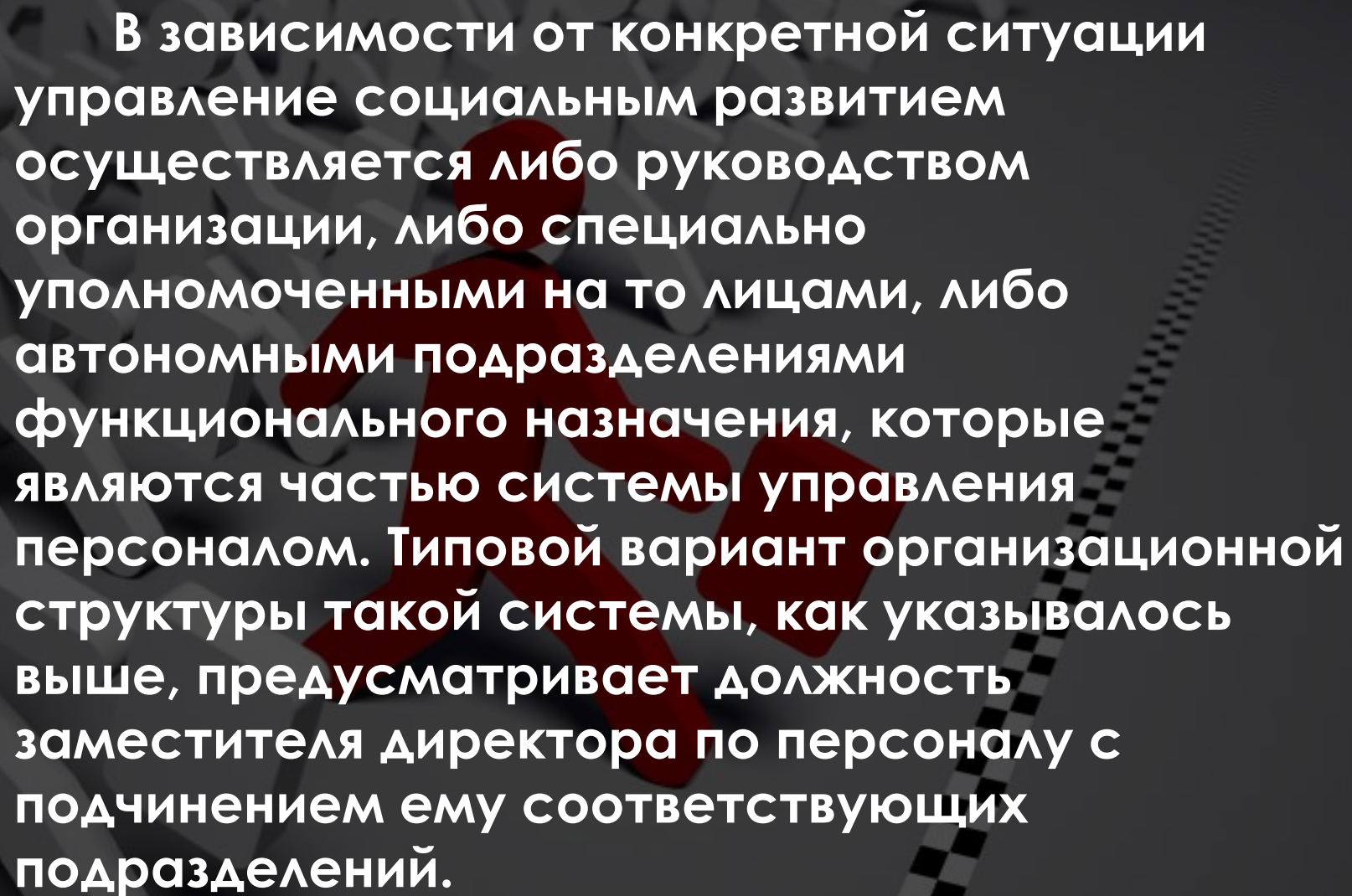
Государство должно выступать гарантом социальной направленности экономики. Для эффективного осуществления своих регулирующих функций оно располагает такими мощными рычагами воздействия как национальный бюджет, система налогов и пошлин.

A 3D-rendered red stick figure is shown in a running pose, moving from left to right across a grey, textured surface. A black and white checkered line, representing a finish line, is visible in the lower right corner. The background is a dark, slightly blurred grey.

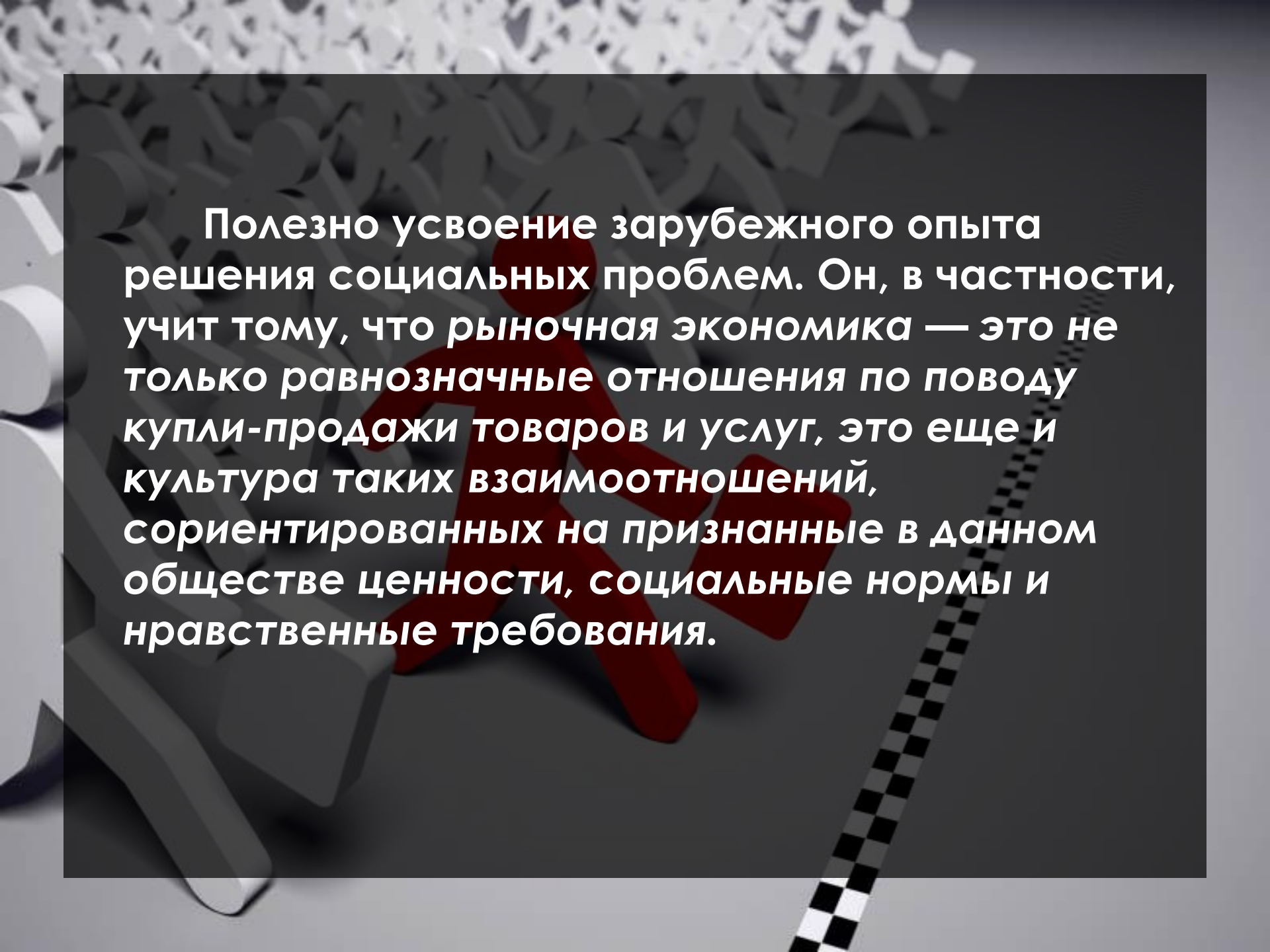
Опыт большинства стран мира, в том числе и России, подтверждает, что при всей объективной зависимости решения социальных проблем от экономического и политического положения социальная политика обладает и самоценностью, способна своими средствами содействовать повышению уровня благосостояния населения, оказывать разностороннюю поддержку устремлениям к социальному прогрессу. В современных условиях она должна быть приоритетной в деятельности властных структур любого государства.

9.3 Социальная служба организации

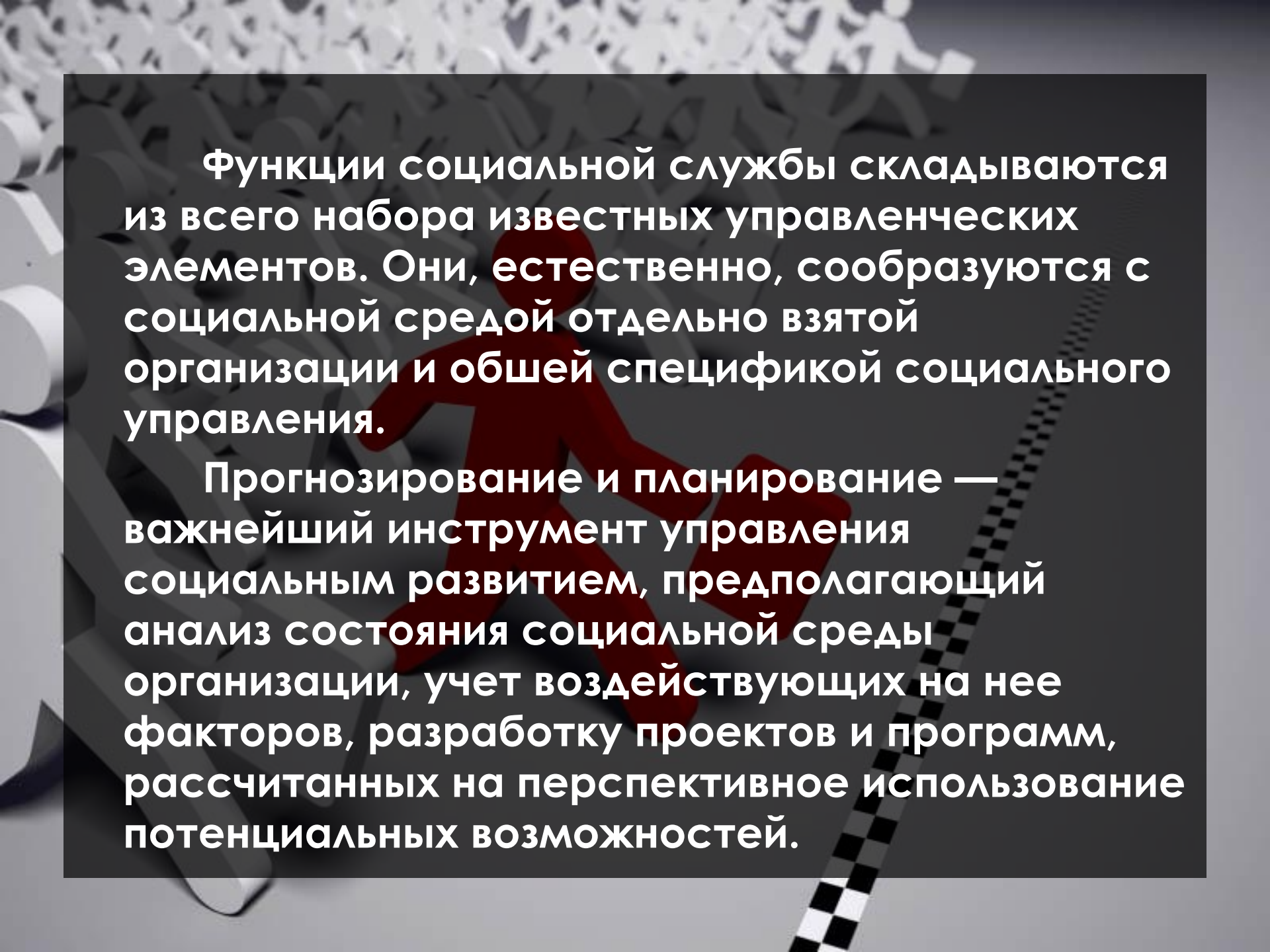
В новых условиях ответственность организаций и, следовательно, их руководителей и социальных служб повышается. Необходимо учитывать (а) многообразии форм собственности; (б) последствия приватизации бывшего государственного имущества; (в) изменения и системе оплаты труда, диктуемые развитием рыночных отношений, расширением платности социальных услуг и их удорожанием; реформирование социального страхования и других видов социальной защиты населения. Забота о социальной сфере все больше перекладывается на негосударственные органы, в первую очередь на муниципальный уровень и сами организации.



В зависимости от конкретной ситуации управление социальным развитием осуществляется либо руководством организации, либо специально уполномоченными на то лицами, либо автономными подразделениями функционального назначения, которые являются частью системы управления персоналом. Типовой вариант организационной структуры такой системы, как указывалось выше, предусматривает должность заместителя директора по персоналу с подчинением ему соответствующих подразделений.

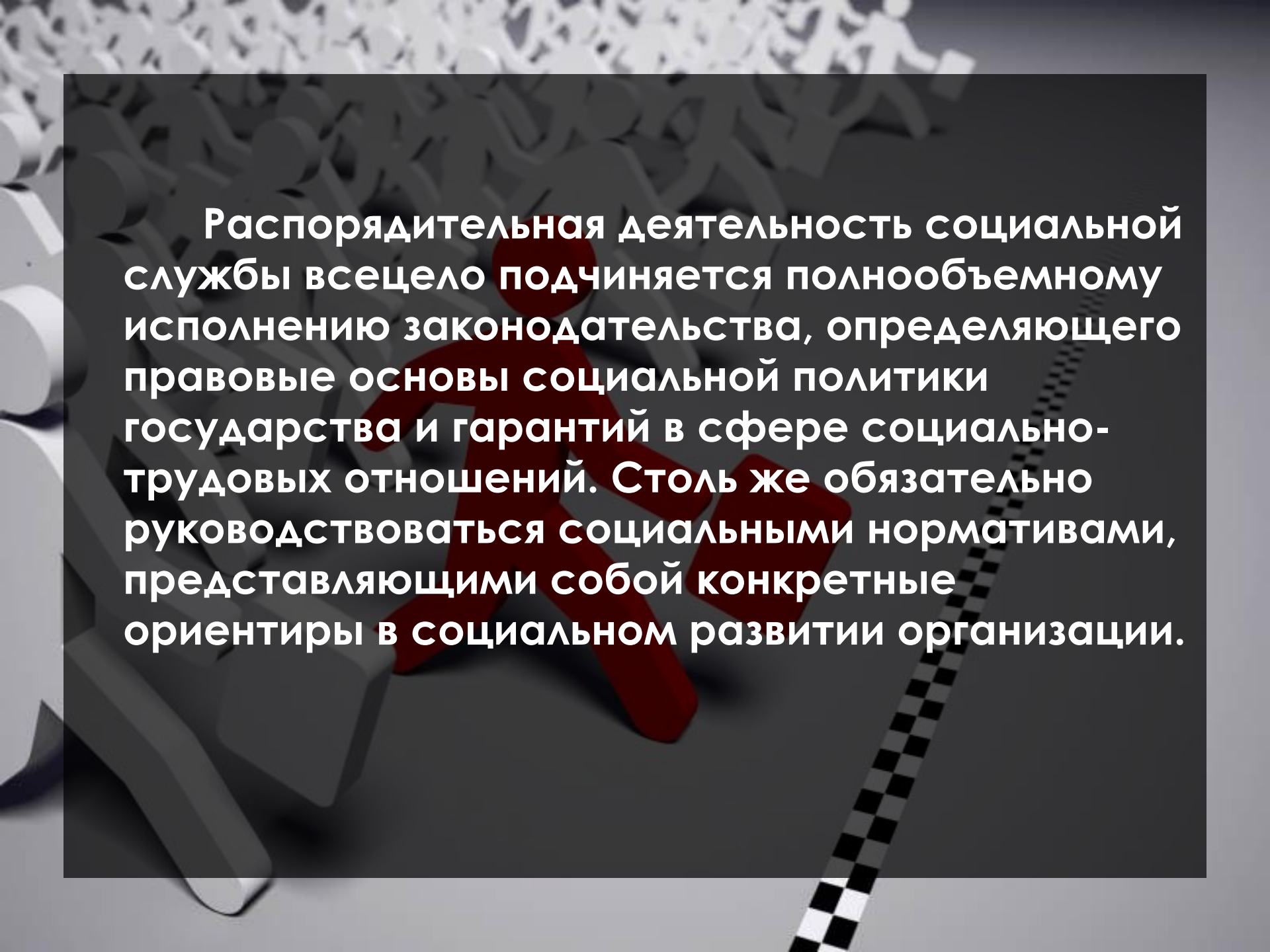


Полезно усвоение зарубежного опыта решения социальных проблем. Он, в частности, учит тому, что рыночная экономика — это не только равнозначные отношения по поводу купли-продажи товаров и услуг, это еще и культура таких взаимоотношений, сориентированных на признанные в данном обществе ценности, социальные нормы и нравственные требования.

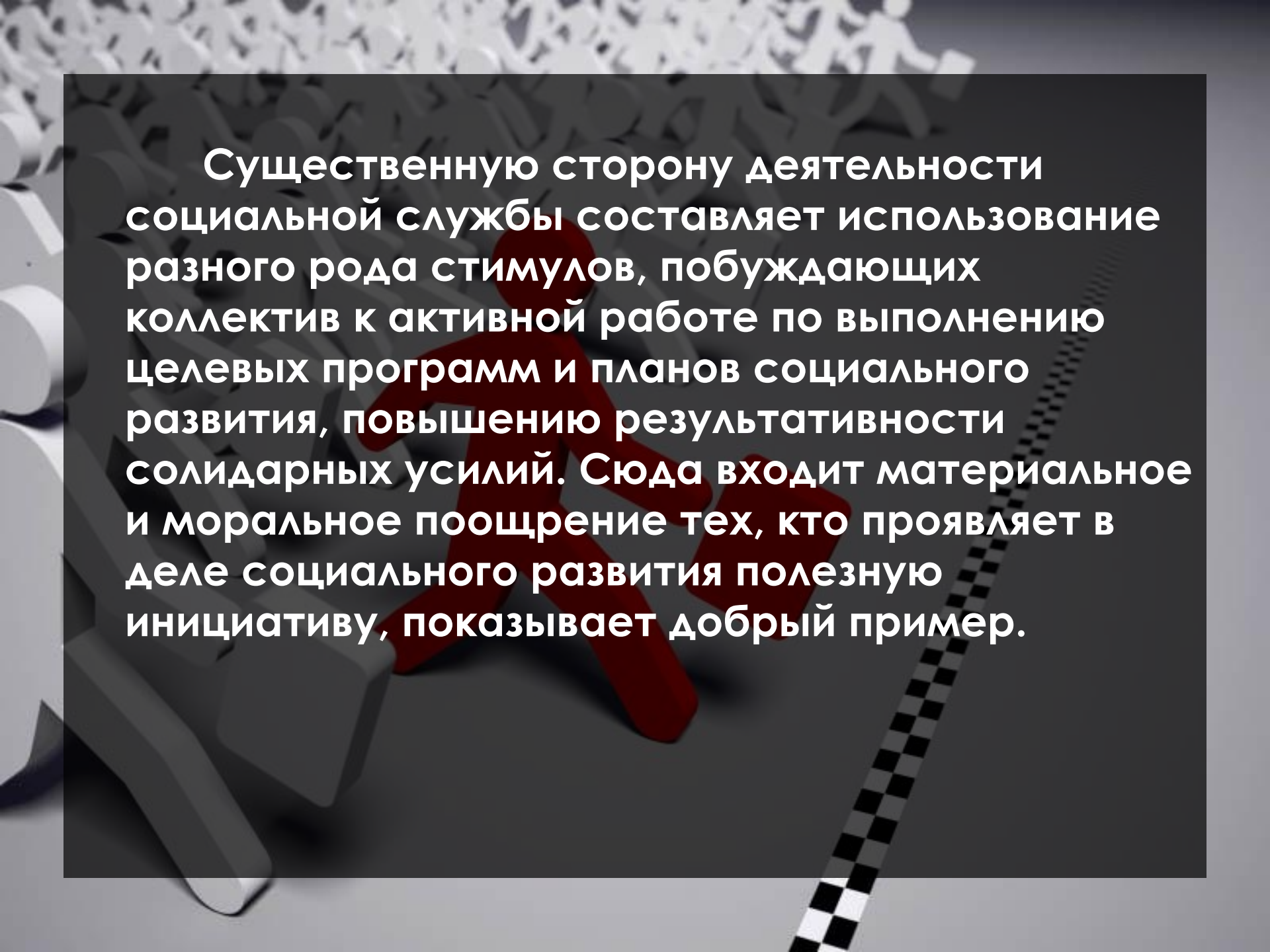


Функции социальной службы складываются из всего набора известных управленческих элементов. Они, естественно, соотносятся с социальной средой отдельно взятой организации и общей спецификой социального управления.

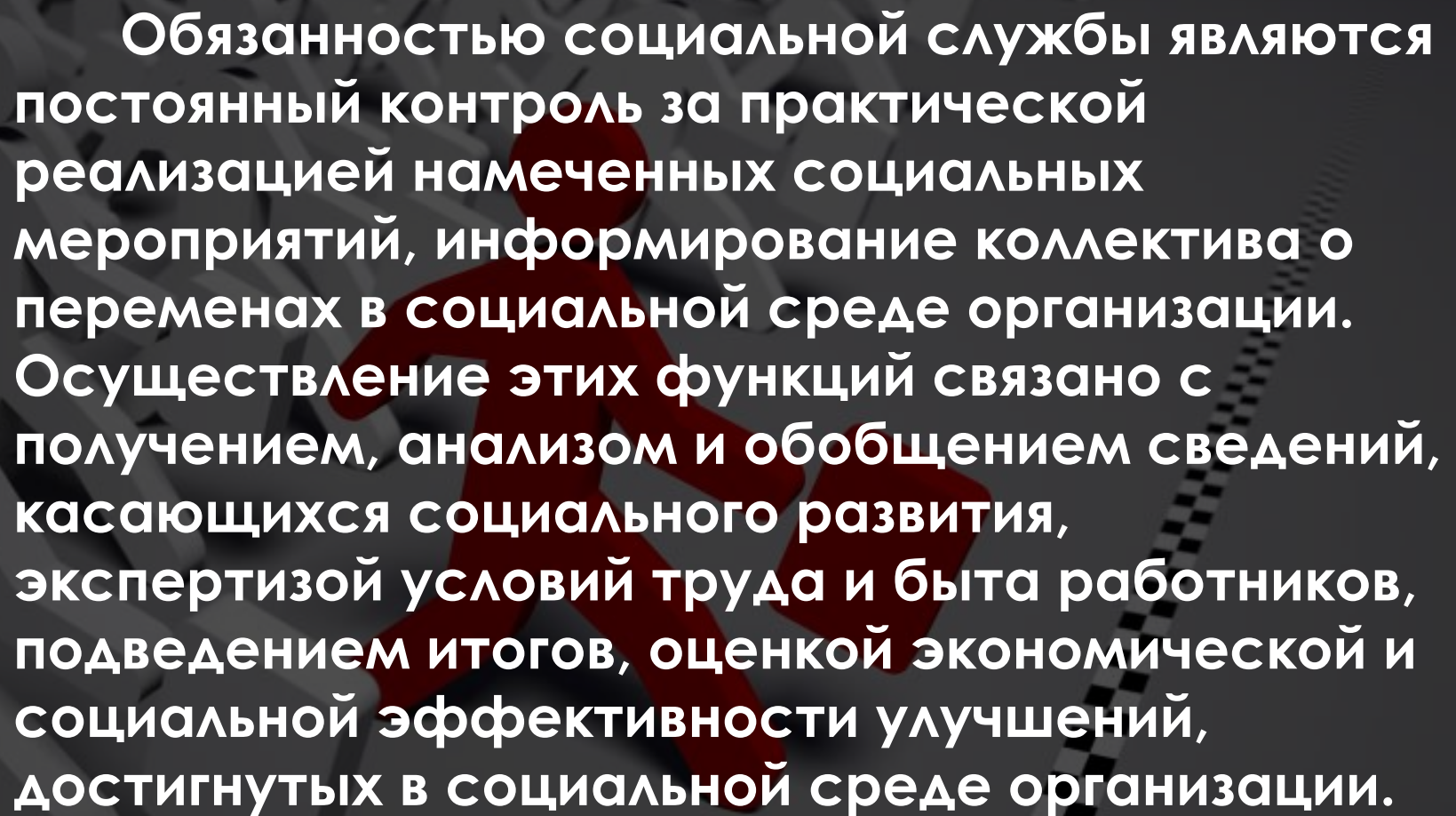
Прогнозирование и планирование — важнейший инструмент управления социальным развитием, предполагающий анализ состояния социальной среды организации, учет воздействующих на нее факторов, разработку проектов и программ, рассчитанных на перспективное использование потенциальных возможностей.



Распорядительная деятельность социальной службы всецело подчиняется полнообъемному исполнению законодательства, определяющего правовые основы социальной политики государства и гарантий в сфере социально-трудовых отношений. Столь же обязательно руководствоваться социальными нормативами, представляющими собой конкретные ориентиры в социальном развитии организации.



Существенную сторону деятельности социальной службы составляет использование разного рода стимулов, побуждающих коллектив к активной работе по выполнению целевых программ и планов социального развития, повышению результативности солидарных усилий. Сюда входит материальное и моральное поощрение тех, кто проявляет в деле социального развития полезную инициативу, показывает добрый пример.



Обязанностью социальной службы являются постоянный контроль за практической реализацией намеченных социальных мероприятий, информирование коллектива о переменах в социальной среде организации. Осуществление этих функций связано с получением, анализом и обобщением сведений, касающихся социального развития, экспертизой условий труда и быта работников, подведением итогов, оценкой экономической и социальной эффективности улучшений, достигнутых в социальной среде организации.

Спасибо за внимание

