

ПЕРМСКИЙ  
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ  
НАЦИОНАЛЬНЫЙ  
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ

Т. В. Алферова

## УПРАВЛЕНИЕ СОЦИАЛЬНЫМ РАЗВИТИЕМ ПЕРСОНАЛА

Часть 2



Пермь 2020

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
Федеральное государственное бюджетное  
образовательное учреждение высшего образования  
«ПЕРМСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ  
НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Т. В. Алферова

# УПРАВЛЕНИЕ СОЦИАЛЬНЫМ РАЗВИТИЕМ ПЕРСОНАЛА

## Часть 2

*Допущено методическим советом  
Пермского государственного национального  
исследовательского университета в качестве  
учебного пособия для студентов, обучающихся  
по направлению подготовки бакалавров  
«Управление персоналом»*



Пермь 2020

УДК 331.5:65(075.8)  
ББК 65.290-2я73  
А533

**Алферова Т. В.**

А533 Управление социальным развитием персонала [Электронный ресурс] : учебное пособие : в 2 ч. / Т. В. Алферова ; Пермский государственный национальный исследовательский университет. – Электронные данные. – Пермь, 2020. – Ч. 2. – 2,57 Мб ; – 110 с. – Режим доступа: <http://www.psu.ru/files/docs/science/books/uchebnie-posobiya/alferova-upravlenie-socialnym-razvitiem-personala-ch2.pdf>. – Заглавие с экрана.

ISBN 978-5-7944-3559-7

Пособие состоит из двух частей и предназначено для студентов экономического факультета направления подготовки 38.03.03 «Управление персоналом», изучающих дисциплину «Управление социальным развитием персонала». Вторая часть пособия позволяет ознакомиться с отечественным и зарубежным опытом управления социальным развитием персонала организации, стратегией социального развития персонала, уяснить ее место в системе управления организацией, а также рассмотреть современные методы управления социальным развитием персонала, финансовое и организационное обеспечение реализации стратегии социального развития персонала.

**УДК 331.5:65(075.8)**  
**ББК 65.290-2я73**

*Издается по решению ученого совета экономического факультета  
Пермского государственного национального исследовательского университета*

Рецензенты: ООО «Метафракс Трейдинг» (ведущий специалист по подбору и развитию персонала ООО «Метафракс Трейдинг» **Н. Ю. Лятамбур**); профессор ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы», д-р экон. наук **В. П. Черданцев**

ISBN 978-5-7944-3559-7

© Алферова Т. В., 2020  
© ПГНИУ, 2020

## СОДЕРЖАНИЕ

<b>Введение</b> .....	4
<b>Тема 5. Отечественный и зарубежный опыт управления социальным развитием персонала организации</b> .....	7
5.1. Исторические предпосылки управления социальными процессами в России.....	7
5.2. Исторические предпосылки управления социальными процессами за рубежом.....	18
5.3. Сравнительный анализ правового регулирования трудовых отношений в России и за рубежом .....	26
5.4. Современный отечественный и зарубежный опыт управления социальными процессами и социальным развитием персонала.....	38
<b>Тема 6. Стратегия социального развития персонала в системе управления организацией</b> .....	45
6.1. Понятие социальной стратегии, ее сущность и классификация.....	45
6.2. Место социальной стратегии в стратегии предприятия.....	60
6.3. Реализация социальных стратегий.....	64
<b>Тема 7. Современные методы управления социальным развитием персонала</b> .....	78
7.1. Новый подход к управлению развитием персонала.....	78
7.2. Актуальные направления социального развития персонала.....	90
<b>Тема 8. Финансовое и организационное обеспечение реализации стратегии социального развития персонала</b> .....	97
8.1. Источники финансирования социальных стратегий и проектов.....	97
8.2. Альтернативные источники привлечения финансирования.....	99
<b>Заключение</b> .....	105
<b>Глоссарий</b> .....	106
<b>Список литературы</b> .....	107

## ВВЕДЕНИЕ

Дисциплина «Управление социальным развитием персонала» представляет собой междисциплинарную область знаний, включающую широкий диапазон вопросов управления персоналом. Изучение курса основывается на знаниях, полученных студентами в процессе освоения таких дисциплин, как «Управление персоналом», «Организационная культура», «Организационное поведение», «Мотивация и стимулирование труда», «Менеджмент», «Корпоративная социальная ответственность», «Оплата труда персонала», «Основы организации труда» и др.

**Целью освоения дисциплины** «Управление социальным развитием персонала» является формирование у студентов компетенций, связанных с системным представлением о взаимосвязи экономических и социальных процессов, тенденциях современных социально-трудовых отношений, особенностях их формирования и функционирования в условиях рыночной экономики, роли социальных факторов в развитии персонала организации, организационных механизмах управления социальной сферой предприятий и зависимости социальной политики организации от влияния факторов внутренней и внешней среды.

**Задачи курса** заключаются в освоении студентами основ управления социальным развитием персонала организации, включая:

- оптимизацию структуры персонала и повышение его качества;
- расширение полномочий исполнителей и совершенствование форм контроля их деятельности;
- развитие социального партнерства и создание атмосферы доверия в организации;
- повышение социальной защиты работников, расширение их прав и функций;
- совершенствование механизмов планирования карьеры и создания условий для сохранения наиболее ценных работников;
- улучшение условий труда и развитие системы стимулирования и трудовой мотивации;
- формирование корпоративной культуры и пр.

### **Формируемые компетенции:**

**ОПК. 4** – способность находить и обрабатывать информацию, применяя разнообразные методы научных и прикладных исследований в соответствии с поставленной задачей;

**ОПК. 5** – способность к оформлению и представлению результатов научных и прикладных исследований в письменной и устной форме с использованием информационных технологий;

**ПК. 8** – владение навыками и методами сбора информации для выявления потребности и формирования заказа организации в обучении и развитии персонала, навыками сбора информации для анализа рынка образовательных, консалтинговых и иных видов услуг в области управления персоналом, а также навыками получения обратной связи и обработки результатов обучения и овладения иными формами профессионального развития персонала;

**ПК. 11** – владение навыками анализа и диагностики состояния социальной сферы организации, способность целенаправленно и эффективно реализовывать современные технологии социальной работы с персоналом, участвовать в составлении и реализации планов (программ) социального развития с учетом фактического состояния социальной сферы, экономического состояния и общих целей развития организации;

**ПК. 13** – способность использовать для решения аналитических и исследовательских задач современные технические средства и информационные технологии.

### **Требования к уровню освоения содержания курса**

В результате освоения дисциплины студент

#### ***1) должен знать:***

цели, задачи и основные этапы социального развития персонала;

принципы построения эффективных процессов управления социальным развитием персонала;

теоретические подходы к анализу взаимосвязи социального развития персонала организации с реализацией социальной политики государства;

отечественный и зарубежный опыт управления социальным развитием персонала организации;

#### ***2) должен уметь:***

проводить анализ внутренних и внешних факторов социального развития персонала;

применять актуальные методы управления социальным развитием персонала;

анализировать стратегии социального развития персонала в системе управления организацией;

применять современные подходы к анализу социально-экономической среды организации;

оценивать эффективность финансового и организационного обеспечения реализации стратегии социального развития персонала;

**3) должен владеть:**

навыками формирования стратегии социального развития персонала в системе управления организацией;

информацией о реализуемых государственных программах в сфере социального развития и их связи с программами социального развития персонала, реализуемых современными организациями;

современными методами управления социальным развитием персонала.

## ЧАСТЬ 2

### Тема 5. ОТЕЧЕСТВЕННЫЙ И ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ УПРАВЛЕНИЯ СОЦИАЛЬНЫМ РАЗВИТИЕМ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

5.1. Исторические предпосылки управления социальными процессами в России.

5.2. Исторические предпосылки управления социальными процессами за рубежом.

5.3. Сравнительный анализ правового регулирования трудовых отношений в России и за рубежом.

5.4. Современный отечественный и зарубежный опыт управления социальными процессами и социальным развитием персонала.

#### **5.1. Исторические предпосылки управления социальными процессами в России**

Знакомство с историческими особенностями формирования отечественного опыта социального управления в России позволяет глубже понять целевые установки и сложившуюся практику решения социальных проблем на уровне организаций и страны в целом.

Отечественный опыт управления социальными процессами формировался под влиянием постепенного изменения общих социально-экономических и культурно-исторических характеристик российского общества, по мере возникновения и развития промышленности и сопутствующего ему роста городского населения. Существенные черты указанных изменений были связаны с запоздалой отменой крепостного права, затянувшимися процессами трансформации патриархальных, феодально-монархических порядков и создания институтов, которые могли бы обеспечивать развитие рыночных механизмов регулирования экономической активности населения.

Институт наемного труда в России начал складываться с середины XVII в. Наемные работники второй половины XVII в. – это или оброчные крестьяне, добывающие таким образом средства для выплаты ренты, или свободные маргиналы («гулящие люди»), потерявшие связь с общиной. В это же время появились посессионные рабочие, крепостные крестьяне, приписанные к частным мануфактурам. Трудовые отношения этого периода характеризовались произволом работодателя, рабочие фактически находились на положении рабов. Условия труда были крайне тяжелыми, рабочий день не имел установленных законом границ, без ограничений использовалась рабочая сила женщин, подростков и детей.

В конце XVIII в. в России насчитывалось 2322 фабрики с общим числом 119 тыс. рабочих. В основном это были небольшие предприятия с численностью работающих до 50 чел.

Применение подневольного принудительного труда было характерной чертой российской экономики почти вплоть до отмены крепостного права. Лишь в 1840 г. посессионным рабочим было предоставлено право на волю. Несмотря на отмену крепостного права (1861 г.), спустя почти сорок лет индустриальные рабочие, по данным переписи населения 1897 г., составляли лишь немногим более 1 % населения. Основную массу рабочих составляли «сезонники», «отходники»<sup>1</sup>, сельские батраки. Большинство рабочих сохраняли свой надел в деревне и даже по паспорту числились крестьянами. Промышленные центры с крупным машинным производством, основанным на наемном труде, представляли собой лишь вкрапления в море традиционной мелкотоварной, полунатуральной и даже вовсе натуральной экономики<sup>2</sup>. Общая численность фабрично-заводских рабочих к концу XIX в. была менее 2 млн чел. (на 1886 г. – около 1 млн 800 тыс. чел.). Основную часть промышленных предприятий составляли предприятия легкой (ткацкие, швейные и обувные фабрики) и пищевой промышленности. Значительный рост был характерен для добывающих отраслей, прежде всего нефтяной. При этом сохранялся монархический строй и сословная социальная организация общества.

Нельзя сказать, что власть не замечала или не понимала социальной остроты и опасности ситуации. Понимание необходимости упорядочения трудовых отношений и «коренного изменения законоположения о фабричных рабочих» возникло сразу после реформы 1861 г. Однако соответствующий закон «О надзоре за заведениями фабричной промышленности и о взаимных отношениях фабрикантов и рабочих» был издан лишь в 1886 г. Отдельные законодательные акты, частично ограничивающие применение труда детей, подростков и женщин, были приняты несколько раньше – в 1882, 1884 гг. Закон 1882 г. запрещал работать детям до 12 лет, рабочий день детей от 12 до 15 лет не мог превышать 8 час. с обязательным перерывом после 4 час. работы. В 1885 г. были введены ограничения на использование труда женщин и подростков до 17 лет в ночное время. Подобная практика была полностью запрещена на хлопчатобумажных, полотняных и шерстяных фабриках. Но закон 1890 г. оставил решение этого вопроса на усмотрение Присутствия по фабричным делам – губернского органа надзора за соблюдением трудового

---

<sup>1</sup>Отходничество – временная, чаще всего сезонная работа крестьян в Российской империи вне места постоянного жительства, когда нужно «отходить», уходить из села или деревни. Людей, уходивших на заработки, называли «отходниками».

<sup>2</sup>Гусейнов Р. История экономики России: учеб. пособие. М.: ИВЦ «Маркетинг»: ООО «Издательство ЮКЭА», 1999. 352 с.

законодательства, учрежденного в 1887 г. согласно «Закону о продолжительности и распределении рабочего времени в заведениях фабрично-заводской промышленности». Этим же законом были введены должности фабричных инспекторов. Закон был некоторым шагом вперед в расширении социальных прав и гарантий рабочих. В частности, фабрикант был обязан заключать письменный договор с рабочим в форме расчетной книжки, в которой указывались: срок найма, размер заработной платы, размер платы за занятую рабочим квартиру, записывались заработки, взыскания. Запрещалось снижать заработную плату, сокращать число рабочих дней в году, расплачиваться с рабочими «натурой» – продуктами, товарами и другими заменителями денег, изменять правила срочной работы до окончания срока договора, а для рабочих, нанятых на неопределенный срок, – без предупреждения менее чем за две недели до введения изменений. Самым существенным было ограничение продолжительности рабочего дня взрослых рабочих 11,5 час. в дневное время и 10 час. – в ночное. Данный перечень правил сам по себе говорит о многом. Для изменения сложившихся порядков в 1899 г. было учрежден высший орган государственного контроля положения рабочих, занятых в промышленности, – Главное по фабричным и горнозаводским делам присутствие.

Оказание медицинской помощи и соблюдение санитарно-гигиенических норм на предприятиях регулировались двумя нормативными актами: 1) Положением комитета министров от 26 августа 1866 г. и 2) статьей 107 Устава промышленности.

Согласно первому документу заводы и фабрики должны были устраивать «больничные помещения» из расчета 1 кровать на 100 чел.

Согласно второму – запрещалось с рабочих взимать плату за врачебную помощь, понимая под последней не только фармацевтическое лечение, но и диетическую и гигиеническую обстановку больного. В действительности эти требования не соблюдались в большинстве случаев. Так, например, в Московской губернии в 1880-х гг. из 150 тыс. рабочих медицинской помощью пользовались лишь 67 тыс. Практически отсутствовала статистика заболеваний и несчастных случаев на производстве, число которых, если судить по отдельным монографическим исследованиям, было достаточно велико. К примеру, на московских фабриках на 1000 чел. ставильщиков<sup>3</sup> приходилось от 277 до 303 увечий в год. Очень высока была смертность «населения горных заводов» Урала. По данным Н.В. Никольского<sup>4</sup>, горнозаводское население

---

<sup>3</sup>Ставильщик – рабочий, выполняющий установку шпуль, бобин с нитью, катушек в ткацкие станки и сетевязальные машины.

<sup>4</sup>Никольский Николай Васильевич – историк, этнограф, фольклорист, лексикограф, доктор исторических наук, первый чувашский профессор.

болело в 4 раза больше, чем не рабочее. Вследствие высокой смертности рабочих средняя продолжительность жизни на одном из обследованных заводов составляла 16,9 года. Все это объяснялось «неудовлетворительной санитарной обстановкой профессионального труда». По данным В.В. Святловского<sup>5</sup>, на 1000 рабочих в Привислянском крае<sup>6</sup> на сахарных заводах «страдал» от травм 1 чел. из 14, на паровых шерстомойках – 1 из 5. Энциклопедический словарь 1898 г., комментируя эти данные, приводил статистику знаменитого военного хирурга Н.И. Пирогова<sup>7</sup>, подсчитавшего потери убитыми и ранеными в самых кровопролитных сражениях. Они составляли не более 60–130 чел. на 1000, т.е. от 6 до 13 %.

Причины тяжелого положения рабочих были не только в алчности фабрикантов и заводчиков, бюрократизме и волоките царских чиновников, но и в отсутствии у рабочих правовых возможностей отстаивать свои социальные интересы. Любые попытки организации профсоюзного движения преследовались властью и владельцами предприятий. Поэтому первые профсоюзы в России начали создаваться лишь в 1905–1907 гг., в период первой русской революции. Это происходило явочным порядком вопреки запрету царского правительства. Но и тогда профсоюзы были крайне малочисленны: к началу 1907 г. их насчитывалось 652 с общим количеством членов 245 тыс. чел., что составляло 3,5 % всего числа рабочих, занятых на производстве. В результате преследований правительством П.А. Столыпина<sup>8</sup> большинство профсоюзов было распущено и число их членов уменьшилось к 1909 г. до 13 тыс. Кроме того, профсоюзы как массовая организация рабочих были объектом острого политического соперничества за влияние на них со стороны левых партий. Специфика России здесь состояла в том, что профсоюзы начали создаваться практически одновременно с образованием политических партий. Зависимость профсоюзов от власти – еще одна традиция, негативно сказавшаяся на социальном положении рабочих в последующей исторической перспективе.

В силу действия отмеченных факторов рабочее движение в России с самого начала оказалось чрезмерно политизированным, что не могло не

---

<sup>5</sup>Святловский Владимир Владимирович – русский экономист, историк, идеолог профсоюзного движения, один из организаторов первых российских профсоюзов.

<sup>6</sup> Привислянский край – так называют группу из 10 крайних западных губерний Европейской России — Варшавской, Калишской, Келецкой, Ломжинской, Люблинской, Петроковской, Плоцкой, Радомской, Сувальской и Седлецкой.

<sup>7</sup>Пирогов Николай Иванович – русский хирург и учёный-анатом, естествоиспытатель и педагог, профессор, создатель первого атласа топографической анатомии, основоположник русской военно-полевой хирургии, основатель русской школы анестезии.

<sup>8</sup>Столыпин Пётр Аркадьевич – государственный деятель Российской империи, статс-секретарь Его Императорского Величества (1908), действительный статский советник (1904), гофмейстер (1906). Гродненский (1902—1903) и саратовский (1903—1906) губернатор, министр внутренних дел и председатель Совета министров (1906—1911), член Государственного совета (1907—1911).

повлиять отрицательно на поиск конструктивных путей решения наболевших вопросов охраны труда, низкого уровня социальных гарантий и защиты на заводах и фабриках. Попытки улучшения условий труда и быта рабочих, делавшиеся отдельными предпринимателями, и различные благотворительные мероприятия не могли существенно улучшить в целом тяжелого социального положения основной массы рабочих. Их положение еще более ухудшилось вследствие начавшейся Первой мировой войны (1914 г.) и спровоцированных ею последующих исторических катастроф: Февральской революции и октябрьского переворота 1917 г., совершенного большевиками при поддержке других леворадикальных партий. Еще серьезнее были последствия Гражданской войны 1918–1921 гг. После нее система управления экономикой пришла в полное расстройство, народное хозяйство было почти полностью разрушено. Все пришлось восстанавливать практически с нуля. Но, главное – за счет невероятных лишений почти всего населения, и в первую очередь, занятого физическим трудом. При этом властью ставилась задача не только восстановить разрушенную экономику, но и ускорить ее модернизацию с целью резкого повышения производительности труда и достижения уровня промышленно развитых стран Запада.

С первых лет советской власти была установлена система централизованного административного управления экономикой и распределения социальных благ.

В годы Гражданской войны (1918–1921 гг.) социальное управление опиралось на принципы «военного коммунизма», включавшие всеобщую трудовую повинность, запрет частной торговли, насильственное изъятие продуктов сельского хозяйства у крестьян, жестко нормированное распределение продовольствия и товаров потребления. Основным и практически единственным субъектом социальной политики стало государство. Оно полностью взяло на себя ответственность за уровень благосостояния, здоровья, образования, предоставления благ духовной и физической культуры всем гражданам. В этом смысле советское государство можно было бы считать социальным, но по существу оно таковым не являлось никогда, даже в годы заметного роста экономики, поскольку финансирование социальной сферы всегда осуществлялось по остаточному принципу. Остаток же был не настолько велик, чтобы обеспечить потребности занятой на промышленных предприятиях рабочей силы в объеме, соответствующем стандартам потребления промышленно развитых стран.

Как известно из истории, экономическая и социальная политика «военного коммунизма» быстро показала свою несостоятельность. Поэтому весной 1921 г. было принято решение о переходе к новой экономической

политике – нэпу, заключавшейся в реабилитации частной собственности и рыночных механизмов регулирования производства. Эти решения не означали снижения уровня государственного контроля хозяйственной деятельности, но рыночные силы часто оказывались сильнее. Чтобы не упустить рычагов управления экономикой, советская власть одновременно с введением нэпа приступила к созданию системы государственного планирования (Госплана). Разумное сочетание рыночных механизмов и централизованного планирования позволило уже в 1927 г. преодолеть довоенный уровень потребления пищевых продуктов и практически восстановить экономику.

В 1928 г. был взят курс на ускоренную индустриализацию, осуществляемую за счет деревни. Она стала главным источником накоплений и поставщиком рабочей силы для промышленности, которая росла необычайно высокими темпами. Только за первую пятилетку (1928/29–1932/33 гг.) было введено в строй 1500 новых промышленных предприятий. Объем продукции вырос в 3 раза. Удельный вес промышленной продукции в ВВП составил 71 %. Страна создала собственное машиностроение и стала независимой в технико-экономическом отношении.

Результаты второй пятилетки были не менее впечатляющими: было построено еще 4500 новых промышленных предприятий, увеличен в 2 раза выпуск промышленной продукции, удельный вес промышленности в ВВП составил 77 %. К сожалению, эти успехи были оплачены слишком дорогой ценой. В первом же году пятилетки была введена карточная система распределения хлеба, просуществовавшая до января 1935 г. В 1931–1933 гг. разразился очередной голод, в результате которого население сократилось на 7,7 млн чел. Детская смертность в 1935–1939 гг. превысила 20 %. Сдерживать недовольство населения могла только угроза массовых репрессий, пик которых пришелся на вторую половину 30-х гг. В декабре 1939 г. было принято постановление Правительства «О мероприятиях по улучшению трудовой дисциплины», предусматривающее увольнение с передачей дела в суд за 20 мин. опоздания на работу. Были запрещены увольнения и переходы с одного места работы на другое по инициативе самих работников (здесь уместно вспомнить институт приписных работников, введенный в XVIII в.).

Тем не менее высокие темпы индустриализации способствовали росту ВВП и национального дохода. Этот прогрессивный процесс был прерван Великой Отечественной войной 1941–1945 гг. Однако высокий научно-технический и промышленный потенциал, созданный в годы предвоенных пятилеток, и значительно выросшие за годы войны производственные мощности оборонного комплекса позволили после ее окончания не только быстро восстановить разрушенные войной хозяйственные объекты, но и

значительно увеличить их число и производственную мощность. Это дало возможность постоянно увеличивать объем средств, направляемых на удовлетворение социальных потребностей трудящихся в жилье, образовании, детских учреждениях, медицинском обслуживании, лечении, в отдыхе, занятиях спортом, повышении культурного уровня. Так, например, расходы на социально-культурные мероприятия (просвещение, здравоохранение, социальное страхование и социальное обеспечение) всего за десять лет – с 1946 по 1955 г. – увеличились более чем в 8 раз. Проводилась политика повышения реальной заработной платы, роста душевого потребления более ценных продуктов питания и товаров широкого потребления.

В середине 50-х гг. произошли важные изменения в государственной социальной политике, касающиеся механизма распределения средств на социальные нужды. Новым руководством во главе с Н.С. Хрущевым<sup>9</sup> было принято принципиально важное решение о существенном перераспределении национального дохода в пользу отраслей социальной сферы. Было принято еще одно, не менее важное, решение – о предоставлении предприятиям права создавать за счет полученной ими прибыли собственный фонд для улучшения культурно-бытовых условий работников и совершенствования производства. Эта мера была объективно обусловлена резким увеличением числа хозяйствующих субъектов и масштабов общественного производства, что заметно уменьшало возможности и эффективность централизованного директивного управления всеми аспектами деятельности, включая развитие социальной сферы.

По мере дальнейшего роста экономики и благосостояния населения росло число крупных предприятий, располагавших развитой социальной инфраструктурой (собственным жилищным фондом, детскими и медицинскими учреждениями, спортивными сооружениями, объектами культурного назначения и отдыха), возрастала их роль как самостоятельных субъектов социального управления. В связи с этим в начале 60-х гг. возникла, получила одобрение руководства страны и начала в больших масштабах осуществляться идея планирования социального развития предприятий. Реализации этой идеи существенно способствовала экономическая реформа 1963 г., благодаря которой значительно расширились собственные фонды предприятий, которые они могли направлять на решение собственных социальных задач. Первый план социального развития предприятия был разработан и реализован на Ленинградском машиностроительном объединении «Светлана» в середине 60-х.

---

<sup>9</sup> Хрущёв Никита Сергеевич – советский государственный деятель. Первый секретарь ЦК КПСС с 1953 по 1964 г., Председатель Совета министров СССР с 1958 по 1964 г.

Развитие науки и культуры, рост материального и культурного уровня жизни народа в 60–70-е гг. XX в. обусловили значительное расширение спектра жизненных потребностей работников, привели к качественным изменениям в структуре ценностей и мотивов поведения. В эти годы начала бурно развиваться промышленная социология, исследовавшая вопросы отношения к труду, текучести кадров, системе трудовых ценностей, мотивации и другие социальные факторы в деятельности организации. Первые социологи, занимавшиеся областью развития человеческих отношений на конкретном предприятии и имевшие официальный статус, появились на ПО «Электрон» (Львов), «Красный пролетарий» (Москва), ЛОМО «Светлана».

Показателен опыт решения социально-трудовых проблем в ОАО «Заволжский моторный завод» (ЗМЗ). По мнению А.П. Егоршина<sup>10</sup>, система работы с персоналом ЗМЗ может служить образцом передового опыта. Это самое крупное предприятие в городе Заволжье, формирующее в значительной степени всю инфраструктуру города и обеспечивающее занятость населения. По сути, ЗМЗ является монополистом. Социально-трудовые проблемы руководство предприятия решает не за счет своих сотрудников. Основой рациональных решений служит сформированная на ЗМЗ философия, включающая следующие элементы:

- установление приоритета в подборе и продвижении кадров жителям города Заволжье;
- акцентирование внимания на семейные династии при расстановке персонала;
- формирование высокой трудовой и исполнительской дисциплины;
- непрерывное повышение квалификации и рост профессионального мастерства работников;
- формирование требований к таким деловым и нравственным качествам работников завода, как дисциплинированность, организованность, исполнительность, хозяйственность, трудолюбие, доброжелательность, преданность, честность и скромность, отраженным в нормативных документах и реализуемым на практике;
- поддержание работоспособности и здорового образа жизни за счет ежегодного профилактического медицинского обслуживания, наличие собственной спортивной инфраструктуры;
- обеспечение материального благосостояния работника на основе гибкой политики в оплате труда;

---

<sup>10</sup> Егоршин А.П. Основы менеджмента: учебник. 3-е изд., доп. и перераб. М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. 350 с.

- предоставление социальных благ: материальная помощь к отпуску, компенсация расходов на питание, бесплатное пользование спортивно-оздоровительными учреждениями, оплата детских учреждений, подарки к дням рождения и юбилеям и проч.;

- поддержание культурных и производственных традиций завода.

С 1963 г. социальное планирование на предприятии становится официальным социальным институтом. Разработка и реализация планов социального развития превращается в одну из обязательных функций управления предприятием<sup>11</sup>.

В это время была рекомендована типовая методика составления подобных планов на пятилетку с 1976 по 1980 г. Предлагалось наметить проведение мероприятий по следующим разделам:

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

Опыт управления социальными процессами на уровне отдельных хозяйственных объектов, полученный этим и другими предприятиями в те годы, оказался положительным, привлек внимание широкого круга не только руководителей предприятий и кадровых служб. Он стимулировал возникновение и развитие т.н. заводской социологии, социологии труда, способствовал возрождению социологии в целом, поскольку доказал возможность и необходимость планирования и научного управления социальными процессами в рамках не только производственных объектов, но и административно-территориальных образований – городов, районов, областей и т.д. Это, в свою очередь, требовало существенного расширения тематики социологических исследований и развития соответствующего методологического оснащения.

Можно сказать, что начиная с этого времени социальное планирование на предприятиях становится массовым, приобретает черты социального движения. Но самое главное – социальное планирование становится официальным социальным институтом. Разработка и реализация планов социального развития превращается из занятия отдельных энтузиастов в одну из обязательных функций управления предприятием. На предприятиях создаются функциональные подразделения или должностные единицы, ответственные за

---

<sup>11</sup>Ворожейкин И.Е. Управление социальным развитием организации: учебник. М.: ИНФРА-М, 2001. 171 с.

социальное планирование. В течение последующих лет широко распространившаяся практика управления социальными процессами на предприятиях позволила создать необходимые теоретические, методические и организационные основы управления социальным развитием организаций.

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.

Законоположения, как и рекомендации, были рассчитаны на то, что мероприятия, намеченные в планах социального развития, должны обеспечиваться ресурсами материальными, финансовыми, трудовыми. В реальности же при выделении средств на социальные нужды чаще срабатывал так называемый остаточный принцип. Планы срывались, поскольку состояние дел в отраслях и на предприятиях не улучшалось, а из года в год ухудшалось.

К моменту начала «перестройки» (1985 г.) значительно расширился круг задач социального характера, решаемых предприятиями самостоятельно. Во многом это было связано с модернизацией, механизацией и автоматизацией производства, внедрением передовых технологий, появлением и развитием отраслей высоких технологий (радиоэлектронной, атомной, аэрокосмической, судостроительной и др.), опирающихся на самые современные достижения научно-технической мысли. Значительно повысился уровень технической вооруженности труда, ее насыщенность элементами творчества и в других отраслях. Существенно возрос культурно-технический уровень рабочего персонала, увеличилась доля специалистов с высшим и средним специальным образованием.

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

В годы перестройки получает развитие идея о необходимости расширения прав и участия рядовых работников в управлении предприятием. Следует отметить, что ранее эта идея реализовывалась через институт коллективного договора, заключаемого на систематической основе между администрацией и трудовым коллективом. Текст коллективного договора включал взаимные обязательства сторон, соответствующие их функциям на

предприятию. Сюда входили обязательства, касающиеся норм трудового поведения и трудовых отношений, административного контроля, оплаты и условий труда, социальных благ и гарантий, предоставляемых работникам. Официальной стороной, представляющей интересы работников, выступала профсоюзная организация. Однако эта практика мало влияла на общие результаты работы предприятий и экономики в целом.

Общие результаты функционирования экономики, темпы ее роста и повышения качества жизни не позволяли обеспечить стандарты потребления, которых достигли к тому времени развитые страны Запада. В первую очередь это касалось продовольствия, ассортимента и качества товаров длительного пользования. Дефицит и очереди в магазинах стали неотъемлемой частью быта работников предприятий. Выйти из этой ситуации предполагалось с помощью новой социальной политики, опиравшейся на концепцию «человеческого фактора».

Суть данной концепции заключалась в ускорении социально-экономического развития страны за счет более рационального использования человеческого фактора. Это означало значительное повышение роли работников в непосредственном принятии решений и управлении предприятием в целом, а не только его социальной сферой. В результате должно было последовать значительное усиление трудовой мотивации, рост инициативы и заинтересованного, творческого отношения не только к своим непосредственным производственным обязанностям, но и к положению дел в первичной трудовой группе, бригаде, отделе, смене, цехе, в целом на предприятии.

Попытки нового руководства страны во главе с М.С. Горбачевым<sup>12</sup> воплотить концепцию человеческого фактора в практику управления не удалось. Они не могли дать положительного результата, поскольку не изменились общие принципы административно-командного управления экономикой и государственного устройства, сложившиеся в годы индустриализации и коллективизации, опиравшиеся на господство партийной бюрократии. Эти принципы не только исключали частную собственность и свободу предпринимательства, методы рыночного регулирования, но и в целом препятствовали развитию общества, подавляя любую личную инициативу в сфере экономики и управления, если она противоречила «линии партии».

Происшедшие в начале 90-х гг. радикальные перемены в политической и социально-экономической жизни общества были обусловлены отсутствием у

---

<sup>12</sup>Горбачёв Михаил Сергеевич – советский и российский государственный, политический и общественный деятель. Последний Генеральный секретарь ЦК КПСС (1985—1991). Последний Председатель Президиума Верховного Совета СССР (1988—1989), затем первый председатель Верховного Совета СССР (1989—1990). Первый и единственный президент СССР (1990—1991).

советской системы потенциала социального развития, с одной стороны, и фактическим отсутствием субъекта управления, представляющего общественный интерес, – с другой. Процессы усиления социальной дезорганизации, начавшиеся в экономике с накопления огромного внешнего долга и утраты валютных резервов, а в политике – с ликвидации союзного договора, продолжились в разрывах производственных связей, небывалом спаде производства, криминальной приватизации. Новое государство было чрезвычайно слабо, поскольку люди, пришедшие во власть, заботились в первую очередь о своих корыстных интересах. Участие в управлении государством стало прямо или косвенно инструментом личного обогащения за счет присвоения огромной государственной собственности, созданной предыдущими поколениями ценой невероятных жертв и лишений, утраты здоровья и жизни многими миллионами людей.

В течение десятилетия 90-х социальная политика новой власти заключалась во все возрастающем уходе государства из социальной сферы. Согласно либеральным рецептам предприятиям было рекомендовано, как можно быстрее избавляться от объектов социальной инфраструктуры, продав их или передав на баланс муниципалитетам. И это несмотря на то, что муниципалитеты повсеместно не имели средств для их эксплуатации. Следование этим рецептам привело к выходу из строя и обветшанию объектов социальной инфраструктуры: коммунальных отопительных и энергетических систем, жилищного фонда, канализации и водопровода, объектов здравоохранения, массовой ликвидации дошкольных детских учреждений, разрушению спортивных и культурных объектов. Общий социальный итог этих новаций: ухудшение качества жизни основной массы населения, проявившееся в росте заболеваемости, преступности, социального сиротства, беспризорности, алкоголизма, наркомании, смертности, снижении рождаемости и, в итоге, неуклонном сокращении численности населения страны (примерно на 800 тыс. чел. в год).

## **5.2. Исторические предпосылки управления социальными процессами за рубежом**

Самой ранней программой, отразившей концепцию «государства всеобщего благоденствия», была система национального социального обеспечения, введенная Бисмарком<sup>13</sup> в Германии в 1880-е гг. Позднее эта система была заимствована Ллойдом Джорджем<sup>14</sup> для Британии (1911 г).

---

<sup>13</sup>Отто Эдуард Леопольд фон Биисмарк-Шёнхаузен, Герцог цу Лауэнбург – первый канцлер Германской империи.

<sup>14</sup>Дэвид Ллойд Джордж– британский политический деятель, последний премьер-министр Великобритании от Либеральной партии (1916–1922).

Большое число социальных законов, направленных на реализацию принципов государства всеобщего благоденствия, было принято в первой трети XX в. в Австрии, Австралии, Дании, Канаде, Италии, Новой Зеландии, Норвегии, США, Франции и Швеции. Эти законы регламентируют работу по социальному и медицинскому страхованию, страхованию от несчастных случаев, пенсионному обеспечению, установлению пособий по безработице, оказанию помощи семьям. В результате их практического применения в разных странах сформировались собственные национальные модели социального государства, отражающие их культурно-исторические особенности.

Законодательные основы регулирования социально-трудовых отношений в США были созданы в течение десятилетия 1935–1945 гг., после глубочайшего мирового экономического кризиса 29–33-х гг. В последующие десятилетия социальная политика американского государства в трудовой сфере прочно вошла в число общенациональных приоритетов. Этому способствовали результаты научных исследований, доказавших, что среди трех классических факторов роста производства – «земли», «труда», «капитала» – решающее значение в индустриальном обществе имеет фактор «труда». Дальнейший опыт позволил как ученым, так и практикам социального управления не только убедиться в правильности такого вывода, но и в том, что значение фактора труда, включающего целый ряд ценных качеств работников, неуклонно возрастает.

В 60-е гг. в словаре западного менеджмента в связи с необходимостью комплексной оценки общих условий жизни и их влияния на социальное самочувствие людей появился новый термин – *качество жизни*. Применительно к жизни хозяйственных организаций в США примерно в то же время получил распространение аналогичный термин – *качество трудовой жизни*, или *качество работы* (*quality of jobs*). Данный термин означал особый подход к проектированию организаций как особых социотехнических систем, предполагающий учет благосостояния работников, их участие в принятии решений и соответственно функциональной эффективности. В дальнейшем в различных организациях разных стран были разработаны и стали осуществляться программы повышения качества трудовой жизни, предусматривающие мероприятия по улучшению охраны труда, повышению удовлетворенности трудом наряду с другими средствами и методами улучшения работы. Сюда входили также: перепроектирование рабочих мест, создание автономных рабочих групп (команд), комитетов трудового управления. Начиная с 1969 г. Департамент труда США организовал и регулярно (с периодичностью раз в четыре года) проводит совместно с исследовательским центром Мичиганского университета обследование

«качества работы», используя целую систему показателей. Данные исследования ставят своей целью выявление уровня удовлетворенности работников различными аспектами труда и определение на этой основе приоритетных направлений в государственной и промышленной социальной политике. В настоящее время она охватывает широкий комплекс мер по развитию человеческих ресурсов, включающих расширение доступности образовательных, информационных, финансовых, медицинских и иных услуг. О результатах такой социальной политики позволяют судить следующие данные. Минимальная ставка почасовой оплаты труда (25 центов), установленная законом о справедливых трудовых отношениях в 1938 г., выросла к 1997 г. (когда она устанавливалась в последний раз) до 5,15 долл. При этом она превышала черту бедности (8,5 тыс. долл. в 2000 г.) почти на 10 %. Совокупные государственные инвестиции в человеческие ресурсы уже более четверти века превышают половину всех государственных расходов (в 2000 г. – 68 %).

Необходимо отметить, что на рассмотренном историческом отрезке как в трудовых отношениях, так и экономике США в целом существовало достаточно проблем. В частности, с конца 60-х и до конца 80-х гг. наблюдалось снижение конкурентоспособности и общей эффективности экономики, уменьшение уровня реальных доходов американцев и, как следствие, их удовлетворенности трудом. Среди причин, приведших к столь незавидной ситуации, 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 корпорации «Дженерал моторс» о своей неудовлетворенности заявили 76 % рабочих и 57 % служащих<sup>15</sup>. Эти неблагоприятные тенденции удалось преодолеть благодаря наличию системы общественного контроля принятия решений в области социальной политики. Важными элементами этой системы являются соответствующие комиссии конгресса США, конкурс социальных программ основных политических партий, имеющий место в периоды избирательных кампаний, а также реальная деятельность профсоюзов и другие институты гражданского общества. В середине 80-х известный бизнесмен и политический деятель Росс Перо, став членом совета директоров компании «Дженерал Моторс», заявил, что если руководство компании хочет победить японских конкурентов, то оно должно переключить внимание с основных фондов на

---

<sup>15</sup> Захаров Н.Л. Управление социальным развитием организации: учебник / Н. Л. Захаров, А. Л. Кузнецов. М.: ИНФРА-М, 2006. 263 с.

людей и сломать стену между рабочими и менеджментом. Речь шла о преодолении *социальной дистанции*, символами которой являются внешние атрибуты социального статуса: разные системы оплаты и стимулирования труда, столовые, разные лифты, разные парковки автомобилей и т.п. Наличие символов социальной дистанции отрицательно сказывается на мотивации труда работников, занимающих нижние ступени в иерархии занятых в компании.

Большее влияние на преодоление существующих проблем оказало внедрение концепции качества трудовой жизни (КТЖ), суть которой заключалась в прямой связи между уровнем производительности труда и степенью удовлетворения важных личных потребностей человека посредством его работы на данном предприятии.

Смысл КТЖ – совершенствование трудовой мотивации, обеспечение разнообразия и обогащение содержания труда, более полное использование интеллектуального, творческого и нравственного потенциала работников<sup>16</sup>.

В системе мероприятий, определяющих КТЖ, обычно выделяют несколько основных, в частности:

- предоставление работнику реальных возможностей использовать и развить свои способности, удовлетворять потребность в самореализации и самовыражении;
- поддержание у работника уверенности в благоприятной для него трудовой деятельности, перспективе профессионального роста и служебного продвижения;
- вознаграждение за работу, при котором размер оплаты труда соответствует принятым в стране стандартам достатка, дифференцированная оплата с учетом сложности и значимости различных видов работы;
- обязательное обеспечение безопасных и здоровых условий труда;
- создание морально-психологической атмосферы, благоприятной для установления нормальных межличностных отношений среди персонала, на основе взаимопонимания и доверия, расширения производственной демократии и социального партнерства;
- возвышение труда с тем, чтобы работа оказывала благотворное влияние на все стороны жизни человека, чтобы рационально распределялось время между трудом и досугом;
- подчеркивание социальной значимости работы, того, что фирма, в которой человек трудится, занята полезным и нужным для общества делом и выполняет его наилучшим образом;
- защита законных прав работников предприятия, в том числе защита от произвола администрации и вмешательства в частную жизнь<sup>17</sup>.

---

<sup>16</sup>Захаров Н.Л. Указ. соч. С. 120.

Япония позже Западной Европы и США вступила на путь развития капитализма, надолго сохранив в стране феодальные пережитки. Воинственность, проявляемая самураями, представителями дворянского сословия, сказывалась на усиленной милитаризации экономики и всей жизни страны. Культурное своеобразие страны также обусловлено длительной изоляцией от остального мира.

Во Второй мировой войне милитаристская Япония выступила на стороне фашистской Германии и вслед за ней в 1945 г. потерпела сокрушительное поражение. Японские острова к тому же послужили полигоном для взрыва двух американских атомных бомб в городах Хиросима и Нагасаки.

После 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.

Не следует сбрасывать со счетов и тот факт, что в послевоенном развитии японской экономики и социальных отношений в Японии большая роль принадлежала государству. С 50-х гг. оно практиковало прогнозное планирование. Правительство обеспечивало разработку экономической стратегии и определение перспектив социальной сферы, его политика направлялась на достижение долговременных целей. Стремительный экономический рост Японии в последней четверти XX столетия, обеспечивший ее выход в число ведущих промышленных держав мира, обусловлен главным образом уникальными чертами социальной организации и культуры данной страны.

В отличие от США и других стран с их культом индивидуализма и личной свободы, в Японии склонны считать, что общее благо выше личных интересов. Их готовность к коллективному труду явилась одной из базовых причин послевоенного рывка, сотворения «японского чуда». Приверженность ценностям большой патриархальной семьи, среди которых одно из первых мест занимают принципы иерархии и почитания старших, святость семейных уз и традиций, нашли отражение в системе пожизненного найма и равной важности профессионального мастерства и лояльности фирме как критериев регулярного должностного продвижения персонала.

Жизненные ценности большинства японцев также восходят к этическим нормам конфуцианства, древнего учения, которому свойственно повышенное

---

<sup>17</sup>Ворожейкин И.Е. Управление социальным развитием организации: учебник / Рос. экон. акад. им. Г. В. Плеханова; Гос. ун-т управления. М.: ИНФРА-М, 2001. 171 с.

внимание как к врожденным, так и приобретенным нравственным качествам человека, развитию его способностей к знаниям и действию, проявлениям подлинной гуманности. По Конфуцию, в человечности выражаются мудрость, чистота помыслов и честность по отношению к другим людям; предпочтение трудности перед легким успехом, бережливость перед расточительством и справедливость перед жадностью; великодушие, правдивость и беспристрастность в суждениях, неприятие безделья и тщеславия. Стержнем японского характера издавна были верность общему делу и чувство долга перед коллективом.

Положение дел в социальной сфере в большинстве стран Западной Европы схоже с американским, но имеются и существенные отличия. Здесь более ощутимы потрясения, происходящие в современном мире, острее выражается потребность в общем рынке и экономической интеграции государств, традиционно сильны рабочее движение, профсоюзы, позиции политических партий социал-демократической ориентации.

Практика стран Западной Европы доказывает, что рыночная экономика, если она по-настоящему эффективна, не может не быть социально ориентированной. Рынок и рыночные отношения должны служить лишь средством удовлетворения потребностей людей. Так, в Германии после Второй мировой войны был взят твердый курс на социальную ориентацию рынка, на органичное включение в рыночный механизм системы социальной защиты населения. Во многом благодаря этому свершилось «немецкое чудо», достигнуты заметные успехи в развитии экономики и социальной сферы, сравнительно быстрое повышение уровня жизни в разоренной войной стране. По сей день в Германии регулирующая роль государства по обузданию рыночной стихии заключается в первую очередь в том, чтобы уберечь «магический четырехугольник»: устойчивые цены, высокий уровень занятости, сбалансированный внешнеторговый оборот, экономический рост, соразмерный с возможностями страны<sup>18</sup>.

В ряде стран (Австрия, Германия, Франция, Швеция и др.) после Второй мировой войны сложилась система хозяйствования, которую именуют социальной рыночной экономикой<sup>19</sup>.

Ее характерные черты:

- свободно функционирующий рынок;
- активная регулирующая роль государства;

---

<sup>18</sup>Ворожейкин И.Е. Указ. соч. С. 89.

<sup>19</sup>Кошарная Г.Б. Управление социальным развитием организации / Г. Б. Кошарная, Г.Н. Тугускина. URL: <http://lib.convdocs.org/docs/index-54371.html>

- высокая степень социальной защиты населения, неотъемлемой частью которой является система социального обеспечения и социальной поддержки.

Эти модели нашли отражение в практике *социального партнерства*. В целом социальный опыт западных стран доказывает важность совершенствования правовых основ и механизма формирования и реализации государственной политики в социально-трудовой сфере. Одним из главных инструментов, с помощью которых наемным работникам удается успешно отстаивать свои социальные права, является институт социального партнерства.

Основная функция, выполняемая данным институтом, заключается в организации конструктивного взаимодействия между главными субъектами трудовых отношений в промышленно развитых обществах – работодателями и наемными работниками – с целью избежать перерастания конфликтных ситуаций, достаточно часто возникающих в отношениях между ними, в конфликт, открытое столкновение, чреватое большими социально-политическими потрясениями и катастрофами.

*Институт социального партнерства* представляет собой упорядоченную, официально (законодательно) оформленную систему отношений между работниками и работодателями при посредничестве органов власти. Он охватывает указанные отношения на всех уровнях, от организации до регионов и национальной экономики в целом.

Функционирование данного института обеспечивается специально создаваемыми органами – *трехсторонними комиссиями*, состав которых формируется из представителей трех названных субъектов. Трехсторонние комиссии периодически (не реже одного раза в год) заключают соглашение, в котором содержатся конкретные взаимные обязательства сторон на соответствующий период времени, и обеспечивают контроль их выполнения.

Национальные модели социального партнерства являются конкретизацией соответствующих национальных моделей социального государства. Концепция социального партнерства закреплена в конституциях, социальном и трудовом законодательстве стран Запада.

Несмотря на известные культурно-исторические различия между США и Европой, между Англией и Францией, Германией, странами Скандинавии и другими, все эти страны к 70-м гг. прошедшего века достигли высоких стандартов потребления, демонстрируя преимущества реального демократического устройства и рыночных механизмов регулирования экономики. Особенно впечатлительны успехи Германии, промышленный и научно-технический потенциал которой был практически полностью разрушен в результате Второй мировой войны.

Решающим фактором этих очевидных успехов явились: наличие эффективных институтов гражданского общества, приверженность населения ценностям политической и экономической свободы. Эти факторы, несмотря на войны и глубокие кризисы, временные замедления и остановки экономического роста, обеспечили непрерывность социального развития на продолжительном (вековом) историческом отрезке времени. По мере формирования институтов гражданского общества государство все более превращается в инструмент, служащий интересам большинства населения, всем его слоям, а не узким кланам нуворишей и находящейся на их содержании элиты. Реальная демократизация неотделима от формирования институтов гражданского общества. Это проявляется в существенном расширении объема социальных функций государства и демократической социальной политике. Процесс «социализации государства» на Западе прошел разные этапы, начиная от возникновения форм «стихийной благотворительности», опирающейся на идею милосердия, и первых попыток борьбы с нищенством феодальных государств, до признания капиталистическим государством (под влиянием распространившихся социалистических идей и движений) своей ответственности за условия жизни людей во второй половине XIX в. В то время возникают понятие «социального государства» и развивающаяся его концепция «государства всеобщего благоденствия». Их воплощение в практических действиях правительств происходит в последующие десятилетия.

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

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

*Консервативно-либеральная модель*, отличающаяся уменьшенной ролью профсоюзов в выработке социальной политики, имеет место во Франции.

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

### 5.3. Сравнительный анализ правового регулирования трудовых отношений в России и за рубежом

Трудовые отношения являются неотъемлемым элементом социальной системы любого современного общества. В мировой практике сложились две основные модели правового регулирования трудовых отношений: европейская (континентальная) и англосаксонская (англо-американская)<sup>20</sup> – и каждая из них имеет свои преимущества и недостатки. К странам, использующим первую модель, относятся Россия, Франция, Германия и большинство других европейских стран. Данная модель отличается социальной направленностью и значительными обременениями для работодателей. Вторая модель применяется в США, Великобритании, Австралии, Новой Зеландии и т.д. Данная модель существенно отличается от европейской, в первую очередь смещением акцента с социальных факторов на приоритет свободы экономического развития.

Выбор модели правового регулирования трудовых отношений влияет на экономику государства, а уровень развития экономических отношений оказывает воздействие на трудовые отношения и правовое регулирование в государстве.

Европейская модель подразумевает высокий уровень социальных гарантий для работников. Трудовое законодательство направлено на сохранение рабочих мест. Присутствует высокий законодательно установленный минимальный уровень заработной платы и относительно низкая дифференциация размеров оплаты труда.

*Европейская экономическая модель* характеризуется:

- сильным влиянием государства на экономику (через значительные социальные обязательства государства в области медицины, образования);
- социальной направленностью законодательства (борьба против социального неравенства, защита социальных прав работников, в том числе социальные гарантии в случае болезни, безработицы, ухода на пенсию);
- развитием социального партнерства, подразумевающего участие работников в управлении организацией.

К недостаткам данной модели можно отнести:

- увеличение расходов работодателей по обеспечению социальных гарантий, предусмотренных законом;
- рост числа «социальных иждивенцев», которые не хотят работать, живя на социальные пособия; увеличение финансовой нагрузки на наиболее

---

<sup>20</sup>Филипова И.А. Сравнительный анализ правового регулирования трудовых отношений в России, Франции, США и Великобритании // Журнал зарубежного законодательства и сравнительного правоведения. 2017. № 1. С. 137–142.

экономически активных граждан — предпринимателей (за счет налогов и компенсаций работникам) и квалифицированных специалистов (через распределение благ на всех).

*Англосаксонская модель* предполагает минимальную регулирующую роль государства в экономике при малом удельном весе государственной собственности, а также всемерное поощрение предпринимательства, что влечет резкое разделение на богатых и бедных, существенные различия в оплате труда. Эта модель характеризуется:

- значительной свободой работодателя в отношениях найма и увольнения;
- «близостью» между трудовым и гражданским правом;
- развитием социально-партнерских отношений на уровне предприятия, но не отрасли или региона;
- мобильностью рабочей силы.

Преимущество англосаксонской модели составляет экономическая свобода (свобода предпринимательства), стимулирующая рост экономики. К недостаткам данной модели можно отнести:

- риск повышения уровня социальной напряженности в обществе (из-за недостаточного уровня социальных гарантий);
- ухудшение состояния здоровья работников вследствие сильной конкуренции за рабочие места (снижение качества трудовых ресурсов).

В зависимости от принятой модели трудовой договор как важнейший элемент трудового правоотношения, устанавливающий права и обязанности сторон, регламентируется трудовым законодательством рассматриваемых государств по-разному.

Согласно ст. 56 Трудового кодекса Российской Федерации (ТК РФ) трудовой договор — это соглашение между работодателем и работником, в соответствии с которым работодатель обязуется предоставить работнику работу по определенной трудовой функции, обеспечить условия труда, предусмотренные трудовым законодательством, своевременно и полностью выплачивать заработную плату; работник же обязуется выполнять эту трудовую функцию, осуществлять работу лично и соблюдать правила внутреннего трудового распорядка, действующие у данного работодателя.

В Трудовом кодексе Франции (*Code du travail*) определение понятия «трудовой договор» отсутствует, но еще в 1954 г. данное понятие было сформулировано Кассационным судом Франции: трудовой договор (*le contrat de travail*) — это договор, по которому одна сторона (работник) нанимается

выполнять работу в пользу другой стороны (работодателя) и под ее управлением за вознаграждение<sup>21</sup>.

В Великобритании и США нет трудовых кодексов. Трудовые отношения урегулированы целым массивом разнообразных законов, причем в США значительная часть норм трудового права сосредоточена в законах отдельных штатов. Важным источником трудового права этих стран является судебный прецедент.

Понятие трудового договора (*employment contract*) в британском законодательстве отсутствует. Путем изучения ряда судебных прецедентов можно прийти к выводу, что трудовой договор в Великобритании не имеет четкого отграничения от гражданского-правовых договоров. Трудовые отношения рассматриваются как отношения юридически равных субъектов фактически по купле-продаже труда, правда, постепенно происходит «социализация» трудового законодательства через создание определенной системы гарантий для работников по трудовому договору.

В законодательстве США определение трудового договора также отсутствует. В американской юридической литературе трудовой договор рассматривается как соглашение между работником и работодателем об условиях найма<sup>22</sup>. Таким образом, понятие трудового договора в Великобритании и США значительно отличается от его интерпретации в России и Франции, где договор выступает инструментом социальной защиты работника.

Следует отметить, что из всех рассматриваемых в данной работе стран письменное заключение трудового договора является обязательным только в России.

Согласно ст. 67 ТК РФ трудовой договор составляется в письменной форме в двух экземплярах, по одному для каждой из сторон.

Во Франции письменная форма обязательна лишь для срочного трудового договора. Работодатель должен направить работнику экземпляр трудового договора в течение двух дней, в противном случае срочный трудовой договор трансформируется в договор, заключенный на неопределенный срок. По общему правилу во Франции, как и в России, трудовой договор заключается на неопределенный срок. Такой договор может быть заключен в устной форме, но работодатель обязан направить работнику письменное подтверждение в течение двух месяцев с даты его заключения.

---

<sup>21</sup> Филипова, И.А. Трудовой договор, порядок его заключения и изменения (на примере российского и французского законодательства) // Российский юридический журнал, 2015. № 1. С. 99.

<sup>22</sup> Там же.

В Великобритании закон не устанавливает обязанности работодателя заключать письменный трудовой договор, но работодатель должен предоставить работнику условия найма в письменной форме не позднее чем через два месяца после начала трудовой деятельности, поэтому на практике трудовые договоры составляются обычно письменно.

В законодательстве США не содержится требования об обязательном письменном трудовом договоре, на практике встречаются три возможные формы договора:

- 1) письменный договор (*employment contract*);
- 2) устный договор (*oral contract*);
- 3) подразумеваемый договор (*implied contract*)<sup>23</sup>.

Устный договор считается заключенным, если работодатель и работник договорятся о виде работы (трудовой функции), времени ее начала и о размере оплаты труда. В случае спора работнику будет трудно доказать условия договора и отстаивать свои права.

Подразумеваемый договор в отличие от письменного не представляет собой единого документа, он состоит из письменных и устных обещаний работодателя. Обязательная письменная форма трудового договора предусмотрена лишь при найме моряков для работы на больших судах.

Принцип запрещения дискриминации в сфере трудовых отношений является одним из важнейших принципов трудового права как в России, Франции, так и в Великобритании и США<sup>24</sup>.

Содержание трудового договора составляют сведения, касающиеся сторон договора, и условия, о которых приходят к соглашению стороны договора. Согласно российскому трудовому законодательству эти условия подразделяются на две группы: обязательные и дополнительные условия.

Статьей 57 ТК РФ установлены следующие обязательные условия трудового договора:

- место работы;
- трудовая функция – работа по определенной должности, профессии, специальности с указанием квалификации;
- дата начала работы, а если договор срочный — срок его действия и причины срочности согласно трудовому законодательству;
- оплата труда;
- обязательное социальное страхование работника;
- условия труда на рабочем месте;

---

<sup>23</sup>Назметдинов Р. Р. Трудовое право Соединенных Штатов Америки: дис. ... канд. юрид. наук. М., 2013. С. 148.

<sup>24</sup>Подробнее см.: Mercat-Bruno M. Des espaces d'innovation française en droit de la non discrimination à la lumière du droit européen et du droit américain: Working Papers. Bordeaux, 2015. С. 47.

- режим работы, если он отличается от общих правил, касающихся всех работников организации; компенсации за вредные и опасные работы;

- характер работы (подвижной, разъездной и т. д.).

Последние три условия должны быть зафиксированы только в трудовом договоре с работником, работа которого будет проходить в соответствующих обстоятельствах.

Статья 57 ТК РФ определяет и возможные дополнительные условия договора: уточнение места работы, испытательный срок, неразглашение охраняемой законом тайны и т. д.

Перечень дополнительных условий не ограничен данной статьей закона и может быть расширен сторонами трудового договора при условии, что договор не будет ухудшать положение работника по сравнению с законодательством. В качестве примера дополнительного условия трудового договора можно рассмотреть условие об испытании. Когда работодатель принимает на работу нового сотрудника, он вправе установить для работника испытательный срок до трех месяцев.

Статьи 70–71 ТК РФ позволяют работодателю включать это условие в трудовой договор. О продолжительности испытательного срока стороны трудового договора договариваются перед заключением договора. Российское трудовое законодательство разрешает устанавливать более длительный испытательный период для руководящих работников (до шести месяцев) и более короткий срок для временных или сезонных работников (до двух недель). Статья 58 ТК РФ называет два вида трудового договора: договор на неопределенный срок и договор на определенный срок не более пяти лет. Заключение срочного трудового договора допускается только в случаях, предусмотренных ст. 59 ТК РФ, например, на период исполнения обязанностей отсутствующего работника, на время выполнения сезонных работ и т. д.

Французское трудовое законодательство по общему правилу также предполагает, что трудовой договор заключается на неопределенный срок. Однако согласно ст. L1242-2 Трудового кодекса Франции договор может быть заключен на определенный срок для замены временно отсутствующего работника и в некоторых других случаях. Максимальная продолжительность срочного трудового договора составляет два года. Договор может быть продлен только один раз. Обязательные условия трудового договора во Франции включают: должность работника; профессиональную квалификацию работника; заработную плату; указание на коллективный договор, соглашение, имеющее отношение к работнику; срок действия договора (определенный или неопределенный).

Кроме того, французский работодатель обязан ознакомить нового работника с информацией о том, что каждый сотрудник может воспользоваться правом на профессиональное развитие не реже чем раз в два года. Это предусмотрено Законом «О профессиональной подготовке, занятости и социальной демократии» (*Loi n relative à la formation professionnelle, à l'emploi et à la démocratie sociale*) 2014 г.

Работодатель также обязан способствовать адаптации сотрудника на новом рабочем месте. Во Франции закон устанавливает обязанность для работника быть лояльным по отношению к работодателю – это зафиксировано в ст. L1222-5 Трудового кодекса Франции и означает, что работник должен воздерживаться от действий, противоречащих интересам работодателя. Судебной практикой рассматриваются как нарушение данной обязанности такие действия сотрудника, как: раскрытие конфиденциальной информации; использование имущества работодателя без его разрешения; скрытая работа у клиентов компании-работодателя и т. д. Возможными дополнительными условиями трудового договора во Франции являются условия об испытательном сроке и о специфике режима рабочего времени.

Условие об испытании по французскому законодательству регламентировано иначе, чем в России. Статья L1221-19 Трудового кодекса Франции устанавливает максимальный испытательный срок длиной в два месяца для рабочих и рядовых сотрудников, три месяца – для специалистов среднего звена и четыре месяца – для руководителей. Закон разрешает однократное продление испытательного срока в пределах периода, предусмотренного отраслевым соглашением. В общей сложности срок испытания не должен превышать четырех месяцев для рабочих, шести месяцев для специалистов и восьми месяцев для руководителей.

Французские суды обычно признают допустимыми в целях защиты интересов работодателей следующие дополнительные условия:

- о возмещении работником расходов на оплату его обучения при досрочном увольнении по собственному желанию;
- неразглашении конфиденциальной информации;
- праве работодателя на изобретения, сделанные работником;
- не конкуренции;
- мобильности.

Последние два условия не могут быть включены в трудовой договор в России, так как ухудшают положение работника по сравнению с законом.

Условие о не конкуренции обязывает сотрудника после увольнения не работать в конкурирующих компаниях. Работодатель должен, в свою очередь, платить ежемесячную компенсацию бывшему сотруднику в размере от 25 до

40 % его заработной платы. Срок действия соглашения о не конкуренции, как правило, составляет не более двух лет с момента увольнения. Максимальный срок законом не ограничен, он определяется в отраслевом соглашении или коллективном договоре. Условие о мобильности в трудовом договоре позволяет работодателю изменить место работы сотрудника, в том числе путем его перевода в другую местность без изменения трудовой функции. Работник не может отказаться от такого перевода без уважительных причин.

Законодательство Великобритании позволяет сторонам трудового договора самостоятельно выбирать вид трудового договора – срочный или на неопределенный срок, не существует строгих законодательных ограничений в отношении условий договора. Закон защищает работников лишь от действий дискриминационного характера со стороны работодателей.

Статья 1 Закона «О правах в области найма» (*Employment Rights Act*) 1996 г. предписывает работодателям не позднее двух месяцев с момента трудоустройства работника письменно предоставить ему следующую информацию:

- наименование организации; должность или описание трудовой функции, должностных обязанностей;
- дата начала работы;
- размер и периодичность выплат;
- режим рабочего времени с указанием, если необходимо, на работу в выходные дни, ночную или сверхурочную работу;
- отпуск и нерабочие праздничные дни и т. д.

Работнику должна быть также письменно выдана информация о том, что работа является временной (если она временная), информация о дате окончания действия договора (если договор срочный), о сроке предупреждения об увольнении, о действующем коллективном договоре, о возможности обжаловать решения работодателя и т. д.

Ранее трудовым правом Великобритании признавалось, что трудовой договор может быть «подразумеваемым», т. е. исходящим из фактических обстоятельств, он мог иметь устную форму либо в письменном договоре могло быть указано, что работник принимается на работу на условиях, которые определены работодателем. С течением времени британское законодательство повышало уровень гарантий для работников, в частности, уравнивая права работника, с которым заключен срочный трудовой договор, с правами работника по договору на неопределенный срок.

Нормы законодательства, запрещающие необоснованное увольнение, становились важным элементом защиты трудовых прав. Закон «О правах в области найма» установил ограничения продолжительности рабочего времени

и работы в выходные дни, гарантии по оплате труда, по возмещению ущерба, причиненного здоровью работника, и т. д.

Все условия трудового договора в соответствии с британским законодательством и сложившейся судебной практикой можно разделить:

- на обязательные условия;
- условия, включаемые в договор через действующее законодательство;
- подразумеваемые условия;
- инкорпорируемые условия.

Подразумеваемые условия становятся неотъемлемой частью договора, даже если они в нем не упоминаются, например, подразумеваемым условием любого трудового договора является условие о взаимном уважении и доверии между работником и работодателем. Это условие считается существенным. Нарушение данного условия дает право другой стороне расторгнуть договор и требовать компенсации.

Другое подразумеваемое условие: работодатель обязан обеспечить безопасные условия труда.

В трудовой договор в Великобритании так же, как и в России, Франции, может быть включено условие, позволяющее работодателю возместить плату за обучение работника, если договор расторгается досрочно.

Как и во Франции, в Великобритании в качестве дополнительного условия в трудовой договор может быть включено условие о не конкуренции.

В отличие от французского права британское законодательство не обязывает работодателя выплачивать материальную компенсацию работнику за отказ от работы в конкурирующих организациях. Британское трудовое право сильно изменилось в последние десятилетия под давлением профсоюзов и вследствие пребывания страны в составе Европейского союза. Британское законодательство более схоже с законодательством европейских стран по сравнению с американским законодательством.

В США права и обязанности работодателей и работников не зафиксированы в едином законе, они содержатся в различных федеральных законах и законах отдельных штатов США. Основными правами работников признаются: право на защиту от дискриминации; право на компенсацию за сверхурочную работу; право на отдых; право на расторжение трудового договора в любое время и по любой причине (работодатель имеет аналогичное право).

Трудовое право в США не защищает работника от увольнения по усмотрению работодателя без каких-либо конкретных причин, за исключением

запрета<sup>25</sup> увольнения по основаниям, носящим дискриминационный характер. Хотя федеральное законодательство США содержит лишь основы правового регулирования трудовых отношений, на практике в трудовых договорах упоминаются условия об оплате сверхурочных работ, о выплате компенсаций за травмы, о премировании и т. д.

Трудовое законодательство США не регламентирует срока трудового договора. Закон не ограничивает права работодателя установить срок действия договора и условия его заключения, а равно период испытательного срока. Условие об испытании обычно фиксируется в коллективном или в трудовом договоре, а продолжительность испытательного срока составляет от двух до шести месяцев.

По результатам анализа трудового законодательства в указанных выше странах можно сделать следующие выводы.

В странах англосаксонской модели законодательство играет относительно небольшую роль в трудовых отношениях, важнейшим источником права является судебная практика (прецедент).

Кроме того, в этих странах трудовой договор представляет собой достаточно гибкий инструмент, позволяющий работодателю включать в него условия, которые будут ущемлять права работника, что недопустимо по российскому законодательству.

В то же время гибкость законодательства создает дополнительные возможности на рынке труда и способствует улучшению экономики государства, использующего англосаксонскую модель регулирования трудовых отношений.

Анализ судебной практики в области трудового права в этих странах позволяет утверждать, что с конца XX в. наличествует тенденция повышения доли «социальной» составляющей в правовом регулировании трудовых отношений. Например, в Великобритании происходит постепенная «социализация» трудового законодательства путем создания системы гарантий для работников, не позволяющих работодателю расторгнуть трудовой договор без определенной причины. Некоторые тенденции социализации трудового законодательства присутствуют и в американском законодательстве<sup>26</sup>. С недавних пор работодатель не вправе запретить сотрудникам разглашать информацию о своей зарплате. Согласно новым правилам Национального совета по трудовым отношениям компании, которые пытаются лишить

---

<sup>25</sup>*Anderman S. D.* The Law of Unfair Dismissal. 3rd ed. Butterworths, 2001; *Monkam A.C.* La clause de non-concurrence en droit anglais // Village de la Justice. URL: <http://www.village-justice.com/articles/Clause-non-concurrence-droit,18920.html>.

<sup>26</sup>*Wong K.* A New Labor Movement for a New Working Class: Unions, Worker Centers, and Immigrants // Berkeley Journal of Employment & Labor Law. 2015. Vol. 36, iss. 1.

работников права обсуждения условий работы и оплаты труда, нарушают Закон «О трудовых отношениях» (*National Labour Relations Act*) 1935 г.<sup>27</sup>

Так как англосаксонская модель позволяет работодателям более гибко реагировать на реально сложившуюся ситуацию, преимущества данной модели при их умеренном заимствовании могут принести пользу для развития рынка труда в странах континентальной модели. Например, французской судебной практикой уже признано право работодателя включать в трудовой договор дополнительные условия для защиты своих интересов. Это право позволяет работодателю при определенных экономических условиях перевести работника на другое место работы, даже в другую местность. Французское правительство демонстрирует намерение принять элементы англосаксонской модели через одобрение Концепции реформы трудового законодательства, разработанной во Франции в 2015 – 2016 гг. Скорее всего, в ближайшее время французские работодатели получат право с меньшими издержками увольнять работников, менять режимы работы, что позволит обеспечить гибкость рынка труда.

Таким образом, трудовое законодательство стран, использующих одну модель, обладает определенным сходством. Так, законодательство Франции и российское трудовое законодательство, имеющие сильную социальную направленность, включают много аналогичных норм. Для сравнения: трудовое право государств, относящихся к англо-американской системе, обладает «гибкостью», позволяющей более свободно выстраивать трудовые отношения, способствуя развитию рынка труда и достижению высоких результатов экономического развития.

Англосаксонская или европейская модели заимствованы большинством стран; в ряде стран, таких как Китай, и в государствах Латинской Америки они используются комбинированно.

Существуют различия в продолжительности рабочей недели в разных странах:

### ***Продолжительность рабочей недели в России***

На основании ст. 91 ТК РФ рабочая неделя в России не может превышать 40 час. в неделю. Это общая максимальная норма рабочего времени для всех работников, как постоянных, так и временных и сезонных, а также независимо от того, какой у них график.

Для работников установлена пятидневная рабочая неделя с двумя выходными днями. Шестидневная неделя устанавливается там, где по характеру производства и условиям работы введение пяти рабочих дней в неделю нецелесообразно, как, например, на предприятиях торговли, связи,

---

<sup>27</sup>*Murphy M.* Can Your Employer Prohibit You from Talking about Your Salary? HG.org. Legal Resources. URL: <https://www.hg.org/article.asp?id=38234>.

транспорта. При этом продолжительность рабочего дня не может превышать 7 час. при 40-часовой недельной норме, 6 час. – при недельной норме 36 час. и 4 час. – при норме 24 час.

Для некоторых категорий установлены ограничения по продолжительности рабочей недели:

- для работников в возрасте до шестнадцати лет – не более 24 час. в неделю;
- для работников в возрасте от шестнадцати до восемнадцати лет – не более 35 час. в неделю;
- для работников, являющихся инвалидами I или II группы, – не более 35 час. в неделю;
- для работников, условия труда которых отнесены к вредным или опасным, – не более 36 час. в неделю.

Международная организация труда<sup>28</sup> выдвинула предложение сократить рабочую неделю в России до четырёх дней. Четырёхдневная рабочая неделя, по мнению экспертов, позволит увеличить количество рабочих мест и снизить нагрузку на экологию. Представители МОТ приводят результаты различных исследований, которые показывают, что короткая неделя благотворно сказывается на производительности труда. Кроме того, у сотрудников появляется больше личного времени, что позволяет следить за своим здоровьем. Короткая рабочая неделя полезна и бизнесу, так как повышает мотивацию персонала, снижает количество прогулов, сокращает риск ошибок и несчастных случаев, а также препятствует текучести кадров.

Московская федерация профсоюзов (МФП) поддерживает переход на четырёхдневную рабочую неделю. Профсоюзы выступают за почасовую оплату труда из расчёта 128 руб. 91 коп. в час и за сокращение рабочих часов до 32, а не 40 час., как сейчас.

Согласно исследованию Headhunter, в России лишь каждый десятый наниматель одобряет данную инициативу, а каждый четвёртый категорически против.

### ***Продолжительность рабочей недели в других странах<sup>29</sup>***

В большинстве стран мира рабочая неделя продолжается, как и в Российской Федерации, с понедельника по пятницу.

---

<sup>28</sup>Международная организация труда (МОТ) — специализированное учреждение ООН, занимающееся вопросами регулирования трудовых отношений. Создана в 1919 г. на основании Версальского мирного договора в качестве структурного подразделения Лиги Наций. На 2012 г. участниками МОТ являются 185 государств. Штаб-квартира организации находится в Женеве.

<sup>29</sup>Сколько длится рабочая неделя в России и других странах мира? // Аргументы и факты. URL: <http://www.aif.ru/dontknows/actual/1354251>

В некоторых государствах выходными являются не суббота и воскресенье, а другие дни. Так, в Израиле основным выходным днём является суббота, рабочая неделя начинается в воскресенье и заканчивается в четверг или в пятницу после обеда. Стандартная трудовая неделя составляет 43 час. Продолжительность рабочего дня – 8 час. Во всех новых государствах, которые образовались после распада СССР, продолжительность рабочей недели составляет 40 час.

А в мусульманских странах основным выходным днём является пятница. Рабочая неделя продолжается с субботы до среды (Алжир и Саудовская Аравия), с субботы до четверга (Иран) либо с воскресенья до четверга (Египет, Сирия, Ирак, Объединённые Арабские Эмираты).

Самыми трудолюбивыми работниками в мире считаются китайцы. В КНР шестидневная рабочая неделя и 10-часовой рабочий день. Отпуск в Поднебесной, правда, есть, но составляет лишь 10 дней, а обеденный перерыв – 20 мин.

***Продолжительность рабочей недели в разных странах в часах:***

1. Нидерланды – 30,5 час.
2. Финляндия – 33 час.
3. Франция – 35 час.
4. Ирландия – 35,3 час.
5. США – 34,5 час. (рабочая неделя сократилась из-за мирового экономического кризиса).
6. Дания – 37 час. В госучреждениях в рабочее время включён ежедневный 30-минутный перерыв на обед.
7. Германия – 38 час.
8. Норвегия – 39 час.
9. Болгария, Эстония, Италия, Польша, Португалия, Румыния — 40 час.
10. Греция, Австрия, Израиль – 43 час.
11. Великобритания – в среднем 43,7 час.
12. Аргентина – 44 час., из которых четыре приходится на субботу.
13. Мексика, Перу, Индия, Колумбия, Непал, Таиланд – 48 час.
14. Япония – 50 час.
15. Китай – 60 час.

#### **5.4. Современный отечественный и зарубежный опыт управления социальными процессами и социальным развитием персонала**

Социальная политика разных странах при всех различиях конкретных механизмов ее проведения так или иначе направлена на то, чтобы обеспечить гражданам равные стартовые возможности, страховать их от рисков лишиться достойного уровня жизни, регулировать доходы и т.д.

Особенностью социальной политики является то, что она не может успешно функционировать без посредства государства, соответствующих институтов власти, действующих по правилам рынка и опирающихся на понимание и солидарность общества. При этом частная собственность и свобода частной инициативы гарантированы, но подчинены социальным условиям. «Правила игры» устанавливает государство. Например, оно непосредственно не вмешивается в ценообразование и определение уровня заработной платы, однако следит за тем, чтобы получение прибыли не наносило ущерба общим социальным целям, чтобы зарплата, предусмотренная соглашениями работодателей и профсоюзов, росла пропорционально повышению производительности труда, чтобы рынок наемной рабочей силы реагировал на безработицу и сужал ее масштабы. Подтверждением улучшения жизни людей в условиях рыночного хозяйства, сосуществования либерального рынка с сильным государством может служить пример Германии. Основу социального рыночного хозяйства, которое сформировалось и развивалось в ФРГ, составляет ряд важных принципов. Концепция и цели такого хозяйства исходят из того, что социальная направленность – функция самой рыночной экономики, обеспечиваемая ее прогрессом. Сущность социально ориентированной экономики заключается не в разделении общества на богатых и бедных и вынужденной защите последних, а в достижении благосостояния и социальной защищенности для всех. Так, с 2015 г. на всей территории Германии действует закон о минимальном размере заработной платы (Mindestlohngesetz vom 11. August 2014 (BGBl. I S. 1348)). Первоначальная минимальная ставка составляла 8,50 евро за 1 час работы. Минимальный размер оплаты труда представлен в табл. 1.

Размер брутто средней заработной платы в Германии, включая все надбавки, дополнительные премии и выплаты, до удержания налогов и сборов на 2017 г. составил 3'771.00 евро за 1 месяц работы.

**Минимальный размер оплаты труда в Германии на 2019 г.<sup>30</sup>**

Продолжительность времени	Оплата труда	
	евро	руб.
1 час.	9.19	662.92
1 день (8 час.)	73.52	5'303.38
1 неделя (40 час.)	367.60	26'516.90
1 месяц (160 час.)	1'470.40	106'067.60

Безработные и люди, относящиеся к слаботзащищенным группам населения (многодетные, инвалиды, иммигранты и т.п.), могут получать помощь из федеральной казны; когда же истекает установленный законом срок и выплата пособия по безработице прекращается, человек может рассчитывать на социальную помощь. Если при достижении пенсионного возраста или в случае невозможности работать в связи с инвалидностью выясняется, что человеку недостаточно средств для жизни, он имеет право на получение пособия Grundsicherung (основное, базовое пособие). То есть если общий доход такого человека в 1 месяц составляет менее 838 евро (на 2018 г.), он может подать заявление на получение Grundsicherung. При расчете пособия будут учтены все доходы, которые получает человек и удержаны из данного пособия.

Сумма пособия Grundsicherung зависит от жизненной ситуации (Regelbedarfsstufen) и составляет от 374 до 416 евро. Дополнительно к данной сумме человек получает деньги на жилье, отопление, а также на оплату ремонтов и некоторых других потребностей по факту расходов (таблица 2).

На 1 января 2018 г. средний размер выплачиваемой пенсии (после вычета социальных сборов), bkb нетто-пенсии за месяц, по Западной Германии составляет для мужчин 1018,00 евро (или 73'484.33 руб.), для женщин 630,00 евро (или 45'476.55 руб.).

Образцом, неким эталоном государства с социально ориентированной рыночной экономикой, является и Швеция, страна, где в послевоенный период оказался возможным компромисс социал-демократов, продолжительное время находившихся у власти, и профсоюзов с национальной буржуазией. Суть «шведской модели» заключается в том же соединении частной собственности и свободного рынка (3/4 предприятий страны частные) с вмешательством государства в социально-экономические процессы посредством использования национального бюджета и обширного государственного сектора социальных услуг.

<sup>30</sup>RU—GELD.DE — Информационно-аналитический портал о Германии. URL: <https://ru-geld.de/pension/pension-amount.html#minimum-pension-in-germany>

**Месячное пособие Grundsicherung в Германии на 2018 г.  
(минимальное обеспечение в пенсионном возрасте)**

Жизненная ситуация	Минимальное пенсионное обеспечение	
	евро	руб.
Одинокие	416,00	30'028.96
Совместно проживающие взрослые	374,00	26'997.19

В Швеции фактически бесплатные здравоохранение и образование, надежно функционирует социальное обеспечение. Регулирование со стороны государства преследует цель общего подъема благосостояния как косвенно, посредством стимулирования экономического роста, так и непосредственно, за счет поступлений из социальных фондов, составляющих до 40 % семейных доходов.

В стране укрепился «солидарный подход», согласно которому общество в своих же интересах обязано проявлять заботу о том, чтобы никто не впал в полную нищету и не стал бы источником чрезмерной социальной напряженности. В ходу правило: «Более сильный помогает более слабому»; оно реализуется через налоговую политику, регулирование рынка труда и так называемую солидарную систему зарплат, не допускающую крайностей в доходах. Самая низкая заработная плата в стране 910 тыс. крон, самая высокая – 4050 тыс. крон, т. е. соотношение не более 1:5. Взимание налогов производится по прогрессивной шкале и составляет в среднем около 1/3 зарплаты, а у высокооплачиваемых – 40 %.

Японский опыт весьма специфичен. Социальные проблемы в Японии решаются иначе, чем в США, Германии, России и других странах. Эта страна не использует чужие образцы, а применяет собственные методы в экономике, ведении хозяйства, устройстве жизни народа, тщательно оберегаемой культуре.

Особенности Японии в определенной мере обусловлены ее уникальным географическим положением. Это государство, население которого превышает 126,225 млн чел., занимает в восточной части Азии вытянутую с севера на юг цепь островов общей площадью 372 тыс. кв. км, что в 1,5 раза меньше территории Франции, в 25 раз США, в 46 раз Российской Федерации. Страна не богата полезными ископаемыми. Ее хозяйство находится в большой зависимости от завоза энергоносителей, руды и других сырьевых ресурсов.

Отличает Японию и высокая степень национальной однородности. Свыше 98 % населения страны – японцы.

В религиозных верованиях преобладают буддизм и синтоизм, для которых характерны обращенность к внутреннему состоянию человека, обожествление предков и природы. Изначально в первую очередь они принимали в расчет самобытную трудовую мораль. В представлении японца ценность человека определяется прежде всего тем, на что тот способен; для него любая работа почетна, ничто не должно мешать самовыражению и личному успеху. Это, в частности, позволяло предпринимателям контролировать мобильность работников, практиковать их продолжительную и даже пожизненную занятость, особенно работников крупных фирм, что давало определенные преимущества, так как обеспечивало стабильный состав персонала, экономило средства на подготовку кадров и повышение квалификации сотрудников, сужало поле для социально-трудовых конфликтов.

Учитывалось и свойственное японцам понимание социальной общности. 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.

Значительный интерес в этом плане представляет книга Акио Мориты «Сделано в Японии» (М., 1993)<sup>31</sup>. Ее автор, один из создателей и руководителей «Сони корпорейшн», на конкретном материале, собственном богатом опыте раскрыл механизм управления крупнейшей компанией и перечислил следующие направления в работе с персоналом, которым придавалось в свое время приоритетное значение:

1) опора на традиционное трудолюбие японцев, их исключительно добросовестное отношение к работе и вместе с тем создание стимулов (не только материальных) к труду;

2) отказ от жестких предписаний и инструкций в расчете на инициативу, целеустремленность и энтузиазм работников;

3) обязанность управляющих действовать самостоятельно, владеть умением объединять людей и вести их за собой, поднимать моральный дух сотрудников;

4) открытая ориентация на патернализм, воспитание у персонала чувства сопричастности к фирме, сплочение его в коллектив единомышленников, ощущающих себя не наемниками, а членами единой семьи.

---

<sup>31</sup> *Морита Акио*. Сделано в Японии: История фирмы «Сони» / при участии Э. М. Рейнголда, Мицуко Симомуры; пер. с англ. О. г. Радыновой, С. В. Щеглова; общ. ред. и вступ. ст. А. Ю. Юданова. М.: Прогресс: Универс, 1993. 408 с.

Другой способ, преследующий те же цели, это соглашения об участии в прибылях. По статистике, в США такие соглашения заключены примерно с 20 % рабочих и служащих.

Крупные фирмы выделяют средства на благотворительные цели, предоставление социальных благ населению и поступают так не только потому, что суммы, которые идут на благотворительность, не облагаются налогами. Предприниматель-филантроп преследует и конкретную выгоду, так как выделение средств, к примеру, на развитие местных служб здравоохранения, устройство зон отдыха, развлекательных и просветительских учреждений, поддержание центров обучения, подготовки и переподготовки кадров положительно сказывается на делах самой фирмы, квалификации, здоровье и настроении ее сотрудников. А это в конечном счете приводит к экономии средств, затрачиваемых фирмой на социальные цели.

Недаром в США пользуются популярностью те фирмы, которые известны не только финансово-хозяйственной устойчивостью, но и четкой ориентацией на людей, их запросы и интересы.

Служба, функционально ответственная за решение социальных вопросов в рамках фирмы или компании, как правило, входит в состав службы управления человеческими ресурсами. Это дает возможность руководству компании учесть влияние социальных факторов на качество работы в долгосрочной перспективе и обеспечить системный подход к формированию стратегии управления человеческими ресурсами и планированию кадровой политики компаний.

В настоящее время департамент труда США определяет приоритетные направления государственной и промышленной социальной политики, используя систему показателей, характеризующих качество трудовой жизни, включающих комплекс мер по развитию человеческих ресурсов, расширению доступности образовательных, информационных, финансовых, медицинских и других услуг.

Блага, дополнительно предоставляемые фирмой, делятся на те, которые прямо способствуют более качественному выполнению служебных обязанностей (*business tool*), например, содержание труда, режим труда, физические условия труда, уровень зарплаты и охраны труда, выплата пособий, стабильности занятости (уверенность работников в высоком спросе на профессию, которой они сейчас владеют) и пр., и те, которые составляют собственно социальный пакет (*benefit*).

**Социальный пакет** – это набор благ, социальных компенсаций и льгот, предоставляемых работнику фирмой, в которой он работает (условия проезда на работу, наличие детских учреждений, предоставление бытовых и медицинских услуг и пр.). В рамках этой группы в отдельную подгруппу можно

выделить услуги, которые представляют собой косвенные либо не связаны ни с какими издержками для компании. Это, к примеру, предоставление возможности купить продукцию своей или другой компании со скидкой. Сюда можно отнести также возможность приобрести по льготным «корпоративным» тарифам добровольную медицинскую страховку, страховку от несчастного случая или абонемент в фитнес-клуб, если такой услуги не предоставляет сама компания, и т.д.

Чтобы считаться социальным пакетом предоставляемое благо должно отвечать следующим критериям (с точки зрения организации)<sup>32</sup>:

- 1) для организации это представляет собой издержки;
- 2) организация не обязана предоставлять эти блага (не требуется законодательно и уровень или формы могут варьироваться);
- 3) организация объявляет, что это социальный пакет;
- 4) это предоставляется всем или почти всем группам сотрудников согласно определённой политике.

***Функции социального пакета:***

Привлечение – предоставление услуг сверх сложившихся на рынке практик соц. пакета.

Удержание – предоставляет услуги, которые может предоставить только эта компания.

Мотивация – предоставление различных дополнительных услуг в зависимости от результативности сотрудника.

Лояльность – интегральная функция, которая призвана вызывать у сотрудников позитивное восприятие компании.

Рекреация – обеспечение сохранности рабочей силы и её удержание, несмотря на сложные условия труда.

***Усилители влияния соц. пакета:***

- 1) индивидуальный подход;
- 2) привязка к результативности;
- 3) регулярный пересмотр;
- 4) превышение стандартного уровня.

Внимание к этим характеристикам позволит усилить воздействие социального пакета на поведение сотрудников.

***Набор социальных гарантий от государства (Россия)***

Государственный социальный пакет, предназначенный для оказания помощи и поддержки некоторым категориям граждан (федеральным

---

<sup>32</sup>Исследование социального пакета российских компаний во время кризиса (AXES Management [www.axesmg.ru](http://www.axesmg.ru)).

льготникам), представляет собой список социальных услуг, которые можно получить бесплатно:

- Лекарственные средства и препараты, медицинские изделия, специализированное лечебное питание для детей-инвалидов – перечисленное выдается по рецепту, если, например, нужный медикамент входит в законодательно определенный список.

- Лечение и отдых в оздоровительных учреждениях – для получения путевки потребуется заключение врачебной комиссии и рекомендации.

- Возможность отправиться на лечение посредством ж/д транспорта как пригородного, так и междугороднего направления. Предполагается, что льготник имеет право доехать до места и вернуться обратно.

Социальный пакет от государства ориентирован на федеральных льготников, их список в полном виде представлен в ст. 6.1 Закона № 178-ФЗ<sup>33</sup>, т.е. воспользоваться льготами могут:

- инвалиды;
- участники ВОВ;
- люди, работавшие во время войны на объектах обороны;
- дети-инвалиды;
- другие категории граждан, отраженные в законе.

Если говорить о социальном пакете, предоставляемом организациями, то он полагается всем работникам, подписавшим соответствующий договор, нормативно-правовой акт или соглашение к договору. Важно понимать, что перечень компенсаций для конкретного сотрудника часто зависит от его профессионального уровня, должности, времени работы в компании и т.д.

### **Контрольные вопросы:**

1. Выделите основные направления развития социальной сферы в России до революции 1917 г. и после нее.

2. К чему привела эволюция управления социальными процессами за рубежом?

3. В чем заключается основная функция системы социального партнерства?

4. Укажите основные различия американского и японского способов социального управления.

5. В чем заключается смысл концепции качества трудовой жизни?

6. Что из себя представляет социальный пакет?

---

<sup>33</sup> Федеральном законе «О государственной социальной помощи» от 17.07.1999 № 178-ФЗ.

## Тема 6. СТРАТЕГИЯ СОЦИАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

- 6.1. Понятие социальной стратегии, ее сущность и классификация.
- 6.2. Место социальной стратегии в стратегии предприятия.
- 6.3. Реализация социальных стратегий.

### 6.1. Понятие социальной стратегии, ее сущность и классификация

**Социальная стратегия** – это система стратегических решений, затрагивающих состав коллектива, содержание и условия работы его членов.

Анализ зарубежных и российских научных трудов в области стратегического развития показал, что на сегодняшний день нет однозначной трактовки понятия «социальная стратегия» и общих подходов к её содержанию. Как правило, в литературе различают четыре подхода к выделению социальных стратегий: социологический, кадровый, управленческий, комплексный (рис. 1).



Рис. 1. Классификация подходов к выделению социальных стратегий

- **Социологический подход** основан на формировании механизма реализации функций социального управления. При этом под **социальным управлением** понимается совокупность организационно оформленных образований и управленческих связей между ними, осуществление которых позволяет реорганизовать взаимодействие между индивидами, социальными группами и другими институтами общества. Это управление охватывает все объекты и процессы в обществе, состояние которых имеет значение для жизнедеятельности людей.

Согласно мнениям М.В. Удальцовой<sup>34</sup> и И.К. Ларионова<sup>35</sup>, под стратегией социального управления в данном подходе понимается стратегия социального

<sup>34</sup>Удальцова М.В. Стратегия социального управления и социальный маркетинг. Новосибирск, 2001. 123 с.

развития социума на основе выбора им социально-экономической системы и осознания духовной парадигмы общества с учётом внутренних ресурсов и динамики событий во внешней среде. При этом стратегия социального управления отличается значительным разнообразием, поскольку она разрабатывается в отношении конкретной системы того или иного уровня, а следовательно, носит индивидуальный, неповторимый характер.

Стратегия социального управления охватывает:

- социальные системы разного уровня, типа, вида;
- социальные блоки в социально-технических системах.

В основном разработка стратегии социального управления рассматривается на государственном и региональном уровнях и характеризуется рядом особенностей.

**Первая особенность** связана с тем, что обязательным элементом стратегии социального управления являются люди, их группы (сообщества) и возникающие между ними системы отношений. Каждый человек может входить в любую социальную и социально-техническую систему и, как правило, не одну, выступая по отношению к ней определённой зоной своей личности (открытая заинтересованность в системе, закрытая заинтересованность в системе, безразличие к системе).

**Вторая особенность** стратегии социального управления состоит в том, что один и тот же человек, может являться как субъектом управления в ней, так и объектом управленческого воздействия.

**Третья особенность** стратегии социального управления заключается в том, что социальные и социально-технические системы характеризуются глубокой взаимосвязью, большим числом уровней иерархии, а также сильной инерционностью, обусловленной традициями, привычками, мировоззрением.

**Четвёртая особенность** стратегии социального управления состоит в сочетании прямого властного и косвенного управления через распространение в обществе определённых ценностей, а также, по мнению В.А. Леванкова<sup>36</sup>, теневого управления через неформальные группы, кланы, номенклатуру, мафиозные группировки или тайного управления через секретные общества, иногда приходящие к открытой власти.

**Пятая особенность** стратегии социального управления связана с взаимодействием духовно-мировоззренческих (в том числе религиозных) и материально-принудительных критериев жизненных ценностей и рычагов власти.

---

<sup>35</sup>Ларионов И.К. Стратегия социального управления. М.: «Дашков и К», 2007. 495 с.

<sup>36</sup>Леванков В.А. Стратегия социального управления. СПб.: Изд-во СПбГТУ, 1998. Экономический вестник Ростовского государственного университета. 2008. Т.6, № 2, ч. 3. С. 99–103.

**Шестая особенность** стратегии социального управления – это зависимость всех социальных систем от двух крайних полюсов – состояния личности и состояния общества в целом, выбора им социально-экономической и политической системы.

• **Кадровый подход** к выделению социально ориентируемой стратегии характеризуется разработкой теоретических и прикладных аспектов стратегического управления персоналом предприятия. Согласно данному подходу **социальной** называется стратегия управления персоналом (кадровая), которая представляет собой разработанное руководством организации определённое направление действий, необходимых для достижения долгосрочных целей по созданию высокопрофессионального, ответственного и сплочённого коллектива и учитывающих стратегические задачи организации и её возможности<sup>37</sup>. Данная стратегия позволяет увязать многочисленные аспекты управления персоналом с целью оптимизации их влияния на сотрудников, в первую очередь на их трудовую мотивацию и квалификацию.

Согласно мнению исследователей основными чертами стратегии управления персоналом являются:

её долгосрочный характер, т.к. она предусматривает влияние на социально-психологические аспекты функционирования персонала в течение длительного времени;

связь со стратегией организации в целом, поскольку любые стратегические изменения в организационной и производственной сфере непосредственно связаны с изменениями в деятельности персонала, а также предполагают учёт многочисленных факторов внешней и внутренней среды.

При этом в качестве составляющих стратегии управления персоналом рассматривают различные комбинации нижеперечисленных элементов:

- разработку концепции развития персонала;
- прогнозирование и планирование потребности в персонале;
- подбор, наем, деловую оценку, аттестацию, профориентацию и адаптацию персонала;
- политику занятости в организации;
- формирование механизма управления трудовой мотивацией персонала, разработку новых систем и форм оплаты труда, материального и нематериального стимулирования работников;
- условия и охрану труда, технику безопасности персонала;
- формы и методы регулирования трудовых отношений;
- определение норм и принципов этики в коллективе;

---

<sup>37</sup>Калюгина С.Н. Анализ подходов к выделению социально ориентированных стратегий// Экономический вестник Ростовского государственного университета. 2008. Т. 6, № 2, ч. 3. С.228 –233.

- меры социального развития организации;
- совершенствование системы управления персоналом, включая все составляющие процесса обеспечения её функционирования.

Согласно мнению А.Н. Петрова, «социальная стратегия предприятия связана с обоснованием и разработкой программы мероприятий для обеспечения нормального хода процесса воспроизводства рабочей силы на предприятии и сохранения благоприятного микроклимата в коллективе»<sup>38</sup>. Реализация таких программ мероприятий, по мнению автора, способствует повышению производительности труда работников предприятия и, следовательно, влияет непосредственно на протекание производственного процесса. При этом отмечается, что каждое предприятие должно ясно представлять, каким образом и по каким направлениям оно будет развивать профессиональные и творческие способности персонала, которые являются важнейшим фактором, определяющим потенциал успеха. Кроме того, при любом варианте базовой стратегии развития предприятия необходимо учитывать, с помощью каких кадровых ресурсов можно ее реализовать.

В качестве основных компонентов социальной стратегии предприятия А.П. Петров выделяет:

***1. Стратегия развития кадрового потенциала предприятия.*** Связана с реализацией на практике различных аспектов управления персоналом предприятия и должна рассматриваться как непрерывный процесс, включающий следующие элементы:

1. Планирование кадровых потребностей предприятия, в процессе которого необходимо учитывать как количественные (сколько необходимо персонала), так и качественные его характеристики.

2. Стратегия формирования персонала предприятия, которая должна предусматривать проведение интенсивных исследований рынка труда для того, чтобы заранее оценить возможности своего кадрового обеспечения. Кроме того, внимательно следить за своим имиджем на рынке труда. Именно имидж превращается в решающий фактор привлекательности предприятия, определяющий его шансы в привлечении новых кадров. Следует отметить, что эти шансы значительно выше у предприятий с достаточно хорошо налаженной системой стимулирования персонала.

3. Стратегия развития персонала предприятия, которая должна заключаться в достижении максимального соответствия возможностей работника требованиям, которые к нему предъявляются.

---

<sup>38</sup> Стратегический менеджмент / под ред. А.Н. Петрова. СПб.: Питер, 2006. С. 26.

Для этого персоналу предприятия должны быть созданы необходимые условия. Прежде всего, это касается обеспечения условий для развития персонала на рабочих местах.

В этой связи особое значение приобретает формирование стратегии управления процессом подготовки и переподготовки кадров, создания необходимых условий для развития творческой активности работников и самореализации личности в процессе профессионального роста и создания карьеры.

Более того, процесс развития персонала должен быть тесно увязан с общеорганизационным развитием предприятия.

4. Стратегия использования и сохранения персонала, которая должна предусматривать конкретное закрепление сотрудников на предприятии путем стимулирования с помощью соответствующего инструментария отдачи персонала и повышения производительности.

Причем, наряду с широко практикуемыми материальными стимулами, на первый план выходит более взвешенная концепция поощрения труда – организация рабочего времени, увеличение возможности личного развития, расширение участия в коммуникационном процессе и т.п. Подобное стимулирование будет содействовать развитию предпринимательского духа и инновационной активности персонала.

В этой связи особое значение приобретает разработка на предприятии специального мотивационного механизма.

5. Мотивационный механизм направлен на индивидуальные потребности и интересы работников, что в конечном счете определяет их поведение в процессе трудовой деятельности. В качестве основных компонентов мотивационного механизма можно назвать:

- внутренние биосоциальные факторы мотивации поведения;
- внешние стимулы экономического поведения.

В общем случае мотивационный механизм на предприятии может включать реализацию следующих последовательных процедур:

- обоснование и выбор управленческим работником целей и задач мотивационной деятельности на предприятии;
- выбор конкретной модели мотивационного механизма на основе анализа и оценки внутренних факторов мотивации и внешних стимулов экономического поведения работников предприятия.

6. Стратегия сокращения персонала предприятия, которая предполагает разработку тщательно дифференцированного инструментария сокращения штатов.

## ***II. Базовая социальная стратегия предприятия***

Содержание данной стратегии заключается в обеспечении комплексного развития социальной сферы предприятия, которая может включать следующие основные составляющие:

1. Совершенствование социальной структуры производственного коллектива предприятия.

На основе анализа и оценки социально-квалификационной структуры работников предприятия, с учетом целей и планируемых результатов других функциональных стратегий определяются основные направления деятельности в социальной сфере как в производственном коллективе в целом, так и на уровне отдельных социальных групп (женщин, молодежь, рабочие, служащие и т.п.). При этом утверждается, что разработка базовой стратегии должна осуществляться с учетом настоящих и будущих возможностей персонала и рассматриваться как непрерывный процесс, при протекании которого необходимо учитывать как количественные (сколько необходимо персонала), так и качественные характеристики.

2. Улучшение условий и охраны труда, укрепление здоровья работающих, т.е. гуманизация труда. Она предполагает создание наиболее благоприятных условий и организации труда для максимальной реализации трудового потенциала работников. Разработка данного раздела базовой социальной стратегии предприятия должна осуществляться с учетом специфики производства, которая определяет условия труда, характер профессионального травматизма и профессиональных заболеваний.

3. Улучшение жилищно-бытовых и социально-культурных условий работающих и их семей.

В данном разделе базовой социальной стратегии определяются основные цели и средства по формированию и совершенствованию социальной инфраструктуры предприятия.

## ***III. Целевые социальные программы***

В рамках разработки и реализации социальной стратегии могут выделяться целевые программы для решения наиболее приоритетных задач социального развития предприятия. Так, например, могут разрабатываться такие целевые программы, как «Здоровье», «Жилье», «Мать и ребенок» и др.

## ***IV. Социальная защищенность работников предприятия***

В этом разделе стратегии предприятия за счет средств из прибыли могут устанавливаться дополнительные компенсации работающим, пенсионерам, женщинам-матерям, а также уменьшаться стоимость товаров и услуг, реализуемых в рамках социальной инфраструктуры организации.

Таким образом, складывающаяся в России система законодательных норм, заданная социальной направленностью государства, ориентирует работодателей на поддержание следующих минимально необходимых социальных условий труда, обеспечивающих гуманизацию труда и качество трудовой жизни:

- обеспечение минимальной заработной платы;
- предоставление дополнительных льгот и компенсаций работникам, занятым на 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.

Зарубежные учёные рассматривают стратегическое управление человеческими ресурсами как подход к принятию решений по поводу намерений и планов организации, касающихся стратегии, политики и практики отношений трудового найма, поиска и отбора сотрудников, обучения, развития, управления показателями работы, вознаграждения и трудовых отношений. М. Армстронг<sup>39</sup> утверждает, что стратегии человеческих ресурсов должны быть интегрированы в целом в стратегии бизнеса по вертикали и объединены друг с другом по горизонтали, а следовательно, являться основными компонентами бизнес-стратегии организации. При этом стратегия управления человеческими ресурсами, по мнению исследователя, обращается к широкому кругу организационных вопросов, связанных с изменениями в структуре и культуре, эффективностью работы организации и ее показателями, соответствием ресурсов будущим потребностям, развитием отличительных способностей, управлением знаниями и управлением переменами.

Она связана как с удовлетворением требований человеческого капитала, так и с развитием способности реализовывать процессы, т.е. с возможностью эффективно выполнять действия. **Социальная кадровая стратегия** – это способ рассмотрения самых важных социальных вопросов и факторов успеха, и стратегические решения в сфере персонала направлены на то, чтобы оказать серьезное и долгосрочное влияние на поведение и успех предприятия.

Интересна концепция социальной стратегии предприятия, разработанная коллективом автором под руководством Т. Клейнера, утверждающая, что **«социальная стратегия** – это система стратегических решений, затрагивающих состав коллектива, содержание и условия работы его членов»<sup>40</sup>.

---

<sup>39</sup>Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. 8-е изд. / пер. с англ.; под ред. С.М. Мордовина. СПб.: Питер 2004. С. 44.

<sup>40</sup> Клейнер г.Б. Теоретические основы стратегического планирования на микроуровне. Нижний Новгород: Нижегородский институт менеджмента и бизнеса, 2004. 33 с.

При этом наиболее важным стратегическим параметром определяется степень патернализма руководства предприятия в отношении работников, которая может варьироваться по разным уровням, исходя из которых авторами выделяются следующие виды социальной стратегии:

- *стратегия взаимозаменяемости работников* (индивидуальная специализация работников, высокая степень взаимозаменяемости работников, внутригрупповая взаимозаменяемость работников);

- *стратегия степени патернализма руководства по отношению к коллективу* (максимальный патернализм, минимальный патернализм, полная обособленность руководства от коллектива, групповой или частичный патернализм);

- *стратегия дифференциации работников* (высокодифференцированный коллектив, однородный коллектив, частично дифференцированный коллектив);

- *стратегия численности работников* (полномасштабный коллектив, минимально необходимый коллектив, промежуточный размер коллектива);

- *стратегия выбора социального типа коллектива* (коллектив типа «стая», «автобус», «семья», «стадо», «улей»).

**Коллектив типа «Стая».** Коллектив, в котором положение каждого работника определяется его отношениями с руководством (с «вожаком»); в отношениях с коллегами характеризуется напряженностью, соперничеством, а порой и враждебностью. Референтную группу для каждого работника образуют члены руководства (иногда один руководитель), в нее не входят остальные члены коллектива. Руководителем является «победитель» – человек, обладающий непререкаемой властью. От его благосклонности зависят уровень и благосостояние каждого работника.

Такой вариант имеет смысл для тех предприятий, где результат деятельности определяется независимыми индивидуальными усилиями каждого работника. Например, если основной задачей предприятия является поиск заказчиков для выполнения некоторой услуги и этот поиск каждый из сотрудников ведет независимо, то данный вариант представляется возможным. В этом случае накопленный производственный опыт не передается по горизонтали и теряется при уходе работника.

**Коллектив типа «Семья».** Коллектив, связанный неформальными дружескими отношениями взаимопомощи и общности интересов. Интересы работников и руководителя тесно коррелированы с интересами коллектива в целом, отношения дружеские, нарушаются лишь при резком антиобщественном поведении кого-либо из членов коллектива. Для варианта характерны наибольшая степень информационной прозрачности внутри коллектива, возможность мультипликативных эффектов от объединения усилий.

Руководитель «семьи» не избирается; им является либо наиболее авторитетный член коллектива, либо человек, по отношению к которому величина «суммарной антипатии» коллектива минимальна. Недостаток варианта – возможность ослабления стимулов и интереса к интенсивному труду; при определенных обстоятельствах неизбежен регресс коллектива к более низкому уровню производительности труда и конкурентоспособности продукции.

**Коллектив типа «Автобус».** Временное сообщество людей, вынужденно связанных только функциональной общностью. Коллектив может рассматриваться как временное сообщество людей, заинтересованных лишь в достижении конечной цели движения, которая от них по существу не зависит. Благосостояние сотрудников определяется (в степени, не зависящей ни от кого из них) лишь состоянием предприятия в целом. При этом не имеют значения ни отношения с руководством, ни отношения с коллегами. Поэтому взаимоотношения внутри коллектива сведены к минимуму. Способ назначения или избрания руководителя не имеет особого значения.

**Коллектив типа «Улей».** Постоянное сообщество работников, положение которых определено индивидуальными функциональными обязанностями. Место каждого из которых в иерархии определяется в соответствии с его трудовой активностью, функциональными возможностями. Руководителями коллектива являются наиболее достойные этого члены сообщества. Жестко структурированный коллектив, встречающийся наиболее часто на предприятиях с механистической структурой управления. Недостаток – отсутствие гибкости при изменении внешних условий работы предприятия.

**Коллектив типа «Стадо».** Сообщество людей, лишенных индивидуальных функциональных отличий и направляемых лидером. Относительно устойчивое сообщество, ведомое безусловным внешним (по отношению к коллективу) лидером-«пастухом» и повинующееся силе традиций, привычек или инстинкта. Характеризуется минимальными взаимоотношениями между членами «стада» и отсутствием у них выраженных индивидуальных функций.

Выбор одного из указанных типов коллективов в качестве желательного – необходимая часть формирования социальной стратегии и условие реализации всей стратегии предприятия в целом.

Выбор социальной стратегии в данных исследованиях зависит от ответов на следующие вопросы:

- Чьи интересы и в каких пропорциях учитываются при разработке стратегии?

- Что представляет собой коллектив с точки зрения таких социальных критериев, как интересы сотрудников, профессиональная квалификация, управляемость?

- Соответствует ли состав и структура коллектива миссии и стратегическим задачам предприятия?

- Какова степень ответственности, которую берет на себя предприятие в отношении каждого члена коллектива?

- Какие механизмы управления коллективом наиболее эффективны для реализации стратегии предприятия?

- Каков преобладающий характер отношений между работниками предприятия?

В структуру социальной стратегии авторы исследования включили положения:

численность коллектива (от минимально необходимого до полномасштабного);

взаимозаменяемость работников (от индивидуальной специализации до высокой замены);

дифференциация работников (однородная или дифференцированная);

степень патернализма руководства по отношению к коллективу (от минимального до максимального);

выбор социального типа коллектива.

Необходимость разработки социальной стратегии в данном подходе обосновывается кардинальными преобразованиями в социально-экономической системе, практически полностью разрушившими сложившиеся в течение жизни нескольких поколений традиции и стереотипы общественного, коллективного и индивидуального поведения на производстве.

Одним из главных рычагов влияния на коллектив является политика заработной платы. Приведем ее варианты.

*Пространственная дифференциация зарплаты* по профессионально-квалификационным группам (скажем, ИТР – рабочие). Используя такую дифференциацию и не обращая внимания на возможную критику этой системы с позиций социальной справедливости, можно стимулировать ту часть коллектива, от которой в наибольшей степени зависят результаты деятельности завода.

*Временная дифференциация заработной платы*, стимулирование «отложенной зарплаты», своего рода срочный внутренний заем. Такая политика уместна в сочетании с принятой стратегией «инвестиционного удара», серьезных и капиталоемких структурно-технологических сдвигов в производстве и реализации продукции.

*Результативно-затратная дифференциация заработной платы* – сильная зависимость зарплаты от результатов и эффективности работы каждого работника, в том числе (если работник на хозрасчете) от соотношения его собственных затрат и результатов. Реализация такой системы на практике приводит к формированию коллектива типа «стая» или «улей», недостатки которых рассмотрены выше.

*Эгалитарная система оплаты труда:* слабая или – в ярко выраженных эгалитаристских вариантах – отсутствующая вообще дифференциация заработной платы, каковы бы ни были должность, характер, интенсивность, эффективность и результативность труда работника. Данная система хорошо сочетается с «семейным» и «стадным» типом коллективов. По существу, она приводит к возведению резких границ между коллективом предприятия и внешним миром, поскольку единственной воспитательной и стимулирующей мерой в случае эгалитарной системы оплаты труда остается исключение работника из коллектива.

Если говорить в общем, то наиболее прогрессивные подходы к выбору типа социальной стратегии в современных условиях России связаны с попытками формирования «патриотичного» устойчивого ядра коллектива, состоящего из специалистов, обладающих способностью к адаптации в соответствии с возможными вариантами стратегий предприятия.

• **Особенностью управленческого подхода** является рассмотрение социальной стратегии как способа реализации процесса управления социальным развитием предприятия.

Социальное развитие предприятия необходимо рассматривать как функцию управления, которая должна осуществляться в соответствии с концепцией стратегического планирования и реализовываться в виде самостоятельной функциональной стратегии, скоординированной с общей стратегией развития предприятия. Аналогичный подход характерен для научных взглядов словацких учёных<sup>41</sup>, исследующих вопросы стратегического планирования и имеющих индивидуальный взгляд на содержание социальной сферы организации. Согласно их мнению, вопросы социального развития как составная часть комплексной стратегии организации решаются при разработке стратегии 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

---

<sup>41</sup> Jeck T. Transfer a difúzia znalostí ako faktor modernizácie slovenskej ekonomiky: dizertačná práca // Ekonomický ústav SAV. 2010. 142 s.

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 стратегий;

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 (использование бригадных форм организации труда, создание творческих бригад);

объем и формы использования профессиональной квалификации работников вне предприятия (сотрудничество с различными институтами, высшей школой, проектными организациями).

Аналогичный подход использует И.А. Ворожейкин<sup>42</sup>, 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;
- социальная инфраструктура организации;
- семейные доходы и расходы работников.

Кроме того, сторонники данного подхода аналогично другим подходам утверждают, что для стратегии социального развития обязателен самостоятельный характер, который обуславливает, с одной стороны, необходимость в процессе её формирования прохождения всех этапов стратегического планирования и, с другой – определение для неё наиболее адекватной модели социального развития предприятия.

Согласно мнению Н.Л. Захарова и А.Л. Кузнецова<sup>43</sup>, под социальными стратегиями понимаются конкретные управленческие решения руководства, направленные на выполнение социальных функций предприятия по отношению к обществу в целом и к различным группам людей, заинтересованных в её существовании.

---

<sup>42</sup> Ворожейкин И.А. Указ. соч. С. 61.

<sup>43</sup> Захаров Н.Л., Кузнецов А.Л. Управление социальным развитием организации. М.: ИНФРА-М. 2006. С. 109.

По мнению С.А. Шимшилова<sup>44</sup>, социальная стратегия представляет собой процесс превращения корпорации в «комбинат жизни», в котором осуществляется симбиоз предпринимательской деятельности с созданием условий для обеспечения высокого качества жизни коллектива и каждого его члена. В рассматриваемой стратегии он выделяет четыре магистральных направления воспроизводства рабочей силы в компании:

цивилизованное удовлетворение базовых, физиологических потребностей. Для реализации этого направления рекомендуются программы расширения воспроизводства собственности и доходов сотрудников, обеспечения занятости, повышения производительности труда, повышения культуры, улучшения жилищных условий, формирования корпоративной солидарности и др.;

обеспечение безопасности жизни и социальных гарантий;

удовлетворение социальных потребностей в признании личного статуса и социальной справедливости;

удовлетворение потребностей развития и реализации творческого потенциала и самосовершенствования.

Некоторые исследователи выделяют в качестве социальной стратегию социальной ответственности. Так, А.Н. Люкшинов<sup>45</sup> определяет этот вид стратегии как «стратегию организации по отношению к обществу», она должна быть ориентирована на все заинтересованные группы внешнего социума. К таким группам относятся местные общины, потребители, поставщики, средства информации, группы общественного давления, союзы или объединения, а также работники и держатели акций. Эта многослойная общественная среда, по мнению автора, может сильно влиять на достижение организацией её целей, поэтому организации приходится уравнивать экономические цели с социальными интересами всех групп.

Выделение данного вида стратегии основывается на точке зрения, согласно которой организации должны нести ответственность перед обществом, в котором функционируют, помимо обеспечения эффективности, занятости, прибыли и не нарушения закона. Именно поэтому организации должны направлять часть своих ресурсов и усилий по социальным каналам. Формирующаяся на этой основе точка зрения, в значительной мере определяемая общественными ожиданиями, сводится к тому, что организациям следует участвовать в таких многочисленных сферах, как защита среды

---

<sup>44</sup>Шимшилов, С. А. Стратегия современного предпринимательства и социального развития корпораций / под ред. д-ра экон. наук М. Н. Кулапова. М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2004. 246 с.

<sup>45</sup>Люкшинов А.Н. Стратегический менеджмент. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000. С. 162.

обитания, здравоохранение и безопасность, гражданские права, защита интересов потребителя и т. под.

К. Дэвис<sup>46</sup> отмечает, что бизнес обязан быть социально ответственным по причине «железного закона ответственности», и утверждает, что «в долговременной перспективе те, кто не пользуются властью в таком направлении, каковое общество считает ценным, эту власть потеряют». Основными аргументами в пользу социально ответственного поведения организации являются:

- благоприятные для организации долгосрочные перспективы, основанные на формировании более привлекательного образа организации;
- изменение и учёт потребностей и социальных ожиданий широкой публики;
- наличие ресурсов для оказания помощи в решении социальных проблем;
- моральные обязательства вести себя социально ответственно и поддерживать общество, основанное на упорядоченности и законности.

В то же время А.Н. Люкшинов<sup>47</sup> считает, что следует учитывать аргументы организаций против социальной ответственности:

- нарушение принципа максимизации прибыли;
- рост расходов на социальную составляющую;
- недостаточный уровень социальной отчетности широкой публике;
- отсутствие навыков разрешать социальные проблемы.

Исходя из этого, действия организации в ответ на социальные требования будут определяться, как и во всех случаях планирования, с учетом развития событий в будущем. Выбор ответных действий – одно из ключевых стратегических решений руководства организации. Такой выбор может оказать столь же сильное влияние на функционирование организации в перспективе, как и выбор будущих рынков и технологий.

При этом процесс разработки и выбора социальной стратегии будет включать:

- формулировку основных целей предприятия, его ограничений и прав, при которых эти цели могут быть достигнуты наилучшим образом;
- выбор процесса, посредством которого предприятие могло бы узаконить и реализовать свои основные цели и права;
- анализ стратегии предприятия по отношению к обществу, включающий несколько направлений: анализ целей, ограничений и внешнего силового поля, в котором действует компания.

---

46 *Keith Davis Can Business Afford to Ignore Social Responsibilities? // California Management Review. 1960. № 2. P. 70–76.*

47 *Люкшинов А.Н. Указ. соч.*

• С точки зрения **комплексного подхода** к выделению социально ориентированных стратегий **«социальная стратегия** – это направление действий на достижение в долгосрочной перспективе поставленных целей в сфере использования и воспроизводства человеческих ресурсов, а также выполнения социальных функций предприятием за его пределами в условиях революционных перемен в науке, технике и положении человека на производстве и в обществе».

По мнению В. Букреева и Э. Рудык<sup>48</sup>, в основе разработки рассматриваемой стратегии лежит принцип социальной ответственности любого предприятия перед своими сотрудниками и обществом. При этом авторы рассматривают несколько типов социальных стратегий:

в зависимости от степени принятия принципа социальной ответственности выделяют добровольную (принята предприятием по своей воле) и принудительную (принята под воздействием или принуждением со стороны государственных органов, институтов гражданского общества) социальные стратегии;

в зависимости от соответствия направлений развития фирмы и компаний-лидеров могут быть регрессивные и прогрессивные социальные стратегии;

в зависимости от объекта и субъекта социальной стратегии, а также форм их разработки выделяют авторитарный тип («автократия целей – автократия средств») и демократический тип социальной стратегии («демократия целей – демократия средств»).

В качестве основных направлений социальной стратегии представители данного подхода предлагают:

- принятие работниками миссии, целей и ценностей предприятия;
- формирование кадрового потенциала предприятия;
- поддержание рациональной занятости;
- ротацию труда;
- создание новых мотивационных стимулов труда и повышение качества трудовой жизни;
- вовлечение работников в процессы принятия управленческих решений на основе трудовых прав или прав собственности;
- формирование новой культуры предприятия;
- сохранение профсоюзов и укрепление их позиций на предприятии;
- изменение позиции менеджмента по отношению к работнику и отказ от авторитаризма в управлении;
- соблюдение международных и национальных социальных стандартов;

---

<sup>48</sup>Букреева В., Рудык Э. Социальная стратегия предприятия: проблемы выбора// Консультант директора, 2004. № 21. С. 27.

- проведение единой социальной стратегии предприятия во всех его структурных подразделениях и др.

Таким образом, в научных трудах наблюдается терминологическая несогласованность относительно понятия «социальная стратегия», её содержания, составляющих элементов, выделения субъекта и объекта управления.

## **6.2. Место социальной стратегии в стратегии предприятия**

В общем виде стратегия – это генеральное направление действия организации, следование которому в долгосрочной перспективе должно привести ее к поставленной цели. Социальная стратегия в этом смысле играет значительную роль на пути к поставленной цели, так как она направлена на человеческие ресурсы как главные ресурсы любой организации.

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<sup>49</sup> соотносят социальную сферу деятельности организации только с областью кадровой работы, выделяя следующие направления:

- подбор кадров, наем персонала и увольнение, профессиональная ориентация, оценка кадров и т.п.;

- обучение кадров (подготовка и переподготовка, повышение квалификации и т.п.);

- расстановка кадров (работа с резервом на выдвижение, аттестация кадров, внутривзаводское перемещение и ротация кадров и т.п.);

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

Однако если ограничиться разработкой главной стратегии предприятия, естественно уделяя место социальной сфере организации, остается неясным, каким образом достигать поставленных целей, в том числе в социально направленной деятельности организации. Следовательно, возникает потребность в более конкретизированной системе достижения этих целей, т.е. создании и формировании социальной стратегии организации как отдельной единицы.

Для того чтобы определить место социальной стратегии в системе стратегического управления организацией, необходимо привести

---

<sup>49</sup> Богачев В. Промышленность России: антикризисные стратегии предприятий/ В. Богачев, С. Бузановский, С. Рогов, Д. Сергеев, Д. Филиппов. СПб.: Изд. дом «Корvus», 1996. 352 с.

классификацию стратегий организации. Так, по уровням иерархической структуры компании все стратегии подразделяются на четыре группы:

- 1) корпоративная стратегия (стратегия компании в целом);
- 2) стратегии бизнес-единиц или стратегии на уровне бизнеса (СБЕ – стратегическая бизнес-единица);
- 3) функциональные стратегии, их также называют обеспечивающими (производственная, маркетинговая, финансовая, стратегия управления человеческими ресурсами, социальная);
- 4) стратегии команд, рабочих групп и работников<sup>50</sup> (рис. 2).

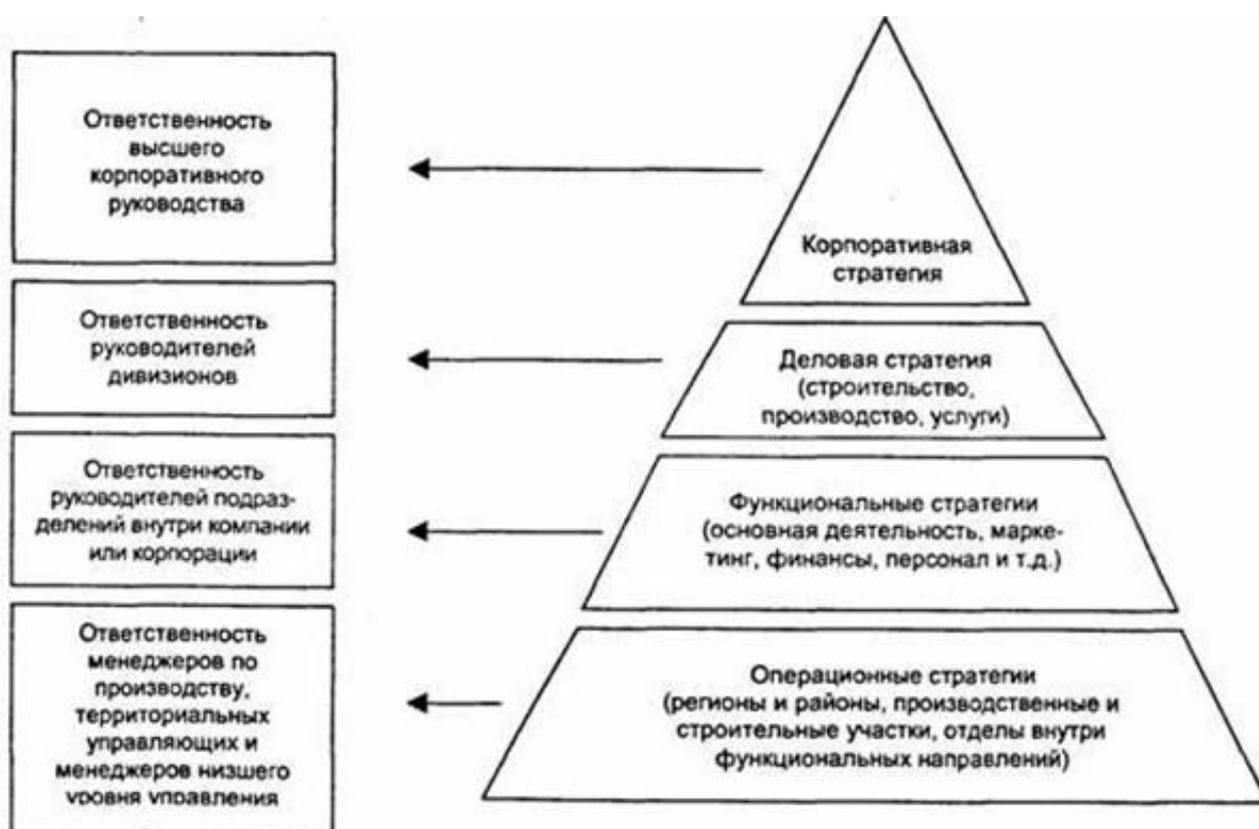


Рис. 2. Иерархия стратегий

С этой точки зрения социальная стратегия является функциональной стратегией третьего уровня и является самостоятельной единицей.

Выделение социальной стратегии в качестве самостоятельной функциональной стратегии – необходимость, вытекающая из реалий сегодняшнего дня. Специфика функционирования современных организаций заключается в том, что они осуществляют свою деятельность в условиях формирования социально ориентированной рыночной экономики, поэтому социальная стратегия выдвигается на роль одной из основных стратегий, задача

<sup>50</sup>Маленков Ю.А. О классификациях стратегий компании // Эмитент. Существенные факты, события, действия. 2006. № 42. С. 17.

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.) (рис. 3).



Рис. 3. Социальные стратегии предприятия

При этом требования данных общественных групп постоянно возрастают. Общественные претензии к предприятию можно обосновать следующим образом. Во-первых, люди прямо или косвенно, в той или иной форме подвержены воздействию хозяйственного поведения предприятия. Однако при этом на первый план они обычно ставят его отрицательное влияние. Во-вторых, встает вопрос о том, какие предприятия с общественной точки зрения вносят полезный вклад в хозяйственную деятельность и жизнь общества. В этой связи проблема доверительных взаимоотношений общества и предприятия становится основным мотивом и оценочным критерием его поведения.

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. Наряду с ними могут быть выработаны специальные субстратегии, учитывающие конкретные особенности этих групп.

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. При разумной, нацеленной на перспективу политике предприятия такое отношение может распространяться:

- 1) на разработки предприятия;
- 2) деловых партнеров (кредиторов, поставщиков, покупателей и т.п.);
- 3) общественные группы, которые прямо или косвенно связаны с предприятием;
- 4) будущие поколения людей.

Социальная стратегия играет роль своеобразного фильтра, через который при подготовке управленческих решений пропускаются все остальные решения, носящие стратегический характер (рис. 4).

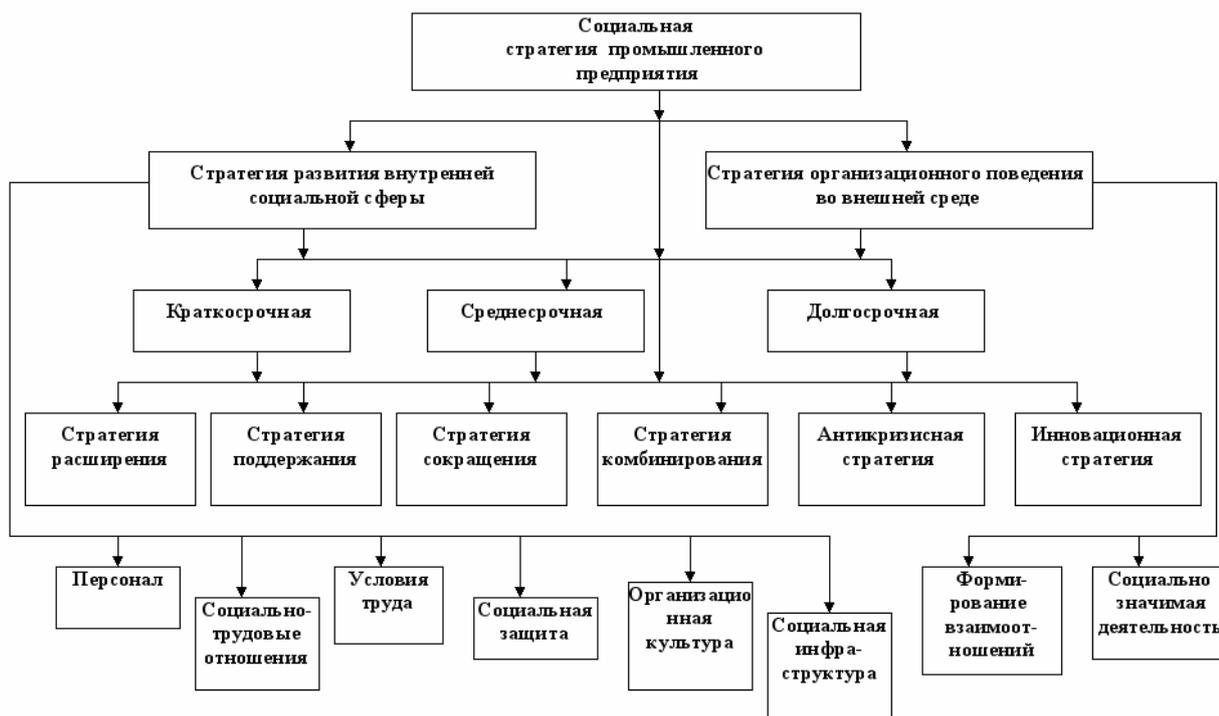


Рис. 4. Интеграция социальной стратегии в стратегическое управление предприятием

В целом социальная стратегия организации представляет собой целостную систему субстратегий, направленных на решение всего комплекса задач организации. Стратегии должны быть построены по иерархическому

принципу. При этом уровни стратегий, комплексность, их интеграция весьма разнообразны и зависят от типа и размера самой организации.

### 6.3. Реализация социальных стратегий

Формирование и реализация социальной стратегии предприятия представляет собой динамический процесс, который основывается на определённой последовательности взаимосвязанных этапов.

Структура и содержание этапов, используемые формы и показатели плана стратегического развития 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.

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

*Первый этап* является этапом *целеполагания*. На данном этапе осуществляется *формулирование миссии*, стратегических социальных целей и задач предприятия.

Социальная миссия может формулироваться в контексте общей миссии организации, а может носить самостоятельный характер.

Социальный контекст в формулировке миссии позволяет создавать у внешнего социума общее представление о ценностях организации, а также информирует сотрудников предприятия о направлениях развития социальной среды фирмы, что способствует их идентификации с организацией и ориентации в её перспективном развитии. Кроме того, миссия позволяет более системно управлять предприятием, чётко формулировать стратегические и тактические цели организации, иметь основу для распределения ресурсов.

Причем ценности могут присутствовать и учитываться неформально, а могут широко рекламироваться как внутри организации, так и за ее пределами. Посредством корпоративных ценностей можно сбалансировать интересы руководства, персонала и общества.

Содержание этого этапа заключается и в *формулировании целей* – конкретных конечных состояний составляющих социальной сферы, к которым

стремится предприятие. Именно в соответствии с целями осуществляется реализация всех основных функций социального менеджмента: планирование, организация, мотивация и контроль. Цели являются основой разработки социальных планов, построения организационных отношений, формирования систем стимулирования персонала, а также точкой отсчёта при проведении контроля и оценки результатов деятельности каждого сотрудника и организации в целом в процессе реализации стратегии.

В качестве социальных целей предприятия могут быть следующие:

- достижение социального равновесия в организации;
- моделирование системы гармоничных социальных отношений;
- создание безупречного имиджа предприятия;
- обеспечение высокого уровня качества развития социальной инфраструктуры;
- формирование рациональной структуры персонала;
- разработка гибкой системы социальной защиты сотрудников;
- повышение уровня возмещения утраченного заработка;
- создание для сотрудников предприятия безопасных, эргономичных и эстетичных условий труда, соответствующих уровню передовых предприятий;
- содействие развитию научного потенциала и повышению качества образования;
- участие в формировании зрелого гражданского общества;
- развитие совместного финансирования социальных программ.

В формулировке целей должна учитываться возможность количественной и качественной оценки их достижения.

В качестве количественных показателей можно использовать:

- коэффициент текучести кадров;
- структурные соотношения по полу, возрасту, квалификации;
- величину социального пакета на одного сотрудника;
- уровень качества социальной сферы;
- объём благотворительных выплат;
- коэффициент повышения квалификации персонала;
- индекс социальной активности фирмы и др.

Социальные цели предприятия должны разрабатываться в соответствии с такими требованиями, как: реальность достижения, возможность корректировки, конкретность, измеримость результата, системность, предусматривающая разработку краткосрочных, долгосрочных и стратегических целей.

**Второй этап** связан с проведением комплексного анализа состояния внешней и внутренней социальной сферы компании, который может

проводиться с использованием психологических тестов, социологических опросов, наблюдения, SWOT- анализа, составления профиля среды, матрицы возможностей, экспертных оценок и др.

Анализ внешней социальной сферы предприятия представляет собой процесс, посредством которого компания оценивает изменения в окружающей среде, которые могут воздействовать на её деятельность. В качестве основных факторов могут выступать:

- изменение законодательства, налоговая политика, уровень жизни населения;

- экологическая обстановка, развитие социальной сферы и системы социального обеспечения на уровне государства, региона;

- деятельность муниципалитета, конкурентов;

- социально-демографическая структура населения, рынок труда, изменение ценностей и общественного мнения общества и др.

Исследование данных факторов целесообразно проводить с целью выявления потенциальных угроз и открывающихся возможностей для развития социальной среды организации.

Анализ внутренней социальной сферы фирмы предусматривает оценку реального состояния предприятия для выявления её стратегически сильных и слабых сторон, а также направлений развития. При этом необходимо исследовать существующую на предприятии систему управления персоналом, уровень развития социальной инфраструктуры и системы социальной защиты, характер отношений в организации, условия труда, организационную культуру, систему доминирующих потребностей и мотивов персонала, степень удовлетворённости трудом, а также социально-демографическую структуру коллектива сотрудников.

Актуальность использования комплексного анализа социальной сферы в процессе стратегического управления предприятием обусловлена преобладанием на отечественных предприятиях управленческих и экономических методов анализа внутренней и внешней среды организации, а также отдельных эмпирических социально-психологических методик, позволяющих изучать отдельные субъективно выбранные факторы социальной подсистемы предприятия.

Объектом рассматриваемого вида анализа будут являться социальные процессы и явления конкретной компании, исследование которых позволит получить информацию, необходимую для разработки альтернатив социального поведения предприятия.

Данная информация должна содержать: перечень наиболее актуальных социальных проблем предприятия, соотношение объективных и субъективных

аспектов в движении социальных процессов на предприятии, значение и социальные последствия эргономических, технико-технологических, кадровых и других изменений, происходящих в организации;

- наличие на предприятии регулируемых и спонтанных социальных процессов;

- возможные технологии достижения социальных целей и задач;

- направления социального поведения организации во внешней среде.

Субъектами анализа социальной сферы предприятия должны выступать специализированные подразделения, должностные лица, линейные менеджеры организации, а также независимые внешние аудиторы.

При этом анализ социальной сферы конкретного предприятия позволит решить следующие задачи:

- оценить эффективность методов использования социальных ресурсов предприятия;

- проанализировать структуру потребностей сотрудников организации с целью выявления доминирующих элементов;

- разработать комплекс мер по удовлетворению выявленных потребностей;

- выявить социальные резервы роста производительности труда и разработать методы их использования;

- определить социальную эффективность проводимых на предприятии изменений, новых экономических и организационных форм деятельности коллектива сотрудников;

- оценить степень интенсивности взаимодействия компании с внешними стратегическими партнёрами и направления их долгосрочного сотрудничества;

- проанализировать уровень внешних социальных инвестиций предприятия и перспективы их активизации;

- предложить мероприятия по осуществлению стратегических планов, долгосрочных целевых комплексных программ развития социальной сферы предприятия.

Основными источниками информации для проведения комплексного анализа социальной подсистемы организации будут служить:

- отчётность по труду (сведения о численности, заработной плате и движении работников, внутрифирменные таблицы учёта и движения работников, др.);

- материалы социологических опросов, наблюдений, интервью и психологических тестов;

- финансовая отчётность предприятия (отчёт о затратах на производство и реализацию продукции (работ, услуг) предприятия);

- статистическая отчётность;
- коллективные договоры и трудовые контракты;
- личные карточки работников;
- приказы и распоряжения по предприятию;
- законодательные и нормативные акты федерального, регионального и местного уровня;
- материалы периодических изданий, телевизионных программ, официальных документов и др.

Таким образом, проведение анализа социальной сферы в процессе стратегического управления предприятием позволит определить тенденции социального развития компании, научно обосновать стратегические планы и управленческие решения в области социальной подсистемы, контролировать их выполнение, оценивать достигнутые результаты, осуществлять поиск и измерение величины социальных резервов организации и разрабатывать мероприятия по их использованию.

По результатам комплексного анализа определяются сильные стороны, ограничения и особенности внутренней социальной среды предприятия, выявляются возможности и угрозы со стороны внешней социальной среды, на основе которых формируются стратегические альтернативы, проводится уточнение основных социальных целей организации.

На этом этапе процесса разработки социальной стратегии предприятия должен осуществляться анализ разработанной и реализуемой корпоративной стратегии. Это необходимо для определения направлений развития социальной сферы фирмы и дифференцирования составляющих социальной стратегии, определения временного периода формирования социальной стратегии. Главным условием анализа является продолжительность периода, принятого для формирования общей стратегии развития предприятия, исходя из того, что социальная стратегия на большинстве предприятий носит по отношению к ней подчиненный характер и не может выходить за пределы этого периода.

**Третий этап** связан с оценкой уровня качества социальной сферы предприятия. Важным комплексным показателем развития социальной сферы организации необходимо считать уровень её качества, представляющий собой совокупность свойств и характеристик социальной подсистемы фирмы, способных удовлетворять конкретные потребности сотрудников и предприятия.

Учитывая, что показатели оценки развития социальной сферы предприятия характеризуются как качественным содержанием, так и количественным уровнем, возникает необходимость использовать универсальную методiku, позволяющую соотносить их в одинаковых измерителях.

Согласно методологии оценки качества социальной сферы предприятия требуется:

- определить перечень тех свойств, совокупность которых в достаточно полной мере характеризует качество социальной сферы;

- измерить свойства, т.е. определить их численные значения для конкретного предприятия;

- аналитически сопоставить полученные данные с подобными характеристиками других предприятий, принимаемых за эталон, т.е. для сравнения.

Полученный результат будет с достаточной степенью достоверности характеризовать уровень качества социальной сферы организации.

**Четвёртый этап** идентифицируется с разработкой и анализом социальных стратегических альтернатив. Данный этап предусматривает формулирование стратегических альтернатив развития организации, а также выбор стратегических направлений развития социальной сферы организации, основными критериями которого должны являться следующие параметры: финансовое состояние организации, мотивационная структура персонала, возможность достижения организацией поставленных социальных целей, реальность выполнения стратегии, существующие ограничения в функционировании предприятия, повышение удовлетворённости трудом персонала организации, формирование позитивного имиджа фирмы, повышение её социальной активности, модель поведения организации во внешней среде.

Для формирования социальной стратегии организации, нужно иметь представление о том, как она будет выглядеть. Для принятия правильного решения при формировании социальной стратегии, следует обдумать несколько вариантов, одному из которых впоследствии будет отдано предпочтение. Другими словами, создать проект социальной стратегии. В.А. Луков<sup>51</sup> даёт формулировку следующего понятия: «социальное проектирование» – это конструирование индивидом, группой или организацией действия, направленного на достижение социально значимой цели и локализованного по месту, времени и ресурсам. Суть социального проектирования состоит в конструировании желаемых состояний будущего. Создатель социального проекта должен ставить перед собой реальные цели и иметь в своем распоряжении необходимые ресурсы для реализации проекта. Социальное проектирование может не иметь определенных сроков, основываясь лишь на примерных расчетах, без строгого временного ограничения. Пути и способы

---

<sup>51</sup> Луков В.А. Социальное проектирование: учеб. пособие. 3-е изд., перераб. и доп. М.: Изд-во Моск. гуманит.-социал. академии; Флинта, 2003. 240 с.

достижения целей и решения задач, наиболее актуальных в контексте данного социального проекта, называются методами. В практике социального проектирования чаще всего используются следующие методы:

- метод составления матрицы идей,
- метод «вживания в роль»,
- метод аналогии,
- метод ассоциации,
- методика мозгового штурма<sup>52</sup>.

Обязательным условием здесь должно быть проведение совещаний, собраний трудового коллектива, выпуск информационных бюллетеней, использование внутренних корпоративных локальных сетей с целью предоставления сотрудникам предприятия информации о целях социальной стратегии, её содержании и средствах реализации.

В каждой из перечисленных методик есть свои преимущества и ограничения, и выбор одной из них зависит непосредственно от руководителя и от ситуации, в которой она будет применяться.

На *пятом этапе* осуществляется разработка комплекса стратегических социальных программ, проектов, планов, бюджетов, которые должны согласовываться между собой, предусматривать основные направления развития социальной сферы предприятия, учитывая результаты проведённого стратегического анализа внутренней и внешней социальной сферы, а также финансового состояния организации.

Стратегический план представляет собой документ, в котором содержится перечень мероприятий по реализации социальной стратегии, сроки их исполнения, подразделения, реализующие эти мероприятия, ответственные должностные лица, а также затраты по каждому разделу стратегического плана.

Схемы формирования, формы представления, 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 существует и единого горизонта стратегического планирования. К примеру, Британская сталелитейная корпорация разрабатывает долгосрочные планы на 10 лет, американская компания IBM – на 10–15 лет, 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 РФ.

---

<sup>52</sup>Ставицкая Е. И. Социальное прогнозирование и проектирование: учеб.-метод. пособие. Пенза: ПГПУ, 2010. 67 с.

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

- темпы изменения НТП, в частности, время от появления идеи до ее внедрения;

- продолжительность воздействия принимаемых решений на организацию;

- степень предсказуемости будущего и др.

Содержанием *шестого этапа* является разработка организационных мероприятий по обеспечению реализации социальной стратегии, включающая:

- организационное обеспечение, которое связано с выбором основных организационно-технических условий, позволяющих реализовать наиболее эффективное управление социальной сферой;

- информационное обеспечение, состав которого должен включать данные о составляющих внутренней и внешней социальной среды;

- общее инструментальное обеспечение, т.е. совокупность прикладных методов управления административного, информационного, экономического и социально-психологического характера;

- трудовое ресурсное обеспечение, представляющее собой группу специалистов предприятия, профессионально владеющих методологией социального менеджмента. Это в первую очередь работники отдела кадров, менеджеры всех уровней, а также консультанты по социально-психологическим и этическим вопросам;

- финансовое обеспечение, которое определяется совокупностью финансовых ресурсов, необходимых предприятию для поддержания и развития социально ориентированной деятельности.

Важным аспектом на этом этапе является координационная деятельность по организации функционирования каждого подразделения для выполнения стратегического плана.

На *седьмом этапе* осуществляется оценка разработанной социальной стратегии предприятия, которая проводится по системе специальных экономических и социальных критериев, устанавливаемых предприятием. Кроме того, могут использоваться методы стратегического и тактического аудита и самооценки.

По результатам оценки в разработанную социальную стратегию вносятся необходимые коррективы, после чего она принимается к реализации. При этом важным моментом процесса разработки и реализации социальной стратегии компании является *мониторинг* внутренней и внешней социальной сферы предприятия, проведение которого необходимо на протяжении всех этапов для своевременного регулирования направлений социального развития фирмы.

Мониторинг социальной сферы промышленного предприятия является информационной базой управленческой деятельности и представляет собой научно обоснованную систему сбора, обобщения и анализа социальной информации для использования её в процессе принятия стратегических и тактических решений.

Объектами мониторинга во внутренней среде предприятия являются все составляющие социальной стратегии компании. Во внешней среде это – социальные процессы и явления, которые могут воздействовать на социально-экономическое развитие предприятия; взаимоотношения общества и бизнеса; направления развития некоммерческих организаций; роль профсоюзов в экономической системе; отношения между бизнесом и органами власти; социокультурные характеристики населения; отраслевое и межотраслевое взаимодействие и др.

При проведении мониторинга должны быть комплексно использованы данные всех источников информации: текущей статистики, отчётности, единовременного учёта, прогнозных показателей, социологических и психологических опросов и интервью, организационных и кадровых аудитов, результаты комплексного анализа социальной сферы фирмы и др.

*Процесс осуществления мониторинга должен основываться на следующих принципах:*

- системности и достоверности информации;
- объективности и оперативности получения и предоставления информации;
- сопоставимости используемой информации;
- доступности формулировки обобщающих выводов и оценок.

Систематическое наблюдение за состоянием социальной сферы должно осуществляться с использованием обоснованного перечня социальных индикаторов и показателей по каждой из составляющих социальной стратегии.

В составляющей «Персонал» могут рассматриваться показатели численности и структуры персонала организации, затраты на обучение персонала, профессионально-квалификационная структура персонала, текучесть кадров, степень удовлетворённости трудом, производительность труда, заработная плата.

В составляющей «Условия труда» основное место занимают показатели, характеризующие уровень безопасности труда на предприятии:

- доля аттестованных и сертифицированных рабочих мест в организации;
- стоимость рабочего места в организации;
- фондовооруженность;
- уровень травматизма;

- уровень профзаболеваний;
- доля персонала, занятого во вредных или опасных условиях труда;
- удовлетворённость условиями труда в организации.

По составляющей «Социально-трудовые отношения» необходимо анализировать следующие показатели:

- сплоченность в коллективе;
- доля сотрудников организации, являющихся членами профсоюзов;
- количество нарушений трудовой дисциплины;
- количество трудовых конфликтов в организации за определённый период;
- уровень конфликтности в коллективе.

В составляющей «Социальная защита» будут рассматриваться такие показатели, как:

- сумма обязательных и добровольных социальных выплат;
- сумма выплат на пенсионеров, работавших в организации;
- сумма выплат на детей сотрудников;
- сумма выданных потребительских кредитов;
- доля затрат на спортивные мероприятия;
- доля затрат на поддержку молодых семей;
- доля затрат на отдых сотрудников;
- количество объектов жилищного фонда предприятия и др.

По составляющей «Социальная инфраструктура» необходимо акцентировать внимание на следующих показателях:

- количество объектов инфраструктуры, находящихся на балансе предприятия;
- затраты на содержание собственных объектов социальной инфраструктуры;
- затраты предприятия по социальному аутсорсингу;
- затраты предприятия на содержание коллективных объектов инфраструктуры;
- уровень заболеваемости в организации.

По составляющей «Организационная культура» анализируется наличие в организации

- символов;
- церемоний и ритуалов;
- традиций;
- истории организации;
- кодекса поведения;
- системы ценностей;

- высокого уровня межгрупповой сплочённости;
- глубокой степени внутренней интеграции;
- наставничества.

По составляющей «Социально значимая деятельность» основное значение должно отводиться таким показателям, как:

- количество реализованных собственных социальных программ;
- число случаев участия в реализации социальных программ других юридических лиц и органов власти;
- сумма внешних социальных инвестиций на развитие местного сообщества;
- сумма внешних социальных инвестиций на природоохранные мероприятия;
- доля затрат на социальные программы;
- частота участия в социальных мероприятиях;
- предоставление нефинансовой отчётности.

В состав показателей по составляющей «Формирование взаимоотношений» будут входить:

- частота участия в общественных мероприятиях (конференции, симпозиумы, дискуссии, круглые столы);
- коэффициент стабильности взаимоотношений, степень социальной активности (членство в профсоюзных, общественных, некоммерческих организациях);
- степень экономической активности (членство в ассоциациях, союзах, объединениях).

Использование данной системы показателей и индикаторов позволит обеспечить надёжную информационную основу и повысить качество процесса разработки социальной стратегии предприятия.

### **Ресурсное обеспечение реализации социальной стратегии**

Реализация социальной стратегии компании предусматривает: организационное, информационно-техническое, общее инструментальное, кадровое и финансовое обеспечение процесса.

Организационное обеспечение характеризуется формированием основных организационно-технических условий, способствующих наиболее эффективной реализации социальной стратегии фирмы. Для этого необходимо создание или расширение структур (должностей), которые будут осуществлять стратегическое управление социальной средой предприятия.

Информационно-техническое обеспечение реализации разработанной стратегии предусматривает формирование и циркуляцию информационных

потоков на предприятии, а также предоставление автономных технических средств сбора, накопления, хранения, обработки и передачи информации, создание на предприятиях соответствующей информационной системы, позволит получать ее пользователям информацию в удобной форме.

Основные требования к данной системе – широкое применение ЭВМ, передовых информационных, технологий, математических методов и моделирования и т.д.

Кадровое обеспечение процесса реализации социальной стратегии означает наличие на предприятии совокупности специалистов, профессионально владеющих методологией социального менеджмента.

Речь идет о формировании на фирме многофункциональной службы, основанной на профессионализации сотрудников подразделений по работе с персоналом при обязательном включении в их состав производственных психологов и социологов, специалистов в области трудовых отношений и этики, а также линейных руководителей производственных подразделений, принимающих непосредственное участие в решении этих вопросов.

Инструментально-методическое обеспечение представляет собой совокупность прикладных методов социального управления, а также разработку и использование нормативно-методической и правовой документации для осуществления деятельности по выработке и реализации социальной стратегии, которая связана с наличием и использованием законодательных актов, нормативно-справочных материалов, санитарно-гигиенических норм, стандартов качества и др.

Реализация социальной стратегии может осуществляться на основе комплекса методов целенаправленного воздействия:

- 1) на работника,
- 2) группу,
- 3) организацию.

На каждом из этих трех уровней управление сталкивается со специфическими проблемами, а значит, и вырабатывает соответствующие методы: часть из них применима в каждом из трех случаев, использование других может быть ограничено. По отношению к отдельному работнику предприятия можно оказывать такое воздействие на поведение индивида:

- а) прямое (приказ, задание);
- б) через мотивы и потребности (стимулирование);
- в) через систему ценностей (воспитание, образование и т. д.);
- г) через окружающую социальную среду (изменение условий труда, статуса в административной и неформальной организации и пр.).

Применительно к группе, входящей в производственный коллектив предприятия, методы социального управления распределяются следующим образом:

а) целенаправленное формирование состава группы (по квалификационным, демографическим, психологическим признакам, по количеству и размещению рабочих мест и т. д.);

б) сплочение группы (посредством организации соревнования, совершенствования стиля руководства, использования социально-психологических факторов и иных способов).

На уровне социальной организации предприятия используются методы:

а) согласование формальной и неформальной структуры (преодоление противоречий между запланированными и реальными связями и нормами);

б) демократизация управления (посредством повышения роли общественных организаций, широкое привлечение работников к выработке общих решений, выборность некоторых руководителей производства, развитие трудовой активности и т.д.);

в) социальное планирование (повышение квалификации работников, совершенствование социальной структуры коллектива, улучшение благосостояния трудящихся и другие мероприятия).

Финансовое обеспечение реализации социальной стратегии представляет собой совокупность финансовых ресурсов, необходимых предприятию для поддержания и развития социальной сферы.

Важным моментом эффективности обеспечения процесса реализации социальной стратегии предприятия является его системность, непрерывность и охват всех организационных уровней предприятия, а также прозрачность результатов реализации, которую необходимо осуществлять посредством:

- отчётности, основанной на установлении четких принципов подготовки отчетов по наиболее существенным социальным, этическим и экологическим вопросам, их публичности и общественной экспертизе;

- аудита, характеризующегося привлечением внутренних и внешних аудиторов для получения независимого мнения о возникающих рисках, управлении рисками в компании, а также для подтверждения точности и структурированности раскрываемой информации.

Вышеперечисленные меры позволят создавать условия для реализации социальной стратегии и осуществлять контроль за результатами её внедрения, предусматривающий повышение авторитета подразделений по развитию социальной сферы, заинтересованности и осведомлённости всех уровней управления в её стратегических направлениях, а также обеспечат наличие эффективной обратной связи.

### **Контрольные вопросы:**

1. Что такое социальная стратегия?
2. Раскройте суть социологического подхода к определению социальной стратегии.
3. Охарактеризуйте кадровый подход к определению социальной стратегии.
4. Поясните суть управленческого подхода к социальному развитию.
5. В чем заключается комплексный подход к социальному развитию?
6. Назовите четыре группы стратегий по уровням иерархической структуры компании.
7. Что такое процесс стратегического планирования?
8. Перечислите и охарактеризуйте этапы составления стратегического плана организации.
9. Назовите основные методы социального проектирования.

## Тема 7. СОВРЕМЕННЫЕ МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ СОЦИАЛЬНЫМ РАЗВИТИЕМ ПЕРСОНАЛА

7.1. Новый подход к управлению развитием персонала.

7.2. Актуальные направления социального развития персонала.

### 7.1. Новый подход к управлению развитием персонала

До настоящего времени при всех рассуждениях о важности кадров и необходимости создания наиболее благоприятных условий для раскрытия потенциала каждого сотрудника он рассматривается как объект управления со стороны предприятия. Новый подход предполагает познание закономерностей развития личности и на его основе разработку программы, направленной на удовлетворение потребностей каждого работника предприятия. Результатом такой деятельности должно стать возрастание прибыли.

Новый подход к управлению персоналом решает два типа задач:

- изучение поведения человека на предприятии;
- разработка программы действий, ориентированной на наилучшее удовлетворение потребностей каждого отдельного работника.

Конечный результат такой деятельности должен заключаться в повышении качества производственной деятельности каждого работника предприятия.

Новый подход к управлению персоналом предприятия представлен на рисунке 5.



Рис. 5. Новый подход к управлению персоналом предприятия

Реализация новых подходов к социальному развитию персонала требует освоения новых методов взаимодействия и воздействия на персонал, способствующих его развитию и обучению. Рассмотрим некоторые из них.

- **БАДДИНГ** в переводе с английского языка означает «подающий надежды, многообещающий, перспективный».

Баддинг можно определить как помощь, руководство и защиту одного человека другим, его также называют неформальным наставничеством.

Бизнес-словарь дает определение баддингу как работе в паре или как методу обучения, развития и поддержки персонала, основанному на равноправных дружественных отношениях, который широко используется в Европе и США в различных сферах деятельности (в образовании, бизнесе, государственной службе). В других словарях баддинг определяется как метод обучения, основанный на предоставлении друг другу информации и (или) установлении объективной и честной обратной связи; подразумевает поддержку в достижении целей (личных или корпоративных), а также в приобретении новых навыков. А.П. Панфилова трактует баддинг как метод быстрой адаптации и метод обучения, развития и поддержки персонала, основанный на равноправных, дружественных отношениях<sup>53</sup>.

**Наставничество** же можно определить как занятия более опытного сотрудника со своим подопечным в ходе ежедневной работы. Изначально данное понятие возникает от английского *tutor* – «домашний учитель, репетитор, (школьный) наставник, опекун». Тьюторство возникло в Британских университетах – Оксфорде (XII в.) и Кембридже (XIII в.), где являлось институционализированной формой наставничества.

Согласно словарю бизнес-терминов наставничество можно рассматривать как индивидуальное или коллективное шефство опытных рабочих над отдельными молодыми рабочими или их группами.

В определении нового словаря методических терминов и понятий наставничество означает форму воспитания и профессиональной подготовки молодежи, осуществляемую старшим поколением, а с психологической точки зрения наставничество – это доверительное общение двух поколений с целью передачи профессионального опыта и нравственных норм.

Меггинсон и Клаттербак определили наставничество как «независимую помощь, оказываемую одним человеком другому в развитии, знаниях, работе и

---

<sup>53</sup>Панфилова А.П. Наставничество и обучение на рабочем месте: терминологический анализ зарубежных методов // Современные технологии управления. 2016. № 12 (72). С. 7–12.

мышлении»<sup>54</sup>. Р. Брод предлагает рассматривать наставничество как «набор полезных поведенческих методов, фокусирующихся на долгосрочном развитии и устремлении личности»<sup>55</sup>. Под наставничеством также понимают привитие культуры труда и корпоративных ценностей новичку.

Сегодня наставничество является самым распространенным методом обучения, который используется в России с начала 30-х гг. XX в. Метод представляет собой эффективную форму адаптации и развития новых сотрудников в современных организациях. В продвинутых организациях наставничество является неотъемлемым элементом кадровой политики, ключевой частью корпоративного обучения. Обучение методом наставничества широко используется на Западе в компаниях, где подготовка специалистов без практического опыта невозможна. Специфика данного метода предъявляет ряд требований к наставнику<sup>56</sup>. Он должен владеть обучающими методиками, обладать определенным складом характера. Наставниками могут стать только те сотрудники, которые готовы поделиться своими знаниями, навыками и опытом и ответить на все вопросы новичков. Другие качества, которые помогают наставнику участвовать в процессе обучения: контактность и общительность, терпение и терпимость, чувство юмора, открытость, ответственность, требовательность к себе и к окружающим, чувство меры, уважение к стажеру, чувство такта<sup>57</sup>. Д.А. Бачин<sup>58</sup>, Е.А.Безлепкина<sup>59</sup> подчеркивают, что исключительной особенностью, которой должен обладать наставник, является желание передавать собственный опыт вновь принятым сотрудникам. Следовательно, наставник должен быть лояльным компании, знать предмет передачи, постоянно совершенствоваться и уметь правильно передавать свои знания.

Поскольку наставничество играет исключительную роль в повышении трудового потенциала компании, его применяют в обучении сотрудников различных позиций. Преимущественно это специалисты, менеджеры, а также оно востребовано в отделах, где имеется наибольшая текучесть кадров.

---

<sup>54</sup> Clutterbuck David, Megginson David. A functional guide offering practical approaches adopted by experienced coaches and mentors. Butterworth-Heinemann, 2005. P. 248.

<sup>55</sup> Брод Р. Коучинг и наставничество в профессиональном развитии менеджеров: проблемы и возможности / Р. Брод // Университетское управление: практика и анализ. 2005. № 7. С. 57–64.

<sup>56</sup> Богатырева М.Р. Значение метода обучения в развитии персонала/ М.Р. Богатырева, Э.И. Каспранова, А.М. Файзуллина // Сборники конференций НИЦ Социосфера. 2014. № 44. С. 122–124.

<sup>57</sup> Форсиф П. Развитие и обучение персонала. СПб.: Нева, 2004. 182 с.

<sup>58</sup> Бачин Д.А. Наставничество как метод обучения и развития персонала // Современный научные исследования и инновации. 2014. № 4 (36). С. 39.

<sup>59</sup> Безлепкина Е.А. Методы обучения и развития персонала в России и за рубежом // Экономика труда и управление персоналом. 2014. №4. С. 19.

Обучение по методу наставничества происходит непосредственно на рабочем месте и в рабочее время, когда обеспечена регулярная поддержка новичка более опытным сотрудником. Метод нацелен, прежде всего, на минимизацию потерь в адаптационный период вновь принятого сотрудника, когда новые технологии еще не освоены.

Задачи, которые решает наставничество: повышение качества подготовки и квалификации персонала; развитие у новых сотрудников позитивного отношения к работе; предоставление новым сотрудникам возможности быстрее достичь рабочих показателей, необходимых компании; экономия времени руководителей подразделений на обучение новых работников; а также предоставление наставникам возможности карьерного роста; поощрение их за хорошую работу; признание их заслуг перед компанией; снижение текучести кадров; подготовка «Плана вхождения в должность» и «Листа оценки и развития компетенций».

В процессе наставничества выделяются 5 основных стадий обучения, которые можно представить следующим образом (рис. 6).



Рис. 6. Основные стадии обучения

Это своего рода цепочка приемов в обучении новичка, которые позволяют ему методически целесообразно овладевать навыками профессии: 1) «Я расскажу, а ты послушай». 2) «Я покажу, а ты посмотри». 3) «Сделаем вместе». 4) «Сделай сам, а я подскажу». 5) «Сделай сам и расскажи, что ты сделал».

В атмосфере постоянной поддержки новичок становится уверенным в себе, повышает свой профессиональный уровень, развивает способности и формирует готовность брать на себя ответственность и за собственную учебу, и за результат труда.

**Баддинг** (*buddying*) основан на предоставлении друг другу информации. Можно сказать, что это подвид наставничества, однако основная его цель –

психологическая поддержка. За специалистом закрепляется *buddy*, т.е. партнер (товарищ, приятель), задачей которого является установление постоянной честной и обратной связи о действиях и решениях конкретного сотрудника в период освоения новых навыков, а в дальнейшем при выполнении текущих профессиональных обязанностей<sup>60</sup>.

Зачастую в ходе интенсивной работы не удастся достоверно отследить свой профессионализм и грамотность, поэтому «Buddy» предоставляет возможность взглянуть на свои действия и реакции со стороны, получив при этом поддержку и помощь от другого человека. Если в наставничестве или коучинге есть категории «старший и младший» («обучающий» и «обучаемый»), то в «*buddying*» участники абсолютно равноправны, а информация предоставляется в двустороннем порядке.

Система баддинг требует координации действий ее участников со стороны службы персонала. Требуется предварительное обучение сотрудников делать выводы и грамотно предоставлять информацию, давать объективную обратную связь. Для этого необходимо проведение промежуточных тренингов и консультаций.

Баддинг в России появился сравнительно недавно и пока не получил повсеместного распространения. Однако специалисты единодушны во мнении, что развивать персонал нужно современными методами. Чтобы понять основные различия между наставничеством и баддингом, проведем сравнительный анализ (таблица 3).

---

<sup>60</sup>Покрышкина А.В. Баддинг как современный метод адаптации молодых сотрудников // Управление развитием персонала. 2016. № 4. С. 310–315.

## Сравнительный анализ наставничества и баддинга

Критерий сравнения	Наставничество	Баддинг
Ситуация применения	Все категории работников: вновь принятые или переведенные на должность работники	Все категории работников
Информационное наполнение	Охватывает широкий круг проблем и является более общим процессом.	Основная его цель – психологическая поддержка и обратная связь
Объективные отношения	Наставник – профессионал, который дает советы и рекомендации младшим сотрудникам.	Помощь коллеги и/или руководителя, основанная на позиции равенства
Пути достижения целей	Направляет работника к цели, открывает ему его возможности.	Наставник знает, как решить задачу и достигнуть цели, и показывает решение задачи
Взаимоотношения с обучаемым	Поддерживаются рабочие отношения.	Наставник должен поддерживать доверительные и дружеские отношения с учеником.
Производные эффекты и результаты	Обучение работника, адаптация, контроль, передача и сохранение знаний, улучшение коммуникации	Обучение, оценка эффективности изменений, командообразование, адаптация

Таким образом, суть баддинга заключается в создании между двумя контактирующими людьми неформальной, дружеской обстановки, без какого-либо психологического дискомфорта и барьеров. Отношения строятся по типу товарищества. Несмотря на это, данный метод не уступает наставничеству своей эффективностью, напротив, имеет массу преимуществ: например, гораздо

реже возникают недомолвки и, соответственно, недопонимание. Следующим этапом будет анализ преимуществ и недостатков обоих методов (таблица 4).

Таблица 4

**Преимущества и недостатки методов наставничества и баддинга**

<b>Метод</b>	<b>Преимущества метода</b>	<b>Недостатки метода</b>
Наставничество	- хорошо работает на постановку стандартных умений и навыков;	- трудно работает на развитие сложных вариативных навыков; - не работает на раскрытие потенциала;
Budding	- очень приближено к реальности; - погружение происходит «под контролем».	- повышенная сложность в подборе соответствующего специалиста, способного взять на себя роль наставника; - затраты рабочего времени сотрудника, принявшего на себя роль бадди; - неструктурированная подача информации; -отсутствие педагогических алгоритмов обучения.

Несмотря на преимущества и недостатки обоих методов, наиболее распространенным остается наставничество, которое является одним из базовых инструментов подготовки к деятельности новичков – как в производстве, так и в коммерческих структурах.

•**КРАУДСОРСИНГ**. Понятие «краудсорсинг» сформировано из двух английских слов: «крауд»– толпа, «сорсинг» – ресурсы<sup>61</sup>.

Краудсоринг трактуют по-разному, поэтому представим несколько вариантов понятия «краудсорсинг» с точки зрения отечественных авторов (таблица 5).

Стоит отметить, что все перечисленные определения хоть и имеют отличия в трактовке, но в целом раскрывают содержание данного термина с единым смыслом. Краудсорсинг – организованная работа большой группы

<sup>61</sup>Хауи, Д. Самая богатая часть планеты работает бесплатно во время перерывов на кофе // Theoryandpractice, 2016. URL: <http://theoryandpractice.ru/>

единомышленников, направленная на решение общественно значимых проблем методом включения инновационных идей.

Таблица 5

### Контент-анализ дефиниции «краудсорсинг»

Автор определения	Наименование определения
1. И.Л. Авдеева <sup>62</sup>	Новая технология отбора идей из гуци масс – «мудрость толпы»
2. Б.Ф. Усманов <sup>63</sup>	Передача функциональных обязанностей кругу лиц с целью заключения трудового договора на основании публичной оферты
3. А.А. Ослон <sup>64</sup>	Мобилизация интеллектуальных ресурсов, предназначенная для решения поставленных задач при помощи информационных технологий

Краудсорсинг в России набирает популярность и преследует цель поиска новой идеи для решения каких-либо задач с привлечением широкого круга заинтересованных людей<sup>65</sup>. Технология примечательна тем, что при относительно низких затратах (материальных и временных) позволяет добиться поставленной цели при помощи креативных идей.

Преимущества краудсорсинга представлены на рисунке 7.

В краудсорсинге для того чтобы стремиться к осуществлению цели, необходимо вовлечь как можно больше единомышленников, способных мыслить креативно и впоследствии реализовывать свои идеи. Прежде чем выбрать ту самую идею среди множества сформулированных, необходимо тщательно их отфильтровать – это один из главных этапов краудсорсинга.

<sup>62</sup> Авдеева, И.Л. Новые формы функционирования и развития экономических систем в условиях глобализации // Инновации и инвестиции. 2013. №32 (335). URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/novye-formyfunktsionirovaniya-i-razvitiya-ekonomicheskikh-sistem-v-usloviyah-globalizatsii>

<sup>63</sup> Усманов, Б.Ф. Краудсорсинг: инновационные технологии для местной инициативы // Знание, понимание, умение. 2013. №3. URL: [http://www.zpujournal.ru/zpu/contents/2013/3/Usmanov\\_Crowdsourcing-InnovativeTechnologies-Initiative/12\\_2013\\_3.pdf](http://www.zpujournal.ru/zpu/contents/2013/3/Usmanov_Crowdsourcing-InnovativeTechnologies-Initiative/12_2013_3.pdf)

<sup>64</sup> Ослон, А.А. Аналогия «умной толпы» // ВЦИОН, 2016. URL: [http://wciom.ru/fileadmin/file/nauka/grusha\\_2012/s4/oslon.pdf](http://wciom.ru/fileadmin/file/nauka/grusha_2012/s4/oslon.pdf)

<sup>65</sup> Авдеева, И.Л. Новые формы функционирования и развития экономических систем в условиях глобализации // Журнал «Инновации и инвестиции». 2013. № 32 (335). URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/novye-formyfunktsionirovaniya-i-razvitiya-ekonomicheskikh-sistem-v-usloviyah-globalizatsii>



Рис. 7. Преимущества краудсорсинга

Это решение должно приниматься методом селекции людей (экспертами). Собранные на проект должны в ходе работы проявить себя экспертами и сопоставить все предложенные идеи. Работа в команде состоит из ключевых этапов, представленных на рисунке 8.

Один из отличительных признаков краудсорсинга – разбивка работы на мелкие части (модули).



Рис. 8. Этапы работы в команде по технологии краудсорсинг

Среди множества разновидностей краудсорсинга выделяются проекты для голосования и сбора идей, по обработке научных материалов, конкурсные платформы, микрозадачи, краудсорсинговые агрегаторы, справочные ресурсы, проекты по совместному использованию данных, различные формы совместной работы с контентом и поддержки коллективных инноваций.

В то время как в аутсорсинге работа отсылается за пределы компетенции компании профессиональным исполнителям за определённые деньги, в краудсорсинге оплата работы не практикуется или же она невелика. Всю

необходимую работу делают неоплачиваемые или малооплачиваемые специалисты-любители, тратящие своё свободное время на создание контента, решение проблем или даже на проведение исследований и разработку.

**•ГЕЙМИФИКАЦИЯ** – это использование игровых механик в неигровом контексте. Это технология адаптации игровых методов к неигровым процессам и событиям для большей вовлеченности сотрудников в процесс.

Геймификация это то же самое, что и игрофикация, – использование различных игровых подходов к обучению, развитию и пр.

Как правило, в программах с игрофикацией подсчитываются баллы (очки), составляются рейтинги, устанавливаются уровни сложности выполнения задач. Но это не просто применение обычных очков, бейджей или рейтинга. Эта область изучает, что мотивирует людей и как эту мотивацию повысить компаниям, которые используют игрофикацию, ориентируются на современных людей и современные технологии.

В настоящее время существуют специализированные платформы, предлагающие игровые механики и корпоративные порталы для небольших команд и крупных компаний с целью повышения мотивации и вовлечения персонала, геймификации, адаптации и обучения, управления знаниями, HR-бренда и т.д. (рис. 9).

Зачем внедрять геймификацию в бизнес, производство? Необходимость в новых методах мотивации возникла в силу того, что старые схемы поощрения перестали работать. Похвала, премия, страх наказания – методы «кнута и пряника» далеко не так эффективны, особенно применительно к поколению Y – молодые люди 18–27 лет, которые больше привыкли к геймификации – т.е. прохождению этапов, заданий, улучшению уровня. На них старые мотивационные схемы не действуют. Другой вопрос, в каких сферах геймификация больше всего пригодится?

**Образование.** Сегодня, начиная с детского садика и заканчивая аспирантурой, в учебный процесс внедряются принципы геймификации. Например, домашнее задание – это не просто скучное «надо» сделать, а уровень, который интересно пройти, чтобы получить награду или пропуск к новому квесту. Вообще, применение в образовании методики квестов, когда учащиеся не просто зубрят материал, а пытаются разгадать какую-то загадку, головоломку, в разы повышает уровень знаний за счет вовлеченности.

**Бизнес, продажи.** Вариантов геймифицировать скучные переговоры, побудить клиентов с интересом покупать продукцию множество. Например, получение скидки можно оформить в виде квеста, а продажу оформить в виде игры.

Здесь Вы можете посмотреть, что из себя представляет сервис **Gamification Lab** с базовым интерфейсом и основным набором функционала, который, при желании, будет кастомизироваться под Ваши задачи. Так же мы осуществляем брендинг игры фирменным стилем Вашей компании.

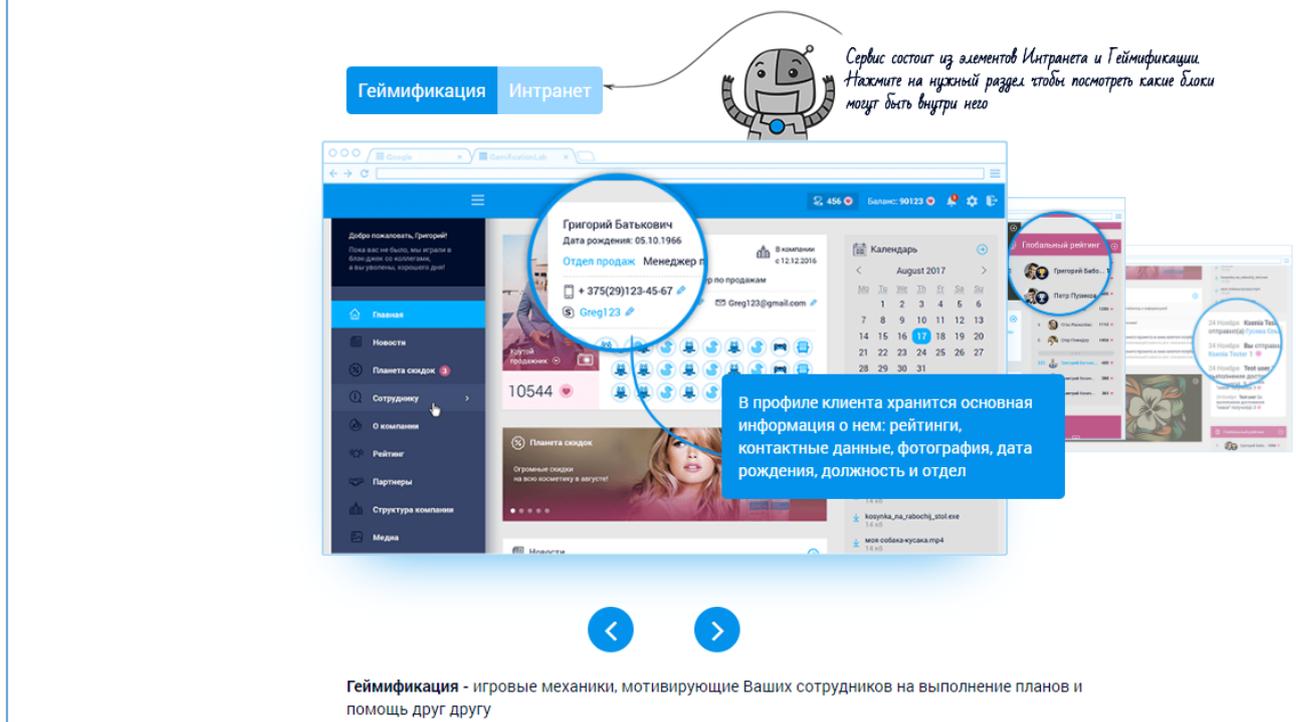


Рис. 9. Интерфейс сервиса Gamification Lab

**Управление персоналом.** Геймификация помогает наладить отношения в коллективе, а значит, повысить продуктивность работы. Игра – один из способов повышения мотивации сотрудников. Прием на работу новых специалистов можно сделать также в виде игры. Например, «новичок» проходит различные уровни, где знакомится с компанией, проходит собеседования, тесты. И если он дошел до верхнего уровня, то вероятность победы – приема на работу – у него высокая.

**Маркетинг.** В этой сфере геймификация решает две задачи – привлечение и удержание пользователей. Для повышения интереса в проекте должны присутствовать: статус, новый контент и бесплатные продукты. Причем бесплатности не так ценны, как статус. В рамках игровой концепции – это более высокий уровень, награды, принадлежность к какой-то группе или клану. Чтобы удерживать дольше клиентов на сайте, используют принципы дополнительной активности. Например, на сайте кредитной организации размещается калькулятор расчета процентов, взносов, сроков выплат.

Геймификация оперирует четырьмя основными принципами:

**Мотивация.** Это основа, на которой зиждется любой игровой принцип. Люди, участвующие в игрофикации, должны хотеть взаимодействовать друг с другом. Как это внедрить в коллектив с «плохой» корпоративной культурой? Здесь нужно обратиться к профессионалам, но самые простые варианты мотивации – это поощрение, статус. Если коммуникация проводится во

внешней среде, например, с клиентами, – мотивацией могут быть сервис, комфорт, бесплатный продукт.

*Открытие и поощрение.* Внедряя принципы геймификации, важно поддерживать желание сотрудников создавать новый, неожиданный контент. Не важно, в какой сфере он найдет применение – внутри компании, в работе с клиентами, принципы вознаграждения. С открытием новых уровней будет расти вовлеченность участников. Это и нужно для превращения компании в «живой» коллектив.

*Статус.* Каждый человек, будь то клиент или работник фирмы, нуждается в признании собственной значимости. Как это показать? Геймификация предлагает это сделать с помощью принципа статуса. Удивительно, но даже премия так не мотивирует людей увлеченно работать, как получение признательности коллектива, руководства.

*Вознаграждение.* Приверженцы геймификации уверены в том, что принцип награды является лучшим инструментом новой технологии. Он усиливает вовлеченность участников в процесс, но очень важно, чтобы приз был интересен игроку. Почему традиционный «пряник» в виде похвалы или премии перестал работать как мотивация? Все просто – если у работника хорошая зарплата, он знает свои «+», то этот бонус ему приятен, но не интересен. У такого работника не горят глаза. Геймификация помогает решить вопрос мотивации по-новому, нестандартно.

Принципы геймификации нужно использовать в таком порядке: мотивация и взаимодействие – интересный контент – побуждаем получать статус, уважение – награда за достигнутый результат.

Почему использовать игрофикацию выгодно в неигровых сферах? На это есть три причины:

*Вовлеченность.* Геймификация помогает создавать такие системы мотивации сотрудников, привлечения и удержания клиентов, которые легко встраиваются в бизнес-процессы любой компании. С психологической точки зрения игры вырабатывают гормон удовольствия за счет получения радости от побед, одобрения и наград. Так, подключая принципы игрофикации, можно превратить рутину, работу в увлекательный квест. Геймификация мотивирует людей решать сложные задачи компании, заниматься спортом, есть полезную пищу, охранять природу.

*Эксперимент.* Геймификация – это не застывшая догма, а подвижная система с возможностями пройти уровень заново, если не получилось. В этом отличие от обычной системы «кнута и пряника», где за ошибки неизбежно следует наказание, вплоть до увольнения. В японских корпорациях никогда не выгоняют сотрудников, сделавших неудачные попытки решить задачу

компании, так как этот человек уже получил опыт и не совершит ошибки повторно.

*Результат.* Геймификация работает. Это уже доказали ведущие корпорации мира, такие как Microsoft, Nike, American Express и Samsung. Как минимум стоит попробовать новую технологию и в своей компании.

## 7.2. Актуальные направления социального развития персонала

Актуальные направления, которые можно реализовать в рамках современной системы развития персонала представлены в таблице 6.

Таблица 6

### Направления социального развития персонала

Направление	Целевые ориентиры	Способы реализации
1. Организация, поддержка или участие в международных, национальных и др. конкурсах, форумах, программах	Позволяет при минимизации средств добиться профессионального роста персонала, развития творческой инициативы, повышения квалификации, внедрение на предприятии передового опыта (управления, производства, наставничества) и мн. др. Кроме того, это позволяет популяризировать собственное предприятие в регионе и стране и мере	<b>WorldSkills International (WSI)</b> , (от англ. <i>skills</i> – умения) – международная некоммерческая ассоциация, целью которой является повышение статуса и стандартов профессиональной подготовки и квалификации по всему миру; популяризация рабочих профессий через проведение международных соревнований. Основана в 1953 г. На сегодняшний день в деятельности организации принимают участие 80 стран мира. Своей миссией WSI называет привлечение внимания к рабочим профессиям и создание условий для развития высоких профессиональных стандартов. Её основная деятельность – организация и проведение профессиональных соревнований различного уровня для молодых людей в возрасте до 22 лет. Раз в два года проходит мировой чемпионат рабочих профессий WorldSkills, который также называют «Олимпиадой для

Направление	Целевые ориентиры	Способы реализации
		<p>рабочих рук». В настоящее время это крупнейшее соревнование подобного рода. Эмблема:</p>  <p>«Лидеры России» – всероссийский конкурс управленцев, проводимый автономной некоммерческой организацией «Россия – страна возможностей».</p> <p>Основная задача конкурса – «поиск наиболее перспективных и талантливых управленцев со всей страны». За реализацию проекта отвечает комиссия при президенте по вопросам государственной службы и резерва управленческих кадров.</p> <p>В первом конкурсе приняли участие около 200 тыс. чел. По его итогам особо отличившиеся соискатели заняли важные посты в самых различных ведомствах, в том числе в администрации Президента. Трое участников стали заместителями министров», двое врио губернаторов: 29.05.2018 на пост врио главы ЯНАО был назначен конкурсант Дмитрий Артюхов, который через три месяца был избран губернатором. 30.05.2018 на пост врио главы Амурской области был назначен конкурсант Василий Орлов. В рамках второго конкурса уделялось большое внимание социально значимой деятельности: в частности, полуфиналисты</p>

Направление	Целевые ориентиры	Способы реализации
		<p>должны были выбрать и реализовать социально значимый проект в своем регионе.</p> <p>«Лидеры России» – это открытый конкурс для руководителей нового поколения. Участие в конкурсе бесплатное. Логотип конкурса:</p>  <p>«Наставник» – всероссийский форум, направленный на развитие профессиональной среды наставничества</p> <p>Цель форума – обмен лучшими практиками наставничества по следующим направлениям:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Наставничество молодых специалистов.</li> <li>2. Наставничество для детей и молодежи и их семей в социальной сфере: успешные модели и основные риски.</li> <li>3. Наставничество в профориентации: профессия «от первого лица».</li> <li>4. Наставничество в предпринимательстве.</li> <li>5. Наставничество - важный элемент корпоративной культуры и эффективный инструмент развития человеческого капитала компании.</li> </ol> 

Направление	Целевые ориентиры	Способы реализации
<p>2. Инициирование и поддержка участия сотрудников в социальных проектах и программах</p>	<p>Способствует социальному развитию персонала, также популяризирует предприятие, способствуя его стратегическому развитию. Дает возможность получения преференций и льгот, выигрывать гранты и пр.</p>	<p>«Социальные проекты и программы» (СПиП) – комплексное коммуникационное агентство полного цикла, предоставляющее услуги в области планирования, реализации и оценки эффективности социально ориентированных проектов и является частью Группы СП. Логотип:</p> 
<p>3. Популяризация творчества и изобретательства</p>	<p>Способствует профессиональному росту персонала, развитию творческой инициативы, повышению квалификации, внедрению на предприятии рационализаторских предложений, увеличивает выпуск инновационной продукции, повышает конкурентоспособность предприятия и мн. др.</p>	<p>Агентство стратегических инициатив по продвижению новых проектов (Агентство стратегических инициатив, АСИ) – российская автономная некоммерческая организация, созданная Правительством России для реализации комплекса мер в экономической и социальной сферах. В частности, для продвижения приоритетных проектов, реализации мероприятий по улучшению предпринимательской среды в России, развитию профессиональных кадров и т. п. Действует с 11.08. 2011. Логотип:</p>  <p><b>Инновационный центр «Сколково»</b> (в 2010—2011 гг. часто описывался как «Российская Кремниевая»</p>

Направление	Целевые ориентиры	Способы реализации
		<p>долина») — действующий в Москве современный научно-технологический инновационный комплекс по разработке и коммерциализации новых технологий, первый в постсоветское время в России строящийся «с нуля» наукоград, а также территория (отдельная площадка), представляющая собой протуберанец за МКАД, и городской микрорайон Москвы. В комплексе обеспечиваются особые экономические условия для компаний, работающих в приоритетных отраслях модернизации экономики России: телекоммуникации и космос, биомедицинские технологии, энергетическая эффективность, информационные технологии, а также ядерные технологии. Логотип Фонда развития:</p>  <p><b>Технопарк Morion Digital (г. Пермь)</b> – один из крупнейших частных технопарков в сфере высоких технологий в России. Резидентами технопарка являются более 30 компаний от стартапов до корпораций, работающих в области высоких технологий – от современных систем связи и интернета вещей до робототехники и искусственного интеллекта. Основной фокус внимания Morion Digital – создание экосистемы</p>

Направление	Целевые ориентиры	Способы реализации
		<p>технологического предпринимательства для компаний, разработчиков, предпринимателей, создающих технологии и продукты будущего.</p> <p>Статус резидента бизнес-инкубатора позволяет стартапам войти в профессиональное сообщество. Здесь они получают доступ к менторам и инвесторам, которые заинтересованы в интересных и перспективных бизнес-проектах. Логотип:</p> 
<p>4. Воспитание бережливого отношения к ресурсам</p>	<p>Повышает уровень культуры потребления, утилизации отходов, снижает издержки предприятия на электроэнергию, воду, снижает штрафы за загрязнение окружающей среды, снижает количество профессиональных заболеваний и пр.</p>	<p>Объявление в СКБ «КОНТУР»:</p> 
<p>5. Воспитание патриотизма, ответственности за происходящее</p>	<p>Воспитывает чувство сопричастности с процессами, происходящими в стране, регионе, на предприятии; воспитывает ответственность за свое</p>	<p>Зеркало на Кольской АЭС:</p> 

Направление	Целевые ориентиры	Способы реализации
	<p>предприятие, свое рабочее место; дает уверенность в том, что от тебя зависит, что и как будет происходить в дальнейшем. Важно, что ты оставляешь своим детям в наследство</p>	
<p>6. Воспитание гражданской ответственности</p>	<p>Воспитывает уверенность в том, что ты решаешь сам, в какой стране и в каком городе жить (стабильном, чистом и т.д.), на каком предприятии работать (передовом, инновационном и пр.)</p>	

Поскольку качество персонала должно соответствовать целям компании, для того, чтобы положительно влиять на результат ее деятельности, именно социальное развитие персонала представляется важным условием достижения успеха каждой организации, а формирование грамотной профессиональной системы развития является одной из важнейших функций управления персоналом.

**Контрольные вопросы:**

1. Что такое баддинг?
2. В чем заключается основное отличие баддинга от наставничества?
3. Назовите основные преимущества и недостатки баддинга.
4. Поясните суть понятия «краудсорсинг».
5. Что такое геймификация?
6. В каких сферах применяется геймификация?
7. Перечислите основные принципы геймификации.
8. Охарактеризуйте основные направления социального развития персонала.

## **Тема 8. ФИНАНСОВОЕ И ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ СОЦИАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА**

8.1. Источники финансирования социальных стратегий и проектов.

8.2. Альтернативные источники привлечения финансирования.

### **8.1. Источники финансирования социальных стратегий и проектов**

Финансовое обеспечение (составление бюджета) социальной стратегии предприятия может формироваться несколькими способами.

Во-первых, руководство предприятия само обосновывает и определяет сумму средств на социальное развитие, т.е. исходит из наличных средств.

Во-вторых, планирование бюджета социальной стратегии предприятия может основываться на определении процента от получаемой прибыли.

В-третьих, планирование бюджета социальной стратегии предприятия может исходить из конкретных целей и средств, необходимых для реализации конкретных социальных мероприятий.

Выбор определенного метода обоснования и составления бюджета социальной стратегии должен осуществляться индивидуально в зависимости от специфики конкретного предприятия и определяться его руководством.

**Социальный проект** – это комплекс мероприятий (программа), в соответствии с которым планируется осуществлять проектную деятельность по решению конкретной социально ориентированной и значимой проблемы с обоснованием целесообразности и оценкой эффективности результатов в рамках определенного времени.

Инициаторы социальных проектов не преследуют в качестве основной цели получение прибыли. Следовательно, когда по проекту отсутствует доходная часть, выраженная в деньгах, вопрос финансирования имеет особенную остроту. В данной связи рассмотрим примеры возможных источников финансирования социальных проектов:

1. Средства из бюджета местной администрации (например, участие в программе конкурсного отбора проектов развития территорий муниципальных образований, основанных на местных инициативах). В данном случае рекомендуется обратиться в местную администрацию и проконсультироваться об имеющихся возможностях финансирования предлагаемого социального проекта.

2. Гранты и конкурсы специализированных агентств и фондов.  
Например:

- Фонд президентских грантов.

- Федеральное агентство по делам молодежи (в т.ч. участие в кампании форума Машук и форума Селигер).
- Российский союз молодежи.
- Фонд поддержки детей, находящихся в трудной жизненной ситуации (профилактика семейного неблагополучия).
- Фонд Тимченко и Ассоциация менеджеров культуры.
- Благотворительный фонд В. Потанина (музейные программы, развитие образования и др.).
- Фонд «ЛУКОЙЛ» (музейные проекты, образование, экологические проекты и др.).
- Фонд Прохорова (наука и образование – гранты на осуществление музейно-образовательных проектов, разработка и внедрение инновационных учебных программ и программ дополнительного школьного образования; развитие научно-исследовательских и образовательных программ в форме экспедиций).

3. Финансовая поддержка местных коммерческих организаций и предприятий. Основные интересы соучастия в социальном проекте: реализация продукции или услуг бизнеса (например, дополнительные потоковые посетители) и в результате получение большего дохода и прибыли; улучшение/формирование привлекательного имиджа и PR-деятельность.

4. Партнеры среди некоммерческих организаций (НКО).

5. Беспроцентные займы. Например, фонд региональных социальных программ «Наше будущее» ([www.nb-fund.ru](http://www.nb-fund.ru)) – некоммерческий фонд, дает беспроцентный заем на развитие социального предпринимательства (если проект существует до 1 года – макс. 500 тыс. руб. на период до 5 лет; проект реализуется более 1 года – возможен заем до 10 000 тыс. руб. на 7 лет. Однако получателем займа может быть организация, учрежденная только физ. лицом).

6. Частные инвесторы.

7. Краудфандинг.

8. Социальное предпринимательство.

При этом необходимо отметить, что вышеперечисленные источники финансирования требуют детальной проработки с учетом правовых, экономических и других особенностей социального проекта. На практике социальные проекты не сопровождаются консалтинговыми компаниями, которым интереснее заниматься исключительно коммерческими проектами. Можно воспользоваться бесплатными консультациями государственных структур, реализующих программы поддержки предпринимателей.

## 8.2. Альтернативные источники привлечения финансирования

Одной из главных трудностей, с которыми сталкиваются организаторы социальных проектов, является недостаток средств для их развития. Без существенного капитала крайне трудно продвинуться дальше, даже если иметь превосходный проект и уникальные идеи. В последнее время набирают популярность альтернативные способы привлечения финансирования, такие как **фандрайзинг** или **краудфандинг** и **социальное предпринимательство**.

**Краудфандинг** (дословно с англ. «народное финансирование») – коллективное сотрудничество лиц, объединяющих свои финансовые ресурсы для поддержки проектов других лиц через Интернет.

Само понятие “*Crowdfunding*” состоит из двух английских слов. Это *crowd* – «толпа» и *funding* – «финансирование».

В России отношения, возникающие в связи с инвестированием и привлечением инвестиций с использованием инвестиционных платформ, регулируются Федеральным законом от 2 августа 2019 г. № 259-ФЗ «О привлечении инвестиций с использованием инвестиционных платформ и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации» (вступил в силу с 1 января 2020 г.). Настоящий Федеральный закон определяет правовые основы деятельности операторов инвестиционных платформ, регулирует возникновение и обращение утилитарных цифровых прав, предусмотренных настоящим Федеральным законом, а также выдачу и обращение ценных бумаг.

Определения терминов «краудфандинг» и «фандрайзинг» российское законодательство не дает, но в нем имеются схожие понятия; так, в ст. 15 Закона о благотворительных организациях речь идет о деятельности по привлечению ресурсов. В этой статье перечисляются источники формирования имущества некоммерческих организаций. В статье «деятельность по привлечению ресурсов» приводятся 4 определения:

- проведение кампаний по сбору благотворительных пожертвований;
- проведение лотерей и аукционов в соответствии с законодательством РФ;
- реализация имущества и пожертвований, поступивших от благотворителей;
- проведение кампаний по привлечению благотворителей, добровольцев в организацию развлекательных, культурных, спортивных и иных мероприятий.

Необходимо обратить внимание на то, что в законодательстве есть два определения: *благотворительное пожертвование* и *пожертвование*. Они не равнозначны.

Понятие «благотворительное пожертвование» означает, что жертвователь это делает в рамках своей благотворительной деятельности, его, в отличие от пожертвования, можно делать и на льготных условиях. А «пожертвование» — это дарение вещи или права в указанных целях. Следует иметь в виду, что нельзя пожертвовать работу и услугу.

Согласно Налоговому кодексу пожертвование не будет считаться доходом организации и не будет учитываться при определении налогооблагаемой базы, если оно будет направлено на содержание и ведение уставной деятельности организации. Учреждение обязано вести отдельный учет доходов и расходов, которые оно осуществляет на средства полученного пожертвования, и если данное требование не выполняется, то в этом случае происходит нецелевое расходование средств пожертвования. Пожертвование признается доходом, и с суммы пожертвования начисляется штраф и накладывается пени с момента, когда открылось это обстоятельство.

Направления поддержки могут быть различными – политика, наука, искусство, IT, помощь пострадавшим от стихийных бедствий и т.д.

Конечно, краудфандинг – явление не новое, «складчина» существовала испокон веков. Но с появлением Интернета это явление обрело новую силу, так как значительно расширилась сеть возможных членов краудфандинговых проектов.

С точки зрения социологии это явление представляется интересным объектом для изучения, особенно если речь идет о российской действительности. На Западе краудфандинг уже давно является распространенной схемой финансирования, массовый запуск платформ для реализации проектов начался в 2008–2009 гг.; первый же случай сбора пожертвований был зарегистрирован еще в 1997 г., когда фанаты английской рок-группы Marillion в поддержку американского тура собрали для своих кумиров 60 000 долл. В 2009 г. открылась самая известная на сегодняшний день западная краудфандинговая платформа (так принято называть специализированный сайт, который предоставляет услуги по размещению авторских проектов и регулированию процесса сбора средств) – американский Kickstarter. На ней опубликовано порядка 100 000 проектов, из них сорок одна тысяча собрала средства на общую сумму 500 млн долл. Таким образом, с момента появления этого способа сбора пожертвований в 1997 г. в Англии краудфандинг используется во многих странах для самых различных целей.

В Россию краудфандинг пришел позднее, в 2010 г. Явление финансирования проектов посредством Интернета только набирает обороты.

Сбор средств может служить различным целям – помощи пострадавшим от стихийных бедствий и больным людям, поддержке политических кампаний,

изданию различных книг, съемкам фильмов, финансированию стартап-компаний и малого предпринимательства и многому другому.

Существует ряд важных особенностей краудфандинга: во-первых, просители никогда не несут ответственности за качество или вообще существование обещанного продукта или сервиса. Во-вторых, соответствующие сервисы забирают себе определённый процент от пожертвований. Кроме того, краудфандинг слабо регулируется банковским законодательством. Перед сбором средств должна быть заявлена цель, указана необходимая сумма, а информация о собранных средствах должна быть общедоступной для всех.

Таким образом, можно определить краудфандинг как способ финансирования проекта, когда потенциальные пользователи продукта или услуги (бекеры) совместно предоставляют деньги заявителю. Взамен бекер получает некое вознаграждение, чаще всего продукт, созданный благодаря краудфандингу (так называемый *rewards crowdfunding*). Можно попытаться собрать деньги для бизнес-проекта на безвозмездной основе. Но, как правило, на это претендуют благотворительные или творческие проекты (*donation crowdfunding*). Сегодня краудфандинг – это один из наиболее эффективных, популярных и быстрых способов сбора денежных средств.

Многие путают краудфандинг с инвестициями. Лица, использующие краудфандинг, собирают средства на дело, на конкретный продукт, на конкретный проект. Это не инвестиции в бизнес, когда инвестору полагается доля прибыли за приобретенную долю в предприятии или организации.

В наши дни используется несколько видов краудфандинга:

**-reward crowdfunding;**

**- equity crowdfunding;**

**-debt crowdfunding.**

*Первый вид* наиболее популярен и эффективен. Помогая тем, кому это нужно, люди взамен получают различные подарки, призы и вознаграждение. Таким образом, это хороший стимул собрать нужную сумму в кратчайшие сроки.

*Второй вид* краудфандинга интересен потенциальным инвесторам: им предлагают долю в будущем бизнесе или продажу небольшого процента бизнеса.

*Третий вид* – это относительно новый способ краудфандинга. Человек, собирающий средства для своего проекта, обещает вернуть всем пожертвованные деньги или дает долю в бизнесе.

Если мы говорим непосредственно о социальных проектах, то краудфандинг – это не только сбор денежных средств для их внедрения, но и возможность узнать, насколько ваши идеи являются интересными и зрелыми.

Воспользоваться краудфандингом может любой человек. Достаточно создать на сайте аккаунт, указать название и дать описание проекта. Следует также указать необходимую сумму и сроки окончания сбора.

Существуют специализированные электронные площадки (платформы), которые позволяют организовать сбор денежных средств пользователей Интернета (рисунок 10). Платформы берут комиссию в размере 5–7 % от собранной суммы.

Краудфандинговая модель хороша своей абсолютной прозрачностью и тем, что на каждом этапе проекта его сторонники могут повлиять на результат. Участники могут вести эффективный диалог без посредников и реализовывать свои идеи. Практика показывает, что спонсоров в основном интересуют благотворительные социальные проекты.

Средний размер пожертвования составляет 100–300 руб. Основную информацию спонсор получает из новостей и в социальных сетях, использует безличные расчеты, не ищет вознаграждения (в отличие от ситуации в других странах) и интересуется судьбой проекта, в финансировании которого он участвовал. Таким образом, приоритетным направлением краудфандинга в нашей стране является финансирование именно социальных проектов.

Основными недостатками краудфандинга как стратегии финансирования в России являются:

- слабая развитость электронных платежных систем и культуры электронных платежей, влекущая низкое число потенциальных спонсоров;
- подозрительность населения, расценивание подобной модели как формы мошенничества, низкий уровень финансовой культуры. Общий недостаток институционального и межличностного доверия в России;
- непроработанность законодательной базы, отсутствие в ней определения понятия «краудфандинг».

Основные достоинства краудфандинговой модели в России:

- работа по принципу альтернативной схемы финансирования, позволяющей привлечь деньги даже на самые смелые проекты без зависимости от государственного финансирования или кредитов;
- наличие положительных отечественных примеров успешных сборов и ряда работающих краудфандинговых платформ («Boomstarter», «Planeta.ru», «С миру по нитке» и т. д.);
- распространенность социальных сетей, позволяющих моментально привлечь внимание широкой аудитории к проекту;



Рис. 10. Российские краудфандинговые платформы

– привлечение внимания общественности к самому явлению краудфандинга как через электронные, так и классические средства массовой информации.

### **Социальное предпринимательство**

Социальное предпринимательство позволяет создавать экономически эффективные проекты, которые решают важную социальную задачу: помогают людям, заботятся об экологии, дают работу инвалидам и сиротам. В основе социального предпринимательства лежат равнодушие и идея, что бизнес может приносить пользу другим и при этом быть окупаемым.

В отличие от благотворительности социальное предпринимательство нацелено на финансовую устойчивость за счет продажи товаров или оказания услуг, а не благотворительных пожертвований. В ряде случаев оно может быть эффективнее, чем некоммерческие организации. Но часто эти два направления дополняют друг друга.

Три главные черты социального предпринимателя:

- неравнодушие;

- креативность;

- умение мыслить как предприниматель – видеть спрос, находить предложение. А главное – умение найти и сохранить баланс между обеими равноценными компонентами – социальной и предпринимательской.

Например, булочная, которая печет вкусный хлеб и дает работу выпускникам детских домов; консалтинговая компания, в которой работают люди с инвалидностью; спортивный интернет-магазин для развития уличного спорта – сегодня это успешные проекты, которые помогают тысячам человек и приносят доход их создателям и сотрудникам.

Виды социального предпринимательства:

компания, которые вовлекают в свою предпринимательскую деятельность целевые аудитории, нуждающиеся в поддержке, помогают им получить профессию и стать самодостаточными;

компания, коммерческая деятельность которых направлена на развитие сервисов в социально значимых сферах.

Составляющие социального предпринимательства:

- целенаправленное решение социальных проблем;

- оригинальная идея для решения проблемы и комбинация ресурсов для достижения поставленных целей;

- устойчивость проекта: независимость организации от отдельных доноров, господдержки и грантовых программ;

- личная приверженность сотрудников миссии предприятия, направление полученной прибыли на развитие и реализацию ее целей.

Таким образом, социальное предпринимательство – это вид социально-экономической деятельности, которая направлена на получение прибыли через реализацию и комбинацию новых подходов, методов, ресурсов и инструментов в решении острых социальных проблем.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Пособие состоит из двух частей и рассматривает основные теоретические вопросы, связанные с управлением социальным развитием персонала организации.

В первой части пособия раскрываются теоретические основы управления социальным развитием персонала организации; выделяются факторы, воздействующие на социальную среду организации, приводится их классификация, описываются особенности их воздействия на социальную среду; рассматривается влияние внешних и внутренних факторов среды на развитие социальных процессов организации; описываются тенденции и механизмы повышения качества трудовой жизни, гуманизации труда, улучшения быта и досуга работников, социальной паспортизации. Особое внимание уделяется опыту решения социально-трудовых проблем и конкретным формам ведения социальной работы в организациях. На основе изучения факторов, влияющих на социальные процессы в организации, рассматриваются основные направления, характеристики и средства социальных изменений, а также инструментарий для осуществления этих изменений, их последующего мониторинга и корректировки. Кроме того, описываются такие механизмы управления социальной сферой, как система социального партнерства и развитие концепции корпоративной социальной ответственности. Уделено внимание компетентностному подходу к социальному развитию персонала.

Во второй части пособия рассматривается отечественный и зарубежный опыт управления социальным развитием персонала организации, излагаются исторические предпосылки управления социальными процессами в России и за рубежом, дается сравнительный анализ правового регулирования трудовых отношений в России и за рубежом. Не обходится вниманием современный отечественный и зарубежный опыт управления социальными процессами. Кроме того, определяется место стратегии социального развития персонала в системе управления организацией и рассматриваются современные методы управления социальным развитием персонала, финансовое и организационное обеспечение реализации стратегии его социального развития.

В целом пособие соответствует тематическому плану дисциплины, содержит подробный теоретический материал и контрольные вопросы к каждой теме.

## ГЛОССАРИЙ

**Абсентеизм** – в сфере трудовых отношений применяется для обозначения явления частого отсутствия работника на своем месте, зачастую без уважительной причины.

**Баддинг** – метод быстрой адаптации и метод обучения, развития и поддержки персонала, основанный на равноправных, дружественных отношениях.

**Геймификация** – это использование игровых механик в неигровом контексте.

**Коэффициент абсентеизма** – отношение числа дней невыхода сотрудников на работу к общему числу рабочих дней в течение месяца, года.

**Краудсорсинг** – организованная работа большой группы единомышленников, направленная на решение общественно значимых проблем методом включения инновационных идей.

**Краудфандинг** (дословно с англ. «народное финансирование») – коллективное сотрудничество лиц, объединяющих свои финансовые ресурсы для поддержки проектов других лиц через Интернет.

**Наставничество** – занятия более опытного сотрудника со своим подопечным в ходе ежедневной работы.

**Презентеизм** (от англ. *present* — присутствовать) – ситуация, при которой работник проводит на рабочем месте больше времени, чем это необходимо или требуется условиями трудового соглашения.

**Синдром больного здания** (от англ. *Sick Building Syndrome (SBS)*) характеризует состояние здоровья, при котором люди, которые проводят время в определённом здании, имеют плохое самочувствие. При этом видимых причин на это нет. Термин был принят Всемирной организацией здравоохранения в 1982 г.

**Социальная стратегия** – это система стратегических решений, затрагивающих состав коллектива, содержание и условия работы его членов.

**Социальный проект** – это комплекс мероприятий (программа), в соответствии с которым планируется осуществлять проектную деятельность по решению конкретной социально ориентированной и значимой проблемы с обоснованием целесообразности и оценкой эффективности результатов в рамках определенного времени.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. *Anderman, S. D.* The Law of Unfair Dismissal. 3rd ed. Butterworths, 2001.
2. Jeck, T. Transfer a difúzia znalostí ako faktor modernizácie slovenskej ekonomiky: dizertačná práca // Ekonomický ústav SAV. 2010. 142 s.
3. *Keith, Davis* Can Business Afford to Ignore Social Responsibilities? // California Management Review. 1960. № 2. P. 70–76.
4. *Monkam, A.C.* La clause de non-concurrence en droit anglais // Village de la Justice. URL:<http://www.village-justice.com/articles/Clause-non-concurrence-droit,18920.html>.
5. *Murphy, M.* Can Your Employer Prohibit You from Talking about Your Salary? HG.org. Legal Resources. URL: <https://www.hg.org/article.asp?id=38234>.
6. RU-GELD.DE – Информационно-аналитический портал о Германии. URL: <https://ru-geld.de/pension/pension-amount.html#minimum-pension-in-germany>
7. *Wong, K.* A New Labor Movement for a New Working Class: Unions, Worker Centers, and Immigrants // Berkeley Journal of Employment & Labor Law. 2015. Vol. 36, iss. 1. P.116–122.
8. *Авдеева, И.Л.* Новые формы функционирования и развития экономических систем в условиях глобализации // Журнал «Инновации и инвестиции». 2013. №32 (335). URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/novyye-formyfunktsionirovaniya-i-razvitiya-ekonomicheskikh-sistem-v-usloviyah-globalizatsii>
9. *Бачин, Д.А.* Наставничество как метод обучения и развития персонала // Современные научные исследования и инновации. 2014. № 4 (36). ч. 1. URL: <http://web.snauka.ru/issues/2014/04/32311>
10. *Безлепкина, Е.А.* Методы обучения и развития персонала в России и за рубежом // Экономика труда и управление персоналом. 2014. №4. С. 19.
11. *Богатырева, М.Р.* Значение метода обучения в развитии персонала/ М.Р. Богатырева, Э.И. Каспранова, А.М. Файзуллина // Сборники конференций НИЦ Социосфера. 2014. № 44. С. 122–124.
12. *Богачев, В.* Промышленность России: антикризисные стратегии предприятий/ В. Богачев, С. Бузановский, С.Рогов, Д. Сергеев, Д. Филиппов. СПб.: Издательский дом «Корвус», 1996. 352 с.
13. *Брод, Р.* Коучинг и наставничество в профессиональном развитии менеджеров: проблемы и возможности // Университетское управление: практика и анализ. 2005. № 7. С. 57–64.
14. *Букреева, В.* Социальная стратегия предприятия: проблемы выбора/ В. Букреева, Э. Рудык // Консультант директора. 2004. № 21. С. 27.

15. *Ворожейкин, И.Е.* Управление социальным развитием организации: учебник. М.: ИНФРА-М, 2001. 171 с.
16. *Гусейнов, Р.* История экономики России: учеб. пособие. М.: ИВЦ «Маркетинг»; ООО «Издательство ЮКЭА», 1999. 352 с.
17. *Егоршин А.П.* Основы менеджмента: учебник. 3-е изд., доп. и перераб. М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. 350с.
18. *Захаров, Н.Л.* Управление социальным развитием организации: учебник / Н. Л. Захаров, А.Л. Кузнецов. М.: ИНФРА-М, 2006. 263 с.
19. *Калюгина, С.Н.* Анализ подходов к выделению социально-ориентированных стратегий // Экономический вестник Ростовского государственного университета. 2008. Т. 6, № 2. С. 228–233.
20. *Клейнер, г.Б.* Теоретические основы стратегического планирования на микроуровне. Нижний Новгород: Нижегородский институт менеджмента и бизнеса, 2004. 33 с.
21. *Кошарная, Г.Б.* Управление социальным развитием организации / Г.Б. Кошарная, Г.Н. Тугускина. URL: <http://lib.convdocs.org/docs/index-54371.html>
22. *Ларионов, И.К.* Стратегия социального управления: учебник. 2-е изд. М.: Дашков и К, 2007. 495 с.
23. *Леванков, В.А.* Стратегия социального управления. СПб.: Изд-во СПбГТУ, 1998. 91 с.
24. *Люкишинов, А.Н.* Стратегический менеджмент. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000. 375 с.
25. *Маленков, Ю.А.* О классификациях стратегий компании // Эмитент. Существенные факты, события, действия. 2006. № 42. С. 17.
26. *Морита, Акио.* Сделано в Японии: История фирмы «Сони» / Акио Морита; при участии Э.М. Рейнголда, Мицуко Симомуры; пер. с англ. О. Г. Радыновой, С.В. Щеглова; общ. ред. и вступ. ст. А.Ю. Юданова. М.: Прогресс: Универс, 1993. 408 с.
27. *Ослон, А.А.* Аналогия «умной толпы» // ВЦИОН. 2016. URL: [http://wciom.ru/fileadmin/file/nauka/grusha\\_2012/s4/oslon.pdf](http://wciom.ru/fileadmin/file/nauka/grusha_2012/s4/oslon.pdf)
28. *Панфилова, А.П.* Наставничество и обучение на рабочем месте: терминологический анализ зарубежных методов // Современные технологии управления. 2016. № 12 (72). С. 7–12.
29. *Покрышкина, А.В.* Баддинг как современный метод адаптации молодых сотрудников // Управление развитием персонала. 2016. № 4. С. 310–315.
30. Сколько длится рабочая неделя в России и других странах мира?// Аргументы и факты. URL: <http://www.aif.ru/dontknows/actual/1354251>

31. *Ставицкая, Е.И.* Социальное прогнозирование и проектирование: учеб.-метод. пособие. Пенза: ПГПУ, 2010. 67 с.
32. Стратегический менеджмент / под ред. А.Н. Петрова. СПб.: Питер, 2006. 496 с.
33. *Удальцова, М.В.* Стратегия социального управления и социальный маркетинг г. Новосибирск, 2001. 122 с.
34. *Усманов, Б.Ф.* Краудсорсинг: инновационные технологии для местной инициативы // Знание, понимание, умение. 2013. №3. URL: [http://www.zpujournal.ru/zpu/contents/2013//Usmanov\\_Crowdsourcing-InnovativeTechnologies-Initiative/12\\_2013\\_3.pdf](http://www.zpujournal.ru/zpu/contents/2013//Usmanov_Crowdsourcing-InnovativeTechnologies-Initiative/12_2013_3.pdf)
35. Федеральный закон от 17.07.1999 г. № 178-ФЗ «О государственной социальной помощи».
36. Федеральный закон от 2 августа 2019 г. № 259-ФЗ «О привлечении инвестиций с использованием инвестиционных платформ и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации».
37. *Филипова, И.А.* Сравнительный анализ правового регулирования трудовых отношений в России, Франции, США и Великобритании // Журнал зарубежного законодательства и сравнительного правоведения. 2017. № 1. С. 137–142.
38. *Форсиф, П.* Развитие и обучение персонала. СПб.: Нева, 2004. 182 с.
39. *Хауи, Д.* Самая богатая часть планеты работает бесплатно во время перерывов на кофе // Theoryandpractice. 2016. URL: <http://theoryandpractice.ru/>
40. *Шимшилов, С. А.* Стратегия современного предпринимательства и социального развития корпораций / под ред. д-ра экон. наук М. Н. Кулапова. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2004. 246 с.

*Учебное издание*

**Алферова Татьяна Викторовна**

**Управление социальным  
развитием персонала**

Часть 2

Учебное пособие

Редактор *Л. А. Богданова*

Корректор *А. Л. Семицетова*

Компьютерная вёрстка: *О. К Кардакова*

---

Объем данных 2,57 Мб

Подписано к использованию 07.11.2020

---

Размещено в открытом доступе

на сайте [www.psu.ru](http://www.psu.ru)

в разделе НАУКА / Электронные публикации  
и в электронной мультимедийной библиотеке ELiS

Издательский центр

Пермского государственного

национального исследовательского университета

614990, г. Пермь, ул. Букирева, 15