

ПЕРМСКИЙ  
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ  
НАЦИОНАЛЬНЫЙ  
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ

Т. В. Алферова

## УПРАВЛЕНИЕ СОЦИАЛЬНЫМ РАЗВИТИЕМ ПЕРСОНАЛА

Часть 1



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 1

*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. 1. – 3,39 Мб ; 129 с. – Режим доступа: <http://www.psu.ru/files/docs/science/books/uchebnie-posobiya/alferova-upravlenie-socialnym-razvitiem-personala-ch1.pdf>. – Заглавие с экрана.

ISBN 978-5-7944-3473-6

Пособие предназначено для студентов экономического факультета направления подготовки 38.03.03 «Управление персоналом», изучающих дисциплину «Управление социальным развитием персонала». В нем предлагаются для ознакомления основные понятия, рассматриваются теоретические вопросы, связанные с управлением социальным развитием персонала и организации, акцентируется внимание на проблемах формирования и изменения социальной среды организации, гуманизации труда, взаимосвязи социального развития персонала организации с реализацией социальной политики государства, а также на внутренних и внешних факторах 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 «НСХ Азия Дриллинг» (заместитель директора по персоналу **В. В. Бурнашов**);

профессор кафедры товароведения и экспертизы товаров  
Пермского ГАТУ им. акад. Д. Н. Прянишникова, д-р экон. наук,  
**М. М. Галеев**

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

ISBN 978-5-7944-3473-6

## СОДЕРЖАНИЕ

<b>Введение</b> .....	4
<b>Тема 1. Социальное развитие персонала как объект управления</b> .....	6
1.1. Общенаучное, социальное и прикладное значение понятия «социальное»....	6
1.2. Понятие социальной системы.....	7
1.3. Субъект и объект управления в социальных системах.....	10
1.4. Понятие, цели и задачи социального развития персонала.....	13
1.5. Компетентностный подход к социальному развитию персонала.....	15
<b>Тема 2. Социально-экономическая среда организации</b> .....	28
2.1. Организация в социальной среде.....	28
2.2. Заинтересованные общественные группы (стейкхолдеры).....	30
2.3. Корпоративная социальная ответственность как фактор социального развития.....	36
2.4. Корпоративная социальная ответственность в России.....	43
2.5. Этика менеджмента/менеджера как детерминанта социального развития персонала.....	49
<b>Тема 3. Взаимосвязь социального развития персонала организации с реализацией социальной политики государства</b> .....	54
3.1. Социальная политика государства.....	54
3.2. Связь социальной политики и социальной работы.....	61
3.3. Социальная политика организации.....	65
3.4. Факторы изменения социальных свойств персонала.....	69
3.5. План социального развития организации.....	72
3.6. Социальный паспорт предприятия.....	76
<b>Тема 4. Внутренние и внешние факторы социального развития персонала</b> .....	78
4.1. Основные факторы развития социальной среды организации.....	78
4.2. Внешние факторы социального развития персонала.....	87
4.3. Демографические вызовы России.....	92
4.4. Внутренние факторы социального развития персонала.....	119
<b>Заключение</b> .....	124
<b>Глоссарий</b> .....	125
<b>Список литературы</b> .....	127

## 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.6** – готовность к участию в проведении научных исследований;

**ОПК.7** – способность находить и обрабатывать информацию, применяя разнообразные методы научных и прикладных исследований в соответствии с поставленной задачей;

**ОПК.8** – способность к оформлению и представлению результатов научных и прикладных исследований в письменной и устной формах 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 иных форм 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.

**УК.1.1.1** – Осуществляет поиск информации, производит критическую оценку надежности ее источников;

**УК.2.1** – Формулирует задачи, исходя из поставленной цели;

**УК.4.3.3** – Представляет результаты деятельности на публичных мероприятиях в устной и письменной формах.

### **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.

## **Тема 1. СОЦИАЛЬНОЕ РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА КАК ОБЪЕКТ УПРАВЛЕНИЯ**

- 1.1. Общенаучное, социальное и прикладное значение понятия «социальное»
- 1.2. Понятие социальной системы
- 1.3. Субъект и объект управления в социальных системах
- 1.4. Понятие, цели и задачи социального развития персонала
- 1.5. Компетентностный подход к социальному развитию персонала

### **1.1. Общенаучное, социальное и прикладное значение понятия «социальное»**

Социальное – это совокупность общественных отношений данного общества, интегрированная в процессе совместной деятельности (взаимодействия) индивидов или групп индивидов в конкретных условиях места и времени<sup>1</sup>.

Социальное – это исходное и центральное понятие социологии. При решении проблемы социального чаще всего делается акцент на том, что социальное – это эффект, возникающий в результате скоординированного взаимодействия индивидов. С другой точки зрения, социальное трактуется как своеобразный эквивалент проявления чувства привязанности, притяжения. Особый интерес в этой связи вызывает подход к пониманию социального М. Вебера. Он выделил в качестве основы социальной жизни «ожидание» (т.е. ориентацию на ответную реакцию): на работе или в быту мы осознанно или неосознанно постоянно реализуем собственные ожидания того, что другие люди будут выполнять определенные действия и обязательства. А они, в свою очередь, «ожидают, что от них ожидают» выполнения данных функций. Именно сопряженность взаимных ожиданий как своеобразных обязательств создала в жизнедеятельности конкретной личности предсказуемость, необходимые стабильные, надежные условия для существования и развития в социуме. Именно в сети таких сопряженных взаимных ожиданий можно строить планы, растить и воспитывать детей, творить, решать личные проблемы. Благодаря регуляции жизнедеятельности на основе взаимных ожиданий-обязательств возникают: а) предсказуемость, прогнозируемость; б) стабильность, надежность положения субъекта в «среде себе подобных». И, наоборот, там, где нет предсказуемости, где нет стабильности, возникает ситуация, при которой человек утрачивает те преимущества, на которые он мог бы рассчитывать в социуме. Разрыв нитей взаимных ожиданий-обязательств, усиление элемента непредсказуемости, нестабильности ведет к утрате необходимых социальных условий для индивидуального развития. Люди чувствуют себя неуверенно, теряют стимулы к активной деятельности, им трудно планировать, на что-то рассчитывать, наступает упадок моральных и творческих сил. Но даже в достаточно стабильной сети

---

<sup>1</sup>Общество как социальная система [Электронный ресурс]. URL: <http://www.grandars.ru/college/sociologiya/obshchestvo-kaksocialnaya-sistema.html> (дата обращения: 05.03.2019).

взаимных ожиданий-обязательств возникают причины для неуверенности, беспокойства, тревоги. Мера непредсказуемости зависит от того, насколько велика «брешь» в данной сети. Социальное потрясение общества сопровождается перекройкой сети взаимных ожиданий-обязательств, влечет за собой массовую непредсказуемость, неуверенность. Человеку трудно найти опору, социальную поддержку. То же самое происходит и с отдельными людьми, которые разрывают систему своих ожиданий-обязательств, не хотят их нести ни перед близкими, ни перед сослуживцами и т.д.

Таким образом, любая система общественных отношений (экономическая, политическая и др.) обусловлена отношением людей друг к другу и обществу, поэтому каждая из этих систем всегда имеет свой четко выраженный социальный аспект. Социальное есть результат совместной деятельности различных индивидов, проявляющийся в их общении и взаимодействии. Социальное возникает в ходе взаимодействия людей, детерминируется различиями их места и роли в конкретных общественных структурах, что проявляется, в свою очередь, в различных отношениях индивидов и групп индивидов к явлениям и процессам общественной жизни. Социальные же отношения возникают по поводу комплекса интересов и потребностей. В них субъект представлен целостно и непосредственно, всеми своими сторонами, так как предметом социального является не определенная сфера жизнедеятельности, а сам человек.

Социальные отношения – это отношения, связанные с формированием и развитием самих субъектов общественных отношений. В них человек не средство, а цель и высший смысл всех видов и форм деятельности<sup>2</sup>.

Каждый член сообщества, осуществляя свои действия, учитывает в том числе реакцию других, сознательно ориентируясь на принятые в сообществе ценности, нормы, принципы, законы. Благодаря этому социальное общество в своих развитых формах обладает уникальной целостностью, интегрированностью, устойчивостью, но одновременно и мобильностью, способностью к саморазвитию. Его также отличает высокая степень адаптации.

## **1.2. Понятие социальной системы**

Любая организация представляет из себя систему, состоящую из различных подсистем (экономических, социальных, технических)<sup>3</sup>. Важнейшим свойством такой социально-экономической системы, как организация, является поддержание равновесия между технической, экономической, социальной и экологической подсистемами (рис. 1).

---

<sup>2</sup>Козырев Г.И. Основы социологии и политологии: учебник. 2-е изд., перераб. и доп. М.: ИД ФОРУМ: ИНФРА-М, 2012. 272 с.

<sup>3</sup>Административное право. Словарь-справочник [Электронный ресурс]. URL: <http://administrative-law.academic.ru/424/> (дата обращения: 05.03.2019).





Рис.1. Организация как совокупность подсистем

Такое структурное представление организации рассматривает социальную систему как *подсистему*, а ее развитие как функцию управления, реализуемую через планирование (А. Файоль, Э. Мэйо, А. Маслоу, А. Богданов, Н. Витке, А. Гастев и др.). К социальной подсистеме принято также относить и то, что принято называть *социальной инфраструктурой* – здания, сооружения, помещения, использование которых служит целям удовлетворения потребностей работников.

В данном случае социальная подсистема организации является объектом управления, следовательно, ее необходимо рассматривать как самостоятельную систему с присущими ей связями и закономерностями.

**Социальная система** – это упорядоченное целое, представляющее собой совокупность отдельных социальных элементов – индивидов, групп, организаций, институтов. Эти элементы соединены между собой устойчивыми связями и в целом образуют социальную структуру<sup>4</sup>.

Всякая система, в том числе социальная, может быть описана с двух точек зрения:

во-первых, с точки зрения функциональных взаимоотношений ее элементов, т. е. с точки зрения структуры;

во-вторых, с точки зрения отношений между системой и внешним миром вокруг нее – окружающей средой.

Общество также может рассматриваться как система, состоящая из множества подсистем, каждая из которых представляет собой систему своего уровня, имеющую свои подсистемы. Таким образом, с точки зрения системного подхода существует иерархия социальных систем.

Социальная система подчиняется общим принципам теории систем, например, социальная система – это нечто большее, чем просто сумма составляющих ее элементов, и благодаря своей целостной организации обладает качествами, которых

<sup>4</sup> Управление социальным развитием персонала: учеб. пособие / сост. О. Е. Стеклова. Ульяновск: УлГТУ, 2016. 104 с.

не было у ее элементов, взятых в отдельности<sup>5</sup>. Отношения между элементами системы поддерживаются сами собой, никем и ничем не направляясь извне. Система автономна и не зависит от воли включенных в нее индивидов. Поэтому системное понимание общества всегда связано с необходимостью решения сложной проблемы: как соединить свободное действие индивида и функционирование системы, существовавшей до него и самим своим существованием обуславливающей его решения и поступки. Если следовать логике системного подхода, то, строго говоря, свободы индивида нет вообще, поскольку общество как целое превышает сумму своих частей, т. е. являет собой реальность неизмеримо более высокого порядка, чем индивид, меряет себя историческими сроками и масштабами, несопоставимыми с хронологическим масштабом индивидуальной перспективы. Что может знать индивид об отдаленных последствиях своих действий, которые могут оказаться противоположными его ожиданиям? Он просто превращается в «колесико и винтик общего дела», в мельчайший элемент, сведенный к объему математической точки. Тогда в ракурс социологического рассмотрения попадает не сам индивид, а его функция, обеспечивающая в единстве с другими функциями сбалансированное существование целого. Отношения системы с окружающей средой служат критерием ее прочности и жизнеспособности. Для системы опасно то, что приходит извне: ведь внутри все работает на ее сохранение. Окружающая среда потенциально враждебна системе, поскольку воздействует на нее как на целое, т. е. вносит в нее изменения, которые могут расстроить ее функционирование.

Классификацию внешних факторов, влияющих на организацию, разработал Г.Б. Клейнер<sup>6</sup>:

- *Первая группа* факторов, дифференцируемых по характеру происхождения:
  - макроэкономические;
  - мезоэкономические (т.е. связанные с деятельностью отраслей, рынков);
  - микроэкономические (определяемые поведением отдельных организаций);
  - наноэкономические (обусловленные поведением отдельных индивидуумов).
- *Вторая группа* факторов – по способу воздействия на организацию:
  - сетевые (влияющие на организацию через партнерские связи разнообразного характера с точно известными адресатами);
  - социальные («проникающие» в организацию через психологические особенности индивидуального и группового поведения и интересы, с одной стороны, инсайдеров, а с другой – так или иначе связанных с организацией граждан и групп – акционеров, руководителей банков, представителей муниципальных и федеральных

---

<sup>5</sup> Социальная политика и управление социальной сферой [Электронный ресурс]. URL: [http://studme.org/168503038721/ekonomika/sotsialnaya\\_politika\\_upravlenie\\_sotsialnoy\\_sferoy](http://studme.org/168503038721/ekonomika/sotsialnaya_politika_upravlenie_sotsialnoy_sferoy).

<sup>6</sup> Георгий Борисович Клейнер – советский и российский экономист, профессор, член-корреспондент РАН, действительный член РАЕН, заместитель директора Центрального экономико-математического института, заведующий кафедрой общей и прикладной экономики.

органов и т. д. – всех заинтересованных в деятельности или бездеятельности организации субъектов);

- средовые (определяются социально-экономическим положением в стране, действуют не избирательно и не имеют конкретных и постоянных адресатов).

Систему спасает то, что она обладает способностью к самопроизвольному восстановлению и установлению состояния равновесия между собой и внешней средой. Это означает, что система по своей природе гармонична: она тяготеет к внутреннему балансу, и его временные нарушения представляют собой лишь случайные сбои в работе слаженной машины. Система умеет воспроизводить саму себя без сознательного участия включенных в нее индивидов. В рамках системы воспроизводятся и социальные качества индивидов. Например, в системе классового общества представители высших классов воспроизводят свой образовательный и культурный уровень, соответствующим образом воспитывая своих детей, а представители низших помимо своей воли воспроизводят свой недостаток образования и свои трудовые навыки в своих детях. В число характеристик системы входит также способность интегрировать в себя новые социальные образования. Она подчиняет своей логике и заставляет работать по своим правилам на благо целого вновь возникающие элементы – новые классы и социальные слои, новые институты и идеологии и т. д.<sup>7</sup>

### 1.3. Субъект и объект управления в социальных системах

В социальных системах *управление* осуществляется с помощью определенных взаимодействий и отношений между людьми, в процессе которых формулируются, ставятся определенные цели и реализуется их достижение.

Под **социальным управлением** понимается воздействие на общность людей с целью упорядочения общества, его совершенствования и развития, достижения стоящих перед людьми задач<sup>8</sup>.

Объективная необходимость социального управления обусловлена общественным характером существования людей – труда, иных отношений, общения, взаимодействия. Социальное управление необходимо всегда, когда осуществляется совместная деятельность людей, для обеспечения ее координации и регулирования, согласованности индивидуальных действий.

Социальное управление направлено на самосохранение системы, которое достигается решением следующих задач:

1. Стремление сохранить целостность системы и ее структуры.
2. Поддержание определенного режима деятельности или функционирования системы.
3. Реализация программы деятельности по достижению целей системы.

---

<sup>7</sup>Социальная политика и управление социальной сферой [Электронный ресурс]. URL: [http://studme.org/168503038721/ekonomika/sotsialnaya\\_politika\\_upravlenie\\_sotsialnoy\\_sferoy](http://studme.org/168503038721/ekonomika/sotsialnaya_politika_upravlenie_sotsialnoy_sferoy)

<sup>8</sup> Управление социальным развитием персонала: учеб. пособие / сост. О. Е. Стеклова. /

В механизме управления выделяют следующие элементы:

- объект управления;
- субъект управления;
- цель управления;
- управленческое воздействие;
- результат управленческого воздействия;
- механизм обратной связи<sup>9</sup>.

**Объекты социального управления** – в обобщенном виде это человек и его труд, в более широком масштабе – это большие коллективы и общности людей (организация, регион, отрасль, страна). Объектом управления могут быть также существующие в обществе отношения, социальные образования, отдельные люди, отдельные функции, например, управление финансами, сбытом, персоналом и т. д.

Виды объектов социального управления:

- производственные, включающие в себя звенья организации общественного производства;
- структурные, возникающие как звенья системы управления;
- функциональные, являющиеся функциями, которые выделяются специальным механизмом управления.

Таким образом, в обобщенном виде **объект социального управления** – это комплекс деятельности людей, выделенный из социальной среды либо в качестве звена социальной системы, либо в виде особой функции, требующей специального механизма управления<sup>10</sup>.

**Субъектом управления** являются руководители, осуществляющие персональное руководство, и коллективные органы управления любыми общностями людей, в том числе государственными и негосударственными организациями, предприятиями, учреждениями, их структурными подразделениями, общественными объединениями, международными организациями; органы государственной власти и местного самоуправления, их должностные лица.

Несмотря на значительную роль, которую играют при управлении социальными системами субъективные факторы волевого, эмоционального, иного психологического характера, сложившиеся отношения между людьми, традиции, устои, привычки, морально-этические нормы и мн. другое; управление такими системами любой величины и иерархии обуславливается общими закономерностями, свойственными процессу управления, едиными подходами к принятию и реализации управленческих решений на основе получения, преобразования и передачи информации. Однако организация обмена информацией между элементами социальных систем, методы ее получения, оценки и анализа, механизмы принятия управленческих решений и воздействия на людей во многом принципиально

---

<sup>9</sup>Щекин Г. В. Социальная теория и кадровая политика. Киев: МАУП, 2000. 576 с.

<sup>10</sup>Оксинойд К.Э. Управление социальным развитием организации: учеб. пособие. 2-е изд., стер. М.: ФЛИНТА, 2012. 160 с.

отличаются от управления в системах иной природы. Это объясняется не только сложностью социально-экономических процессов, а также биологическими, психологическими и социальными особенностями людей как элементов социальной системы, но и многообразием информационных потоков в таких системах.

*Социальные системы являются одновременно субъектом и объектом управления*, что определяет необходимость рассматривать субъект и объект управления как две постоянно взаимодействующие системы (управляющую и управляемую).

Управляющая система (субъект управления) является частью управляемой (объекта управления). Размер и границы управляющей системы зависят от масштабов и особенностей управляемой. Отсюда следует, что функционирование субъекта управления определяется в основном особенностями объекта.

**Организация** также представляет собой социальную систему, состоящую из взаимосвязанных элементов, обладающих свойствами целостности, структурности, взаимозависимости со средой, иерархичности, множественности описаний и управляемости<sup>11</sup>. Организация рассматривается и как социальный объект, и как особая общность.

**Субъектом управления** в организации как социальной системе являются лица, обладающие властными полномочиями.

**Объектом управления** в организации как социальной системе является определенная социальная общность, процессы, отношения, институты, деятельность которых обеспечивает достижение целей системы.

Для организации как социальной системы также характерно определенное совпадение объекта и субъекта управления. В некоторых организациях управление в ряде случаев осуществляется как самоуправление.

Взаимосвязи работников, формирующиеся на основе выполняемых обязанностей, образуют *формальную структуру* социальной подсистемы организации. Взаимосвязи, возникающие на почве внепроизводственных потребностей, составляют *неформальную структуру*.

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

Непременный объект социального развития персонала – развитие социальной среды организации. **Социальную среду** образуют сам персонал с его различиями по

---

<sup>11</sup>Оксинойд К.Э. Указ. соч. С.54.

демографическим и профессионально-квалификационным признакам, социальная инфраструктура организации и все то, что так или иначе определяет качество трудовой жизни работников, т. е. степень удовлетворения их личных потребностей через посредство труда в данной организации.

Социальная среда органически взаимосвязана с технической и экономической сторонами функционирования организации, составляет вместе с ними единое целое. Успешная деятельность любой организации зависит от высокой результативности совместного труда занятых в ней работников, от их квалификации, профессиональной подготовки и уровня образования, от того, насколько условия труда и быта благоприятствуют удовлетворению материальных и духовных потребностей людей.

#### **1.4. Понятие, цели и задачи социального развития персонала**

Выявление сути и специфики управления социальным развитием имеет важное практическое значение и требует теоретического осмысления. В настоящее время существуют различные трактовки понятия «социальное развитие». Ряд исследователей, Б.М. Генкин, В.Р. Веснин, Ю.Е. Булыгин, рассматривают социальное развитие как процесс существенных количественных и качественных изменений либо в социальной сфере своей общественной жизни, либо в отдельных ее компонентах, таких как социальные отношения<sup>12</sup>.

В то же время другие исследователи, И.Е. Ворожейкин, Д.А. Аширов, В.И. Маслов, сводят социальное развитие только к повышению благосостояния социальных групп или отдельных работников. Так, с точки зрения И.Е. Ворожейкина<sup>13</sup>, социальное развитие – это изменение к лучшему в социальной среде, достижение желаемых перемен в условиях труда и жизни сотрудников организации.

Более широкое определение дано А.Я. Кибановым<sup>14</sup>, который отмечает, что социальное развитие включает все изменения в социальной среде, а именно в материальных, духовно-нравственных и общественных условиях, в которых работники организации трудятся, в которых распределяются и потребляются блага, складываются объективные связи между личностями, проявляются морально-этические ценности. С точки зрения А.Я. Кибанова, социальное развитие персонала представляет собой развитие как социальной среды, так и сферы социальных отношений, основанных на законах практической деятельности людей, проявляющиеся во всестороннем улучшении качества жизни работников трудового коллектива.

Управление социальным развитием, по определению Н.Л. Захарова, это «совокупность способов, процедур и приемов, которые помогают решать

---

<sup>12</sup>Теоретические основы социального развития персонала [Электронный ресурс]. URL: [https://studwood.ru/932515/menedzhment/teoreticheskie\\_osnovy\\_sotsialnogo\\_razvitiya\\_personala](https://studwood.ru/932515/menedzhment/teoreticheskie_osnovy_sotsialnogo_razvitiya_personala)

<sup>13</sup>Ворожейкин И.Е. Управление социальным развитием организации. М.:Инфра-М, 2001. 549 с.

<sup>14</sup>Кибанов А.Я. Управление социальным развитием и социальная работа с персоналом: учебн.-практ. пособие. М.: Проспект, 2014. 64с.

существующие в организации социальные проблемы на основе научного подхода, знания определенных закономерностей протекания социальных процессов, точного аналитического расчета и выверенных социальных нормативов»<sup>15</sup>.

Прежде всего, необходимо обратить внимание на объект управления социальным развитием – персонал организации.

Персонал организации обладает совокупностью характеристик, оценка которых помогает установить соответствие сотрудника требованиям должности. В трудовой жизни реализуются такие характеристики, как квалификация, опыт, знания, работоспособность, отношение к труду и др. Кроме того, работники отличаются по возрасту, гендеру, национальной принадлежности, по своим потребностям и возможностям, поведению и вкусам, уровню культуры и системе ценностей.

В *прикладном значении* социальное развитие персонала – это узкое направление по развитию основных социальных навыков сотрудников компании<sup>16</sup>. Например, к таким навыкам можно отнести взаимодействие с клиентами.

Специалисты-практики выделяют семь основных задач, которые призвано решить управление социальным развитием сотрудников компании:

1. Расширение полномочий исполнителей и совершенствование контроля над их работой.
2. Оптимизация организационной структуры предприятия, кадровое планирование и улучшение качества работы сотрудников.
3. Создание в организации доверительной обстановки и развитие социального партнерства.
4. Совершенствование условий труда и системы стимулирования персонала.
5. Повышение социальной защиты сотрудников, введение систем профсоюзов и расширение их прав.
6. Создание инновационной корпоративной культуры в компании.
7. Создание условий, необходимых для удержания ценных кадров, и совершенствование механизмов карьерного роста сотрудников.

В работе по управлению социальным развитием используют следующие методы:

*Социальные (социологические)* методы. Их используют, чтобы понять, каково место и назначение сотрудника в коллективе, кто является в компании неформальным лидером и какая поддержка требуется такому работнику. Данные методы повышают также эффективность работы персонала и помогают избежать возникновения конфликтов. К социальным методам управления относят: социальное планирование, социологические исследования, управление конфликтами, воздействия на стимулирование сотрудников.

---

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

<sup>16</sup>Цели и методы управления социальным развитием персонала. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.hr-director.ru/article/63442-red-qqq-15-m4-upravlenie-sotsialnym-razvitiem-personala-organizatsii>

*Социально-психологические* методы. Такие методы призваны решить проблемы конкретного сотрудника и имеют свое индивидуальное выражение. К социально-психологическим методам управления относят: социально-психологическую диагностику, психоконсультирование, психокоррекцию.

*Социально-экономические* методы подразумевают косвенное влияние управленческого воздействия. Данные методы способствуют материальному стимулированию коллектива и отдельных работников и реализуются, в частности, в форме оплаты труда в зависимости от достигнутых компанией результатов за истекший период. К иным экономическим методам управления персоналом относят планирование, хозяйственный расчет и участие сотрудников в получении прибыли путем покупки ценных бумаг предприятия.

Таким образом, методы социального развития аналогичны методам управления персоналом. Однако существуют некоторые различия, рассмотрим их подробнее.

Отличия понятия *управления персоналом* от понятия *управления социальным развитием* персонала:

а) с точки зрения системного подхода социальное развитие – это подсистема управления персоналом;

б) с точки зрения используемых методов управление персоналом и социальное развитие в значительной мере совпадают;

в) с точки зрения направленности действия управление персоналом в значительной мере ориентировано на внешнее воздействие на персонал, а социальное развитие направлено на формирование личности и развитие ее внутренних качеств.

Социальное развитие персонала организации зависит от внутренних и внешних факторов. К числу наиболее важных внешних факторов, воздействующих на социальное развитие персонала организации, относится социальная политика государства и форма принятия управленческих решений в социальной сфере.

### **1.5. Компетентностный подход к социальному развитию персонала**

Стремительное развитие технологий способствует экономическим, социальным и культурным изменениям феноменальных масштабов и скорости, которые к тому же сложно прогнозировать. В быстро меняющихся условиях внешней среды способность предвидеть будущие тенденции с точки зрения знаний и профессиональных навыков, требующих развития и адаптации, приобретает исключительное значение. Указанные проблемы заставят пересмотреть не только подходы к развитию персонала, но даже само понятие «высокая квалификация». Традиционные определения квалифицированного труда основаны на наличии специализированного образования высокого уровня и/или набора определенных способностей в рамках профессии или экспертной области. С учетом ускоряющегося развития технологий будет уделяться особое внимание способности работников к постоянной адаптации и усвоению новых навыков и подходов в разнообразных контекстах<sup>17</sup>. При этом профессиональная компетентность всегда будет

---

<sup>17</sup>Шваб К. Четвертая промышленная революция. М.: Эксмо, 2016. 138с.



занимать особое место при оценке личности дипломированного специалиста, однако новейшие технологии и современная организация труда требуют от работников многих других качеств, далеко выходящих за рамки узкоспециальной подготовки. Эти навыки являются универсальными и важными для специалистов самых разных отраслей, овладение ими позволит работнику повысить эффективность профессиональной деятельности в своей отрасли, а также даст возможность переходить между отраслями, сохраняя свою востребованность. Такие **надпрофессиональные** качества, дающие будущему специалисту *ключ* к успешной профессиональной карьере, называют **ключевыми компетенциями** (англ. *soft skills*, нем. *Schluessel qualifikationen*). Речь идет о *множестве* персональных и социальных качеств, формирующих наряду с профессиональной компетентностью основу *любой* профессиональной деятельности и являющихся предпосылкой для своевременной адаптации работника к постоянно меняющимся социальным условиям.

Как правило, выделяют три группы надпрофессиональных компетенций, развивать которые следует уже в детском возрасте<sup>18</sup>. К первой группе относятся *материальные компетенции* – это навыки и умения, базирующиеся на владении компьютерной и другой современной оргтехникой, новейшими технологиями в сфере обработки информации, навыками работы в Интернете, знаниями иностранных языков и т.п. Ко второй группе относятся *формальные компетенции* – это методическая компетентность, а именно аналитическое и логическое мышление, организаторская способность, способность к концентрации, к самостоятельным и аргументированным суждениям и адекватному выражению мыслей, умение принимать и осуществлять решения, нести за них ответственность, креативные способности и т.п. К третьей группе относятся *персональные компетенции* – это качества, определяющие *индивидуальное поведение*: деловитость, надежность, прилежание, целеустремленность, результативность, инициативность, пробивная способность, уравновешенность, мобильность и т.п.; и качества, определяющие *социальное поведение*: способность к работе в команде, коммуникабельность, доброжелательность, порядочность, толерантность, эмпатия (способность поставить себя на место другого) и т.п. Отмечаются и такие качества, как стрессоустойчивость, способность сохранять баланс между работой и личной жизнью, синергические способности, т.е. умение добиваться результатов за счет межкультурного сотрудничества. Даже такие человеческие качества, как харизма, позитивный жизненный настрой, жизнерадостность и наличие чувства юмора, высоко ценятся в профессиональной среде. Выдвигается на первый план и глобальное мышление, что вполне соответствует постепенному становлению новой личности – гражданина мира.

Вторым важным ориентиром в работе с надпрофессиональными компетенциями является классификация компетенций *по уровням*. Выделяют три уровня, которые непосредственно перекликаются с классификацией компетенций в дорожной карте

---

<sup>18</sup> Антропова Н.А. Надпрофессиональные компетенции как фактор успеха в профессиональной деятельности/ Забайкальский институт предпринимательства Сибирского университета потребительской кооперации. Чита, 2010. [Электронный ресурс]. URL: <http://econf.rae.ru/pdf/2010/11/Antropova.pdf> (дата обращения: 15.03.2019).

Национальной системы компетенций и квалификаций Агентства стратегических инициатив (НСКК АСИ) (рис.2):

1. *Профессиональная квалификация* (Определение НСКК АСИ: Базовые компетенции и квалификации). **Профессиональная квалификация** – это набор требований к знаниям, навыкам и умениям, который определяется профессией и её стандартными функциями. Квалификация – это необходимое, но недостаточное требование для занятия рабочего места. Подтверждение: диплом, сертификаты, результаты тестов.

2. *Надпрофессиональная квалификация* (Определение НСКК АСИ: Дополнительные компетенции и квалификации). **Надпрофессиональная квалификация** – это набор специфических требований к знаниям, навыкам и умениям, которые определяются исходя из особенностей роли и функций (например: роль руководителя, роль проектного менеджера). Они не затрагивают характеристик личности, ее мотивов и ценностей. Подтверждение: диплом, профессиональные сертификаты, результаты тестов, опыт работы.

3. *Надпрофессиональные компетенции* (Определение НСКК АСИ: «Прорывные» профессиональные метакомпетенции). **Надпрофессиональные компетенции** – это набор личностных качеств, внутренних установок, предрасположенностей, мотивов и ценностей, имеющихся у личности, формирующих ее внутреннюю структуру самоорганизации действий. Они создают те условия, которые в отличие от квалификации (где четко ясны функции, цели и задачи деятельности) позволяют личности или группе людей действовать самостоятельно и адаптироваться к конкретной ситуации под изменяющиеся требования, т.е. уметь изменять свою стратегию поведения соответственно новой непредвиденной ситуации и успешно реализовывать ее на практике. Они особенно важны в ситуациях, где необходимо решать проблемы и принимать решения в рамках не только сложных, но и комплексных систем.



Рис.2. Классификация компетенций в дорожной карте НСКК АСИ

Существуют другие подходы к классификации навыков: *soft-skills* (мягкие навыки) и *hard-skills* (жесткие навыки)<sup>19</sup>. Первые – социально-психологические навыки, которые пригодятся в большинстве жизненных ситуаций: коммуникативные, лидерские, командные, публичные, «мышленческие» и др. Вторые – профессиональные знания и навыки: они понадобятся для работы. Выделяют и третью сторону вопроса – личность. В данном случае имеется в виду совокупность личностных черт и установок по отношению к окружающему миру, людям, успеху, поражениям, целям и т.д. Здесь компетенции делят по четырем основным направлениям:

*Базовые коммуникативные навыки*, которые помогают развивать отношения с людьми, поддерживать разговор, эффективно вести себя в критических ситуациях при общении с окружающими. Коммуникация: умение слушать, убеждать и аргументировать, нетворкинг (построение и поддержание бизнес-отношений), ведение переговоров, проведение презентаций, базовые навыки продаж, самопрезентация, публичные выступления, командная работа, нацеленность на результат, деловое письмо, клиентоориентированность.

*Навыки self-менеджмента*: помогают эффективно контролировать свое состояние, время, процессы. Управление собой: управление эмоциями, управление стрессом, управление собственным развитием, планирование и целеполагание, тайм-менеджмент. Энергия / Энтузиазм / Инициативность / Настойчивость. Рефлексия. Использование обратной связи.

*Навыки эффективного мышления*: управление процессами в голове, которые помогают сделать жизнь и работу более системными. Мышление: системное, креативное, структурное, логическое, поиск и анализ информации, выработка и принятие решений, проектное мышление, тактическое и стратегическое мышление (для руководителей).

*Управленческие навыки*, которые требуются людям на этапе, когда они становятся руководителями любых бизнес-процессов и предпринимателями. Управленческие навыки: управление исполнением, планирование, постановка задач сотрудникам, мотивирование, контроль реализации задач, наставничество (развитие сотрудников), менторинг, коучинг, ситуационное руководство и лидерство, ведение совещаний, подача обратной связи, управление проектами, управление изменениями, делегирование. Предпринимательские навыки: бизнес-планирование, финансовое моделирование, понимание маркетинговых процессов, навыки продвижения бизнеса и управления репутацией.

Разделять навыки на «мягкие» и «жесткие» стало уже общепринятым в современной управленческой теории. Различаются только подходы к их описанию и отнесению к каждой из указанных групп. Например, в докладе Агентства

---

<sup>19</sup>Шипилов В. Перечень навыков soft-skills и способы их развития [Электронный ресурс]. URL: [https://www.cfin.ru/management/people/dev\\_val/soft-skills.shtml](https://www.cfin.ru/management/people/dev_val/soft-skills.shtml) (дата обращения: 12.03.2019)

стратегических инициатив «Навыки будущего. Что нужно знать и уметь в новом сложном мире»<sup>20</sup> отмечается, что под жесткими навыками понимается способность работать с техникой и выполнять конкретную работу, результат которой проверяем и измеряем. К мягким навыкам относятся навыки, проявление которых сложно отследить, проверить и наглядно продемонстрировать, например, управление временем и способность эффективно взаимодействовать с людьми. В отличие от жестких навыков с их узкой сферой применения мягкие навыки применимы в широких контекстах и не ограничиваются профессиональной деятельностью. В большинстве существующих образовательных программ основной упор делается на жесткие навыки, а различные мягкие навыки лишь дополняют основную программу.

Большинство существующих моделей профессиональных компетенций можно представить в виде двухслойной матрешки (рис. 3).

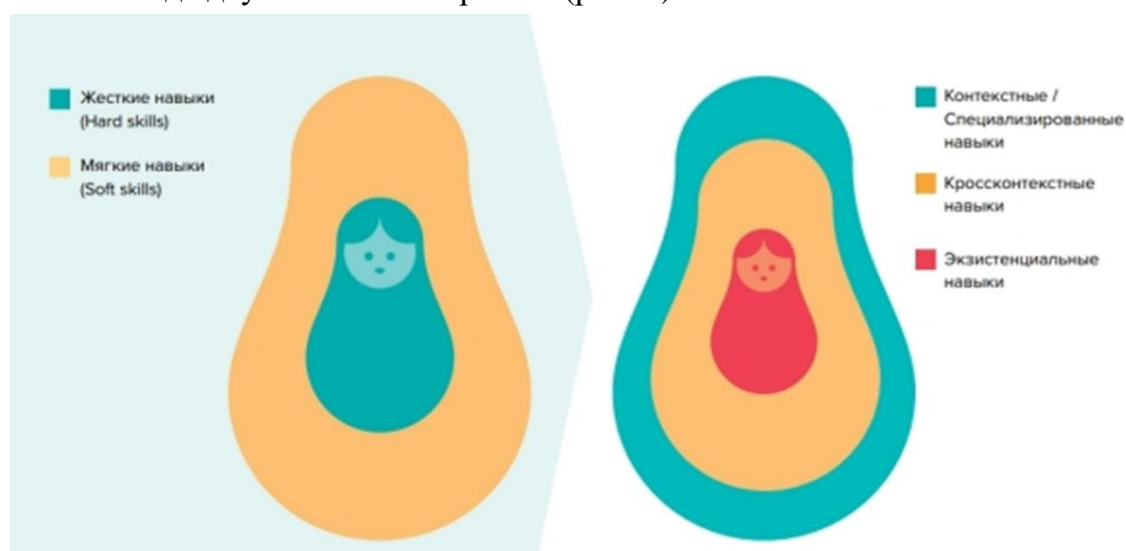


Рис. 3. «Матрешка навыков»<sup>21</sup>

Внутри (или в основе компетенции) будут находиться жесткие навыки, а снаружи (в качестве дополняющих, модифицирующих, усиливающих основной навык) – мягкие навыки. Предполагается, что жесткий навык – это собственно деятельность человека, а мягкий как бы обрамляет эту деятельность, придает ей дополнительные качества.

Существует также так называемая новая модель, включающая *экзистенциальные* навыки и *метанавыки*. Способность преуспевать в различных контекстах зависит не только от мягких и жестких навыков, но и в первую очередь от фундаментальных аспектов человеческой личности, которые определяют, как человек живет и действует. Свойства, о которых идет речь, обычно считаются врожденными или формируемыми в очень раннем возрасте; однако достижения современной психотерапии и практик, связанных с развитием человеческого

<sup>20</sup>Навыки будущего. Что нужно знать и уметь в новом сложном мире? Доклад экспертов Global Education Futures и WorldSkills Russia о навыках, которые понадобятся человеку в будущем [Электронный ресурс]. URL: [https://futuref.org/futureskills\\_ru](https://futuref.org/futureskills_ru) (дата обращения: 12.03.2019)

<sup>21</sup>Навыки будущего. Что нужно знать и уметь в новом сложном мире? Доклад экспертов Global Education...

потенциала, указывают на то, что некоторые даже фундаментальные свойства (например, установка на развитие (growth mindset) или оптимизм) могут быть приобретены или изменены в любом возрасте. Все больше образовательных программ указывает на значимость развития глубинных установок в человеке. Например, в книге «Четырехмерное образование»<sup>22</sup> в дополнение к привычным знаниям и навыкам предлагается рассмотреть такие грани образования, как развитие необходимых качеств личности (character) и способности к метаобучению (metalearning).

Понятие «мягкие навыки» возникло в связи с необходимостью отметить навыки особого качества, отличающиеся от навыков с жестко заданной последовательностью действий и измеряемым результатом – в том числе профессиональных навыков работы с техническим оборудованием. Это важный шаг, который позволил обратить внимание на социальную и эмоциональную часть процесса развития. Но сейчас такая категоризация лишь ограничивает возможности организации образовательного процесса. Для организации развития и обучения с учётом изменений, происходящих в XXI в., предлагается использовать четырехслойную модель навыков, которая будет включать в себя следующие уровни:

1) *контекстные/узкоспециальные навыки* (включающие в себя жесткие навыки, но не ограничивающиеся ими) – это навыки, которые развиваются и применяются в конкретном контексте. Это могут быть профессиональные навыки (программирование на конкретном языке), физические навыки (например, вождение машины) или социальные навыки (например, видеоблогинг);

2) *кроссконтекстные навыки* – навыки, которые могут быть применимы в более широких сферах социальной или личной деятельности: навыки чтения, письма, тайм-менеджмента, навыки работы в команде;

3) *метанавыки* – это прежде всего различные режимы управления объектами в нашем разуме или в физическом мире, близкие к тому, что Говард Гарднер<sup>23</sup> называл «множественными интеллектами» или «модальностями интеллекта», – от логико-математического до телесно-кинестетического и межличностного;

4) на самом глубинном уровне находятся «*экзистенциальные навыки*», которые могут быть универсально применимы на протяжении всей жизни и в различных жизненных контекстах личности. Они включают: способность ставить цели и достигать их (сила воли), самосознание/способность к саморефлексии (осознанность, метапознание), способность учиться/разучиваться/переучиваться (саморазвитие). Матрешка таких навыков будет собираться в другом порядке (рис 3).

---

<sup>22</sup>Фейдл Ч., Бялик М., Триллинг Б. Четырехмерное образование: Компетенции, которые нужны для успеха. М.: Skolkovo, 2016. 234с.

<sup>23</sup>Говард Гарднер (англ. Howard Gardner, род. 11 июля 1943, Пенсильвания, США) — американский психолог, известный как автор понятия «множественный интеллект», специалист в области клинической психологии и нейропсихологии.

Эти слои компетенций также отражают разные жизненные циклы человека (рис.4). Контекстные навыки (включая жесткие навыки в профессиональных контекстах) могут быть приобретены в рамках коротких обучающих циклов, но они также могут быстро устаревать из-за изменения контекста.

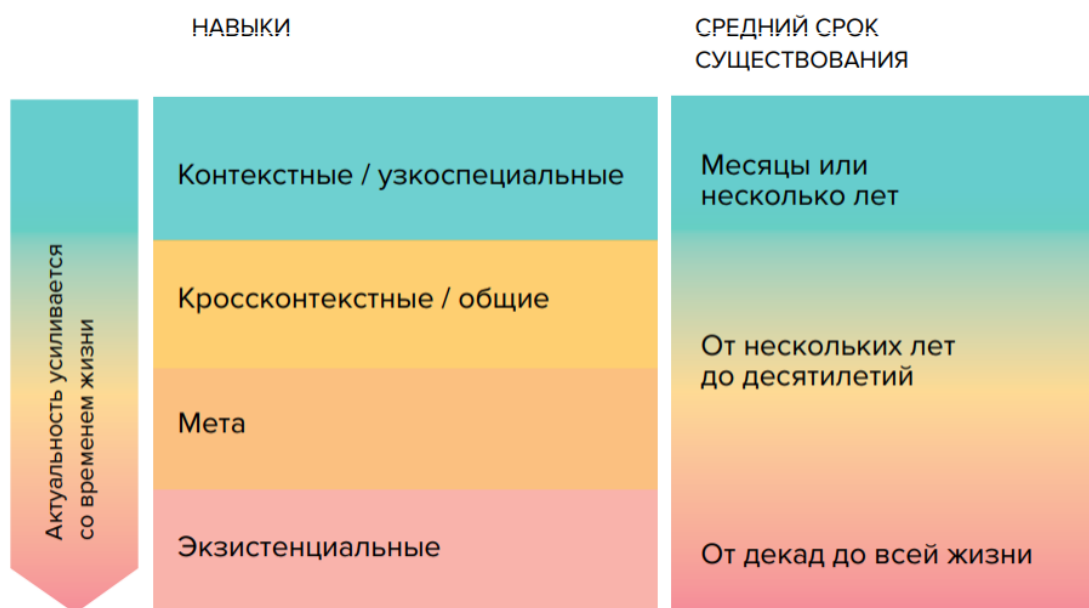


Рис.4. Жизненный цикл навыков<sup>24</sup>

Кроссконтекстные навыки имеют более долгий жизненный цикл (годы или даже десятилетия), но требуют и более длительного периода освоения. Метанавыки, а в особенности экзистенциальные навыки, имеют самый длинный жизненный цикл, они обычно приобретаются на ранних стадиях человеческой жизни и затем редко подвергаются изменениям. Однако те, кто способен перестраивать свои экзистенциальные навыки целенаправленно, изменяют также и широкий набор аспектов своей жизни. Именно поэтому психотерапия и духовные практики часто имеют трансформирующий эффект даже в очень зрелом возрасте.

Поскольку в данных классификациях описание компетенций дается с использованием понятия «навык», следует рассмотреть значения понятий «навыки» и «компетенции». Значение слова «навык» в русском языке несколько уже, чем у его английского аналога *skill*. В русском языке **навык** – это способность осуществлять определенную деятельность, сформированная путем повторения и доведения до автоматизма. В дополнение к термину «навык» для описания способностей человека используется термин «компетенция». В английском языке термин *skill* обозначает способность выполнить задачу с предопределенным результатом. Это определение шире, чем привычное нам значения слова «навык», и в некоторых случаях приближается к значению слова «компетенция». Слово *skill* входит в название

<sup>24</sup> Навыки будущего. Что нужно знать и уметь в новом сложном мире? Доклад экспертов Global Education...

международного движения *WorldSkills* и широко используется при обсуждении требований к работникам экономики будущего.

Понятие «компетенция» происходит от лат. слова *competere*, которое переводится как «соответствовать», «сравнивать». Поэтому под компетенциями понимается комбинация из способностей и навыков («Умею»), контекста, способствующего осуществлению действия («Можно – Надо»), и движущих мотивов личности («Хочу»), позволяющих человеку достигать результатов на основе самостоятельных действий в соответствии с требованиями позиции (должности, роли, профессии или деятельности) на основе модели компетенций.

На практике сравнивается на предмет «соответствия» профиль способностей личности («Умею + Хочу») с профилем требований к компетенциям конкретной позиции, деятельности или роли («Можно – Надо»). Эта многогранность измерений и их соотношение является первым из важных ориентиров при работе с компетенциями.

**Компетенция** – это комплексная характеристика готовности человека применять полученные знания, умения и личностные качества в профессиональной деятельности.

В словаре российских менеджеров по персоналу термин «компетенция» появился в последние 6–7 лет.

Существует множество определений понятия «компетенция». Многие эксперты и специалисты по управлению персоналом предлагают собственные трактовки. Но основными считаются два подхода к пониманию компетенций – американский и европейский.

*Американский подход* определяет компетенции как описание поведения сотрудника: компетенция – это основная характеристика сотрудника, обладая которой, он способен показывать правильное поведение и, как следствие, добиваться высоких результатов в работе.

*Европейский подход* определяет компетенции как описание рабочих задач или ожидаемых результатов работы: компетенция – это способность сотрудника действовать в соответствии со стандартами, принятыми в организации (определение стандарта-минимума, который должен быть достигнут сотрудником).

Таким образом, *компетенция* – это поведенческая характеристика, необходимая сотруднику для успешного выполнения рабочих функций, отражающая необходимые стандарты поведения. *Компетентность* же – это способность, необходимая для решения рабочих задач и получения необходимых результатов работы. Сопутствующими понятию «компетенция» выступают знания и навыки, способности, прилагаемые усилия, стереотипы поведения. В табл. 1 приведена сравнительная характеристика понятий, включающая их сходства и различия, характеризующая требования, предъявляемые к персоналу в компетентностном аспекте.

Таблица 1. Характеристика понятий

Компетенции		Профессионально важные качества
Качества, важные для конкретной должности и/или конкретной компании		То же значение
Компетенции должности		Корпоративные компетенции
Качества, важные для сотрудника в данной должности		Качества, важные для любого сотрудника компании
Компетенции		Компетентность
Качества, говорящие о способности человека качественно выполнять свои производственные функции, соответствовать требованиям должности, рабочему месту		Качества, говорящие о знаниях, опыте и квалификации человека безотносительно к возможным формам производственного поведения
Границы компетенции (юридический аспект)		Границы компетенции (управленческий аспект)
Термин, означающий отсутствие прав решать вопросы, выходящие за границы должностных полномочий		Термин, означающий отсутствие способности качественно осуществлять определенные виды деятельности
Компетенции в широком понимании		Компетенции в узком понимании
Все качества, важные для деятельности: знания, умения, навыки, опыт, образование, черты характера. Т.е. компетенции включают в себя все необходимые качества		Не все качества, а только те, которые связаны с характером человека, и могут быть наблюдаемы в конкретном поведении, т.е. компетенции включают в себя только личностные характеристики

На практике пользуются популярностью так называемые модели компетенций.

**Модель компетенций** – это полный набор компетенций и индикаторов поведения, необходимых для успешного выполнения сотрудником его функций, проявляемых в соответствующих ситуациях и времени, для конкретной организации с ее индивидуальными целями и корпоративной культурой.

**Профиль компетенций** – это список компетенций, относящихся к конкретной должности, точное определение уровня их проявления.

Большинство моделей можно описать с помощью 10–12 индивидуальных компетенций. Чем больше компетенций содержит модель, тем труднее ее внедрить в корпоративную практику. По мнению экспертов, когда модель включает более 12



компетенций, становится трудно работать с конкретными компетенциями, поскольку различия между отдельными компетенциями в такой модели неумовимо малы.

Модель компетенций состоит из кластеров (блоков) компетенций.

**Кластеры компетенций** – набор тесно связанных между собой компетенций (обычно от трех до пяти в одной «связке»). Каждый кластер компетенций имеет уровни – набор родственных поведенческих индикаторов.

**Поведенческие индикаторы** – это стандарты поведения, которые наблюдаются в действиях человека, обладающего конкретной компетенцией.

На практике обычно выделяют следующие типы компетенций:

- *Корпоративные* (или ключевые) – компетенции, которые поддерживают провозглашенную миссию и ценности компании и, как правило, применимы к любой должности в организации, часто перечень корпоративных компетенций можно встретить в презентационных и информационных материалах компаний.

- *Управленческие* – компетенции, применяемые в отношении должностей всех уровней управления. Используются для оценки руководителей.

- *Специальные* – компетенции, используемые в отношении определенных групп должностей разных департаментов. Например, специальные компетенции разрабатываются для сотрудников каждого из отделов: продаж, информационных технологий, финансового отдела и т.д. Это знания и навыки, определяющие профессиональные обязанности, уровень владения ими, способность применения их на практике отдельными категориями сотрудников.

- *Личностные* – компетенции, имеющие надпрофессиональный характер и необходимые в любой области деятельности. Под личностной компетенцией подразумевается духовная зрелость, осознание человеком собственных жизненных целей и смысла жизни, понимание себя и других людей, умение понять глубинные мотивы поведения.

Практика показывает, что некоторые организации используют только ключевые компетенции, другие разрабатывают и используют только управленческие – для проведения оценки топ-менеджеров, а часть компаний разрабатывает специальные компетенции, например, только для сотрудников департамента продаж.

Компетенции подразделяются также на простые и детализированные:

- *простые* – это единый перечень индикаторов поведения, который может быть разработан, к примеру, руководителем компании;

- *детализированные* – это компетенции, состоящие из нескольких уровней (как правило, трех-четырех). Количество уровней определяется на этапе разработки модели компетенций.

Компетенции должны быть:

1) *Исчерпывающими*. Перечень компетенций должен полностью перекрывать все важные функции рабочей деятельности. Это легко достигается с помощью 10–12 компетенций.

2) *Дискретными*. Отдельная компетенция должна относиться к определенной деятельности, которая может быть четко отделена от других видов деятельности. Если компетенции перекрываются, будет трудно точно оценивать работу или людей.

3) *Сфокусированными*. Каждая компетенция должна быть четко определена, и не нужно пытаться с помощью нее охватить слишком многое, как иногда говорят, «раздувать» ее. Например, «техническая компетенция» должна быть совершенно конкретной.

4) *Доступными*. Каждая компетенция должна быть доступным образом сформулирована, чтобы ее можно было использовать универсально. Не следует чрезмерно пользоваться корпоративным жаргоном, который может быть неодинаково истолкован менеджерами различных уровней управления.

5) *Конгруэнтными*. Компетенции должны укреплять организационную культуру и усиливать долгосрочные цели компании. Если компетенции кажутся слишком абстрактными, они не принесут пользы и не будут приняты менеджерами.

6) *Современными*. Система компетенций должна обновляться и должна отражать настоящие и будущие (предсказуемые) потребности организации.

Компетентностный подход как инструмент развития персонала дает четкое определение профессиональных и поведенческих требований, предъявляемых к работнику в зависимости от его руководящего уровня, профессии, занимаемой должности и выполняемых задач. Универсальность модели заключается в следующем:

1. Модель позволяет напрямую связать систему управления персоналом со стратегическими целями организации. Эта связь выстраивается через определение профессиональных и личностных качеств менеджеров и специалистов, ключевых компетенций будущего компании.

2. Компетенции способствуют формированию корпоративной культуры компании и достижению общего видения миссии и целей организации как руководством компании, так и ее сотрудниками.

3. Модель описывает реально наблюдаемое поведение людей на работе простым и доступным для менеджеров и специалистов языком, что повышает отдачу при использовании компетенций.

4. Модель компетенций лежит в основе системы работы с персоналом:

- облегчается процедура найма персонала – появляется возможность сопоставить характеристики кандидата с требованиями к должности;

- сотрудникам дается четкое представление о предъявляемых к ним требованиях, о стандартах успешного выполнения работы;

- повышается эффективность обучения и развития сотрудников, т.к. формирование программы обучения направлено на достижение корпоративных стандартов, указанных в компетенциях;

- руководитель получает критерии для оценки эффективности работы подчиненных и, как следствие, для оценки соответствия персонала стоящим перед компанией задачам;

- обеспечивается развитие персонала и планирование карьеры.

В практике управления Agile-командами сформировалось понятие **Т-компетенций и #-компетенций**<sup>25</sup>.

**Т-компетенции** используются для описания требований к сотрудникам в современной организации, работающей по командному принципу. Вертикальная линия в «Т» обозначает глубокие экспертные знания в выбранной области, в то время как горизонтальная – это широкая эрудиция и способность сотрудничать с экспертами в других областях и применять знания из областей знаний, отличных от собственных<sup>26</sup>.

«I» обозначает то, в чем сотрудник талантлив, то, что его вдохновляет, на чем он фокусирует свое внимание и к чему готов прикладывать усилия. Обычно это не только специализация, выбранная во время обучения, но и та область знаний, которая выходит за рамки учебной программы, то, что добывается собственным опытом и перенимается из опыта коллег.

Горизонтальная линия над «I» – это любопытство в изучении окружающего контекста. Это важно для того, чтобы работать с другими людьми, понимать парадигмы, правила жизни и промышленности и будущие тенденции. Это то, что позволяет связывать воедино разрозненные факты и воссоздавать более общую картину. А в команде – понимать смысл деятельности каждого, приходить на помощь другим членам команды в случае необходимости хотя бы на уровне ассистента, согласовывать свои действия с остальными.

**#-компетенции** – это следующий уровень развития Т-компетенций.

Первая горизонтальная линия означает общие широкие познания в нескольких областях. Вторая горизонтальная линия означает развитые коммуникативные и управленческие навыки (soft-skills).

Первая вертикальная линия означает глубокую специализацию в одной области.

Вторая вертикальная линия означает такую же глубокую специализацию в другой области, не связанной с первой.

Как показывают форсайт-исследования Агентства стратегических инициатив и Инновационного центра Сколково<sup>27</sup>, отраженные в Атласе новых профессий, именно такое сочетание компетенций будет необходимо для успешной работы и обеспечения конкурентоспособности. Именно на стыке разных отраслей будут создаваться

---

<sup>25</sup>Гульчевская Н. Т-компетенции и #-компетенции в Agile-командах [Электронный ресурс]. URL: <http://agileineducation.ru/t-kompetencii-i-kompetencii-v-agile-komandax/>

<sup>26</sup>Blaz K. T-shaped skills in every area of your life. AgileLeanLife.com, 2017.

<sup>27</sup> Атлас новых профессий. (Форсайт-исследование Агентства стратегических инициатив и Инновационного центра Сколково) М.: 2014. 164с.

прорывные технологии и будут востребованы такие специалисты, умеющие к тому же эффективно работать в команде.

Зачастую soft-skills называют *динамическими компетенциями*. Для примера рассмотрим динамические компетенции, которые должны быть сформированы у менеджера:

1. Высокий уровень знаний в своей отрасли или сфере деятельности.
2. Четкое понимание входных и выходных параметров процесса и составляющих процесса (ресурсы, средства производства, технологические процессы).
3. Системное мышление.
4. Неординарность в решении задач, нестандартный подход к их решению.
5. Способность анализа и синтеза проблемной ситуации.

Таким образом, компетентностный подход выступает сегодня основой управления и социального развития персонала организации.

**Контрольные вопросы:**

1. Дайте определение понятия «социальное».
2. Как возникает социальное?
3. Дайте определение понятия «социальная система».
4. Что является элементом социальной системы?
5. Каковы особенности функционирования социальной системы?
6. Что является субъектом управления в социальных системах?
7. Что является объектом управления в социальных системах?
8. Перечислите элементы механизма управления социальной системой.
9. Почему организация является социальной системой?
10. Почему необходимо управлять социальной средой?
11. Назовите цели социального развития персонала.
12. Дайте определение понятия «компетенция».
13. Охарактеризуйте подходы к классификации навыков: soft-skills (мягкие навыки) и hard-skills (жесткие навыки).
14. В чем заключается компетентностный подход к социальному развитию персонала?
15. Что такое модель компетенций?
16. Что такое профиль компетенций?
17. Какие требования предъявляются к корпоративным компетенциям?
18. Что такое T-компетенции и #-компетенции?
20. Что такое динамические компетенции?

## Тема 2. СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКАЯ СРЕДА ОРГАНИЗАЦИИ

2.1. Организация в социальной среде

2.2. Заинтересованные общественные группы (стейкхолдеры)

2.3. Корпоративная социальная ответственность как фактор социального развития.

2.4. Этика менеджмента/менеджера как детерминанта социального развития персонала

### 2.1. Организация в социальной среде

Современная наука уделяет большое внимание целевым ориентирам организаций по отношению к социальной среде. Одним из первых указал на важность этих вопросов американский исследователь И. Ансофф<sup>28</sup>, который представил свои выводы в виде таблицы, где описывается пять *стилей поведения организаций* в социальной среде (табл.2).

В первой графе таблицы приведены общественные группы, на которые поведение организации оказывает непосредственное влияние. Во второй графе представлены основные возможные результаты деятельности организации, в которых заинтересованы различные группы общества.

Таблица 2. Характеристика основных моделей функционирования организаций

Общественная группа	Ожидаемые результаты деятельности	Предпринимательская модель	Модель «бережливый капитализм»	Филантропическая модель	Попустительская модель	Социалистическая модель
Общество в целом	Экономический рост	+	+	+	-	-
	Поступление налогов	-	-	-	-	+
	Уравнивание власти	-	-	-	-	+
	Уравнивание доходов	-	-	-	-	+
	Сохранение окружающей среды	-	++	-	-	+
	Сохранение природных ресурсов	-	-	-	-	+
Местная община	Благосостояние общины	-	-	++	-	+
Держатели акций	Рост доходов	+	+	+	-	-
Кредиторы	Рост стоимости акций	+	+	+	-	-
Потребители	Стабильность доходов	-	++	-	-	-
	Справедливые цены	-	++	-	-	-
	Обеспечение выбора	-	++	-	-	-

<sup>28</sup>Ансофф Игорь – американский математик и экономист российского происхождения. Считается родоначальником концепции стратегического менеджмента. Известен как автор «матрицы Ансоффа» — инструмента для определения стратегии позиционирования товара на рынке.

Продолжение табл. 2

	Удовлетворение нужд потребителей	-	++	-	-	-
Управляющие	Рост доходов	+	+	+	-	-
	Профессиональный интерес	+	+	+	-	-
Наемные работники	Занятость	-	-	-	+	++
	Уровень оплаты труда	-	-	-	+	++
	Условия труда	-	-	-	+	++
	Удовлетворенность от работы	-	-	-	+	++

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

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

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

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

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

Среди выбранных целей обычно устанавливается их приоритетность. Так, выполнение неэкономических (социальных) задач, в конечном счете, зависит от финансово-экономической деятельности организации и ее платежеспособности. Какие бы цели ни ставились перед предприятием, если оно не добьется прибыли, его выживание будет подвергаться опасности и ни одна из других целей не сможет быть достигнута. Но справедливо и другое утверждение: если какая-либо группа людей в недостаточной степени будет заинтересована в повышении прибыльности, это может послужить серьезным препятствием для решения производственных и финансовых задач организации. Отсюда возникает главная задача высшего менеджмента – примирение различных и отчасти противоречивых интересов. Хорошо и стабильно

работающая организация примиряет эти интересы без особых усилий, так как представители групп обычно не стремятся к максимальному их выражению – они просто желают получить удовлетворительную компенсацию за свое участие в деле. Но при этом их потребности растут на основе того, что было достигнуто ранее.

При этом следует отметить два обстоятельства: во-первых, общество в промышленно развитых странах уже не столь занято вопросом экономического роста, как было в прошлом, в настоящее время имеются другие потребности, которые зачастую не согласуются с экономическим ростом; во-вторых, если владельцы акций заинтересованы в получении прибыли и росте собственности, то управляющие, как показывает зарубежный опыт, часто имеют другие, противоположные ценности (власть, азарт игры, безопасность компании, признание заслуг). По утверждению И. Ансоффа, в некоторых наиболее экстремальных случаях сильные управляющие, например, просто «играли» со слиянием компаний, придавая очень мало значения прибыльности. Из этого можно сделать следующие выводы:

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

## **2.2. Заинтересованные общественные группы (стейкхолдеры)**

В настоящее время в западной управленческой науке организация рассматривается с точки зрения теорий систем и принятия решений. В соответствии с этим подходом, Дитгер Хан<sup>29</sup> определяет организацию как «целеориентированный центр действий и как социально-техническую систему, связанную с внешней средой и заинтересованными в ней группами людей», подчеркивая тем самым важность учета целей и удовлетворения интересов организаций как субъектов.

Выделяются следующие *общественные группы с различными интересами* (рис.5), на которые поведение организации оказывает непосредственное влияние:

---

<sup>29</sup>Дитгер Хан – доктор экономических наук, профессор кафедр экономики предприятия Университета Юстуса Либиха в Гиссене (Justus-Libieg-Universität Giessen) и Берлинского технического университета (Technischen Universität Berlin). Известен как один из крупнейших в Германии специалистов по проблемам контроллинга, стратегического управления и экономики предприятия.



Рис.5. Группы стейкхолдеров и их социальные ожидания

- органы государственной власти – заинтересованы в поступлении отчислений и налогов в государственный бюджет и соответствующие фонды и т. д.;
- органы местного самоуправления – заинтересованы в поступлении налогов в местный бюджет, в развитии объектов социальной инфраструктуры и решении других социальных вопросов (занятость населения, экология, образование, культура, спорт, молодежная политика и т. п.);
- собственники (акционеры) – заинтересованы в увеличении стоимости акций (стоимости предприятия) и получении вознаграждения в виде дивидендов и т. д.;
- руководители (управляющие) – заинтересованы в денежном вознаграждении, престиже, власти и т. д.;
- наемные работники – заинтересованы в гарантии занятости, денежном вознаграждении, решении социальных вопросов за счет организации, в удовлетворенности работой и т. д.;
- кредиторы – заинтересованы в процентах за кредит и гарантии его возврата и т. д.;
- потребители – заинтересованы в удовлетворении потребностей, качестве продукции (услуг) по приемлемой цене, культуре обслуживания и т. д.;
- профсоюзы – заинтересованы во взаимодействии с организацией по вопросам социального партнерства, в увеличении числа членов профсоюза и т. д.;



- поставщики – заинтересованы в платежеспособности организации, длительном сотрудничестве и т. д.

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

*Собственники* (акционеры) в случае неудовлетворенности работой организации имеют право сменить ее руководство, продать организацию или принять решение о ее ликвидации. Однако, хотя юридически акционеры и обладают абсолютными полномочиями по отношению к организации, на практике их права в значительной степени ограничены. «Сегодня акционеры выступают, скорее, как инвесторы, нежели реальные владельцы предприятия, и в случае если собственники не удовлетворены работой фирмы, они скорее избавятся от нее, нежели будут добиваться смены менеджмента. Нередко положения устава запрещают им вмешиваться в деятельность компании, держателями акций которой они являются»<sup>30</sup>.

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

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

Стремление сбалансировать интересы общественных групп организации в конечном итоге находит отражение в иерархии целей и задач при долгосрочном стратегическом планировании. Организациям разных стран свойственны различные системы иерархии целей (табл. 3).

---

<sup>30</sup> Дойль П. Менеджмент. Стратегия и тактика. СПб.: Питер, 1999. С. 29–30.

**Таблица 3. Оценка приоритета различных целей и показателей, используемых компаниями США, Японии и Великобритании при стратегическом планировании, %<sup>31</sup>**

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

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

Отечественные ученые (Л. И. Абалкин, А. В. Бачурин, Г. Б. Клейнер, С. А. Ленская, А. И. Татаркин, В. Н. Тябин, Д. В. Нестерева и др.), а также зарубежные ученые (И. Ансофф, П. Друкер, П. Дойль, Д. Хан и др.) определяют

<sup>31</sup>Примечание. Ответы представили 74, 327 и 23 компании из Великобритании, Японии и США соответственно. Числа обозначают долю компаний (%), которые используют перечисленные цели и показатели при долгосрочном планировании.

некоторые характерные особенности функционирования промышленных предприятий в условиях различных экономических систем (табл. 4).

Большинство перечисленных особенностей функционирования предприятий в различных экономических системах хорошо известны. Однако существуют общественные потребности: обеспечение национальной безопасности, повышение обороноспособности страны, охрана здоровья и окружающей среды, обеспечение правопорядка и т. п., – которые могут быть удовлетворены только государством. Вместе с тем имеются личные социальные потребности, которые могут удовлетворяться индивидами.

**Таблица 4. Условия функционирования организаций в экономических системах капитализма и социализма**

<b>Характерные особенности</b>	<b>Капиталистическая экономика</b>	<b>Социалистическая экономика</b>
Доминирующая форма собственности	Частная (смешанная)	Государственная
Удельный вес крупных и средних промышленных предприятий в общем количестве	Незначительный	Значительный
Ассортимент продукции	Широкий	Узкий
Экономическая стабильность	Периодические кризисы	Высокая
Инфляция	Значительная	Практически отсутствует
Экономическая самостоятельность	Высокая	Отсутствует
Система планирования	Стратегическая	Директивная
Горизонт планирования	Долгосрочная перспектива	Среднесрочная перспектива
Заинтересованность во внедрении новых технологий	Высокая	Сопротивления изменениям
Отношение к персоналу	Работники – основа организации	Работники – ресурс организации
Материальная заинтересованность работников	Высокая	Средняя
Форма оплаты услуг	Дифференцированная	Тарифно-окладная. Сдельная
Заинтересованность в обладании властью	Средняя	Высокая
Заинтересованность в сохранении рабочего места	Высокая	Низкая
Возможность предоставления социальных гарантий	Средняя	Высокая
Уровень обеспеченности социальными благами	Низкий (с учетом трудового вклада)	Высокий (в порядке очереди и заслуг)
Возможность обеспечить благами всех желающих (не зависимо от уровня доходов)	Отсутствует	Существует
Цель функционирования	Получение прибыли	Выполнение государственных плановых заданий

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

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

«Социалистические» признаки современных российских организаций:

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

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

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

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

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

«Капиталистические» признаки современных российских коммерческих организаций:

1) самостоятельность в планировании производственно-хозяйственной деятельности;

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

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

В основном коммерческие организации (предприятия) «социалистического» и «капиталистического» типа имеют значительно больше сходств, чем различий. Главная цель и тех и других – получение прибыли посредством производства и реализации продукции для решения производственных, финансовых, социальных,

экономических, экологических и других задач. Для осуществления этой цели необходимо:

- 1) добиваться снижения издержек производства;
- 2) повышать качество продукции;
- 3) своевременно реагировать на изменения запросов потребителей, т. е. постоянно совершенствовать и разрабатывать новые образцы продукции;
- 4) внедрять новые формы мотивации и стимулирования труда с целью повышения заинтересованности работников в конечных результатах финансово-хозяйственной деятельности;
- 5) адекватно реагировать на характер изменений во внешней и внутренней среде предприятия и т. д.

Другими словами, необходимо стремиться наиболее эффективно использовать имеющиеся в распоряжении организации ресурсы (внутренняя среда) для наиболее адекватной адаптации к внешней среде. Чтобы этого добиться, управление организации должно быть ориентировано на поддержание системного равновесия, т. е. адекватно распределять имеющиеся финансовые ресурсы по отдельным направлениям производственно-хозяйственной и социальной деятельности, что также является общим для организаций «капиталистического» и «социалистического» типов.

Подтверждением этому служит аргументация П. Друкера, приведенная в книге «Будущее промышленно развитого человека» (1942 г.), в которой он убедительно обосновал наличие у компании не только экономической цели, но и социальных обязательств. В дальнейшем эта идея оформилась как *концепция социальной ответственности организации* (КСО), долгое время не признававшаяся большинством руководителей фирм. Нынешняя ситуация в экономике США и европейских государств позволяет утверждать обратное: сегодня этот вопрос вернулся в повестку дня многих руководителей компаний, органов государственного управления, неправительственных организаций, союзов потребителей, инвесторов и иных неправительственных лиц гражданского сообщества.

### **2.3. Корпоративная социальная ответственность как фактор социального развития**

Социальная ответственность означает способность организации или предприятия оценить последствия своей деятельности для устойчивого социального развития общества. То есть социальная ответственность – широкое понятие, охватывающее и такие проблемы, как экология, социальная справедливость, равноправие. Организации обязаны проявлять ответственность в трех областях – экономика/финансы и их влияние на общество и окружающую среду (экологию). Это относится не только к бизнесу, но и к правительственным, общественным и добровольческим организациям<sup>32</sup>.

---

<sup>32</sup>Фиглин Л. Модель управления качеством социальной ответственности организации // Проблемы теории и практики управления. 2003. № 2. С.82 – 91.

Социальная ответственность отличается от юридической и рассматривается как добровольный отклик организации на социальные проблемы своих работников, жителей города, края, страны, мира<sup>33</sup>.

Однако корпоративная социальная ответственность не ограничивается только перечисленными характеристиками. Она представляет собой емкое понятие, охватывающее формы и методы реализации ответственности бизнеса перед внутренней и внешней средой. В табл.5 приведены основные определения, которые используются в мире для понимания и описания корпоративной социальной ответственности.

**Таблица 5. Основные международные определения корпоративной социальной ответственности**

№ п/п	Организация	Определение
1	Бизнес за социальную ответственность «Business for Social Responsibility» США	КСО означает такое ведение бизнеса, которое соответствует этическим, законодательным нормам и общественным ожиданиям или даже превосходит их
2	Всемирный деловой Совет по устойчивому развитию (World Business Council for Sustainable Development)	КСО – это постоянная приверженность бизнеса вести дела на основах этики и вносить свой вклад в экономическое развитие, в то же время улучшая качество жизни своих работников и их семей, как и общества в целом
3	Компания «Прайсуотерсхаус Куперс» Pricewaterhouse Coopers (PwC)	КСО по своей сути связана с концепцией устойчивого развития; компаниям необходимо интегрировать экономические, социальные и экологические параметры в свою деятельность; КСО не является произвольным дополнением к основной деятельности компании; она представляет собой метод, используемый в управлении компаниями
4	«Корпоративная социальная ответственность в Европе» (CSR Europe)	КСО – это концепция интеграции заботы о социальном и экологическом развитии в бизнес-операциях компаний во взаимодействии со своими акционерами и внешней средой
5	Лондонская группа бенчмаркинга (The London Benchmarking Group) (Великобритания)	Их модель КСО основана на определениях следующих понятий: благотворительность, вклад в местное сообщество, коммерческая инициатива, основные виды деловой активности
6	Институт исследований Всемирного банка (WorldBank)	КСО: 1) комплекс направлений политики и действий, связанных с ключевыми стейкхолдерами, ценностями и выполняющих требования законности, а также учитывающих интересы людей, сообществ и окружающей среды; 2) нацеленность бизнеса на устойчивое развитие

<sup>33</sup> Социальное управление: словарь. М., 1986. С. 367.

На сегодняшний день не существует единого общемирового определения корпоративной социальной ответственности, однако все представленные подходы едины в одном: корпоративная социальная ответственность – это ответственность компании перед всеми физическими и юридическими лицами, с которыми она сталкивается в процессе деятельности, и перед обществом в целом (табл. 6).

**Таблица 6. Основные определения корпоративной социальной ответственности и социальной ответственности бизнеса в деловой литературе**

№ п/п	Источник	Определение
1	<i>Гордон Х. Фитч.</i> Корпоративная ответственность перед обществом. Корпоративный социальный отчет. Рекомендации Ассоциации менеджеров	<i>Корпоративная социальная ответственность</i> – это серьезная попытка разрешить социальные проблемы, вызванные полностью или частично действиями корпорации
2	Европейская комиссия Корпоративная ответственность перед обществом. Корпоративный социальный отчет. Рекомендации Ассоциации менеджеров	<i>Корпоративная социальная ответственность</i> по своей сути является концепцией, которая отражает добровольное решение компаний участвовать в улучшении жизни общества и защите окружающей среды
3	<i>Палацци М., Статчер Дж.</i> Корпоративная социальная ответственность и успех в бизнесе. М.: Дело, 1997. С. 17	<i>Социальная ответственность</i> представляет в своей основе философию или образ отношений между предпринимательскими кругами и обществом, причем для их реализации и устойчивости в течение длительного периода времени эти отношения требуют руководства
4	<i>Коултер М.</i> Менеджмент. 6-е изд.: пер. с англ. М.: Изд. дом «Вильямс», 2004. С. 192–195	<i>Социальная ответственность</i> – обязательство фирмы преследовать долгосрочные общественно полезные цели, принятое ею сверх требуемого от нее в соответствии с законодательством и экономическими условиями
5	Социальная ответственность бизнеса: актуальная повестка / под ред. С.Е. Литовченко. М.: Ассоциация менеджеров, 2003. С. 15	<i>Корпоративная социальная ответственность бизнеса</i> – это добровольный вклад бизнеса в развитие общества в социальной, экономической и экологической сферах, связанный напрямую с основной деятельностью компании и выходящий за рамки определенного законом минимума
6	Социальное измерение в бизнесе. Международный форум лидеров бизнеса под эгидой Принца Уэльского. М.: НП Социальные инвестиции; Изд. дом «Красная площадь», 2001. С. 25	<i>Социальная ответственность бизнеса</i> – концепция, согласно которой бизнес, помимо соблюдения законов и производства качественного продукта/услуги, добровольно берет на себя дополнительные обязательства перед обществом
7	Социальное управление: словарь. М., 1986. С. 367	<i>Социальная ответственность</i> отличается от юридической и рассматривается как добровольный отклик организации на социальные проблемы своих работников, жителей города, края, страны, мира

8	<i>Китчин Т.</i> Корпоративная социальная ответственность: в фокусе – бренд // Менеджмент сегодня. 2003. № 5. С. 24	<i>Корпоративная социальная ответственность</i> означает специфические обязательства компании и проистекающие из них действия коммерческих организаций в отношении своих нуждающихся общностей, определяемых и размещенных вне основной операционной среды бизнеса
9	<i>Фиглин Л.</i> Модель управления качеством социальной ответственности организации // Проблемы теории и практики управления. 2003. № 2. С. 87	<i>Социальная ответственность</i> означает способность организации или предприятия оценить последствия своей деятельности для устойчивого социального развития общества
10	<i>Шпотов Б.</i> Деловая этика и менеджмент: современные подходы // Проблемы теории и практики управления. 2002. №1. С. 89–94	<i>Социальная ответственность фирмы</i> – максимальное использование преимуществ компании и сведение к минимуму недостатков, которые затрагивают как участников бизнеса, так и общество в целом
11	<i>Куринько Р.</i> – президент Центра взаимодействия бизнеса и общества	<i>Корпоративная социальная ответственность</i> – это отвечающая специфике и уровню развития компании, регулярно пересматриваемая и динамично изменяющаяся совокупность обязательств, добровольно и согласованно вырабатываемых с участием ключевых заинтересованных сторон, принимаемых руководством компании, с особым учетом мнений персонала и акционеров, выполняемых в основном за счет средств компании и нацеленных на реализацию значимых внутренних и внешних социальных программ, результаты которых содействуют развитию компании (рост объемов производства, повышение качества продукции и услуг и др.), улучшению репутации и имиджа, становлению корпоративной идентичности, развитию корпоративных брендов, а также расширению конструктивных партнерских связей с государством, деловыми партнерами, местными сообществами и гражданскими организациями
12	Корпоративная социальная ответственность: учебник для бакалавров / Э. М. Коротков, О. Н. Александрова, С. А. Антонов [и др.]; под ред. Э. М. Короткова. М.: Изд-во Юрайт, 2013. С. 30	<i>Корпоративная социальная ответственность</i> – это концепция, в соответствии с которой организации учитывают интересы общества, беря на себя ответственность за влияние их деятельности на заказчиков, поставщиков, работников, акционеров, местные сообщества и прочие заинтересованные стороны общественной сферы
13	<i>Котлер, Ф.</i> Корпоративная социальная ответственность / Ф. Котлер, Н. Ли. Киев: Стандарт, 2005. С. 98	<i>Корпоративная социальная ответственность</i> – это свободный выбор компании в пользу обязательства повышать благосостояние общества, реализуя соответствующие подходы к ведению бизнеса и выделяя корпоративные ресурсы



На рис. 6 представлена структура корпоративной социальной ответственности, составленная Д. Г. Перекрестовым, И. П. Поваричем, В. А. Шабашевым.

1. Политика в отношении персонала, с точки зрения авторов, является важнейшим элементом социально ответственного поведения компании. Социально ответственные бизнес-структуры должны предоставить сотрудникам такую работу, которая была бы значима и помогала развивать и реализовывать их потенциал. Успешные компании стремятся обеспечить справедливый уровень заработной платы, здоровые и безопасные условия труда, а также атмосферу взаимоуважения. У компаний есть множество способов заботиться о своих работниках, и многие из них не требуют дополнительных вложений, а скорее некой реорганизации работы.

2. Принципы и подходы к корпоративному управлению, корпоративная этика. В корпоративном смысле система эффективного управления подразумевает развитие видения и общего направления движения компании, установление стандартов, надзор за использованием финансовых и кадровых ресурсов и нахождение равновесия интересов всех заинтересованных сторон или групп участников. Многие социально ответственные компании создают комитеты по этике или по социальной ответственности, задача которых участвовать в подготовке стратегических планов компании в части, касающейся социальной ответственности, оценивать с точки зрения корпоративной социальной ответственности текущую практику работы, давать советы и рекомендации менеджменту по соблюдению принципов социальной ответственности.



Рис. 6. Структура корпоративной социальной ответственности<sup>34</sup>

<sup>34</sup>Корпоративная социальная ответственность: вопросы теории и практики / Д. Г. Перекрестов, И. П. Поварич, В. А. Шабашев. М.: Академия Естествознания, 2011. 437 с. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.rae.ru/monographs/139-4586>(дата обращения: 10.03.2019).

3. Политика в сфере охраны окружающей среды. Забота об экологии давно вышла из разряда теоретических проблем. В программах, стратегиях, отчетах многих компаний, особенно сырьевых, можно найти этот пункт.

В настоящее время разрабатывается также ряд инструментов и концепций управления в сфере защиты окружающей среды, которые внедряются в практику предприятиями во всех развитых регионах мира. Среди этих инструментов – оценка срока жизни продукта и затрат, связанных с утилизацией, стандарты управления с учетом защиты окружающей среды, маркировка товаров, указывающая на их соответствие экологическим стандартам, а также стандарты содержания в продукции сырья, полученного за счет повторной переработки.

4. Социальная политика в отношении общества. Предприятия действуют в сообществах людей – небольших местных, региональных, национальных и глобальных. Самый значимый вклад, который компании могут внести в жизнь этих сообществ, в особенности на местном уровне, – обеспечение населения рабочими местами, а также справедливой заработной платой и льготами. Успех предприятия связан со здоровьем, стабильностью и процветанием общества и сообществ людей, среди которых оно функционирует.

В процессе формирования социального бюджета предприятиям необходимо найти «золотую середину» между инвестициями в социальную сферу и запросами общества. Но самое главное – необходимо эффективно управлять социальными программами: увеличение количества финансовых средств, выделяемых на социальную сферу, при плохом управлении не всегда переходит в качество. Поэтому при создании долгосрочных отношений между бизнесом и общественно-социальной средой следует учитывать три практических аспекта:

- 1) адресность оказываемой помощи;
- 2) информирование сообщества об оказываемой помощи со стороны организации-получателя;
- 3) направление усилий на поддержку самых проблемных областей, приковывающих постоянное внимание общественности.

5. Ответственность во взаимоотношениях с поставщиками, потребителями, партнерами. В видах деятельности, которые характеризуются интенсивной конкуренцией, отношения с партнерами, поставщиками, а в некоторых случаях и с конкурентами могут иметь решающее значение для выигрыша. За счет развития долгосрочных отношений и работы в тесном сотрудничестве с партнерами по бизнесу компаниям удастся снизить объемы затрат, а также повысить качество продукции.

Нужно учиться рассматривать своих основных поставщиков как истинных партнеров по бизнесу: предлагать разумные цены, чтобы обеспечить рентабельную работу поставщиков, устанавливать разумные условия и ожидания и даже привлекать поставщиков к процессу разработки новой продукции. Вместо того чтобы добиваться получения наиболее низких цен, желательно стремиться к установлению

справедливого уровня цен, в обмен на это можно настаивать на высоком качестве и надежности поставок. Важно также строить длительные отношения с клиентами за счет концентрации своего внимания на их нуждах и обеспечении высокого качества работы с ними. Это означает взгляд на вещи с точки зрения клиента во всех видах деятельности<sup>35</sup>.

Определение круга социальных проблем, стратегически значимых для компании, – первый шаг в реализации идеи КСО. Это решение исключительно важно, так как от него будут зависеть все последующие действия компании на этом направлении.

#### *Определение социальной «повестки дня»*

При определении социальной повестки дня необходимо обозначить несколько социальных проблем, решением которых компания сможет заниматься на протяжении длительного времени. Только в этом случае можно сконцентрировать ресурсы и внести реальный вклад в решение той или иной проблемы. Это позволит усилить свою конкурентную позицию, так как в сознании потребителей упрочится убеждение, что конкретная компания участвует в устранении определенной социальной проблемы.

Следуя принципу долгосрочности, необходимо задавать такие вопросы: сохраняет ли проблема свою актуальность; волнует ли она общественность; появились ли новые игроки на поле решения данной проблемы (компания-конкуренты, правительственные и общественные организации), помимо тех, с которыми у вас уже сложились партнерские отношения?

Определяя круг социальных проблем, которыми можно было бы заниматься, целесообразно учитывать, что они должны:

1) волновать сообщество региона, в котором ведется бизнес;

2) быть органично интегрированы с миссией, ценностями, продуктами или услугами компании. Например, в миссии AT&T Wireless заявлено такое видение мира, в котором средства беспроводной связи объединяют людей и обеспечивают им доступ к информации. На протяжении многих лет компания дарит радиотелефоны сотрудникам Американского Красного Креста – своего давнего партнера. А Дженерал Моторс реализует долгосрочные социальные программы, цель которых – повышение безопасности на дорогах;

3) содействовать достижению бизнес-целей (выполнению маркетинговых задач, улучшению взаимоотношений с поставщиками, повышению производительности труда и т.д.). Так, компания Starbucks, поддерживая идею выращивания кофе на лесных плантациях, содействует охране окружающей среды и одновременно обеспечивает для себя долгосрочные поставки высококачественного кофе;

---

<sup>35</sup>Корпоративная социальная ответственность: вопросы теории и практики / Д. Г. Перекрестов и др. М.: Академия Естествознания, 2011. 437 с. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.rae.ru/monographs/139-4586>

4) представлять интерес для сотрудников, настоящих и потенциальных потребителей, инвесторов, в идеале – для всех общественных групп, в поле зрения которых находится компания.

## 2.4. Корпоративная социальная ответственность в России

Российская специфика понимания КСО связана с недостаточностью осмысления роли и форм корпоративных отношений в социально-экономических отношениях и смещена в сторону понятия «социальная ответственность бизнеса».

Особенности развития КСО в России были обусловлены множеством специфических факторов. В общем виде они представлены на рис. 7.

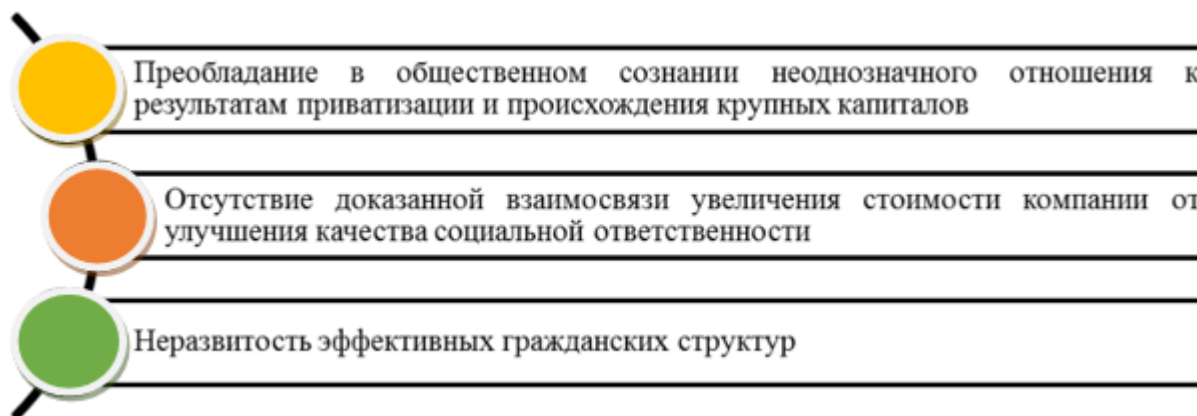


Рис.7. Факторы развития КСО в России<sup>36</sup>

Вся их совокупность делится на несколько базовых групп. *Первая* группа связана с историко-географическими особенностями развития страны. *Вторая* группа обусловлена особенностями национального менталитета и традициями корпоративного управления. *Третья* группа определяется социально-политической обстановкой в стране.

Несмотря на то, что первые социальные направления в деятельности предпринимателей в России появились еще в конце XIX в., свое становление КСО получила лишь в 90-х гг. XX в., одновременно с переходом страны от социалистической модели к рыночной экономике.

### *Эволюция развития корпоративной социальной ответственности в России*

В дореволюционную эпоху социальная направленность предпринимательства была тесно связана с реализацией филантропических и благотворительных проектов, таких как возведение жилья для рабочих, строительство больниц и школ и т.п. В послереволюционный период филантропические традиции потеряли свою актуальность, однако позднее, во времена социализма, в СССР была утверждена идея предприятия как социального гаранта, который, обладая собственной социальной инфраструктурой, призван выполнять обширный перечень социальных функций.

<sup>36</sup>Корпоративная социальная ответственность в России [Электронный ресурс]. URL: <https://spravochnick.ru/menedzhment/organizacii/korporativnaya-socialnaya-otvetstvennost-kompanii/korporativnaya-socialnaya-otvetstvennost-v-rossii/> (дата обращения: 08.02.2020).

Объем и качество социальных услуг, оказываемых бизнесом, определялось его величиной и местом в ведомственной иерархии. Вместе с распадом Советского Союза и переходом страны к рыночной экономике социальная политика российских предприятий была кардинально пересмотрена. Наиболее значимые изменения коснулись социальной инфраструктуры. Основными этапами ее трансформации стали: *этап сокращения; этап стабилизации; этап оптимизации.*

*Первый этап (сокращения)*, длившийся в течение первой половины 1990-х гг., был ознаменован сокращением социальной инфраструктуры предпринимательства. В этот период руководство предприятий различных форм собственности активно отказывалось от реализации социальных программ с целью избавления от непрофильных активов. Большая часть бизнеса в целях своего выживания была вынуждена временно сократить свои расходы, не сулящие прибыли в краткосрочной перспективе. В итоге за десятилетие реформ порядка 2/3 всех социальных объектов, принадлежащих бизнесу, было передано муниципальным властям. Сам же этот процесс протекал стихийно и никем не контролировался.

*На втором этапе (стабилизации)* (1998–2000 гг.) одновременно с выходом страны из кризиса и постепенным улучшением финансового положения предприятий отказ от развития социальной сферы и реализации социально значимых инициатив перестал рассматриваться бизнесом как необходимое условие его выживания. В результате произошла стабилизация социальной ответственности и ее сопутствующей инфраструктуры. Сам подход к реализации социально значимых инициатив, строительству и обслуживанию социальных объектов стал иным: помимо текущих доходов бизнес стал принимать во внимание и иные выгоды от их содержания. Как следствие, сокращение социальной инфраструктуры и снижение социальной ответственности приостановились.

*Третий этап (оптимизации)* стал переходом бизнеса от выживания к стратегическому развитию. Начиная с 2000-х гг. и по настоящее время социальная ответственность бизнеса активно развивается. Основным трендом выступает ее повышение. Как показывает практика, сегодня многие компании, особенно крупные, уже осознали необходимость проведения системной социальной политики. Рассмотрим основные особенности социальной ответственности бизнеса в современной России подробнее.

### ***Особенности и черты корпоративной социальной ответственности в России.***

Для современной России характерно постепенное развитие сферы корпоративного управления, неотъемлемой частью которого становится социальная ответственность бизнеса перед внешними и внутренними стейкхолдерами. Ее основными тенденциями выступают: передовая роль корпоративного сектора в развитии КСО в России; переход от свободных форм отчетности к отчетам,

ориентированным на международные стандарты, а также их заверение внешними аудиторами; повышение роли устойчивого развития как основы КСО.

Как показывает практика, социальная ответственность по-прежнему остается скорее требованием инвесторов и общества, нежели самостоятельной инициативой бизнеса. В большинстве случаев основным направлением ее реализации является персонал – с одной стороны, и общество и окружающая среда – с другой. В то же время наблюдается сильная зависимость КСО, особенно внешней, от специфики деятельности бизнеса. Так, например, для добывающих компаний характерна ориентация на защиту окружающей среды и поддержку местной инфраструктуры в регионах присутствия. Для телекоммуникационного сектора первоочередным считается спонсорство, благотворительность и ресурсосбережение. В целом же развитие социальной ответственности бизнеса в условиях российской действительности происходит довольно медленно и существенно отстает от развитой передовой практики стран запада. Основные причины подобного отставания отражены на рис.8.

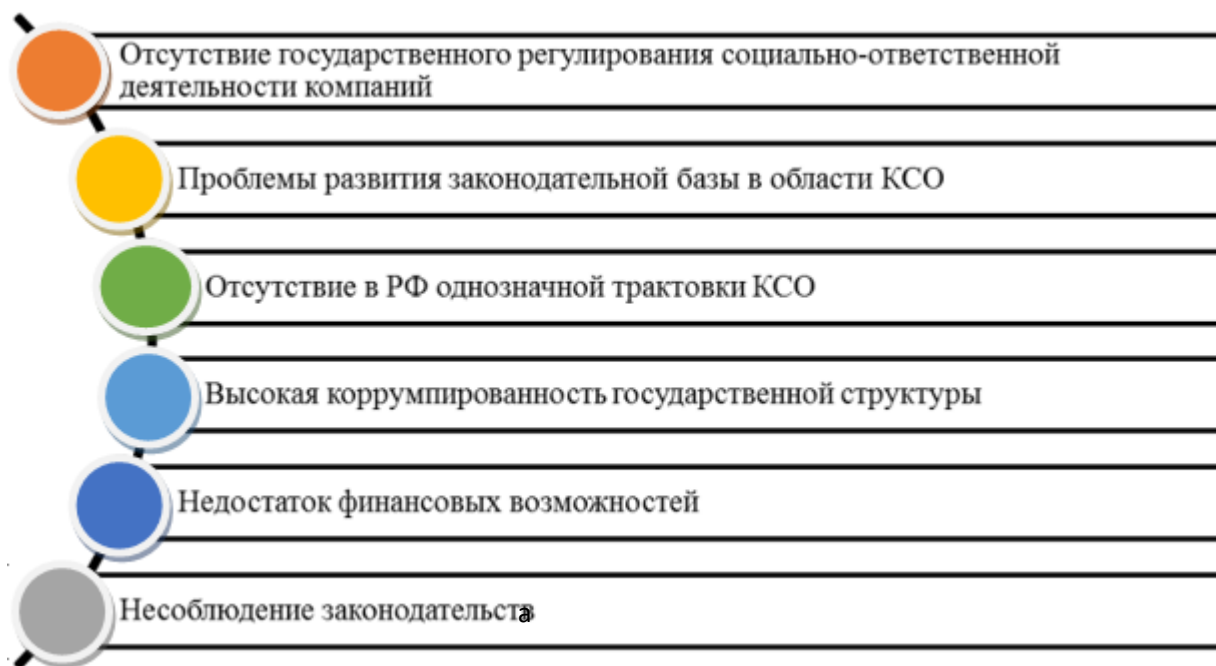


Рис.8. Причины медленного развития КСО в России

В российской практике на законодательном уровне понятие КСО четко не определено и не регламентировано, в результате этого в бизнесе возникает недопонимание, какой именно бизнес следует считать социально ответственным.

Социально-ответственная деятельность российских компании не регулируется государством, что, с одной стороны, предоставляет им полную свободу действий, а с другой – оставляет реализацию КСО бесконтрольной.

Ограничивает возможности развития КСО и высокая степень коррумпированности различных структур. Кроме того, нередки случаи нарушения законодательства в среде предпринимательства (использование нелегального труда, неофициальная заработная плата, сокрытие реальных доходов и пр.). Вдобавок ко

всему прочему, КСО неизменно требует серьезных финансовых вложений со стороны бизнеса, осуществлять которые на постоянной основе может позволить себе далеко не каждая компания.

На сегодняшний день наиболее всеобъемлющим определением рассматриваемого понятия в российской практике является определение Ассоциации менеджеров России, которая толкует *КСО как философию поведения и концепцию выстраивания деловым сообществом, компаниями и отдельными представителями бизнеса своей деятельности с акцентом на следующие ориентиры:*

- производство в достаточных количествах продукции и услуг, качество которых соответствует всем обязательным нормам;
- соблюдение права работников на безопасный труд при определенных социальных гарантиях, в том числе: создание новых рабочих мест, выплата легальных зарплат и инвестиции в развитие человеческого потенциала, содействие повышению квалификации и навыков персонала;
- неукоснительное выполнение требований законодательства: налогового, трудового, экологического и т. п.;
- построение добросовестных отношений со всеми заинтересованными сторонами;
- эффективное ведение бизнеса, ориентированное на создание добавленной экономической стоимости и рост благосостояния своих акционеров;
- учет общественных ожиданий и общепринятых этических норм в практике ведения дел;
- вклад в формирование гражданского общества через партнерские программы и проекты развития местного сообщества;
- помощь малоимущим семьям, инвалидам, сиротам и одиноким престарелым;
- защита окружающей среды и экономия невозполнимых ресурсов.

Однако такое понимание корпоративной социальной ответственности возникло по прошествии длительного процесса эволюции взглядов на понимание сути фирмы, ее целей, общественной значимости и принципов функционирования.

Развитие корпоративной социальной ответственности (КСО) в России идет в соответствии с мировыми тенденциями, но пока медленно и фактически не охватывает малый и средний бизнес. Дело в том, что под социальной ответственностью, представляемой обществу в открытой форме в ее наиболее развитом варианте, понимается деятельность компаний по трем «корзинам» ответственности: экономической (качество, безопасность продукции и услуг, а также их физическая и ценовая доступность), экологической (снижение вредных выбросов и других нагрузок на окружающую среду) и социальной (развитие собственного коллектива и внешние социальные проекты, включая благотворительность). Российский малый и средний бизнес ограничивается, как правило, лишь

благотворительностью местного масштаба, предъявляя ее как основную форму своей социальной ответственности.

КСО является составной частью корпоративного управления, а не просто функцией связей с общественностью.

Целесообразно выделить следующие формы реализации внутренней социальной ответственности, направленной на работающих в компании сотрудников, с подразделением ее на отдельные элементы или виды<sup>37</sup>:

1. Развитие и поддержка персонала, в том числе:

- повышение уровня квалификации;
- обучение и обеспечение профессионального роста и карьеры;
- применение мотивационных схем оплаты труда;
- программы адаптации сотрудников;
- предоставление сотрудникам социального пакета;
- создание условий для отдыха и досуга работников и их семей;
- поддержание внутренних коммуникаций в организации;
- формирование корпоративной культуры;
- участие сотрудников в принятии управленческих решений.

Представленный спектр мероприятий по развитию и поддержке персонала позволяет компании способствовать стимулированию, закреплению персонала, повышению лояльности работников к организации и созданию условий для эффективного, инициативного и качественного труда.

2. Охрана здоровья и безопасные условия труда. Эта деятельность направлена на создание и поддержание прежде всего дополнительных по отношению к законодательно закрепленным нормам охраны здоровья и условий безопасности на рабочих местах, а именно:

- охрана труда и техника безопасности;
- поддержание санитарно-гигиенических условий труда;
- медицинское обслуживание персонала на предприятии и их семей;
- профилактика профессиональных заболеваний;
- обеспечение лечебно-реабилитационных мероприятий;
- создание эргономичных рабочих мест.

3. Социально-ответственная реструктуризация. Это намеренное изменение формальных отношений между составляющими элементами компании, подразумевающее использование одного или ряда способов учета интересов всех заинтересованных сторон, включая персонал компании. Оно предусматривает:

- реорганизацию трудовых процессов;
- уменьшение уровней иерархии;

---

<sup>37</sup>Корпоративная социальная ответственность: вопросы теории и практики / Д. Г. Перекрестов, И. П. и др.



- упразднение структурных элементов посредством аутсорсинга и придания самостоятельности структурным подразделениям;
- отказ от некоторых видов деятельности;
- экономически обоснованное сокращение рабочих мест.

Проведение вышеуказанных изменений предполагает партнерство с объединениями работодателей и местными, региональными и федеральными органами власти, наличие информационной кампании, освещающей структурные изменения, организацию мероприятий по профессиональной переподготовке сотрудников, оказание содействия в трудоустройстве, осуществление компенсационных выплат, содействие в досрочном выходе на пенсию лиц предпенсионного возраста, гарантию сохранения пользования социальными льготами в течение определенного времени после увольнения и т. п.

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

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

Подводя итог, следует сказать, что корпоративная социальная ответственность – это не просто ответственность компании перед людьми, организациями, с которыми она сталкивается в процессе деятельности, перед обществом в целом, не просто набор принципов, в соответствии с которыми компания выстраивает свои бизнес-процессы, а философия организации предпринимательской и общественной деятельности, которой придерживаются компании, заботящиеся о своем развитии, обеспечении достойного уровня жизни людей, о развитии общества в целом и сохранении окружающей среды для последующих поколений. КСО – это, во-первых, выполнение организациями социальных обязательств, предписываемых законом, и готовность неукоснительно нести соответствующие обязательные расходы. Во-вторых, КСО – это готовность добровольно нести необязательные расходы на социальные нужды сверх пределов,

установленных налоговым, трудовым, экологическим и иным законодательством, исходя не из требований закона, а по моральным, этическим соображениям.

## **2.5. Этика менеджмента/менеджера как детерминанта социального развития персонала**

В центре проблемы социальной ответственности лежат ценности индивидуума: общие убеждения человека относительно того, «что такое хорошо и что такое плохо».

**Этика** (греч. *ethika* от греч. *ethos* – привычка, нрав) – философская наука, объектом изучения которой является мораль, которая регулирует поведение человека во всех сферах общественной жизни – в труде, в быту, в науке, в семейных, личных, международных отношениях. **Этика** – это учение о морали, нравственности, об обязанностях людей по отношению к родине, обществу, государству, друг к другу<sup>38</sup>.

Если говорить об **этике менеджмента**, то речь идет о нормах поведения менеджера, о требованиях, предъявляемых культурным обществом к его стилю работы, характеру общения с людьми, социальному облику. Этика менеджмента – наука, рассматривающая поступки и поведение человека, действующего в сфере управления, в том аспекте, в каком действия менеджера соотносятся с общечеловеческими этическими требованиями. Она сосредоточена на широком спектре вариантов поведения менеджеров и подчиненных. В фокусе ее внимания – цели и средства, используемые для их достижения теми и другими.

Этика включает набор принципов, позволяющих оценить поведение человека или группы людей как правильное или неправильное. Применительно к менеджменту это принципы нравственной оценки поведения менеджера по отношению к коллективу, организации, партнерам, потребителям, конкурентам, органам власти.

Другим основополагающим принципом деловых взаимоотношений является терпимость, которая означает осознание невозможности преодоления «с наскока» слабостей и недостатков партнеров, клиентов или подчиненных. Терпимость рождает взаимное доверие, понимание и откровенность, помогает «гасить» конфликтные ситуации.

Деловые взаимоотношения всегда чреватy различного рода трудностями и конфликтами, поэтому они требуют тактичности и деликатности. Такт в таком общении – это не только понимание соответствия целей и норм поведения, но и умение применять этические нормы к конкретному человеку. Быть тактичным – это означает, в любой ситуации осознавать своего партнера, клиента или подчиненного как равноправную человеческую личность с учетом особенностей пола, возраста, национальности, темперамента, привычек и т.д. Под деликатностью понимают вежливость и внимательность в общении, умение щадить самолюбие своих коллег. Это особая, свойственная только высокопрофессиональным менеджерам и бизнесменам форма проявления корректности и искренности при общении.

---

<sup>38</sup>Этика менеджмента [Электронный ресурс]. URL: [https://studwood.ru/1048356/menedzhment/etika\\_menedzhmenta](https://studwood.ru/1048356/menedzhment/etika_menedzhmenta) (дата обращения: 15.03.2019).

Деликатность – наипростейший рабочий инструмент делового общения, помогающий с наименьшими морально-психологическими издержками решать деловые задачи.

Деловая этика ориентируется на такое понятие, как справедливость, которая предполагает оценку личностно-деловых качеств людей и их деятельности, признание их индивидуальности, открытость критике, самокритичность.

У деловых людей всего мира существует такое понятие, как *деловая обязательность*. В США, например, известен термин «Техасское рукопожатие», когда стороны просто договариваются, что будут вместе заниматься какой-либо деятельностью. Если одна из сторон нарушила условия договора, никто больше не будет с этой фирмой (организацией) иметь дела. Формула успеха западных предпринимателей проста: *преуспевание = профессионализм + порядочность*.

**Управленческая этика** – это цель постоянно принимаемых, нравственно обоснованных решений. Основополагающими принципами управленческой этики являются гуманизм, коллективизм, социальная справедливость, патриотизм, единство слова и дела.

Этичность действий работников определяется двумя группами факторов:

- комплекс этических устоев, которыми личность владеет от рождения, представление о том, что есть добро и что есть зло, т. е. свой собственный этический кодекс, с которым человек живет и работает, какую бы должность он ни занимал и какую бы работу он ни выполнял.
- требования, которые приданы человеку извне: это может быть этический кодекс организации, где человек работает, правила внутреннего распорядка, устные требования менеджера более высокого уровня.

По мнению Р.Н. Ботавиной<sup>39</sup>, этика играет роль своеобразного фильтра при реализации методов, стиля управления, при создании структуры управления, при принятии решений. В любом из этих процессов должна работать шкала оценки «этично – неэтично».

Наряду с пониманием деловой этики как социальной ответственности организации, существует позиция *релятивизма*, т.е. признания того, что мы не в состоянии и не вправе решать, что есть добро или зло. Согласно релятивизму, этика «относительна» и зависит от личных, социальных и культурных обстоятельств, в которых находится человек и организация.

Различают четыре разновидности релятивизма.

*Наивный релятивизм* предполагает, что человек в ситуации выбора руководствуется неким стандартом, однако никто не вправе выносить моральный приговор относительно действий другого лица. Действия обусловлены множеством факторов, и делающий этическое суждение не всегда способен учесть их все.

*Ролевой релятивизм* утверждает, что поведение человека во многом обусловлено ситуацией и текущей социальной ролью. Наедине с собой человек может

---

<sup>39</sup>Ботавина Р.Н. *Этика деловых отношений: учеб. пособие*. М.: Финансы и статистика, 2003. 204 с.

придерживаться одних принципов, однако в социальной ситуации он может склоняться к другим: руководитель должен соотносить свои личные чувства и интересы компании. Осуждая действия, следует рассматривать ситуацию и роль, но не личность человека.

*Социальный релятивизм* склоняется к тому, что действия часто обусловлены нормами группы или групп. Организации, их собственники, менеджеры и служащие, как правило, склонны поступать так же, как принято в других подобных организациях, объясняя свое поведение в терминах «отраслевая практика», «клубные правила», «профессиональные нормы поведения» или «общепринятая практика», снимая с себя, таким образом, индивидуальную ответственность.

*Культурный релятивизм* предполагает, что не существует универсальных моральных стандартов, на основании которых можно было бы судить о моральных и этических нормах другого общества. Сторонники культурного релятивизма, как правило, рассматривают проблемы поведения человека в чужих культурах, конфликт культур, вопросы культурной конформности, адаптивности или ригидности. Девиз этой концепции: «В чужой монастырь со своим уставом не входят!»

*Деловая этика* представляет собой совокупность принципов поведения людей, занятых в сферах управленческой предпринимательской деятельности. Такая этика позволяет рассматривать и оценивать деловые отношения предпринимателей, а также их личное поведение с точки зрения соответствия общепринятым в деловом мире принципам поведения.

*Этические принципы и нормы поведения деловых людей* – это общепринятые в деловом мире принципы поведения. К ним относятся: свобода, терпимость, тактичность и деликатность, справедливость, деловая обязательность и др.

Деловая этика базируется на такой общечеловеческой ценности, как свобода. Это означает: бизнесмен или менеджер должен ценить свободу своих конкурентов, что выражается в недопустимости вмешательства в их дела, ущемление, даже в мелочах, их интересов.

В отличие от нормативного поведения менеджера, регламентированного писаными законами и правилами, этические нормы *не могут быть закреплены законодательно* и поэтому не являются обязательными. И вместе с тем от соблюдения этих норм в большой степени зависит успешность менеджмента, а их нарушение способно нанести непоправимый ущерб организации.

В качестве *неэтичного менеджмента* можно привести примеры следующих достаточно распространенных явлений:

выбор в качестве целей организации заведомо аморальных ориентиров в надежде, что процесс их достижения будет вполне этичным («средства оправдывают цель»);

использование неэтичных методов достижения весьма благородных целей («цель оправдывает средства»).

В ряде случаев *этические нормы соответствуют нормативным*, что облегчает их выполнение. Так обстоит дело, например, с соблюдением законов (законопослушание этично).

*Аморальными* и одновременно *противоречащими закону* являются обман, мошенничество, коррупция, воровство, нанесение материального ущерба, злоупотребление служебным положением, клевета, вымогательство, подделка документов, халатное отношение к работе, сознательное нарушение правил техники безопасности.

Примерами *нарушения моральных норм, не влекущего за собой уголовного преследования*, но тем не менее недопустимого в менеджменте, могут служить:

- утаивание открытий и изобретений (если это выгодно фирме);
- пренебрежение здоровьем и чувствами персонала;
- несоблюдение данного слова;
- нарушение устной договоренности;
- аморальное поведение в быту;
- подбор кадров по принципу знакомства;
- сплетни, инсинуации (злокозненные слухи);
- унижение подчиненных;
- унижение перед начальниками;
- отказ от принятых обязательств;
- получение подарков от подчиненных, зависимых и заинтересованных людей;
- раскрытие служебных и коммерческих секретов;
- раскрытие источника информации, полученной доверительным путем;
- невозвращение долга в срок.

Этические принципы менеджмента не являются чем-то незыблемым, окончательным. Общественное, культурное, социальное развитие, а также экономическое развитие предъявляют к менеджеру все новые моральные, нравственные требования.

Сегодня в круг *этических норм менеджмента* входят:

- нетерпимость к классовому, расовому или национальному антагонизму;
- уважение к женщине, признание ее равноправия с мужчиной;
- уважение к ветеранам и старикам;
- уважение к властям и руководителям;
- уважение к результатам чужого труда;
- уважение к чужому горю;
- стремление к чистоте и порядку;
- опрятность в одежде.

*Нарушением этических норм* считается:

- неуважение к чужим физическим недостаткам;
- неуважение к чужому мнению (если оно не совпадает с твоим);

- неуважение к науке, образованности, чужому опыту;
- нарушение правил общественного поведения;
- обсуждение качеств и поступков человека в его отсутствие;
- невыдержанность, грубость, брань.

Прямой обязанностью менеджера является приобщение персонала организации (и прежде всего самого себя) к этическому поведению. Для этого должна планироваться и систематически проводиться работа по изучению этики менеджмента, нравственному воспитанию коллектива, контролю за соблюдением этических норм.

Для проведения указанной работы в организации могут создаваться специальные *комиссии по этике* с соответствующими полномочиями. В некоторых организациях функции такой комиссии возлагаются на особое должностное лицо – адвоката по этике. О нем говорят, что он является как бы «этической совестью организации». Комиссии по этике создаются также при объединениях предпринимателей и менеджеров, общественных организациях, работающих в экономической сфере, и т. д. Роль этих комиссий весьма велика, а авторитет непререкаем. В состав комиссий входят наиболее уважаемые, авторитетные бизнесмены, менеджеры, адвокаты. Решение комиссии по этике, содержащее осуждение менеджера за неэтичное поведение, равносильно приговору, не подлежащему обжалованию. Оно способно навсегда подорвать деловую репутацию и «поставить крест» на карьере менеджера.

#### **Контрольные вопросы:**

1. Каковы стили поведения современной организации в окружающей среде?
2. Какова роль «заинтересованных общественных групп» в деятельности организаций?
3. Каковы характерные особенности постсоциалистической организации?
4. Перечислить «капиталистические» признаки современных российских организаций.
5. Перечислить «социалистические» признаки современных российских организаций.
6. Что представляет собой «концепция социальной ответственности организации»?
7. Корпоративная социальная ответственность в российской практике.
8. Роль корпоративной социальной ответственности в обеспечении социального развития персонала.
9. В чем заключается влияние этики менеджмента на социальное развитие персонала?

### **Тема 3. ВЗАИМОСВЯЗЬ СОЦИАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ С РЕАЛИЗАЦИЕЙ СОЦИАЛЬНОЙ ПОЛИТИКИ ГОСУДАРСТВА**

- 3.1. Социальная политика государства
- 3.2. Связь социальной политики и социальной работы
- 3.3. Социальная политика организации
- 3.4. Факторы изменения социальных свойств персонала
- 3.5. План социального развития организации
- 3.5. Социальный паспорт предприятия

#### **3.1. Социальная политика государства**

**Социальная политика государства** – система скоординированных мер органов государственной власти, направленных на достижение целей в области социального развития: рост доходов и потребления населения, повышение качества разных сторон жизнедеятельности, социальная защита граждан страны.

**Цели социальной политики.** Социальная политика затрагивает все сферы труда, потребления, быта, образования, культуры и искусства, отдыха и охраны здоровья, социального обеспечения, социальной справедливости, социальной поддержки и социальной защищенности населения, повышение качества жизни, а также полную реализацию личных свобод и прав граждан, смягчение социальной напряженности. Она призвана ликвидировать или смягчать негативные социальные последствия рыночного хозяйствования в стране (безработицу, резкую социальную дифференциацию и имущественное расслоение граждан и т. д.), противодействовать явлениям социальной дезорганизации общества (наркомании, преступности, бродяжничеству, беспризорности и др.).

Уровни социальной политики: *интеруровень* – межгосударственная социальная политика; *макроуровень* – социальная политика страны и ее регионов; *микроуровень* – социальная политика фирм, корпораций, организаций.

1. *Межгосударственный уровень (интеруровень)* взаимодействия социально-экономических, политических и прочих служб, предусмотренного соответствующими договорами и соглашениями сторон (стран), направлен на решение вопросов миграции, пенсионного и социального обеспечения, развитие международных спортивных, культурных связей, расширение международного туризма и т. п.;

2. *Макроуровень:*

- а) федеральный уровень (РФ);
- б) региональный (субъектов РФ) и внутрирегиональный уровни.

Социальная политика государства на этих уровнях реализуется в различных формах и различными методами в зависимости от конкретных целей, задач и условий. Например, это содействие развитию отношений справедливости в обществе, создание системы социальной защиты, создание условий для роста благосостояния, проведение политики доходов и т. д.

### 3. Микроуровень:

а) уровень функционирующих отраслей и организационно-правовых форм хозяйствования, предусмотренных действующим в стране гражданским законодательством (акционерные общества, ассоциации, союзы, фонды, товарищества всех видов и др.);

б) уровень общественных организаций и объединений граждан (профсоюзы, общества ветеранов, общества потребителей и др.);

в) личный и семейный уровни. На этих уровнях достигается обеспечение приоритета социальных критериев создания и расширения производства, укрепление трудовой мотивации, обеспечение занятости, повышение благосостояния, регулирование доходов и т.д.

Принято выделять *коллективные* (массовые) и *индивидуальные* (личностные) формы проведения в жизнь социальной политики. При коллективных (массовых) формах все субъекты социальной политики получают соответствующие гарантированные государством выплаты: пенсии, стипендии, социальные пособия, заработную плату и т. д. При индивидуальной форме государственные меры могут касаться конкретных граждан или их категорий. Например, льготы матерям-одиночкам, пособия инвалидам, жертвам стихийных бедствий, беженцам и т. д.

Методы современной социальной политики государства делятся на четыре группы:

1. Экономические.
2. Административно-распорядительные.
3. Правовые или законодательные.
4. Идеологические.

*Экономические методы* включают цены, тарифы, налоги, экономические льготы, пенсии, пособия, стипендии, заработную плату, доходы, социальные выплаты всех видов и т. д.

*Административно-распорядительные методы* – это меры разрешительного и запретительного характера. Например, установление квот и выдача лицензий на какую-то деятельность в области социального обслуживания населения, в среде конкретных субъектов рыночного хозяйствования, запреты на продажу спиртного вблизи школ и других учебных заведений.

*Правовые или законодательные методы* связаны с регулированием различных сторон деятельности подразделений потребительского комплекса национальной экономики на основе действующего пакета законодательных и нормативных актов. Например, правила регистрации юридических и физических лиц, действующих в области различных форм социального обслуживания населения, законы о государственных пенсиях, о труде, занятости и т. п.



*Идеологические методы* – это методы, направленные на формирование нравственно-этических понятий и норм общества, использующие такие категории, как «добро» и «зло», «нравственное» и «безнравственное», «хорошее» и «плохое».

В настоящее время социальная политика государства строится на основе важнейших принципов:

- социальной справедливости;
- равенства возможностей каждого в получении необходимых ему социальных благ и услуг;
- гарантии предоставления со стороны государства основных материальных благ и услуг в размере минимально допустимого социального «стандарта», например, минимальной пенсии, зарплаты, минимального потребительского бюджета и т.д.

В структуре социальной политики выделяют: политику регулирования доходов населения; политику социальных гарантий; политику обеспечения занятости; политику социальной защиты.

### **Политика регулирования доходов населения**

Напомним, что в экономической теории существует четыре точки зрения на справедливость в распределении и перераспределении доходов: эгалитарная, роулсианская утилитарная, рыночная:

- *эгалитарный* (от франц. *egalite* – равенство) означает «уравнительный». Это взгляд, требующий равного распределения доходов. Эгалитаризм исходит из того, что все члены общества должны иметь не только равные возможности, но и более или менее равные результаты;

- *роулсианский* принцип связан с именем Джона Роулза<sup>40</sup>. Роулсианский подход предполагает, что равенству необходимо придавать большое значение, иначе кому-то будет намного хуже, чем другим. В рамках данного подхода считается справедливой такая дифференциация доходов, при которой экономическое неравенство допустимо лишь тогда, когда оно способствует достижению более высокого уровня жизни беднейшими членами общества;

- *утилитарный* принцип опирается на учение Иеремии Бентама, английского экономиста, основоположника «теории счастья» – утилитаризма. Утилитарный взгляд иногда может восприниматься как близкий к эгалитарному, но он предполагает наиболее существенное различие между наиболее и наименее обеспеченными членами общества.

Выбор подходов и принципов справедливого распределения доходов для каждого общества определяется экономическим, политическим устройством, а также зависит от исторических и национальных особенностей развития общества.

Виды доходов за определенный период времени: номинальный – сумма денежных поступлений; реальный – количество товаров и услуг, которые можно

---

<sup>40</sup>Джон Роулз (1921—2002) — американский философ, основоположник либерально-государственной концепции внутреннего и международного права, в значительной степени лежащей в основе современной политики США.

приобрести за номинальный доход; располагаемый – сумма номинального дохода после взимания с него налогов.

Слагаемые доходов:

- трудовые – в основном заработная плата и премии;
- предпринимательские – часть прибыли от кредита после уплаты процентов;
- от собственности – процент, дивиденд, рента и др.;
- социализированные – независимо от трудового вклада: выплаты из общественных фондов потребления, по социальному страхованию, трансфертные платежи;
- от теневой экономики – неучтенных и противоправных видов деятельности.

Распределение доходов населения отличается неравномерностью, измерить которую можно на основе методологии Парето–Лоренца–Джини. В концепции Парето дифференциация доходов рассматривается как неизменная и независимая от социальных и политических факторов величина. Согласно закону Парето между уровнем доходов и числом их получателей существует обратная зависимость, персональное распределение доходов устойчиво неравномерно.

Для определения неравенства в доходах отдельных групп населения используется кривая Лоренца, характеризующая неравномерность распределения и показывающая долю в национальном доходе, которую занимает каждая группа населения. Форма кривой Лоренца показывает степень неравномерности распределения доходов. Чем круче изгиб кривой и чем дальше она отстает от кривой абсолютного равенства, тем больше неравенство в распределении доходов и наоборот.

Степень экономического неравенства может быть измерена коэффициентом Джини. Чем больше этот коэффициент, тем сильнее неравенство в распределении доходов.

Для оценки дифференциации доходов используется децильный коэффициент, который показывает соотношение средних доходов 10 % наиболее высокооплачиваемых членов общества и средних доходов 10 % наиболее обеспеченных.

Причины неравенства в распределении доходов определяются: условиями для получения доходов, способностями, образованием и обучением, размерами собственности, степенью господства на рынке (за счет монополии), случайными обстоятельствами.

Уровень жизни – степень обеспеченности населения товарами и услугами, определяющими его потребности.

Показатели уровня жизни:

- количественные: потребление основных продуктов питания; обеспеченность промышленными товарами в расчете на 10 семей; структура

потребления; продолжительность рабочего и свободного времени и его структура; величина реальных доходов; развитие социальной сферы;

- обобщающие: общий объем потребляемых благ; распределение населения по показателям и уровню доходов (характеризуют отдельные стороны жизни: калорийность, биологическую ценность рациона питания).

Качество жизни – обобщающее социально-экономическое понятие, включающее уровень потребления благ, удовлетворение духовных потребностей, здоровье, продолжительность жизни и безопасность труда, морально-психологический климат, душевный комфорт.

Важной особенностью политики распределения доходов в переходных условиях должен быть переход к системе социального партнерства. Социальное партнерство – взаимоотношения между профсоюзами, предпринимателями и правительством.

Коллективный договор – нормативный акт, регулирующий трудовые и социально-экономические отношения между нанимателем и работниками. Предметом договора выступают: режим работы, оплата труда, продолжительность отпуска, условия работы, обеспечение безопасности труда, страхование, льготы.

Соглашение: нормативный акт, устанавливающий условия труда, занятости и социальных гарантий для работников определенной профессии, отрасли, территории.

Основные принципы заключения коллективного договора (соглашения): социальное партнерство; равноправие сторон; обязательность ведения коллективных переговоров, если одна из сторон выступает с таким предложением; учет реальных возможностей реализации обязательств.

### **Политика социальных гарантий**

*Политика социальных гарантий* – совокупность принципов, форм и методов, используемых государством для создания минимума условий, достаточных для жизнедеятельности членов общества.

*Социальные гарантии* – это комплекс социально-экономических и правовых условий, обеспечивающих право членов общества в производстве, распределении, потреблении. Основными элементами системы социальных гарантий выступают: меры по формированию, поддержке, развитию и реализации способностей человека, меры регулирования источников и величины доходов; обеспечение равного доступа к рынкам товаров и услуг; соблюдение обоснованных нормативов использования социальных фондов.

Главной формой установления социальных гарантий служат государственные минимальные социальные стандарты, под которыми понимаются разрабатываемые и утверждаемые государством социальные нормативы, определяющие минимальный уровень гарантированного удовлетворения социально значимых потребностей членов общества в материальных благах и социальных услугах.

*Прожиточный минимум* – стоимость минимального количества благ и жизненных средств для поддержания жизнедеятельности человека. Прожиточный минимум выступает: как ориентир при определении минимальной заработной платы, пособий; фактор стимулирования труда; критерий «порога бедности»; социальная защита; фактор потребления общественных фондов (пенсии, стипендии, различные пособия).

Прожиточный минимум рассчитывается исходя из потребительской корзины, представляющей собой набор продовольственных и непродовольственных товаров, а также платных услуг, необходимых для удовлетворения нормальных потребностей среднестатистической семьи, обеспечивающий поддержание минимально приемлемого уровня жизни.

*Минимальный потребительский бюджет* (МПБ) представляет собой расходы на приобретение набора потребительских товаров и услуг для удовлетворения основных физиологических и социальных потребностей.

*Социальный минимум* – включает минимальные нормы удовлетворения физических потребностей и затраты на минимум духовных и социальных запросов.

*Физиологический минимум* – рассчитывается на удовлетворение только главных потребностей и оплату услуг для относительно короткого периода времени без потребления одежды, обуви и других промышленных товаров.

*Минимальная заработная плата* – социально-экономический норматив, определяющий минимально допустимый уровень денежных средств, выплачиваемых нанимателем работнику простого труда и способных обеспечить простое воспроизводство его рабочей силы.

Важную роль при многообразии форм собственности и хозяйствования должны играть социальные гарантии основных прав человека в сфере труда – политика обеспечения занятости. Экономика требует наряду с целевой поддержкой социально незащищенных групп населения государственных гарантий в определенных областях и в определенном объеме для всего или большинства населения страны. Нормы трудового законодательства (прием и увольнение, продолжительность рабочей недели, порядок предоставления и размер отпусков, регулирование трудовых споров и конфликтов) должны распространяться на всех наемных работников независимо от форм собственности и хозяйствования предприятий и организаций.

### **Политика обеспечения занятости**

Политика содействия занятости населения должна способствовать оптимизации рынка труда и повышению эффективности социально-трудовых отношений в непосредственной связи с уровнем экономического развития страны.

Цель государства как макрорегулятора рынка труда должна заключаться в нахождении и поиске «ключевых» точек роста в экономике, проведении структурной политики, регулировании внешнеэкономических отношений, способствующих

приспособлению трудоспособного населения к изменяющимся требованиям рынка труда.

Государство определяет направления содействия занятости населения, которые конкретизируются на следующих уровнях управления:

1) федеральный уровень регулирования обеспечения занятости: совершенствование политики в сфере трудовых отношений; стимулирование конкуренции на рынке труда; содействие развитию новых форм социально-трудовых отношений и модернизации существующих форматов взаимодействия работодателя и работника;

2) субфедеральный уровень регулирования политики обеспечения занятости населения: формирование рационального субфедерального рынка труда и организационных структур стимулирования занятости; государственная защита социально уязвимых групп населения; льготирование и кредитование предприятий, формирующих спрос на рынке труда;

3) внутриорганизационный или предпринимательский уровень политики содействия занятости: обеспечение равноправия условий труда, заработной платы, профессионального роста для всех категорий работников; гарантированность обязательного и добровольного социального и медицинского страхования; оказание содействия созданию и развитию профсоюзов и добровольных объединений работников.

При таком наполнении политики регулирования занятости создаются системные комплексные условия для эффективного функционирования и развития трудовых отношений на условиях социального партнерства работников и работодателей. Нельзя недооценивать и рыночные механизмы саморегулирования, связанные с действием спроса и предложения на рынке труда и поиском равновесия. Эти два механизма дополняют друг друга за счет различий в основе действия. Рыночный механизм является достаточно эффективным средством воздействия на спрос и предложение рабочей силы на рынке труда. Исключением в данной ситуации являются явления кризиса, когда искажается структура спроса на сотрудников. В российских условиях приоритетным направлением социальной политики государства должно стать поддержание эффективной занятости с социально приемлемым уровнем безработицы.

**Политика социальной защиты.** Это система принципов, норм и мер, используемых государством для создания и регулирования социально-экономических условий, обеспечивающих защиту граждан в ситуациях социального риска.

Под *социальным риском* понимается риск возникновения в обществе обстоятельств, наносящих существенный ущерб гражданам по объективным, не зависящим от них причинам (безработица, инфляция, инвалидность, последствия возраста, смерть кормильца и т.п.).

Для проведения политики социальной защиты создается и развивается система социальной защиты, которая представляет собой совокупность форм и мер, обеспечивающих поддержание жизнеобеспечения тех групп населения и граждан, которые оказываются в ситуациях социального риска по не зависящим от них обстоятельствам. Социальная защита осуществляется в двух основных формах: денежной и натуральной. В денежной форме при определенных обстоятельствах выплачиваются разного рода пособия (по безработице, по уходу за ребенком и т.п.), пенсии (трудовые, социальные и др.), субсидии (в связи с оплатой жилья) и т.д. А в натуральной форме социальная защита может реализоваться в виде бесплатных школьных завтраков или обедов, обеспечения одеждой и питанием детских домов и приютов и т.п.

*Социальная помощь*, осуществляемая как в денежной, так и в натуральной форме, реализуется на условиях безвозмездности либо льготности по отношению к лицам, объективно находящимся в затруднительном материальном положении (инвалиды, многодетные, пострадавшие от катастроф и т.п.).

*Социальное страхование* – система предоставления финансовой помощи за счет взносов (обязательных или добровольных) при соблюдении зависимости объемов социальной услуги от размеров сделанных взносов. Причем эта система может быть как государственной, так и частной.

*Социальное попечительство* – метод социальной защиты, при котором помощь оказывается вне зависимости от уровня доходов либо взносов, а в связи с выявившейся объективной потребностью (например, в случае, когда дети остались без родителей).

*Социальная поддержка* – способ социальной защиты граждан, чьи доходы оказались ниже установленного прожиточного минимума.

*Социальное обслуживание* – система социальной защиты лиц, оказавшихся в экстремальном положении и неспособных к самообслуживанию. В такой ситуации используются методы оказания социально-медицинских услуг на дому, и социально-бытовые услуги, и услуги реабилитационного характера.

### **3.2. Связь социальной политики и социальной работы**

Важнейшей задачей социальной политики государственного сектора является достижение определенного уровня равновесия в общественной жизни: а) через предоставление государственных гарантий предотвращения максимальных негативных последствий стихийных бедствий, голода, болезней, глобальных процессов; б) перераспределение материальных ресурсов, согласование организационных усилий, направленных на обеспечение и повышение достигнутого данной страной уровня жизни через налоги, развитие благотворительности, предпринимательства в сочетании с репрессивными средствами.

Обычно социальная политика реализуется через различные формы социальной работы, крупные разовые государственные решения и мероприятия, а также через социальные программы (специализированные и комплексные).

В свою очередь, на выполнение целей и задач социальной политики ориентирован весь сложный механизм ее реализации, который структурно представлен следующим образом:

- субъект социальной политики – государство, представленное совокупностью всех его органов, ориентированных на регулирование социальных отношений;
- объект социальной политики – социальные процессы в обществе во всем их содержательном многообразии и разнообразных формах проявления;
- система нормативно-правовых актов, регулирующих взаимодействие между субъектами и объектами социальной политики;
- предметно-политическая деятельность по решению задач социальной политики на различных стадиях, включая и оценку эффективности реализации социальных программ;
- политические партии, общественно-политические движения и другие институты гражданского общества.

При решении конкретных задач данная структура дополняется и другими элементами, важнейшим из которых является социальная работа.

Существует несколько технологических фаз механизма реализации социальной работы:

- научный анализ и изучение реально существующей социальной ситуации, ее всесторонний и углубленный анализ, выявление главных проблем и основных противоречий, доминирующих перспектив развития конкретных социальных отношений;
- определение конкретных стратегических и тактических целей социальной политики, методов и средств их достижения исходя из наличных материально-финансовых, организационных и иных возможностей;
- нормативно-правовое оформление избранного варианта решения той или иной социальной проблемы – принятие федеральных законов, законов субъектов Российской Федерации, иных нормативно-правовых актов законодательной и исполнительной власти;
- административно-организационное и мотивационно-пропагандистское обеспечение мер по реализации социальной политики на уровне федерального центра, регионов и на местах;
- контроль за ходом и эффективностью проведения социальной политики и внесение соответствующих коррективов в предыдущие технологические фазы.

В социальной политике можно выделить два взаимообусловленных, взаимодействующих компонента: научно-познавательный и практически организационный.

*Научно-познавательный компонент* социальной политики является результатом анализа и осмысления назревших в обществе потребностей, тенденций развития социальных процессов, обобщенным результатом и оценкой предыдущего курса социальной политики государства. Он отражает уровень общественного мнения и настроения, степень социальной устойчивости различных слоев населения.

Весь этот аналитический материал дает возможность органам государственного управления выработать концепцию социальной политики, сформулировать ее главные задачи и направления.

*Практически-организационный компонент* социальной политики государства – это непосредственное осуществление концептуальных положений, ее стратегических задач. Здесь большое значение приобретают разносторонняя организаторская деятельность органов государственного управления системой социальных служб и работа с населением, подчиненная задачам социальной политики государства.

Всесторонне взвешенная, научно обоснованная социальная политика государства, созвучная интересам народа, составляет важнейшую основу содержания социальной работы, сообщая ей уверенность в практических действиях.

*Организаторская деятельность* – это распределительная деятельность управленческих органов, цель которой – рациональное разделение труда при решении поставленной задачи, оптимальное использование сил и средств, способов стимулирования для качественного и своевременного выполнения задания. Организаторская работа по реализации социальной политики, являясь организационным уровнем социальной работы, предполагает:

- глубокое уяснение обусловленных содержанием социальной политики задач и всесторонний анализ и оценку условий для их решения;
- подбор и расстановку кадров, создание или изменение организационных структур в интересах решения стоящих задач;
- доведение до исполнителей задания, определение их функций, полномочий и ответственности, ресурсов и средств, имеющихся в распоряжении;
- разъяснение смысла социальной значимости качественного и своевременного выполнения задач, способов стимулирования труда;
- координацию усилий и действий структурных подразделений и конкретных исполнителей, обеспечение целеустремленности их деятельности;
- проверку хода исполнения заданий по этапам и в целом, оценку деятельности исполнителей, извлечение уроков и формулирование выводов для последующей деятельности.

Вычленение в социальной политике указанных двух ее компонентов, разумеется, носит условный характер. Оба компонента социальной политики могут рассматриваться лишь в постоянном единстве, во взаимосвязи, как внутренне спаянные части целого явления. Научно-познавательный компонент, характеризуя прежде всего уровень научной обоснованности социальной политики, формулирует



цели и общее содержание развития социальной сферы, ее инфраструктуры, определяет направленность, стратегию организаторской работы в этом направлении, а следовательно, выполняет важную методологическую функцию в отношении социальной работы в обществе в целом. Однако методологическая функция научно-познавательного компонента социальной политики не означает односторонности ее воздействия на характер и содержание организаторской и социальной работы в обществе. Социальная работа с ее разветвленной структурой органов управления в различных сферах общества и обширной сетью учреждений социального обслуживания населения оказывает обратное, и притом активное, воздействие на социальную политику, поскольку играет роль обратной информационной связи в системе управления социальными процессами. Являясь важнейшим элементом реализации политики, вбирая в себя организационный аспект социальной политики государства, социальная работа обеспечивает реализм последней, проверяет ее жизненность.

Любые практические действия в области социальной работы представляют собой совокупность усилий отдельных личностей, наделенных наряду с общими и индивидуальными качествами. Как и социальная практика, социальная работа не является просто суммой действий индивидуумов. Это взаимосвязанное цельное системное образование, проявляющееся на ином уровне, чем персональная практика социального работника. Благодаря органичному сочетанию системности и индивидуальности, дифференцированности социальная работа дополняет социальную политику государства, обогащая общество гуманистическими, духовно-нравственными ценностями. Успех социальной работы, как показывает опыт, в решающей степени зависит от *социальной ориентированности кадров* – обобщающего показателя, характеризующего слитность социально-политического мышления с навыками непосредственного, практического управления социальными процессами на всех уровнях, предполагающего высокое чувство ответственности работников органов государственного управления за реализацию социальной политики государства, утверждение принципа социальной справедливости в общественной жизни.

Важнейшей стороной социальной ориентированности кадров является понимание необходимости удовлетворения интересов и потребностей человека, развития социальной сферы и ее инфраструктуры.

Многофакторность социальной напряженности в обществе лишний раз подчеркивает важность социальной ориентированности всей государственной структуры управления, а не только ведомства социальной защиты населения, поскольку от этого в конечном счете зависит превращение потребностей и интересов людей в реальный факт социальной политики государства.

Таким образом, социальная политика и социальная работа тесно взаимосвязаны. Обе характеризуются двумя взаимообусловленными сторонами:

научно-познавательной и практико-организационной. Социальная работа – это своеобразная форма, способ реализации социальной политики, а социальная политика – стержень, ориентир социальной работы. В этом состоит их единство и различие. Последнее проявляется, в частности, в том, что социальная политика – более широкое понятие, определяющая сторона социальной работы. Социальная политика – ориентир не только для социальной работы, но и для развития социальной сферы в целом. В отличие от социальной работы она более устойчива, стабильна. Социальная же работа более динамична, подвижна, богата по своему содержанию в сравнении с социальной политикой. Вместе с тем их единство нерасторжимо. Какова социальная политика, такова и социальная работа. Реализация содержания, форм и методов последней целиком и полностью определяется социальной политикой. В то же время социальная работа – деятельность по социальной защите, поддержке и помощи, касающаяся социально уязвимых слоев общества, отдельных граждан, населения в целом, – не может не сказаться на ориентирах социальной политики, ее направлениях, целях и задачах.

### 3.3. Социальная политика организации

**Социальная политика организации** является основой механизма управления социальными процессами в организации и характеризуется как часть политики управления персоналом, включающая в себя цели и мероприятия, связанные с добровольными социальными услугами организации<sup>41</sup>.

Социальная политика организации как составная часть политики управления персоналом представляет собой мероприятия, связанные с предоставлением работникам дополнительных льгот, услуг и выплат социального характера.

*Целью социальной политики* как подсистемы управления персоналом являются достижение, сохранение, укрепление и развитие кадрового потенциала организации, создание высокопроизводительного коллектива, обеспечение наиболее высоких конечных результатов деятельности предприятия.

Основными *функциями социальной политики* являются:

- повышение эффективности хозяйственной деятельности организаций;
- уменьшение текучести кадров, в том числе закрепление наиболее квалифицированных специалистов;
- сокращение конфликтов;
- формирование благоприятного социально-психологического климата;
- улучшение отношений между работодателями и наемными работниками;
- привлечение новых работников;
- создание благоприятного имиджа организации в глазах общественности.

---

<sup>41</sup>Богдан, Н.Н. Управление социальным развитием организации (теория и практика): учеб. пособие / Н. Н. Богдан, М. Г. Масилова. Владивосток: Изд-во ВГУЭС, 2009. 284 с.

Социальная политика в организации должна отвечать следующим *принципам*:

- знать и учитывать материальные и нематериальные потребности и интересы сотрудников;
- предоставленные услуги должны быть известны сотрудникам и расцениваться ими как добровольные расходы на социальные нужды;
- быть для организации экономически оправданной и ориентированной в системе рыночной экономики на соображения расходов и эффективности;
- социальные нужды, которые уже в достаточной мере удовлетворяются государством или другими общественными учреждениями, не должны быть предметом социальной политики в организации.

Процесс разработки и реализации социальной политики организации может осуществляться по многим *направлениям*, важнейшими из которых являются следующие:

- политика доходов;
- политика в отношении сотрудничества с профсоюзами;
- политика социального обеспечения.

*Политика доходов* определяется соглашением о доходах (соотношение прибылей и убытков), которое устанавливается на уровне государства и конкретизируется по отраслям и предприятиям в виде коллективных договоров работников и работодателей. Через реализацию политики доходов работники получают гарантии увеличения зарплаток при повышении эффективности производства, а также защиту от инфляции.

Наиболее востребованным направлением в разработке и реализации социальной политики организации является политика социального обеспечения.

В рамках политики социального обеспечения предприятие принимает на себя социальную ответственность за персонал. С этой целью может осуществляться политика справедливого вознаграждения по результатам труда, могут предоставляться определенные возможности социальной защиты и набор социальных льгот, которые являются дополнением к вознаграждению персонала и осуществляются в рамках внутрифирменного социального страхования, различных программ помощи и льготного обслуживания своих сотрудников. При этом социальная политика организации подразумевает наличие социального обеспечения, которое, в свою очередь, связано с понятиями «социальная защита», «социальная помощь», «социальная поддержка».

*Социальная защита* представляет собой мероприятия по обеспечению нормальной жизнедеятельности человека и является практической деятельностью по реализации направлений социальной политики. Так, организации в рамках социальной защиты работников реализуют различные льготы и гарантии (социальное страхование по старости, по случаю временной нетрудоспособности, безработицы и

т.д.), установленные на государственном уровне, создают благоприятные условия труда и отдыха сотрудников и членов их семей.

*Социальная помощь и социальная поддержка* представляют собой мероприятия, программы денежных выплат, натуральных выдач и/или услуг нуждающимся в силу сложившихся обстоятельств. В этой связи организации предоставляют своим работникам дополнительные льготы, относящиеся к элементам материального стимулирования, за счет выделенных на эти цели средств и фондов социального развития предприятия.

Предоставление дополнительных льгот и услуг социального характера проводится сверх обязательных выплат по инициативе руководства организации либо в результате тарифных соглашений между администрацией и советом трудового коллектива. В результате эти выплаты становятся такими же обязательными для выполнения, как и те, которые установлены в соответствии с трудовым законодательством.

Несмотря на увеличение расходов на рабочую силу, предприятие выигрывает в повышении мотивации труда, эффективности и производительности. Таким образом, социально ориентированная кадровая политика организации выгодна всем участникам и сторонам коллективного процесса труда.

Социальная политика организации означает уважение, признание заслуг и поощрение людей. Соответственно этому система дополнительных социальных льгот должна быть не только привлекательной для сотрудника, но и ориентированной на успех организации и, следовательно, в одинаковой мере полезной для обоих производственных партнеров – работника и работодателя.

*Факторы, оказывающие влияние на роль и содержание социальной политики*, следует рассматривать применительно к различным уровням их формирования. На государственном уровне – это финансирование бюджетных организаций, политика в сфере оплаты труда и социальных гарантий. На уровне региона такими факторами являются развитие отраслевой региональной системы, ситуация на рынке труда, региональные программы социальной поддержки отдельных категорий работников (высококвалифицированных специалистов, молодых семей и т. д.).

В организации к таким факторам следует отнести стратегию общего развития и управления, кадровую политику и кадровую ситуацию, а также<sup>42</sup>:

– **ценностный фактор**, составляющий идеологическую основу концепции социальной политики и связанный с социальными предпочтениями и установками менеджмента. От содержания этого фактора зависит роль, которая отводится социальной политике высшим менеджментом или другим субъектом управления в осуществлении стратегии организации. Она может быть определяющей с точки зрения смысла деятельности организации и подчиняющей себе ее остальные аспекты

---

<sup>42</sup>Богдан, Н.Н. Управление социальным развитием организации: учеб. пособие / Н. Н. Богдан, Т. В. Климова; СибАГС. Новосибирск: Изд-во СибАГС, 2007. 204 с.

или, напротив, носить подчиненный, служебный характер, быть одним из средств, обеспечивающих реализацию основной, экономической цели организации. При стратегическом, долгосрочном подходе к управлению организацией предпочтение должно быть отдано реализации социальных целей;

- **человеческий фактор** заключается в конкретных людях, составляющих персонал организации. Именно они являются носителями тех потребностей, удовлетворение которых определяет содержание социальной политики;

- **экономический фактор** связан с возможностями реализации той или иной концепции социальной политики, требующей определенных материальных затрат. Возможности зависят от успешности деятельности организации как экономического субъекта.

Существенным отличием современного курса социальной политики как на государственном, так и организационном уровне становится стремление способствовать активной жизненной позиции людей с тем, чтобы дать им возможность полнее реализовывать свои потребности в самоутверждении и достижении большего материального достатка, поставить жизненный уровень трудоспособного члена общества в большую зависимость от его собственных усилий, одновременно обеспечивая наращивание личностного потенциала для таких усилий.

*Основные модели социальной политики:*

**Патерналистская модель** отличается жестким нормированием и определением поведения человека в социальной среде и охватом мерами социальной защиты как можно большего числа сотрудников и всех категорий персонала. Низкая эффективность данной модели, построенной на уравнилельных принципах распределения социальных благ, ее неспособность решить современные социальные проблемы обуславливают необходимость ее замены на более эффективную – адресную социальную систему.

**Адресная социальная политика** характеризуется дифференциацией социальных функций в отношении различных категорий персонала, перераспределение социальных расходов, с одной стороны, в пользу наиболее уязвимых членов коллектива, например, молодых сотрудников, а с другой – адресная поддержка тех сотрудников, чья деятельность является высоко-результативной, приносит организации дополнительные конкурентные преимущества.

Переход к новой модели может быть осуществлен при реализации задач корпоративной социальной политики, направленной на решение социальных проблем работников. При этом под социальными проблемами понимается объективно возникающее в процессе функционирования и развития общества противоречие в социальном обеспечении людей; комплекс вопросов, требующих решения средствами социального управления.

#### *Виды социальной политики:*

- открытая социальная политика, направленная на максимальное информирование персонала о возможностях, средствах и условиях реализации социальных программ и услуг;
- закрытая социальная политика, при которой социальные потребности персонала удовлетворяются избирательно и только некоторой части трудового коллектива;
- пассивная социальная политика реализуется без определенной программы, в рамках этой политики выполняются только гарантии, установленные государством;
- реактивная социальная политика, направленная на решение самых неотложных проблем работников;
- активная социальная политика, направленная на формирование специфических потребностей и опережающая их удовлетворение.

Следует иметь в виду, что в чистом виде данные типы и виды могут быть выделены условно, в организации могут присутствовать элементы каждого типа и вида при доминировании какого-то одного.

### **3.4. Факторы изменения социальных свойств персонала**

*Социальные изменения в организациях* – это изменения

- в численности и составе их работников по социально-демографическим, профессиональным и квалификационным признакам;
- в личностных свойствах работников, обусловленные принадлежностью к разным социальным классам, слоям, группам, участием в разных политических и социальных общественных объединениях;
- в социальной инфраструктуре организации, отражающие материально-вещественную сторону социальных изменений.

От состава, глубины, направления данных изменений зависит степень удовлетворения социальных потребностей и качества жизни работников. Соотношение влияния внешних и внутренних факторов на ход социальных процессов во многом зависит от особенностей, фактических значений и взаимосвязи технических, экономических и социальных параметров организации.

Цели социального развития организации определяются на основе анализа внутренних и внешних факторов социального развития, желательного образа организации и наличия ресурсов.

Выделяют поставленные цели – результат управленческого решения и достигнутые цели – результат коллективной деятельности руководителей, специалистов и рядовых работников организации. Достигнутая цель имеет большое мотивационное значение для успешной последующей трудовой деятельности коллектива. Социальные цели организации делятся на общие и частные. Общие цели представлены тремя группами:

1. *Цели интеграции* – любое предприятие выступает как социальный институт и социальная общность. Индивид включается в социальную структуру общества благодаря выполнению конкретной трудовой функции на конкретном рабочем месте. Предприятие выступает как связующее звено между работником и обществом.

2. *Цели социализации* – в ходе социализации работник усваивает ценности и нормы данного общества как исполнитель определенных, характерных для данного общества социальных ролей. Здесь главную роль играют социальные институты – политические, экономические, культурно-образовательные, религиозные. Организация представляет собой экономический институт.

3. *Цели социального контроля*. **Социальный контроль** – система или механизм, благодаря которому поддерживается определенный порядок в обществе. Функция этого механизма обеспечивается действием двух элементов: *социальных норм и санкций* (реакция социальной общности на соблюдение/несоблюдение установленных норм). Социальная норма, не подкрепляемая санкциями, не действует. Чем сильнее оба этих элемента, тем сильнее социальный контроль. Слабый социальный контроль приводит к саморазрушению общности. Каждая социальная общность, исходя из своей цели и культуры, создает собственную систему контроля поведения сотрудников, тем самым поддерживая общественный порядок на макроуровне.

Частные социальные цели организации обусловлены ее собственными локальными задачами и возможностями. *Частные социальные цели предприятия* – это конкретные, опирающиеся на прогнозы и основанные на них расчеты, знание параметров социальной общности и социальной инфраструктуры предприятия, которых планируется достигнуть за определенный период. При этом рассматриваются технические, экономические и социальные параметры организации.

Количественные значения социальных параметров организации выступают в качестве индикаторов состояния организации как объекта управления социальным развитием. Параметры социальной общности и социальной инфраструктуры организации при определенных условиях становятся факторами ее социального развития. Главным условием становится целенаправленное воздействие на параметры социальной общности и инфраструктуры, повышающие уровень и качество жизни работников. Интенсивность и характер действия социальных факторов обуславливают уровень трудовой активности работников.

Социально обусловленные возможности работника включают в себя уровень профессиональной подготовки к выполнению конкретной работы и желание ее выполнять. В.И. Герчиков<sup>43</sup> выделяет три группы социальных факторов, подвергаемых управлению:

---

<sup>43</sup>Герчиков В. И. Социальное планирование и социологическая служба в промышленности. Методология с позиций практики. Новосибирск: Наука, 1984.

1. Факторы *трудоспособности и работоспособности*:

- наличие и объем тяжелых, горячих и вредных работ в совокупном фонде рабочего времени;
- наличие санитарно-бытовых помещений и уровень их оснащенности;
- санитарно-гигиенические и психофизиологические условия труда;
- эстетическое оформление производственных помещений и рабочих мест;
- использование вспомогательных средств для поддержания работоспособности (функциональная музыка, гимнастика);
- культура содержания рабочих мест;
- уровень охраны труда;
- наличие, объем и уровень медицинского обслуживания;
- возможность полноценного питания на работе;
- проведение лечебно-оздоровительных мероприятий, наличие условий для занятий работников спортом.

2. *Умение работать*, т.е. наличие необходимых для качественного и производительного труда профессиональных знаний, умений и навыков. К данной группе относятся:

- состояние работы по профессиональной ориентации;
- уровень организации работы по найму персонала;
- обучение рациональным приемам труда;
- распространение и пропаганда передовых методов и приемов труда и управления;
- организация систематического обучения и повышения квалификации работников.

3. *Отношение работников к труду*. Здесь главную роль играет культура организации. Факторы данной группы:

- содержательность труда;
- наличие управления процессами адаптации;
- организация помощи молодым и неквалифицированным работникам (наставничество);
- уровень сплоченности трудового коллектива;
- иерархия трудовых ценностей;
- морально-психологический климат подразделений;
- характер отношений между руководством и подчиненными;
- характер отношений между коллегами;
- участие работников в принятии управленческих решений, в распределении доходов предприятия.



### 3.5. План социального развития организации

План социального развития имеет два взаимосвязанных аспекта:

Первый – это система доступных количественной оценке показателей, с помощью которых детализируются цели и задачи качественного изменения социальной подсистемы<sup>44</sup>.

Второй – представляет собой последовательность согласованных по времени, ресурсам и исполнителям определенных мероприятий.

План социального развития составляется по двум разделам, отражающим намеченные изменения социальной общности работников организации и социальной инфраструктуры организации.

**К числу факторов, характеризующих изменения социальной общности работников организации, относятся:**

1. Социальный состав и структура персонала.
2. Трудоспособность и работоспособность.
3. Уровень образования и квалификации работников.
4. Трудовая активность и качество труда.
5. Трудовая и производственная дисциплина.
6. Производственная инициатива и участие персонала в прибыли и управлении организацией.
7. Мобильность персонала.
8. Организационная культура.
9. Сплоченность.
10. Форма проведения досуга.
11. Общественная активность.
12. Материальное благосостояние сотрудников.
13. Удовлетворенность трудом и работой.

**К факторам изменения социальной инфраструктуры относятся:**

1. Степень механизации и автоматизации.
2. Физическое состояние производственной среды.
3. Режим труда.
4. Условия производственного быта.
5. Условия оплаты труда и состав предоставляемых благ.
6. Возможности повышения образования и квалификации.
7. Обеспеченность жильем и детскими учреждениями.
8. Обеспеченность медицинским обслуживанием.
9. Предоставление бытовых услуг вне работы.
10. Обеспеченность образовательными и культурно-просветительскими учреждениями.

Все факторы изменения социальной инфраструктуры можно разделить на

---

<sup>44</sup>Оксинойд К.Э.Указ. соч. С.88.

производственные условия (1–6) и внепроизводственные (7–10).

Направления и показатели плана социального развития представлены в табл. 7.

Таблица 7. **Направления и показатели плана социального развития**<sup>45</sup>

Направления и разделы плана социального развития	Показатели (единицы измерения)
<b>Факторы трудоспособности и работоспособности</b>	
1. Здоровье работников	1. Общая заболеваемость (абсолютная и относительная). Например, продолжительность болезни, число дней болезни в годовом фонде рабочего времени, число заболевших работников на 100 чел., доля работников продолжительно и часто болеющих 2. Профессиональная заболеваемость (абсолютная и относительная) 3. Производственный травматизм (число, частота и тяжесть травм, коэффициент тяжести травм)
2. Состояние производственной среды	1. Доля работников, занятых на тяжелых и вредных работах 2. Наличие и выполнение санитарно-гигиенических нормативов 3. Конкретные значения санитарно-гигиенических нормативов
3. Режим труда	1. Сменность работы (коэффициент сменности, доля работников, работающих в вечернюю и ночную смену) 2. Доля персонала, работающего по гибкому графику 3. Доля работников, занятых на сверхурочных работах
4. Условия производственного быта	1. Обеспеченность питанием на работе (число работников, питающихся на работе, расходы организации на питание в целом и на 1 работника) 2. Обеспеченность бытовыми помещениями 3. Обеспеченность бытовыми услугами на предприятии
5. Условия лечения и отдыха	1. Обеспечение мед. обслуживанием (число мед. пунктов, поликлиник, больниц, пропускная способность мед. пунктов, поликлиник по видам предоставляемых услуг) 2. Услуги лечебного отдыха (путевки в санаторий, наличие и пропускная способность бесплатного лечебного отдыха) 3. Услуги общего отдыха (в пансионатах, домах отдыха)
<b>Факторы, влияющие на умение работать</b>	
6. Уровень образования и квалификации работников	1. Состав работников по уровню общего образования (неполное среднее, среднее, средне-специальное, высшее, неполное высшее). Отдельно показаны молодые работники до 30 лет, не имеющие среднего образования 2. Состав рабочих по образованию (доля рабочих, имеющих специальное образование) 3. Состав по образованию других категорий работников
	4. Повышение уровня образования (численность и процентное отношение работников основных категорий, обучающихся без отрыва от производства) 5. Средний разряд работников в целом и средний разряд по профессиям 6. Владение двумя и смежными профессиями 7. Состав специалистов по квалификационным группам Доли специалистов с научной степенью, если есть научный подход
7. Возможности повышения уровня образования и квалификации	1. Средний разряд работников в целом и по подразделениям 2. Состояние материально-технической базы проф. обучения (площади учебных помещений, количество тренажеров, стендов, учебных пособий, преподавателей) 3. Объем средств, выделяемых на обучение и переподготовку персонала

<sup>45</sup>Оксинойд, К Э.Указ. соч. С. 115.

Направления и разделы плана социального развития	Показатели (единицы измерения)
	в целом и на 1 работника, доля в объеме прибыли Состав и характеристика рабочих мест с точки зрения требований к образованию и квалификации работников, которые должны работать на этих местах
<b>Факторы, характеризующие и влияющие на желание работать</b>	
8. Трудовая и производственная дисциплина	1. Число нарушений трудовой дисциплины (абсолютное, относительное) 2. Потеря рабочего времени по причине прогулов, опозданий, административных нарушений 3. Простой оборудования, в т. ч. целодневные
9. Трудовая активность и качество труда	1. Численность и относительная доля рабочих, не выполняющих нормы и производственные задания 2. Доля бракованной продукции 3. Качество труда специалистов и руководителей (доля невыполненных и ошибочных решений)
10. Творческая инициатива и участие в управлении	1. Абсолютная и относительная численность работников, участвующих в рационализаторской деятельности 2. Экономический эффект от рационализаторских предложений (общий и относительный), руб., %
11. Степень механизации и автоматизации труда	1. Состав рабочих по степени механизации и автоматизации труда. Отдельно выделяются рабочие, занятые ручным трудом. Среди них группы занятых неквалифицированным и квалифицированным трудом 2. Численность рабочих на автоматизированных комплексах
12. Мобильность персонала	1. Внутренняя ротация персонала 2. Доля стабильных работников со стажем работы на данном предприятии более 5 лет 3. Степень адаптации молодых работников (доля молодежи, работающей на предприятии более 3 лет) 4. Текучесть в целом по организации по основным подразделениям и по категориям работников 5. Доля временных работников
13. Формы проведения досуга	1. Число работников, регулярно занимающихся спортом, туризмом 2. Число постоянных читателей библиотек 3. Число работников, посещающих театры и музеи
14. Общественная активность сотрудников	1. Участие коллектива в целом, отдельных подразделений в общественных акциях, мероприятиях по охране окружающей среды 2. Участие в выборах и местном самоуправлении, в общественных движениях и акциях, политической жизни
15. Благосостояние и уровень социальной защищенности работников	1. Средняя зарплата в целом и по категориям работников 2. Разрыв между зарплатой высокооплачиваемых и низкооплачиваемых работников 3. Доля высоко- и низкооплачиваемых работников 4. Минимальная зарплата и ее потребительский эквивалент 5. Размер фондов жилья 6. Наличие и охват мерами социального и медицинского страхования 7. Размеры социальной помощи в целом и на 1 работника. Выделение долговременных ссуд, наличие социокультурных учреждений 8. Размер пенсионных выплат
16. Сплоченность социальной общности работников организации	Рассчитывается по каждому структурному подразделению и по организации в целом на основе результатов социометрических опросов как отношение суммы позитивных выборов сотрудников подразделения к количеству возможных связей между сотрудниками подразделений. Количество связей рассчитывается по формуле $(n*(n-1))/2$ , где n – общее число сотрудников подразделения. В качестве социометрических

Направления и разделы плана социального развития	Показатели (единицы измерения)
	критериев используется ориентация работников на основные цели подразделения и организации
17. Социальный состав и структура работников	1. Общая численность и состав работников по социальным категориям и группам 2. Профессиональный квалификационный состав 3. Демографический состав, в т.ч. наличие семьи и детей 4. Количество формальных и неформальных социальных общностей, объединений по интересам
18. Удовлетворение потребностей работников в жилье и детских учреждениях	1. Обеспеченность жильем вообще (численность и доля работников, стоящих в очереди на получение жилья) 2. Обеспеченность общежитиями, в т. ч. квартирного типа 3. Обеспеченность семей работников детских учреждений
19. Бытовое и торговое обслуживание	1. Объем и состав бытовых услуг, предоставляемых сотрудникам организации по месту работы (количество работников, пользующихся услугами и общая потребность в услугах) 2. Объем и состав торговых услуг по основным видам товаров, которые оказываются на территории предприятия
20. Удовлетворение культурных потребностей сотрудников	1. Наличие помещений и других условий для занятий по интересам (площади помещений). Количество соответствующих мест, количество необходимого инвентаря и т. д. 2. Обеспеченность спортивным сооружением и площадками (количество сотрудников, которые могут ими пользоваться)
21. Развитие корпоративной культуры	1. Преобладающие трудовые ценности и нормы трудового поведения 2. Преобладающие нормы рекреационного поведения, основные формы проведения досуга 3. Степень участия сотрудников в культурных мероприятиях

Полная форма плана социального развития должна обеспечивать информацию о сроках выполнения указанных в плане мероприятий, о необходимых для этого ресурсах и исполнителях отдельных мероприятий.

В плане указываются направления развития, показатели, отражающие изменение параметров социальной среды организации, их фактическое состояние и планируемый уровень, мероприятия, которые направлены на изменение показателей, необходимые для реализации мероприятий ресурсы, сроки и период выполнения, а также ответственных за реализацию мероприятий.

Форма плана социального развития представлена в табл. 8.

Таблица 8. Форма плана социального развития предприятия<sup>46</sup>

Направления и разделы плана мероприятий	Состав показателей плана (назв, един. изм.)	Фактические значения показателей (цифры)	Заданные значения показателей (цифры)	Мероприятия по выполнению заданных показателей	Ресурсы и затраты, требуемые для выполнения плана	Сроки выполнения планируемых мероприятий (даты)	Исполнители (подразделения, менеджеры, специалисты)

В качестве обоснований к документам плана прилагаются расчеты эффективности реализации плановых мероприятий.

<sup>46</sup>Оксинойд К.Э. Указ. Соч. С. 122.

Эффективность управления социальным развитием определяется соотношением экономических и социальных результатов, полученных в итоге реализации соответствующих управленческих решений (целей, планов, программ и т. п.), и затратами, связанными с этим.

### 3.6. Социальный паспорт предприятия

Основным инструментом формирования методики социального развития организации является социальный паспорт. Н.Л. Захаров и А.Л. Кузнецов, учитывая специфику расчета некоторых социальных показателей, а также отечественный опыт составления социальных паспортов, предложили структуру социального паспорта организации (рис. 9)<sup>47</sup>.

Данный социальный паспорт состоит из двух частей, содержащих важные социальные параметры, которые характерны, в основном, для акционерных обществ: среднемесячный размер дивидендов, получаемых различными категориями работников, среднемесячный доход и т. п. Однако данный социальный паспорт носит универсальный характер и, как показывает практика, может быть адаптирован к любой организации.



Рис. 9. Социальный паспорт предприятия

Единообразная структура социальных показателей позволяет заинтересованным органам государственного и местного управления сопоставлять состояние социального развития с соответствующим состоянием других организаций

<sup>47</sup>Захаров Н.Л. Управление социальным развитием организации: учебник / Н. Л. Захаров, А. Л. Кузнецов. М.: ИНФРА-М, 2006. 263 с.

и вырабатывать по отношению к ним обоснованную налоговую и кредитную политику. Социальный паспорт состоит из 15 таблиц, в которых отражены социальные процессы, описываемые 15 коэффициентами по 70 показателям.

Первая часть паспорта – «Гуманизация труда» – содержит показатели, характеризующие состояние социальных процессов непосредственно в самой организации, которые объединены в три блока: «Социальная структура коллектива», «Условия труда и культурно-бытовые условия», «Оплата и дисциплина труда». Такое разделение позволяет оценить состояние по каждому направлению в отдельности и определить потенциальные резервы повышения эффективности производства за счет отдельных групп социальных факторов.

Вторая часть – «Социальная инфраструктура (условия качества трудовой жизни)» – позволяет судить не только об обеспеченности работников различными объектами социальной инфраструктуры, но и о социальной миссии предприятия по отношению к жителям той территории, на которой оно находится.

Суть методики определения уровня социального развития, разработанной Захаровым и Кузнецовым<sup>48</sup>, состоит в сопоставлении показателей социального паспорта с нормативными значениями социальных параметров аналогичных направлений; она также может быть применена и при определении угроз экономической безопасности организации. Отличительными чертами методики являются:

- отдельный расчет по социальным процессам, характеризующим гуманизацию труда и состояние объектов социальной инфраструктуры (как условие качества трудовой жизни);
- сопоставление показателей с социальными нормативами (ориентирами);
- использование в качестве социальных нормативов величин, характеризующих социальные процессы в организациях, расположенных на одной территории, а не средних величин по стране или региону, что позволяет повысить уровень их сопоставимости.

#### **Контрольные вопросы:**

1. Дайте определение социальной политике государства.
2. Назовите основные цели социальной политики.
3. Укажите уровни социальной политики.
4. Каковы методы современной социальной политики государства?
5. Охарактеризуйте связь социальной политики и социальной работы.
6. В чем суть социальной политики организации?
7. Перечислите общие факторы, воздействующие на социальную среду организации.
8. Перечислите основные функции социальной политики организации.
9. Назовите основные принципы социальной политики организации.

---

<sup>48</sup>Захаров Н.Л. Указ. соч. С.177.

10. Укажите факторы, оказывающие влияние на роль и содержание социальной политики.
11. Назовите основные модели социальной политики организации.
12. Что такое социальные изменения в организациях?
13. Каковы цели социального развития организации?
14. Какова структура плана социального развития?
15. Зачем нужны показатели и единицы измерения в плане социального развития?
16. Для чего используется социальный паспорт предприятия?

## **Тема 4. ВНУТРЕННИЕ И ВНЕШНИЕ ФАКТОРЫ СОЦИАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА**

- 4.1. Основные факторы развития социальной среды организации
- 4.2. Внешние факторы социального развития персонала
- 4.3. Демографические вызовы России
- 4.4. Внутренние факторы социального развития персонала

### **4.1. Основные факторы развития социальной среды организации**

Социальную среду организации, тесно взаимосвязанную с технической и экономической сторонами ее функционирования, составляют те материальные, общественные и духовно-нравственные условия, в которых работники трудятся, живут вместе со своими семьями и в которых происходят распределение и потребление благ, складываются реальные связи между личностями, находят выражение их морально-этические ценности. Эту среду образуют: сам персонал организации с его различиями по демографическим и профессионально-квалификационным признакам – полу, возрасту, образованию и т.д., а также разнообразными межличностными и межгрупповыми связями; социальная инфраструктура, включая объекты социального назначения; слагаемые качества трудовой жизни работников, так или иначе определяющие материальное и моральное вознаграждение труда, атмосферу солидарности, сотрудничества и взаимопомощи, степень сплоченности коллектива, престижность совместной работы.

Развитие социальной среды выражается как в форме объективных процессов, т.е. в связях между людьми по поводу их жизненных условий (труда, быта и досуга), так и в субъективном, осознаваемом виде, т. е. в явлениях психологической атмосферы, межличностных отношениях и нравственных оценках. К факторам такого развития относятся условия, которыми характеризуются содержание изменений в социальной среде и адекватные этим изменениям последствия. Они различаются по направленности и формам влияния на персонал как непосредственно – в ходе, во время совместного труда, так и опосредованно – там, где работники и их семьи живут, растят детей, общаются с друзьями, отдыхают.

Значительное, а нередко решающее влияние на социальную среду организации, уровень благосостояния и качество трудовой жизни работников оказывают и более общие факторы. Имеются в виду социально-экономическое положение страны, духовно-нравственное состояние общества, социальная политика государства (рис. 10).

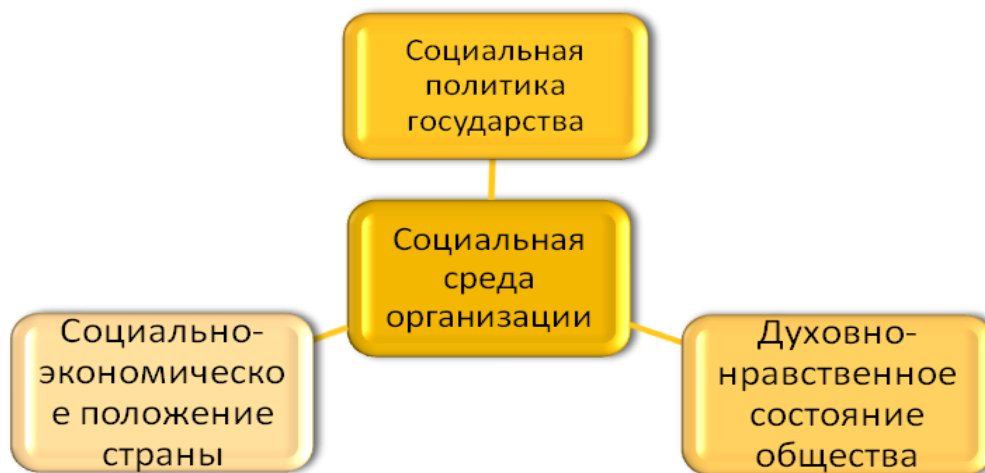


Рис.10. Общие факторы, воздействующие на социальную среду организации

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

К основным факторам непосредственной социальной среды организации относятся:

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

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

• *Социальная инфраструктура* представляет собой объекты, дающие возможность работникам и членам их семей удовлетворять социально-бытовые, культурные и интеллектуальные потребности.



В Российской Федерации перечень таких объектов включает:

- обобществленный жилищный фонд (дома, общежития) и объекты коммунального хозяйства (гостиницы, бани, прачечные и пр.) с сетями энерго-, газо- и теплоснабжения, канализации, водопровода, телефонизации и т. п.;
- медицинские и лечебно-профилактические учреждения (больницы, поликлиники, амбулатории, медпункты, аптеки, санатории, профилактории и т. д.);
- объекты образования и культуры (школы, детские дошкольные и внешкольные учреждения, дома культуры, клубы, библиотеки, выставочные залы и т. п.);
- объекты торговли и общественного питания (магазины, столовые, кафе, рестораны, подсобные хозяйства для поставки свежих продуктов);
- объекты бытового обслуживания (комбинаты, мастерские, ателье, салоны, пункты проката);
- спортивные сооружения (стадионы, плавательные бассейны, спортплощадки) и базы массового отдыха, приспособленные для проведения физкультурно-оздоровительных мероприятий;
- коллективные дачные хозяйства и садово-огородные товарищества.

Организация в зависимости от своих масштабов, формы собственности, подчиненности, местоположения и других условий может располагать целиком собственной социальной инфраструктурой, иметь набор только ее отдельных элементов или рассчитывать на кооперацию с другими организациями и на муниципальную базу социальной сферы. Но при любом варианте забота о социальной инфраструктуре является важнейшим требованием к управлению социальным развитием.

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

Сюда включается:

- оснащенность организации современной техникой, степень механизации и автоматизации работ, применение эффективных технологий и материалов;
- организация труда с учетом внедрения современных научно-технических достижений в производство, поддержки автономности рабочих групп, укрепления трудовой, производственной и технологической дисциплины, усиления самостоятельности, предприимчивости, личной и групповой ответственности работников;
- сокращение тяжелых и вредных для здоровья работ, выдача при необходимости специальной одежды и других средств индивидуальной защиты;

- соблюдение санитарно-гигиенических норм, в том числе по состоянию производственных помещений и оборудования, чистоте воздуха, освещенности рабочих мест, уровню шума и вибрации;

- наличие (и удобства) бытовых помещений (раздевалок, душевых), медпункта, буфетов, туалетов и т. п.

Опыт зарубежных и отечественных организаций подтверждает, что внимание к людям, забота об улучшении условий и охраны их труда приносят заметную отдачу, повышают деловой настрой. Средства, потраченные на производственную эстетику, благоустройство рабочего быта, создание комфортных условий для отдыха в перерывах во время трудового дня, окупаются с лихвой ростом производительности труда и качества работы.

• *Социальная защищенность.* Социальную защиту работников организации составляют мероприятия по социальному страхованию и соблюдению других социальных гарантий, установленных действующим законодательством, коллективным договором, трудовыми соглашениями и иными правовыми актами.

На сегодняшний день в Российской Федерации эти меры предусматривают:

- обеспечение минимального размера оплаты труда и тарифной ставки (оклада);  
- нормальную продолжительность рабочего времени, компенсацию за работу в выходные и праздничные дни, ежегодные оплачиваемые отпуска продолжительностью не менее 24 рабочих дней;

- возмещение вреда здоровью в связи с исполнением трудовых обязанностей;

- отчисления в пенсионный и другие внебюджетные фонды социального страхования;

- выплату пособий по временной нетрудоспособности, ежемесячных пособий матерям на период их отпуска по уходу за ребенком, стипендий работникам на время профессиональной подготовки или повышения квалификации.

Указанные гарантии реализуются при прямом участии организации. Денежные выплаты, как правило, производятся из средств организации, их размеры ориентированы на среднюю зарплату или долю минимальной оплаты труда. Система социальной защиты должна страховать работников от риска оказаться в затруднительном материальном положении из-за болезни, утраты трудоспособности или безработицы, придавать им уверенность в надежной защищенности своих трудовых прав и привилегий.

• *Социально-психологический климат коллектива.* Социально-психологический климат – это суммарный эффект от воздействия многих факторов, влияющих на персонал организации. Он проявляется в трудовой мотивации, общении работников, их межличностных и групповых связях. Нормальная атмосфера этих отношений дает возможность каждому сотруднику чувствовать себя частицей коллектива, обеспечивает его интерес к работе и необходимый психологический настрой, побуждает к

справедливой оценке достижений и неудач, как собственных, так и коллег, организации в целом.

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

Выражая отношение работников к совместному делу и друг к другу, социально-психологическая атмосфера выдвигает на передний план такие мотивы, которые не менее действенны, чем материальное вознаграждение и экономическая выгода, стимулируют работника, вызывают у него напряжение сил или спад энергии, трудовой энтузиазм или апатию, заинтересованность в деле или безразличие.

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

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

Заработная плата в индустриально развитых странах составляет примерно две трети общих денежных доходов населения. В Российской Федерации к ней добавляются все виды пенсий, стипендии студентов и учащихся образовательных учреждений, пособия на детей и по уходу за ребенком, стоимость натуральных продуктов подсобного хозяйства, используемых на личное потребление, а также доходы от собственности, реализации продуктов подсобного хозяйства на рынке и предпринимательской деятельности, включая дивиденды и проценты от вкладов в банки.

Расходную часть семейного, по преимуществу потребительского, бюджета составляют денежные расходы на уплату налогов и внесение различных взносов (в том числе проценты за кредиты), на покупку товаров краткосрочного и длительного пользования – продуктов питания, одежды, обуви, предметов культурно-бытового назначения и хозяйственного обихода, на оплату жилищных, коммунальных, транспортных, медицинских и иных услуг.

Баланс расходной и доходной частей бюджета и есть показатель объема благ, получаемых семьей в течение определенного времени (месяца, года) в расчете на одного человека. Среднедушевой доход и соответствующие расходы отражают степень семейного достатка, качество и уровень жизни семьи.

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

Временной ресурс работающего человека распадается в будний день на рабочее время (продолжительность рабочего дня в разных странах неодинакова, различается она также по отраслям хозяйства и профессиям) и вне рабочее время в соотношении примерно 1:2. В свою очередь, вне рабочее время включает затраты 9–9,5 час. на удовлетворение естественных физиологических потребностей человека (сон, личная гигиена, прием пищи и т. п.). Оставшееся время занимают передвижение на работу и обратно, ведение домашнего хозяйства, уход за детьми и занятия с ними, свободное время – досуг. Очевидно, что изменение продолжительности любого из названных временных отрезков автоматически приводит к удлинению или сокращению других. Потому-то так актуальны в плане социального развития проблемы продолжительности рабочего дня, жилищного строительства, выпуска производительной, удобной, доступной по цене электробытовой техники, организации работы пассажирского транспорта, торговых предприятий и служб по оказанию услуг населению. В этом заключен значительный социальный резерв, в том числе для увеличения продолжительности свободного времени. Досуг занимает особое место в гармоничном развитии человека- труженика. Величина, структура, содержание, культура использования свободного времени влияют на гуманистическую наполненность образа жизни, мировосприятие работника, его гражданскую позицию и нравственные ценности.

• *Гуманизация труда.* В современном понимании гуманизация труда есть приспособление (адаптация) той или иной стороны трудовой жизни к человеку: усиление социальной ориентации производства, создание максимально благоприятных для работника условий труда, предоставление ему возможностей для самовыражения и самоутверждения, реализации своих способностей, трудового потенциала и творческой инициативы, применения на практике имеющихся у него знаний, умений и навыков.

Гуманизация трудового процесса и трудовых отношений диктуется прогрессом производительных сил, совершенствованием техники и технологий, решающей ролью человека в общественном производстве, возрастанием материальных и духовных потребностей людей. Она становится особенно необходимой в условиях формирования постиндустриального общества. Достижения органичного сближения, соединения производства, техники и науки не могут найти полезного применения без уважительного и благожелательного отношения к человеку труда, осознания ценности работника как личности.

Могут быть обозначены *шесть основных направлений* гуманизации труда:

1. Признание приоритетной роли человека как главного компонента любой социальной системы, включая и отдельную организацию (предприятие, фирму). Оно отражает значимость личного, человеческого фактора трудовой деятельности, учитывает

трудовой потенциал работника, его физические и духовные способности, а также потребности, интересы и мотивы, указывает тем самым на качества субъекта трудового процесса, взаимодействующего с вещественным фактором, предметами и средствами труда, окружающей природной и социальной средой. Потенциал личности проявляется в ее физических и интеллектуальных возможностях достигать результативной трудовой отдачи. Он находит выражение в таких качествах, составляющих «человеческий капитал», как здоровье, запас знаний, профессиональный опыт, компетентность. В условиях современного научно-технического и социального прогресса, расширения масштабов механизированного и увеличения доли автоматизированного труда требования к уровню квалификации и культуры работников значительно возрастают. Человек, выступая главным объектом вложений в экономику, в то же время является и их субъектом, требующим затрат на стимулирование своей готовности к производительному труду. С учетом этих обстоятельств страны с развитой экономикой и социальной сферой в последнее время увеличивают расходы на воспитание, обучение, профессиональную подготовку и поощрение любознательности своих граждан. По данным, приводимым в научных публикациях, подобные инвестиции в 33,5 раза превышают объемы вложений в материальные элементы капитала.

2. Совершенствование организационно-технического и социально-экономического содержания трудового процесса. Это направление гуманизации труда вбирает в себя целесообразность выполняемого работником круга обязанностей, оптимального объема, состава и характера возлагаемых на него функций, рационализацию производства и трудовых операций, осознанное отношение к делу, цели и результатам прилагаемых усилий. Перечисленное находится в прямой зависимости не только и не столько от физических данных человека, сколько от его интеллекта, квалификации, обширности и конкретности знаний, степени самостоятельности, инициативы и ответственности.

В современных условиях относительно быстрого внедрения в производство новой техники и высоких технологий, расширения границ комплексной механизации и автоматизации труда усиливается как значимость адаптации работника к технико-функциональным и социально-психологическим сторонам содержания трудового процесса, так и приспособление изменяющихся параметров производства к ожиданиям и возможностям самого работника. Здесь на передний план выступает необходимость более упорядоченной организации труда, его специализации и кооперации, распределения работ и контроля за их ходом, что в конечном счете положительно сказывается на ролевом поведении и взаимодействии сотрудников.

Наряду с этим сохраняется актуальность обогащения труда, реализации комплекса мероприятий по совершенствованию организации трудового процесса, направленных на то, чтобы свести к минимуму отрицательные последствия монотонности операций, повысить удовлетворенность людей своей работой, обеспечить рост производительности и качества труда. Достижению названных целей способствует, в частности, создание

автономных рабочих групп, расширение их обязанностей, усиление групповой и индивидуальной ответственности. Важно предоставлять работникам больше возможностей участвовать в обсуждении и принятии управленческих решений.

3. Улучшение условий, охраны и безопасности труда с учетом приоритетной роли человека в материальном и духовном производстве. Это направление гуманизации труда непосредственно связано с содержанием и организацией труда, степенью безопасности предмета и средств труда на каждом рабочем месте, состоянием производственной и социальной среды со всем, что так или иначе воздействует на здоровье, настроение и трудоспособность работников.

К условиям труда принято относить технологию производства, формы организации трудового процесса, характеристики используемых технических средств и оборудования, а также производственной среды, микроэкологии труда, складывающейся под влиянием как технологических режимов, так и общего состояния окружающей атмосферы. К ним причисляют эстетизацию, внешнее оформление и комфортность рабочих мест, ориентацию работников на самоохрану труда, соблюдение дисциплины и установленных нормативов, повышение уровня культуры труда. Собственно охрану труда составляет система безопасности жизни и здоровья работников в процессе трудовой деятельности. В нее входят правовые, социально-экономические, организационно-технические, санитарно-гигиенические, лечебно-профилактические, реабилитационные и иные мероприятия.

Несомненно, что в создании условий, наиболее благоприятных для работы, гуманизация труда находит свое концентрированное выражение. При этом преследуется и цель оптимального приспособления условий труда к человеку, и стремление вызвать заинтересованность самого работника в выполнении нормативных требований, осознание им личной ответственности. Надлежащее внимание к созданию безопасных и комфортных условий трудовой деятельности – надежное и эффективное средство роста производительности труда, повышения уровня удовлетворенности работой.

4. Усиление мотивации и формы стимулирования работников. Предназначено так же, как и улучшение условий и охраны труда, быть источником трудовой активности, инициативы, воодушевления, высокой эффективности совместной работы. Справедливая оценка администрацией и общественностью организации результатов деятельности отдельного работника или группы является веским основанием как для материального вознаграждения, оплаты труда, так и для различных видов морального поощрения.

Мотивы и стимулы, побуждая людей к полезному труду, выявляя возможности удовлетворения их разнообразных потребностей, соединения индивидуальных и групповых интересов работников с целями организации, составляют систему трудовой мотивации, ключевое звено в ряду мероприятий, рассчитанных, в частности, на гуманизацию труда. По сути, это совокупность условий, посредством которых раскрываются трудовой потенциал каждого работника и эффективность деятельности всего персонала.

Стимулы (как материальные, так и духовно-нравственные) представляют собой социально-психологическую основу сознательного, заинтересованного отношения людей к труду. Будучи внешней побудительной причиной, они в отличие от прямого воздействия посредством приказа, распоряжения, нормы, задания и т. п. оказывают косвенное, но не менее сильное влияние на поведение человека, его активность и инициативу в делах. Потому-то стимулирование по праву рассматривается как определенный этап в продвижении от принудительно-обязательного к действительно свободному труду. Еще более существенным шагом на этом пути является внутренняя потребность человека в труде, удовлетворение которой теснейшим образом связано как с компенсацией трудового вклада в денежной и других материальных формах, так и с самореализацией и самоутверждением работника, общественным признанием его заслуг. Не подлежит сомнению, что в нормальных условиях современный человек успешно трудится в силу не только материальной необходимости, но и установок духовного и нравственного порядка.

5. Создание и поддержание здоровой социально-психологической и духовно-нравственной атмосферы совместной деятельности. Этот универсальный ориентир гуманизации труда, как в любой другой сфере жизни, представлен прежде всего моралью – особой формой общественного сознания и социальных связей. Нравственные установки выражаются в моральных нормах, которые, основываясь на общественных оценках, убеждениях и привычках людей, воспринимаются как некие идеалы добра и зла, долженствования, справедливости и т. п. Это не правила получения какого-то результата в силу внешней целесообразности, а внутреннее повеление поступать в данной ситуации именно так, а не иначе.

Моральные нормы, тесно связанные с обычаями, традициями, правом и другими типами регуляции действий человека, фиксируются в разного рода принципах и заповедях. Свою моральную позицию человек должен осознать сам, принять ее как руководство к действиям, внутреннюю мотивировку поведения и самоконтроля. Следовательно, глубокое восприятие сотрудниками нравственных ценностей, требований высокой морали достигается и воспитанием (т. е. систематическим воздействием на становление характера работника, освоение им определенной культуры, навыков, норм социального поведения), и самовоспитанием, поскольку человек способен к целенаправленному совершенствованию своих интеллектуальных, волевых и эмоциональных свойств, умения взаимодействовать с другими людьми.

Процесс гуманизации не может обойтись без повышенного внимания к трудовой морали, тем нравственным установлениям и общезначимым предписаниям, которым должны следовать отдельный человек, рабочая группа, коллектив в своем отношении к делу и его результатам. Такая мораль выражается в утверждениях общественного мнения, правилах и нормах, регулирующих мотивацию трудового поведения, направленность и эффективность личного фактора труда. Следование благородным требованиям трудовой морали, отношение сотрудников к совместной работе и друг к

другу в сфокусированном виде высвечивают социально-психологический климат организации. Устойчивое эмоционально-нравственное состояние межличностных и групповых связей, здоровая атмосфера этих отношений дают возможность каждому работнику чувствовать себя частью коллектива, обеспечивают интерес к общему делу, побуждают к справедливой оценке достижений и неудач, как собственных, так и коллег, организации в целом. Трудолюбие, прилежание и усердие в работе настраивают на свершение полезных дел и социальный оптимизм. Всегда нужно учитывать, что работник может быть активным и пассивным, его энергия может быть как созидательной, так и разрушительной. Если озлобленность, цинизм, страх подрывают потенциал личности и тем самым иссушают источник ее силы, то, напротив, уверенность в себе и полезности своей деятельности, жажда творческой работы и сотрудничества наполняют этот резервуар дополнительной энергией.

6. Обеспечение функционального сотрудничества и социального партнерства в трудовых отношениях. Наряду с другими эти отношения включают связи отдельных работников и рабочих групп, выполняющих смежные трудовые операции, а потому непосредственно заинтересованных в конструктивном рабочем сотрудничестве, взаимной помощи и ответственности друг перед другом. Не меньшее значение имеют элементы трудовых отношений, отличающиеся четко выраженным социальным характером. К ним в первую очередь относятся продуктивная занятость и социальная защита работающих, участие сотрудников в управлении организацией.

Социальное партнерство охватывает систему мероприятий, обеспечивающих взаимозаинтересованное сотрудничество, с одной стороны, работников, представляемых трудовыми коллективами и профсоюзами, а с другой стороны, работодателей, объединяющих их ассоциаций предпринимателей. Такое сотрудничество, как свидетельствует опыт многих стран, в том числе и Российской Федерации, осуществляется на постоянной основе, преимущественно в форме коллективных переговоров на уровне предприятий (организаций) и отраслевой экономики, заключения договоров и соглашений по вопросам регулирования социально-трудовых отношений. Реализация совокупности данных направлений гуманизации труда позволяет последовательно решать проблемы повышения уровня и качества жизни работников, способствовать их развитию.

## **4.2. Внешние факторы социального развития персонала**

### ***4.2.1. Факторы непосредственного окружения***

*Внешние факторы социального развития* – это совокупность условий деятельности организации, оказывающих существенное влияние на возможности ее социального развития, но изменить которые самостоятельно она практически не в состоянии. Организация может в большей или меньшей степени спрогнозировать действия этих условий при формулировании и достижении целей социального развития.



Различают факторы непосредственного окружения, связанные с месторасположением организации, особенностями территории, где она находится, и макрофакторы, связанные с особенностями страны, общества и государства.

К первой группе факторов относятся природно-климатические, экономические и социокультурные факторы. Природно-климатические тесно коррелируют с географическими координатами, поскольку они непосредственно определяют температурный режим, продолжительность светового дня, стабильность и характер погодных условий, среднегодовое количество осадков, сейсмичность и вероятность стихийных бедствий, а также они обуславливают образ жизни местного населения, особенности его быта, заболеваемость, трудо- и работоспособность, минимальный объем потребляемых благ, структуру семейного бюджета, особенности проведения досуга, т. е. от природно-климатических факторов во многом зависят размеры и характер затрат на создание, эксплуатацию и развитие социальной инфраструктуры.

К экономическим условиям социального развития организации относятся наличие спроса на ее продукцию среди населения, наличие необходимых ресурсов для ее производства (сырьевых, энергетических, информационных, трудовых), наличие путей сообщения, позволяющих завозить необходимые ресурсы и обеспечивать сбыт продуктов в регионы.

Социокультурные факторы (социальная среда) – это совокупность социокультурных характеристик местной социальной общности и объектов социальной инфраструктуры. К социокультурным характеристикам относятся: численность населения, демографический и этнический состав, социальная дифференциация, образованность, ценности, нормы поведения, культурные и духовные запросы, приверженность традициям, обычаи, образ жизни, основные формы досуга. Наличие социальной инфраструктуры определяет возможности удовлетворения потребностей работников организации и членов их семей в жилье, одежде, продуктах питания, транспорте, бытовых услугах, охране здоровья, повышении образовательного и культурного уровня, полноценном отдыхе и здоровом досуге.

#### ***4.2.2. Макрофакторы***

Действие макрофакторов носит длительный, устойчивый характер. К ним относят: общий уровень социально-политического и экономического развития, наличие институтов гражданского общества, степень участия населения в реальном политическом процессе, в принятии важных для общества решений относительно безопасности, здоровья, уровня благосостояния, доступа к качественному образованию и ценностям культуры. Действия макрофакторов отражают исторически сложившиеся особенности общества и государства. К макрофакторам относятся также механизм регулирования экономической активности; социальная политика государства; трудовое законодательство. Теоретически рыночные механизмы создают максимальные возможности для самостоятельной деятельности предприятия как экономического субъекта. В реальности многое зависит от качества соответствующих законов и правоприменительной практики. Большую роль играет инвестиционная,

налоговая и таможенная политика государства. Эти особенности регулирования экономической активности населения имеют решающее значение для социального развития организации. Трудовое законодательство регулирует трудовые отношения между наемными работниками и работодателями, определяющие возможности и объем участия работников в принятии управленческих решений по зарплате, социальным гарантиям и другим условиям труда. Немаловажная роль в регулировании данных отношений принадлежит профсоюзам. Социальная политика государства определяет условия воспроизводства и формирование рабочей силы, задает минимальный уровень потребления. Роль социальной политики государства проявляется в первую очередь в тех средствах, которые выделяются и распространяются на содержание и развитие элементов социальной сферы.

Социальная политика государства – это система мероприятий, проводимых предприятием через местные и региональные органы власти, направленная на улучшение качества и уровня жизни больших социальных групп, финансируемая из средств государственного бюджета и соответствующая идеологическим установкам государства или ценностным ориентациям общества на долговременную перспективу. Социальная политика является составной частью общей стратегии государства, относящейся к социальной сфере. Она отражает обстановку в стране, ситуацию в обществе, потребности и цели социального развития.

В качестве основных приоритетов в социальной политике выделяют:

1. Обеспечение человеку от рождения до старости нормальных условий жизни и развития.
2. Создание условий для создания семьи как первичной ячейки общества.
3. Обеспечение экономической безопасности, защита конституционных прав и свобод граждан.
4. Обеспечение эффективной социальной защищенности населения (повышение качества социальной защиты населения, охрана здоровья, развитие сферы культуры, улучшение демографической ситуации, обеспечение жильем).

Объект социальной политики – все население страны.

Субъекты – органы законодательной и исполнительной власти различных уровней, работодатели в государственных и негосударственных секторах экономики, общественные организации, которые в различной степени влияют на разработку государственной и социальной политики.

Для осуществления регулирующих функций в области социальной политики государство располагает мощными рычагами воздействия: законодательство страны, национальный бюджет, система налогов и пошлин. Основополагающими законодательными актами, на которые опирается социальная политика России, являются: Конституция РФ, Гражданский кодекс РФ, Семейный кодекс РФ, ФЗ «Об основах социального обслуживания населения в РФ» 1995 г. № 195-ФЗ, ФЗ «О государственной социальной помощи» 1999 г. № 178-ФЗ, ФЗ «О социальной защите инвалидов» 1995 г. № 181-ФЗ. Проводимая правительством, всеми ветвями и органами власти, она призвана аккумулировать, фокусировать, отражать обстановку в

стране и ситуацию в обществе, потребности и цели его развития. В задачи социальной политики входят: стимулирование экономического роста и подчинение производства интересам потребления, усиление трудовой мотивации и деловой предприимчивости, обеспечение должного уровня жизни и социальной защиты населения, сохранение культурного и природного наследия, национального своеобразия и самобытности. Государство должно выступать гарантом социальной направленности экономики. Для эффективного осуществления своих регулирующих функций оно располагает такими мощными рычагами воздействия, как национальный бюджет, система налогов и пошлин.

Государственная социальная политика – это целенаправленная деятельность государства, ставящая своей целью ослабление дифференциации доходов, смягчение противоречий между участниками рыночной экономики и предотвращение социальных конфликтов на экономической почве. Посредством государственной социальной политики в рыночной экономике реализуется принцип социальной справедливости, предполагающий определенную меру выравнивания положения граждан, создание системы социальных гарантий и равных стартовых условий для всех слоев населения.

#### ***Типы социальной политики государства***

Характер и содержание социальной политики зависят от степени вмешательства государства в управление социальными процессами. В зависимости от этого все сложившиеся на сегодня в развитых странах типы государственной социальной политики можно разделить на две группы. Первую условно можно назвать остаточной. В данном случае социальная политика выполняет функции, которые не в состоянии осуществить рынок. Это ограниченная по своим масштабам и охватываемому контингенту социальная политика, преимущественно пассивная и имеющая компенсационный характер. Ее концептуальные основы формируются под воздействием идей консерватизма. Типичным представителем данного варианта (с известной степенью условности) является американская модель. Вторая группа – институциональная. Здесь социальная политика играет важнейшую роль в обеспечении населения социальными услугами и рассматривается в качестве более эффективного в социально-экономическом и политическом смысле средства, чем система частных институтов. Это более конструктивная и перераспределительная политика. С концептуальной точки зрения эта группа в наибольшей степени испытывает влияние социал-демократической идеологии, и типичным ее представителем (также условно) является шведский вариант социального государства. Обе группы различаются между собой не наличием или отсутствием тех или иных компонентов, а их соотношением, а также степенью государственного вмешательства в социальную сферу, ролью перераспределительных процессов, степенью приоритета социальных проблем в деятельности государства. Социальная роль государства во всех остальных странах мира находится в диапазоне между этими двумя группами. Естественно, что практика гораздо разнообразнее любой типологии. Например, в Бельгии очень высок уровень социальных расходов государства, однако

социальная политика преимущественно пассивная, компенсационная. Скандинавские страны преимущественно социал-демократические, но их социальная сфера отнюдь не свободна от либеральных элементов. Нет и либеральных режимов чистого типа. Все европейские государства с социальной рыночной экономикой развивались под влиянием и либеральных, и социал-демократических импульсов. В последние годы происходит дальнейшее сближение основных характеристик различных типов государственной социальной политики, особенно это относится к идеологии перспектив ее развития. Из исследований социальной практики стран с развитой рыночной экономикой можно сделать следующие выводы.

1. Степень социальной поддержки населения, в первую очередь это касается бесплатного или льготного предоставления социально значимых благ и услуг (образование, здравоохранение, культура), не является прямым отражением уровня экономического развития, хотя, естественно, зависит от него.

2. Существует прямая зависимость между уровнем многих социальных индикаторов развития нации и масштабами перераспределительной деятельности государства – это, в частности, подтверждается многочисленными в последние годы исследованиями международных организаций (например, расчеты индекса развитая человеческого потенциала).

3. Общество всегда стоит перед выбором – рост личных доходов (низкий уровень налогов и других изъятий из личных доходов) или повышение уровня удовлетворения на льготных условиях социально значимых потребностей всего общества (или его значительной части).

4. Идеология государственной политики в социальной сфере по отношению к центральному вопросу – степени вмешательства государства в социальную сферу – претерпевает циклические изменения не только в зависимости от экономических возможностей общества, но и в соответствии с реакцией массового избирателя на изменения в политике, затрагивающие его интересы. Россия традиционно относится к типу государств с сильной ролью государства в социальной сфере. Если не говорить о более низком материальном и институциональном уровнях, то система социальных гарантий и социальной защиты населения, сложившаяся в России к началу экономических преобразований, в целом соответствовала принципам социального рыночного хозяйства. Но с точки зрения критериев рыночной экономики социальная роль государства была чрезмерно патерналистской, хотя и обеспечивающей удовлетворение широкого круга всесторонне регламентированных потребностей, но сковывающей личную инициативу и подавляющей стремление граждан самостоятельно решать проблемы собственного благосостояния.

### 4.3. Демографические вызовы России

Стоящие перед Россией демографические вызовы объединяют в себе вызовы, порожденные как эволюционными процессами, общими для всех стран, так и пертурбационными факторами, характерными для последнего столетия российской истории. В экспертно-аналитическом докладе центра стратегических разработок «Демографические вызовы России» рассматриваются семь групп таких вызовов<sup>49</sup>:

- вызовы недонаселенности;
- вызовы структурных демографических изменений;
- вызовы низкой рождаемости;
- вызовы высокой смертности;
- вызовы внутренней миграции;
- вызовы иммиграции;
- вызов эмиграции.

#### 4.3.1. Прекращение роста населения

Население России на начало 2019 г. составляло 146,8 млн чел. Долгое время население России росло, и немногим более чем за 50 лет – с 1950 по 1993 г. – оно выросло в полтора раза – с 101,4 до 148,6 млн чел. Затем рост населения прекратился. Это прекращение было не временным случайным событием, а закономерным результатом длительного демографического неблагополучия. Население страны давно уже увеличивалось лишь благодаря инерции, накопленной в возрастной структуре, уровень рождаемости не обеспечивал простого воспроизводства населения России начиная с середины 1960-х гг. С середины 1970-х гг. некоторый вклад в рост населения вносила также миграция из советских республик (рис.11). После 1993 г. началось сокращение населения страны, которое продолжалось 14 лет. С 2009 по 2016 г. население растет, но рост невелик. За 8 лет роста население увеличилось всего на 1,8 млн чел. (без учета Крыма), и даже с учетом населения Крыма оно не вернулось к уровню 1993 г., после которого началась убыль населения. Главная же проблема заключается в том, что длительное сохранение даже этого небольшого роста маловероятно.

---

<sup>49</sup>Экспертно-аналитический доклад «Демографические вызовы России» (Центр стратегических разработок. М., 2017).

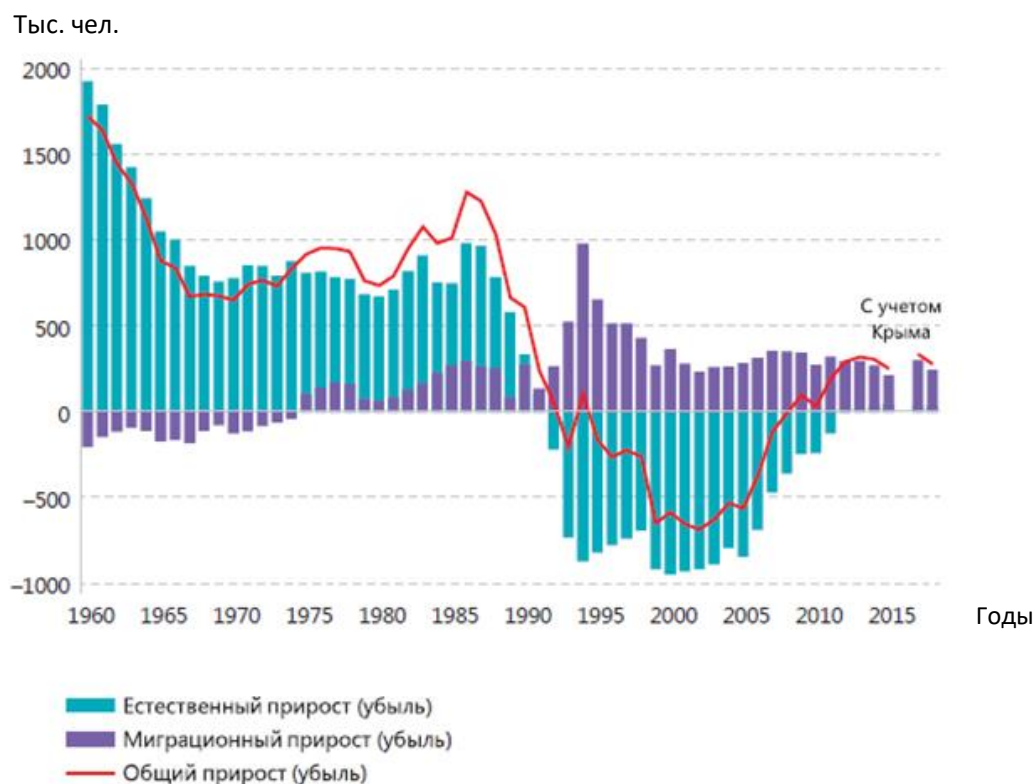


Рис.11. Компоненты прироста населения России, тыс. чел.

Как следует из рис. 11, нынешний рост обеспечивается почти исключительно за счет миграции. Положительный естественный прирост, появившийся в 2013г., имел, скорее, символическое значение, по своей величине он был ничтожен, достиг 32 тыс. чел. в 2015 г. (для сравнения укажем, что в 1985 г. он составлял 745 тыс. чел., в 1975 – 809 тыс.), а в 2016 г. снова была зарегистрирована небольшая естественная убыль. Она неизбежно будет быстро нарастать и даже по самому оптимистическому прогнозу к 2035 г. может приблизиться к 400 тыс. чел., а в случае если реализуется наиболее пессимистический вариант, может достичь 1 млн. чел. В любом случае возможности роста населения России в ближайшие десятилетия весьма ограничены.

На рис.12 приведены три из 36 вариантов прогноза: наиболее оптимистический (верхний), средний, наиболее пессимистический (нижний).

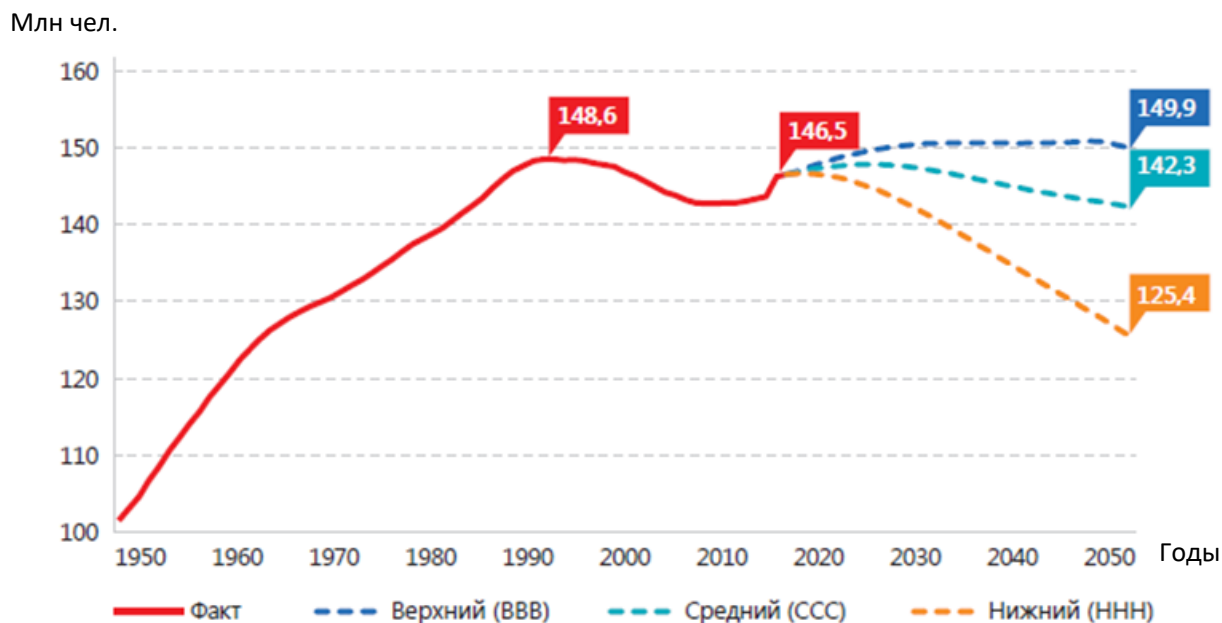
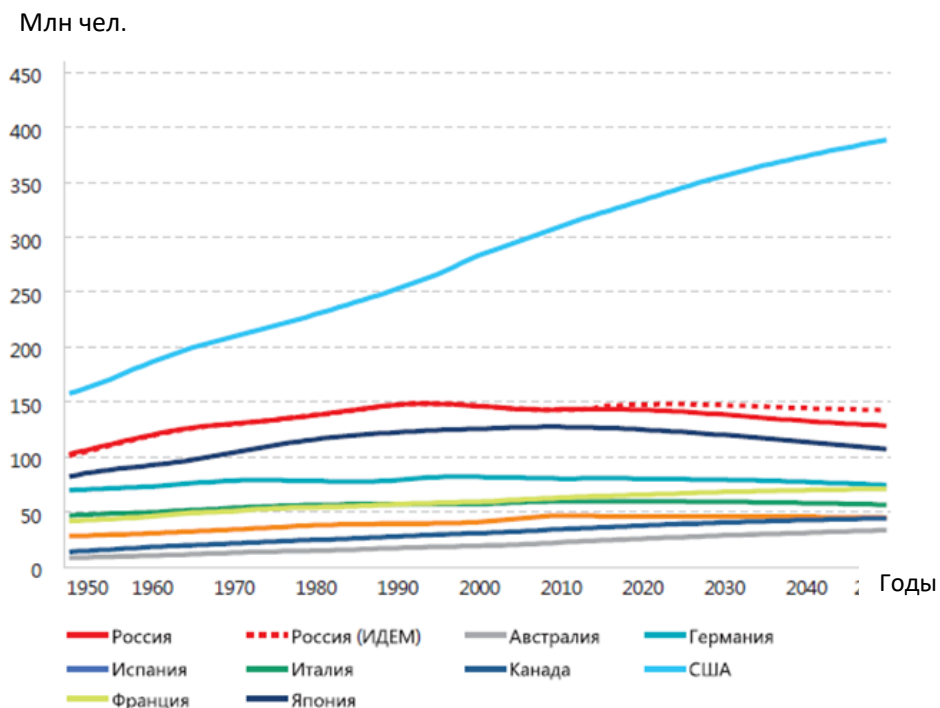


Рис.12. Численность населения России: 1950–2050 гг., с 2017 г. – три варианта прогноза, млн чел.<sup>50</sup>

Из 36 рассмотренных вариантов демографического прогноза, выполненного Институтом демографии в 2016 г., 32 предсказывают большее или меньшее сокращение населения к 2050 г. Только в исключительно благоприятном случае оно может стабилизироваться на уровне около 150 млн чел. (рис. 12), но этот вариант предполагает непрерывное наращивание миграционного прироста с нынешних 330 до 500 тыс. чел. в год. Если же ставить вопрос о росте населения России, то миграционный прирост должен быть большим. Имеется также демографический прогноз ООН для России. Согласно среднему варианту этого прогноза население России сократится к 2050 г. не до 142,3 млн чел., как по среднему варианту прогноза, а до 128,6 млн. Это различие объясняется, в основном, тем, что прогноз ООН предполагает меньшие объемы миграции в Россию, что соответствует настроениям российского общественного мнения. Прекращение роста населения России не является чем-то исключительным на той стадии демографического развития, на которой находятся сейчас все развитые страны. Об этом свидетельствует и прогноз ООН: прогнозируемая динамика численности населения в большинстве этих стран сходна с ее динамикой в России (рис.13). Исключение представляют только США, для которых прогноз ООН предполагает ежегодный миграционный прирост населения почти в 10 раз больший, чем для России (3,8 млн чел. за 2015–2050 гг. в России и 35 млн – в США).

<sup>50</sup>Многообразие вариантов отражает множество различных комбинаций сценариев рождаемости, смертности и миграции, каждый из которых имеет свои верхний (В), средний (С) и нижний (Н) варианты. Соответственно, верхний вариант на рис. 12 получен объединением верхних сценариев рождаемости, смертности и миграции (ВВВ), средний — средних сценариев (ССС), нижний — нижних сценариев (ННН).



Источник: UN Population Division (2015). World Population Prospects: The 2015 Revision, DVD Edition

Рис.13. Численность населения России и некоторых развитых стран по среднему варианту прогноза ООН

Одним из следствий прекращения роста населения России является снижение ее места в мировой демографической иерархии, хотя оно снижается также и из-за ускорения роста населения в странах Азии, Африки и Латинской Америки. Россия все еще остается одной из очень крупных по населению стран, входящих в первую их десятку. Однако если в 1950 г. она занимала 4-е место среди самых населенных стран мира, уступая только Китаю, Индии и США (а СССР тогда находился на третьем месте после Китая и Индии), то теперь она отодвинулась на 9-е место, а к 2050 г., если верить прогнозу ООН, будет занимать в списке крупнейших стран только 15-е место (рис. 14).



1950			2015			2050		
Ранг	Страна	Тыс. человек	Ранг	Страна	Тыс. человек	Ранг	Страна	Тыс. человек
1	Китай	545	1	Китай	1376	1	Индия	1705
2	Индия	372	2	Индия	1311	2	Китай	1348
3	США	158	3	США	322	3	Нигерия	399
4	<b>Россия</b>	<b>103</b>	4	Индонезия	258	4	США	389
5	Япония	83	5	Бразилия	208	5	Индонезия	322
6	Индонезия	77	6	Пакистан	189	6	Пакистан	310
7	Германия	68	7	Нигерия	182	7	Бразилия	238
8	Бразилия	54	8	Бангладеш	161	8	Бангладеш	202
9	Великобритания	51	9	<b>Россия</b>	<b>143</b>	9	Конго (ДР)	195
10	Италия	46	10	Мексика	127	10	Эфиопия	188
11	Бангладеш	44	11	Япония	127	11	Мексика	164
12	Франция	42	12	Филиппины	101	12	Египет	151
13	Пакистан	41	13	Эфиопия	99	13	Филиппины	148
14	Украина	37	14	Вьетнам	93	14	Танзания	137
15	Нигерия	37	15	Египет	92	15	<b>Россия</b>	<b>129</b>
16	Испания	28	16	Германия	81	16	Вьетнам	113
17	Мексика	28	17	Иран	79	17	Япония	107
18	Вьетнам	27	18	Турция	79	18	Уганда	102
19	Польша	25	19	Конго (ДР)	77	19	Турция	96
20	Египет	22	20	Таиланд	68	20	Кения	96
			21	Великобритания	65	21	Иран	92
			22	Франция	64	22	Ирак	84
			23	Италия	60	23	Судан	80
			24	Южная Африка	54	24	Великобритания	75
			25	Мьянма	54	25	Германия	75
			26	Танзания	53	26	Нигер	72
						27	Франция	71
						28	Мозамбик	66
						29	Южная Африка	66
						30	Ангола	65

Рис.14. Численность населения стран, в которых проживает совокупно три четверти населения мира, в 1950, 2015 и 2050 гг., млн чел.

#### 4.3.2. *Несоответствие численности населения и размера территории*

И даже если окажется верным более оптимистический прогноз, учитывающий, в отличие от прогноза ООН, и население Крыма, то Россия может подняться в списке стран максимум на две-три позиции, примерно сравнявшись по численности населения с Египтом. Учитывая, что три четверти территории России находится в Азии, следует обратить особое внимание на изменение «демографического веса» России относительно демографического веса азиатских стран, среди которых есть и ее близкие соседи.

В 1950 г. Россия была третьей по населению страной Азии, сейчас она отодвинулась на шестое место, в 2050 г. будет на седьмом. При этом следует учитывать не только то, что ее обгоняют крупнейшие страны Азии – Индонезия,

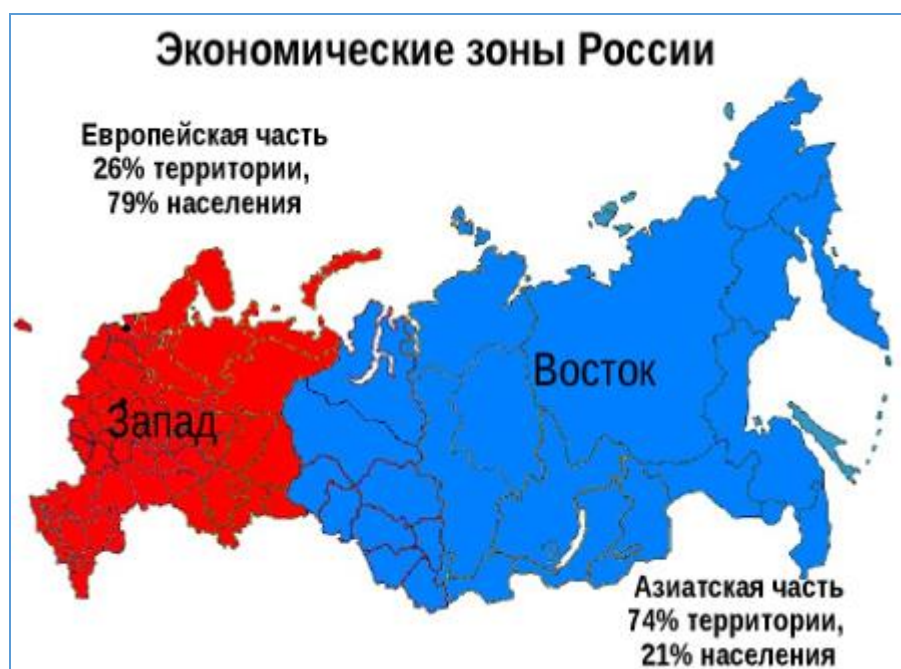
Пакистан, Бангладеш, Филиппины, – но и то, что с ней все больше сближаются по численности населения такие соседние страны, как Турция и Иран. В 1950 г. население Турции составляло 21 млн чел., Ирана – 17 млн чел. Сейчас население каждой из этих стран превышает 80 млн чел. и продолжает расти.

Россия располагает самой большой территорией в мире – более 17 млн кв. км, которая почти вдвое превосходит территории других крупнейших стран – Китая, США, Канады. Правда, по оценкам географов, относительно благоприятны для жизни лишь примерно 30 % этой территории – порядка 5 млн. кв. км; на них сосредоточено свыше 90 % населения России. Однако даже эти более благоприятные территории освоены крайне неравномерно. Наиболее плотно заселены историческое ядро России и Северный Кавказ, но и здесь плотность населения (50–60 чел. на 1 кв.км), по крайней мере, вдвое ниже, чем в Европейском союзе (117 чел. на 1 кв.км), примерно соответствуя плотности заселения Северной Европы (55 чел. на 1 кв.км). В целом европейская часть страны (27 чел. на 1 кв. км) сопоставима по заселенности с США (33 чел. на 1 кв. км), а азиатская – с Австралией и Канадой (примерно по 3 чел. на 1 кв. км). Особенно слабо заселены районы Крайнего Севера и приравненные к ним местности с суровыми климатическими условиями, на которые приходится около 70 % территории России. На начало 2016 г. в них проживало 10 млн чел., или 6,8 % общей численности россиян, при плотности населения менее 0,9 чел. на 1 кв. км (табл.9 и рис.15).

**Таблица 9. Население и территория федеральных округов Российской Федерации на начало 2019 г.**

Наименование	Население		Территория		Плотность населения, чел/км <sup>2</sup>
	тыс. чел.	%	тыс. км <sup>2</sup>	%	
Российская Федерация	146 545	100	17125,2	100	8,6
в том числе округа:					
Центральный	39 104	26,7	650,2	3,8	60,1
Северо-западный	13 854	9,5	1 687	9,9	8,2
Южный	14 045	9,6	420,9	2,5	33,4
Северо-Кавказский	9 718	6,6	170,4	1,0	57,0
Приволжский	29 674	20,2	1 037	6,1	28,6
Уральский	12 308	8,4	1818,5	10,6	6,8
Сибирский	19 324	13,2	5 145	30,0	3,8
Дальневосточный	6 195	4,2	6 169,3	36,0	1,0
Крымский <sup>51</sup>	2 323	1,6	27,0	0,2	86,2
Европейская часть	117 410	80,1	4 346,7	25,4	27,0
Азиатская часть	29 135	19,6	12 778,5	74,6	2,3

<sup>51</sup>Указом Президента Российской Федерации от 28 июля 2016 г. № 375 Крымский федеральный округ был упразднен, а субъекты федерации Республика Крым и город федерального значения Севастополь вошли в состав Южного федерального округа.



**Рис.15. Несоответствие численности населения и размера территории**

По численности населения выделяются Центральный и Приволжский федеральные округа, в которых сосредоточена почти половина жителей России, в то время как в Дальневосточном и Сибирском округах (две трети территории России) проживает менее 18 % населения. Слабая заселенность азиатской части России всегда воспринималась как вызов, и постоянно предпринимались попытки найти ответ на него. На протяжении XX в. шел регулируемый (подчас весьма жесткими мерами) сдвиг населения на север и восток. Доля россиян, проживающих в азиатской части страны, стабильно, хотя и с существенным замедлением в 60–80-е гг., росла – от 13,3 % в 1926 г. до 21,8 % в 1989 г. Постоянно увеличивалось население, проживающее на территории современных Уральского (с 5,3 до 8,5 %), Сибирского (с 10,6 до 14,3 %), Дальневосточного (с 1,7 до 5,4 %) округов. После распада СССР возобладала обратная тенденция – смещение массы населения с северо-восточных окраин страны в юго-западном направлении. В результате население азиатской части страны уменьшилось за 1989–2016 гг. с 32 до 29 млн чел., а доля его опустилась ниже 20 %.

Демографический потенциал Сибири и Дальнего Востока явно недостаточен для освоения расположенных здесь природных богатств и для создания развитой, более или менее сплошной экономической и поселенческой структуры. К тому же население Азиатской России убывает еще быстрее, чем население всей страны, что также отражает общую ограниченность российского демографического потенциала. Территориальные диспропорции размещения российского населения, которые сейчас нарастают, не исчезли и оставались весьма значительными и тогда, когда население азиатской части России росло.

Смещение населения на запад страны отражает конкуренцию регионов за человеческие ресурсы в условиях их явного дефицита. Этот дефицит сказывается также и на росте городов, в том числе и наиболее крупных. В период бурной

урбанизации они росли за счет сельского населения, которое тогда казалось безграничным. Однако сейчас потенциал сельско-городской миграции в России близок к исчерпанию, и это ограничивает возможности создания крупных городских агломераций, без которых не обходится ни одна современная страна. В России не хватает крупных городов, особенно в восточной ее части. Из имеющихся 15 российских «городов-миллионников» только три расположены к востоку от Урала. По-настоящему большими городами в России можно считать только Москву, число жителей которой превысило 12 млн чел., и Санкт-Петербург с более чем 5 млн жителей. Население Новосибирска превышает 1,5 млн чел., во всех остальных «миллионниках» оно меньше. В 2015 г. имелся еще 21 город с населением от 500 тыс. до 1 млн чел., но для огромной территории России этого мало. Крупные города – опорные пункты всей сети городов, центры регионального развития. И то и другое ослаблено маломощностью этого звена, организующего всю систему расселения, а в значительной степени – и экономическую, и социальную жизнь страны. Изменить же эту ситуацию в нынешних условиях невозможно. Крупные города «отбирают» население из более мелких, но мобильного ресурса на всех уже не хватает вследствие сокращения – по демографическим причинам – численности молодежи. В этих условиях хоть как-то расти за счет внутренней миграции могут примерно полсотни наиболее экономически успешных крупных городов, расположенных в обжитой части страны с относительно мягким климатом.

Но, оценивая нынешнюю ситуацию, нельзя сбрасывать со счетов и то, что происходит за пределами России. С середины прошлого века население зарубежной Азии более чем утроилось и сейчас составляет чуть более 4,5 млрд чел. (рис. 16). По экспертным оценкам в 2020 г. численность населения Азии увеличится и в конце года будет составлять 4 658 598 161 чел. При этом на долю российской Азии приходится 35 % территории этой части света и менее 1 % ее населения.

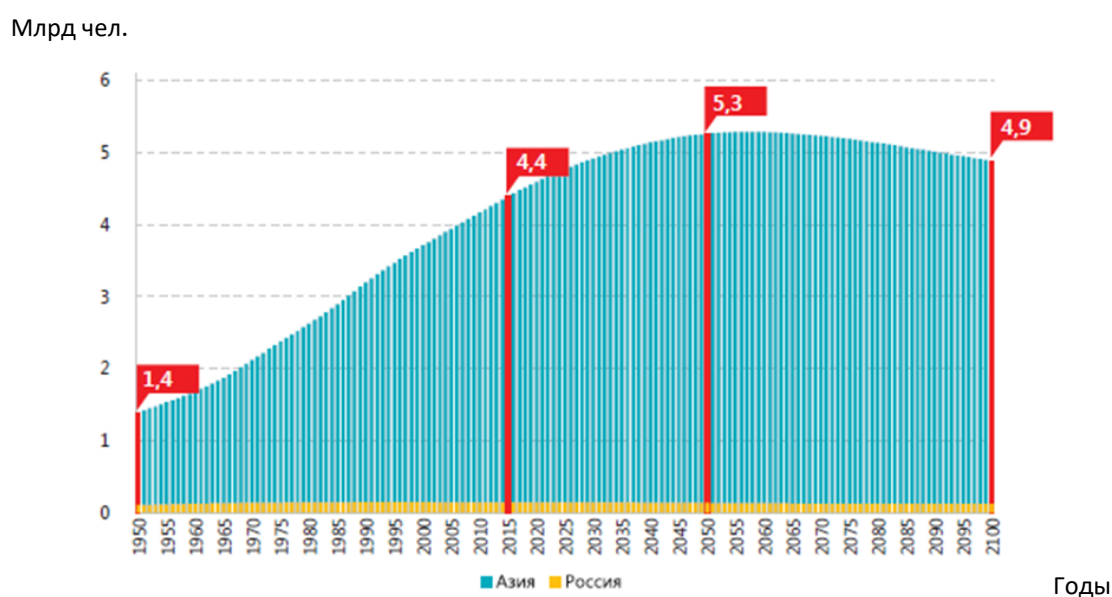


Рис.16. Население России на фоне населения зарубежной Азии, млрд чел.

Сложившаяся ситуация обусловлена типом воспроизводства населения. Чаще всего демографы выделяют два типа воспроизводства:

I тип – простое воспроизводство, если в ходе смены поколений численность населения не увеличивается, или суженное, когда людей умирает больше, чем рождается.

II тип – расширенное воспроизводство, когда численность последующего поколения больше предыдущего.

Первый тип воспроизводства населения характеризуется невысокими показателями рождаемости, смертности, естественного прироста. Он характерен для стран Европы (в том числе и России), Северной Америки, Австралии и Океании. В целом ряде стран сохраняется простое воспроизводство, для чего необходимо, чтобы половина всех семей имела двоих детей, а половина – троих (2 ребенка как бы «замещают» родителей, а третий – «покрывает убыль» от несчастных случаев, болезней, «компенсирует» отсутствие потомства у бездетных). В демографии для этого существует показатель – 2,5 ребенка на семью. Проблемой для стран I типа воспроизводства является необходимость средствами патерналистской (от лат. *pater* – «отец») демографической политики остановить процесс депопуляции населения на уровне простого воспроизводства.

Второй тип воспроизводства населения характеризуется высокими и очень высокими показателями рождаемости и естественного прироста и относительно низкими показателями смертности. Наиболее присущ этот тип развивающимся странам Африки, Азии, Латинской Америки. Проблемой для этих стран является необходимость сокращения рождаемости, преодоления «демографического взрыва» с помощью реализации программ планирования семьи.

Существует иной вариант типологии процессов воспроизводства. Так, Ю.А. Симагин выделяет три типа естественного движения населения:

1) традиционный – высокой рождаемости (около 45 ‰) соответствует высокая смертность (около 35 ‰) – естественный прирост низок. Традиционный тип связан с господством сельскохозяйственного производства. В настоящее время в чистом виде он встречается значительно реже, чем раньше;

2) переходный – в связи с достижениями социально-экономического прогресса резко снижается смертность (до 10 ‰, рождаемость снижается медленнее, формируется высокий естественный прирост (до 40 ‰). Именно этому типу соответствует «демографический взрыв», который наиболее развитые страны испытали в XIX в. Основная масса развивающихся стран прошла «пик» демографического взрыва в 60-х гг. XX в., а в наиболее отсталых странах (в основном африканских) он продолжается и в настоящее время;

3) современный – низкая рождаемость (около 10 ‰) и низкая смертность (около 10 ‰), естественный прирост низок или колеблется около нуля (в одни годы

наблюдается небольшой прирост, в другие – небольшая убыль). Современный тип воспроизводства наблюдается в настоящее время в развитых странах мира.

Естественно, разным типам воспроизводства соответствуют и разные возрастные структуры населения. В развитых странах значительна (до 25 %) доля населения старших возрастов и она довольно быстро увеличивается. Доля детей, наоборот, незначительна и постепенно уменьшается (как правило, – не более 25 %). Происходит старение населения.

#### 4.3.3. Вызовы структурных демографических изменений

Как и во всех странах, переживающих демографический переход, в России коренным образом и необратимо меняется возрастной состав населения – оно стареет (рис. 17).

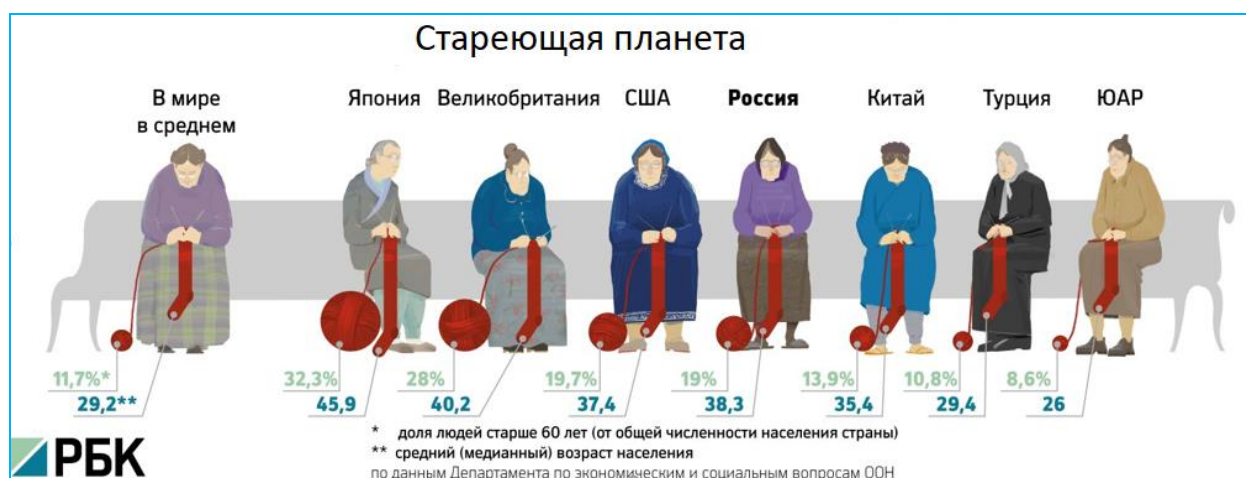


Рис.17. Доля людей старше 60 лет в общей численности населения

Хотя демографическое старение – следствие в основном позитивных демографических изменений, оно представляет собой вызов в том смысле, что многие социальные системы и институты, сформировавшиеся в условиях прежней возрастной структуры (здравоохранение, образование, социальное страхование, потребительский рынок, рекреационная деятельность и многое другое), должны перестроиться с учетом новых демографических реальностей. Но не менее – если не более – серьезный вызов связан с тем, что в России, помимо закономерных и относительно плавных процессов старения, на конфигурацию возрастной пирамиды наложили глубокий отпечаток социальные потрясения XX в., которые сильно деформировали пирамиду (рис.18), что придает и еще долго будет придавать изменениям возрастного состава волнообразный колебательный характер.

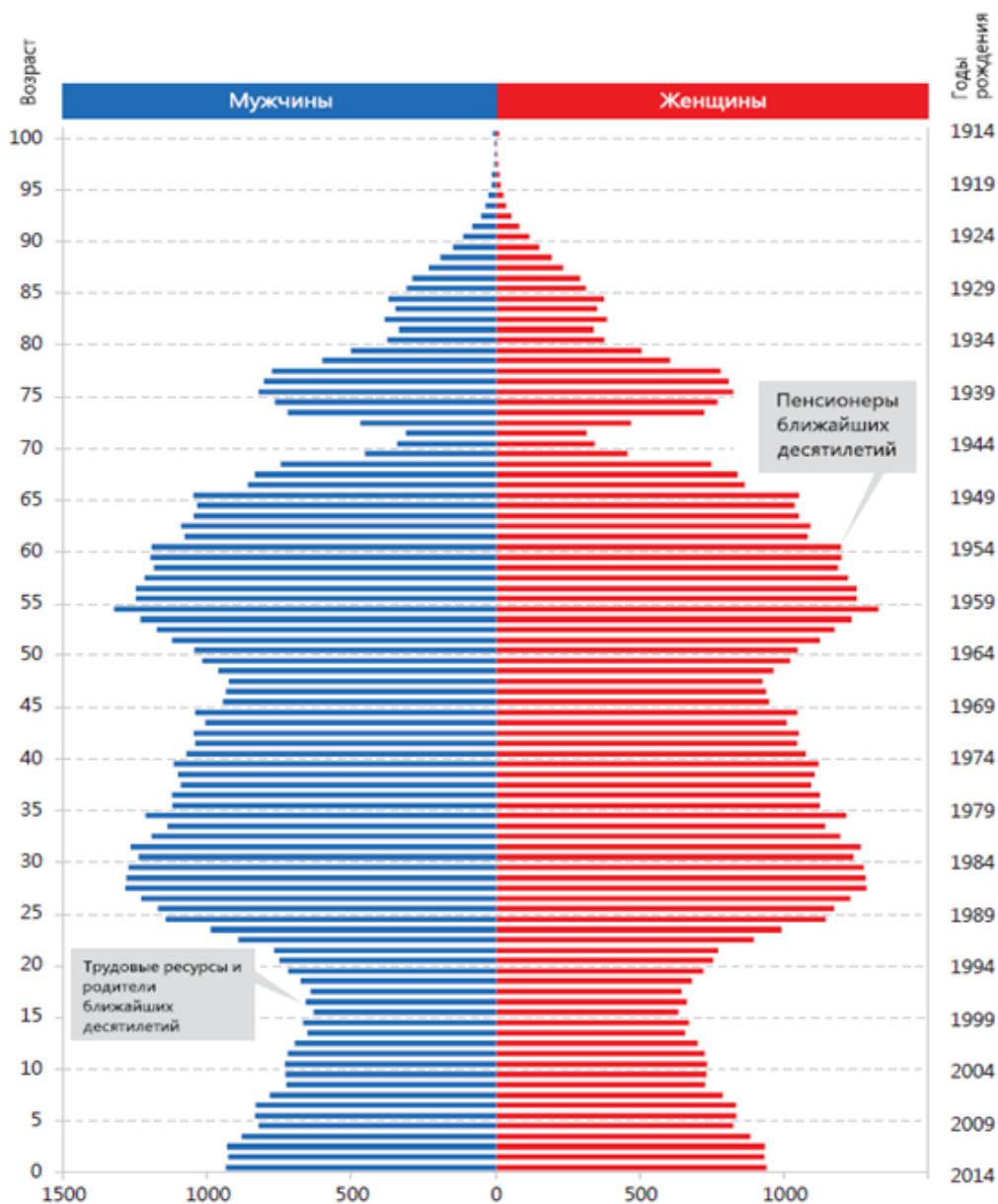


Рис.18. Гендерно-возрастная пирамида населения России

Сокращение численности и доли населения в основных трудоспособных возрастах будет сопровождаться его постарением. В начале 1960-х гг. примерно 60 % всего населения в возрасте 20–64 лет приходилось на возрастную группу 20–39 лет, что создавало благоприятные условия для быстрого обновления рабочей силы за счет притока более молодых кадров. В 2015 г. эта доля упала до 47 %, и ее падение будет продолжаться до начала 2030-х гг., когда она опустится до 36–38 %. После этого начнется ее рост, хотя к нынешнему уровню она не вернется и к середине столетия (рис. 19).

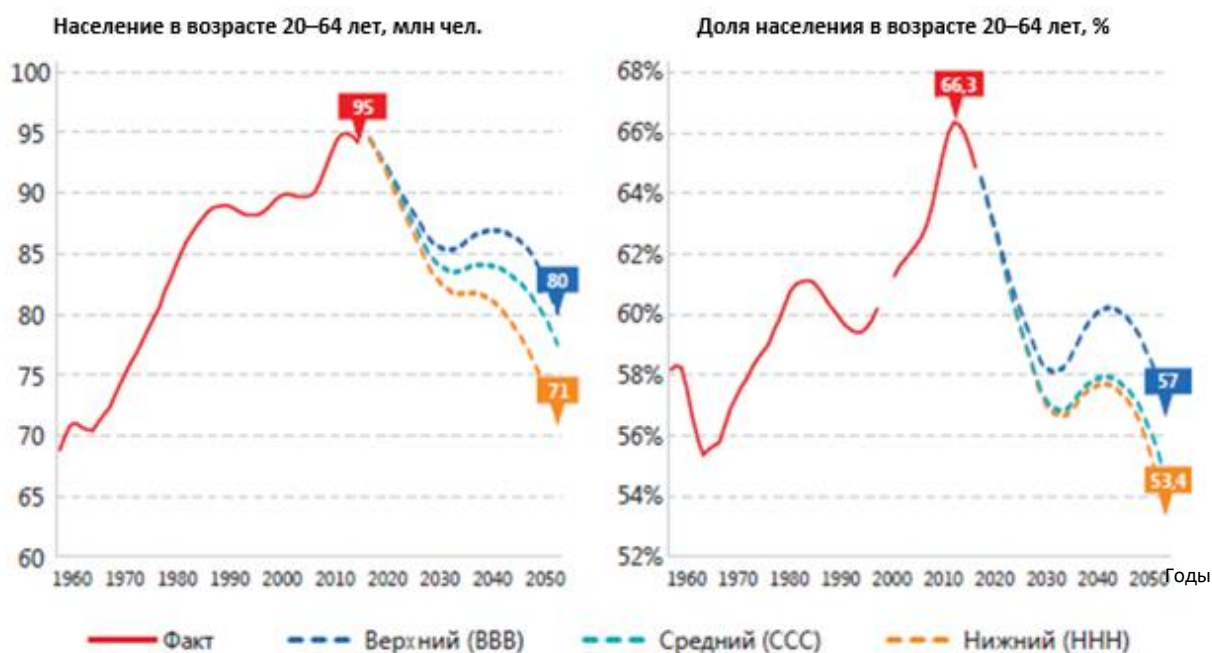


Рис. 19. Прогнозные значения численности и долей населения в основных трудоспособных возрастах

Особенно важно то, что значительно сократится доля трудоспособного контингента во всем населении (рис. 20) и значительно возрастет совокупная демографическая нагрузка (детьми до 20 лет и пожилыми 65 лет и старше). Она достигла минимума в 2011 г., когда была беспрецедентно низка (51 на 100 лиц в возрасте 20–64 года), после чего начался ее рост. Он будет продолжаться, с некоторыми колебаниями, на протяжении всего обозримого периода, нагрузка намного превысит ее нынешний уровень. Этот рост означает неизбежное увеличение социальных расходов на содержание населения в дорабочих и послерабочих возрастах.



Рис.20. Численность населения трудоспособного возраста

#### 4.3.4. Вызовы низкой рождаемости

Низкая рождаемость – одна из главных причин неизбежности отрицательного естественного прироста и в этом смысле тоже может рассматриваться как серьезный



демографический вызов. Однако отношение к этому вызову должно быть реалистичным. Низкая рождаемость глубоко укоренена в современном образе жизни и характерна для всех стран такого уровня развития, как Россия. Соответственно, и уровень рождаемости у нас примерно такой же, как во всех таких странах. Даже если и можно добиться некоторого повышения интенсивности деторождения с помощью мер пронаталистской политики, это повышение не может быть большим. Рассчитывать на коренные изменения в демографическом поведении людей сейчас нереально, да никто и не ожидает возврата к высокой рождаемости прошлых эпох.

Высокая рождаемость была нужна тогда, когда была очень велика смертность, особенно детская. Детей рождалось много, но доживала до среднего возраста родителей и приходила им на смену лишь часть родившихся.

В долговременном плане на смену двоим родителям приходили примерно двое детей. Теперь же, вследствие огромного снижения смертности, тот же с точки зрения воспроизводства населения результат достигается при намного меньшем числе рождений. Проблема заключается в том, что в России нынешний уровень рождаемости, даже с учетом снижения смертности, не обеспечивает замещения поколений. Хорошо было бы переломить ситуацию, т.е. добиться того, чего не было в России с середины 1960-х гг. (за исключением 1987–1988 гг.) и чего нет сейчас практически ни в одной развитой стране. Мировой опыт говорит о том, что это – очень непростая задача, ее решение пока нигде не найдено. Возможности демографической политики в этом смысле очень ограничены, эйфория по поводу эффективности материнского капитала и других мер пронаталистской политики, введенных в России с 2007 г., может сослужить недобрую службу.

Интенсивность рождаемости в России после спада начала 1990-х гг. действительно росла, но увеличение суммарных показателей рождаемости шло не с 2007 г., а с 2000 г., а в некоторых ключевых возрастных группах женщин – еще раньше. Сколь угодно существенного влияния на этот рост мер демографической политики обнаружить не удастся. Если не считать 2007 г. – первого года действия материнского капитала, – то динамика приростов числа родившихся либо не отличается от того, что было до этого, либо отличается в худшую сторону (рис. 21).

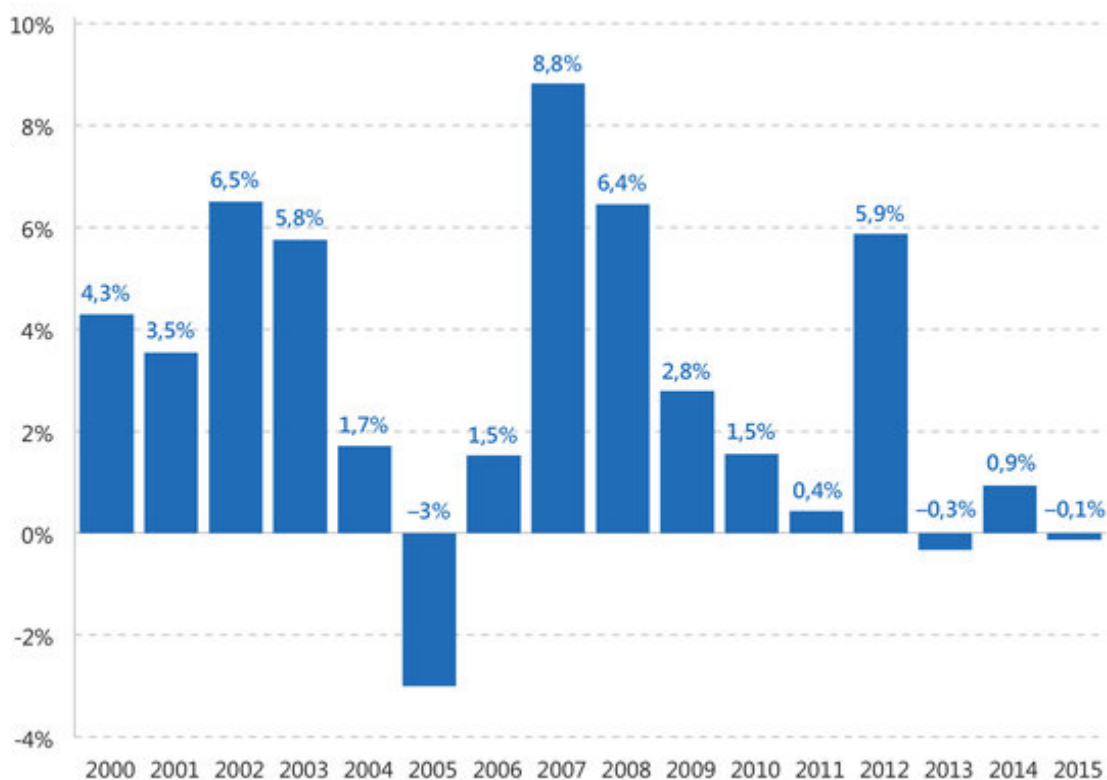


Рис. 21. Ежегодный прирост числа рождений

Реальных факторов, определяющих уровень рождаемости, два: перестройка возрастной модели (сдвиг рождаемости к старшим материнским возрастам) и рост количества женщин в этих возрастных категориях. Но оба названных фактора – временные. В ближайшие 15 лет сокращение будет непрерывным, к началу 2030-х годов число женщин в наиболее важных материнских возрастах от 20 до 40 лет сократится на 7–8 млн по сравнению с пиком 2010–2012 гг., т. е. примерно на треть. Такое падение числа потенциальных матерей невозможно компенсировать даже при самых оптимистических сценариях.

Во всяком случае, наиболее корректные измерители рождаемости – показатели накопленной к определенному возрасту итоговой рождаемости реальных поколений – не дают оснований для большого оптимизма.

Однако отношение к вызову низкой рождаемости не должно вызывать излишнего драматизма. Низкая рождаемость глубоко укоренена в современном образе жизни и характерна для всех стран такого уровня развития, как Россия. Никто в мире и не ожидает возврата к высокой рождаемости прошлых эпох.

Ответом на вызов может стать лишь адаптация к новой реальности: изменение отношения к семейным ценностям, новые гендерные роли, растущий вклад женщин в человеческий капитал, новые требования к качеству воспитания детей.

#### **4.3.5. Вызовы высокой смертности населения**

Высокая смертность – еще один серьезный демографический вызов, стоящий перед Россией. Если низкая рождаемость характерна для всех развитых обществ, то в

части снижения высокой смертности наша страна на протяжении многих десятилетий постоянно демонстрирует отставание.

Отставание России нарастает с середины 1960-х гг. К этому времени в большинстве развитых стран удалось установить контроль над главным источником высокой смертности – инфекционными заболеваниями. Благодаря этому ожидаемая продолжительность жизни между началом XX в. и 1960г. выросла на 20 и более лет, причем Россия, имевшая очень низкий исходный уровень, принадлежала к числу стран, достигших на этом этапе наибольшего выигрыша: продолжительность жизни мужчин в России выросла на 34 года, женщин – на 40 лет, она значительно сократила свое отставание от многих европейских стран и даже обогнала некоторые из них (рис. 22). Но затем положение изменилось. К настоящему времени главным вызовом системам здравоохранения стали неинфекционные причины смерти – хронические заболевания и внешние причины (несчастные случаи различного происхождения).

Как следует из рис. 22, многие страны сумели ответить на этот вызов, что принесло новое значительное приращение продолжительности жизни. Россия же с этим вызовом не справилась. За полвека (между 1960 и 2010 гг.) продолжительность жизни женщин в России выросла незначительно – намного меньше, чем в большинстве развитых стран, – а у мужчин она даже несколько сократилась.

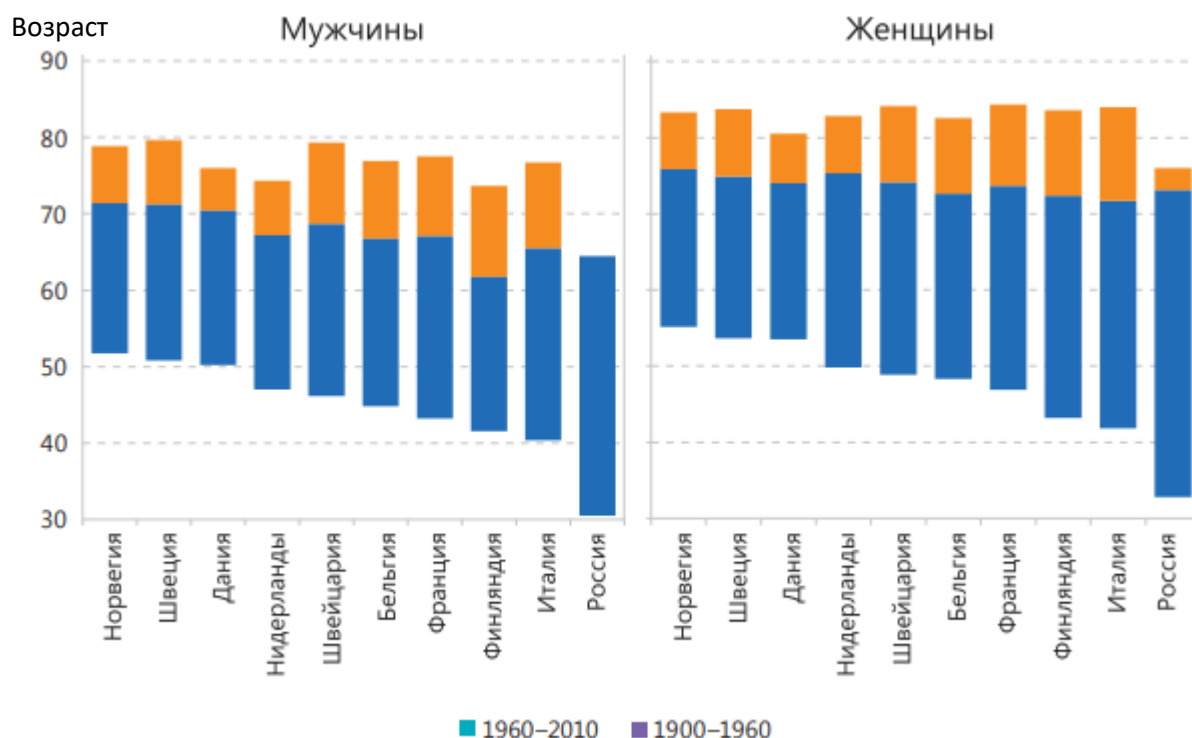


Рис.22. Ожидаемая продолжительность жизни в 1900 г. и ее прирост в некоторых странах на этапах первой и второй эпидемиологических революций, лет (нижний край столбиков соответствует 1900 г.)

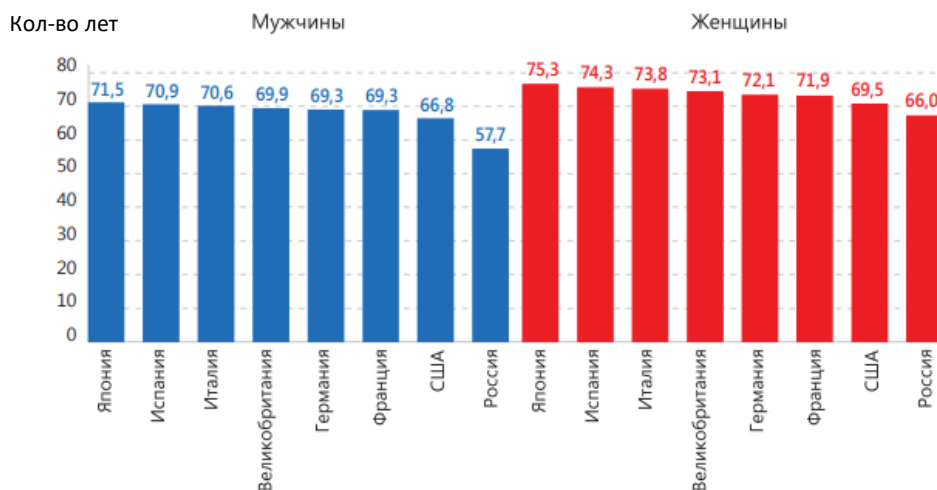
Основные резервы роста продолжительности жизни в России связаны со снижением смертности от главных групп неинфекционных причин смерти, прежде всего болезней системы кровообращения и внешних причин. В 2010 г. смертность от этих двух

классов причин определяла отставание России от «старых» стран Европейского союза (ЕС-15) на 77 % у мужчин и на 89 % у женщин. Но помимо этого в последнее время возрастают риски повышения смертности от болезни, вызванной ВИЧ, и настораживает сама неспособность справиться с эпидемией. С 2007 г. показатель смертности от СПИДа ежегодно увеличивается на 20 %. Нужна срочная системная реакция на разрастающуюся эпидемию ВИЧ-инфекции.

По ожидаемой продолжительности жизни Россию опережают десятки стран, отставание от них нарастает десятки лет. Это отставание оборачивается огромными человеческими и экономическими потерями и служит индикатором определенной ущербности российской социальной системы. Нынешняя ожидаемая продолжительность жизни 65-летних в России (13,3 г. для мужчин и 17,6 г. для женщин в 2015 г.) остается такой же (у мужчин) или примерно такой же (у женщин), какой она была в 1960 г.

Между тем в большинстве развитых стран ожидаемая продолжительность жизни в пожилых возрастах, в частности, в возрасте 65 лет, все время росла, что приводило к увеличению продолжительности жизни на пенсии и оправдывало более высокие границы пенсионного возраста. При этом и ожидаемая продолжительность здоровой жизни в этом возрасте в развитых странах обычно существенно выше, чем в России: у нас, по оценкам, 9,8 г. для мужчин и 13,3 г. для женщин, тогда как в США – 13,4 и 15,4, в странах Западной Европы – 14,2 и 16,8, в Японии – 14,9 и 19,02 соответственно.

Следует также указать на отставание России по продолжительности *здоровой жизни*. Этот вопрос не изучен в достаточной мере, но, по имеющимся приблизительным оценкам, в 2015 г. это отставание было весьма значительным (рис. 23).

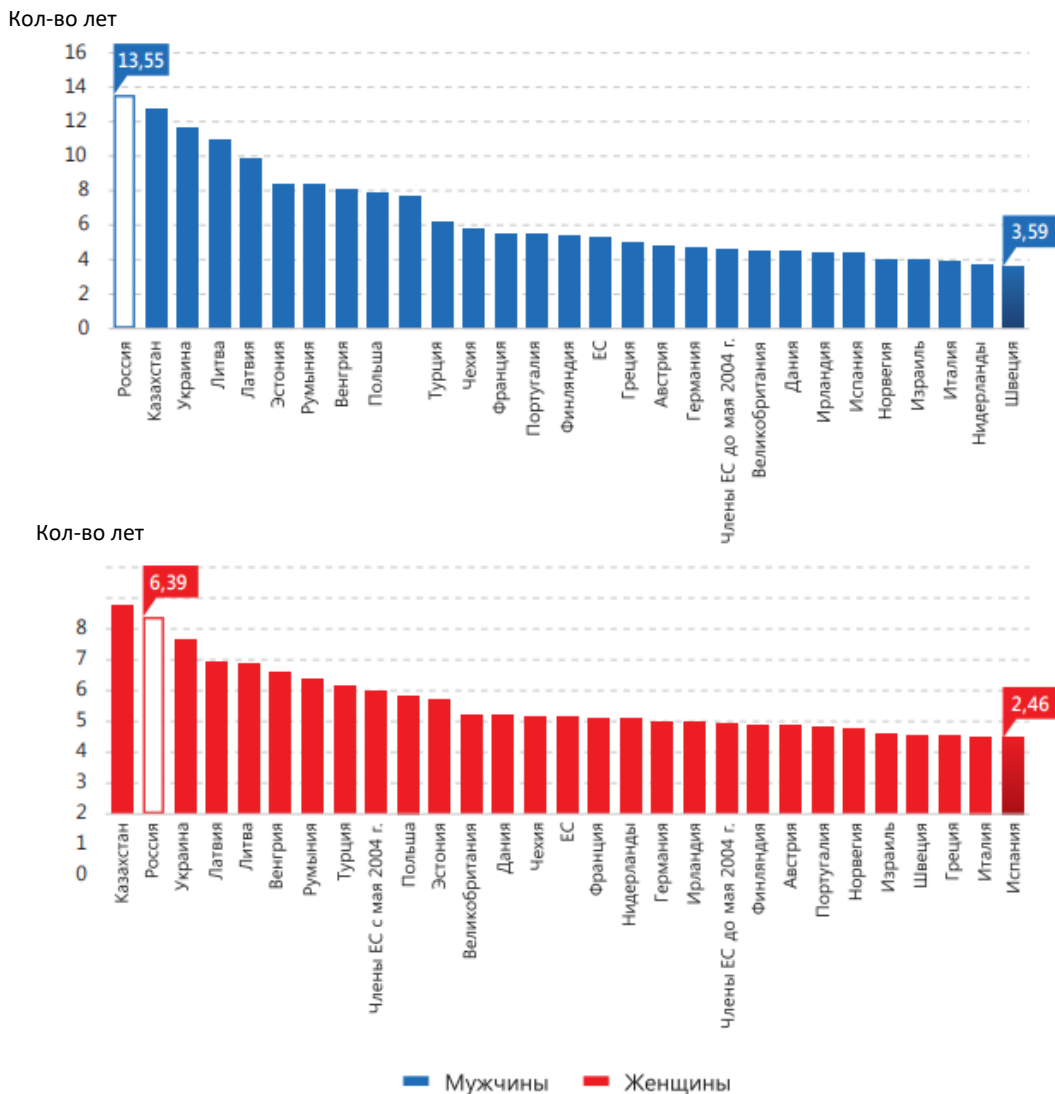


*Источник: Global, regional, and national disability-adjusted life-years (DALYs) for 315 diseases and injuries and healthy life expectancy (HALE), 1990-2015: a systematic analysis for the Global Burden of Diseases Study 2015 // Lancet 2016, 388: 1620–1623*

**Рис.23. Ожидаемая продолжительность здоровой жизни при рождении, лет**

Высокая смертность и низкая продолжительность общей и здоровой жизни делают весьма болезненным неизбежное по экономическим соображениям реформирование пенсионной системы. Целевой ориентир смещения возраста выхода

на пенсию – 65 лет. Из-за высокой смертности в средних возрастах в России до 65 лет доживает существенно меньше людей, чем в странах, на которые можно было бы равняться при повышении возраста выхода на пенсию. Смертность до достижения этой возрастной планки во многих из этих стран относительно невысока, ее вклад в снижение общей продолжительности жизни в разы меньше, чем в России (рис. 24).



Источник: база данных ВОЗ «Здоровье для всех»

Рис.24. Снижение ожидаемой продолжительности жизни из-за преждевременной смерти до 65 лет в некоторых странах в 2017 г., лет

При этом в России низка и почти не меняется, в отличие от многих стран, ожидаемая продолжительность жизни для уже достигших 65-летнего возраста, во всяком случае если говорить о мужчинах. Нынешняя ожидаемая продолжительность жизни 65-летних в России (13,3 года для мужчин и 17,6 года для женщин в 2015 г.) остается такой же (у мужчин) или примерно такой же (у женщин), какой она была в 1960 г.

На протяжении последних 10–12 лет показатели продолжительности жизни в России увеличивались довольно высокими темпами – более высокими, чем во многих

других странах. Напомним, однако, что речь шла в основном о восстановительном росте, о возврате к тем показателям, которые уже достигались в прошлом при обычных для России условиях организации здравоохранения, его финансирования и т.п. Сейчас же необходимо ставить вопрос о следующем шаге – о преодолении отставания от других стран примерно такого же уровня развития. Это отставание очень велико, его преодоление требует не постепенных улучшений, а качественного прорыва, которого невозможно достичь при сохраняющемся недофинансировании всей системы охраны здоровья и жизни россиян. Современная высокая продолжительность стоит дорого, и даже не очень богатые страны расходуют на ее достижение более высокую, чем Россия, часть своего ВВП (рис. 25).



Источник: *Здравоохранение в России. 2015: Стат. сб. / Росстат. — М., 2015*

Рис. 25. Государственные расходы на здравоохранение, % к ВВП

При столь низких затратах на охрану здоровья, как в России, ответить на вызов высокой смертности невозможно, при том что деньги решают не все, и, по-видимому, вся система здравоохранения в России нуждается в реформировании.

#### 4.3.6. Вызовы внутренней миграции

Последние 25 лет во внутренней миграции России преобладает так называемый «западный дрейф», смещение массы населения с востока в юго-западном направлении. В результате между переписями 1989 и 2010 гг. население азиатской части страны уменьшилось на 3170 тыс. чел. (на 10 %), в то время как население европейской части, тоже убывавшее, сократилось на 995 тыс. чел. (0,9 %). После переписи 2010 г. население росло в обеих частях, но в европейской части быстрее, чем в азиатской.

Миграция не просто перераспределяет население с востока на запад страны, она способствует концентрации населения в небольшом количестве регионов, тогда как в других ведет к сокращению и без того немногочисленных жителей. Центров притяжения населения в стране мало, и практически все они расположены в европейской части страны. Три крупнейших центра – Московская и Санкт-Петербургская агломерации, Краснодарский край – настолько сильно притягивают население, что существование иных значимых центров притяжения внутристрановых мигрантов в последние годы остается под вопросом: не хватает мобильного демографического ресурса. Восточнее Новосибирской области регионов, устойчиво притягивающих население, нет, да и этот регион имеет миграционный прирост в основном за счет подпитки с востока и из соседних регионов, среди населения которых он, возглавляемый третьим по величине городом России, является наиболее привлекательным в экономическом отношении центром.

Концентрация большей части населения страны на сравнительно небольшой части ее территории и запустение всего остального пространства – это несомненный вызов. Сейчас 27 % населения России сосредоточено менее чем на 4 % ее территории (ЦФО). Смещение населения на запад страны отражает конкуренцию регионов за людские ресурсы в условиях их явного дефицита. Все это заставляет еще раз задуматься о вызове недонаселенности России, о котором говорилось выше.

Миграционные потери многих территорий сглаживает прирост за счет долговременной международной миграции, но он не так значителен, как потери во внутрироссийской миграции. Да и этот поток в регионах к востоку от Красноярского края невелик: международные мигранты, хотя и распределяются по территории страны более равномерно, все же предпочитают регионы Европейской России, юг Урала и Западной Сибири. Предпринимаемые (декларативные) попытки развернуть направления миграционных потоков «в нужные стороны» и повысить общий уровень пространственной мобильности населения не приводят к значимым результатам. Для масштабных переселенческих процессов нет ни людских, ни финансовых ресурсов. Направления миграции в России зависят от концентрации ресурсов в Москве и нескольких других крупнейших городах, и если они и могут быть изменены, то только при условии очень серьезной корректировки экономической (в т. ч. региональной) политики. Во многих геополитически и стратегически важных регионах страны нет в должном количестве рабочих мест, способных привлечь дополнительные рабочие руки. Помимо этого, разные части страны отличает разная инфраструктурная обустроенность, для сглаживания существующих контрастов необходимы гигантские финансовые средства. Миграционные потоки усиливают концентрацию населения в крупных и крупнейших городах с населением более 1 млн чел. В результате миграции в последние годы между наиболее плотно заселенными (2 % общей площади) и наиболее слабозаселенными (более 90 % площади) территориями страны перераспределяются ежегодно около 0,5 млн чел. Продолжают

терять население сельская местность, малые и средние города. При этом значительное перераспределение населения происходит не между, а в пределах регионов – в региональные столицы и их пригороды из остальной части региона, внутренней периферии. В сельской местности часть юридически числящегося населения на самом деле фактически не проживает в селе<sup>52</sup>. В миграции в основном принимает участие молодое население в возрасте 17–35 лет (наиболее активно – в возрасте поступления в вузы), в результате этого население основных притягательных для мигрантов центров успешнее противостоит старению, а экономика получает дополнительные рабочие руки. Напротив, на территориях оттока населения миграция усиливает старение и депопуляцию, экономика не получает стимулов к развитию, ведь уезжают наиболее активные. В местах длительной, продолжающейся многие десятилетия миграционной убыли не только деградирует население, но и разрушается ввиду невостребованности инфраструктура (прежде всего – социальная и транспортная), что создает стимулы к дальнейшему выезду населения. Подобные процессы происходят не только на восточных окраинах, но и повсюду в староосвоенных регионах центра страны, на значительном удалении от крупных городов. Реосвоение и поддержание многих сельских населенных пунктов происходит только силами дачников и только на летний сезон<sup>53</sup>. Для молодежи проблема состоит не столько в выезде из своего поселка (села, моногорода), сколько в бесперспективности возвращения в него. Узкий рынок труда, низкая заработная плата, отсутствие возможностей для развития делают возвращение бесперспективным.

#### **4.3.7. Вызовы иммиграции**

Масштабная международная миграция – явление для России относительно новое. Россия на протяжении многих лет не была страной иммиграции. В советское время она долгое время выступала, скорее, как страна эмиграции в том смысле, что имела отрицательное сальдо в миграционном обмене с другими бывшими республиками СССР. Положение стало меняться с середины 1970-х гг., когда число въезжающих в РСФСР стало превышать число выезжающих. За 16 лет (1975–1990) миграционный прирост населения России (порядка 2,7 млн чел.) сравнялся с миграционной убылью за предшествующие 20 лет (1955–1974). Некоторую часть миграционного притока тех лет составляли коренные жители союзных республик. Но по абсолютным размерам эта часть притока была невелика, в основном же он состоял из «возвратных» мигрантов, т. е. россиян, ранее выехавших из России, и их потомков. Возвратная миграция резко усилилась после распада СССР, именно она определила масштабы миграционного всплеска 1990-х гг. Пик иммиграции пришелся на 1994 г., всего за 1992–2000 гг. оцениваемый Росстатом миграционный прирост составил 4,5 млн чел., затем его масштабы стали сокращаться. О том, что это была возвратная

---

<sup>52</sup>Фомкина А.А. Трансформация местных систем расселения слабоурбанизированных территорий Центральной России (на примере Тверской области): автореф. дисс...канд. геогр. наук. М., 2016. 20с.

<sup>53</sup>Между домом и... домом. Возвратная пространственная мобильность населения России / под ред. Т.Г. Нефедовой, К.В. Аверкиевой, А.Г. Махровой. М.: Новый хронограф, 2016. 504 с.



миграция, свидетельствует этнический состав мигрантов. Он учитывался до 2007 г., по данным этого учета за 1992–2007 гг. свыше 80 % миграционного прироста составляли русские, другие народы России, а также украинцы и белорусы (рис. 26).

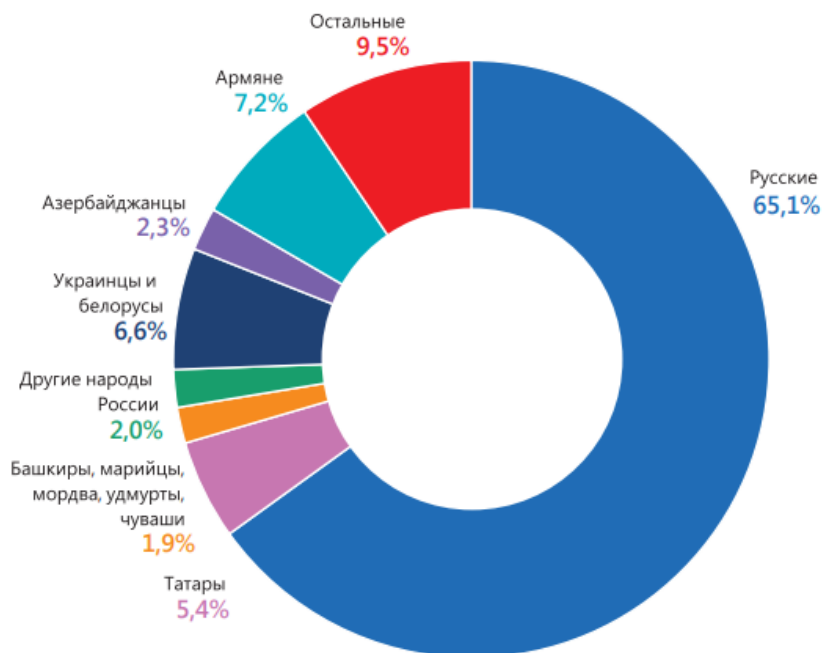


Рис.26. Этнический состав учтенного миграционного прироста населения России за 1992–2017 гг.

Достоверная оценка масштабов миграционного притока в Россию затруднена тем, что официальные критерии того, кого следует относить к мигрантам, и, соответственно, учет их Росстатом неоднократно менялись, что не позволяет построить надежные ряды сопоставимых данных. Не способствуют пониманию масштабов иммиграции в Россию и широко тиражируемые – со ссылкой на международные организации – утверждения, подобные сравнительно недавнему сообщению ТАСС: «Россия занимает третье место в мире по числу мигрантов после США и Германии»<sup>54</sup>. Международные организации действительно дают такие оценки, но при этом надо учитывать, что эти оценки относятся к так называемому накопленному числу мигрантов (migrant stock), т. е. к общему числу людей, живущих не в той стране, в которой они родились. В публикациях ООН разъясняется, что большое число мигрантов в России «обусловлено переклассификацией лиц, которые переезжали в СССР до 1990 г. в качестве внутренних мигрантов и которые стали международными мигрантами в момент распада, никуда не перемещаясь в это время»<sup>55</sup>. Соответственно, все жители России, родившиеся в советское время за пределами РСФСР и указавшие на это при переписи населения, считаются мигрантами.

<sup>54</sup>ТАСС, 19 апреля 2016 г. <http://tass.ru/obschestvo/3219064>

<sup>55</sup>Trends in total migrant stock: The 2005 revision. UN Department of Economic and Social Affairs. Population Division. UN, 2006, P. 1.

Если же судить по интенсивности текущей миграции, то Россия занимает среди других стран весьма скромное место (рис. 27).

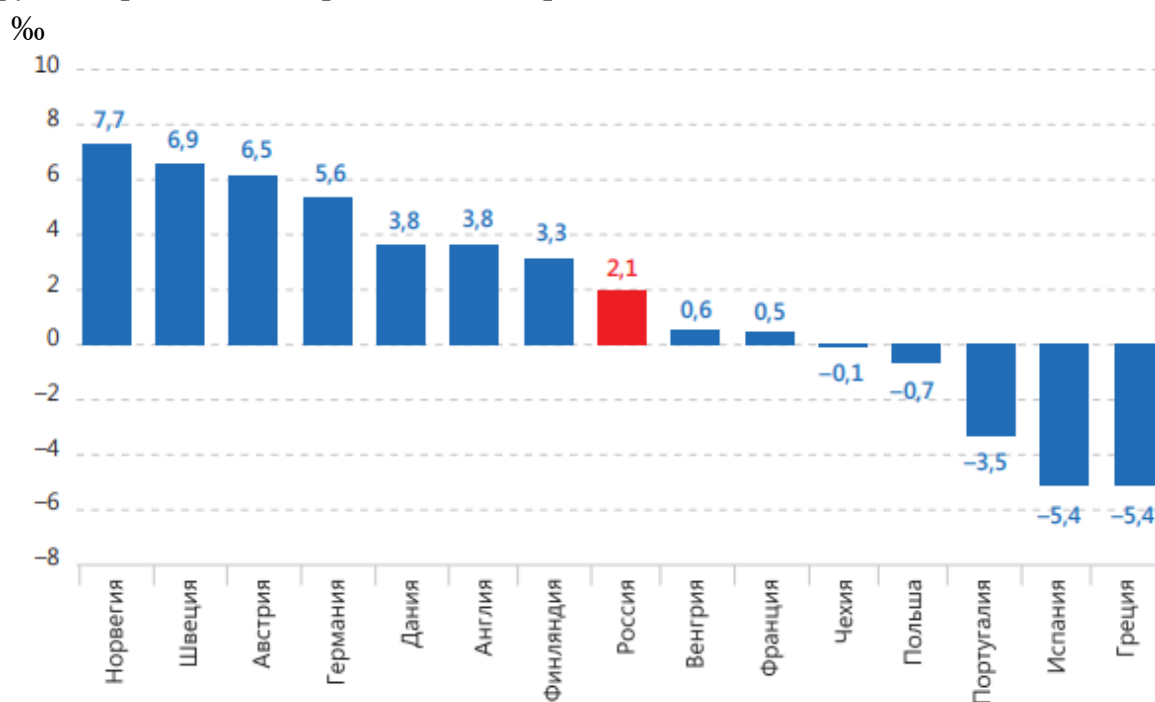


Рис.27. Коэффициент миграционного прироста в некоторых странах в 2017 г. на 1000 чел.

Оценки текущей миграции основаны на данных о зарегистрированной миграции. Но, наряду с регистрируемой, в постсоветской России получила довольно широкое распространение и нерегистрируемая, или недокументированная, миграция, которую в России называют незаконной, хотя это и не рекомендуется международными организациями. Такая миграция не поддается прямому учету, ее масштабы становятся предметом обсуждения на самых разных уровнях.

#### ***Запрос рынка труда на работников-мигрантов***

Сейчас нет ясного представления о том, в каких именно работниках нуждается и будет нуждаться российская экономика в ближайшие 10–20 лет. Согласно широко распространенным взглядам, нам требуются квалифицированные иммигранты, хотя понятие «квалифицированный» практически никогда не определяется, и непонятно, идет ли речь о квалифицированных рабочих, квалифицированных земледельцах или только о топ-менеджерах и исследователях высшей квалификации. В то же время неясно, за счет кого будет удовлетворяться потребность в работниках массовых профессий в сфере обслуживания, торговле, строительстве, коммунальном хозяйстве и т.п., квалификационные требования к которым не столь уж высоки, притом что спрос на них весьма значителен.

Ориентация на приток извне квалифицированной рабочей силы плохо увязывается с повышенным спросом на молодых работников, который вытекает из быстрого старения собственного трудоспособного населения. В достаточно массовых

потоках трудовой миграции из Средней Азии или других развивающихся азиатских стран, на которые может рассчитывать Россия, неизбежно будет много молодежи, но, соответственно будет высока и доля низкоквалифицированной рабочей силы, вчерашних крестьян, не подготовленных или плохо подготовленных к городским видам деятельности и способных заполнять лишь нижние этажи профессиональной пирамиды. Но на их дешевый непритязательный труд всегда есть спрос, за счет именно такой миграции сформировалось городское население России и других стран: уже живя в городах, оно стало образованным и квалифицированным. Потребности рынка труда в притоке рабочей силы извне могут быть в значительной степени покрыты за счет временной трудовой миграции, «гастарбайтеров». Однако такая миграция дает лишь ограниченный ответ на экономические вызовы и не дает ответа на демографические. Она не позволяет поддерживать или даже наращивать численность населения страны или хотя бы каких-то ее слабозаселенных регионов. Поэтому разумная стратегия должна быть ориентирована на одновременный ответ и на те и другие вызовы. Такая практика существует во многих странах, где имеются программы, предполагающие растянутое по времени пребывание и работу в принимающей стране. Мигранты проходят ряд фильтров, получают возможность менять свой статус в стране приема, их документы о временном проживании и работе могут неоднократно продлеваться. В конечном счете во многих случаях временное пребывание постепенно переходит в постоянное проживание или натурализацию.

Формально Концепция государственной миграционной политики Российской Федерации до 2025 г. (принята в 2012 г.) по своему замыслу – также «гибридная», объединяющая в единое целое политику и временной, и постоянной миграции, подчеркивающая важность интеграционной компоненты. Однако на практике меры по развитию постоянной миграции все еще остаются на стадии обсуждения. Из принятых более 50 законодательных актов практически ни один, за исключением программы переселения соотечественников, непосредственно не относится к миграции на постоянное место жительства. В общественно-политическом дискурсе в России, как и во многих других странах, принимающих мигрантов, постоянно подчеркиваются связанные с массовой иммиграцией риски – социальных напряжений и конфликтов, разрушения культурной идентичности коренного населения и т.п. Эти риски, безусловно, существуют, однако все они вытекают не из каких-то врожденных качеств мигрантов, а из их недостаточной интегрированности в принимающее общество. Поэтому главный вызов иммиграции для России – это вызов интеграции мигрантов в российский социум. Россия нуждается в людях, и следовало бы в максимальной степени использовать иммиграцию как демографический ресурс. Но страна не может принимать больше людей, чем она способна интегрировать. Эта способность имеет свои границы, однако ее можно наращивать. Это – самостоятельная задача, если она будет осознана и станет решаться, будет смягчена и острота демографических проблем России.

#### **4.3.8. Вызовы эмиграции**

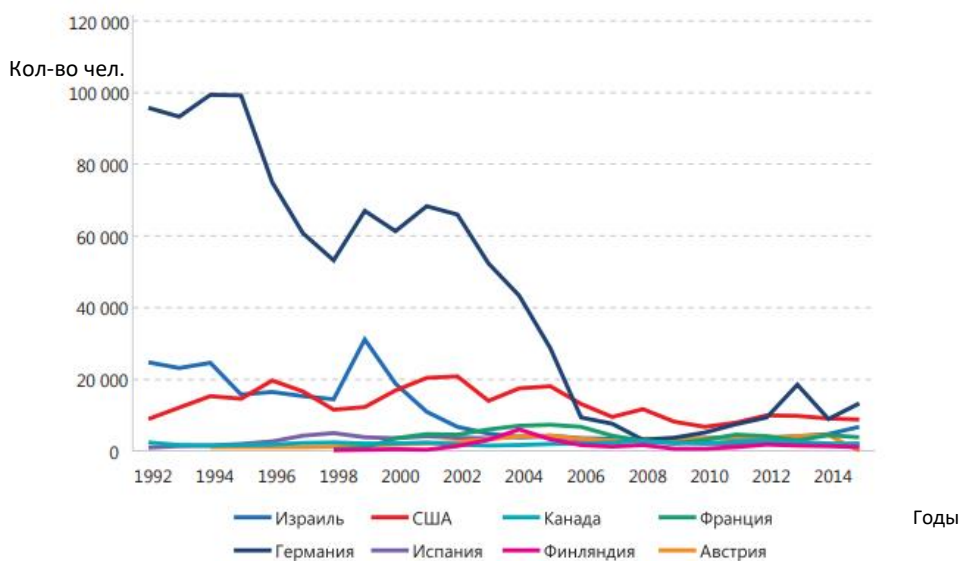
Судить о масштабах эмиграции из России довольно сложно. Как показывает мировая практика, качество учета иммигрантов, как правило, намного превосходит

качество учета эмигрантов. Иностранцы граждане, приезжающие в другую страну для постоянного проживания, учитываются при переписях и выборочных обследованиях, отражаются в регистрах населения и иностранцев, а также других административных информационных системах. Благодаря этому во многих странах имеются данные о потоках и числе иммигрантов, их различных социально-экономических и демографических характеристиках. По этой причине при определении числа эмигрантов из Российской Федерации правильнее ориентироваться на статистику стран их приема.

Как известно, СССР был закрытой страной, «двери» которой приоткрывались только на короткое время и в силу определенных исторических обстоятельств. В 1986 г. на постоянное место жительства в Германию выехали 2,1 тыс. чел., а в Израиль – чуть более 200 чел. После либерализации правил выезда из СССР в 1987 г. и падения железного занавеса эмиграция из Советского Союза резко увеличилась.

В общей сложности за период с 1989 по 2002 г. включительно, по данным Министерства внутренних дел России, на постоянное место жительства в страны дальнего зарубежья выехало 1265 тыс. чел. Эти данные не точны, поскольку в них не учитывались те, кто эмигрировал без получения официального на то разрешения из МВД. Если обратиться к зарубежной статистике, то оценка оттока из России за этот период увеличится как минимум до 1,6 млн чел.

Отличительной чертой российской эмиграции 1990-х гг. была ее четкая географическая направленность и ярко выраженная этническая компонента (рис. 28).



*Источник: национальные статистические службы Австрии, Германии, Испании, Франции и Финляндии, миграционные службы Канады и США, Министерство алии и абсорбции Израиля*

**Рис.28. Эмиграция из России в 1992–2015 гг., по данным статистики зарубежных стран, чел.**

Более 90 % всех эмигрантов направлялись в три страны: Германию, Израиль и США. По данным российской статистики, этнические немцы и евреи составляли большую часть эмигрантов (почти 70 % с 1989 по 2003 г.). Они переезжали на свою историческую родину по репатриационным программам. В США до 1995 г. более половины эмигрантов из России и бывшего СССР прибывали как беженцы.

К середине 2000-х гг. эмиграционный отток существенно сократился. Особенно заметным это сокращение было в главных центрах притяжения эмигрантов из России – в Германии и Израиле. Уменьшение эмиграции было связано с действием трех основных факторов.

Первый – это исчерпание потенциала репатриации. По данным переписей населения, с 1989 по 2010 г. численность евреев в России уменьшилась с 550 до 157 тыс., немцев – с 842 до 394 тыс.

Второй – миграционная политика принимающих стран. Выходцы из России, как и из других бывших союзных республик, потеряли разного рода миграционные привилегии, которые им были предоставлены в 1990-х гг., в частности, упрощенный порядок получения статуса беженца и разнообразные грантовые программы для обучения и работы. В новых условиях потенциальным эмигрантам из России приходится выдерживать конкуренцию за «вакансии» в богатых странах с желающими переехать в них из других регионов мира. Иммиграционная политика принимающих стран формирует правила отбора эмигрантов на профессиональную состоятельность, языковую подготовку и интеграционные возможности. Сегодня среди выходцев из России стало относительно больше молодых, образованных и богатых, чем в 1990-х гг.

Третий – экономический рост и повышение благосостояния населения России в 2000-е гг. Правда, несмотря на экономические успехи, разрыв в уровне и качестве жизни между Россией и развитыми и некоторыми развивающимися странами сохраняется, что обуславливает сохранение эмиграционного оттока в настоящем и будущем, а также расширение его географии. Так, в 2000-х гг. к трем основным (Германии, Израилю, США) странам приема эмигрантов из России подтянулись Канада, Испания, Чехия, Италия, Австрия, Франция. Осталась значимой позиция Финляндии. Так, миграционный прирост Испании за счет России превысил в 2004–2015 гг. 50 тыс. чел., Италии и Чехии – 30 тыс., Австрии – 20 тыс. В общей сложности, по нашим оценкам, основанным на зарубежных источниках, в 2004–2015 гг. за рубеж бывшего СССР на постоянное местожительство выехало не менее 700 тыс. российских граждан. Это заметно больше, чем показывает Росстат. По российским данным, миграционный отток из России в развитые страны ОЭСР за этот период составил около 100 тыс. чел.

В общей сложности за пределами бывшего СССР постоянно проживает почти 3 млн уроженцев России. Из них 2/3 – в Германии (1,3 млн), США (более 400 тыс.) и Израиле (около 270 тыс.). Многие из эмигрантов сохраняют российское гражданство, а также бизнес, собственность и тесные связи с Россией. По данным консульского учета, в 2013 г. таковых насчитывалось в США почти 120 тыс., в Израиле – более 130 тыс., в Германии – почти 570 тыс. По нашим оценкам, за рубежом проживает более 1 млн чел., которые имеют или только российское, или российское и иное гражданство.

Эмиграция из России продолжается. В нее вовлечено значительно большее число людей, чем то, которое показывает российская статистика. Миграция является органической частью процесса глобализации. Но, как и всегда, перемещения мигрантов будут направлены туда, где перед ними открываются более привлекательные возможности получения достойных доходов, интересной работы, качественного и не дорогого образования, медицинского обслуживания, безопасного проживания, политических свобод и пр.

За последние пятнадцать лет эмиграционный отток из России за пределы бывшего СССР заметно изменился по своему объему, причинам и характеристикам эмигрантов. В целом среднегодовое количество эмигрантов уменьшилось. Но среди покидающих Россию увеличилась доля молодых людей, а также доля лиц с высоким уровнем образования, квалификации и благосостояния. Если в начале 2000-х гг. доля уроженцев России с высшим образованием в странах ОЭСР составляла 27 %, то в 2010–2011 гг. – примерно 35 %. При этом в самой России доля лиц с высшим образованием на эти даты равнялась соответственно 19 и 28 %. По оценкам ОЭСР, уровень образования эмигрантов из России является одним из самых высоких среди эмигрантов из всех стран мира, включая развитые страны.

С 1989 по 2004 г. из России уехало порядка 25 тыс. ученых, еще 30 тыс. работали за рубежом по временным контрактам. Согласно данным РФФИ, только «за первую половину 90-х годов из страны выехало не менее 80 тысяч ученых, а прямые потери бюджета составили не менее 60 млрд \$». По оценкам ректора МГУ В. А. Садовниченко, за 1990-е гг. Россия лишилась приблизительно 1/3 своего интеллектуального потенциала. Только из МГУ выехало около 20 % всех профессоров и преподавателей. В последующий период 2002–2010 гг., по расчетам С.В. Рязанцева, реальные потери утечки умов в страны дальнего зарубежья составили от 750 тыс. до 1 млн чел. с высшим образованием, в том числе порядка 1,2–1,6 тыс. докторов и кандидатов наук. Согласно имеющимся американским оценкам, в 1990-х гг. из России около 10 тыс. ученых выехали и продолжили научную карьеру в США. В общей сложности из России в США на постоянное местожительства по трудовым контрактам, которые заключаются с высококвалифицированными специалистами, с 1994 по 2015 г. выехало примерно 38 тыс. чел., в том числе 18 тыс. в 1994–2004 гг. и 20 тыс. – в 2005–2015 г.

Вместе с тем потенциал эмиграции из России не следует переоценивать. Согласно обследованию, проведенному в 2013–2014 гг. НИУ ВШЭ, среди 6,5 тыс. выпускников российских вузов лишь 5 % реально собираются продолжать свою учебную и рабочую карьеру за рубежом.

Хотя эмиграция из России все больше приобретает черты «утечки умов», нельзя сказать, что ее неоднозначные последствия достаточно хорошо изучены и что о ней действительно можно говорить как о серьезном вызове.

Эмиграция высококвалифицированных специалистов характерна не только для России. За границами Великобритании работает более 1,5 млн уроженцев этой страны с высшим образованием, за границами Франции – 620 тыс., США – 600 тыс. Миграция таких специалистов – неотъемлемая черта процесса глобализации. Международные миграции этой категории работников нередко имеют характер циркуляций, когда мигранты перемещаются из одной страны в другую, возвращаясь при этом и на свою родину. Такие миграции способствуют обмену знаниями, научными и организационными идеями и в этом смысле могут быть весьма полезными.

Конечно, позитивный вклад международных миграций «мозгов» ослабевает, если потоки приобретают односторонний характер и действительно превращаются в утечку. Но в целом мировой и отечественный опыт показывает, что потери от «утечки умов» не оцениваются количеством уехавших, а проблемы, порождаемые такой утечкой, не решаются разного рода ограничениями или запретами на выезд.

Односторонний отток квалифицированных специалистов сокращается по мере создания им условий для полноценной работы, достойной и безопасной жизни и – возможно, это самое главное – самореализации. А риски, связанные с таким оттоком, естественным образом уменьшаются, если ему противостоит более или менее равнозначный приток квалифицированных специалистов из других стран. В 1990-е гг. утечку умов из России в страны дальнего зарубежья компенсировал «приток умов» в лице русскоязычных мигрантов из стран СНГ. Но в 2000-х гг. потенциал этого источника оказался в значительной степени исчерпанным. Подобно другим развитым и успешным развивающимся странам, России, очевидно, надо сделать шаг навстречу «умам» из стран, находящихся за пределами бывшего СССР.

В заключение можно сказать, что сегодняшняя и завтрашняя демографическая ситуация России и порождаемые ею вызовы – снижение рождаемости, рост смертности и миграции и их взаимодействие – требуют ответа от общества в виде разработки соответствующей социальной политики государства и социальной политики предприятий. В подобных случаях ответ на вызовы заключается не в том, чтобы противиться объективно неизбежным переменам, даже если они кажутся нежелательными, а в том, чтобы наилучшим образом приспособиться к необратимо изменившейся ситуации. Соответственно, социальная политика и государства, и предприятий должна способствовать скорейшей адаптации к новым демографическим условиям.

#### 4.4. Внутренние факторы социального развития персонала

Социальные процессы внутри организации складываются под воздействием социальных действий работников и комплекса материальных (технических, экономических) и социальных параметров организации.

Фактические значения (величины) механических, экономических и социальных параметров организации образуют организационную среду личности работника, субъективно воспринимаемую им в качестве *личного образа организации*<sup>56</sup>.

Личный образ организации влияет на удовлетворенность работника трудом, на само отношение к труду и т.д. Из личных образов складывается **коллективный образ** – интегральная совокупность представлений об основных чертах организации, разделяемых большинством коллектива.

Коллективный образ служит отправной точкой в процессе определения целей развития организации в целом и целей ее социального развития.

**Цели социального развития организации** – это желательные с точки зрения субъекта управления и возможные с точки зрения обеспеченности ресурсами изменения параметров ее социальной подсистемы.

Выделяют *цели поставленные и достигнутые*.

**Поставленные цели** – результат управленческого решения. Поставленные цели становятся внутренним фактором социального развития организации, воплощаясь в частные задачи структурных подразделений, задания исполнителей, стимулы, мотивы повседневной деятельности.

**Достигнутые цели** – результат коллективной деятельности руководителей, специалистов, рядовых работников организации как социальной общности. Достигнутые цели имеют большое воспитательное значение в качестве мотива для последующей трудовой деятельности и выступают в качестве количественных характеристик нового, более совершенного по сравнению с предыдущим состоянием. Более высокое состояние, достигнутое в результате социального управления, действует как материальный, интегральный фактор прогрессивных последующих изменений, т.е. развития.

Содержание целей определяется: местом в более широкой социальной системе; составом функций, выполняемых организацией в качестве структурного элемента этой системы.

Социальные цели организации делятся *на общие и частные*.

**Общие социальные цели:**

- 1) интеграции,
- 2) социализации,
- 3) социального контроля.

---

<sup>56</sup>Внутренние факторы социального развития [Электронный ресурс]. URL: <https://center-yf.ru/data/Menedzheru/vnutrennie-socialnye-factory.php> (дата обращения: 12.03.2019).



Они реализуются в силу самой природы трудовой организации как целевой группы, функционирующей в рамках экономических институтов общества согласно определенным правовым нормам.

*Цели интеграции.* Предприятие, организация являются институтом и социальной общностью. Поэтому выполняют функцию социальной интеграции: вследствие труда в конкретной организации происходит включение работника в социальную структуру общества. Индивид участвует в системе общественного разделения труда. Связь проявляется в том, что человек, удовлетворенный работой, как правило, удовлетворен и жизнью в целом (соц. исследования показывают высокую корреляцию между данными показателями).

*Цели социализации.* Индивид усваивает социальные нормы. Усвоение ценностей происходит главным образом благодаря участию индивида в социальных общностях в качестве исполнителя определенных социальных ролей. Ведущую роль выполняют организационные институциональные общности, т.е. общности, являющиеся составным элементом базовых социальных институтов. Включение в социальную общность организации, предприятия как экономического института играет определяющую роль в социализации индивида. Освоение и выполнение роли работника организации – важный этап в социализации индивида. Роль требует овладения профессией, определенного уровня самостоятельности и ответственности, психологической готовности к конкуренции. Далее требуется обновление профессиональных навыков, социальных связей. Практические навыки повышают конкурентоспособность работника на рынке труда, где спрос превышает предложение.

*Цели социального контроля.* Общество создает определенные механизмы поддержания порядка посредством норм и санкций. Неспособность социальной общности, в том числе организации, формулировать и поддерживать социальный контроль через адекватные санкции – признак дезорганизации, ведущей к саморазрушению системы.

Устойчивый порядок отношений между индивидами на микроуровне организуется и в организации. Социальная общность каждого предприятия, исходя из своих целей и культуры, создает собственную систему контроля поведения сотрудников, поскольку участвует в поддержании общественного порядка на микроуровне. Выполнение функции социального контроля поддерживает общество в целом.

*Частные социальные цели* организации обусловлены частными, локальными задачами, возможностями экономического субъекта, диктуются его условиями социальной среды. Это конкретные, опирающиеся на прогнозы и основанные на расчетах значения параметров социальной общности и социальной инфраструктуры предприятия, которые должны быть достигнуты в течение планируемого периода в результате управляющих воздействий.

На социальное развитие влияют факторы технического, экономического порядка.

*Технические параметры* организации характеризуют особенности ее производственной подсистемы, где главную роль играют технологии и выпускаемая продукция (производственный процесс, состав и система разделения трудовых функций). Модернизация производства или изменения характера продукции порождают социальные процессы, связанные со сменой рабочего места, квалификации, установлением новых структурных связей между работниками (влияют условия труда – санитарно-гигиенические, физические).

*Экономические параметры* – прибыль, рентабельность производства, экономические нормы, производительность труда, качество и конкурентоспособность продукции, размер заработной платы, объем льгот и компенсаций.

*Социальные параметры организации* – это основные характеристики социальной подсистемы или показатели социальной общности и социальной инфраструктуры организации. Количественные значения социальных параметров организации выступают в качестве индикаторов состояния организации как объекта социального управления или объекта управлением социальным развитием.

Параметры социальной общности и социальной инфраструктуры организации при определенных условиях становятся факторами ее социального развития. Интенсивность и характер действия социальных факторов обуславливают уровень трудовой активности работников. Их использование не связано с привлечением дополнительного персонала. Оно предполагает знание состава, содержания, особенностей каждого фактора, позволяет рационально использовать имеющиеся ресурсы.

Труд реализуется в физических и психических возможностях работника, которые составляют общую трудоспособность. А социальные возможности включают уровень профессиональной подготовки и желание выполнять работу.

Им соответствуют *три группы факторов*.

1. ***Факторы, влияющие на физические возможности работников организации*** (факторы трудоспособности):

- наличие и объем тяжелых, вредных работ в совокупном фонде рабочего времени;
- наличие санитарно-бытовых помещений и уровень их оснащенности;
- санитарно-гигиенические и психофизиологические условия труда;
- эстетическое оформление рабочих мест и производственных помещений;
- использование вспомогательных средств, способствующих поддержанию работоспособности в течение рабочего дня (кабинеты психологической разгрузки, музыка, производственная гимнастика);
- культура содержания рабочих мест;
- уровень охраны труда и обеспечения безопасных условий работы;

- наличие, объем и уровень медицинского обслуживания;
- возможности полноценного питания на работе;
- проведение лечебно-оздоровительных мероприятий;
- наличие условий для занятия работников спортом.

Недостаточный учет данной группы факторов приводит к потере производительности труда от 4 до 6 % (на примерах предприятия по производству средств связи). Интенсивное использование повышает показатель примерно на 2,5 %. При этом срок окупаемости материальных затрат на реализацию мероприятий составляет примерно 1 год.

2. **Факторы, влияющие на умение работать** (профессиональные умения, знания, навыки):

- работа по профориентации;
- уровень организации по найму, отбор по квалификации;
- обучение рациональным приемам труда;
- распространение передовых методов труда, управления;
- организация систематического обучения работников предприятия и повышение квалификации.

За счет повышения уровня образования и квалификации можно получить годовой рост производительности труда от 1 до 3 %.

3. **Факторы отношения работников к труду** (желание работать качественно и продуктивно). К ним относят:

- *фактор культуры организации* (корпоративная культура). Это важнейшая характеристика социальной организации, которая заключается в устойчивых представлениях ее сотрудников о назначении (миссии) организации как социального целого в широком социальном контексте, разделяемых и реализуемых в поведении большинства сотрудников, их ценностях, целях, средствах, традициях, нормах отношений между коллегами, руководителями и исполнителями, другими организациями, поставщиками и потребителями. Культура организации задает вектор происходящих изменений и в итоге – социального развития организации. Культура организации определяет цели и приоритеты социального управления, характер связей между работниками. От нее зависит социально-психологический климат, удовлетворенность трудом, мотивация. Она включает:

- *содержательность труда* (рутинность, механизация, автоматизация);
- *наличие управления процессом адаптации* вновь принятых сотрудников;
- *организация помощи молодым* и недостаточно квалифицированным сотрудникам со стороны наставников, кураторов;
- *сплоченность первичного трудового коллектива*;
- *иерархия трудовых ценностей*;
- *морально-психологический климат*;
- *характер отношений между руководителем и подчиненным*;

- *характер отношений между коллегами;*  
- *участие работников в принятии управленческих решений;*  
- *участие работников в доходах организации (его справедливость).* Данный фактор проявляется в объективных показателях:

- выполнение норм выработки;
- соблюдение трудовой дисциплины;
- отношение к состоянию оборудования и рабочих помещений;
- стремление к экономии сырья, расходных материалов, энергоресурсов;
- стремление к совершенствованию трудовых навыков, рационализации;
- уровень текучести персонала.

Социальные факторы производства отражаются в *техничко-экономических показателях:*

- объем и качество выпускаемой продукции,
- размер и динамика роста прибыли;
- частота выхода из строя оборудования; продолжительность и качество его ремонта;
- динамика затрат на производство;
- рост производительности труда;
- снижение себестоимости продукции.

Совокупность социальных параметров организации как факторов социального развития служит средством описания социальной общности работников организации. Измеряя данные факторы, можно судить о качестве хозяйственной целевой группы.

#### **Контрольные вопросы:**

1. Назовите основные факторы, воздействующие на социальную среду организации.
2. Внешние факторы социального развития, относящиеся к непосредственному окружению предприятия.
3. Макрофакторы социального развития, их характеристика.
4. Перечислите демографические вызовы России.
5. Охарактеризуйте влияние вызовов недонаселенности.
6. В чем заключается вызов структурных демографических изменений?
7. На что влияет вызов низкой рождаемости?
8. Охарактеризуйте вызов высокой смертности населения.
9. Чем вызваны вызовы внутренней миграции, иммиграции и эмиграции?
10. Назовите внутренние факторы социального развития персонала.
11. Что такое общие социальные цели?
12. Охарактеризуйте факторы социального развития организации.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В пособии рассматриваются основные теоретические вопросы, связанные с управлением социальным развитием персонала организации. 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, а также рассматривается влияние внешних и внутренних факторов среды на развитие социальных процессов организации, перечисляются 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, обращается внимание на такие механизмы управления социальной сферой, как система социального партнерства и развитие концепции корпоративной социальной ответственности. Подчеркивается важность компетентностного подхода к социальному развитию персонала.

В целом, пособие соответствует требованиям образовательного стандарта, содержит подробный теоретический материал, контрольные вопросы к каждой теме, глоссарий и список литературы, используемый для его составления.

## ГЛОССАРИЙ

**Кластеры компетенций** – набор тесно связанных между собой компетенций.

**Компетенция** – это комплексная характеристика готовности человека применять полученные знания, умения и личностные качества в профессиональной деятельности.

**Модель компетенций** – полный набор компетенций и индикаторов поведения, необходимых для успешного выполнения сотрудником его функций, проявляемых в соответствующих ситуациях и времени, для конкретной организации с ее индивидуальными целями и корпоративной культурой.

**Объект социального управления** – комплекс деятельности людей, выделенный из социальной среды либо в качестве звена социальной системы, либо в виде особой функции, требующей специального механизма управления.

**Объект управления** – определенная социальная общность, процессы, отношения, институты, деятельность которых обеспечивает достижение целей системы.

**Организация** – социальная система, состоящая из взаимосвязанных элементов и обладающая свойствами целостности, структурности, взаимозависимости со средой, иерархичности, множественности описаний и управляемости.

**Поведенческие индикаторы** – это стандарты поведения, которые наблюдаются в действиях человека, обладающего конкретной компетенцией.

**Профиль компетенций** – список компетенций, точное определение уровня их проявления, относящихся к конкретной должности.

**Социальная ответственность** – способность организации или предприятия оценить последствия своей деятельности для устойчивого социального развития общества.

**Социальная политика государства** – система скоординированных мер органов государственной власти, направленных на достижение целей в области социального развития: рост доходов и потребления населения, повышение качества разных сторон жизнедеятельности, социальную защиту граждан страны.

**Социальная политика организации** – основа механизма управления социальными процессами в организации, характеризующаяся как часть политики управления персоналом, включающая в себя цели и мероприятия, связанные с добровольными социальными услугами организации.

**Социальная система** – упорядоченное целое, представляющее собой совокупность отдельных социальных элементов – индивидов, групп, организаций, институтов.

**Социальная среда** – персонал с его различиями по демографическим и профессионально-квалификационным признакам, социальная инфраструктура организации и все то, что так или иначе определяет качество трудовой жизни

работников, т. е. степень удовлетворения их личных потребностей через посредство труда в данной организации.

**Социальное управление** – воздействие на общность людей с целью упорядочения общества, его совершенствования и развития, достижения стоящих перед людьми задач.

**Социальные отношения** – это отношения, связанные с формированием и развитием самих субъектов общественных отношений.

**Стейкхолдер** (англ. *stakeholder*), заинтересованная сторона, причастная сторона – физическое лицо или организация, имеющая права, долю, требования или интересы относительно системы или её свойств, удовлетворяющих их потребностям и ожиданиям.

**Субъект управления** – лица, обладающие властными полномочиями.

**Управленческая этика** – это цель постоянно принимаемых, нравственно обоснованных решений.

**Уровень жизни** – степень обеспеченности населения товарами и услугами, определяющими его потребности.

**Этика** – это учение о морали, нравственности, об обязанностях людей по отношению к родине, обществу, государству, друг к другу.

**Этика менеджмента** – наука, рассматривающая поступки и поведение человека, действующего в сфере управления, в том аспекте, в каком действия менеджера соотносятся с общечеловеческими этическими требованиями.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. *Blaz Kos* T-shaped skills in every area of your life. AgileLeanLife.com, 2017.
2. Trends in total migrant stock: The 2005 revision. UN Department of Economic and Social Affairs. Population Division. UN, 2006, P. 1.
3. Административное право: словарь-справочник [Электронный ресурс]. URL: <http://administrative-law.academic.ru/424/>
4. *Антропова, Н.А.* Надпрофессиональные компетенции как фактор успеха в профессиональной деятельности/ Забайкальский институт предпринимательства Сибирского университета потребительской кооперации Чита, 2010 [Электронный ресурс]. URL: <http://econf.rae.ru/pdf/2010/11/Antropova.pdf>
5. Атлас новых профессий. Форсайт-исследование Агентства стратегических инициатив и Инновационного центра Сколково. М., 2014. 164 с.
6. *Богдан, Н.Н.* Управление социальным развитием организации (теория и практика): учеб. пособие / Н. Н. Богдан, М. Г. Масилова. Владивосток: Изд-во ВГУЭС, 2009. 284 с.
7. *Ботавина, Р.Н.* Этика деловых отношений: учеб. пособие. М. : Финансы и статистика, 2003. 204 с.
8. Внутренние факторы социального развития [Электронный ресурс]. URL: <https://center-yf.ru/data/Menedzheru/vnutrennie-socialnye-factory.php>
9. *Ворожейкин, И.Е.* Управление социальным развитием организации. М.: Инфра-М, 2001. 549 с.
10. *Герчиков В.И.* Социальное планирование и социологическая служба в промышленности. Методология с позиций практики. Новосибирск: Наука, 1984. 255 с.
11. *Гульчевская, Н.* Т-компетенции и #-компетенции в Agile-командах [Электронный ресурс]. URL: <http://agileineducation.ru/t-kompetencii-i-kompetencii-v-agile-komandax/>
12. *Дойль, П.* Менеджмент. Стратегия и тактика. СПб.: Питер, 1999. 559 с.
13. *Захаров, Н.Л.* Управление социальным развитием организации: учебник / Н. Л. Захаров, А.Л. Кузнецов . М.: ИНФРА-М., 2006. 263 с.
14. *Кибанов, А.Я.* Управление социальным развитием и социальная работа с персоналом: учеб.-практ. пособие.- М.: Проспект, 2014. 64 с.
15. *Козырев, Г. И.* Основы социологии и политологии: учебник. 2-е изд., перераб. и доп. М. : ИД ФОРУМ: ИНФРА-М, 2012. 272 с.
16. Корпоративная социальная ответственность в России [Электронный ресурс]. URL: [https://spravochnik.ru/menedzhment\\_organizacii/korporativnaya\\_socialnaya\\_otvetstvennost\\_kompanii/korporativnaya\\_socialnaya\\_otvetstvennost\\_v\\_rossii/](https://spravochnik.ru/menedzhment_organizacii/korporativnaya_socialnaya_otvetstvennost_kompanii/korporativnaya_socialnaya_otvetstvennost_v_rossii/)
17. Корпоративная социальная ответственность: вопросы теории и практики / Д. Г. Перекрестов, И. П. Поварич, В. А. Шабашев. М.: Академия Естествознания, 2011. 437 с. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.rae.ru/monographs/139-4586>



18. Корпоративная социальная ответственность: учебник для бакалавров / Э. М. Коротков, О. Н. Александрова, С. А. Антонов [и др.]; под ред. Э. М. Короткова. М.: Изд-во Юрайт, 2013. 445 с.
19. *Котлер, Ф.* Корпоративная социальная ответственность / Ф. Котлер, Н. Ли. Киев: Стандарт, 2005. 302 с.
20. Между домом и... домом. Возвратная пространственная мобильность населения России / под ред. Т. Г. Нефедовой, К. В. Аверкиевой, А. Г. Махровой. М.: Новый хронограф, 2016. 504 с.
21. Навыки будущего. Что нужно знать и уметь в новом сложном мире? Доклад экспертов Global Education Futures и WorldSkills Russia о навыках, которые понадобятся человеку в будущем [Электронный ресурс]. URL: [https://futuref.org/futureskills\\_ru](https://futuref.org/futureskills_ru)
22. Общество как социальная система [Электронный ресурс]. URL: <http://www.grandars.ru/college/sociologiya/obshchestvo-kaksocialnaya-sistema.html>
23. *Оксинойд, К.Э.* Управление социальным развитием организации: учеб. пособие. 2-е изд., стер. М.: ФЛИНТА, 2012. 160 с.
24. Социальная политика и управление социальной сферой [Электронный ресурс]. URL: [http://studme.org/168503038721/ekonomika/sotsialnaya\\_politika\\_upravlenie\\_sotsialnoy\\_sferoy](http://studme.org/168503038721/ekonomika/sotsialnaya_politika_upravlenie_sotsialnoy_sferoy).
25. Социальное управление: словарь. М., 1986. 367с.
26. Теоретические основы социального развития персонала [Электронный ресурс]. URL: [https://studwood.ru/932515/menedzhment/teoreticheskie\\_osnovy\\_sotsialnogo\\_razvitiya\\_personala](https://studwood.ru/932515/menedzhment/teoreticheskie_osnovy_sotsialnogo_razvitiya_personala)
27. Управление социальным развитием персонала: учеб. пособие / сост. О. Е. Стеклова. Ульяновск: УлГТУ, 2016. 104 с.
28. *Фейдл Ч.* Четырехмерное образование: Компетенции, которые нужны для успеха / Ч. Фейдл, М. Бялик, Б. Триллинг. М.: Skolkovo, 2016. 234с.
29. *Фиглин, Л.* Модель управления качеством социальной ответственности организации // Проблемы теории и практики управления. 2003. № 2. С.82 – 91.
30. Цели и методы управления социальным развитием персонала. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.hr-director.ru/article/63442-red-qqq-15-m4-upravlenie-sotsialnym-razvitiem-personala-organizatsii>
31. *Шваб, К.* Четвертая промышленная революция. М.: Эксмо, 2016. 138с.
32. *Шитлов, В.* Перечень навыков soft-skills и способы их развития [Электронный ресурс]. URL: [https://www.cfin.ru/management/people/dev\\_val/soft-skills.shtm](https://www.cfin.ru/management/people/dev_val/soft-skills.shtm)
33. *Щекин, Г. В.* Социальная теория и кадровая политика. Киев: МАУП, 2000. 576 с.
34. Этика менеджмента [Электронный ресурс]. URL: [https://studwood.ru/1048356/menedzhment/etika\\_menedzhmenta](https://studwood.ru/1048356/menedzhment/etika_menedzhmenta)

*Учебное издание*

**Алферова Татьяна Викторовна**

**Управление социальным  
развитием персонала**

Часть 1

Учебное пособие

Редактор *Л. А. Богданова*  
Корректор *А. Л. Семицетова*  
Компьютерная вёрстка: *О. К. Кардакова*

---

Объем данных 3,39 Мб  
Подписано к использованию 04.06.2020

---

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