



**РАНХиГС**  
РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА  
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ  
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Сибирский институт управления



# Управление социальным развитием организации

***Климова Татьяна Васильевна***

Доцент кафедры управления персоналом  
кандидат социологических наук, доцент

Тел. (383) 373-1-202

E-mail: [kaf-pers@siu.ranepa.ru](mailto:kaf-pers@siu.ranepa.ru)

## Место и роль дисциплины в образовательной программе

- Относится к *базовой части* обязательных дисциплин ФГОС ВО по направлению подготовки 38.03.03 «Управление персоналом».
- Освоение дисциплины требует *теоретических знаний* в области технологий управления персоналом, умений применения методов анализа социально-экономических проблем и процессов в организации.
- Изучается *после* освоения дисциплин «Технологии принятия управленческих решений», «Мотивация и стимулирование трудовой деятельности», «Управление качеством жизни», «Маркетинг персонала» и др.
- Является *базой* для изучения дисциплин «Организационная культура», «Социальная политика и социальная ответственность» и др.
- Закладывает основы формирования профессиональной компетентности *в сфере социально-трудовых отношений*.

*Социально-трудовые отношения* — взаимосвязи между индивидами и социальными общностями, возникающие в процессе трудовой деятельности (в области рынка труда, занятости, заработной платы, социальной защиты) и направленные на удовлетворение общественных потребностей и достижение разного рода благ.

## Компетенции, которыми должны овладеть студенты

**ОПК-3** – Знание содержания основных разделов Социального права, Миграционного права, касающихся социально-трудовой сферы, содержания основных документов Международного трудового права (Конвенция МОТ и др.)

**ОПК-8** – Знание и умение использовать нормативные правовые документы в своей профессиональной деятельности, способностью анализировать социально-экономические проблемы и процессы в организации, находить организационно-управленческие и экономические решения, разрабатывать алгоритмы их реализации и готовностью нести ответственность за их результаты

**ПК-29** – 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 организации.

## Структурно-логическое содержание дисциплины

<b>Раздел 1</b>	<b>Основы социального развития организации</b>
Тема 1.1	Социальное развитие организации как решающий фактор общественной стабильности организации
Тема 1.2	Зарубежный и отечественный опыт управления развитием социально-трудовых отношений

<b>Раздел 2</b>	<b>Система управления социальным развитием организации</b>
Тема 2.1	Системный подход к управлению социальным развитием организации
Тема 2.2.	Социальная среда организации как объект управления
Тема 2.3	Социальные технологии как механизм управленческой деятельности

## БАЗОВЫЕ ПОНЯТИЯ

***Социальное управление*** как наука и учебная дисциплина призвана изучать и формировать знания о теориях, концепциях, принципах, механизмах и технологиях управления общественными процессами, протекающими в социальных системах.

***Управление персоналом*** – комплексная социальная технология деятельности, выполняемая на предприятиях; способствующая наиболее эффективному использованию работников для достижения производственных и личных целей.

***Управление социальным развитием организации*** представляет собой целенаправленное воздействие на ее социальную среду с целью совершенствования социальных процессов, взаимоотношений и взаимодействия людей.

## БАЗОВЫЕ ПОНЯТИЯ

***Социальная сфера*** – специфическое пространство общественной жизнедеятельности, обеспечивающее непрерывное воспроизводство, развитие, самореализацию всех социальных субъектов, их взаимодействие и общение.

***Социально-трудовая сфера*** — составная часть социальной рыночной экономики, ее основные элементы и компоненты: социальная сфера; социально-трудовые отношения в области формирования и развития рынка труда, занятости, заработной платы; системы социального партнерства, социальной защиты, социального страхования, подготовки, профессиональной переподготовки и повышения квалификации персонала и т.

***Социальная среда организации*** – совокупность факторов, определяющих качество трудовой жизни работников: социальная инфраструктура организации, условия работы и охрана труда, социальная защищенность работников, социально-психологический климат коллектива, материальное вознаграждение труда, внерабочее время и использование досуга.

## БАЗОВЫЕ ПОНЯТИЯ

**Социальное партнерство** - система институтов и механизмов согласования интересов участников производственного процесса: работников и работодателей, основанная на равном сотрудничестве.

Развитие социального партнёрства в его различных формах — важная составная часть процесса усиления социальной направленности современной рыночной экономики, её социализации.

В системе социального партнёрства интересы *работников* представлены, как правило, профсоюзами, интересы *работодателей* — союзами предпринимателей<sup>[2]</sup>.

В трипартистском варианте социального партнерства третьим непосредственным участником процесса согласования интересов выступает государство, которое одновременно является и гарантом выполнения принятых соглашений.

# Теоретические основы социального управления

Эволюция теории и практики управления связана с развитием промышленности и науки в целом.

Основу научного управления составляет система знаний, составляющих теоретическую базу управленческой практики.

В зарубежной науке управления сложились ряд школ (концепции), внесшие существенный вклад в развитие современной теории и практики управления:

- школа научного управления (*Ф.Тейлор*),
- школа административного управления (*А.Файоль*),
- школа «человеческих отношений» (*Д. Макгрегор, А. Маслоу*)

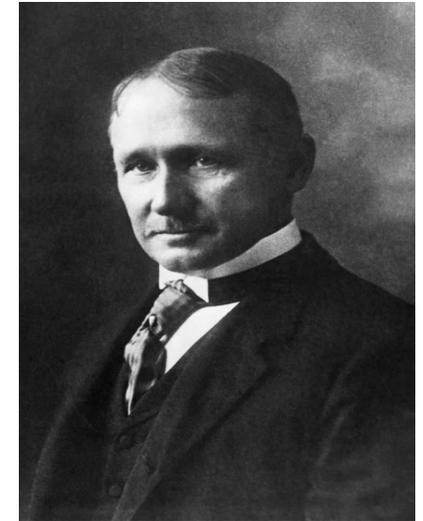
## Школа научного управления

*(Время и условия развития: 1885-1920 гг.)*

сформировалась в 1885-1920 гг. на базе работ американских менеджеров Ф.Тейлора

Развитию идей школы способствовали быстрые темпы развития производства, которые предъявляли высокие требования к результатам труда работающего.

Этот период характеризуется промышленным ростом, начавшейся концентрацией производства, разделением и специализацией труда, технологических операций.



Ф.Тейлор  
1856-1915 гг

## □ Теория административной организации идеального типа М. Вебера



1864-1920 гг

Идеальный (бюрократический) тип основан на специальном разделении власти, обеспечивающем руководителю возможность быть лидером в организации.

*Рациональная бюрократия*, по М. Веберу, рассматривалась как некая идеальная модель структуры, к которой следует стремиться при создании организационной структуры самого разного профиля и вида деятельности.

Принципы построения организации, сформулированные М. Вебером, впоследствии нашли широкое воплощение во многих создаваемых организациях

# Теоретические основы социального управления

## □ Классическая (административная) школа в управлении

Классическая или административная школа в управлении занимает отрезок времени с 1920 по 1950 гг. Родоначальником этой школы считается Анри Файоль, французский горный инженер, выдающийся менеджер-практик, один из основоположников теории управления.



Анри Файоль  
1841-1925 гг

## Теоретические основы социального управления

Заслуга А. Файоля заключается в том, что он разделил все функции управления на общие, относящиеся к любой сфере деятельности, и специфические, относящиеся непосредственно к управлению промышленным предприятием.

А. Файоль рассматривал управление как особый вид деятельности, чего никто до него не делал. Он считал, что собственно управленческая деятельность должна стать особым объектом исследования.

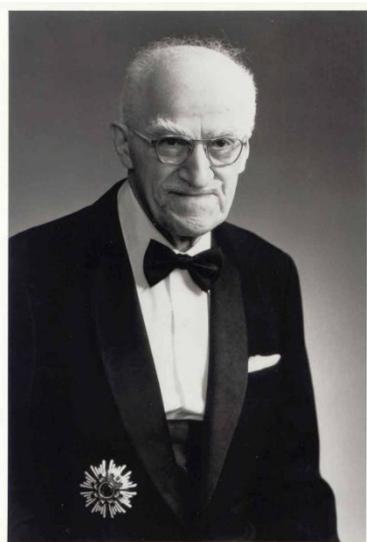
А. Файоль определил, что деятельность по управлению включает в себя пять обязательных общих функций:

*планирование, организацию, распорядительство, координирование, мотивацию и контроль.*

# Теоретические основы социального управления

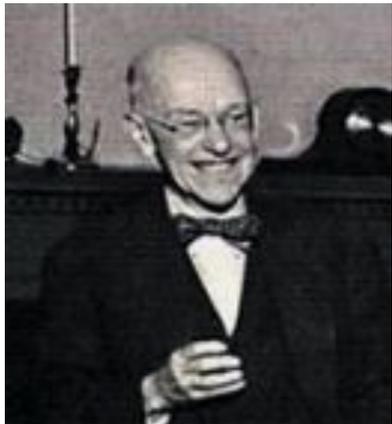
## □ Бихевиористическая школа

**Бихевиоризм** – одно из направлений социальной психологии, которое рассматривает поведение человека как результат воздействия факторов окружающей среды.



К ярким представителям этой школы относятся *Мери Паркер Фоллет, Элтон Мейо* Ученые, изучали поведение человека в производственной среде и зависимость производительности труда от морально-психологического состояния исполнителя.

## □ Доктрина человеческих отношений Э.Мэйо



Элтон Мэйо  
(1880-1949 гг.)

Согласно доктрине в системе управления имеют значение

Три существенных фактора: *люди, финансы и техника.*

В результате своей работы Э.Мэйо пришел к следующим выводам:

- индивиды имеют уникальные нужды, потребности, цели, МОТИВЫ.
- положительная мотивация требует, чтобы с рабочими обращались как с личностями.
- люди очень отзывчивы на благоприятный морально-психологический климат, заботу со стороны руководства и будут трудиться производительно даже при неизменной заработной плате.
- личные и семейные проблемы рабочего могут влиять на эффективность производства.

# Теоретические основы социального управления

Подготовка современных менеджеров-профессионалов невозможна без знания истории развития менеджмента.

Большое значение приобретает изучение передового и прогрессивного опыта управления зарубежных стран и использование его при анализе собственных управленческих проблем. Поэтому изучение истории развития теории и практики зарубежного менеджмента в современных условиях крайне актуально.



## Теоретические основы социального управления

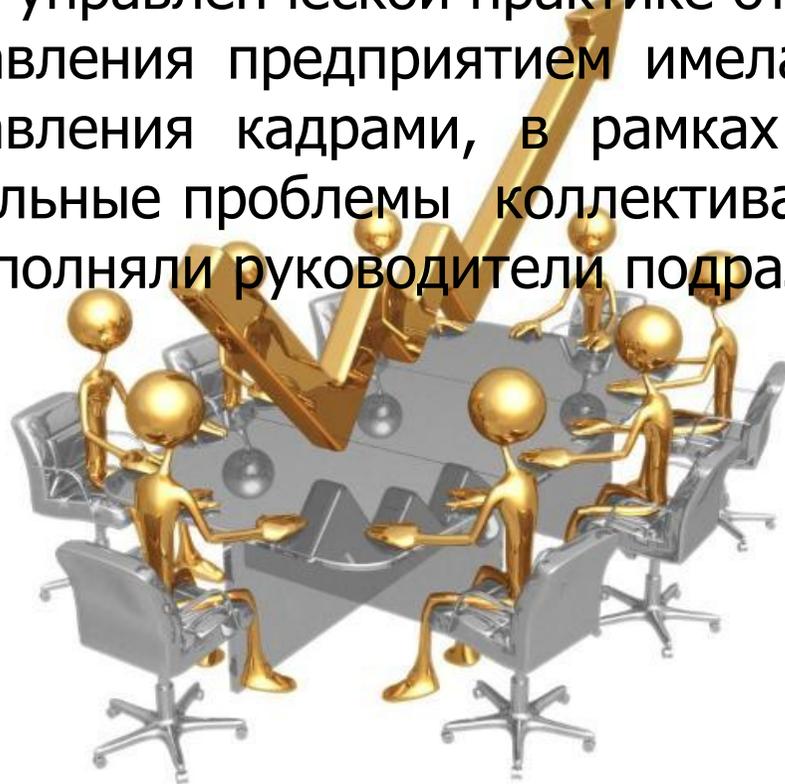
Достижения *научного менеджмента* способствовали появлению на предприятиях служб, призванных поддерживать социальное партнерство, содействовать деятельности профсоюзов, собирать информацию о настроениях рабочих и их требованиях к руководству, поощрять наиболее усердных и преданных фирме сотрудников,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



В России лишь в 90-е годы XX века получает признание подход к управлению персоналом как самостоятельной профессиональной деятельности, и в конце этого десятилетия начинается его дальнейшая трансформация в *управление человеческими ресурсами.*

Понятие «управление социальным развитием» до недавнего времени в нашей управленческой практике отсутствовало.

Система управления предприятием имела функциональную подсистему управления кадрами, в рамках которой решались отдельные социальные проблемы коллектива, но большую часть объема работ выполняли руководители подразделений.



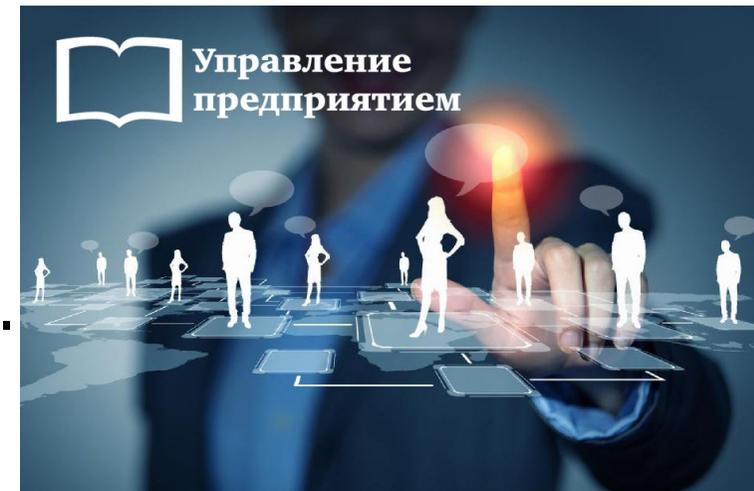
В настоящее время в управленческой практике России вместо отношений жесткого подчинения постепенно формируются отношения единого коллектива, основанные на доверии и поддержке.

Вводится стиль управления XXI века –

*партиципативно-кооперативный, или «соучаствующий».*

Работники все шире вовлекаются в обсуждение и решение проблем организации.

Современные руководители рассматривают культуру своей организации как важный стратегический инструмент, позволяющий ориентировать все подразделения на общие цели, мобилизовать инициативу сотрудников, облегчить взаимное общение.



- При ***партиципативной организационной культуре*** менеджер в своей деятельности исходит из того, что
- подавляющее большинство работников готовы напряженно трудиться ради достижения целей, находящихся за пределами их личных интересов;
  - каждый индивидуум уникален, поэтому стандартные управленческие подходы не срабатывают, а должны быть сформулированы применительно к конкретному человеку и данной ситуации;
  - индивидуумы достаточно гибки для того, чтобы органично сочетать свои личные цели с целями команды, если сама команда ясно представляет себе, к чему она стремится;
  - взаимодополнительность способностей членов команды и общность основных ценностных установок обеспечивает полноценное использование индивидуальных навыков и умений при достижении общекомандных целей;

Новый подход к управлению персоналом основывается на *принципах гуманизма* и требует решения двух типов задач:

- изучение человека на предприятии,
- разработка социальных программ направленных на наилучшее удовлетворение потребностей отдельного сотрудника.



## СОЦИАЛЬНАЯ СРЕДА ОРГАНИЗАЦИИ

Организация, являясь микрообществом, формирует свою социальную среду, включающую следующие элементы, а именно:

- ✓ персонал организации;
- ✓ социальную инфраструктуру организации;
- ✓ условия труда и быта, систему охраны труда;
- ✓ социально-психологический климат;
- ✓ меры социальной защищенности работников;
- ✓ механизмы мотивации и вознаграждения за труд;
- ✓ условия для культурного досуга работников и членов их семей.

данные элементы составляют структуру социальной среды организации.

## □ Персонал организации

*Персонал организации* можно описать по:

- полу,
- возрасту,
- образованию,
- семейному положению и т.д.

*по категории:*

- руководитель,
- специалист,
- вспомогательный персонал и т.д.



## СОЦИАЛЬНАЯ СРЕДА ОРГАНИЗАЦИИ

### □ Социальная инфраструктура организации –

это все объекты социально-бытового назначения, которыми организация располагает на праве собственности или оперативного управления.

Развитая социальная инфраструктура позволяет лучше удовлетворить многообразные потребности работников, создать им благоприятные условия для труда, отдыха, восстановления здоровья и работоспособности, поддержания здорового образа жизни, она является позитивной имиджевой характеристикой, положительно позиционируя организацию как работодателя на рынке труда.

## □ условия труда и быта, систему охраны труда

*Условия и охрана труда* рассматриваются с технической, психофизиологической, организационной, эргономической, санитарно-гигиенической, безопасной сторон и включают множество характеристик рабочих мест и участков

**Скажи "ДА" охране труда!**



## ✓ социально-психологический климат

*Социально-психологический климат* рассматривается как преобладающий и устойчивый психический настрой коллектива, складывающийся из отношений людей к труду и их отношения друг к другу; это система психологических условий, влияющих на продуктивность совместной деятельности и самоощущение личности в организации.





## ✓ меры социальной защищенности работников

Социальная защищенность работников - предоставления работнику социальных льгот и гарантий, установленных действующим законодательством РФ, а также коллективным договором, трудовым соглашением и другими локальными нормативными актами.

К числу обязательных мер социальной защиты относится установление минимального размера оплаты труда и тарифной ставки (оклада), оплачиваемый отпуск, возмещение вреда здоровью, обязательное социальное и пенсионное страхование, выплата пособий по временной нетрудоспособности, сохранение рабочего места на период обучения и профессиональной подготовки и др.

## ✓ механизмы мотивации и вознаграждения за труд

К механизмам мотивации и стимулирования трудовой активности относятся различного рода премии и бонусы, связывающие не только результаты труда с его оплатой, но и увеличение содержательности работы, выражение общественного признания результатов труда, повышение статуса, моральное поощрение проявлений инициативы и творчества и т.д.

Все это способствует росту восприятия системы вознаграждения за труд как справедливой.

## □ *Предоставление возможностей для культурного досуга*

*Предоставление возможностей для культурного досуга* работников и членов их семей в форме организации культурно-массовых мероприятий и традиционных праздников, коллективных посещений зрелищных мероприятий, учреждений культуры и т.д. приводит к формированию соответствующих культурных потребностей и повышению культурного уровня работников, сплочению коллектива, упрочению семейных ценностей.



## ГУМАНИЗАЦИЯ ТРУДА – ПРИОРИТЕТНОЕ НАПРАВЛЕНИЕ СОЦИАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

**Гуманизм** (от лат. *humanitas* — «человечность») — этическая жизненная позиция, утверждающая, что люди имеют право в свободной форме определять *смысл и форму своей жизни*. Гуманизм утверждает высшей ценностью жизнь человека, его право на самоопределение и свободное волеизъявление

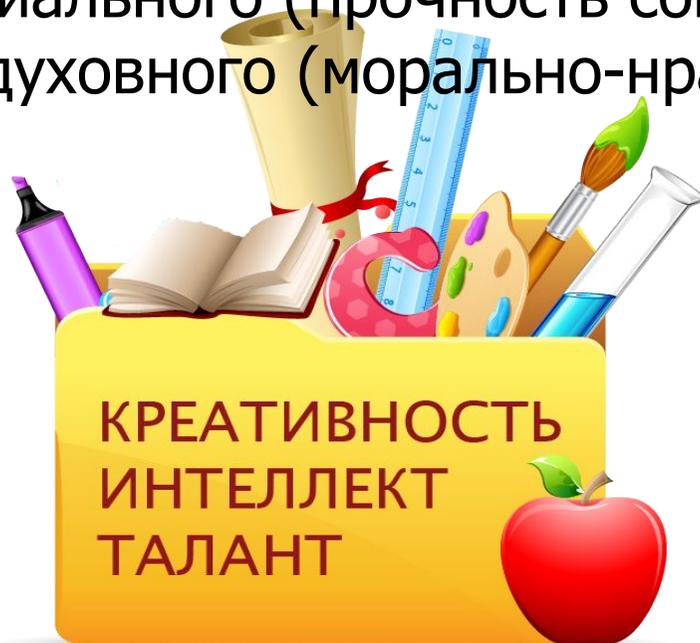
**Гуманизация труда** – приспособление (*адаптация*) той или иной стороны трудовой жизни к человеку, которое предполагает создание наиболее благоприятных условий и организации труда для максимальной реализации трудового потенциала работников.



## ***ПРИНЦИПЫ ГУМАНИЗАЦИЯ ТРУДА :***

- ***принцип безопасности*** – человек на рабочем месте должен ощущать отсутствие угрозы для своей жизни и здоровья, уровня дохода, обеспеченности работой в будущем и т.д.;
- ***принцип справедливости*** – доля каждого, выраженная в доходе, должна соответствовать доле его вклада в достижение целей организации.
- ***принцип развития личности*** – труд должен быть организован таким образом, чтобы профессиональные и личностные качества каждого работника получали наиболее полное развитие;
- ***принцип демократии*** – отмена жесткой иерархии в построении административного управления, самоуправление групп, выборность руководства, коллективное решение таких вопросов, как распределение прибылей, инвестиционная политика.

Одним из современных направлений гуманизации труда, среди которых основополагающее значение имеет ***признание приоритетной роли человека*** как главного компонента любой социальной системы. Это направление реализуется в инвестиционной политике организации в форме ***инвестирования средств в развитие человеческого потенциала*** – интеллектуального (знания, умения, опыт), социального (прочность социальных связей и отношений), духовного (морально-нравственного).



Таким образом, рассмотренные составляющие социальной среды организации не только взаимосвязаны, но и взаимозависимы, они формируют социальный потенциал организации.

Изучение социального потенциала позволяет анализировать его влияние на деятельность организации, ее эффективность, имидж и др.

Необходимо отметить, что чем выше и качественнее социальная среда, тем выше социальный потенциал организации.

Рассмотрение составляющих необходимо для понимания направленности управляющего воздействия.

## Вариант письменного контрольного задания

### Вариант 1

Задание 1. Как вы считаете, управление социальными процессами в организации повышает эффективность управления персоналом. Обоснуйте ответ

Задание 2. Приведите примеры как изменилась социальная сфера предприятий в результате их приватизации и проведения реформ 90-х годов?

Задание 3. Чем можно объяснить постепенный отказ от централизованного управления социальной сферой и увеличение самостоятельности предприятий в решении их экономических и социальных задач?

Задание 4. Приведите конкретные примеры факторов социального развития организации.

Задание 5. Назовите основные материальные и социально-психологические компоненты социальной среды организации

## Вариант письменного контрольного задания

### Вариант 2

1. Охарактеризуйте сущность понятия "социальное развитие" персонала;
2. Опишите зарубежный опыт управления социальными процессами в организации;
3. Представьте современные российские тенденции в управлении социальным развитием организации;
4. Охарактеризуйте социальную политику в вашей организации.
5. Проанализируйте слагаемые успеха победителей Всероссийского конкурса «*Российская организация высокой социальной ответственности*»

## Варианты тестовых заданий по дисциплине

1. Что является объектом управления социальным развитием организации?

- а) структура организации
- б) социальная среда организации
- в) человеческие ресурсы организации
- г) эффективность деятельности

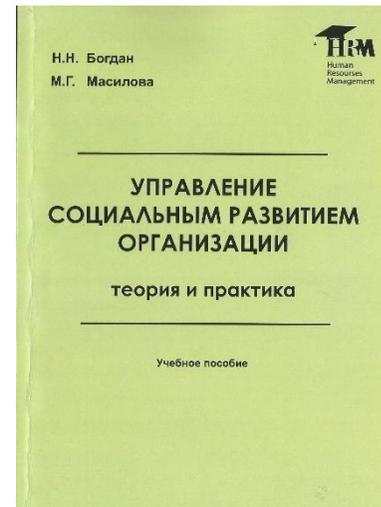
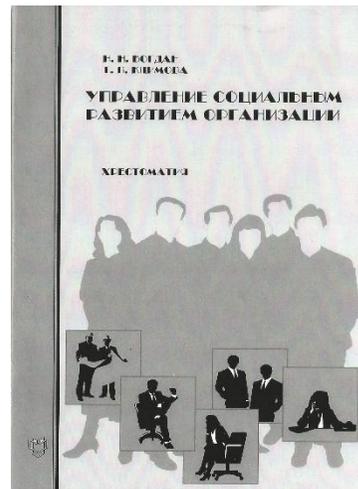
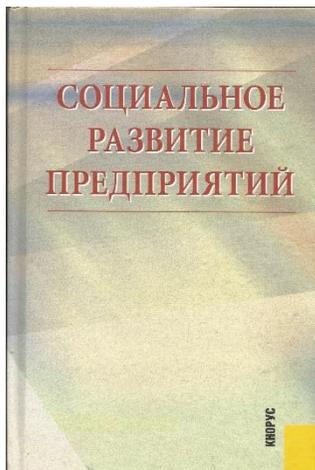
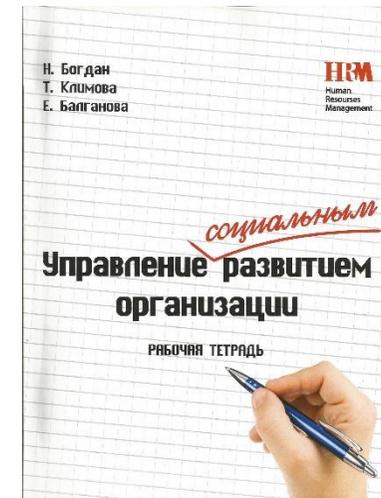
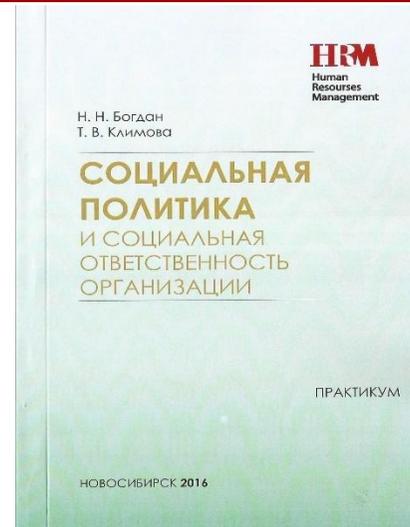
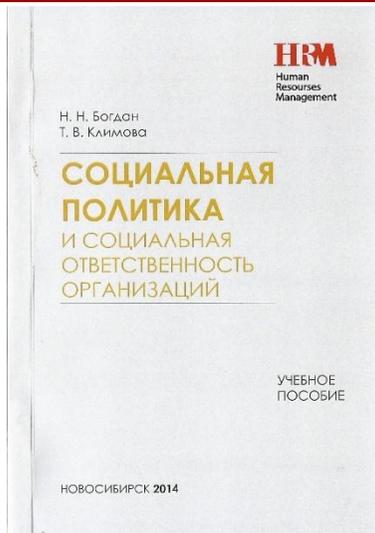
2. Осуществление организационно-технических и социально-экономических мер в целях достижения наибольшего соответствия потребностей человека и условий труд предполагает реализацию концепции это...

3. Из перечня понятий выберите наиболее узкое:

- а) социальная среда;
- б) социальный менеджмент;
- в) социальное управление;
- г) социальная среда общества.

4. Предоставление работнику социальных льгот и гарантий, установленных действующим законодательством РФ, а также коллективным договором, трудовым соглашением – это ....

## Рекомендуемая литература



## Электронные ресурсы

Управление персоналом [Электронный ресурс]: сайт журн. «Упр. персоналом» / Издат. дом «Упр. персоналом». – М., 2001 – 2012. - Режим доступа: <http://www.top-personal.ru>, свободный.

Электронные книги по управлению персоналом и экономике труда. [Электронный ресурс] / Административно-управленческий портал. - [М?], 1999 - 2012. - Режим доступа: <http://www.aup.ru/books/i006.htm>, свободный.

Работа с персоналом [Электронный ресурс]: электрон. журн. - [ М.], 2003 - 2012. – Режим доступа: <http://www.HR-Journal.ru>, свободный.

Официальный сайт Национального союза кадровиков [Электронный ресурс] / Нац. союз кадровиков. - [М?], 2002 - 2012. - Режим доступа: <http://www.kadrovik.ru/>, свободный.

***Климова Татьяна Васильевна***

Доцент кафедры управления  
персоналом  
кандидат социологических наук,

Тел. (383) 373-1-202

E-mail: [kaf-pers@siu.ranepa.ru](mailto:kaf-pers@siu.ranepa.ru)

**Желаю успехов  
в освоении дисциплины!**