

Дрогобицький державний педагогічний університет
імені Івана Франка

Іван Ворончак

СОЦІАЛЬНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Тексти лекцій

Дрогобич, 2019

УДК 005:316(072)

В 15

*Рекомендовано до друку вченою радою
Дрогобицького державного педагогічного університету
імені Івана Франка
(протокол № 4 від 21.03.2019 р.).*

Рецензенти:

Свінцов О.М., доктор економічних наук, професор кафедри економіки та менеджменту Дрогобицького державного педагогічного університету імені Івана Франка;

Вавдіюк Н.С., доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри менеджменту Луцького національного технічного університету.

Відповідальний за випуск:

Кишакевич Б.Ю., доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри економіки та менеджменту Дрогобицького державного педагогічного університету імені Івана Франка.

Ворончак Іван

В 15 Соціальний менеджмент : тексти лекцій [для студентів ЗВО] / Іван Ворончак. – Дрогобич : Редакційно-видавничий відділ Дрогобицького державного педагогічного університету імені Івана Франка, 2019. – 240 с

Тексти лекцій з дисципліни «Соціальний менеджмент» укладені згідно з робочою програмою вибіркової навчальної дисципліни «Соціальний менеджмент» для підготовки фахівців першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності «Менеджмент», затвердженою науково-методичною радою Дрогобицького державного педагогічного університету імені Івана Франка.

Пропоновані тексти лекцій спрямовані на підвищення ефективності аудиторних занять та самостійної роботи студентів. Засвоєння студентами теоретико-методологічних положень дисципліни «Соціальний менеджмент» сприятиме набуттю знань щодо законів, принципів, методів і функцій соціального менеджменту; формуванню умінь планувати соціальний розвиток організації та організовувати відповідні структури управління, використовувати технології соціального менеджменту, здійснювати соціальний контроль, визначати ефективність соціального управління. Це видання містить лекційний матеріал до кожної з тем курсу, питання для самоперевірки та контролю знань, тести для самоконтролю, ситуаційні завдання для аналізу, предметний та іменний покажчики, список рекомендованої літератури.

Бібліографія 27 назв.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
Тема 1. Соціальний менеджмент як наукова дисципліна: основні поняття, підходи й предмет дослідження.....	8
Тема 2. Зарубіжний та вітчизняний досвід управління соціальними відносинами в організації.....	27
Тема 3. Закони та принципи соціального менеджменту.....	36
Тема 4. Соціальне середовище організації як об'єкт управління.....	41
Тема 5. Методи й функції соціального менеджменту.....	64
Тема 6. Планування соціального розвитку організації.....	80
Тема 7. Організаційні структури соціального менеджменту.....	97
Тема 8. Нормативне забезпечення соціального менеджменту в організації.....	117
Тема 9. Соціальна відповідальність як механізм соціального менеджменту.....	136
Тема 10. Соціальне партнерство як механізм соціального менеджменту.....	156
Тема 11. Соціальний маркетинг як механізм соціального менеджменту.....	177
Тема 12. Соціальний контроль, соціальний аудит та ефективність соціального менеджменту.....	186
ПИТАННЯ ДЛЯ САМОПЕРЕВІРКИ ТА КОНТРОЛЮ ЗНАНЬ	207
ТЕСТИ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ	210
ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ	220
ПРЕДМЕТНИЙ ПОКАЖЧИК	235
ІМЕННИЙ ПОКАЖЧИК	237
ЛІТЕРАТУРА	238

ВСТУП

Соціальний менеджмент є новою парадигмою управління кінця XX – початку XXI століття, становлення якої пов'язане з процесами його антропізації або «олюднення», подолання технократизму, формального підходу і бюрократизації менеджменту.

Проблема управління соціальною сферою організації є багатоаспектною та вимагає відповідної підготовки фахівців. Набуття знань щодо управління соціальними процесами ґрунтується на засадах зближення суспільних, природничих і технічних наук, вивчення соціальної теорії, практичного досвіду і соціальних технологій управління, теорії і практики менеджменту та маркетингу, сучасної соціальної політики і механізмів її реалізації, з'ясування особливостей функціонування управлінських структур в умовах становлення ринкових відносин і розвитку громадянського суспільства.

Фахівець у сфері управління соціальними процесами повинен володіти теоретичними знаннями, технологіями та способами управління соціальними зв'язками й відносинами, що відображають інтереси, ціннісні орієнтації, стиль, рівень і якість життя різних соціальних груп, їхню взаємодію з корпоративними, державними і суспільно-політичними інститутами; сучасними методами аналізу динаміки і прогнозування соціального розвитку, профілактики й скорочення соціальної патології, науково обґрунтованими критеріями оцінки ефективності діяльності соціальних служб, аналізу та планування їхнього кадрового складу, підвищення професійної кваліфікації відповідного персоналу, опанування вітчизняного і зарубіжного досвіду соціального менеджменту. Спеціаліст повинен уміти аналізувати реальні ситуації в управлінських і соціальних відносинах, розробляти й обирати оптимальні варіанти розв'язання проблем, враховувати їх наслідки, що вимагає знання специфіки міжособистісних стосунків в умовах ринку, приватної власності, вільного підприємництва. Менеджер у соціальній сфері має бути також соціальним технологом і психологом, що володіє механізмами впровадження і реалізації інноваційних суспільних ідей.

Отже, для майбутніх фахівців у сфері менеджменту необхідним є ґрунтовне вивчення як теоретичного базису соціального менеджменту, так і особливостей практичної діяльності з регулювання соціальних відносин в організації, оволодіння уміннями

професійно планувати та прогнозувати соціальний розвиток колективу організації в динамічних умовах ринку, застосовувати ефективні підходи до управління соціальними відносинами, обґрунтовано і всебічно контролювати й оцінювати вплив управлінської діяльності на морально-психологічний клімат і згуртованість колективу. Формування таких знань та навичок у бакалаврів з менеджменту забезпечує вивчення дисципліни «Соціальний менеджмент».

Дисципліна «Соціальний менеджмент» належить до циклу професійної підготовки менеджерів, вивчається після дисциплін: «Вступ до фаху «Менеджмент», «Менеджмент», «Теорія організації», «Управління персоналом», «Управлінські рішення»; вивчається одночасно з дисциплінами: «Самоменеджмент», «Адміністративний менеджмент», «Управління інноваціями»; передує вивченню дисциплін: «Стратегічне управління», «Основи бізнес-планування».

Вивчення навчальної дисципліни «Соціальний менеджмент» забезпечує формування:

1) загальних компетентностей:

- здатність до застосовування концептуальних і базових знань, розуміння предметної області і професії менеджера;
- здатність працювати в команді та налагоджувати міжособистісну взаємодію при розв'язанні професійних завдань;
- здатність діяти на основі етичних міркувань, соціально відповідально і свідомо;
- здатність підтримувати сприятливий соціально-психологічний клімат у колективі, налагоджувати ефективну взаємодію в команді.

2) фахових компетентностей:

- здатність визначати й описувати характеристики організації;
- здатність аналізувати результати діяльності організації, зіставляти їх з факторами впливу зовнішнього та внутрішнього середовища, визначати перспективи розвитку організації;
- уміння визначати функціональні області організації та зв'язки між ними;
- здатність обирати та використовувати сучасний інструментарій менеджменту;
- розуміти теоретичні основи та практичні особливості менеджменту персоналу підприємства, вміти формувати мотиваційний механізм управління його діяльністю;

– здатність управляти організацією та її підрозділами через реалізацію функцій менеджменту.

Програмні результати вивчення дисципліни «Соціальний менеджмент»:

1) знання та розуміння: знання закономірностей та особливостей формування та розвитку персоналу організації.

2) застосування знань і розумінь:

– уміти, використовуючи нормативно-правові інструменти, з урахуванням факторів прямої та непрямой дії обирати оптимальні варіанти співпраці з суб'єктами зовнішнього середовища, встановлювати та підтримувати взаємовідносини з іншими організаціями в певній та спорідненій галузях;

– уміти, використовуючи діючу систему мотивації, добирати та впроваджувати ефективні заходи мотивування в колективі підприємства;

– уміти розробляти і здійснювати кадрову політику в сучасних організаціях, здійснювати добір і розміщення персоналу, його оцінювання та навчання, забезпечувати цілеспрямоване використання персоналу, здійснювати формування колективу, забезпечувати його згуртованість та сприятливий морально-психологічний клімат;

3) формування суджень:

– здатність враховувати закони розвитку суспільства й економіки, правові норми та правила, моральні й етичні переконання в процесі здійснення професійної управлінської діяльності;

– здатність визначати особистісні цінності та цілі менеджера;

– здатність використовувати набуті професійні знання та навички для розв'язання практичних завдань в галузі управління.

Тексти лекцій з дисципліни «Соціальний менеджмент» укладені згідно із робочою програмою навчальної дисципліни «Соціальний менеджмент» (затверджена науково-методичною радою Дрогобицького державного педагогічного університету імені Івана Франка, протокол №1 від 29 січня 2019 року).

У пропонованому посібнику розглянуті такі питання:

1. Соціальний менеджмент як наукова дисципліна: основні поняття, підходи й предмет дослідження.

2. Зарубіжний та вітчизняний досвід управління соціальними відносинами в організації.

3. Закони та принципи соціального менеджменту.

4. Соціальне середовище організації як об'єкт управління.

5. Методи та функції соціального менеджменту.
6. Планування соціального розвитку організації.
7. Організаційні структури соціального менеджменту.
8. Нормативне забезпечення управління соціальним розвитком організації.
9. Соціальна відповідальність як механізм соціального менеджменту.
10. Соціальне партнерство як механізм соціального менеджменту.
11. Соціальний маркетинг як механізм соціального менеджменту.
12. Соціальний контроль, соціальний аудит та ефективність соціального менеджменту.

Тексти лекцій з дисципліни «Соціальний менеджмент» містять не лише теоретичні відомості до відповідних лекційних занять, а й завдання, якими може скористатися студент у процесі самостійного вивчення дисципліни: тести, запитання для перевірки рівня засвоєння базових понять та теоретичних концепцій курсу, а також ситуації для аналізу, робота над якими закріпить практичні навички.

Пропонований посібник спрямований на підвищення ефективності аудиторних занять та самостійної роботи студентів. Засвоєння студентами теоретико-методологічних положень дисципліни «Соціальний менеджмент», розв'язання практичних задач з курсу сприятиме формуванню умінь з розробки та реалізації стратегій соціального розвитку організацій різних типів, підвищенню ефективності поточного управління соціальними процесами та відносинами, допоможе студенту сформулювати цілісне розуміння об'єкта управління в менеджменті як соціально-економічної системи.

ТЕМА 1. СОЦІАЛЬНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК НАУКОВА ДИСЦИПЛІНА: ОСНОВНІ ПОНЯТТЯ, ПІДХОДИ Й ПРЕДМЕТ ДОСЛІДЖЕННЯ

1. Сутність соціального менеджменту та його основні поняття.
2. Розвиток «соціального менеджменту» та його наукові школи.
3. Методи та функції соціального менеджменту як науки.

1. Сутність соціального менеджменту та його основні поняття

Соціальний менеджмент як елемент складної системи управління економікою підприємства покликаний забезпечити ефективність процесу виробництва шляхом розв'язання соціальних проблем, що виникають у виробничих процесах.

Дослідження в сфері соціального менеджменту актуалізуються нагальною потребою соціальної практики щодо формування концепції управлінської діяльності в нових умовах, коли відбуваються зміни управлінських і виконавчих функцій, зростає значення методів і прийомів моделювання наукових прогнозів в управлінні. Усе це веде до зростання відповідальності за своєчасність і якість прийнятих рішень з соціальних питань, висуває високі вимоги до професіоналізму та компетентності керівників усіх рівнів.

Менеджмент як поняття охоплює:

- 1) теорію і практику управління;
- 2) організацію процесу управління;
- 3) процес прийняття управлінських рішень;
- 4) категорію людей, які здобули освіту в сфері управління і займаються управлінням людьми в процесі виробничої діяльності.

У сучасній науковій літературі термін «соціальний» вживається в трьох значеннях.

У першому (філософському або загальнонауковому) значенні «соціальний» означає все, що пов'язане з суспільством, з людиною, її діяльністю і результатами. Інакше кажучи, те, що не пов'язане з природою або навіть протистоїть їй, перебуваючи в конфліктних відносинах.

Друге значення терміна «соціальний» пов'язане з його застосуванням у соціології. У цій науці він позначає ті властивості й особливості життя людей, які проявляються в різних формах спільної діяльності, в їхніх відносинах, сприйнятті свого становища в суспільстві, подій і процесів суспільного життя. Йдеться про різні

нематеріальні результати спільної діяльності, такі, як групова свідомість, групові норми, ролі, цінності, традиції, а також різноманітні зв'язки між людьми, зумовлені їхніми соціальними властивостями й оцінками цих властивостей оточенням.

Третє (управлінське) значення пов'язане з практикою господарського управління, зокрема з цільовим, в тому числі бюджетним, витрачанням коштів та інших ресурсів. Вживання цього терміна в такому значенні має місце передовсім у діловій сфері й економічній літературі. Тут він позначає об'єкти, процеси та види діяльності, безпосередньо не пов'язані з виробництвом. Йдеться про об'єкти, процеси, види діяльності, які забезпечують задоволення потреб людей – членів суспільства, жителів окремих регіонів, населених пунктів, співробітників тих чи інших організацій – в житті, харчуванні, освіті, медичному та побутовому обслуговуванні, в роботі, розумно організованому дозвіллі та інших суспільно корисних формах і засобах життя.

У навчальній дисципліні «Соціальний менеджмент» термін «соціальний» застосовується в основному у третьому і в другому значеннях – управлінському та соціологічному. Це означає, що йтиметься про управління: 1) організацією як особливою соціальною спільнотою (об'єднанням людей) і 2) соціальною інфраструктурою організації – матеріальними засобами задоволення потреб її персоналу.

Управління суспільними відносинами людей в ході виробничої діяльності (матеріальної та інтелектуально-інформаційної) – це різновид соціального управління.

Загалом, соціальний менеджмент можна визначити як управління соціальною складовою організацій усіх видів. В основі соціального управління лежать концептуальні підходи, ідеї, фундаментальні цілі і завдання, об'єднані в єдине ціле, це соціальна доктрина (соціальна концепція) управління.

Соціальний менеджмент як наука і навчальна дисципліна вивчає і формує знання про теорії, концепції, принципи, механізми й технології управління суспільними процесами, що відбуваються в соціальних системах.

Соціальний менеджмент також є процесом застосування теорії соціального управління в організаціях різних сфер діяльності і форм власності для досягнення узгоджених цілей організації, суспільства й людини.

Для розуміння цих термінів доцільно розкрити поняття «соціальна система» і «організація».

Соціальна система – це впорядковані певним чином компоненти – індивіди, групи, процеси, що утворюють інтегративну якість. Ядром соціальної системи є людина – істота свідома, цілеспрямована, пов'язана з іншими людьми різноманітними відносинами та формами взаємодії.

У процесі праці люди об'єднуються в групи, спільноти, організації та виявляють свої соціальні властивості. Наявність людського компонента – сутнісна риса соціальної системи, що відрізняє її від інших цілісних систем, наприклад, біологічних, технічних.

Найпоширенішим видом соціальних систем, які свідомо створюються людьми в процесі життєдіяльності, є організації.

Поняття «організація» як категорія науки соціального управління походить від лат. *organizo* – «упорядковую, влаштовую». З одного боку, це група людей, які реалізують спільну мету і діють на основі певних принципів і правил; це елемент суспільної системи, об'єкт і суб'єкт суспільства. Будучи самостійною підсистемою суспільства, організація має своє «обличчя», специфічні потреби, інтереси, цінності, пропонує суспільству продукти своєї діяльності та послуги, а також висуває певні вимоги.

З іншого боку, організація є функцією управління водночас з плануванням, мотивацією і контролем, суть якої – забезпечення певної структурованості, узгодженості взаємодії людей і процесів.

Розглядаючи організацію як систему, важливо розуміти її особливості: наявність внутрішнього (соціального) середовища і здатність до розвитку у зовнішньому середовищі.

Термін «розвиток», як відомо, означає процес змін, але не будь-яку зміну слід розуміти як розвиток. Розвиток – це незворотна, закономірна і цілеспрямована в часі зміна, спрямована на вдосконалення процесів і виражена в кількісних, якісних і структурних перетвореннях.

Щодо організації розвиток може бути багатостороннім, відбуватися за різними напрямками: технічним – удосконалення засобів і технологій виробництва; економічним – зміна форми власності, рівня спеціалізації і кооперації виробництва; соціальним – удосконалення взаємовідносин і взаємодії працівників. Усі напрями розвитку організації вимагають грамотного управління, проте управління соціальним розвитком, тісно пов'язаним з іншими сторонами функціонування організації, є одним з основоположних.

Сенс управління соціальними відносинами та соціальним розвитком організації полягає в створенні сприятливих умов для задоволення людьми їхніх життєвих потреб, у формуванні у них позитивних соціальних якостей, що проявляються в трудовій діяльності і призводять, своєю чергою, до задоволення суспільних потреб.

Отже, соціальний менеджмент є розділом менеджменту, предметом якого є процеси та потреби, що відображають мотивацію людської поведінки, соціальні процеси та їхні закономірності, аналіз соціальних наслідків економічних та інших рішень, прийнятих на різних рівнях управління персоналом та в інших сферах, пов'язаних з діяльністю організації.

Соціальний менеджмент регулює відносини між предметом і суб'єктом соціального менеджменту, у ролі яких виступають відповідно: суспільні відносини, що виникають у процесі виробництва, та особистість зі своїми потребами, інтересами, яка розв'язує виробничі цілі, якій доручено управляти господарською діяльністю, яка реалізує у цій сфері особистий потенціал.

До сфери соціального менеджменту також належать відносини: управління усередині системи (вертикальні та горизонтальні зв'язки), між представниками управлінського апарату й підлеглими (субординація і координація); галузеві, територіально-галузеві, міжгалузеві, регіональні, міжрегіональні; зовнішні та внутрішні; колективні та індивідуальні; тимчасові й постійні тощо.

Теоретичною основою соціального менеджменту є соціологія, психологія, філософія, соціальна статистика, демографія, економіка, основи менеджменту. Для розв'язання завдань соціального менеджменту необхідні знання соціальної статистики, володіння сучасними математико-статистичними методами і математичними методами моделювання і прогнозування економіки.

Соціальний менеджмент формує у сучасних умовах новий тип управління, пов'язаний з процесами гуманізації економіки, зростанням ролі людського інтелекту, його впливом на економічну ефективність і конкурентоспроможність організації.

Цей вплив зумовлює нові підходи до управління і нові вимоги до професійних компетенцій менеджера, найважливішими з яких є: здатність до комунікацій, створення атмосфери, що сприяє розкриттю здібностей персоналу, його постійного навчання, задоволеності роботою; формування довірчих відносин в економічних зв'язках з клієнтами, покупцями, партнерами, громадськими організаціями, державними інституціями.

Соціальний менеджер повинен бути здатним управляти соціальними процесами в організації за допомогою сучасних методів, заснованих на загальнолюдських цінностях і досягненнях економічної науки; раціонально використовувати людські ресурси, забезпечувати ефективний розвиток і розв'язання соціальних проблем організації.

Отже, соціальний менеджмент – це сфера управління, що формує у майбутніх фахівців теоретичні та практичні навички, які дають змогу ефективно впливати на соціальні процеси, на створення сприятливого для людини соціального середовища, проектувати соціальну підсистему організації, забезпечує раціональне використання найціннішого з ресурсів – людського.

2. Розвиток «соціального менеджменту» та його наукові школи

Хронологічно історія соціального менеджменту починається з руху, на чолі якого стояла група передових інженерів кінця ХІХ – початку ХХ ст. До них відносять Ф. Тейлора, А. Файоля, Г. Емерсона тощо. У центрі їхньої уваги стояли питання підвищення продуктивності праці та налагодження соціальних відносин на підприємстві. Починаючи з відомих Хоторнських експериментів, що заклали методологічні основи доктрини «людських відносин», менеджмент переорієнтувався на соціально-психологічну проблематику. Теоретичний фундамент сучасного соціального менеджменту закладено працями А. Маслоу, Е. Мейо, П. Дракера, які були вихідною точкою для практичних розробок у сфері «гуманізації праці» та нових форм організації управління, а також стали основою спеціальної управлінської функції під назвою «управління персоналом» або, ширше, «управління людськими ресурсами», що багато в чому тотожне поняттю «соціальний менеджмент».

При всьому різноманітті сучасних поглядів на управління можна виділити головні положення, що лежать в основі наукових шкіл соціального менеджменту. З метою систематизації різних навчань розглянемо провідні школи управління.

1. Школа наукового управління. Виникнення сучасної науки управління пов'язується з ім'ям Фредеріка Уїнслоу Тейлора (1856–1915). Основні положення теорії він виклав у роботах: «Управління

фабрикою» (1903), «Принципи наукового управління» (1911), «Свідчення перед спеціальною комісією конгресу» (1912). Ці положення зводяться до такого:

- створення наукового фундаменту, що замінює старі, традиційні методи роботи, наукове дослідження кожного її елемента;
- відбір робітників на основі наукових критеріїв, їх тренування і навчання;
- співпраця між адміністрацією і робітниками у справі практичного впровадження науково обгрунтованої системи організації праці;
- рівномірний розподіл праці і відповідальності між адміністрацією і робітниками.

В основі системи Тейлора лежали методи раціоналізації праці окремих робітників, що зумовили перебудову процесу виробництва і відповідно організацію процесу управління. Саме ця сторона тейлорівського вчення знайшла широке застосування в роботі промислових підприємств.

Гаррінгтон Емерсон (1853–1931) уперше вказав на необхідність і доцільність комплексного підходу до розв'язання завдань організації виробництва і управління.

Г. Емерсон у роботі «Дванадцять принципів продуктивності» (1911) розглянув і сформулював принципи управління підприємствами:

- точно сформульовані цілі управління, до досягнення яких прагне кожен керівник і його підлеглі на всіх рівнях управління;
- підхід з позиції здорового глузду до аналізу кожного нового процесу з урахуванням перспективних цілей;
- компетентна консультація – необхідність спеціальних знань і компетентних порад з усіх питань, пов'язаних з виробництвом і управлінням;
- дисципліна – підпорядкування всіх членів колективу встановленим правилам і розпорядку;
- справедливе ставлення до персоналу;
- комплексний облік, що забезпечує керівника необхідними відомостями;
- диспетчеризація, яка гарантує оперативне управління діяльністю колективу;
- норми та розклади, що дають змогу точно вимірювати всі недоліки в організації і зменшувати викликані ними втрати;

- нормалізація умов, яка забезпечує таке поєднання часу, зусиль і собівартості, при якому досягаються найкращі результати;
- нормування операцій, що передбачає встановлення часу і послідовності виконання кожної операції;
- письмові стандартні інструкції, що забезпечують чітке закріплення всіх правил виконання робіт;
- винагорода за продуктивність, спрямована на заохочення праці кожного працівника.

Удосконаленням організації виробництва займався Генрі Форд (1863–1947), який зробив подальший крок у використанні системи Ф. Тейлора і застосував її в масовому виробництві, що вимагало відповідної організації системи управління. З цією метою Форд застосовував такі принципи організації управління:

- точний розрахунок і планування всього процесу виробництва, його ступенів і зв'язків;
- облік і планування умов роботи;
- підготовка сировини, матеріалів, механізмів, робочої сили;
- постійний пошук шляхів удосконалення виробництва.

2. Класична (адміністративна) школа управління. Водночас з питаннями раціональної організації праці окремого робітника і виробничих підрозділів, які склали основу системи Ф. Тейлора, почалася розробка більш загальних принципів організації праці й управління. Родоначальником цього напрямку в класичній школі вважається А. Файоль (1841–1925). В основній праці «Загальна і промислова адміністрація» (1923) він намагався розробити загальний підхід до аналізу діяльності адміністрації і сформулювати на цій основі деякі обов'язкові принципи адміністрування. Управляти, стверджував він, значить вести підприємство до його мети, здобуваючи максимальні можливості з усіх наявних ресурсів.

На думку Файоля, адміністрування становить частину управління, яке є значно ширшою роботою, що охоплює виробничу, комерційну, фінансову, кредитну, обліково-бухгалтерську та адміністративну функції. Аналізуючи адміністративну функцію, учений виділив п'ять її елементів: передбачення, планування, організацію, координування, контроль.

Анрі Файоль розробив принципи адміністративної діяльності, до яких належать: розподіл праці, влада (авторитет і відповідальність), дисципліна, єдність керівництва, підпорядкування індивідуальних інтересів спільному інтересу, винагорода, централізація, скалярний

ланцюг (лінія влади), рівність, стабільність посад кадрового складу, ініціатива, корпоративний дух. Він уперше вказав на необхідність створення штабів (функціональних підрозділів), які не повинні мати право керівництва, але мають здійснювати підготовку до майбутнього і виявляти можливі способи вдосконалення організації праці.

Ліндал Урвік розвинув і поглибив основні положення А. Файоля. Головну увагу він приділив розробці принципів формальної організації:

- відповідність людей структурі. Підкреслювалося, що спочатку слід детально розробити структуру організації, а потім підібрати фахівців, що найбільшою мірою відповідають її вимогам;

- створення спеціального і генерального штабів. Основною функцією спеціального штабу повинна бути розробка рекомендацій для керівника організації;

- узгодженість прав і відповідальності. Недостатньо покладати на лінійних керівників тільки відповідальність за будь-яку діяльність, необхідно також делегувати їм владу, відповідну і рівну відповідальності;

- діапазон контролю – кількість осіб, безпосередньо підпорядкованих керівнику (такий діапазон, на думку а Л. Урвіка, в кожному випадку залежить від індивідуальних якостей керівника);

- спеціалізація. Можливі такі типи спеціалізації управлінських працівників, за: метою, операцією, типом споживача або географічною ознакою;

- визначеність. Для кожної посади в організації повинні бути письмово визначені права, обов'язки, відповідальність, взаємини, взаємозв'язки з іншими особами.

3. Школа «людських стосунків». Родоначальником нового напрямку в теорії управління вважається Елтон Мейо (1880–1949). У результаті експериментів з групами робітників на заводах фірми «Вестерн електрик» в місті Хоторн, що тривали 13 років (1927–1939), Мейо зробив висновок, що продуктивність праці робітників істотно залежить не тільки від умов праці та дій адміністрації, але і від соціально-психологічного клімату в їхньому середовищі (в так званих неформальних малих групах). Видатними представниками школи «людських відносин» були також М. Фолліт, Р. Блейк та ін.

Основні положення цього напрямку зводяться до виявлення ролі відносин у неформальних групах та утвердження того, що в практиці управління необхідно виявляти й використовувати соціально-

психологічні особливості груп. Представники школи значне місце відводили пошуку методів удосконалення праці працівників системи управління. Зокрема, вони рекомендували приділяти найсерйознішу увагу зміні неформальної соціальної структури при перебудові формальної структури організації, а також пропонували «координацію за допомогою комісії», яка забезпечує ефективніші комунікації і розуміння ідей, краще сприйняття загальної політики організації і її ефективніше здійснення. Значну увагу представники школи «людських відносин» приділяли делегуванню відповідальності, ефективність якого, на їхню думку, повністю визначається умінням використовувати можливості своїх підлеглих як колективу.

4. Школа поведінкових наук (концепція управління з позиції науки про поведінку) зосереджувала увагу на дослідженні різних аспектів соціальної взаємодії, мотивації, комунікації в організації, організаційної структури тощо. Засади її дослідження становлять методи налагодження міжособистісних стосунків, підвищення ефективності за рахунок людських ресурсів, оптимального розв'язання управлінських проблем. Засновниками поведінкового напрямку в менеджменті можна вважати учених Кріса Арджиріса (1925 р. н.), Дугласа Мак-Грегора (1906–1964), Фредеріка Герцберга (1923 р. н.) та ін. Представники цієї школи виходили з того, що правильне застосування науки про поведінку працівників на робочому місці завжди буде сприяти підвищенню ефективності праці як окремого працівника, так і трудового колективу загалом.

У теорії ієрархії потреб Абрахама Маслоу виділені п'ять видів потреб і встановлена їхня ієрархія, уведено поняття самореалізації як потреби найвищого рівня. Відповідно до теорії, поведінку людини в кожен момент часу можливо пояснити домінуванням певної потреби. При роботі в організації можуть бути задоволені всі основні потреби людини. Вивчення потреб як окремих співробітників, так і їхніх груп дає можливість розробляти соціальні програми щодо їхнього задоволення.

Вагомий внесок у розвиток школи поведінкових наук належить Дугласу Мак-Грегору, який вважав, що завдання менеджерів полягає в тому, щоб створити умови, за яких робітник, витрачаючи зусилля для досягнення цілей підприємства, одночасно найкращим чином досягає своєї особистої мети. Тобто мотиви ефективної праці повинні бути однакові у працівників і підприємства загалом. Під лідерством він розумів соціальні відносини: характеристики лідера й організації, її мету і завдання, позицію та потреби послідовників лідера.

У теорії Д. Мак-Грегора, відомої як ХУ-теорія, обґрунтовуються два погляди на людину в системі управління: авторитарний, що веде до прямого регулювання і жорсткого контролю організаційної поведінки працівника (теорія Х), і демократичний, який передбачає широку участь працівників організації в процесах підготовки і прийняття рішень, наділення працівників більшою відповідальністю і повноваженнями (теорія У). Внесок цієї теорії в практику управління полягає в тому, що встановлені Д. Мак-Грегором аспекти трудової діяльності, серед яких організаційні ресурси, ступінь самостійності працівників, їхня участь в управлінні, мають важливе значення в тому числі у розв'язанні питань соціального розвитку колективу.

У розвиток теорії Д. Мак-Грегора теорія Z У. Оучі дає обґрунтування колективістських принципів управління, що ґрунтуються на цінності організації як однієї великої родини, яка всебічно піклується про своїх працівників. Турбота організації про працівників, причому про ті сторони життя, які не пов'язані безпосередньо з професійною діяльністю (здоров'я працівника і членів його сім'ї, навчання дітей, дозвілля, відпочинок), може приносити відчутні результати, тому що посилює лояльність працівника.

Таким чином, метою поведінкового напрямку менеджменту було дослідження аспектів підвищення результативності підприємства (організації) через зростання ефективності його людських ресурсів.

5. «Емпірична» школа управління. Представники цього напрямку в теорії управління, який об'єднав менеджерів-практиків і бізнес-консультантів, заявили, що головне завдання учених у галузі управління – збір і узагальнення матеріалів практики та розробка на цій основі рекомендацій керівникам. «Емпірична» школа розвивається в двох основних напрямках – конкретні організаційно-технічні й економічні дослідження проблем управління підприємством та розробка новітніх концепцій сучасного менеджменту, насамперед концепцій «участі в прибутках», «участі в управлінні» тощо. Найбільш помітними представниками «емпіричної» школи є П. Дракер, Р. Девіс, Л. Ньюмен, Д. Міллер.

Одним з основних напрямів досліджень є вивчення змісту праці і функцій керівників. Це значною мірою зумовлене тим, що така школа утверджує професіоналізацію управління, тобто його перетворення в особливу професію. Праця керівника, на думку «емпіристів»,

характеризується двома особливостями: перша з них полягає в тому, що керівник повинен створити з наявних ресурсів організацію як єдине ціле, а друга – в тому, що в кожному рішенні і дії він повинен орієнтуватися на майбутнє, тобто на перспективи організації.

Незалежно від займаної посади кожен менеджер здійснює такі основні функції:

- визначення цілей підприємства, можливих шляхів їх досягнення і постановка на цій основі конкретних завдань перед працівниками підприємства;

- організація діяльності підприємства шляхом класифікації робіт, їхнього розподілу, створення відповідної структури, підбору і розстановки кадрів тощо;

- стимулювання та координація праці персоналу з використанням примусових заходів і заохочення, а також контроль на основі постійних зв'язків між керівниками і підлеглими;

- нормування, аналіз і оцінка діяльності організації і зайнятих в ній осіб;

- мотивація працівників залежно від результатів їхньої діяльності.

З огляду на комплексність діяльності керівника, представники «емпіричної» школи вказують на те, що сучасний керівник не повинен бути вузьким фахівцем технічного або економічного профілю, йому слід володіти загальними науково обґрунтованими і перевіреними на практиці методами й прийомами соціального управління.

Представники цієї школи управління приділяють значну увагу питанням централізації і децентралізації менеджменту, делегування відповідальності тощо. Одна з їхніх рекомендацій отримала поширення. Йдеться про цільове управління, на необхідність якого вказав Пітер Дракер.

Цільове управління (управління за цілями) є постійною системою визначення конкретних цілей для кожного працівника управлінської системи. Спільно зі своїм керівником він визначає цілі діяльності на певний період, способи їхнього досягнення, методи й форми звіту про досягнуті результати. Таке управління уможливорює точно вказати на головні напрями діяльності працівника і чітко контролювати його роботу. При цьому розробка цілей здійснюється періодично, завдяки чому постійно концентруються зусилля працівників на найважливіших завданнях.

Загалом «емпірична» школа сприяла постановці і розв'язанню низки актуальних проблем управління, зумовлених об'єктивними потребами сучасного великого промислового виробництва, в тому числі класифікації та аналізу функцій управління, організації праці керівника, підбору та оцінки кадрів, визначення структур управління та ін.

6. Школа «соціальних систем». Ця школа соціального управління використовує висновки школи «людських відносин», розглядаючи людину в організації як соціально орієнтовану істоту, що володіє різними потребами, які впливають на внутрішнє середовище організації. Водночас середовище впливає на формування потреб. Найбільш помітними представниками школи «соціальних систем» є Д. Марч, Г. Саймон, А. Етціоні і ін.

Вихідним пунктом аналізу людини в організації є визнання того, що потреби людини й потреби організації не збігаються. Потреби кожної людини в організації розглядаються школою «соціальних систем» у вигляді ієрархії: задовольнивши потреби одного рівня, індивід переходить до наступного. Однак у зв'язку з тим, що природа організації ставить певні перепони на шляху людини, неминучий конфлікт між нею і організацією. Основне завдання школи «соціальних систем» бачить в попередженні та зниженні інтенсивності конфліктів.

Ця школа управління акцентує увагу на дослідженні найзагальніших форм організації, аналізуючи її підсистеми, їхню взаємодію, процеси, що зв'язують частини системи з цілями організації. Головними елементами системи, на думку представників зазначеної школи, є індивіди, формальні та неформальні фактори, групи, групові відносини, типи статусів і ролей в групах. Частини системи пов'язані певними організаційними формами, до яких належать формальні й неформальні структури, канали комунікації, процеси прийняття рішень. Підприємство при цьому розглядається як складна соціотехнічна система.

7. «Нова» школа (школа кількісного підходу). Цей напрям у теорії управління характеризується прагненням упровадити в науку управління методи і апарат точних наук. Найбільш помітними її представниками є Р. Акофф, Л. Берталанфі, С. Вір, Р. Калман, Л. Клейн, Р. Люс, Д. Форрестер. Формування «нової» школи пов'язане з виникненням кібернетики і дослідженням операцій. Дослідження операцій оформилося в самостійну галузь науки, що розвивається у двох основних напрямках.

Перший стосується побудови математичних моделей явищ, що найчастіше трапляються у виробничому менеджменті, пов'язаних з управлінням запасами, розподілом ресурсів, завданнями масового обслуговування, заміною застарілого обладнання, вибором стратегій поведінки в умовах невизначеності, упорядкуванням роботи за часом та ін. Другий акцентує увагу на вивченні систем і зумовив створення т.з. «системотехніки».

Надалі в «новій» школі сформувалася самостійна дисципліна – теорія управлінських рішень. Дослідження в цій царині спрямовані на розробку:

- методів математичного моделювання процесів, вироблення рішень в колективах;
- алгоритмів вироблення оптимальних рішень із застосуванням теорії статистичних рішень, теорії ігор і т.д.;
- кількісних прикладних і абстрактних математичних моделей економічних явищ, в тому числі моделей відтворення в масштабі суспільства й окремих фірм;
 - моделей балансу витрат і випуску продукції;
 - моделей прогнозування науково-технічного й економічного розвитку та інших.

8. Менеджмент людських ресурсів. Термін «менеджмент людських ресурсів» виник в 1960-і рр., коли в одній зі статей американського соціолога Р. Майлза модель «Людські стосунки» протиставлялася моделі «Людські ресурси». У моделі «Людські стосунки» основна увага спрямована на створення оптимальних умов праці для працівника. У моделі «Людські ресурси» співробітники розглядаються як джерело невикористаних резервів і як найважливіша можливість налагодити більш раціональне планування та прийняття рішень у загальній структурі підприємства. Задоволення співробітників уже не є найважливішою метою, а стає результатом особистої зацікавленості працівника.

Різні дослідники цього напрямку звернули увагу на роль кадрів всередині організації. Бути «відмінним підприємством», на думку цих дослідників, у результаті означає мати й вміти утримати відмінних співробітників. На підставі проведених досліджень був зроблений висновок, що фактор праці є не тільки статтею витрат – людський фактор і його використання на підприємстві стає стратегічним чинником і життєво важливою умовою для того, щоб підприємство могло вижити в складних і нестабільних умовах ринку.

Найбільш часто вживається тлумачення терміна «менеджмент людських ресурсів» – мобілізація співробітників за допомогою активної роботи менеджерів. Насправді можна навести багато тлумачень і, хоча вони різняться за деякими пунктами, виділити кілька спільних рис. Три основні з них:

- ставлення до людського фактора як джерела доходів;
- створення простору діяльності для кожного співробітника, щоб він міг внести свій вклад у загальну справу;
- інтеграція кадрової політики в загальну політику підприємства.

А отже, метою менеджменту є прийняття на роботу, вміння утримати, вдосконалення і професійна підготовка компетентних і зацікавлених співробітників, які ефективно й результативно допоможуть реалізувати цілі організації.

У філософії менеджменту людських ресурсів співробітники – це активи підприємства, людський капітал, що передбачає менший контроль над співробітниками, але значну мотивацію і стимулювання до праці.

Одна з істотних відмінностей менеджменту людських ресурсів від менеджменту людських відносин полягає в тому, що при менеджменті людських ресурсів від самого співробітника потрібна активна позиція. Це висуває особливі вимоги до структури організації і політики підприємства в області організації праці і створення певних умов роботи. І те й те має залишати місце для особистої ініціативи. Це означає, що одні співробітники за свою працю отримують більше і просуваються у кар'єрі швидше, ніж інші.

У рамках менеджменту людських ресурсів кадрова політика з «реактивної» політики управління перетворюється на «проактивну» стратегічну політику, яка вищим ешелонам менеджерів інтегрується в загальну політику всієї організації.

Сьогодні теорія соціального менеджменту продовжує розвиватися, збагачуючись новими підходами. Багато в чому цьому сприяють комплексні міждисциплінарні дослідження соціально-трудових відносин, успішна управлінська практика, осмислення передових методів управління соціальним розвитком організацій.

3. Методи та функції соціального менеджменту як науки

У дослідженні соціальних процесів і явищ, соціальний менеджмент використовує низку наукових методів. Сила наукових методів полягає в тому, що вони дають змогу отримати достовірну

інформацію про сутність процесів і явищ у системі соціальних відносин, створюють умови для їхнього аналізу, забезпечують надійну перевірку знань, дають можливість прогнозувати майбутній стан об'єкта, вказують засоби впливу, використання яких приведе до бажаних змін.

Методи соціального менеджменту як науки поділяються на загальнонаукові та спеціальні.

Загальнонауковими методами є діалектичний і системний. Суть першого полягає в тому, що всі процеси та явища розглядаються у нерозривному зв'язку, взаємодії, постійних змінах, розвитку.

Зміст системного методу зводиться до того, що управління покликане забезпечити і сприяти вдосконаленню структури й функціональної єдності системи, знаходити і ліквідувати перепони на шляху до досягнення цілей організації, асимілювати або нейтралізувати негативні впливи як всередині системи, так і поза нею. У практичній управлінській діяльності принцип системності передбачає всебічне опрацювання рішень, що приймаються, аналіз усіх можливих варіантів їх реалізації, координацію зусиль на різних напрямках. У соціальних системах цей принцип передбачає тісну пов'язаність розв'язання економічних, соціально-політичних і культурних проблем у процесі управлінської діяльності.

Мисленнево-логічні методи значною мірою побудовані на використанні прийомів формальної логіки, якими дослідник-управлінець повинен володіти досконало.

Формально-логічні методи пізнання передбачають використання інтелектуальних операцій дедукції або індукції для розв'язання досліджуваної проблеми (ситуації). При використанні дедукції нова думка виводиться логічним шляхом (тобто відповідно до законів логіки) з попередніх думок. Така послідовність думок називається умовиводом (висновком), а кожна його складова є або раніше доведеною думкою, або аксіомою, або гіпотезою.

Індукція – форма мислення, за допомогою чого думка виходить на якесь загальне правило, загальне положення, притаманне всім одиничним предметам певного класу. Індуктивні умовиводи пов'язані зі сходженням від одиничного до загального, від аналізу дії окремих факторів до загальних висновків. Дедукція та індукція завжди тісно взаємопов'язані, перебувають у нерозривній єдності.

Процес пізнання має багато особливостей. Одна з них – наявність аналітичного й синтетичного способів мислення. Суть аналізу полягає в поділі цілого на частини, тобто в уявленні складного у вигляді сукупності простіших компонентів, у його розчленуванні на складові в процесі дослідження предмета або явища, у виокремленні певних його частин, ознак.

Однак, щоб пізнати ціле, складне явище або процес, потрібна зворотна операція – об'єднання в процесі мислення окремих досліджених елементів, частин, ознак в деяке ціле, тобто їх синтезу.

Аналіз і синтез доповнюють, але не замінюють один одного, а системне мислення поєднує ці методи наукового дослідження.

До мисленнево-логічних методів дослідження в соціальному менеджменті належать і методи класифікації та побудови моделей.

Класифікацією називається прийом, коли з деякої сукупності об'єктів виокремлюються класи, які в неї входять, таким чином, щоб кожний об'єкт, котрий належить до вихідної сукупності, попав в один і тільки один клас. Класифікація необхідна для вивчення різновидів соціальних явищ, властивостей, дій, факторів тощо. Вона допомагає визначити зміст явищ або проблем.

Особливим варіантом класифікації є типологія.

Типологія – це групування об'єктів на основі їхньої подібності деякому зразку, який називається типом, еталоном або ідеальним образом. У такому випадку кожне явище більшою або меншою мірою наближається до одного з еталонів.

Різновидом класифікації є стратифікація.

Стратифікація – це визначення прошарків (страт) у багатошаровому явищі, тобто залежностей особливого роду. У дослідженнях із соціального менеджменту такими стратами можуть бути зовнішнє і внутрішнє середовище, технічні засоби та людські ресурси, стратегія і тактика управління.

У соціальному менеджменті щоразу більшого поширення набуває математичне моделювання. Розроблені і використовуються в практиці соціального управління окремі види соціально-математичних моделей (моделі глобальних проблем, культури, моделі відтворення населення, розрахунку норм харчування населення тощо).

У соціальному менеджменті при дослідженні певних процесів і явищ використовується також евристичне моделювання. При цьому застосовуються загальні евристичні прийоми: розв'язання завдань спочатку в загальному вигляді, без врахування деталей; розв'язання

спочатку спрощеного варіанта завдання – розчленування його на підзавдання, сукупність яких еквівалентна цьому завданню тощо. Такі прийоми використовуються при розв’язанні особливо складних завдань, коли через складності або брак інформації не можна точно окреслити мету їх застосування і визначити допустимі відхилення та помилки. Евристичні прийоми в соціальному менеджменті базуються на використанні інтуїції.

Одним з ефективних прийомів дослідження в соціальному менеджменті є експеримент. Його значення полягає в тому, що він допомагає розкрити суспільні процеси у всій їхній складності і багатогранності, дає органам управління всіх рівнів достовірну інформацію, уможлиблює оцінити ефективність системи управління. Прикладом такого експериментування є Хоторнські експерименти Мейо.

Спеціальні методи дослідження відображають специфіку об’єкта дослідження, його предмет і завдання. Серед значної кількості спеціальних методів широко використовуються «сітьові моделі» – графічні зображення послідовності процесів при виконанні складного комплексу робіт для оптимізації плану їх проведення. В основі побудови сітьових моделей лежить «теорія графів».

Метод «витрати – випуск» – прийом економічного аналізу, спрямований на дослідження окремих процесів збалансованості різних частин суспільного виробництва як за вартістю, так і в натуральній формі. За допомогою цього методу досліджується ряд конкретних економічних проблем: структура економіки і її динаміка, співвідношення можливих змін податків, заробітної плати, цін і прибутку; довгострокові тенденції і програмування економіки країни.

Широко використовуються в соціальному менеджменті соціологічні дослідження. Їх проведення потребує розробки програми на основі наукових напрацювань і збирання первинної інформації. Останнє здійснюється шляхом опитування, анкетування, інтерв’ювання, соціологічних спостережень. Активно використовується на практиці аналіз документів.

Коли потрібна особлива думка, джерелом інформації може бути група експертів. Особливістю експертного опитування є те, що як респонденти до нього залучаються визначні фахівці у певній сфері, для яких досліджувана проблема є предметною областю їхньої діяльності.

Серед інструментарію соціального менеджменту важливе місце займають статистичні методи. З їхньою допомогою менеджери досліджують велику кількість явищ, беручи середні величини з великої кількості спостережень, у яких проявляється дія закону великих чисел. Суть цього закону полягає в тому, що встановлювані за допомогою статистики закономірності проявляються тим повніше і точніше, чим більша сукупність масових явищ і фактів буде охоплена. При цьому зі зміною кількості однорідних фактів, що спостерігаються, зростають розбіжності між статистичним законом і фактами, які емпірично спостерігаються. Достовірний висновок можна зробити лише на основі вивчення великої кількості випадків, унаслідок чого індивідуальні риси будуть згладжені і проявляться загальні суттєві риси явища або процесу.

До спеціальних методів дослідження в соціальному менеджменті також відносять: економічний експеримент, матричний, діагностичний, порівняльний методи; моделювання соціальних процесів; прогнозування; метод експертиз; консультування; анкетування.

Окремий метод соціального менеджменту, сам собою, не може забезпечити розв'язання складної наукової проблеми. Кожний з них дає змогу пізнати тільки якусь одну сторону об'єкта дослідження і тому не може використовуватися як єдиний. При вивченні соціальних відносин необхідний увесь арсенал методів дослідження в комплексі – як загальнонаукових, так і спеціальних.

Отже, соціальний менеджмент у своїх дослідженнях використовує велику кількість методів, прийомів, засобів, що дає можливість всебічно вивчати соціальні відносини в їхній динаміці та взаємозв'язку з іншими складовими суспільних відносин.

Соціальний менеджмент як галузь науки виконує низку функцій. Насамперед, це пізнавальна або евристична, тобто сутність менеджменту як науки полягає в пізнанні сукупності процесів самоорганізації складних систем, закономірних тенденцій соціального розвитку, динаміки різних соціальних явищ і подій.

З точки зору взаємовідносин управлінської діяльності і науки, важливою є прикладна функція соціального менеджменту, адже призначення його полягає не лише в поясненні, а й у перетворенні соціальної сфери, попередженні негативних соціально-економічних явищ і процесів.

Прикладна функція соціального менеджменту тісно пов'язана з пізнавальною. Що вищий рівень розвитку наукових основ соціального менеджменту, то більші можливості для подальшого пізнання соціальної дійсності, її позитивного перетворення в інтересах усього суспільства і його членів.

Соціальний менеджмент також виконує пояснювальну функцію, коли за його допомогою виявляються причини негативних явищ і процесів у соціальних відносинах, а також інформаційну – в процесі забезпечення достовірних даних про хід змін, про те, де ці зміни відбуваються, які сфери суспільного устрою зачіпають, як ставляться до цього різні соціальні групи, верстви, прошарки населення, яка стратегія їхньої поведінки.

Прогностична і технічна функції соціального менеджменту проявляються при розробці проектів розв'язання актуальних соціальних проблем буття суспільства.

За допомогою регулятивної функції здійснюється вплив на протікання соціальних процесів і явищ, функціонування соціальних відносин, організацій тощо.

Таким чином, соціальний менеджмент постає як наука, що виконує значну кількість функцій в управлінні соціальними процесами та явищами в суспільстві й окремими організаціями.

ТЕМА 2. ЗАРУБІЖНИЙ ТА ВІТЧИЗНЯНИЙ ДОСВІД УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНИМИ ВІДНОСИНАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ

1. Сутність та порівняльна характеристика моделей соціального менеджменту.

2. Англосаксонська модель управління соціально-трудовими відносинами.

3. Європейська модель управління соціально-трудовими відносинами.

4. Азійські моделі управління соціально-трудовими відносинами.

5. Управління соціально-трудовими відносинами в Україні: проблеми та перспективи вдосконалення.

1. Сутність та порівняльна характеристика моделей соціального менеджменту

До найбільш характерних тенденцій розвитку соціально-трудових відносин у розвинених країнах світу, які домінують в глобалізованому середовищі, доцільно віднести:

– формування нової якості робочої сили та підвищення ролі висококваліфікованої праці в сфері виробництва продукції, особливо науково-технічного продукту;

– запровадження цілісної системи державних соціальних гарантій найманих працівників;

– підвищення ролі менеджменту персоналу;

– формування нової філософії менеджменту, коли соціальні функції підприємства щоразу більше визначають та підкреслюють функції економічні;

– зміна силової конфронтації у соціально-трудових відносинах на договірні засади узгодження інтересів соціальних партнерів;

– розширення участі найманих працівників в управлінні;

– відмова від тейлорівсько-фордівської системи організації праці та авторитарного стилю управління;

– розвиток систем участі працівників у прибутках підприємств та їхній власності;

– розширення «прозорості» у відносинах між працівниками й роботодавцями;

– поступове підвищення реальних доходів працівників, «соціалізація» відносин між працею й капіталом.

Реальною відповіддю на нові світові тенденції у сфері зайнятості стало формування сучасних моделей управління соціально-трудовими відносинами.

За рівнем регулювання соціально-трудових відносин можна виділити такі групи моделей управління трудовими ресурсами:

1. Перша – моделі з домінуючим міжгалузевим рівнем, в яких найбільш значущим є загальнонаціональний рівень переговорів і угод (застосовуються у Бельгії, Ірландії, Фінляндії, Словенії, тобто у невеликих державах з відносно простою галузевою структурою).

2. Друга – моделі з домінуючим рівнем компаній, в яких центр партнерства є на підприємствах, але за наявності певного регулятивного впливу галузевих і загальнонаціональних угод (застосовуються у Чехії, Естонії, Угорщині, Латвії, Польщі, на Мальті тощо).

3. Третя – моделі з домінуючим галузевим рівнем. Основну роль відіграють галузеві тарифні угоди, які значною мірою розповсюджуються на всі або на більшу частину підприємств галузі (використовуються в Австрії, Німеччині, Греції, Італії, Голландії, Португалії, Іспанії, Словаччині, Швеції, тобто у розвинених державах зі складною галузевою структурою).

Для української моделі соціально-трудових відносин характерною є друга група, позаяк основним засобом визначення взаємовідносин між працівником і роботодавцем є колективний договір, норми якого регулюються законодавством України про працю, генеральними, регіональними та галузевими угодами.

Вивчаючи особливості функціонування та розвитку соціально-трудових відносин в окремих регіонах світу, можна погодитися з класифікацією, запропонованою Л. Мазінім. У процесі дослідження цієї проблеми, він виділяє кілька моделей (табл. 2.1).

Своєрідність національних моделей проявляється у порядку ведення колективних переговорів між роботодавцями й найманими працівниками, що стосуються основних принципів трудових відносин і, передовсім, мінімальної оплати й умов праці. Так, якщо у країнах Західної Європи найбільш характерним є укладення колективних угод або договорів на рівні галузей промисловості й окремих сфер послуг, а у Скандинавських країнах – на рівні держави, то в США, Канаді і Японії останні ведуться на рівні підприємств.

У зв'язку зі сказаним, розгляд національних моделей соціально-трудових відносин свідчить про те, що вони формуються під впливом цілої сукупності факторів, визначених національними традиціями країн. Водночас з історичними, релігійними особливостями і місцем

розташування, визначальний вплив має стратегія розвитку національного капіталу та його політика щодо працівників. В одних країнах національний капітал орієнтований переважно на використання внутрішнього ринку праці, в інших – на використання мігрантів.

Таблиця 2.1

Класифікація моделей з огляду на особливості функціонування та розвитку соціально-трудова відносин в окремих регіонах світу

Модель соціально-трудова відносин	Особливості
Європейська (континентальна)	<ul style="list-style-type: none"> – високий рівень правової захищеності працівника; – жорсткі норми трудового права, орієнтовані на збереження робочих місць; – галузеве (регіонально-галузеве) тарифне регулювання; – високий законодавчо встановлений мінімум оплати праці; – відносно невелика диференціація оплати праці.
Англосаксонська	<ul style="list-style-type: none"> – достатньо високий рівень розвитку трудового та цивільного права; – відсутність централізованої системи управління зайнятістю та боротьби з безробіттям; – надання широких прав і свобод роботодавцям щодо наймання й звільнення працівників; – функціонування моделей корпоративних колективно-договірних відносин та відсутність таких відносин на рівні галузей та регіонів; – робота з підготовки персоналу ведеться тільки в рамках окремих фірм та їхніх галузевих асоціацій; – високий рівень диференціації оплати праці; – мінімальна оплата праці в країні, як правило, законодавчо не закріплюється.
Японська	<ul style="list-style-type: none"> – поширення принципу довічного найму працівника, коли зайнятість постійного працівника гарантується фірмою-роботодавцем до досягнення ним 55–60 років; – пряма залежність розмірів заробітної плати і соціальних виплат від тривалості роботи на фірмі; – високий рівень розвитку внутрішньофірмового патріотизму та пов'язаних з ним методів мотивації праці; – унікальні внутрішньофірмові системи росту і просування працівників.
Моделі Китайської Народної Республіки	<ul style="list-style-type: none"> – у державному секторі – жорстке державне регулювання соціально-трудова відносин; – у приватному – повна відсутність державного регулювання цих відносин.
Скандинавська (шведська)	<ul style="list-style-type: none"> – держава здійснює лише законотворчу функцію і створює правові основи для діяльності господарюючих суб'єктів; – активна роль держави проявляється в розробці й здійсненні програм, що стосуються ринку праці.

У країнах із розвинутою ринковою економікою держава, беручи на себе основний фінансовий тягар підготовки та перепідготовки кадрів, створює єдиний механізм забезпечення зайнятості через взаємодію уряду та підприємств. Цей механізм передбачає стимулювання з боку держави освітнянської активності самих підприємств, кооперацію останніх з навчальними закладами, а також акумулювання та перерозподіл коштів підприємств з метою підготовки й перепідготовки робочої сили. Взаємодія держави й підприємств передбачає використання різного інструментарію: фінансування, податкової політики, регулювання соціального страхування та забезпечення, створення інформаційної та правової інфраструктури.

2. Англосаксонська модель управління соціально-трудовими відносинами

Англосаксонська модель поширена в США, Канаді, Великобританії, Австралії, Новій Зеландії.

Суть моделі полягає в переконанні, що успіх фірми залежить, передусім, від чинників, що в її межах, – раціональної організації виробництва, зниження витрат шляхом виявлення внутрішньовиробничих резервів, зростання продуктивності праці й ефективності використання усіх (в т.ч. трудових) ресурсів. При такому підході цілі і завдання вважаються заданими й стабільними протягом тривалого часу; основою стратегії є безперервне зростання і поглиблення спеціалізації; організаційна структура будується за функціональним принципом; вирішальне значення має контроль усіх видів діяльності, чітке виконання кадрами управління вказівок згори.

В основі американської моделі лежить філософія, яка зводиться до того, що кожна людина вільна у виборі життєвого шляху. Індивідуальний трудовий контракт передбачає свободу вибору працівником прийнятних саме для нього умов і форм оплати праці, тоді як угоди порушують свободу вибору (на думку американців).

Тобто, для американської (англосаксонської) моделі характерні соціально-трудові стосунки, засновані на конкуренції і дусі суперництва. Відповідно, у соціально-трудових стосунках панує принцип «дерегулятивності», що означає слабкий захист працівників з боку трудового законодавства. Право на ведення колективних договорів працівників урівноважене правом підприємців від них відмовлятися.

На низькому рівні перебуває членство в профспілках і охоплення колдоговірною системою. У профспілках США беруть участь приблизно 16 % працівників, а колективними договорами охоплено 18 %. Таке ж становище характерне і для країн з переважанням аналогічної соціальної моделі: у Великобританії профчленством охоплено 34 % працівників і 47 % – колдоговорами, у Канаді – 38 і 36 %; у Новій Зеландії – 30 і 31 %.

Загалом, англосаксонська модель регулювання соціально-трудоових відносин характеризується нижчим рівнем соціальних гарантій, ширшими правами роботодавців щодо найму та звільнення працівників, високою диференціацією заробітної плати, укладенням колективно-договірних угод на рівні фірми, а не галузі чи регіону. Водночас, перевагами цієї моделі є вищі темпи економічного зростання, активність у створенні нових робочих місць, зниження рівня безробіття. Практика свідчить, що найбільш успішним втіленням цієї моделі є США. Недоліками цієї моделі є поляризація суспільства за доходами та збільшення бідності.

3. Європейська модель управління соціально-трудоовими відносинами

Європейська, або континентально-європейська модель побудована на абсолютно інших принципах, передовсім, це принципи згоди, соціального діалогу та солідарності. У більшості західноєвропейських країн набули поширення тристоронні органи соціального партнерства. Дуже висока активність профспілкового руху, хоча кількість членів профспілок і їхній вплив у різних країнах неоднакові. Найбільше охоплення профспілками – в країнах Скандинавії. Але навіть там, де профспілки діють не так активно (наприклад, Франція, Бельгія), саме вони ведуть переговори з працедавцями про умови оплати праці для більшості робітників. У багатьох європейських країнах будь-які профспілки уповноважені вести переговори між підприємцями і працівниками для укладення колективних договорів.

У європейських країнах досить розвинене трудове законодавство, в якому прописані такі норми, як, наприклад, право на страйк (у конституціях Бельгії, Франції, Швейцарії). У Швеції ухвалено закони про участь працівників в управлінні виробництвом і про захист зайнятості. Деякі європейські країни (наприклад Німеччина) також на законодавчому рівні зобов'язують підприємців створювати ради працівників.

Загальною для більшості країн континентальної Європи є жорстка система колективних договорів і переговорів. Колективний договір має пріоритет над індивідуальними трудовими контрактами, також діє принцип солідарності. У соціальному забезпеченні він означає, що в основу покладена ідея «взаємодопомоги поколінь». Доки працівник здоровий, може працювати, він вносить кошти до загального соціального фонду, з якого і формуються різні виплати (безробітним, інвалідам, літнім людям).

Необхідно зазначити, що європейська інтеграція вплинула на систему соціально-трудова відносин, що проявляється у таких основних тенденціях:

1. Колективно-договірна система починає діяти на загальноєвропейському рівні. Уже підписані загальноєвропейські колективні угоди в двох галузях – сільському господарстві і харчовій промисловості.

2. Регулювання також набуває загальноєвропейського характеру. Досягнута домовленість між європейськими партнерами про обмеження продовження індивідуальних трудових угод, що не дають працівникам міцних соціальних гарантій.

3. Створення рад працівників «європідприємств», тобто компаній і фірм, що мають підрозділи в країнах Євросоюзу. Це, своєю чергою, означає переведення системи консультацій з працівниками на загальноєвропейський рівень.

Загалом, європейська (континентальна) модель отримала високу оцінку спеціалістів МОП, хоча має певні недоліки: зростання безробіття, ускладнення доступу на ринок праці молоді та інших малозахищених громадян, послаблення стимулювальної ролі заробітної плати, зниження темпів соціально-економічного зростання.

4. Азійські моделі управління соціально-трудова відносинами

Досить специфічними є азійські моделі трудових відносин, характерні для Японії й Китаю.

Японський тип управління, що є результатом специфічної культури й економічної системи, оцінюється фахівцями як найбільш гармонійний та орієнтований на мобільність організації, що необхідна у сучасному динамічному світі. Особливості японської поведінкової системи менеджменту проявляються в управлінні персоналом, виробництвом, збутом, фінансами. Система довічного найму і просування, залежно від вислуги років і віку, організація групової роботи, оплата праці з урахуванням віку, вкладу в раціоналізацію і якість процесу, системи безперервного навчання на

виробництві – основні характеристики цієї моделі. Принцип оптимізації роботи усієї операційної системи як цілості є визначальним в організації управління виробництвом.

Для японської моделі трудових відносин характерною є підтримка у працівників почуття причетності до фірми, що стимулюється спеціальними формами соціальної допомоги. Серед них: підвищення заробітної плати у випадку створення родини або народження дитини, купівля фірмою житла для працівника або оплата кредиту на його придбання. Характерна особливість цієї моделі – особлива стратегія запобігання безробіттю на основі збереження облікової чисельності шляхом переведення працівників на інші підприємства фірми, а також на скорочений робочий день.

Однак крім великих корпорацій, що проводять політику довічного наймання, у Японії існує безліч дрібних фірм, де у працівників взагалі відсутні будь-які гарантії зайнятості. Інша особливість – незначна диференціація оплати праці між малокваліфікованими і висококваліфікованими працівниками (не більше ніж в чотири рази). У Японії профспілки здійснюють свою діяльність головню на внутрішньофірмовому рівні.

Китайська модель ґрунтується на централізованому регулюванні зайнятості на державних підприємствах і значній свободі цього процесу в приватному і концесійному секторах. Завдяки такому підходу в Китаї, незважаючи на величезну чисельність трудових ресурсів, підтримується невисокий рівень безробіття. Зокрема, одним із напрямів його регулювання є практика створення додаткових робочих місць для надлишкової робочої сили на тому самому підприємстві, що, певна річ, стримує масштабні вивільнення при організаційних змінах.

5. Управління соціально-трудовими відносинами в Україні: проблеми та перспективи вдосконалення

Сучасна ситуація в галузі регулювання ринку праці й управління трудовими ресурсами в Україні є результатом існування проблем і суперечностей, які тривалий час не розв'язувалися та продовжують загострюватися. Гостроту в галузі реформування ринку праці створюють такі проблеми:

1) висока залежність економічної сфери від політичної кон'юнктури, відсутність чітких погоджених орієнтирів розвитку, його пріоритетів, непослідовність проведення економічної політики;

2) короткострокова орієнтованість економічної діяльності, відсутність масштабних довгострокових проектів за низьких інвестицій у виробництво та старіння виробничої бази;

3) негативні демографічні та міграційні тенденції;

4) територіальні структурні диспропорції попиту та пропозиції на ринку праці;

5) незбалансованість наявних трудових ресурсів і робочих місць, що пов'язане з відсутністю планування, недосконалістю інвестиційної політики, збереженням високої питомої ваги непрестижної фізичної, малокваліфікованої праці, важких та шкідливих умов праці;

6) незацікавленість багатьох підприємств у впровадженні досягнень НТП та часткова відсутність модернізації виробництва.

Необхідність розв'язання зазначених проблем визначає основні завдання державної політики у сфері управління соціально-трудовими відносинами:

1. Удосконалення системи моніторингу та прогнозування ситуації на ринку праці. Державним органам виконавчої влади, органам місцевого самоврядування, органам служб зайнятості доцільно:

– проводити регулярний моніторинг попиту й пропозиції робочої сили, розробку прогнозу попиту та пропозиції на ринку праці;

– окреслити професійно-кваліфікаційну структуру перспективної потреби роботодавців у трудових ресурсах;

– сформувати державний реєстр споживачів державних послуг зі сприяння зайнятості населення.

2. Забезпечення збалансованості професійної освіти та попиту на робочу силу у забезпеченні відповідності структури професійної освіти потребам ринку. Для цього необхідно:

– переглянути напрями та рівні професійної підготовки з урахуванням прогнозу попиту та пропозиції на ринку праці;

– розробити професійні стандарти з метою підвищення якості професійної освіти, враховуючи запити роботодавців на підготовку кадрів;

– створити умови рівного доступу громадян до галузевих і професійних ринків праці, сформувати основу для сертифікації персоналу.

3. Підвищення територіальної мобільності робочої сили і відповідно:

– мінімізувати економічні обмеження, що стримують пересування українських громадян територією країни з метою трудової діяльності та знижують ефективність використання іноземної робочої сили;

– з метою створення сприятливих умов для залучення трудових ресурсів до регіонів, де спостерігається їхній дефіцит, поширити доступ громадян до регіональних ринків житла, для цього використовувати можливості іпотечного кредитування та розвивати регіональні житлові програми за безпосередньої участі роботодавців;

– сприяти розвитку регіональної конкуренції в галузі надання послуг щодо сприяння зайнятості населення та координації діяльності державних органів служби зайнятості населення, сприяти формуванню єдиного інформаційного простору в галузі зайнятості населення, затвердження стандартів надання якості послуг щодо сприяння зайнятості населення.

4. Розвиток кадрового потенціалу. З цією метою необхідно:

– попереджувати втрату кваліфікованих кадрів;

– створювати фонди зайнятості на підприємствах з метою фінансування процесів вивільнення, перерозподілу та перекваліфікації кадрів;

– фінансувати системи перенавчання за кошти зацікавлених підприємств;

– розширювати кваліфікацію робітників шляхом освоєння суміжних професій;

– упроваджувати проведення добровільної сертифікації підприємств за результатами їхньої діяльності з розвитку персоналу.

Формування моделі соціально-трудова відносин України має супроводжуватися реформуванням цілей підприємств у напрямі їхньої соціалізації, позаяк зміст у більшості випадків обмежується зростанням прибутковості. Соціальні цілі суб'єктів господарської діяльності мають бути пов'язані з формуванням кваліфікованого кадрового потенціалу, створенням належних умов праці, упровадженням ефективних систем мотивації праці тощо.

ТЕМА 3. ЗАКОНИ ТА ПРИНЦИПИ СОЦІАЛЬНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

1. Закони соціального управління.
2. Закономірності соціального менеджменту.
3. Принципи управління соціальними процесами в організації.

1. Закони соціального управління

Закони соціального управління відображають внутрішні, стійкі риси, загальні, істотні й необхідні особливості процесу управління. Вони мають об'єктивний характер і не залежать від волі людей, навпаки, визначають їхню волю, свідомість і наміри. Усвідомлене використання законів дає змогу приводити діяльність людей відповідно до об'єктивних вимог життя.

Закон необхідної різноманітності. Суть цього закону полягає в тому, що керуюча підсистема повинна володіти достатньою різноманітністю керуючих впливів і пропускнуою спроможністю для переробки інформації й видачі управлінських рішень для того, щоб успішно впоратися зі складністю системи та забезпечити її функціонування і розвиток відповідно до заданої програми. Це означає, що інформація повинна містити максимум відомостей, які уможливають забезпечити формування керуючих впливів відповідно до складності об'єкта управління. Що складніший об'єкт управління, то складнішим повинен бути і орган, який ним керує.

Закон спеціалізації управління. Управління сучасними суспільними відносинами веде до розчленування його функцій, до специфічного їхнього прояву в конкретних умовах, на різних рівнях управління, різних напрямках. Тому управління вимагає високого професіоналізму в різних сферах: економічній, соціальній, політичній, психологічній, організаційно-технічній, правовій, екологічній, демографічній тощо. Суб'єкт управління, освоюючи різні області професійних знань, інтегрує, об'єднує знання в прийнятих управлінських рішеннях, проектах, програмах і концепціях.

Закон інтеграції управління. Цей закон означає об'єднання в управлінні спеціалізованих дій на різних рівнях і напрямках управління в єдиний управлінський процес в рамках єдиного соціального організму – системи. Інтегруючим чинником є мета, завдання та інтереси суспільства, які вимагають підтримки нормальної життєдіяльності і розвитку складної соціальної системи відповідно до постійних змін внутрішнього та зовнішнього середовища.

Закон економії часу. Закон характеризує ефективність управління, отже, досягнення поставленої мети з урахуванням найменших часових витрат (а також матеріальних, людських і фінансових ресурсів), що багато в чому залежить від швидкості й адекватності реакції суб'єкта управління на його об'єкт. Своєчасне розв'язання будь-якого питання в управлінні позитивно впливає на кінцевий результат.

Закон пріоритетності соціальних цілей. Не виробництво, не політика, не економіка є метою розвитку суспільства і умовою підтримки його рівноваги й прогресу, а постійне підвищення якості життя його членів, їхнього добробуту, поліпшення соціального самопочуття, безперервне вдосконалення способу життя.

Усвідомлення цього закону привело цивілізовані країни до побудови соціальної держави, соціально орієнтованого ринку, до соціального партнерства. Щобільше, виявлення цієї закономірності зумовило встановлення не тільки якісних, а й кількісних характеристик у досягненні соціальної справедливості: стабільність в суспільстві не може допустити 10-кратну різницю в доходах найбагатших і найбідніших. Через об'єктивні причини не більше 10 % населення можуть проживати на межі бідності. Такою є критична позначка для більшості розвинених країн. Інакше в суспільстві спостерігаються застій, стагнація, наростання кризових явищ, неможливий розвиток, в тому числі економічний.

Закон підвищення ролі суб'єктивного й інтелектуального аспектів в управлінні. Закономірністю управлінських відносин є те, що, будучи за своєю суттю відносинами людей, що складаються в процесі управління, вони в тій чи тій формі проходять через свідомість, створюються і удосконалюються людьми, звісно, залежно від об'єктивних змін у виробництві, суспільстві. Тому природа управлінських відносин двоїста – об'єктивно-суб'єктивна.

Закон домінування глобальної мети. Рівень суб'єктивності в управлінні багато в чому залежить від вибору, обґрунтування генеральної мети суспільства. Закон домінування глобальної мети в розвитку соціальної системи є основним для соціального управління. Суть його полягає в тому, що кожна соціальна система складається з ряду підсистем: економічної, політичної, технічної, організаційної, духовно-культурної. У своїй єдності вони складають цілісний організм, але підтримка цілісності можлива тільки при домінуванні генеральної мети над цілями кожної підсистеми.

2. Закономірності соціального менеджменту

Водночас із законами в теорії соціального менеджменту виділяють ще й закономірності – логічні форми відображення реальної управлінської практики, котрі недоступні безпосередньому чуттєвому сприйняттю. Загалом поняття «закономірність» розглядається в теорії менеджменту як попередня стадія формулювання законів управління на початку теоретичного дослідження.

Крім того, закономірності соціального менеджменту можуть бути сформульовані на основі абстрактного мислення, використання операцій аналізу та синтезу щодо проявів певних тенденцій і взаємозалежностей в різноманітних управлінських процесах і явищах, які відбуваються у сфері соціальних відносин. Серед основних закономірностей соціального менеджменту виділяють такі:

- залежність змісту соціального менеджменту від соціальної політики держави;

- залежність рівня розвитку соціального менеджменту від цілей розвитку суспільства і держави;

- залежність ефективності соціального менеджменту від структурної повноти та завершеності системи органів управління соціальною сферою;

- залежність результативності задоволення потреб та інтересів членів суспільства, окремих осіб від соціальної свідомості, орієнтації та компетентної діяльності управлінського персоналу установ соціальної сфери;

- залежність ефективності системи соціального менеджменту від несуперечливості довгострокових і короткострокових цілей соціальної політики держави щодо соціального розвитку суспільства, регіонів, територій, соціальних груп і соціального захисту населення.

Ефективне досягнення цілей соціального менеджменту на безпосередньо-контактному рівні, тобто на рівні управлінської взаємодії між менеджерами та персоналом організації, громадянами, залежить від врахування дії таких закономірностей:

- спільна зацікавленість менеджерів організації та її персоналу в кінцевих позитивних результатах їхньої взаємодії;

- комплексність та цілісність впливу менеджерів соціальних організацій на громадянина, який потребує соціальної допомоги або соціального захисту;

- раціональне співвідношення повноважень та відповідальності в діяльності менеджерів соціальних організацій щодо надання передбачених законодавством соціальних послуг громадянам, які потребують відповідної допомоги.

Таким чином, науковою основою управління соціальними системами є дія сукупності законів і закономірностей соціального менеджменту. Ці закони й закономірності, які мають найбільш загальний характер, поширюються на соціальні системи, виробництво й надання послуг незалежно від стадії чи етапу суспільного розвитку. Пізнання їхньої дії уможлиблює забезпечити системність і безперервність процесу управлінських впливів, моделювання поведінки керованих об'єктів і суб'єктів управління, регулювати кількісні і якісні виміри соціальних явищ і процесів, взаємозв'язок і взаємодію державного управління, господарського та соціального менеджменту.

3. Принципи управління соціальними процесами в організації

Під принципами соціального управління слід розуміти правила, основні положення і норми поведінки, якими керуються органи управління в умовах, що склалися в суспільстві. Вони визначають вимоги до системи, структури, процесу та механізму соціального управління. Принципи управління є результатом узагальнення людьми об'єктивних аконів і закономірностей, властивих їм загальних рис, характерних фактів і ознак, які стають загальним початком їхньої діяльності. Отже, принципи соціального управління – це керівні ідеї, вихідні положення, що відображають закони розвитку відносин управління. Взаємозв'язок принципів, законів і закономірностей можна уявити в такій послідовності: закони соціального розвитку, соціальні закони відповідного періоду (етапу) соціального розвитку, закони та закономірності соціального управління. При цьому важлива відмінність між принципами і методами соціального управління полягає в тому, що принципи управління не вибирають – їх дотримуються.

Основними принципами соціального управління є:

- єдиноначальність у прийнятті рішень і колегіальність при обговоренні/розробці;
- єдність впливу всіх методів управління для підтримки цілісності соціальної системи;
- поєднання галузевого та територіального управління, пріоритетність в досягненні стратегічних цілей, науковість соціального управління;
- прогнозування результатів соціального управління;
- мотивація (стимулювання) праці;

- відповідальність за результати соціального управління;
- раціональна кадрова політика (підбір, підготовка, розстановка, використання кадрів);
- економічність і ефективність управління;
- системність (розгляд об'єкта або суб'єкта управління як системи, що складається з різних ланок);
- ієрархічність (розгляд систем як багатоступеневих, багаторівневих, які вимагають поділу на елементи; при цьому кожен ступінь управляє нижчим ступенем і одночасно є об'єктом управління щодо вищого рівня);
- обов'язковість зворотного зв'язку (отримання інформації про результати впливу керуючої системи на керовану систему шляхом порівняння фактичного стану із заданим);
- поєднання єдиноначальності і колегіальності;
- ситуаційне управління;
- програмно-цільове управління;
- делегування повноважень;
- гуманізм і моральність в управлінні;
- демократизм ухвалення рішень.

Таким чином, принципи соціального менеджменту повинні ґрунтуватися на законах розвитку суспільства, на законах управління, відповідати цілям соціального менеджменту і відображати основні властивості, зв'язки і відносини управління, враховувати часові і територіальні аспекти процесів соціального управління, в необхідних випадках мати правове оформлення, отримувати закріплення в різних нормативних документах.

Система принципів управління змінюється в процесі розвитку соціального управління. Проте основні принципи управління повністю зникнути не можуть, позаяк виражають загальні вимоги до системи соціального управління. Принципи управління дають змогу формувати систему методів управління, форми й методи використання цих принципів на різних етапах соціального розвитку можуть і повинні бути різними.

ТЕМА 4. СОЦІАЛЬНЕ СЕРЕДОВИЩЕ ОРГАНІЗАЦІЇ ЯК ОБ'ЄКТ УПРАВЛІННЯ

1. Поняття соціального середовища організації.
2. Характеристика елементів соціального середовища організації.
3. Фактори соціального середовища організації.
4. Якість трудового життя та задоволеність працею.

1. Поняття соціального середовища організації

У наш час спостерігається підвищене зацікавлення науковим осмисленням організаційної діяльності людей, пов'язане з прагненням удосконалювати практику управління на основі наукових досягнень. Це призвело до виникнення і розвитку цілого комплексу наук, у яких розглядаються загальні й конкретні проблеми організації, проявляються основні організаційні закони та принципи, встановлюються фактори, що формують і регулюють діяльність організацій.

Об'єктом наукового дослідження є, в тому числі, сукупність організаційних відносин – соціальне середовище організації.

Соціальне середовище різні автори розглядають як предмет або об'єкт управління, як частину соціально-орієнтованої ринкової економіки або соціальної сфери суспільства, або, навпаки, останню розглядають як елемент соціального середовища.

Визначення поняття «соціальне середовище» доцільно обґрунтувати аналізом організації як соціального інституту, що є, незалежно від сфери діяльності, форми власності, юридичного статусу, термінологічного позначення («підприємство», «установа», «фірма», «корпорація», «товариство» тощо) – формою об'єднання людей, пов'язаних спільною трудовою діяльністю для досягнення певних цілей.

У складі будь-якої організації виділяються такі компоненти:

- мета;
- структура;
- ресурси (матеріально-технічні, фінансові, інтелектуальні – «know how» і ін.);
- персонал;
- технології (спосіб діяльності – виробництво, продаж, послуги та ін.);
- управління.

При цьому, всі компоненти тісно взаємопов'язані, організація є єдиним організмом.

Як будь-який живий організм, сучасна організація складається з «клітин» – окремих працівників і соціальних груп; вона розвивається, проходячи певні стадії (етапи життєдіяльності); справляє певне «враження» (імідж організації), «поводиться» (стратегія поведінки на ринку) і «відчуває себе» (соціально-психологічний клімат організації). Перераховані ознаки дають можливість застосувати антропоморфний підхід (від лат. *antropos* – людина, *morfos* – будова) – уподібнити будову організації будові людського організму, і (з достатньою часткою умовності) розглянути названі компоненти організації як частини людського організму, а на цій основі створити модель організації у вигляді схематичного зображення фігури людини: «голова» – це мета організації, «тулуб» – організаційна структура (можна графічно відобразити її «жіночий» або «чоловічий» варіант, що буде метафорою певної оргструктури), «права рука» – персонал (можна почути від керівника на адресу підлеглого «він – моя права рука»); «ліва рука» – технології, ресурси – «ноги», те, що дає опору організму, і, нарешті, «нервова система», що забезпечує життєдіяльність, – система управління. Продовження аналогії приводить до думки, що «душу» організації становить її корпоративна культура, система цінностей і загалом філософія організації.

Таке моделювання дає змогу не тільки відобразити ознаки організації як живого організму (наприклад, стадії росту і розвитку «людини-організації», або іміджу організації у вигляді елементів стилю одягу, аксесуарів, або організаційну патологію – «хворобу» організації, яка виявляється в невідповідності або нерозвиненості окремих частин, а також «слабкості» системи управління), а й показати, з одного боку, її цілісність і самодостатність, принципову нерозривність компонентів, а з іншого – відкритість для існування в навколишньому просторі.

Розвиток ідеї забезпечує розуміння того, що, як і живий організм, будь-яка організація «живе» у зовнішньому середовищі і створює своє внутрішнє («гомеостаз»), характеристики яких мають ключове значення для її повноцінного функціонування.

Інший підхід до аналізу поняття «організація» замість створення цілісного образу використовує принцип системного структурування і виділяє в складі організації ряд підсистем: економічну; технічну; інформаційну; соціальну. У цьому підході соціальну підсистему слід розглядати як соціальне середовище організації.

Саме поняття середовища має багато значень. Синонімами середовища є такі категорії, як умови, сфера, оточення, внутрішній світ, суспільство. Це дає можливість, розглядаючи окремі аспекти соціального середовища, віднести їх до певного кола явищ.

По-перше, соціальне середовище організації є сукупністю матеріальних умов і суспільних відносин, в яких працівники організації працюють і взаємодіють.

По-друге, соціальне середовище створює основу для духовно-моральних відносин, які складаються між окремими особистостями, групами й відображають їхні морально-етичні цінності.

По-третє, соціальне середовище є джерелом відносин щодо розподілу та споживання благ.

Ці визначення об'єднує термін «відносини». У психології під відносинами розуміють взаємозв'язки між соціальними групами і їхні властивості, що виникають в процесі спільної діяльності. Таким чином, саме відносини є сполучною ланкою, тим початком, який і надає інтегративний характер поняттю соціального середовища.

Поняття соціального середовища організації співвідноситься з поняттям «соціальна сфера суспільства», що охоплює соціальні групи й верстви у тому вигляді, як вони складаються в суспільстві на той чи той історичний момент, а також широке коло різноманітних відносин між людьми та їхніми об'єднаннями. У загальноживаному сенсі в це поняття включаються установи системи охорони здоров'я, освіти й науки, культури та спорту, житлово-комунального господарства та ін., тобто все, що стосується соціальної інфраструктури суспільства. Крім того, соціальна сфера включає в себе систему державного соціального забезпечення громадян та законодавчо встановлених соціальних прав і гарантій, а також, спирається на традиції і звичаї людей, морально-етичні норми поведінки. Таким чином, соціальна сфера суспільства визначає умови та спосіб життя, формування і задоволення насущних потреб громадян.

Організація, будучи свого роду мікросуспільством, формує своє соціальне середовище, що вміщає аналогічні елементи, а саме:

- персонал;
- соціальну інфраструктуру;
- умови праці та побуту, систему охорони праці;
- соціально-психологічний клімат;
- заходи соціальної захищеності працівників;
- механізми мотивації і винагороди за працю;

- умови для культурного дозвілля працівників і членів їхніх сімей;

Ці елементи складають структуру соціального середовища організації.

2. Характеристика елементів соціального середовища організації

Персонал організації, до складу якого належать всі працівники, найняті на різних умовах (на відміну від кадрового складу, до якого включаються працівники постійної зайнятості, що мають професійну кваліфікацію і певне посадове становище), можна диференціювати за різними підставами, виділяючи різноманітні групи.

Так, за професійно-кваліфікаційними ознаками виділяють категорії керівників, фахівців, робітників обслуговуючої праці або адміністративно-управлінський, інженерно-технічний та допоміжний персонал; висококваліфікований персонал і працівників з низьким освітнім рівнем і т.д.

Однак, з точки зору соціального розвитку організації, викликає зацікавлення соціально-класова та соціально-демографічна структура персоналу.

В основі соціально-класової структури лежить ознака володіння власністю. Ця ознака дає підставу виділити найманих працівників і власників (акціонерів).

Соціально-демографічну структуру персоналу представляють категорії працівників, виділені з таких підстав: стать (чоловіки, жінки), вік (працездатного віку і молодші або старші; молоді працівники, працівники середнього віку, передпенсійного та пенсійного віку – залежно від меж вікових періодів), сімейний стан (мають повну сім'ю, дітей – залежно від кількості – багатодітні сім'ї, сім'ї з самотніми матерями), умови праці (працівники, зайняті на роботах з шкідливими умовами тощо), стан здоров'я (здорові працівники, з хронічними захворюваннями, працівники-інваліди), рівень доходу (з високим рівнем доходу, з середнім достатком і малозабезпечені).

Крім соціальних характеристик, важливими є психологічні характеристики персоналу, такі, як адаптивність, стресостійкість, комунікабельність, домінуючий психологічний настрій (оптимізм, песимізм), внутрішній або зовнішній локус контролю, конфліктність, особливості організаційної поведінки – активність, пасивність,

лояльність, відданість тощо, тому що вони впливають на процеси групової динаміки, формування колективу не як об'єднання індивідів, а як надіндивідуальної особистості.

Таким чином, соціальна структура організації описує категорії працівників, які мають різний соціальний статус, а також сукупність стійких соціальних зв'язків між ними.

Соціальну інфраструктуру організації складають всі об'єкти соціально-побутового призначення, що належать організації на праві власності або оперативного управління. У радянський період великі організації, як правило, мали власний житловий фонд, медичні установи – здоровпункти, поліклініки, санаторії і будинки відпочинку, дошкільні установи, заклади культури і бази для занять фізкультурою і спортом, комбінати харчування, столові тощо.

З переходом до ринкової економіки більшість організацій натрапили на труднощі фінансування, і утримання об'єктів соціально-побутового призначення стало проблемою, що змусило відмовлятися від них або переводити на комерційну основу.

Водночас, наявність в організації об'єктів соціально-побутового та культурного призначення може бути вимогою до організації діяльності та умовою ліцензування, акредитації (наприклад, для установ системи освіти обов'язкова наявність пункту гарячого харчування). Розвинена соціальна інфраструктура дає змогу краще задовольнити різноманітні потреби працівників, створити їм сприятливі умови для праці, відпочинку, відновлення здоров'я та працездатності, підтримки здорового способу життя. У цьому сенсі вона є позитивною іміджевою характеристикою, вигідно позиціонуючи організацію як роботодавця на ринку праці.

Умови праці й охорона праці розглядаються з технічної, психофізіологічної, організаційної, ергономічної, санітарно-гігієнічної, безпекової сторін, і описують значну кількість характеристик робочих місць.

Так, технічні умови передбачають оснащеність сучасною технікою і засобами праці, доступ до сучасних засобів комунікації; організаційні – нормування і організацію праці з урахуванням сучасних досягнень і вимог щодо часу роботи та відпочинку, розподілу повноважень і відповідальності; психофізіологічні повинні передбачати профілактику перевантаження і стомлюваності, зниження монотонності, ритмічність праці і т.д.; ергономічні – відповідність обладнання і оформлення робочих зон

психофізіологічним характеристикам працівників; санітарно-гігієнічні умови повинні забезпечувати дотримання норм гігієни з точки зору чистоти, освітленості, шуму, вібрації, надавати можливість працівникам для проведення необхідних санітарно-гігієнічних процедур.

Безпека праці означає створення таких умов, за яких не допускається або знижується загроза життю і здоров'ю працівників, зокрема забезпечення спеціальним одягом і засобами індивідуального захисту, навчання техніки безпеки, строгий контроль за її дотриманням. Створення таких умов, їхнє поліпшення – не тільки вимога часу, а й прояв турботи про людей, що підвищує їхній настрій і трудову віддачу.

Соціально-психологічний клімат – це домінуючий стійкий психічний настрій колективу, що складається із ставлення людей до праці і їхнього ставлення один до одного, це система психологічних умов, що впливають на продуктивність спільної діяльності і самовідчуття особистості в організації.

Сприятливий соціально-психологічний клімат виникає за умови збігу індивідуальних цілей, уподобань і цінностей персоналу з цілями і цінностями організації. У цьому випадку досягається синергічний ефект (коли ціле набуває нової якості, що не зводиться до механічної суми окремих складових). Сприятливий соціально-психологічний клімат характеризується такими ознаками:

- усі члени трудового колективу довіряють один одному і виявляють взаємну високу вимогливість;
- критика має конструктивний та діловий характер, вона звернена не до особистості, а до її конкретних дій, учинків;
- прийнято вільно висловлювати різні думки при обговоренні організаційних проблем;
- керівництво визнає право працівників брати участь в управлінні і прийнятті значущих для колективу рішень, відсутній тиск керівників;
- члени колективу добре поінформовані про завдання організації, поточний стан справ і стратегію розвитку;
- колектив вирізняє високий ступінь групової згуртованості і готовності до взаємодії і взаємодопомоги в складних ситуаціях, позитивний емоційний настрій;
- відповідальність за стан справ в організації розділяється всіма співробітниками;

- працівники відчують задоволеність належністю до колективу.

На соціально-психологічний клімат в організації впливають різні фактори, серед яких першочергове значення має культура праці й управління, стиль керівництва, роль і особливості особистості керівника, культура спілкування і взаємовідносин працівників один з одним.

Слід зазначити, що несприятливий соціально-психологічний клімат негативно впливає на працівників, викликаючи зміни особистості. Вони опосередковуються погіршенням фізичного і психічного станів людини, які набувають хронічного характеру.

Найчастіше трапляється хронічна втома – граничний стан, який, крім фізіологічних порушень, призводить до виражених змін на емоційному і мотиваційному рівні, проявляється у роздратованості, пригніченому настрої, зниженні інтересу до роботи; хоча ці зміни ще є зворотними.

Для наступної стадії – перевтоми – властиве виникнення невротичних і соматичних порушень психогенного характеру. Експериментальні дослідження показують, що при перевтомі поступово виникають стійкі зміни особистості. Це відбувається шляхом зростання частоти негативних емоційних переживань і настроїв і закріплення відповідних форм реагування. Епізодична конфліктність, млявість, дратівливість, небажання спілкуватися, підвищена емоційна лабільність (нестійкість) на стадії вираженої перевтоми трансформуються у стійкі риси: інтровертність, замкнутість, агресивність, високу особистісну тривожність, депресивність, звуження кола значущих мотивів і призводить до випадання людини з системи суспільних зв'язків. Саме тому сприятливий соціально-психологічний клімат в організації важливий не тільки для психічного здоров'я особистості, а й суспільства загалом.

Соціальна захищеність працівників є результатом надання їм соціальних пільг і гарантій, установлених чинним законодавством, а також колективним договором, трудовою угодою та іншими локальними нормативними актами. До обов'язкових заходів соціального захисту належать: встановлення мінімального розміру оплати праці та тарифної ставки (окладу), оплачувана відпустка тривалістю не менше, ніж 28 календарних днів, відшкодування шкоди здоров'ю, заподіяної в зв'язку з виконанням трудових обов'язків, обов'язкове соціальне і пенсійне страхування, виплата допомоги з тимчасової непрацездатності тощо.

Організація може вживати додаткових заходів соціального захисту щодо своїх працівників у різних формах, в тому числі надаючи соціальну допомогу й підтримку. Система соціального захисту призначена як для підвищення добробуту працівників, так і для формування почуття стабільності, впевненості в захисті своїх прав.

Механізми мотивації та винагороди за працю включають передовсім принципи встановлення розміру заробітної плати, інших компенсаційних виплат. При цьому значення має не тільки рівень оплати праці, здатність забезпечувати відновлення трудових витрат і задоволення життєвих потреб працівників, але і її справедливість з точки зору працівників.

У розвинених країнах заробітна плата працівників становить 2/3 у структурі доходів, в Україні – лише приблизно половину. Інші доходи утворюються з позазарплатних джерел – вартості натуральних продуктів особистого господарства, різних допомог, доходів від власності, підприємницької діяльності, неофіційних доходів. Крім того, у більшості громадян так званого середнього класу спостерігається дисбаланс дохідної та видаткової частини сімейного бюджету в формі перевищення останньої через випереджувальне рівень оплати праці зростання цін на товари і послуги, високу вартість комунальних послуг, необхідність сплати податків, погашення кредитів тощо. Водночас баланс дохідної та видаткової частин бюджету є показником обсягу благ, одержуваних працівником і його сім'єю у певний період часу.

Усе це призводить до необхідності застосування заходів мотивації і стимулювання трудової активності працівників, щоб підвищувати можливості їхнього самозабезпечення. До таких заходів належать не тільки премії та бонуси, що зв'язують результати праці з його оплатою, але і збільшення змістовності роботи, вираження суспільного визнання результатів праці, підвищення статусу, моральне заохочення проявів ініціативи і творчості тощо. Сукупність цих заходів формує систему винагород за працю.

Надання можливостей культурного дозвілля працівників і членів їхніх сімей у формі організації культурно-масових заходів і традиційних свят, колективних відвідувань видовищних заходів, установ культури призводить до формування відповідних культурних потреб і підвищення культурного рівня працівників, згуртування колективу, зміцнення сімейних цінностей.

Розглянуті складові соціального середовища організації не лише взаємопов'язані, а й взаємозалежні, тобто істотні зміни одних елементів призводять до зміни інших. Крім того, перелічені складові формують соціальний потенціал організації. Вивчення соціального потенціалу різних організацій дає змогу порівнювати їх між собою, а також аналізувати вплив соціального потенціалу на діяльність організації, її ефективність, імідж та ін.

Як відомо, потенціал – це можливості, які при успішному здійсненні призводять до кращих результатів діяльності. Соціальний потенціал організації тим вищий, чим «якісніше» (органічніше) її соціальне середовище. Можна виділити такі характеристики «якісного» соціального середовища:

- складність, тобто кількісні параметри і рівень варіативності кожної складової;
- гнучкість, рухливість у відповідь на зовнішні впливи;
- визначеність і несуперечливість, узгодженість всіх складових;
- ціннісна основа: сприйняття працівника як самоцінної, унікальної особистості, що володіє потенціалом до розвитку, незалежно від «користі», яку він приносить організації.

Таким чином, соціальне середовище організації - багаторівневе явище. Детальний розгляд його складових необхідний для розуміння спрямованості управлінського впливу у напрямі соціального розвитку.

3. Фактори соціального середовища організації

Однією із значущих рис організації є її взаємозв'язок з навколишнім середовищем: організація функціонує у світі – у глобальному розумінні; і вузькому значенні цього слова – у конкретній соціально-економічній системі, суспільстві.

Складні процеси, що відбуваються у навколишньому середовищі, діють на організацію за допомогою сукупності факторів.

Під факторами (від лат. factor – діючий) розуміють різні явища – причини, умови, джерела, ресурси, можливості. І це надає поняттю широту і об'ємність, але позбавляє точності. Як правило, вкладений в це поняття сенс стає зрозумілим із контексту.

Зовнішнє середовище охоплює різні фактори:

- 1) соціально-економічні умови;
- 2) політичну та демографічну ситуацію;
- 3) ринкові відносини і законодавчу систему;

- 4) міжнародну ситуацію;
- 5) рівень розвитку техніки і технологій;
- 6) організації-конкуренти;
- 7) географічні та кліматичні умови;
- 8) культуру і менталітет народу;
- 9) релігійні вірування;
- 10) домінуючу систему цінностей у суспільстві.

Безліч чинників, що впливають на соціальне середовище організації, можна групувати, поклавши в основу ряд ознак.

Так, за належністю до економічної або соціокультурної сфери виділяють відповідно економічні та соціокультурні фактори. З перерахованих до економічних можна віднести перші сім, до соціокультурних – інші.

При цьому чинники прямої негайної дії – це, передовсім, ринок і закони, що регулюють економічні та соціальні відносини. Непрямою дією характеризуються чинники, пов'язані, наприклад, зі змінами в міжнародній ситуації, науково-технічний прогрес тощо.

За походженням виділяють фактори:

- макроекономічні (пов'язані з економічними процесами у суспільстві загалом);
- мезоекономічні (пов'язані з діяльністю галузей, ринків);
- мікроекономічні (зумовлені діяльністю інших організацій);
- наноекономічні (визначаються поведінкою окремих індивідів).

За способом впливу на соціальне середовище організації виділяють такі чинники:

- мережеві, що впливають на соціальне середовище організації через партнерські зв'язки різноманітного характеру;
- соціальні, що проникають в організацію через пов'язаних з організацією громадян і груп, зацікавлених в її діяльності або бездіяльності (акціонерів, керівників банків, представників муніципальних і державних органів та ін.);
- психологічні, які визначаються інтересами й особливостями індивідуальної поведінки окремих значущих для організації суб'єктів спільної діяльності.

За характером впливу чинники можуть бути сприятливими, що позитивно впливають на соціальне середовище організації, і несприятливими, що призводять до негативних змін у соціальному середовищі.

Залежно від місця та належності до об'єкта або суб'єкта розглядають зовнішні і внутрішні чинники, об'єктивні та суб'єктивні.

До зовнішніх факторів слід віднести об'єктивно сформовану в суспільстві політичну й економічну ситуацію і тенденції її розвитку, якість законодавчого забезпечення виробничої діяльності, прогнозовану конкуренцію на ринку праці, рівень розвитку соціальної інфраструктури в регіоні розташування, а також територіальне положення і кліматичні умови. Ці чинники ще називають мегафакторами, організація не може їх змінити, але, керуючи соціальним розвитком, зобов'язана враховувати.

Внутрішні чинники соціального середовища пов'язані з діяльністю самої організації. До них слід відносити:

- стійкість і масштаб бізнесу, а також потреби і можливості його розширення і розвитку;
- рівень прибутковості бізнесу;
- економічну вигідність підтримки і розвитку соціальної інфраструктури;
- іміджеву політику;
- дотримання традицій як ефективний механізм підтримки керованості персоналом;
- соціальні цінності топ-менеджерів і власників організації;
- ціннісні орієнтації та соціальну позицію самих працівників.

Останні два чинники в цьому переліку є локальними, суб'єктивними (належать суб'єктам діяльності), психологічними за своєю природою. Соціальні цінності розглядаються тут як сформовані в суспільстві ідеали, що містять уявлення про атрибути «належного» (правильного) в різних сферах суспільного життя. Ціннісні орієнтації утворюють змістовну сторону спрямованості особистості і виражають внутрішню основу її ставлення до дійсності. У процесі спільної діяльності складаються групові ціннісні орієнтації, збіг найважливіших ціннісних орієнтацій забезпечує згуртованість колективу.

До внутрішніх, локальних факторів належать також групова динаміка, колективні норми спілкування і діяльності, стиль керівництва і лідерства, психологічна сумісність членів колективу і сумісність їхніх рольових функцій.

Групова динаміка – час і тип спільної діяльності (спільно-розділений або спільно-творчий), наявність і чисельність неформальних груп, їхня автономність, процес прийняття групових рішень, груповий тиск, ієрархія ділових і емоційних зв'язків членів групи.

Норми – стандарти й правила поведінки та взаємодії, дотримання яких є необхідною умовою членства в колективі.

Стиль керівництва і лідерства – це якісна характеристика діяльності керівника, способів його впливу на виконавців.

Психологічна сумісність – взаємне прийняття членів колективу, засноване на оптимальному поєднанні (схожості або взаємності) значущих для спілкування та спільної діяльності індивідуально-психологічних характеристик кожного з них (характеру, темпераменту, інтересів, потреб). Особливе значення психологічна сумісність набуває в складних умовах діяльності, коли досягнення спільної мети відбувається при дефіциті певних ресурсів. Критерієм психологічної сумісності є висока задоволеність людей результатом і процесом взаємодії.

Сумісність ролевих функцій передбачає прийняття відповідного статусу (місця особистості в системі соціальних відносин, в тому числі посадових, професійних) і способу поведінки людей.

Однак психологічні чинники, хоча і впливають на характер соціального середовища, не є суттєвими з точки зору його ресурсного забезпечення. Потенціал, «силу» соціального середовища забезпечують такі фактори, як розмір організації, її галузева належність, форма власності, фінансове становище, стан основних фондів, зміст і організація трудового процесу, чисельність персоналу, місце розташування, популярність, репутація й імідж організації.

Розмір організації є показником матеріальних, трудових, фінансових ресурсів, які організація може витратити для розвитку свого соціального середовища. Очевидно, що більша організація, то більше ресурсів для соціально орієнтованої діяльності вона має або створює.

Галузева належність організації (виробнича, торгово-комерційна, фінансово-кредитна) не лише формує специфіку її діяльності та відповідно специфічність соціальних послуг, але і відкриває можливості для підприємницької діяльності (або, навпаки, не дає такої можливості, як, наприклад, для установ сфери державного управління), що також сприяє формуванню додаткових ресурсів.

Форма власності накладає помітні обмеження на всі сфери соціального середовища організації, особливо на економічну, визначає характер соціально-трудова відносин.

Фінансове становище обумовлює розв'язання соціальних проблем, включаючи гарантії зайнятості і рівень оплати праці, які, як правило, прямо залежать від величини прибутку, одержуваного організацією.

Стан основних фондів і технічний рівень виробництва зумовлюють ступінь успіху організації, позаяк відповідність застосовуваного обладнання, матеріалів, технологій досягненням науково-технічного прогресу створює конкурентні переваги організації.

Зміст і організація трудового процесу, його культурний рівень мають виняткове значення для розвитку соціального середовища, позаяк сприяють зміцненню трудової дисципліни, розвитку відповідальності й ініціативності працівників, конструктивної співпраці. Зміст і культура праці, своєю чергою, залежить від рівня кваліфікації працівників, оснащеності робочих місць, засобів і способів діяльності.

Чисельність персоналу – змінний фактор, що впливає на соціальне середовище не стільки як абсолютне значення, скільки як динаміка основних показників кадрової ситуації та її відповідність темпам і особливостям розвитку організації.

Розташування організації забезпечує більш або менш сприятливі умови для розвитку соціального середовища за рахунок таких характеристик, як тип населеного пункту (мегаполіс чи поселення в сільській місцевості), район розташування і відповідні кліматичні умови, ступінь освоєння території з точки зору комунікацій і розвитку соціальної інфраструктури.

Популярність, репутація і імідж організації можуть бути зумовлені як історично сформованими традиціями і престижністю, так і сприйняттям її образу клієнтами, партнерами, громадянами загалом. Сформоване в суспільстві ставлення до організації є певним магнітом, що приваблює людей, створюючи додаткові передумови для ефективної діяльності. Тому управління репутацією сприяє соціальному розвитку.

Усі ці фактори можна віднести до ресурсозабезпечуючих, вони зумовлюють рівень фінансування соціального середовища та забезпечують його функціонування і розвиток.

Відкритість організації як системи призводить до значної залежності її соціального потенціалу від дії зовнішніх чинників, позаяк організація є в стані постійного обміну з навколишнім

середовищем. Завжди існує можливість, що умови можуть змінитися і вплинути негативно. Тому перед управлінням соціальним розвитком стоїть завдання соціального прогнозування на основі виявлення можливих загроз, ризиків і стратегічного планування з метою забезпечення такої взаємодії з навколишнім середовищем, яка дала б змогу їй підтримувати соціальний потенціал на рівні, необхідному для досягнення цілей в довгостроковій перспективі.

Однак організація має здатність не тільки до саморегулювання, а й до відповідного впливу і перетворення навколишнього середовища як в інтересах свого життєзабезпечення, так і в інтересах всіх людей, що складають суспільство, в якому вона функціонує. Що стосується суспільства загалом, розвиток соціального середовища організацій у результаті приводить до підвищення якості трудового життя населення.

4. Якість трудового життя та задоволеність працею

Соціальне середовище організації істотно впливає на задоволеність працею персоналу і якість трудового життя.

Поняття «задоволеність працею» і «якість трудового життя» є взаємозалежними. Щоб розібратися у характері їхнього зв'язку, необхідно з'ясувати сутність кожного.

Якість трудового життя входить в коло явищ ширшого поняття – «якість життя». Виникнення такого поняття закономірно пов'язане з розвитком суспільства. Сучасний період розвитку суспільства називають епохою якості, позаяк якість стає основним критерієм, що визначає різні спектри життя.

Термін «якість життя» уперше застосований в книзі Дж. Гелбрейта «Суспільство достатку». Розширили це поняття У. Нордхау і Дж. Тобін, запропонувавши ґрунтуватися не тільки на економічних показниках, але й використовувати «позаекономічні» компоненти, відповідно цей показник отримав назву «ступінь соціального добробуту».

У 1971 р. Дж. Форрестер у книзі «Світова економіка» запропонував соціальну модель якості життя у вигляді системи показників: концентрація населення, рівень харчування, рівень забруднення навколишнього середовища, тобто поняття якості життя було обмежено рамками «людина – навколишнє середовище (екологія)».

Надалі при поглибленому вивченні проблеми поняття «якість життя» стало набувати ширшого значення. Так, китайський філософ Лю Бань-Цзе в 1976 р. писав, що «якість життя охоплює комплекс потреб, задоволення яких робить людей щасливими. Воно відображає комбінацію суб'єктивних почуттів і об'єктивного статусу добробуту людей і середовища, в якому вони живуть у визначений проміжок часу. Якість життя є функцією як матеріального багатства, так і психологічного задоволення».

У тому самому році Х. Штінгль зазначав: «Реалістична оцінка нинішнього стану проблеми якості життя дає змогу зробити такі висновки: є різні ціннісні уявлення про якість життя, відсутні теоретично обгрунтовані критерії якості життя, не розв'язане питання про те, як синтезувати суб'єктивні погляди на якість життя в макросоціальному масштабі, не розв'язана проблема практичної придатності показників якості життя для прийняття політичних рішень».

Багато питань до цих пір залишилися не з'ясованими, але сьогодні ніхто не буде заперечувати, що поняття якості життя має інтегральний, системний характер. А. Даль Оліо, характеризуючи зміст поняття якості життя в широкому сенсі слова, вказує на його компоненти: світ, свобода, людська гідність.

Окремі сфери існування людини визначають, використовуючи поняття «спосіб життя», «уклад життя», «стиль життя», «рівень життя».

Поняття «спосіб життя» позначає сукупність процесів і явищ життєдіяльності людей в суспільстві, і використовується для виявлення сталих, типових і мінливих, індивідуальних характеристик. Зміст способу життя залежить від того, як живуть люди, чим зайняті, які види діяльності і взаємодії один з одним заповнюють їхнє життя. Форма способу життя визначається способом організації людьми змісту своєї життєдіяльності, тобто організації процесів діяльності, поведінки, взаємодії.

Природні, соціальні, культурні умови мають фундаментальний формотвірний вплив на організацію людьми різноманіття своїх життєвих проявів. Вони забезпечують і обмежують конкретно-історичні можливості вибору форм самореалізації особистості в соціокультурному житті.

Поняття «спосіб життя» стосується не тільки організації людьми свого повсякденного життя. Воно пов'язане також і з виявленням оцінок представниками різних соціокультурних груп власного способу життя, способу життя інших людей.

Категорія «спосіб життя» має інтегративний характер щодо таких понять, як «уклад життя», «рівень життя», «якість життя», «стиль життя», «стандарт життя». Ці поняття розкривають і конкретизують зміст категорії «спосіб життя».

Поняття «уклад життя» характеризує конкретні історичні соціально-економічні та політичні аспекти культури, в рамках якої розгортається життя її носіїв. Як показники укладу життя виступають характер власності на засоби виробництва, характер економіки, соціальних відносин, провідних ідеологій, політичної системи і т.п. Найважливіше значення має тут також показник урбанізації (співвідношення міського і сільського населення).

Поняття «стиль життя» застосовується для позначення характерних специфічних способів самовираження представників різних соціокультурних груп у їхньому повсякденному житті, у діяльності, поведінці, відносинах. Показниками стилю життя є особливості індивідуальної організації трудової діяльності, вибір кола і форм спілкування, характерні способи самовираження, специфіка споживання товарів і послуг, а також організація соціокультурного середовища та вільного часу. Це поняття тісно пов'язане із загальнокультурним поняттям моди.

«Стандарт життя» – це теоретичне аналітичне поняття, сконструйоване для того, щоб забезпечити точку відліку при порівнянні укладу, рівня і якості життя представників різних соціокультурних груп. Воно будується як середнє значення цих параметрів способу життя; в цьому сенсі можна говорити про стандарти укладу, рівня, якості життя, характерні для суспільства загалом або окремих соціальних груп у певний період часу.

Рівень життя – соціально-економічна категорія, що виражає ступінь задоволення матеріальних і культурних потреб людей в сенсі забезпеченості споживчими благами, які характеризуються переважно кількісними показниками, абстрагованими від їхнього якісного значення (розмір оплати праці, дохід, обсяг споживання благ, рівень споживання продовольчих і промислових товарів, тривалість робочого і вільного часу, житлові умови, рівень освіти, охорони здоров'я, культури тощо).

Таким чином, рівень життя визначається, з одного боку, ступенем розвитку самих потреб людей, з іншого – умовами життя, кількістю і якістю життєвих благ і послуг, які їх задовольняють.

На підвищення рівня життя безпосередньо впливають ефективність використання людиною свого інтелектуального потенціалу й умови, які її оточують. Можливості інтелектуального потенціалу в комплексі з умовами, що оточують людину, зумовлюють рівень її споживання. Якщо об'єктивну сферу якості життя можна описати через поняття «умови життя», то суб'єктивну – через поняття «задоволеність життям» або «ступінь задоволення потреб».

Відчуття повноти задоволення потреб у всіх людей індивідуальні. Оцінка ступеня задоволення своїх потреб тісно пов'язана з уявленням про якість життя. Що повніше задовольняються потреби, то «якіснішим» людина вважає життя. Але можна стверджувати, що суб'єктивна оцінка якості життя детермінується безліччю соціальних, соціально-демографічних, соціально-духовних ознак.

Отже, поняття якості життя, спочатку обмежене взаємодією людини з навколишнім середовищем, сьогодні набуває більш загального, філософського значення; відображає проблематику цілей і цінностей суспільства і в цьому сенсі може бути інструментом для об'єктивного порівняння того, що дає людям той чи той уклад життя (починаючи від життя окремої людини і закінчуючи життям населення країни). Це стосується і порівняння різних країн, різних періодів у житті суспільства, змін у життєвому укладі окремих категорій населення, і, як окремий випадок, – у періоди значних реформ, що актуальне для нашої країни.

Як інтегральний показник якості життя може виступати індекс розвитку людського потенціалу (ІРЛП). Під людським потенціалом розуміється сукупність набутих знань, навичок, а також активність людини, що використовуються для виробництва економічних благ. Поняття людського потенціалу, з одного боку, складається з таких складових, як людські ресурси, людський капітал, а з іншого – може бути інтегроване на основі двох інших базових понять – рівня та якості життя людини.

Згідно з концепцією ООН, принципи побудови ІРЛП містять такі положення:

- 1) добробут оцінюється за можливістю людей вести життя, яке вони вважають гідним;

2) розвиток людини залежить від трьох головних потреб – прожити довге і здорове життя, набути знання, мати доступ до ресурсів, що забезпечують гідне життя;

3) дохід є засобом, що надає людині свободу вибору і більше варіантів для досягнення цілей;

4) для забезпечення гідного життя не потрібен безмежно високий дохід, адже в міру зростання доходу його позитивний вплив на розвиток людського потенціалу зменшується;

5) отримання людиною доходу має бути пов'язане із зайнятістю суспільно значущою діяльністю.

ІРЛП розраховується на основі трьох базових складових – очікуваної тривалості життя при народженні, що пов'язана з розвитком медичного обслуговування і забезпеченістю матеріальними благами, скоригованого доходу (внутрішнього валового продукту) на душу населення і досягнутого рівня освіти (відсоток населення, що має початкову, середню і вищу освіту).

Таким чином, сьогодні якість життя визначається за найбільш значущими сферами життєдіяльності людини: праця, суспільна діяльність, освіта, здоров'я тощо.

Щодо трудової діяльності людини якість життя конкретизується в терміні «якість трудового життя».

Найчастіше під ним розуміються різноманітні характеристики умов праці: робочого місця та виробничого середовища, організації й оплати праці, взаємин у виробничих колективах.

Основу концепції якості трудового життя складають два положення:

- по-перше, головним мотивом трудової діяльності мають бути не заробітна плата, не кар'єра, а задоволеність від досягнень в процесі праці, в результаті самореалізації і самовираження;

- по-друге, передбачається, що повна самореалізація людини в праці може відбутися тільки в умовах трудової демократії.

Важливе значення мають такі практичні концепції, як чергування видів праці, ротація працівників, упровадження нестандартних форм робочого часу, перерозподіл трудових функцій, система групової винагороди, програми поліпшення соціально-психологічного клімату в трудових колективах.

Концепція якості трудового життя зорієнтована на те, щоб розглядати процес праці в широкому соціальному, психологічному, економічному і навіть екологічному контексті. У зв'язку з

розповсюдженням у всіх розвинених країнах концепція якості трудового життя була визнана Міжнародною організацією праці та ЮНЕСКО важливим інструментом соціально-економічної політики.

Якість трудового життя визначається такими характеристиками умов і організації праці, які найкраще сприяють задоволенню потреби в реалізації трудового потенціалу працівника. Вона оцінюється з позицій самих працівників, роботодавця і суспільства загалом з урахуванням технологічних, організаційних, ергономічних, соціальних і психологічних факторів.

Завдання поліпшення якості робочого місця висуває нові вимоги до рівня соціального управління в трудових колективах. Розв'язання цієї проблеми раніше було ускладнене спрощеним уявленням про можливість збільшення кінцевих економічних результатів шляхом технічної модернізації виробництва. При цьому недооцінювалися творчі здібності людини і роль соціального середовища в активізації людського потенціалу.

Сьогодні виникла реальна можливість перетворення кожного трудового колективу в суб'єкт діяльності, що активно впливає на формування і функціонування соціально-економічного середовища організації. З цієї точки зору, сам колектив здатний змінити соціальні умови своєї життєдіяльності, впливати на зміст праці, удосконалювати управління, відповідно до колективних та індивідуальних потреб створювати гідне соціальне середовище, яке сприятиме виявленню та розкриттю його трудового потенціалу.

У практиці діяльності вітчизняних організацій сьогодні нагромаджений значний досвід заходів, здатних поліпшити якість трудового життя. Вони можуть бути згруповані за напрямками:

1) підвищення гнучкості зайнятості, що знаходить своє вираження, зокрема, у впровадженні нових форм організації праці і робочого часу в інтересах робітників;

2) демократизація трудового життя шляхом уважного розгляду пропозицій працівників, широкого впровадження погоджувальних процедур, участі в прийнятті рішень;

3) адекватна і справедлива винагорода за працю при відсутності будь-якої дискримінації.

До основних практичних заходів, спрямованих на підвищення гнучкості трудового життя, належать:

- так званий вільний робочий день, що передбачає фіксований початок дня і його закінчення в міру виконання денної норми;

- змінний графік роботи, де нижня і верхня межі робочого дня можуть у певних рамках визначатися самими працівниками;

- «альтернативний графік», за якого працівники можуть вибирати в межах тижня або декади місяця певні режими робочого часу, запропоновані адміністрацією;

- чотири-, триденний робочий тиждень, що передбачає виконання тижневого нормативу упродовж трьох–чотирьох, а не п'яти днів, як зазвичай.

До основних результатів запровадження таких форм організації робочого часу належать: підвищення ефективності роботи персоналу й обладнання, зниження кількості невиходів на роботу, ліквідація понаднормової роботи, поліпшення умов найму, значне скорочення плинності кадрів, підвищення задоволеності працею, розв'язання проблем з дітьми, самопланування робочого часу і часу відпочинку, поліпшення транспортних умов проїзду на роботу та з роботи.

Демократизація трудового життя пов'язана з розв'язанням стратегічних питань. У цьому напрямі роботи можна зробити таке:

- спільні консультації роботодавця і працівників (безпосередньо або через сформовані ними органи) з широкого кола питань;

- представництво працівників в органах управління організацією;

- участь працівників у прийнятті рішень (як індивідуально, так і колективно) у сфері їхньої компетенції.

Розвиток виробничої демократії є стратегічним завданням функціонування організації, що дає змогу розв'язати такі проблеми:

- забезпечити трансформацію форм зайнятості;

- удосконалювати систему управління організацією;

- знизити напруженість в системі соціально-трудова відносин.

Адекватна і справедлива трудова винагорода прямо і безпосередньо визначає задоволеність працівників. Забезпечення цієї мети є досить складним завданням, позаяк при його розв'язанні необхідно враховувати велику кількість чинників як економічного, так і соціального плану. Основні принципи, що лежать в основі адекватного та справедливого винагородження працівників:

- відповідність величини трудової винагороди загальноприйнятим стандартам забезпеченості для регіону, а також, наскільки це можливо, індивідуальним уявленням самого працівника;

- стійкий зв'язок розміру заробітної плати з результатами праці конкретного працівника, підрозділу, а також економічного становища організації загалом;

- узгодження форм винагороди з колективами, максимальне врахування їхніх побажань;
- рівна оплата праці працівників різної статі, віку, національності, політичних переконань;
- прозора схема визначення величини трудової винагороди;
- можливість збільшення винагороди в ході кар'єрного зростання для максимально можливої кількості працівників.

Задоволеність працею (роботою) – багатовимірною характеристикою, що відображає узагальнені відчуття людини від своєї праці. Задоволеність працею визначається по-різному: як комплекс почуттів і емоцій, що виникають у працівника в процесі праці і при оцінці результатів роботи, емоційно-оцінне ставлення до різних аспектів діяльності, налаштування або поєднання ряду взаємопов'язаних мотивів.

Отже, визначення задоволеності працею є, за своєю суттю, психологічним, позаяк розглядається чуттєва, емоційно-вольова сфера особистості. У цьому сенсі задоволеність працею є індивідуально-психологічною характеристикою особистості.

Однак витoki задоволеності працею лежать в системі соціальних налаштувань, диспозицій, що формуються у людини в процесі соціалізації. Задоволеність працею має позитивну або негативну динаміку, в тому числі в результаті впливу соціального середовища. Крім того, задоволеність працею може бути характеристикою цілісного стану групи або колективу. Це виявляє соціальну обумовленість такої характеристики.

Ступінь задоволеності працею залежить від безлічі факторів, як зовнішніх, так і внутрішніх щодо людини. У концепції загального управління якістю (TQM) виділяються три основні групи:

- фактори соціального середовища;
- фактори, пов'язані з самою роботою;
- індивідуально-психологічні особливості працівника.

Усі фактори взаємодіють, володіючи властивостями посилювати дію одних або послаблювати дію інших. Однак при всій різноманітності факторів і різноспрямованості їхнього впливу на людину виділяється група характеристик, від яких досить стійко залежить ступінь задоволеності працею:

1. Зміст праці. Люди вважають за краще виконувати роботу, що дає їм можливість найбільшою мірою використовувати свої вміння та здібності, надає свободу дій. Наявність елементів «виклику» в роботі,

таких, як творче начало, можливість використання індивідом оригінальних або унікальних здібностей, складність завдань, призводять до підвищення задоволеності працею.

2. Почуття соціальної значущості. Людині необхідно усвідомлювати, що її праця – це не тільки спосіб заробітку, що вона затребувана в суспільстві, приносить користь людям.

3. Повага до організації-роботодавця. Для багатьох людей дуже важлива престижність місця роботи, належність до відомої і шанованої в суспільстві організації.

4. Оплата праці. Якщо працівники бачать, що система оплати справедливо пов'язана з їхнім індивідуальним рівнем професійних умінь і навичок, то, найімовірніше, вони будуть задоволені. Ключовим моментом, що сприяє задоволеності роботою, є не абсолютна кількість грошей, а почуття справедливості. Задоволеність оплатою праці залежить не тільки від зв'язку рівня оплати з результатами і досягненнями, а й від того, як це сприймає людина.

5. Позазарплатні види доходу. Вибираючи організацію, люди орієнтуються не тільки на заробітну плату, а й на наявність і повноту так званого «соціального пакета», тобто додаткові види пільг і послуг, які організація надає своїм працівникам. У такий пакет можуть входити придбання житла або виділення позик, додаткове медичне страхування, оплата навчання та підвищення кваліфікації, безкоштовне харчування, компенсація транспортних витрат при проїзді на роботу і з роботи, дотації на оплату житла та комунальних послуг, надання сучасних засобів зв'язку (телефон, Інтернет), путівок на санаторно-курортне лікування співробітникам та їхнім дітям тощо.

6. Перспективи зростання і розвитку. Прагнення до посадового росту для людини природне, але в цьому випадку йдеться не тільки про кар'єру як перспективу зайняти вищу посаду й заробляти більше. Людині в професійній діяльності властиве бажання розв'язувати більш масштабні завдання, одержувати більші повноваження і нести відповідальність, мати необмежені можливості для самореалізації.

7. Відносини з безпосереднім керівником. Для багатьох людей керівник уособлює організацію, тому повага або неповага до свого начальника, порозуміння з ним – істотний психологічний фактор задоволеності працею.

8. Колеги. У праці задовольняється потреба в соціальних контактах та повазі, а тому наявність дружніх взаємин у колективі веде до зростання задоволеності працею.

9. Почуття стабільності, захищеності, упевненість у завтрашньому дні. Цей параметр особливо важливий при виборі роботи в нашій країні, коли економічна і політична нестабільність сприймається як норма життя. Люди, як правило, хочуть працювати в стабільних компаніях, яким не загрожує банкрутство, а їм самим, як наслідок, – безробіття.

10. Комфортність робочого середовища. Комфортність робочого місця сприяє підвищенню якості роботи. Співробітники прагнуть зручного і безпечного для здоров'я робочого середовища. Більшість людей вважають за краще працювати відносно близько до дому, в чистому приміщенні, оснащеному сучасним обладнанням. Крім того, важливою умовою є можливість працівників самостійно керувати своїм робочим часом і мати необхідний час для відпочинку.

11. Організаційна культура. Значення організаційної культури для співробітників визначається тим, що вона сприяє організаційній ідентичності, формуючи уявлення про компанію, її цінності, принципи. Етичний клімат організації задає нормативну систему взаємовідносин. Люди вибирають таку організацію, де пріоритет віддається гуманістичним цінностям та ідеалам, панує дух взаємної поваги і співпраці. Робота в колективі з високим рівнем організаційної культури сприяє навчанню та особистісному зростанню співробітників, підвищує ступінь їхньої задоволеності характером і умовами праці.

ТЕМА 5. МЕТОДИ Й ФУНКЦІЇ СОЦІАЛЬНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

1. Зміст і специфіка методів соціального менеджменту.
2. Самоуправління як метод соціального менеджменту.

Принципи самоуправління.

3. Функції соціального менеджменту.

1. Зміст і специфіка методів соціального менеджменту

На відміну від методів дослідження соціальних відносин, процесів і явищ, котрі супроводжують їхній розвиток і функціонування, у цьому випадку йдеться про методи управлінського впливу суб'єктів управління на його об'єкти. За допомогою методів соціального менеджменту реалізується дія його законів і забезпечується дотримання принципів.

У найзагальнішому вигляді метод управління є способом здійснення суб'єктом управління управлінського впливу на керований об'єкт для досягнення мети та завдань, які з неї випливають.

Завдання соціального менеджменту полягає в тому, щоб стабілізувати систему соціальних відносин, привести її у відповідність до дії об'єктивних законів за допомогою різноманітних методів управління. Усе це надає їй динамічної рівноваги, якісної визначеності й цілісності.

У кожному конкретному методі соціального менеджменту певним чином поєднуються та взаємодіють його зміст, певна спрямованість і організаційна форма.

Зміст методів соціального менеджменту – це сукупність специфічних прийомів і способів впливу на керований об'єкт.

Їхня спрямованість орієнтована на певну соціальну систему, якою можуть бути різноманітні підприємства і їхні підрозділи (у яких здійснюються різні види трудової діяльності).

Організаційною формою методів соціального менеджменту є вплив на конкретну ситуацію, що склалася (прямий, безпосередній вплив або опосередкований шляхом постановки завдань, створення стимулюючих умов).

Різнманітні за своїми характеристиками методи соціального менеджменту поділяють на дві групи: основні та комплексні.

До основних належать ті з них, в яких чітко виокремлюється їхній змістовний аспект за ознакою відповідності методів вимогам тих або тих об'єктивних законів соціального розвитку: економічних, соціальних, організаційно-технічних тощо.

Складними, або комплексними, методами соціального менеджменту є комбінація основних методів. У практиці соціального менеджменту, як правило, одночасно застосовують різні методи або їхні комбінації. Усі методи управління органічно доповнюють один одного і перебувають у стані постійної динамічної рівноваги. Методи соціального менеджменту спрямовані на людей, котрі здійснюють різні види трудової або іншої діяльності у складі фірми, її відділу, великої компанії, або суспільства загалом.

Методи управлінського впливу поділяються на засоби прямого й опосередкованого впливу. Використання перших передбачає отримання необхідного результату безпосередньо і, як правило, негайно. Другі спрямовані на створення умов для отримання бажаного результату, котрий може настати не відразу, а через деякий час.

У складі методів соціального менеджменту виділяють також методи формальної і неформальної дії.

Методи формальної дії пов'язані з використанням суб'єктом управління таких засобів впливу, як примус, владні повноваження, використання посадового становища у формі розпорядництва й оперативного втручання в управлінський процес з метою координації зусиль його учасників і досягнення цілей організації, виконання поставлених завдань. Засади, форми й умови їхнього застосування, певна річ, точно визначені законами або відповідними підзаконними актами. Методи неформального впливу ґрунтуються в основному на переконанні – авторитеті, взаємній повазі керівника й підлеглого, використанні різноманітних способів мотивації і стимулювання. Перші, визначені правом як норма, набувають статусу організаційно-адміністративних методів соціального менеджменту, а другі – організаційних методів соціального стимулювання.

За своїм змістом методи соціального менеджменту відображають вимоги об'єктивних законів суспільного розвитку – економічних, соціальних, організаційно-технічних, законів управління, демографічних, психологічних. У зв'язку з цим, у соціальному менеджменті виділяють економічні, організаційно-адміністративні, соціальні та психологічні методи управлінського впливу на керовані об'єкти та методи самоуправління (рис. 5.1).

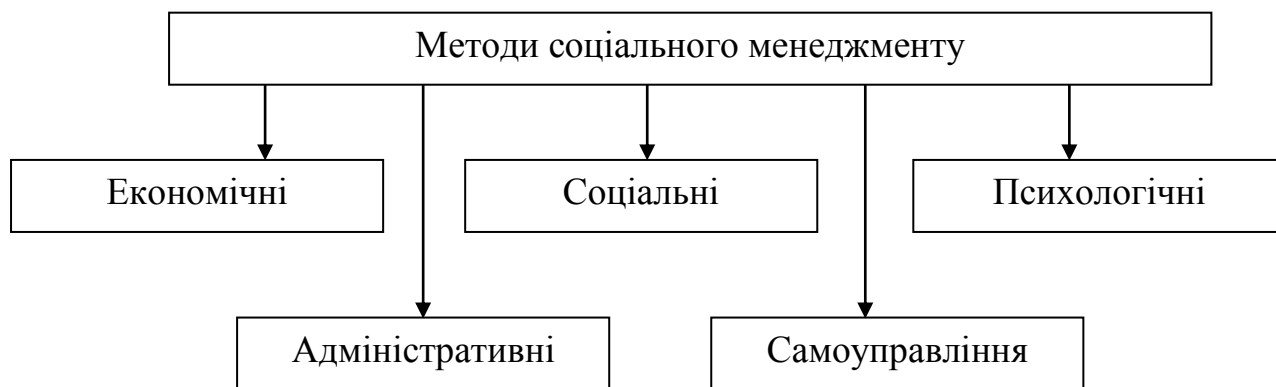


Рис. 5.1. Склад методів соціального менеджменту

Використовувані в соціальному менеджменті економічні методи належать до основних, їхнє застосування ґрунтується на дії економічних законів, притаманних певному етапу розвитку суспільства.

За своїм змістом економічні методи соціального менеджменту є способами досягнення його цілей згідно з дією об'єктивних економічних законів, тобто свідомим використанням системи економічних законів і категорій ринкової економіки з метою регулювання соціальних відносин.

Серед значної кількості економічних методів найефективніше використовуваним є економічне стимулювання, котре ґрунтується на необхідності задоволення потреб і використанні економічних інтересів працівників. Воно передбачає формування доходів підприємства і його працівників залежно від особистого внеску в загальний результат. Система економічного стимулювання – сукупність заходів, спрямованих на посилення зацікавленості всього персоналу і кожного працівника в отриманні високих результатів діяльності (прибутку тощо).

Головні принципи економічного стимулювання в соціальному менеджменті:

- взаємозв'язок і узгодженість цілей економічного стимулювання з цілями організації;
- диференціація економічного стимулювання, спрямована на реалізацію необхідних змін у структурі виробництва;
- поєднання економічного стимулювання з економічними санкціями, що передбачає матеріальну відповідальність організацій і окремих працівників.

Таким чином, економічні методи в соціальному менеджменті передбачають використання різних способів впливу на об'єкти впливу.

Соціальні методи ґрунтуються на використанні способів досягнення соціальних цілей суспільства не тільки економічними засобами мотивації поведінки людини, а й безпосередньо шляхом постановки соціальних цілей, поліпшення якості життя, зміцнення соціальних організацій, підвищення соціальної зрілості суспільства, його окремих структур і менеджерів передовсім.

У соціальному менеджменті ці методи належать до основних і водночас є комплексними. У цій якості соціальні методи багато в чому визначають змістовний аспект управління, задають вектор розвитку іншим методам впливу на працівників, членів суспільства в соціальному менеджменті. Так, у багатьох вітчизняних і зарубіжних фірмах у нинішніх умовах широко використовується водночас з матеріальним стимулюванням стимулювання творчою працею, більшою соціальною захищеністю, почуттям соціальної причетності до справ організації.

Соціальні методи менеджменту охоплюють широкий спектр способів соціального нормування, соціального регулювання, морального стимулювання тощо.

Так, методи соціального нормування дають змогу впорядковувати соціальні відносини між соціальними групами, колективами й окремими працівниками шляхом упровадження соціальних норм. До конкретних методів соціального нормування належать правила внутрішнього розпорядку, внутріфірмового етикету, форм дисциплінарного впливу.

Методи соціального регулювання використовуються для впорядкування соціальних відносин шляхом виявлення та узгодження інтересів і цілей колективів, груп, індивідів. Формами такого регулювання відносин є угоди, взаємні зобов'язання, системи відбору, розподіл і задоволення соціальних потреб. Методи морального стимулювання використовуються для заохочення колективів, груп, окремих працівників, котрі досягли успіхів у професійній діяльності.

Близькими до соціальних методів менеджменту є соціально-психологічні засоби та прийоми впливу на процес формування, функціонування і розвитку соціальної організації, на процеси, котрі мають місце в ній, що ґрунтуються на використанні соціально-

психологічних механізмів, які діють в кожному колективі, де є формальні й неформальні групи, на задоволенні соціальних потреб, системі взаємовідносин та інших соціально-психологічних аспектах функціонування і розвитку організації.

Психологічні методи управління характеризуються мотиваційною спрямованістю, котра визначає напрями управлінського впливу на керований об'єкт (рис. 5.2).



Рис. 5.2. Основні засоби соціально-психологічного впливу в соціальному менеджменті

Серед основоположних психологічних засобів управлінського впливу, використовуваних у соціальному менеджменті, виділяють переконання і примус.

Переконання використовується для того, щоб схилити або спонукати об'єкт управління до дій і поведінки, бажаної для суб'єкта управління. Відповідно в соціальному менеджменті цей засіб реалізується у вигляді двох похідних від нього: схиляння і спонукання.

Схиляння полягає в тому, що суб'єкт управління за допомогою аргументів і фактів переконує виконавця (об'єкт управління) в доцільності виконання завдання (рішення) і схиляє його діяти таким чином, котрий пропонується суб'єктом управління. Основна форма реалізації цього способу – рекомендація, тобто управлінський вплив, який ґрунтується на свідомості виконавця, його моральній відповідальності і виконавській дисципліні, досвіді та професіоналізмі.

Спонування має більш потужний, ніж схилення, мотиваційний заряд, тому що передбачає спонування виконавця (об'єкт управління, в тому числі і колективний) до певних дій, виходячи не так з інтересів суб'єкта управління, як із власних потреб виконавця.

Формами реалізації цього способу можуть бути:

- порада – суб'єкт управління підказує виконавцю, як краще розв'язати завдання, використовуючи нагромаджений досвід, аналогічні підходи в подібних ситуаціях, спонукаючи виконавця до самостійного пошуку відповідей на питання;

- прохання – суб'єкт управління спонукає виконавця зробити щось, керуючись характером стосунків, які між ними сформувалися. При цьому за виконавцем залишається право виконати або проігнорувати прохання. Найчастіше це ввічлива форма розпорядження. А якщо підлеглий не здатний правильно сприймати владну природу прохання, яке повинен виконати, то керівник має використати більш категоричні форми реалізації способів розпорядчого впливу.

Серед різновидів переконання особливої уваги заслуговують особистий приклад та інформування.

Особистий приклад як засіб переконання ґрунтується на притаманному людям намаганні наслідування, навіть коли окрема особа цього не усвідомлює. Найбільш яскраво бажання наслідування проявляється щодо авторитету. Якщо керівник має достатній авторитет, то навіть незалежно від бажання підлеглих його поведінка і дії стають еталоном для них, тобто цей спосіб впливу діє автоматично.

Цілеспрямоване застосування особистого прикладу дає змогу керівнику не тільки самому демонструвати зразки необхідних дій, поведінки, але й вказувати на такі дії і поведінку інших, які варто наслідувати, в тому числі у складі персоналу керованої організації. Водночас слід мати на увазі, що приклад має бути доступним для наслідування іншими, а керівник не повинен підкреслювати своїх переваг над підлеглими. Важливіше те, якою мірою він сам відповідає тим вимогам, які ставляться до інших працівників. Відповідність між словами та реальними справами, вчинками керівника є необхідною умовою ефективного застосування цього способу впливу на підлеглих.

Інформування передбачає цілеспрямований управлінський вплив суб'єкта управління на об'єкт для отримання бажаного результату шляхом відбору, обробки та розповсюдження інформації, необхідної останньому для кращої орієнтації в ситуації вибору оптимального варіанта дій.

Застосування примусу передбачає отримання необхідного результату шляхом управлінського впливу на виконавця (об'єкт управління) з використанням владних повноважень суб'єкта (керівника органу або підрозділу), що примусить виконавця здійснити поставлене завдання навіть всупереч його волі і бажанню. У менеджменті найбільше використовуються такі різновиди, як догана, навіювання, покарання.

Соціально-психологічні методи спрямовані на регулювання соціальних відносин між людьми шляхом оптимального підбору та розстановки кадрів. Це досягається завдяки комплектуванню малих груп, гуманізації праці, професійного підбору, навчання тощо.

При комплектуванні малих груп намагаються досягти оптимального кількісного та якісного співвідношення між працівниками з урахуванням їхньої психологічної сумісності.

Гуманізація праці ґрунтується на використанні психологічного впливу на особу кольорів, музики, виключення монотонності праці, збільшення в ній елементів творчості тощо.

Слід пам'ятати, що соціально-психологічні методи базуються на дії об'єктивних законів соціального розвитку та законах психології. Об'єктом впливу цих методів служать соціальні і психологічні процеси на рівні всього населення, виробничого колективу або його структурної ланки, окремого працівника. Однак провідне місце в системі методів соціального менеджменту належить комплексній мотивації людей.

Організаційно-адміністративні методи ґрунтуються на встановлених організаційних відносинах між суб'єктом і об'єктом певної системи управління, що проявляється у підпорядкованості – фіксованих умовах функціонування системи, можливих відхиленнях від заданих параметрів, межах дозволеної і недозволеної поведінки учасників управлінського процесу і впливу на них при порушенні цих обмежень.

Оскільки за допомогою організаційно-адміністративних методів реалізується одна з найважливіших функцій менеджменту – функція організації, завдання організаційно-адміністративної діяльності

полягає в координації дій підлеглих. Адміністративні методи досить часто і справедливо критикують за їхні вади. Однак слід мати на увазі, що жодні економічні методи не можуть використовуватись без організаційно-адміністративного впливу, який забезпечує чіткість, дисциплінованість і порядок в роботі організації. Важливо оптимально поєднувати співвідношення у використанні організаційно-адміністративних, економічних і соціально-психологічних методів.

Організаційно-адміністративні методи соціального менеджменту існують у вигляді: прямих адміністративних вказівок, які спрямовані на конкретні керовані об'єкти, і передбачають вплив на ситуацію, що склалася; як установлення правил, які регулюють діяльність підлеглих (нормативне регулювання), напрацювання стандартних процедур адміністративного впливу (розпорядження, наказ тощо); розробки рекомендацій щодо організації та впровадження тих або тих процесів, які зазнають організаційно-адміністративного впливу; контролю і нагляду за діяльністю організації і її окремих працівників.

Для досягнення конкретних результатів управлінського впливу на керований об'єкт використовують значну кількість організаційно-управлінських засобів. Вони утворюють три основних групи (рис. 5.3).

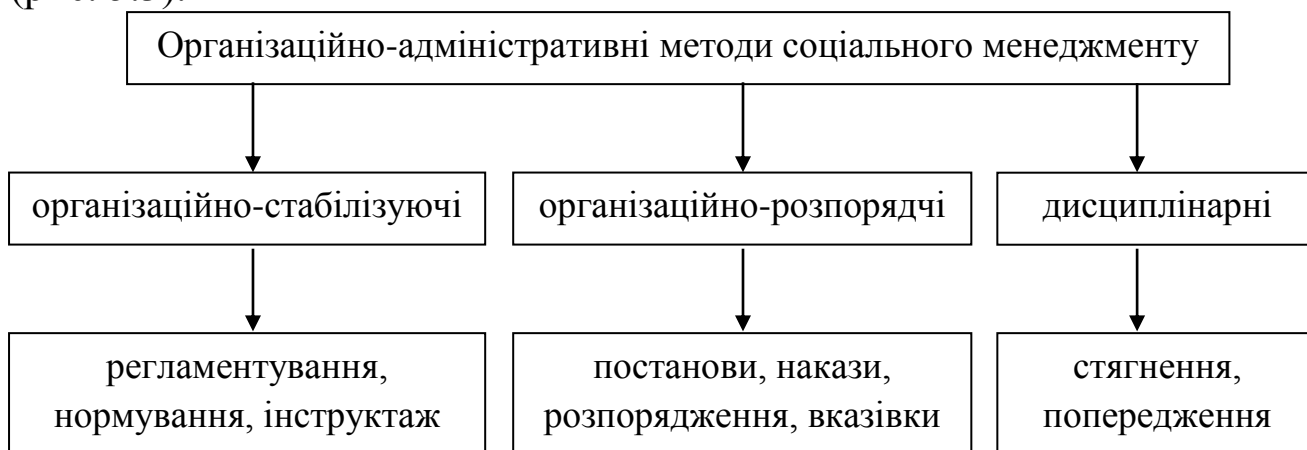


Рис. 5.3. Система основних адміністративно-нормативних засобів соціального менеджменту

До першої належать організаційно-стабілізуючі засоби (регламентування, нормування, інструктаж), зміст яких полягає у встановленні складу елементів системи та стійких організаційних зв'язків між ними шляхом закріплення певних обов'язків як за системою загалом, так і за її окремими ланками.

Організаційне регламентування передбачає наявність системи узагальнених правил і стандартів, які забезпечують точне й однозначне виконання працівниками своїх обов'язків. Регламентування значно підвищує культуру, надійність і якість менеджменту.

До нормування як засобу управлінського впливу в соціальному менеджменті входять правове регулювання діяльності організації і нормування праці співробітників. Правове регулювання діяльності тієї чи тієї організації забезпечується законами України, підзаконними, у тому числі відомчими, нормативними актами, значна частина яких має безпосереднє ставлення до управління діяльністю організацією. Нормування праці як засіб організації управління застосовується в основному щодо технічного і допоміжного персоналу апарату управління.

Інструктування як засіб організаційно-стабілізуючого впливу передбачає роз'яснення працівникам цілей і завдань майбутньої роботи, ознайомлення з умовами її виконання, а також роз'яснення норм, котрі визначають порядок її виконання.

До другої групи управлінських засобів входять засоби розпорядчого впливу, в яких відображається використання встановлених організаційних зв'язків, їхнє часткове регулювання шляхом впливу на виконавців при зміні умов виробничої або іншої діяльності. Основу розпорядчого впливу становлять повноваження і обов'язки. Формою реалізації цієї групи засобів соціального менеджменту є постанова, наказ, розпорядження, вказівка, резолюція.

Третя група – засоби дисциплінарного впливу, котрі використовуються для підтримки стабільності організаційних зв'язків шляхом дотримання дисциплінарних вимог і системи відповідальності.

Організаційно-адміністративні методи в соціальному менеджменті можуть використовуватись як окремо, так і спільно, інтегровано, доповнюючи один одного. Переваги цих методів полягають у тому, що за їхньою допомогою здійснюється прямий вплив на керований об'єкт шляхом видання наказів, розпоряджень, оперативних вказівок в усній або письмовій формі, здійснюється контроль за їхнім виконанням, за допомогою системи адміністративних засобів підтримується трудова дисципліна. Характерною відмінністю їх від інших методів соціального менеджменту є однорідність директив, обов'язковість виконання

розпоряджень і вказівок, невиконання яких розглядається як пряме порушення дисципліни і зумовлює певні стягнення. За своїми соціально-психологічними характеристиками організаційно-адміністративні методи – це методи переважно примусу, які зберігають свою силу доти, доки праця не перетворюється у життєву потребу. Ці методи регламентуються актами трудового та господарського законодавства, соціального регулювання.

Об'єктивною основою існування та використання організаційно-адміністративних методів є організаційні відносини як складова механізму управління. З їхньою допомогою реалізується функція організації в аспекті соціального менеджменту, а основне завдання – координація діяльності підлеглих. Слід зауважити, що організаційно-адміністративні методи в соціальному менеджменті неправомірно протиставляти іншим, зокрема економічним. Без адміністративного впливу, спрямованого на досягнення чіткості, дисциплінованості, порядку в роботі будь-якого колективу, неможливе досягнення цілей організації. Керівнику останньої слід раціонально поєднувати у своїй діяльності організаційно-адміністративні, економічні та соціально-психологічні методи соціального менеджменту.

В управлінні соціальними системами широко застосовуються такі форми організаційно-адміністративного впливу, як обов'язковий припис (наказ, заборона); узгоджувальні форми (консультації, компроміс); рекомендації, роз'яснення тощо.

Таким чином, методи соціального менеджменту багаті за змістом і відіграють визначальну роль у досягненні соціальних цілей організації.

2. Самоуправління як метод соціального менеджменту

Питання створення найбільш сприятливих умов для реалізації можливостей керованої системи завдяки використанню різноманітних засобів, методів, прийомів впливу на суб'єкт управління завжди привертала увагу як теоретиків, так і практиків-менеджерів. Зміст цих питань (розширення прав і відповідальності різних суб'єктів управління) і є предметом уваги соціального менеджменту.

Самоуправління є процесом перетворення окремої особи, трудового колективу з об'єкта управлінської діяльності в її суб'єкт. Це означає, що кожний член колективу розв'язує питання в межах наданих повноважень щодо розподілу та використання ресурсів, розподілу та виконання трудових функцій, спільного заробітку. Така

організація управління передбачає утворення асоціації працівників, які самостійно регулюють реальне поєднання працівників з факторами виробництва і розподіл відповідно до застосованої праці. Мається на увазі здійснення ключових соціально-економічних процесів, які є передумовою нового типу соціально-економічних відносин між рівноправними суб'єктами виробничої діяльності. Самоуправління в такому контексті передбачає інтеграцію праці й управління.

Різні аспекти самоуправління були й залишаються предметом уваги багатьох науковців. Відносини самоуправління трактуються у навчальній та науковій літературі «підходом знизу – вгору». Саме на цьому рівні напрацьовуються ті засоби подальшого розвитку й поглиблення самоуправління, котрі можна буде поширити і на вищі рівні системи регулювання соціальних відносин.

Слід мати на увазі, що в деяких публікаціях поняття «самоуправління» ототожнюється з поняттям «самоменеджмент», що неправомірно. У теорії менеджменту самоменеджмент розглядається як управління собою, самоорганізація трудової діяльності і життя менеджерів та кожної людини. Самоуправління в контексті поданого трактування постає як один з методів соціального менеджменту, котрий має змістовні характеристики, відмінні від самоменеджменту.

Однією із складових теорії соціального менеджменту є пошук можливостей поліпшення ефективності впливу на хід соціальних процесів, прогнозування їхнього подальшого розвитку, регулювання всієї системи соціальних відносин. Розв'язувати зазначені проблеми можна лише шляхом зацікавлення персоналу, приведення в дію його творчої активності, усвідомлення працівниками себе як повноправних учасників управління виробничими та соціальними процесами. Цього досягають при децентралізації управління організаціями. При цьому самоуправління є не антиподом планування як функції менеджменту, а методом залучення до планової управлінської діяльності якомога більшої кількості працівників усіх рівнів управління соціальною організацією.

У зв'язку з цим постає проблема поєднання централізації і децентралізації управлінських функцій в умовах самоуправління. Її розв'язання вбачається у тому, щоб централізація забезпечувала гармонійний системний розвиток організацій, а децентралізація – прийняття і реалізацію рішень кожним суб'єктом управління, який працює на засадах самоуправління. Йдеться про визнання прав

суб'єктів управління не тільки за державними та громадськими організаціями, а й за окремими соціальними групами й трудовими колективами. Однак слід мати на увазі, що демократичні засади в менеджменті мають свої межі ефективності й тому не можуть впливати на розв'язок усіх без винятку управлінських питань. Унаслідок цього виявляються функції, формується їхній розподіл за рівнями управління таким чином, щоб забезпечити найефективніший варіант самоуправління. Такий підхід відображає тактику й стратегію керівництва організацією, в якій виникли й набули поширення різноманітні форми прогресивної організації праці та інших сторін її життєдіяльності. За таких умов управління на засадах демократичного централізму перетворюється на демократичне управління, що в ідеалі відповідає самоуправлінню.

У ринкових умовах самоуправління сприяє посиленню дії особистого економічного та соціального інтересу щодо кожного учасника трудового процесу. Останнє зумовлене тим, що ці інтереси залежать від ефективності управління соціальною організацією загалом. Колективна матеріальна й моральна зацікавленість спонукає всіх суб'єктів управління брати активну участь в обговоренні та розв'язанні всіх аспектів громадської діяльності, прийнятті й реалізації управлінських рішень. Звідси впливають такі обов'язкові умови розвитку самоуправління:

- участь персоналу фірми в здійсненні обліку та контролю за мірою праці і споживання, трансформація контролю в самоконтроль;
- самостійне прийняття рішень суб'єктом управління і їхнє обов'язкове виконання;
- особиста відповідальність за виконання прийнятих рішень;
- самореалізація кожного працівника і трудового колективу як суб'єктів власності.

Щодо останнього, то лише в таких економічних умовах, коли праця інтегрується з управлінням через відносини власності, самоуправління постає як реальність. Оскільки економічною формою реалізації відносин власності є корпоративізм, то більш сприятливі умови для розвитку самоуправління формуються на нижніх рівнях управлінської ієрархії, де корпоративні відносини проявляються найбільш зріло; їхній розвиток і впровадження в практику соціального менеджменту закладає міцні економічні підвалини під процеси самоуправління і демократизації діяльності суб'єктів управління.

У перехідних умовах корпоративне самоуправління реалізується з великими труднощами. Основні причини такого стану:

- збереження старих методів управління (адміністрування), викликаних інерційним характером суспільної свідомості;
- індивідуальні причини, притаманні конкретному трудовому колективу (конфліктність, відмінності в професійній придатності персоналу організації);
- труднощі у визначенні раціонального співвідношення між самостійністю і самоуправлінням в кожній конкретній організації;
- різна міра участі персоналу в управлінні, що пов'язано з неоднаковим доступом працівників до управлінської діяльності (відмінності в компетентності, інформативності).

Самоуправління можливе в тому випадку, коли трудовий колектив залучений до самоуправлінської системи організації праці. Вона ґрунтується на технології комплексної мотивації працівників і передбачає використання трьох груп прийомів впливу на персонал:

- прийоми, орієнтовані на працівників (постановка перед кожним з них чітких і реальних цілей); модифікація поведінки шляхом покарань і нагород; перепідготовка на більш перспективну професію за кошти організації;
- прийоми, орієнтовані на роботи, котрі передбачають удосконалення робочих місць і розширення сфери діяльності працівника, гнучкий графік роботи, організацію телекомунікації і домашніх офісів (робота на дому з підключенням до телефону, Інтернету, ПК, факсу), скорочення робочого часу і поділ функціонального навантаження на частини з метою мінімізації кількості звільнень;
- прийоми, орієнтовані на участь співробітників (шляхом розширення їхніх повноважень) в досягненні цілей організації (отримання регулярних грошових винагород за успішні результати роботи колективу тощо).

Слід усвідомити, що можливості використання різних методів у соціальному менеджменті нерозривно пов'язані з саморозвитком соціальних систем, які щоразу більшою мірою стають суб'єктами управління, розв'язують значну кількість актуальних питань на засадах самоуправління.

Таким чином, самоуправління в організаціях постає як перспективний, але складний і суперечливий метод подальшого розвитку соціального менеджменту. Його впровадження в практичну

діяльність соціальних організацій потребує певних передумов різнопланового характеру, якими, зокрема, є формування та дотримання сукупності принципів самоуправління.

3. Функції соціального менеджменту

На відміну від функцій соціального менеджменту як наукової дисципліни, у цьому випадку вони розглядаються в контексті функцій управління, які є особливими видами діяльності, котрі виражають напрями або стадії здійснення цілеспрямованого впливу на зв'язки й відносини людей в процесі життєдіяльності суспільства і управління ним. У процесі виконання функцій менеджменту слід виокремлювати їхній соціальний аспект при розв'язанні управлінських проблем і шукати адекватні йому методи.

Функції соціального менеджменту розглядаються на основі таких класифікаційних ознак:

- особливості самого управлінського процесу, тобто виокремлення в ньому ознак, притаманних менеджменту як соціальному явищу, які розкривають сутність законів і закономірностей його формування;

- процес соціального розвитку, спрямованість управління на конкретні елементи цього процесу або сфери, об'єкти життєдіяльності суспільства.

До основних функцій соціального менеджменту належать:

- планування (прогнозування), яке є формою прояву цілеспрямованого впливу на колективи людей, що передбачає напрацювання і постановку цілей та завдань у сфері соціального менеджменту, а також визначення шляхів і засобів реалізації складених планів для досягнення поставлених цілей;

- організація – форма прояву цілеспрямованого впливу на колективи людей, що передбачає створення нових і впорядкування функціонуючих організаційних структур управління як елементів процесу реалізації планів і цілей соціального менеджменту;

- мотивація (стимулювання, активізація) та навчання (інструктаж) – форма цілеспрямованого впливу на людей шляхом їх спонукання і підготовки, що забезпечує зростання ефективності системи менеджменту як елементу процесу реалізації цілей управління;

- контроль – сукупність засобів і прийомів, за допомогою яких організація гарантує, що поведінка її членів, суб'єктів управління,

соціальних груп здійснюватиметься відповідно до встановлених норм і цінностей. Здійснення соціального контролю і оцінка ефективності управління необхідні для початку наступного циклу безперервного процесу управління;

- координація (регулювання) – форма прояву цілеспрямованого впливу, яка передбачає внесення необхідних змін і забезпечення узгодженості дій як елементу процесу реалізації цілей.

У практиці соціального менеджменту координація не може здійснюватись інакше, ніж шляхом організаційних настанов, які забезпечують узгодженість взаємного стану працівників: планових завдань, що встановлюють відповідність їхньої діяльності конкретному змісту, темпам і пропорціям: регуляторних актів управління, котрі ліквідують відхилення від встановленого порядку діяльності, темпів і пропорцій розвитку соціальної системи.

Координація має місце там, де здійснюються процеси управління. Вони проявляються у всіх елементах, стадіях, циклах, фазах. У процесі координації здійснюється маневрування ресурсами живої і уречевленої праці, фінансовими ресурсами відповідно до завдань, які змінилися.

Стимулювання – це необхідна і суттєва частина будь-якого акту управлінського впливу. Стимулювальний момент механізму соціального менеджменту міститься в актах організації, плануванні, регулюванні. Тому формулювання цілей організації оцінюється не тільки з точки зору їхньої відповідності очікуваним параметрам управління, а й з точки зору їхньої стимулювальної здатності.

Основні функції соціального менеджменту діють в єдності та взаємозв'язку. Але перехід від одного рівня соціального менеджменту до іншого супроводжується зміною співвідношення їхнього змісту та ролі. Наприклад, провідна дія міністерського рівня – функція прогнозування – на рівні цеху замінюється функцією організації тощо.

Конкретні функції притаманні тим чи тим елементам соціальної системи. Виробничо-господарська діяльність може бути поділена на три стадії: підготовчу, виробничу та завершальну. Кожна з них є об'єктом управління. Визначення кількості об'єктів управління є основою для окреслення окремих функцій управління відповідно до виділених об'єктів управління.

У практичній діяльності менеджерів періодично постає проблема удосконалення системи управління. Для цього здійснюється аналіз її функцій, що передбачає:

- чітке визначення і структурне відособлення об'єктів управління на основі розроблених критеріїв;
- виділення конкретних функцій управління, видів робіт і операцій;
- чіткий поділ праці між функціональними та лінійними ланками керуючої системи;
- наявність в організації положень про структурні ланки і посадових інструкцій;
- розробка моделі процесу управління на основі реалізації і врахування основних функцій менеджменту;
- обґрунтування шляхів порівняння моделі процесу управління організацією з фактично здійснюваною управлінською діяльністю основних напрямів удосконалення системи управління.

При цьому слід дотримуватись таких етапів:

- виділення об'єктів і конкретних функцій управління організацією;
- побудова моделі процесу управління;
- виявлення фактично виконуваного складу робіт, операцій і процедур у процесі реалізації функцій менеджменту;
- зіставлення фактичного складу управлінських робіт з об'єктивно необхідними, виявлення розбіжностей з побудованою моделлю.

Отже, функції соціального менеджменту виражають його сутнісні характеристики та відіграють вирішальну роль у практиці управління організацією.

ТЕМА 6. ПЛАНУВАННЯ СОЦІАЛЬНОГО РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЇ

1. Планування як складова механізму управління соціальними процесами в організації.
2. Цілі соціального менеджменту в організації.
3. План (програма) соціального розвитку організації.
4. Структура і зміст розділів соціального плану організації.
5. Аналіз підсумків виконання плану (програми) соціального розвитку організації.

1. Планування як складова механізму управління соціальними процесами в організації

Висока конкурентоспроможність і стійка робота організації створюють необхідні передумови для позитивних змін у її соціальній сфері. Вони дають можливість намітити реальні цілі соціального розвитку, забезпечити необхідними ресурсами їхні досягнення, організувати проведення відповідних заходів. Цим завданням підпорядковано дію механізму управління соціальними процесами в організації.

Механізм управління соціальним розвитком, що ефективно функціонує, дає змогу цілеспрямовано впливати на соціальну підсистему з метою досягнення якісно вищого стану організації, що сприяє здійсненню інновацій та стратегічного управління.

Основні елементами механізму управління соціальним розвитком організації (рис. 6.1):

- постановка соціальних цілей організації, що охоплює: прогнозування соціальних наслідків реалізації альтернативних стратегій та досягнення цілей науково-технічного й виробничо-комерційного характеру, прогнозування змін факторів зовнішнього середовища;
- розробка системи параметрів (показників) кількісної оцінки соціальних факторів виробництва (стану об'єктів соціального управління) і ступеня досягнення цілей;
- планування соціального розвитку організації як діяльність з визначення шляхів і способів досягнення намічених цілей – переліку заходів, здійснення яких призведе до бажаних результатів, необхідних для цього ресурсів, термінів і виконавців;
- організація виконання планових заходів;

- координація і контроль дій виконавців;
- аналіз змін соціальних факторів у результаті здійснення плану соціального розвитку;
- аналіз загального стану і майбутніх змін соціальної підсистеми підприємства упродовж всього планового періоду;
- розробка пропозицій та внесення поправок у методику постановки цілей, прогнозування та планування соціального розвитку організації, реорганізація системи управління соціальним розвитком з урахуванням підсумків виконання плану і фактичного стану соціальної підсистеми.

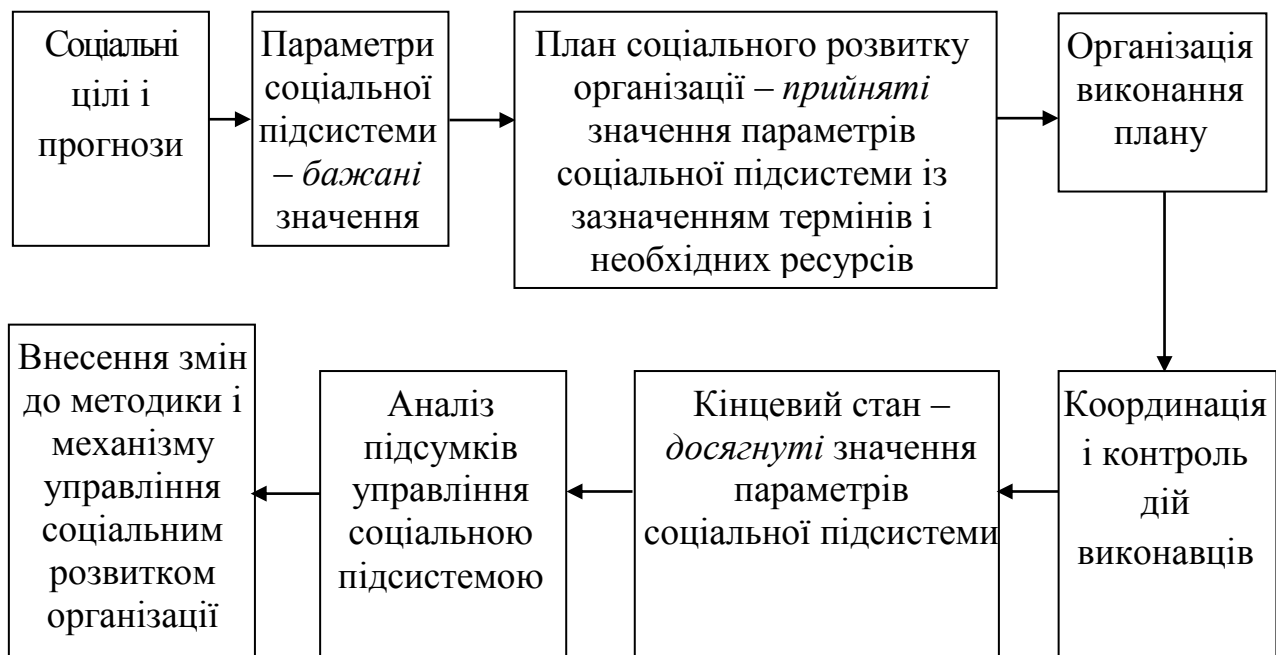


Рис. 6.1. Механізм управління соціальним розвитком організації

Перелічені елементи діють у відповідній послідовності, реалізуючись у вигляді етапів циклу управління соціальним розвитком організації.

2. Цілі соціального менеджменту в організації

Цілі соціального менеджменту в організації – це бажані (з точки зору суб'єкта управління) і можливі (з точки зору забезпеченості ресурсами) зміни характеристик (параметрів) її соціальної підсистеми.

Розглядаючи процес соціального менеджменту в організації, важливо розрізняти цілі поставлені і цілі досягнуті.

Поставлена ціль – це результат управлінського рішення (мета – рішення).

Досягнута ціль – результат колективної діяльності керівників, фахівців і працівників організації як соціальної спільноти (мета – результат). Досягнута ціль має (і в цьому її головна особливість) велике виховне значення як мотив подальшої успішної трудової діяльності колективу.

Кожна з цілей виступає як самостійний фактор соціальних змін, по-своєму обумовлюючи їхню якість і спрямованість.

Поставлені (шляхом прийняття відповідного рішення) цілі є внутрішніми факторами соціального розвитку організації, втілюючись у конкретні завдання структурних підрозділів і виконавців, стимули і мотиви їхньої повсякденної трудової діяльності.

Досягнуті цілі соціального розвитку організації є кількісними характеристиками нового, більш досконалого, порівняно з попереднім, стану. Це вище становище, досягнуте в результаті соціального управління організацією, саме собою впливає на постановку нових цілей і таким чином діє як матеріальний інтегральний чинник прогресивних подальших змін і в кінцевому рахунку розвитку.

У першому наближенні склад і зміст цілей соціального розвитку організації визначаються двома обставинами:

- 1) її місцем в ширшій соціальній системі;
- 2) складом функцій, які виконуються організацією як структурним елементом цієї системи.

Тому соціальні цілі організації, своєю чергою, діляться на дві групи: загальні і часткові цілі (рис. 6.2).

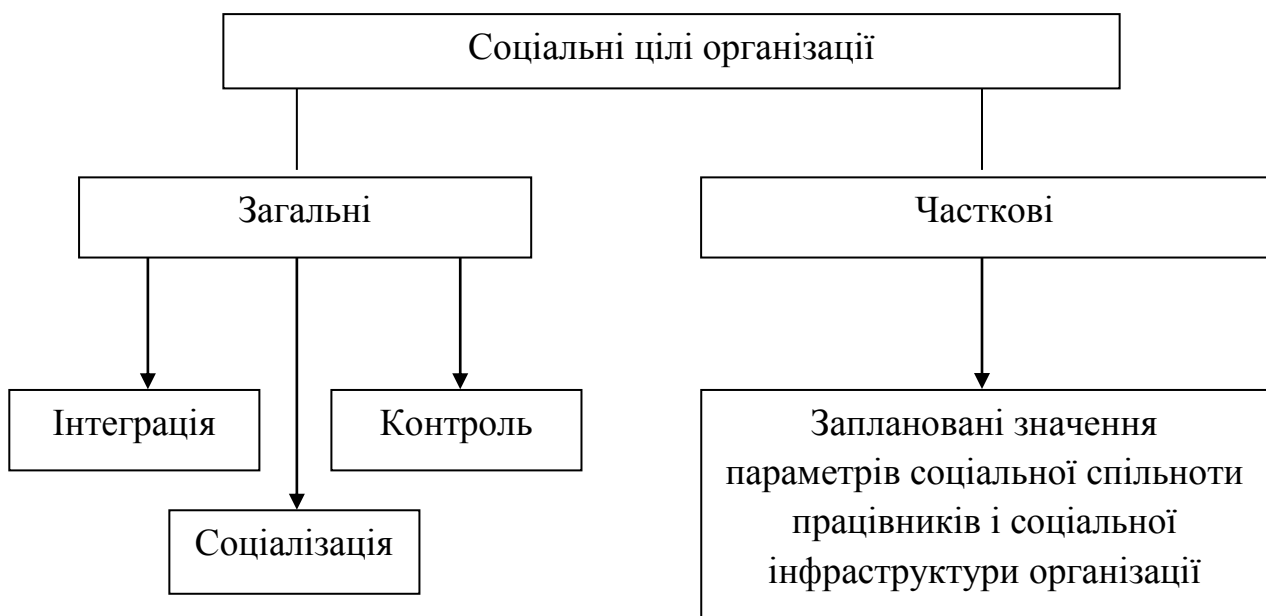


Рис. 6.2. Система соціальних цілей організації

Розкриємо зміст загальних соціальних цілей.

До них належать три групи цілей: цілі інтеграції, цілі соціалізації і цілі соціального контролю. Особливість загальних соціальних цілей полягає в тому, що вони реалізуються у зв'язку з суттю трудової організації як цільової групи, що функціонує в рамках економічних інститутів суспільства згідно з чітко визначеними правовими нормами.

1. Цілі інтеграції. Будь-яке підприємство є одночасно соціальним інститутом і соціальною спільністю. У зв'язку з цим, воно природним чином виконує функцію соціальної інтеграції, яка полягає в тому, що внаслідок праці на конкретному підприємстві і робочому місці відбувається залучення індивіда (працівника) до соціальної структури суспільства. Завдяки роботі на підприємстві кожен його працівник бере участь в системі суспільного поділу праці, і, таким чином, підприємство виступає як природна сполучна ланка, що з'єднує працівника й суспільство.

Цей зв'язок проявляється, наприклад, в тому, що людина, задоволена своєю роботою, як правило, задоволена і життям загалом. Міжнародні соціологічні дослідження виявили високу кореляцію між цими характеристиками особистості у всіх країнах.

2. Цілі соціалізації зумовлені змістом процесу соціалізації, у ході якого індивід засвоює цінності й основні правила поведінки (соціальні норми) певної спільноти. Засвоєння цінностей і соціальних норм відбувається головним чином завдяки участі індивіда в тих чи тих соціальних групах як виконавця певних, характерних для них соціальних ролей. При цьому провідну роль відіграють організовані інституційні спільноти, тобто ті, що є складовими базових соціальних інститутів – політичних, економічних, культурно-освітніх, релігійних. Залучення до соціальної спільноти підприємства як базового економічного інституту відіграє визначальну роль в соціалізації індивіда.

Так, наприклад, уперше прийшовши на роботу, молода людина стає членом нової для неї соціальної спільноти господарської організації (підприємства), що входить в систему економічних інститутів. З цього моменту, який є водночас початком трудової діяльності, у процесі її соціалізації настає принципово інший і надзвичайно важливий для подальшого життя етап, пов'язаний з освоєнням і виконанням нової соціальної ролі – ролі працівника. Виконання цієї соціальної ролі вимагає оволодіння професією,

підвищеного (порівняно з попередньою роллю учня) рівня самостійності й відповідальності, психологічної готовності до конкуренції на ринку праці. У подальшому буде потрібне постійне оновлення отриманих раніше професійних знань і навичок, розширення кола спілкування і кількості соціальних зв'язків. Як відомо, в сьогоденних умовах, коли пропозиція робочої сили на ринку праці перевищує попит, роботодавці віддають перевагу тому, щоб наймати дипломованих працівників, які володіють практичними навичками. Тому студенти старших курсів навчальних закладів прагнуть влаштуватись на роботу до закінчення навчання, поєднуючи виконання соціальної ролі учня із засвоєнням соціальної ролі працівника. Що, природно – це не завжди позитивно позначається на якості засвоєння навчального матеріалу і розмірах набутого за роки навчання у ЗВО індивідуального професійного капіталу.

3. Цілі соціального контролю. Соціальний контроль – одне з ключових понять соціології. Під соціальним контролем розуміють створювану суспільством та іншими соціальними спільнотами систему або механізм, завдяки якому в ньому підтримується певний порядок. Функціонування цього механізму забезпечується спільною дією двох груп елементів: соціальних норм – зразків поведінки в різних, типових життєвих ситуаціях і санкцій – реакцій соціальної спільноти на дотримання/недотримання встановлених норм.

Соціальна норма, що не підкріплюється санкціями, залишається такою лише за назвою. Нездатність соціальної спільноти, в тому числі господарської, формулювати і підтримувати за допомогою своєчасних і адекватних санкцій дію норм, дотримання яких забезпечувало б у конкретній ситуації її нормальне функціонування і розвиток, є ознакою дезорганізації, що веде до саморуйнування спільноти.

Система соціального контролю суспільства складається з норм і санкцій, за допомогою яких на різних рівнях соціальної організації забезпечується стійкий порядок відносин між людьми і групами. Серед них особливе значення має підтримання порядку на макрорівні – в організаціях і на підприємствах, що забезпечує виконання їхніх головних цільових функцій. Оскільки соціальна спільнота кожного підприємства, виходячи зі своїх цілей і культури, створює власну систему контролю поведінки співробітників, то вона (свідомо чи несвідомо) бере участь у забезпеченні суспільного порядку на макрорівні. Завдяки виконанню функції соціального

контролю соціальними спільнотами колективних суб'єктів господарювання (особливо великих, які налічують тисячі і більше працівників) стає можливою підтримка прийняттого порядку і в суспільстві загалом, особливо в складні, кризові періоди еволюції, коли інтенсифікуються процеси соціальної дезорганізації.

Часткові соціальні цілі організації зумовлені її власними, локальними завданнями та можливостями як економічного й соціального суб'єкта. Вони диктуються безпосередніми умовами соціального середовища та фактичним станом власної соціальної підсистеми.

Часткові соціальні цілі підприємства – це конкретні обґрунтовані прогнозами й розрахунками значення параметрів соціальної спільноти й соціальної інфраструктури підприємства, які мають бути досягнуті упродовж планованого періоду в результаті управлінських дій. Розглядаючи внутрішньоорганізаційні чинники соціальних змін, слід звернути увагу, зокрема, на фактори, пов'язані з функціонуванням технічної і економічної підсистем організації, зокрема технічні й економічні параметри організації. Хоча вони і не є безпосередніми об'єктами власне соціального менеджменту, їхні фактичні значення створюють об'єктивну основу постановки соціальних цілей і є об'єктивними критеріями оцінки ефективності соціального управління.

Управління соціальним розвитком організації, як і управління іншими аспектами її діяльності, передбачає постановку відповідних цілей. Своєю чергою, зміст цілей соціального розвитку організації залежить від фактичного та прогнозованого стану соціальної підсистеми організації, від реальних можливостей менеджменту впливати на напрям і інтенсивність соціальних змін з урахуванням дії зовнішніх чинників. Тому формулювання цілей соціального розвитку має спиратися на розробку прогнозів стану соціальної підсистеми організації та її елементів. Йдеться про прогнози таких показників, як загальна чисельність співробітників організації, розміри основних функціонально-виробничих і соціальних груп, потреби й ціннісні орієнтації працівників, виробничо-творчий потенціал колективу, характер трудової мотивації і ставлення працівників до праці, зміни виробничої і соціальної інфраструктури.

Для отримання соціальних прогнозів використовуються методи аналізу тенденцій, експертної оцінки і нормативний метод. Основу соціальних прогнозів становить ретельний аналіз очікуваних змін

економічних показників, характеру продукції, технології, складу робочих місць і змісту трудових функцій. Це головні чинники, що визначають зміну соціальних параметрів організації.

Сформульовані соціальні цілі і прогнози є основою для формулювання або уточнення концепції і стратегії соціального розвитку організації на планований період.

Концепція управління соціальними процесами в організації – це системне уявлення про цілі та засоби управлінського впливу на базові соціальні процеси, що відбуваються в організації, яке спирається на розуміння їхньої сутності та характеру взаємозв'язку з основною діяльністю організації і соціальними процесами в безпосередньому і широкому оточенні.

Стратегія управління соціальними процесами в організації є послідовністю довгострокових заходів впливу на соціальні процеси в організації. Вони розробляються відповідно до основних положень концепції і стратегічних цілей організації. Стратегія управління соціальними процесами в організації визначає тактику – способи розв'язання поточних завдань соціального розвитку.

3. План (програма) соціального розвитку організації

Досягнення соціальних цілей організації забезпечується шляхом розробки та реалізації планів її соціального розвитку.

Планування (програмування) соціального розвитку організації є основним інструментом управління соціальними змінами в організації. Воно полягає у визначенні та уточненні складу показників, що характеризують стан соціальної підсистеми організації на основі даних соціального прогнозування, аналізу динаміки цих показників у попередній плановий період, розрахунку їхніх можливих значень на дату закінчення планового періоду. Необхідним елементом планування соціального розвитку організації є визначення видів і обсягу ресурсів, необхідних для реалізації плану, строків виконання та складу виконавців.

Цій роботі передують ретельний аналіз фактичних значень названих показників і наявних ресурсів для їхнього підвищення. Водночас з розробкою планів соціального розвитку в практиці соціального менеджменту широко використовується складання цільових програм соціального розвитку.

Різниця між планом і програмою соціального розвитку полягає у тому, що план, як правило, охоплює всі або більшість аспектів соціального життя організації і відрізняється періодичністю

складання, зумовленою господарським річним циклом. А програма має чітко виражений цільовий характер, пов'язаний з новими або особливими обставинами та відповідним цим обставинам виділенням пріоритетів у соціальній сфері.

Програмно-цільовий підхід дає змогу сконцентрувати зусилля суб'єкта управління на розв'язанні однієї або декількох соціальних проблем організації, які є в цей момент найважливішими. Це дає змогу більш економно витратити ресурси і тим самим підвищувати ефективність управління. Відмінність соціальної програми від плану соціального розвитку також може полягати в орієнтованості на ті соціальні завдання, розв'язання яких підпорядковане місії (меті) організації. Так, наприклад, у нафтогазовій компанії це може бути комплекс завдань із соціального облаштування нової територіально-виробничої ділянки видобутку нафти або організація роботи вахтовим методом. Соціальна програма в низці випадків має статус складової частини плану соціального розвитку організації. Іншими обставинами, що спонукають керівництво підприємств застосовувати програмно-цільовий підхід, можуть також бути економічна відсталість регіону розміщення підприємства і, як наслідок, нерозвиненість соціальної інфраструктури, екологічне неблагополуччя, дефіцит кваліфікованої робочої сили, культурна відсталість населення, орієнтація на традиційні способи заробітку тощо.

Управління реалізацією соціальних цільових програм здійснюють служби управління персоналом цих компаній або самостійні управлінські структури, що відповідають за влаштування побуту і надання комплексу соціальних послуг персоналу.

У будь-якому випадку плани (програми) соціального розвитку організації є фактичною основою колективного договору, що укладається між працівниками та адміністрацією відповідно до чинного трудового законодавства.

Склад основних розділів плану соціального розвитку визначається побудовою соціальної підсистеми організації, зокрема, її розподілом на дві якісно відмінні частини: власне соціальну (трудовий колектив і його особливості) і матеріально-речову (соціальну інфраструктуру).

Підходи до складання плану соціального розвитку й методи, що застосовуються для розв'язання цього завдання, впливають з конкретних особливостей організації, з концепції і стратегії управління соціальними процесами.

Найширше застосовується системно-аналітичний метод, який спирається на аналіз і діагностику стану соціальної підсистеми організації, що розглядається, з одного боку, як частина організації, з іншого – як частина ширшої соціальної спільності.

Добре зарекомендував себе нормативний метод, який полягає в розробці комплексу стандартів, що відображають стан основних елементів соціальної підсистеми. Такі стандарти є не тільки індикаторами стану соціальної підсистеми організації, але також виконують функцію показників соціального розвитку, які повинні бути досягнуті в кінці планового періоду. У міру виконання плану і його завершення, перелік стандартів, їхні кількісні значення і методи визначення, як правило, переглядаються з урахуванням нових умов і накопиченого досвіду.

Управління соціальними процесами тісно пов'язане з реалізацією інших функцій управління організацією – науково-технічних і виробничо-економічних. Характер зв'язку визначається тим, що основні риси соціальної спільності працівників організації формуються залежно від особливостей організації як виробничо-економічної системи.

З іншого боку, соціальна спільність організації є її найактивнішим компонентом, що стимулює розвиток організації як єдиного цілого. Вона формулює цілі організації, забезпечує їхнє досягнення, вона ж є головним раціональним фактором структурних і якісних змін, що зазнають організації як господарські суб'єкти.

Найбільш тісно управління соціальними процесами в організації пов'язане з реалізацією функції управління персоналом. Це пояснюється тим, що об'єкт управління в цьому випадку – самі працівники організації, а мета – певні характеристики їхніх властивостей, що впливають з вимог конкретного виробничого процесу. Оскільки ці вимоги можуть змінюватися, з плином часу змінюються цілі й завдання управлінського впливу на персонал.

У період ранньої індустріалізації функція управління персоналом, так само як і функція соціального управління, була слабо диференційована, її завдання зводилися до найму і звільнення працівників.

У міру розгортання промислової і науково-технічної революції акценти в управлінні персоналом зміщувалися в бік поліпшення якісного складу персоналу, пошуку та вдосконалення нових засобів заохочення трудової активності, необхідності врахування характеру соціальних зв'язків між членами первинних трудових груп, особистісних особливостей працівників.

Сьогодні при збереженні тенденції гуманізації управління служба управління персоналом є основним офіційним суб'єктом управління соціальним розвитком організації.

4. Структура і зміст розділів соціального плану організації

План, як і програма соціального розвитку організації, має два взаємопов'язаних аспекти.

По-перше, це система доступних кількісній оцінці (виміру) показників, за допомогою яких суб'єкт соціального управління деталізує цілі і завдання якісної зміни соціальної підсистеми організації. Відсутність таких показників знижує значення плану як інструмента управління цією сферою життя підприємства.

По-друге, план соціального розвитку організації є послідовністю узгоджених за часом, ресурсами та виконавцями певних заходів. Виконання цих заходів у встановлені терміни забезпечує досягнення необхідного стану соціальної підсистеми організації, зафіксованого в плані у вигляді кількісних значень відповідних показників.

План соціального розвитку організації складається з двох розділів, що відображають, відповідно, зміни соціальної спільності її працівників і соціальної інфраструктури організації.

До факторів, що характеризують зміну соціальної спільності працівників організації, належать:

- соціальний склад і структура персоналу;
- працездатність;
- рівень освіти й кваліфікація працівників;
- трудова активність і якість праці;
- виробнича дисципліна;
- ініціатива й участь персоналу в розподілі прибутку й управлінні організацією;
- мобільність персоналу;
- організаційна субкультура;
- згуртованість;
- громадська активність;
- матеріальний добробут співробітників;
- задоволеність працею.

Факторами зміни соціальної інфраструктури є виробничі та невиробничі умови соціального розвитку (рис. 6.3).

До виробничих умов належать: механізація і автоматизація праці; стан виробничого середовища; умови оплати праці; режим праці; можливості підвищення кваліфікації, рівня освіти, професійного і кар'єрного зростання; стан виробничого побуту.

Позавиробничі умови включають: забезпеченість співробітників і членів їхніх сімей житлом, дитячими установами; медичними послугами, освітніми та культурно-просвітницькими закладами (бібліотеки, музеї, виставки), можливостями для відпочинку, занять спортом, розваг; забезпеченість торговими і комунально-побутовими послугами. Приклад форми плану соціального розвитку поданий в табл. 6.1.



Рис. 6.3. Система чинників соціального розвитку організації

План соціального розвитку організації

Фактори, напрями й розділи плану	Показники та одиниці виміру
Фактори працездатності	
1. Здоров'я працівників	<p>1. Загальна захворюваність. Одиниці виміру: абсолютні і відносні, наприклад, тривалість хвороби (дні), кількість днів хвороби в річному фонді робочого часу, кількість хворих працівників на 100 осіб, частка працівників, які тривало і часто хворіють.</p> <p>2. Професійна захворюваність. Одиниці вимірювання – аналогічні.</p> <p>3. Виробничий травматизм – кількість, частота і важкість травм, коефіцієнт важкості травм (відношення числа важких до загальної кількості).</p>
2. Стан виробничого середовища	<p>1. Частка працівників, зайнятих на важких і шкідливих роботах.</p> <p>2. Наявність і виконання санітарно-гігієнічних нормативів.</p> <p>3. Конкретні значення санітарно-гігієнічних нормативів.</p>
3. Режим праці	<p>1. Змінність роботи: коефіцієнт змінності; частка працівників, які працюють у вечірню та нічну зміни.</p> <p>2. Частка персоналу, що працює за гнучким графіком.</p> <p>3. Частка працівників, зайнятих на понаднормових роботах.</p>
4. Умови побуту на виробництві	<p>1. Забезпеченість харчуванням на роботі. Одиниці вимірювання: кількість працівників, що харчуються на роботі, витрати організації на харчування в цілому і на одного працівника.</p> <p>2. Забезпеченість побутовими приміщеннями.</p> <p>3. Забезпеченість побутовими послугами.</p>
5. Умови лікування і відпочинку	<p>1. Забезпеченість медичним обслуговуванням. Одиниці виміру – кількість медичних пунктів, поліклінік, лікарень; пропускна здатність медичних об'єктів за видами наданих послуг.</p> <p>2. Послуги лікувального відпочинку. Одиниця виміру – забезпеченість путівками в санаторії. Наявність і пропускна здатність безкоштовного лікувального відпочинку.</p> <p>3, Послуги загального відпочинку (в пансіонатах, будинках відпочинку); одиниці виміру – аналогічні.</p>
Фактори, що впливають на вміння працювати	

6. Рівень освіти та кваліфікації працівників	<ol style="list-style-type: none"> 1. Структура персоналу за рівнем загальної освіти (неповна середня, середня, середня спеціальна, вища, неповна вища). Окремо аналізуються молоді працівники (до 30 років). 2. Склад робітників за освітою. Одиниця виміру – частка робітників, які мають спеціальну освіту. 3. Характеристика рівня освіти інших категорій працівників. 4. Підвищення рівня освіти. Одиниця виміру – чисельність і процентне співвідношення працівників основних категорій, які навчаються без відриву від виробництва. 5. Середній розряд працівників в цілому і по професіях. 6. Володіння додатковими або суміжними професіями. 7. Частка фахівців з науковим ступенем (якщо є наукові підрозділи).
7. Можливості підвищення рівня освіти та кваліфікації	<ol style="list-style-type: none"> 1. Середній розряд робіт в цілому і по підрозділах. 2. Стан матеріально-технічної бази професійного навчання. Одиниці виміру – площі навчальних приміщень, кількість тренажерів, стендів, комп'ютерів, навчальних посібників, програмного забезпечення, викладачів. 3. Сума коштів, що виділяються на навчання і перепідготовку персоналу загалом і на одного працівника. Частка в сумі прибутку. 4. Характеристика робочих місць, з точки зору вимог до освіти і кваліфікації працівників, які на цих місцях повинні працювати.
Фактори, що характеризують і впливають на бажання працювати	
8. Трудова дисципліна	<ol style="list-style-type: none"> 1. Кількість порушень дисципліни, число порушників (абсолютне і відносне). 2. Втрати робочого часу через прогули, запізнення, адмінпорушення. 3. Простої обладнання, в тому числі цілоденні.
9. Трудова активність і якість праці	<ol style="list-style-type: none"> 1. Чисельність і відносна частка робітників, які не виконували норми і виробничі завдання. 2. Частка бракованої продукції. 3. Якість праці фахівців і керівників; одиниці виміру – частка невиконаних і помилкових рішень.
10. Творча ініціатива і участь в управлінні	<ol style="list-style-type: none"> 1. Абсолютна і відносна чисельність працівників, що беруть участь в інноваційній діяльності, в т.ч. виконавців і фахівців. 2. Економічний ефект від раціоналізаторських пропозицій: загальний і відносний (на 1 робітника). Одиниця виміру – гривні.

11. Ступінь механізації і автоматизації праці	<p>1. Склад персоналу за ступенем механізації і автоматизації праці, окремо виділяють робітників, зайнятих ручною працею. Серед них – групи зайнятих некваліфікованою і кваліфікованою працею.</p> <p>2. Чисельність робітників на автоматизованих комплексах.</p>
12. Мобільність персоналу	<p>1. Внутрішня ротація персоналу.</p> <p>2. Частка стабільних (кадрових) працівників (зі стажем роботи на певному підприємстві більше 5 років).</p> <p>3. Ступінь адаптації молодих працівників. Одиниця виміру – частка молоді, що працює на підприємстві більше 3 років.</p> <p>4. Плинність загалом по організації, у основних підрозділах і за категоріями працівників.</p> <p>5. Частка тимчасових працівників.</p>
13. Форми проведення дозвілля	<p>1. Кількість працівників, що регулярно займаються спортом, туризмом.</p> <p>2. Кількість читачів бібліотек.</p> <p>3. Кількість працівників, що відвідують музеї, театри тощо.</p>
14. Суспільна активність співробітників організації	<p>1. Участь колективу загалом, окремих підрозділів у громадських акціях, заходах з охорони навколишнього середовища тощо.</p> <p>2. Участь у виборах, у місцевому самоврядуванні, в громадських рухах і політичному житті.</p>
15. Добробут і рівень соціальної захищеності працівників	<p>1. Середня зарплата загалом і за категоріями працівників,</p> <p>2. Розрив між зарплатою високо- і низькооплачуваних працівників.</p> <p>3. Частка високо- і низькооплачуваних працівників.</p> <p>4. Мінімальна заробітна плата та її споживчий еквівалент.</p> <p>5. Розмір фондів житла.</p> <p>6. Охоплення заходами соціального та медичного страхування.</p> <p>7. Розміри соціальної допомоги загалом і на одного працівника; виділення позик; наявність соціально-культурних установ.</p> <p>8. Розмір корпоративних пенсійних виплат.</p>
16. Згуртованість працівників організації	<p>Розраховується за кожним структурним підрозділом і організацією загалом на основі результатів соціометричних опитувань як відношення суми позитивних взаємних виборів співробітників підрозділу до кількості можливих зв'язків між співробітниками підрозділу. Кількість зв'язків розраховується за формулою: $1/2 N (N-1)$, де N – чисельність співробітників підрозділу. При цьому як соціометричний критерій використовується орієнтація працівників на цілі підрозділу й організації.</p>

17. Соціальний склад і структура персоналу	<ol style="list-style-type: none"> 1. Загальна чисельність і склад працівників за соціальними категоріями. 2. Професійно-кваліфікаційний склад. 3. Демографічний склад (у тому числі сімейність і кількість дітей). 4. Кількість формальних та неформальних соціальних груп (об'єднань за інтересами).
18. Задоволення потреб працівників в житлі і дитячих установах	<ol style="list-style-type: none"> 1. Забезпеченість житлом взагалі. Одиниця вимірювання – чисельність і частка працівників, що потребують житла. 2. Забезпеченість гуртожитками, в тому числі квартирного типу. 3. Забезпеченість сімей працівників дитячими установами, що перебувають на балансі підприємства та іншими.
19. Побутове та торговельне обслуговування	<ol style="list-style-type: none"> 1. Обсяг і перелік побутових послуг, що надаються співробітникам організації за місцем роботи. Одиниця виміру – кількість працівників, що користуються послугами та загальна потреба в послугах. 2. Обсяг і перелік торговельних послуг (за основними видами товарів), які продаються на території підприємства.
20. Задоволеність культурних потреб співробітників	<ol style="list-style-type: none"> 1. Наявність приміщень та інших умов для занять за інтересами. Одиниці виміру – площі приміщень для занять музикою, танцями, театральним мистецтвом тощо, кількість відповідних місць, інвентарю тощо. 2. Забезпеченість спортивними спорудами й майданчиками. Одиниця виміру – кількість (частка) співробітників, які можуть користуватися даними спорудами і майданчиками.
21. Розвиток корпоративної культури	<ol style="list-style-type: none"> 1. Домінуючі трудові цінності і норми трудової поведінки. 2. Переважні форми рекреаційної поведінки. Основні форми проведення дозвілля співробітниками організації. Ступінь участі співробітників у культурних заходах.

Повна форма плану соціального розвитку (табл. 6.2) повинна також містити інформацію про терміни виконання зазначених заходів, про необхідні для цього ресурси та виконавців окремих заходів. До документів плану додаються (як обґрунтування) розрахунки ефективності реалізації планових заходів.

Загальна (повна) форма плану соціального розвитку

Напрями та розділи плану, заходи	Склад показників плану (назви й одиниці вимірювання)	Задані значення показників (цифри)	Ресурси і витрати, потрібні для виконання плану	Терміни виконання планових заходів (дати)	Виконавці (підрозділи, менеджери, спеціалісти)
1	2	3	4	5	6

План або програма соціального розвитку можуть бути також подані у вигляді дерева (графу) цілей і мережевого графіка, що дає змогу підвищити наочність відповідної інформації і оперативність контролю виконання запланованих заходів.

5. Аналіз підсумків виконання плану (програми) соціального розвитку організації

Відправною точкою аналізу підсумків виконання плану (програми) соціального розвитку організації є оцінка ефективності управління соціальним розвитком організації.

Ефективність управління соціальним розвитком організації – це співвідношення економічних і соціальних результатів, отриманих у результаті реалізації відповідних управлінських рішень (цілей, планів, програм) і пов'язаних з цим витрат.

Припустимо, служба управління людськими ресурсами вирішила скоротити кількість запізнь і прогулів на роботу (що є причиною значних втрат робочого часу) шляхом уведення гнучкого графіка роботи. Щоб оцінити ефективність такого управлінського рішення і впровадження відповідного нововведення, слід підрахувати супутні витрати і співвіднести їхню величину з розмірами виграшу, який передбачається отримати в результаті очікуваного зниження кількості спізнь і прогулів.

Витрати на впровадження складатимуться з витрат робочого часу керівників і фахівців, які будуть займатися цим завданням. До таких витрат увійде, зокрема, час, необхідний для організації збору, обробки й аналізу інформації, що дає можливість оцінити втрати робочого часу через запізнення і прогули загалом і по окремих професійно-кваліфікаційних, посадових і соціально-демографічних категоріях працівників.

Виграш від впровадження гнучкого графіка роботи також можна оцінити в гривнях через оцінку розмірів додаткового робочого часу (якщо це працівники апарату управління) відповідних посадових категорій працівників, що з'являється унаслідок скорочення його втрат. Якщо ж скорочуються втрати робочого часу працівників виробничих підрозділів, то виграш можна оцінити, використовуючи норми виробітку і дані про ціни відповідної продукції.

ТЕМА 7. ОРГАНІЗАЦІЙНІ СТРУКТУРИ СОЦІАЛЬНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

1. Основні підходи до організаційного забезпечення соціального менеджменту.
2. Система управління соціальними процесами в організації.
3. Структура та нормативне забезпечення діяльності служби соціального розвитку організації.
4. Соціальний менеджер: вимоги до рівня компетентності та професійно важливі якості.

1. Основні підходи до організаційного забезпечення соціального менеджменту

Для компетентного розв'язання соціальних проблем, крім інформаційного та нормативно-правового забезпечення, необхідні відповідні організаційні структури. У теорії і практиці соціального управління для забезпечення діяльності з соціального розвитку вироблені організаційні механізми, і як такий механізм розглядають соціальний менеджмент і соціальну роботу.

Соціальний менеджмент є сукупністю інструментів, методів, технологій, застосовуваних в управлінні соціальними процесами та відносинами. У структурному плані – це органи й кадри управління.

Соціальна робота – багатозначне поняття. У вузькому сенсі під соціальною роботою розуміється професійна діяльність з надання допомоги окремим людям або групам з метою створення умов, що сприяють їхньому соціальному функціонуванню. У широкому сенсі соціальна робота – це здійснювана професійно підготовленими фахівцями соціальної служби діяльність щодо попередження та розв'язання соціальних проблем людини шляхом надання практичної допомоги і підтримки, яка орієнтує її на власні активні дії щодо поліпшення свого добробуту.

Порівняння цих визначень показує, що можна розглядати соціальну роботу як один із способів діяльності в рамках соціального менеджменту, що організаційно забезпечує розв'язання соціальних проблем. При цьому очевидною схожістю визначень є професіоналізм фахівців, які здійснюють організацію роботи.

Організаційна структура управління соціальними процесами на підприємстві формується відповідно до прийнятої схеми поділу праці, пов'язаного з розробкою, прийняттям і реалізацією рішень, що стосуються соціальної сфери. Передовсім вона залежить від розмірів

підприємства. Що більше підприємство, то більша чисельність працівників, складніша їхня соціальна структура і, отже, складніша система соціального управління. Це пов'язане з тим, що при досить великій чисельності персоналу розміри окремих категорій працівників, що відрізняються за функціональними, посадовими, кваліфікаційними, демографічними й іншими важливими ознаками, також збільшуються, стають численними і потребують спеціальної уваги. Наприклад, у контролі дотримання трудового законодавства, що стосується тих категорій працівників, для яких встановлені певні соціальні пільги та гарантії (підлітків, вагітних жінок, осіб з інвалідністю тощо).

Через характер функцій і завдань соціального управління підрозділ управління соціальними процесами в організації тісно взаємодіє з підрозділами системи управління персоналом, будучи фактично одним з її ланок. Від системи управління персоналом він отримує інформацію про чисельність і персональний склад співробітників, використання фонду робочого часу, трудові нормативи, дотримання правил трудового розпорядку, відсутність на роботі через хворобу, у зв'язку з виробничими травмами та іншими причинами, про професійно-кваліфікаційні, соціально-демографічні та інші характеристики, необхідні для аналізу, прогнозу і розробки соціальних нормативів. До цієї інформації належать також дані про доходи працівників і членів їхніх сімей, забезпеченість житлом, транспортом, медичними послугами, різними видами соціального захисту й гарантій.

Для вітчизняної практики управління соціальним розвитком характерна наявність двох принципово різних підходів до побудови організаційної структури управління соціальними процесами.

Перший підхід – традиційний – полягає в тому, що служба соціального розвитку розглядається як самостійний щодо служби управління персоналом структурний підрозділ апарату управління організацією. Його можна вважати даниною попередній практиці управління кадрами, що визначається, з одного боку, підпорядкованістю економіки політиці, з іншого – професійною слабкістю кадрової служби, відсутністю в ній дипломованих фахівців з управління персоналом.

Другий підхід – раціональний, що спирається на світову практику, – виходить з того, що суб'єкт управління персоналом (кадрова служба) розробляє і реалізує певну соціальну політику та

повинен володіти всіма необхідними для цього управлінськими ресурсами. Зокрема, мати не лише формальне право приймати рішення про найм працівників, а й реально впливати на кадрову, а, отже, соціальну політику загалом: визначати цілі й умови найму, такі, як заробітна плата, умови праці, спектр соціальних благ і гарантій, реально впливати на інші істотні фактори, від яких залежить привабливість роботи в організації.

Функція управління соціальним розвитком повинна виконуватися структурним підрозділом системи управління організацією, який здійснює функцію управління персоналом. Це цілком природно, оскільки йдеться про використання комплексу чинників, що безпосередньо впливають на трудову поведінку працівників.

Саме так відбувається у вітчизняних компаніях, управління якими організоване за західним зразком, а також у самих західних компаніях. Як приклад наведемо типову схему організаційної структури системи управління персоналом однієї із західних компаній (рис. 7.1).



Рис. 7.1. Орієнтовна схема організаційної структури системи управління персоналом західної компанії

З рис. 7.1 можна побачити, що служба управління персоналом комплексно реалізує весь спектр функцій, що мають відношення до соціальних потреб працівників. У цьому головна перевага схеми. Водночас виділені спеціальні підрозділи, що займаються наданням соціальних (у вузькому значенні) і медичних послуг: сектор соціальних послуг і сектор медичних послуг. Розробкою плану або програми соціального розвитку та підготовкою на їхній основі проекту колективного договору, його укладення зайнятий сектор трудових відносин.

На рис. 7.1 представлена організаційна структура управління персоналом великої компанії з чисельністю співробітників 1000 і більше осіб. Зрозуміло, що структури управління організацій менших розмірів не матимуть такої повноти і диференціації соціальних функцій. Тут виконання функції управління соціальним розвитком може бути доручено окремим співробітникам або одному співробітнику служби управління персоналом (якщо вона є) без створення спеціального підрозділу. Ця функція може виконуватися і несвідомо чи в обмежених рамках.

Проте слід розуміти, що навіть невелика організація, яка налічує кілька людей, повинна піклуватися про соціальну спрямованість своєї діяльності як основу її сталого існування як суб'єкта ринку. На практиці реалізація функції соціального управління в малих організаціях виражається в наданні їй співробітникам певного набору соціальних благ, так званого соціального пакета.

Порівняно із західними компаніями, організаційна структура управління в багатьох вітчизняних компаніях, що сформувалася ще за радянських часів, вибудована інакше. Відмінність полягає в адміністративному розмежуванні трьох груп функцій:

- що традиційно виконувалися відділами кадрів підприємств – найму працівників, навчання, посадового переміщення, обліку персональних даних і ведення особових справ, атестації тощо;
- організації, нормування та оплати праці;
- соціального управління (в зазначеному сенсі).

На практиці це означає, що ці функції реалізуються структурними підрозділами, що є у відносно автономних функціональних блоках, підпорядкованих різним менеджерам вищого рівня управління. Наприклад, трьом заступникам директора: з кадрових, економічних і соціальних питань, так, як це показано на рис. 7.2.



Рис. 7.2. Традиційна схема організаційної структури управління соціальними процесами у вітчизняній організації

При такій схемі організації управління неминуче знижується статус керівника служби управління персоналом. Він позбавлений самостійності в розробці і реалізації стратегії управління персоналом, позаяк розв'язання ключових питань стимулювання і мотивації праці, що обов'язково включає створення комплексу належних соціально-побутових умов для працівників, виявляються поза його компетенцією. Можна було б зробити висновок, що такий підхід до організаційної побудови управління підприємством є даниною традиції або свідченням певної інерції управлінського мислення. Однак це не зовсім точно. Швидше, він (підхід) обумовлений дефіцитом менеджерів вищої ланки, які мають необхідну соціальну компетентність, почуття соціальної відповідальності і рівень підготовки, що дає змогу кваліфіковано здійснювати управління комплексом перерахованих функцій, які забезпечують ефективне використання і розвиток людського ресурсу організації.

Включення підрозділів, що займаються організацією діяльності з управління соціальним розвитком, до складу служб управління персоналом обумовлено єдністю цілей і взаємодоповненням завдань, які здійснюються цими органами управління. Так, забезпечення необхідного рівня стабільності колективу, соціальна адаптація працівників, управління психологічною стійкістю персоналу, профілактика і зняття соціального напруження та конфліктів у колективі, створення умов для безпечної праці, зміцнення здоров'я персоналу і підвищення його працездатності є завданнями як управління персоналом, так і управління соціальним розвитком організації.

Наявність тісного взаємозв'язку кадрової та соціальної політики вимагає злагодженої роботи підрозділів служб управління персоналом і соціального розвитку для досягнення цілей організації в сфері управління людськими ресурсами.

2. Система управління соціальними процесами в організації

Стратегія соціального розвитку організації та сучасні принципи управління в соціальній сфері вимагають нової якості соціальних і кадрових підрозділів, які повинні стати центрами системи управління соціальним розвитком. По суті, в організації має бути створена інноваційна служба, яка об'єднує всі підрозділи, покликані реалізувати функції з управління соціальним розвитком.

Практична реалізація функцій з управління соціальним розвитком організації здійснюється на двох рівнях – керівному та виконавчому.

Керівний рівень представлений керівниками вищої та середньої ланки управління, а також керівними органами громадських організацій та об'єднань працівників.

Основне завдання керівників вищої ланки управління (власників підприємств, фірм, найманих менеджерів-директорів, виконавчих директорів, перших заступників керівників тощо) полягає у визначенні стратегії соціального розвитку організації, виробленні принципів соціальної політики, прийнятті управлінських рішень щодо проблем, які виникають. У великих організаціях, як правило, в складі вищого керівництва передбачена посада директора (першого заступника керівника) з питань персоналу або соціального розвитку, який здійснює такі функції:

- доводить завдання до виконавців, роз'яснює сенс і соціальну значимість діяльності, розподіляє функції, повноваження, відповідальність і ресурси, що виділяються в розпорядження виконавців;

- координує взаємодію структурних підрозділів, громадських органів і конкретних виконавців, забезпечуючи цілеспрямованість їхньої діяльності.

Завданням керівників середньої ланки управління організацією, до яких належать начальники основних і допоміжних структурних підрозділів, є аналіз соціальної ситуації і вироблення пропозицій щодо її оздоровлення, виявлення соціальних проблем працівників, проведення виховної роботи та створення умов для підвищення соціальної активності працівників і трудового колективу загалом.

Особлива роль в організації діяльності з управління соціальним розвитком належить органам самоврядування працівників. Деякі органи управління, такі, як комісія з охорони праці, комісія з трудових спорів, комісія із соціального страхування в організаціях, повинні бути створені відповідно до вимог законодавчих і нормативних документів. В організації в рамках соціального партнерства можуть бути створені, крім профспілки, інші громадські об'єднання працівників і їхні органи, такі, як Рада ветеранів, Рада молодих працівників, Рада трудового колективу, Рада з питань соціальної політики (соціального розвитку), комісія з соціальних питань та ін.

Головною функцією громадського органу, наприклад Ради з питань соціальної політики, є активна участь у виявленні соціальних проблем колективу, в розробці та погодженні локальних нормативних актів з питань соціального розвитку, громадський контроль і оцінка ефективності проведеної роботи щодо реалізації соціальних програм.

Виконавчий рівень забезпечують структурні підрозділи та фахівці в сфері соціального менеджменту. Роль структурних підрозділів, що організаційно забезпечують діяльність з управління соціальним розвитком, подвійна: з одного боку, вони є центром, який ініціює та координує проведення заходів у рамках соціальної політики, з іншого – є виконавцями конкретних заходів з виявлення працівників, які потребують соціальної підтримки, і надання їм конкретної допомоги.

Функції цих підрозділів можна розділити на групи:

Інформаційно-дослідницька (діагностична) – отримання інформації як оперативної, так і глибокої з метою дослідження соціальних проблем, розробка соціального паспорта підприємства, організація і проведення соціального моніторингу, розробка переліку показників з урахуванням специфіки організації, рівня управління; адаптація методик.

Соціального планування (планово-прогностична):

- організаційно-методичне забезпечення процесу соціального планування;
- створення системи інформаційного забезпечення соціального планування;
- розробка соціальних нормативів організації;
- оперативний контроль виконання планів;
- аналіз соціального розвитку організації.

Соціально-інженерна (функція впровадження):

- пошук альтернативних варіантів розв'язання соціальних проблем;
- експериментальне впровадження нових методів;
- розробка методичних і директивних документів;
- контроль за функціонуванням всієї системи управління.

Врахування соціального фактора у виробничій, технічній і економічній політиці:

- оцінка соціальних наслідків планованих заходів і нововведень;
- узгодження планових, нормативних і директивних документів з іншими службами.

Соціальна (соціологічна) просвіта:

- організація навчання керівників і фахівців основам соціального управління і менеджменту;
- поширення соціологічних, психологічних знань в організації;
- регулярне інформування персоналу про хід розв'язання соціальних проблем, соціального розвитку організації.

Ефективність реалізації цих функцій безпосередньо залежить від того, яка роль відводиться підрозділу в загальній системі управління, яке місце займає служба в організаційній структурі, який обсяг її повноважень і відповідальності, а також від рівня кваліфікації співробітників і якості їхньої взаємодії з іншими підрозділами.

У літературі виділяються сервісна, консультаційно-експертна та стратегічна ролі служби соціального розвитку в організації.

Сервісна роль служби характерна для такої системи управління, при якій відносини будуються за управлінською вертикаллю вниз, а статус служби визначається обмеженим доступом до ресурсів для розв'язання нагальних проблем працівників. Фактично служба в цьому випадку є підрозділом, що технічно виконує необхідні дії.

Консультаційно-експертна роль служби соціального розвитку полягає в тому, що у сфері її компетентності – розробка та реалізація соціальних програм. Актуальною є задача розподілу зон відповідальності між лінійними керівниками, керівництвом і фахівцями служби. При цьому основною сферою ділових комунікацій є сфера горизонтальних зв'язків, взаємодія з лінійними керівниками. Зростає роль служби як консультанта і експерта в питаннях роботи з персоналом. Статус служби визначається тією користю, яку приносять її методичні та технологічні розробки, що допомагають лінійним менеджерам розв'язувати питання соціального управління трудовими колективами.

Служба соціального розвитку надає консультативну допомогу керівникам усіх рівнів при розв'язанні соціальних проблем, що виникають в колективі, для поліпшення соціально-психологічного клімату, методів і стилю керівництва. Відповідно до завдань і сфер компетенцій служба відповідальна за розв'язання основного завдання – забезпечення дотримання норм трудового права в роботі з персоналом, своєчасне і якісне розв'язання соціальних проблем персоналу, раціональне витрачання коштів, виділених на фінансове забезпечення соціальних програм.

При позиціонуванні служби соціального розвитку як стратегічного партнера розробка напрямів діяльності з управління соціальним розвитком здійснюється для реалізації цілей організації. При цьому статус служби визначається її здатністю для заданої мети організації запропонувати систему і технології управління. Взаємодія з керівництвом будується з урахуванням особливостей управлінської культури, що склалася в організації.

Таким чином, служба соціального розвитку може займати в організації стійкі позиції постачальника соціальних послуг, консультанта, стратегічного партнера. Статус служби залежить від багатьох факторів, але основним є ставлення вищого керівництва до служби і її завдань.

В організаційній роботі служби соціального розвитку слід застосовувати сучасний процесний підхід. Головною відмінністю

процесної структури від функціональної, найбільш характерною для вітчизняних підприємств і організацій, є концентрація уваги працівників служби не тільки на якості виконання окремих функцій, а й на якості самого процесу роботи з людьми.

Коли менеджери «замикаються» в рамках своїх посадових інструкцій, вони втрачають почуття відповідальності за результати діяльності всієї служби. Як керівник служби, так і кожен її працівник повинен «бачити» процес, у якому він працює, і відповідати за весь процес. Інакше кажучи, бути «власником процесу», навчитися керувати процесом, а не окремими функціями. Це вимагає змінити поведінку співробітників служби, щоб у кожній «точці» зіткнення з соціальною службою будь-який працівник міг відчувати до себе гідне ставлення, готовність розв'язати його проблеми оперативно і найкращим способом.

Служба соціального розвитку активно взаємодіє з іншими структурними підрозділами. Технологія взаємодії полягає в тому, що підрозділи по запитах служби передають необхідні для роботи дані і, своєю чергою, отримують рекомендації для розв'язання питань; окремі заходи щодо подолання соціальних проблем розробляються спільно з співробітниками відповідних підрозділів, а потім подаються на затвердження керівництву. Персональні рішення про надання соціальної допомоги працівників приймаються за погодженням з керівниками підрозділів.

3. Структура та нормативне забезпечення діяльності служби соціального розвитку організації

Структура служби будується з урахуванням специфіки системи управління: поєднання централізації ряду функцій і делегування частини повноважень керівникам структурних підрозділів.

Служба може включати такі структурні підрозділи:

- відділ соціального планування;
- відділ соціальних програм;
- соціологічну лабораторію (або відділ вивчення соціальних проблем).

Організаційно-функціональна структура служби може гнучко перебудовуватися відповідно до розвитку організації вдосконаленням системи управління.

Зміст діяльності підрозділів служби відображає основні напрями її роботи.

Відділ соціального планування здійснює розробку, узгодження і підготовку до затвердження планів соціального розвитку, соціальних проектів і моделей.

Відділ соціальних програм реалізує заходи, спрямовані на захист трудових прав персоналу, забезпечення техніки безпеки та поліпшення умов праці, організацію всіх видів страхування (медичного, пенсійного, від нещасних випадків); розробляє пропозиції щодо надання соціальних пільг і компенсацій працівникам; здійснює заходи з адаптації нових співробітників; координує реалізацію соціальних програм щодо організації відпочинку та дозвілля співробітників, проведення спортивних і культурно-масових заходів; розробляє пропозиції щодо розвитку соціальної інфраструктури (створення баз відпочинку, їдалень і кафе, в т.ч. для дієтичного харчування); здійснює психологічну і соціальну підтримку співробітників, які опинилися у важких життєвих ситуаціях.

Соціологічна лабораторія проводить вивчення соціально-психологічного клімату, задоволеності працею, збирає і аналізує зворотний зв'язок від працівників з метою оцінки та прогнозування розвитку соціальної ситуації, а також розробляє пропозиції щодо оптимізації діяльності, застосування передових форм і методів роботи.

Таким чином, служба соціального розвитку є структурним підрозділом із комплексом взаємопов'язаних завдань і функцій, заснованих на соціальній політиці та соціальній стратегії організації.

Нормативною основою діяльності в організації служби соціального розвитку, як правило, є спеціально розроблений документ – положення, яке містить такі розділи:

- мета й завдання діяльності;
- зміст і форми діяльності;
- місце в організаційній структурі;
- взаємодія з іншими підрозділами;
- повноваження і відповідальність;
- критерії оцінки результатів діяльності.

Подібна структура документа можлива і для положень про структурні підрозділи служби – відділи, бюро, лабораторії та ін.

Цілі і завдання діяльності служби:

- проведення активної соціальної політики на основі створення ефективної системи управління соціальними процесами;

- створення умов для реалізації трудового потенціалу співробітників, підвищення задоволеності співробітників різними аспектами праці;

- створення оптимальних умов для підвищення рівня, способу та якості життя працівників, удосконалення соціальних зв'язків і відносин між ними;

- реалізація заходів щодо соціального захисту працівників, морального та матеріального стимулювання.

Фахівці відділу:

- розробляють і реалізують заходи щодо вдосконалення організації та умов праці, раціонального використання і регулювання робочого часу;

- здійснюють розробку пропозицій щодо вдосконалення оплати праці, морального і матеріального стимулювання співробітників;

- ведуть роботу з подання співробітників, що досягли значних досягнень у праці, до нагородження галузевими та державними нагородами, оформляють документи і здійснюють облік нагороджених;

- координують реалізацію соціальних програм для співробітників;

- розвивають внутрішньофірмові церемонії і ритуали, організовують традиційні культурно-масові заходи.

Взаємодія з іншими структурними підрозділами, керівниками та спеціалістами будується в рамках компетенції відділу. Відділ соціальних програм відповідальний за реалізацію заявлених цілей в повному обсязі і у встановлені терміни.

Типові положення про структурні підрозділи, як правило, не містять розділу «Критерії оцінки результатів діяльності», проте він необхідний для проведення оцінки роботи. Цей розділ може включати такі критерії:

- якість виконання функцій і ступінь досягнення завдань;

- своєчасність і обґрунтованість пропозицій з розроблення соціальних програм для співробітників;

- ефективність реалізації соціальних заходів;

- виконання планів роботи у звітних періодах;

- дотримання працівниками вимог кодексу поведінки і ділової етики, авторитет і імідж служби в колективі.

Нормативною основою діяльності фахівців служби є посадові інструкції. У посадових інструкціях конкретизуються напрями

діяльності в рамках професійно-кваліфікаційного, функціонального і технологічного поділу праці.

Професійно-кваліфікаційний поділ праці передбачає розподіл обов'язків між працівниками служби з урахуванням здійснюваної діяльності та необхідної для виконання роботи кваліфікації – спеціальної освіти і досвіду.

Функціональний розподіл праці нерозривно пов'язаний з системою роботи і проявляється в закріпленні окремих функцій за конкретними фахівцями. При цьому слід забезпечити взаємодію фахівців між собою, координацію та обмін інформацією при розв'язанні оперативних питань.

Основою технологічного поділу праці є розробка технології виконуваних робіт, розподіл операцій і процедур, повноважень і відповідальності за виконання конкретних дій між фахівцями.

Як правило, посадові інструкції мають таку структуру:

- загальні положення, що містять цілі і завдання роботи, відповідність кваліфікаційним вимогам;

- посадові обов'язки;

- права і відповідальність;

- службові взаємини;

- критерії оцінки результатів діяльності працівника.

У розділі «Загальні положення» визначаються мета і завдання, які повинен розв'язувати фахівець, котрий обіймає цю посаду. У цьому самому розділі визначаються кваліфікаційні вимоги (що повинен знати, вміти, якими нормативними та законодавчими документами керуватися). У кваліфікаційних вимогах, крім професійних компетенцій, бажано передбачити такі вимоги, як виражена спрямованість на роботу з людьми, розвинені пізнавальні, організаторські, комунікативні здібності, для керівника – лідерські якості.

Розділ «Посадові обов'язки» описує перелік функцій, які фахівець повинен виконувати. Як правило, цей перелік формулюється в дієслівній формі (що повинен робити) і пов'язаний з визначеними в наступному розділі положеннями про права і відповідальність, так як для реалізації функцій працівникові повинні бути надані певні права (наприклад, доступ до персональної інформації), окреслено коло повноважень і визначені межі та форма відповідальності (наприклад, за недотримання конфіденційності

персональних даних працівників може бути притягнутий до кримінальної або адміністративної відповідальності).

У змісті розділу «Службові відносини» слід визначити безпосереднє підпорядкування працівника, взаємодію з колегами і межі його компетенції у взаємодії з зовнішніми організаціями та посадовими особами: у яких випадках взаємодіє самостійно, в яких з дозволу або за дорученням керівника.

Критерії оцінки результатів діяльності працівників можуть бути суб'єктивними, до яких належать, наприклад, ступінь задоволеності керівника організацією і якістю праці; ступінь співпраці з іншими підрозділами і задоволеність керівників організації роботою служби; відсутність скарг і нарікань на роботу; дотримання норм ділової етики; а також об'єктивними – зростання показників реалізації та розвитку соціальних програм (охоплення співробітників, зростання фінансових витрат на різні види підтримки і допомоги, збільшення видів соціальної допомоги і соціальних програм). Використання подібної системи критеріїв уможливить формалізувати оцінку ефективності діяльності працівників і служби загалом.

В організаційні структури, що забезпечують управління соціальним розвитком, можуть входити підрозділи і фахівці, що розв'язують завдання організації соціальної роботи як способу (форми) передовсім особистісної допомоги людям.

Соціальна робота спрямована на те, щоб полегшити людям повсякденне життя в умовах особистої або сімейної кризи, а також, при можливості, розв'язати їхні соціальні проблеми. Людям може бути необхідна підтримка, коли вони потрапляють в складні або критичні ситуації:

1) ситуації втрати роботи, втрати близької людини, хвороби (інвалідності), зміни місця проживання, проблеми, що виникли під впливом соціальних катаклізмів;

2) ситуації, в яких люди стоять перед необхідністю зробити вибір, наприклад, братися за нову роботу або продовжити освіту та ін. Хтось потребує допомоги більше, хтось менше, але, не отримавши допомогу і підтримку в потрібний час, людина може опинитися в скрутному становищі, у яке мимоволі втягуються також сім'я і найближче оточення;

3) сама людина, її психологічні якості і стан може бути причиною проблем, які вона розв'язати в умовах сім'ї самостійно не може.

Основні цілі соціальної роботи:

1. Збільшення ступеня самостійності і активності людей, їхньої здатності контролювати своє життя і ефективно розв'язувати проблеми.

2. Створення умов, в яких люди можуть максимальною мірою проявити свої можливості і отримати належні їм соціальні пільги та гарантії.

3. Адаптація людей з обмеженими можливостями в суспільстві.

4. Створення умов, за яких людина, незважаючи на складні соціальні проблеми, може жити, зберігаючи почуття власної гідності і поваги оточення.

Соціальна робота здійснюється відповідно до таких принципів:

1) соціальний працівник зобов'язаний мати спеціальну підготовку;

2) методи роботи мають базуватися на знанні психології людини;

3) при розв'язанні проблем має використовуватися комплексний підхід;

4) слід активізувати зусилля самої людини, спиратися на її зусилля у врегулюванні проблем;

5) соціальна допомога і підтримка має бути законодавчо забезпечена.

У теорії і практиці соціального управління розроблено низку форм і методів соціальної роботи.

Форми соціальної роботи відрізняються за кількістю охоплених людей. З цих позицій вони можуть бути індивідуальними, груповими, масовими. Найчастіше застосовуються в різних поєднаннях, найбільш ефективними є ті, що підпорядковані загальним задумам, зведені в комплекси.

Методи соціальної роботи визначаються як способи дослідження складних соціальних ситуацій, а також перетворення ситуацій з метою зниження рівня їхнього негативного впливу та підвищення рівня сприяння життєдіяльності людей. Це – консультування, організація спільної діяльності, залучення фахівців, пряма допомога тощо.

Соціальна робота загалом є сполучною ланкою між людьми, яким потрібна допомога, і державними, громадськими, корпоративними соціальними органами. У рамках управління соціальним розвитком організації соціальні працівники насамперед прагнуть виявити соціальні проблеми окремих членів трудового колективу і стають посередниками між ними і організацією в плані надання соціальної допомоги й підтримки.

4. Соціальний менеджер: вимоги до рівня компетентності та професійно важливі якості

Сутність соціального менеджменту, роль і завдання соціальних служб організації визначають зміст діяльності фахівця у сфері соціального управління.

Аналіз професійної діяльності соціального менеджера дає змогу не тільки точно зафіксувати його місце в системі управління та окреслити межі компетенцій, а й визначити перелік його професійно-важливих якостей.

Вивчення професійної діяльності може проводитися в двох планах.

Перший план – описовий – має на меті складання професіограми, яка описує основні характеристики професійного середовища та вимоги, що висувуються цією професією до психіки людини.

Другий план передбачає поглиблений психологічний аналіз взаємозв'язків суб'єкта праці, професійного середовища і оцінку взаємної відповідності цих компонентів.

Найбільш опрацьована методика аналізу змісту професійної діяльності соціального менеджера спирається на методологію системного підходу й передбачає аналіз діяльності на декількох рівнях.

Рівень особистісно-мотиваційного аналізу включає вивчення системи потреб і мотивів особистості, з одного боку, і можливостей задоволення цих потреб, закладених в особливості професії, – з іншого. Для фахівця з соціального управління професійно важливими мотивами є мотиви служіння людям, можливість реалізації в професійній діяльності потреб у спілкуванні та взаємодії з людьми, надання їм допомоги.

На рівні компонентно-цільового аналізу вивчаються мета і значення кожної дії в загальній структурі трудової діяльності. Системний підхід вимагає, щоб на рівні компонентного аналізу діяльності розглядалась не тільки її зовнішня сторона, а й внутрішня, пов'язана з реалізацією психічних якостей працівника і психічних процесів. Вивченню підлягають також предмет і знаряддя праці в плані обумовленості дій їхніми властивостями. Предметом праці соціального менеджера є соціальні процеси та відносини, соціальні проблеми людини, а знаряддям праці – власна особистість, його професійна компетентність як сплав знань, умінь, навичок, що забезпечує здатність розв'язувати професійні завдання.

На рівні структурно-функціонального аналізу вивчаються принципи організації і механізми окремих дій в цілісній структурі діяльності. Соціальний менеджер у своїй професійній діяльності реалізує технології, що вимагають взаємопов'язаних і послідовних дій. Виділяються два основних види технологій, застосовуваних фахівцем: технологія підготовки управлінських рішень, в основі якої лежить соціальна діагностика, і технологія реалізації управлінських рішень.

Механізм роботи фахівця з соціального менеджменту виходить з того, що об'єктами впливу виступають індивід, група, організація і соціальні процеси. Спеціаліст з соціального менеджменту повинен для кожного об'єкта впливу вибрати найефективніші механізми.

Стосовно окремого працівника механізми впливу можуть бути такими:

- прямий вплив у формі завдання, наказу;
- через мотиви і потреби (стимулювання);
- через систему цінностей (виховання, освіти тощо);
- через навколишнє соціальне середовище (наприклад, зміна умов праці ін.).

Для групи застосовуються механізми формування складу групи з урахуванням класифікаційних, демографічних, психологічних та інших ознак; згуртування групи шляхом удосконалення системи керівництва та ін.

На рівні організації такими механізмами виступають узгодження формальної і неформальної структури; демократизація управління; вдосконалення соціальної структури колективу шляхом використання методів соціального планування. Застосування різноманітних механізмів вимагає від соціального менеджера високого рівня компетентності, методичної підготовки та лідерських якостей.

У процесі інформаційного аналізу діяльності з'ясовуються ті підстави, орієнтуючись на які, фахівець виконує професійні обов'язки, підбирає способи отримання необхідної для діяльності інформації тощо. У випадку з соціальним менеджером необхідна для роботи інформація стосується як персональних даних працівників, так і кадрової, і соціальної ситуації загалом, а також законодавчі та нормативно-правові акти з питань соціального забезпечення і захисту.

Психофізіологічний рівень аналізу діяльності означає вивчення фізіологічних систем організму людини, що опосередковують його

діяльність. Для фахівця у сфері соціального управління важливими психофізіологічними якостями є рівень стресостійкості, працездатності і психічної виснаженості під впливом негативних факторів середовища.

Рівень індивідуально-психологічного аналізу передбачає вивчення особистості працівника в усьому різноманітті її властивостей. Значущими індивідуально-особистісними якостями соціального менеджера є особливості темпераменту і характеру, емоційно-вольової та мотиваційної сфер особистості.

Таким чином, стосовно фахівців у сфері соціального управління вивчення змісту професійної діяльності дає змогу визначити специфічні характеристики особистості й структуру професійно важливих якостей.

У теорії і практиці управління відомий також інший підхід до аналізу діяльності та виявлення професійно важливих якостей – рольовий.

Рольову методологію вивчення професійної управлінської діяльності запропонував Г. Мінцберг. Під роллю він розумів сукупність поведінкових правил, які відповідають конкретній установі або конкретній посаді. Оскільки діапазон діяльності соціального працівника досить широкий, його функціонально-рольовий набір налічує безліч позицій. Соціальний працівник може виконувати одну або кілька ролей одночасно.

Соціальні ролі, які може виконувати фахівець:

1) роль посередника, сполучної ланки (між людиною і організацією, людиною і державними органами управління у сфері соціального захисту, між родиною і соціальним оточенням, між представниками інших гуманітарних професій – лікарями, педагогами, юристами тощо);

2) роль адвоката, захисника інтересів, законних прав людини, її сім'ї. Спеціаліст домагається соціальної справедливості, представляє інтереси людини в різних організаціях, установах;

3) роль організатора, учасника спільної діяльності людей. Його енергія спрямована на те, щоб організувати діяльну участь фахівців і самої людини у розв'язанні проблем;

4) роль помічника у вирішенні соціальних проблем. Він допомагає людям розширити компетенцію і здатність самим долати свої проблеми;

5) роль наставника. Нерідко протягом років він супроводжує життя людини, сім'ю, піклуючись про здоров'я, моральні, загальнолюдські цінності, своєчасне розв'язання проблем, надаючи емоційної підтримки;

6) роль конфліктолога, що допомагає попереджувати і врегульовувати конфліктні ситуації;

7) роль модератора, спонукає людину до дії, сприяючи відновленню взаємодії між людиною і суспільством;

8) роль експерта в постановці соціального діагнозу і визначенні методів компетентного втручання;

9) роль громадського діяча: підтримує, розвиває і очолює соціальні ініціативи громадян, спрямовані на зміну навколишнього соціального середовища.

З цього різноманіття рольового репертуару випливають вимоги до фахівця цього профілю:

- професійна підготовка, наявність спеціалізованої вищої освіти, що містить знання теорії і практики соціального управління та соціальної роботи, психології, соціології, економіки, питань соціальної політики та законодавства; при цьому така підготовка повинна включати достатній обсяг практики;

- соціальний працівник повинен володіти певними моральними якостями;

- особлива мотивація діяльності. Ціннісні орієнтації характеризуються альтруїстичною гуманістичною спрямованістю.

У чому виражається альтруїзм соціального працівника? Відносини між ним і людиною відрізняються від звичних відносин у сфері послуг. За свою роботу соціальний працівник отримує зарплату, але його дії альтруїстичні в тому сенсі, що вони не визначаються принципами максимізації доходу або мінімізації зусиль.

Основний мотив діяльності – це особисте задоволення, отримуване соціальними працівниками від ситуації, в якій вони «дають», а не «беруть».

Позиція соціального працівника як спеціаліста є складною, тому що стосунки з людьми, які потребують допомоги, засновані на встановленні людської зв'язку і водночас не є різновидом дружби, це односторонні стосунки.

Крім того, бути посередником – означає пояснювати інтереси та погляди однієї сторони іншій. Це призводить до створення специфічного стилю мислення і особливої «мови» соціальних працівників, здатного висловити погляди різних сторін.

Особливості професійної «мови» виражаються у таких постулатах:

- 1) допомога замість покарання;
- 2) розуміння замість засудження;
- 3) добровільність замість контролю;
- 4) допомога для самодопомоги або активність замість пасивності;
- 5) конфіденційність;
- 6) відкритість (щирість), довіра;
- 7) громадська орієнтація;
- 8) об'єднана, спільна, комплексна допомога.

Основоположною професійно важливою якістю соціальних працівників і соціальних менеджерів є їхня соціальна орієнтованість.

Соціальна орієнтованість передбачає:

- широкий соціально-політичний кругозір і соціальну спрямованість мислення;
- вміння здійснювати обґрунтований вибір найефективніших засобів і способів реалізації соціальної політики й конкретних соціальних програм;
- вміння передбачати і прогнозувати варіанти розвитку соціальних процесів;
- комунікабельність та вміння працювати з людьми, активізувати внутрішні резерви фізичного, інтелектуального, психологічного й морального потенціалу людини.

ТЕМА 8. НОРМАТИВНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СОЦІАЛЬНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ОРГАНІЗАЦІЇ

1. Нормативно-правова база соціально-трудових відносин.
2. Система локальних нормативних актів організації з соціальних питань.
3. Структура та процес укладання колективного договору на підприємстві.
4. Соціальний кодекс як сучасний інструмент нормативного закріплення соціальних зобов'язань.

1. Нормативно-правова база соціально-трудових відносин

В управлінні соціальним розвитком організації велике значення має нормативно-регуляторний аспект, який є системою правових, корпоративних і етичних норм, правил і регуляторів діяльності.

Систему правового регулювання діяльності будь-якої організації у сфері соціально-трудових відносин слід розглядати принаймні на трьох рівнях: міжнародному, державному та на рівні організації.

Міжнародний рівень – це численні міжнародні документи, що визначають соціальні права людини.

Так, Загальна декларація прав людини, прийнята Організацією Об'єднаних Націй (ООН) в 1948 р, проголошує громадянські, політичні, соціально-економічні права та свободи особистості. Серед них зафіксовані, зокрема, невід'ємні права на працю і вільний вибір роботи, справедливі і сприятливі умови праці, захист від безробіття, рівну оплату за рівну працю, винагороду, яка забезпечує гідне існування людини та ін.

До міжнародних документів універсального характеру належать: Декларація соціального прогресу і розвитку, проголошена Генеральною Асамблеєю ООН в 1969 р, Європейська соціальна хартія тощо. Основні положення цих документів містять принципи спрямованості соціального прогресу та розвитку на постійне підвищення матеріального й духовного рівня життя всіх членів суспільства при повазі і здійсненні прав людини, створення умов, які ведуть до справжньої рівності людей.

Особливе значення мають конвенції Міжнародної організації праці (МОП) – це низка документів, прийнятих Генеральною конференцією МОП в різні роки, що містять вимоги до держав-учасників щодо різних сторін трудових відносин.

Так, Конвенція про примусову працю містить вимогу скасувати в найкоротші терміни застосування примусової чи обов'язкової праці, під якою розуміється робота, виконувана недобровільно чи під загрозою покарання.

Конвенція про рівну винагороду чоловіків і жінок за працю рівної цінності передбачає виплату винагороди без дискримінації за ознаками статі.

Конвенція про дискримінацію в галузі праці та зайнятості забороняє будь-які форми порушення рівності в галузі праці або занять, в тому числі доступі до професійного навчання, а також оплати й умов праці та вимагає від держав проведення відповідної національної політики.

Україна підписала і ратифікувала багато з міжнародно-правових актів, що містять права та свободи людини у сфері праці, а це означає, що в нашій країні ці принципи визнані основними при законодавчому регулюванні соціально-трудових відносин, вони знаходять своє відображення в державних законодавчих актах.

На національному рівні механізм правового регулювання соціальних відносин містить систему норм різних галузей права і методів, форм впливу на суб'єкти й об'єкти управління з метою задоволення соціальних потреб індивідів і забезпечення можливостей реалізації соціальних інтересів членів суспільства.

Правове забезпечення системи управління соціальними процесами направлене на:

- регулювання соціальних і, передовсім, трудових відносин, що складаються між роботодавцями та найманими працівниками;
- захист прав і законних інтересів працівників, що виходять із трудових відносин;
- дотримання, виконання та використання норм чинного законодавства у сфері праці, її охорони, пенсійного та соціального забезпечення;
- розробку та затвердження локальних нормативних і ненормативних актів організаційного, організаційно-розпорядчого та соціально-економічного характеру;
- підготовку пропозицій щодо зміни чинних або відміни застарілих, що фактично втратили чинність, нормативних актів з питань соціальної політики.

В Україні нормативно-правовою базою менеджменту соціально-трудової сфери є: Конституція України, Укази Президента України, Постанови ВРУ та КМУ, Кодекс законів про працю України (КЗпП), Закони України «Про зайнятість населення», «Про державні соціальні стандарти та державні соціальні гарантії», «Про оплату праці», «Про пенсійне забезпечення», «Про державну допомогу сім'ям з дітьми», «Про основи соціальної захищеності інвалідів в Україні», «Про охорону здоров'я», «Про колективні договори і угоди», «Про підвищення соціальних гарантій для трудящих», «Про порядок розгляду трудових спорів», «Про інформацію» та інші нормативно-правові акти, що регулюють трудові відносини. Усі перелічені документи регулюють соціально-трудова відносини та надають гарантії держави у цій сфері.

Конституція України як головний закон країни гарантує:

Ст. 43. – Кожен має право на працю, що включає можливість заробляти собі на життя працею, яку він вільно обирає або на яку вільно погоджується. Держава створює умови для повного здійснення громадянами права на працю, гарантує рівні можливості у виборі професії та роду трудової діяльності, реалізовує програми професійно-технічного навчання, підготовки та перепідготовки кадрів відповідно до суспільних потреб.

Кожен має право на належні, безпечні і здорові умови праці, на заробітну плату, не нижчу від визначеної законом.

Ст. 48. – Кожен має право на достатній життєвий рівень для себе і своєї сім'ї, що включає достатнє харчування, одяг, житло.

Право людини на працю та її гідну оплату гарантоване не тільки Конституцією України, а й іншими загальнодержавними правовими актами.

Так, ст. 8 КЗпП України говорить, що держава здійснює регулювання оплати праці працівників підприємств усіх форм власності шляхом установлення розміру мінімальної заробітної плати та інших державних норм і гарантій, установлення умов і розмірів оплати праці керівників підприємств, заснованих на державній, комунальній власності, працівників підприємств, установ та організацій, що фінансуються чи дотуються з бюджету, регулювання фондів оплати праці працівників підприємств-монополістів, а також шляхом оподаткування доходів працівників.

До мінімальних державних гарантій, згідно з КЗпП, України також належать: норми оплати праці (за роботу в надурочний час; у

святкові, неробочі та вихідні дні; у нічний час; за час простою, який мав місце не з вини працівника; при виготовленні продукції, що виявилась браком не з вини працівника; працівників молодше 18 років, при скороченні тривалості їх щоденної роботи тощо) і гарантії для працівників (оплата щорічних відпусток; для тих, які направляються для підвищення кваліфікації, на обстеження в медичний заклад; для переведених за станом здоров'я на легшу нижче оплачувану роботу; переведених тимчасово на іншу роботу у зв'язку з виробничою необхідністю; для вагітних жінок і жінок, які мають дітей віком до 3 років, переведених на легшу роботу; при різних формах виробничого навчання, перекваліфікації або навчання інших спеціальностей; для донорів тощо), а також гарантії та компенсації працівникам в разі переїзду на іншу роботу до іншої місцевості, службових відряджень, роботи у польових умовах тощо.

Крім правової бази, управління соціальними процесами здійснюється на матеріалах нормативно-методичного характеру.

Види нормативно-методичних документів: нормативно-довідкові; організаційного, організаційно-розпорядчого й організаційно-методичного характеру; технічного, техніко-економічного та економічного характеру.

Так, до документів організаційно-методичного та методичного характеру належать ті, що регламентують виконання функцій з управління соціальними процесами:

- комплексні цільові програми;
- положення з формування регіональних соціальних програм;
- програми профорієнтаційної роботи;
- положення про регулювання трудових взаємовідносин;
- положення про оплату, охорону та стимулювання праці;
- положення про надання допомоги, пільг, соціальних послуг окремим категоріям населення;
- інструкції про визначення розмірів тих чи тих платежів, субсидій, пільг окремим категоріям населення.

Здійснення нормативно-правового забезпечення соціально-трудова відносин в організації покладається на її керівника та інших посадових осіб (у межах наданих їм прав і повноважень при здійсненні ними організаційно-розпорядчих, адміністративно-господарських, трудових та інших функцій), а також на керівника системи управління персоналом та її працівників з питань, що у їхній компетенції.

2. Система локальних нормативних актів організації з соціальних питань.

Своєрідність системи джерел трудового права значною мірою зумовлює те, що вони можуть формуватися під дією локальної нормотворчості безпосередньо суб'єктів правовідносин з питань праці. Призначення локальної нормотворчості полягає в тому, щоб: по-перше, заповнити прогалини чинного трудового законодавства; по-друге, пристосувати норми чинного трудового законодавства до конкретних місцевих умов праці (у певного роботодавця); по-третє, врахувати потреби й інтереси працівників і роботодавця з питань праці.

Слід зазначити, що локальна нормотворчість у нашій державі має правообмежувальний характер. Це означає, що її здійснення можливе за таких умов:

- 1) це дозволено законом;
- 2) законом визначена процедура її здійснення;
- 3) предмет регулювання визначається з урахуванням положень закону.

Тобто по суті, це означає, що у процесі локальної нормотворчості суб'єкти правовідносин з питань праці діють відповідно до принципу «дозволене лише те, що передбачене законом».

Результатом локальної нормотворчості є ухвалення нормативних актів локальної дії, тобто локальних нормативних актів.

Локальні нормативні акти – це вид нормативно-правових актів, які ухвалюються роботодавцем, як правило, в узгоджувально-договірному порядку з колективом працівників (професійною спілкою) з метою правового регулювання відносин з питань праці відповідно та у межах актів трудового законодавства.

Характерні риси локальних нормативних актів:

- а) ухвалюються відповідно до КЗпП та інших актів трудового законодавства України;
- б) виступають результатом локальної нормотворчості роботодавця та колективу працівників, їхніх уповноважених органів (посадових осіб);
- в) містять локальні норми трудового права;
- г) як правило, мають узгоджувально-договірний характер;
- г) не можуть погіршувати правового становища працівників, порівняно з актами трудового законодавства та соціального партнерства;

д) є правовою основою для укладення трудових договорів;
е) мають локальну сферу дії (поширюються на роботодавця і колектив працівників);

є) мають, як правило, строковий характер;

ж) мають бути доступними для усіх працівників (розміщуються на помітних місцях).

Процес розробки локальних нормативних актів вміщає ряд етапів:

– виявлення потреби і вивчення стану правового регламентування цього виду соціально-трудова відносин;

– прийняття рішення про необхідність локального акту та розробка його концепції;

– визначення виду документа, розробка структури й основного змісту проекту;

– фінансово-економічне обґрунтування документа;

– юридична експертиза локального акту;

– узгодження проекту документа із зацікавленими особами;

– апробація проекту документа, уточнення змісту;

– офіційний розгляд проекту, його оформлення, підписання, набрання сили;

– доведення змісту локального нормативного акту до працівників;

– контроль за реалізацією документа.

До локальних нормативних актів, що регулюють соціальні і трудові відносини на підприємстві, належать: штатний розпис, правила внутрішнього трудового розпорядку, положення про оплату праці, положення про преміювання, положення про структурний підрозділ, посадові інструкції службовців та робочі інструкції робітників, положення про охорону праці, положення про атестацію працівників, колективний договір тощо.

Одним із основних локальних нормативних актів є правила внутрішнього трудового розпорядку. КЗпП України (ст. 142) передбачає, що трудовий розпорядок на підприємствах, в установах, організаціях визначається правилами внутрішнього трудового розпорядку, які затверджуються трудовими колективами за поданням власника або уповноваженого ним органу і виборним органом первинної профспілкової організації (профспілковим представником) на основі типових правил. Такі Правила, відповідно до КЗпП України

(ст. 143), можуть передбачати застосування до працівників підприємств, установ, організацій будь-яких заохочень, що містяться у затверджених трудовими колективами правилах внутрішнього трудового розпорядку.

Основними змістовними елементами типових правил внутрішнього трудового розпорядку є:

- 1) загальні положення щодо дотримання трудової дисципліни;
- 2) порядок прийняття та звільнення працівників з роботи;
- 3) основні права й обов'язки працівників;
- 4) основні обов'язки роботодавця;
- 5) робочий час і порядок його використання;
- 6) заохочення працівників за успіхи в роботі;
- 7) стягнення за порушення трудової дисципліни.

Свого часу типові правила внутрішнього трудового розпорядку для працівників і службовців підприємств, установ та організацій були затверджені ще Державним комітетом з питань праці та соціальних питань Союзу РСР. Також в Україні діють типові правила внутрішнього трудового розпорядку в окремих сферах суспільного життя. Очевидно, що сьогодні вже назріла потреба ухвалення новітніх, сучасних типових правил внутрішнього трудового розпорядку, які б забезпечували дотримання трудової дисципліни та стимулювання морального, ділового й професійного зростання працівників, мотивацію їх до підвищення якості і продуктивності праці.

Також важлива роль у системі локальних нормативних актів належить колективному договору (ст.ст. 10-20 КЗпП України), який укладається на основі чинного законодавства, прийнятих сторонами зобов'язань з метою регулювання виробничих, трудових і соціально-економічних відносин і узгодження інтересів працівників, роботодавців та уповноважених ними органів. Колективний договір укладається на підприємствах, в установах, організаціях незалежно від форм власності і господарювання, які використовують найману працю і мають права юридичної особи. При цьому він може укладатися в структурних підрозділах підприємства, установи, організації в межах компетенції цих підрозділів.

Відповідно до КЗпП України (ст. 13), зміст колективного договору визначається сторонами в межах їх компетенції. У колективному договорі встановлюються взаємні зобов'язання сторін щодо регулювання виробничих, трудових, соціально-економічних

відносин, зокрема: зміни в організації виробництва і праці; забезпечення продуктивної зайнятості; нормування і оплати праці, установлення форм, системи, розмірів заробітної плати та інших видів трудових виплат (доплат, надбавок, премій та ін.); установлення гарантій, компенсацій, пільг; участі трудового колективу у формуванні, розподілі і використанні прибутку підприємства, установи, організації (якщо це передбачено статутом); режиму роботи, тривалості робочого часу і відпочинку; умов і охорони праці; забезпечення житлово-побутового, культурного, медичного обслуговування, організації оздоровлення і відпочинку працівників; гарантій діяльності профспілкової чи інших представницьких організацій трудящих; умов регулювання фондів оплати праці та встановлення міжкваліфікаційних (міжпосадових) співвідношень в оплаті праці; забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків. Як локальний нормативний акт колективний договір може передбачати додаткові, порівняно з чинним трудовим законодавством, актами соціального партнерства вищого рівня, гарантії, соціально-побутові пільги тощо.

Ще одним локальним нормативним актом підприємства є штатний розпис, який визначає склад працівників підприємства із вказанням їхніх посад і посадових окладів. Відповідно до частини 3 статті 64 Господарського кодексу, підприємство самостійно визначає свою організаційну структуру, встановлює чисельність працівників і штатний розпис. Штатний розпис затверджується власником або уповноваженим ним органом одноосібно, без погодження з профспілковим комітетом (представником). При складанні штатного розпису найменування професій та посад визначаються відповідно до Національного класифікатора «Класифікатор професій» ДК003:2005. Штатний розпис затверджується наказом керівника підприємства на початку року та діє протягом року. Зміни до штатного розпису вносяться у випадку введення нових штатних одиниць, зміни розмірів чи систем оплати праці, розрядів, найменування посад тощо. Якщо структура підприємства протягом року зазнає змін (з'являються нові підрозділи тощо), доцільно прийняти новий штатний розпис.

До локальних нормативних актів підприємства належить також положення про преміювання і виплату винагороди за підсумками роботи за рік. Положення затверджується власником або уповноваженим ним органом за погодженням з виборним органом первинної профспілкової організації (профспілковим представником) або з іншим уповноваженим трудовим колективом органом (ст. 15 Закону «Про оплату праці»).

У положенні про преміювання визначається коло осіб, які мають право на одержання премії (винагороди), умови та підстави, за наявності яких працівник матиме право на отримання премії, мінімальна тривалість трудового стажу, що дає право на премію, періодичність виплати премій, а також випадки, в яких працівника може бути позбавлено права на премію.

Серед локальних актів підприємства значне місце займають акти з нормування праці. Норми праці, відповідно до статті 85 КЗпП, є нормами виробітку, часу, обслуговування, чисельності, які встановлюються для працівників, згідно з досягнутим рівнем техніки, технології, організації виробництва і праці. Оскільки оплата праці в Україні здійснюється за погодинною, відрядною та іншими системами, то законодавством врегульовується порядок визначення розцінок при відрядній оплаті праці (ст. 90 КЗпП) та встановлення нормованих завдань при погодинній оплаті праці (ст. 92 КЗпП). При відрядній системі оплати праці нарахування заробітної плати працівникові відбувається за нормами і розцінками, встановленими відповідно до розряду виконуваних робіт. Основу відрядної системи становить відрядна розцінка одиниці продукції, яка визначається, виходячи із встановленого розряду і норми часу (виробітку) шляхом ділення погодинної тарифної ставки на годинну норму виробітку або множенням годинної тарифної ставки на норму часу в годинах. При погодинній оплаті праці працівникам встановлюються нормовані завдання. Водночас для виконання окремих функцій та обсягів робіт можуть бути встановлені норми обслуговування або норми чисельності працівників.

Норми праці встановлюються на невизначений термін і діють до моменту їх перегляду у зв'язку із зміною умов, на які вони були розраховані. Запровадження, зміна і перегляд норм праці провадиться власником або уповноваженим органом за погодженням з виборним органом первинної профспілкової організації (профспілковим представником). Але при цьому власник або уповноважений ним орган не пізніше як за один місяць до запровадження нових норм праці зобов'язаний роз'яснити працівникам причини їх перегляду, а також умови, за наявності яких мають застосовуватися нові норми (ст. 86 КЗпП).

Службові обов'язки та кваліфікаційні вимоги до працівників містяться в посадових (робочих) інструкціях. Зокрема, якщо на підприємстві працює кілька бухгалтерів, то конкретне коло

обов'язків, які повинні виконуватися кожним із них, визначається саме посадовою інструкцією головного бухгалтера, заступника головного бухгалтера, касира, бухгалтера з обліку послуг та заробітної плати, бухгалтера з обліку товарно-матеріальних цінностей тощо. Обов'язок щодо розроблення посадової (робочої) інструкції покладається на власника або уповноважений ним орган, позаяк саме він визначає коло обов'язків того чи того структурного підрозділу. На практиці керівник підприємства дає розпорядження розробити посадові інструкції керівникам структурних підрозділів, а сам їх затверджує.

До локальних актів підприємства з питань охорони праці також належить «Положення про порядок проведення навчання і перевірки знань з питань охорони праці», яке затверджується на кожному підприємстві відповідно до «Типового положення про порядок проведення навчання і перевірки знань з питань охорони праці», затвердженого наказом № 15 Державного комітету України з нагляду за охороною праці від 26 січня 2005 р. Крім того, на підприємствах формуються плани-графіки проведення навчання та перевірки знань з охорони праці, з якими мають бути ознайомлені працівники. Відповідно до частини шостої статті 18 Закону України «Про охорону праці» не допускаються до роботи працівники, у тому числі посадові особи, які не пройшли навчання, інструктаж і перевірку знань з питань охорони праці.

Для забезпечення безперервної та безперебійної роботи підприємств відпустки працівникам надаються протягом року відповідно до графіків відпусток. Згідно з частиною четвертою статті 79 КЗпП та частиною десятою статті 10 Закону України «Про відпустки» черговість надання відпусток визначається графіками, які затверджуються власником або уповноваженим ним органом за погодженням з виборним органом первинної профспілкової організації (профспілковим представником) чи іншим уповноваженим на представництво трудовим колективом органом, і доводяться до відома всіх працівників.

Проект Трудового Кодексу передбачає можливість ухвалення нормативних актів самостійно роботодавцем. Зокрема, передбачається, що роботодавець має право приймати нормативні акти у сфері праці шляхом видання наказів, розпоряджень, рішень. При цьому нормативні акти роботодавця не можуть суперечити актам трудового законодавства, колективним угодам, колективному

договору. Також роботодавець повинен доводити прийняті нормативні акти до відома всіх працівників. Якщо нормативний акт стосується конкретного робочого місця чи конкретної посади (посадова інструкція, інструкція про порядок виконання робіт тощо), працівник ознайомлюється з ним під розписку у триденний строк.

Здійснення в Україні ринкових реформ з питань праці, реформування трудових відносин на демократичних, соціальних засадах розвитку суспільства та держави передбачає розширення сфери локальної нормотворчості на основі урахування міжнародних і європейських традицій, стандартів.

3. Структура та процес укладання колективного договору на підприємстві.

Колективний договір підприємства, установи, організації – це найважливіший локальний нормативно-правовий акт у системі нормативного регулювання взаємовідносин між роботодавцем і найманими працівниками.

Обов'язковість укладення колективного договору визначена законодавчими актами. Відповідно до статті 65 Господарського кодексу України, на всіх підприємствах, які використовують найману працю, між власником або уповноваженим ним органом і трудовим колективом або уповноваженим ним органом повинен укладатися колективний договір, яким регулюються виробничі, трудові та соціальні відносини трудового колективу з адміністрацією підприємства. Тобто колективний договір є документом, в якому закріплюються зобов'язання сторін щодо розв'язання питань, зокрема, у сфері виробництва і зайнятості, оплати й охорони праці, режиму праці та відпочинку, надання соціальних гарантій і пільг тощо.

Процедура укладення колективного договору охоплює кілька етапів:

- підготовка до колективних переговорів;
- ведення колективних переговорів і розробка проекту колективного договору;
- укладення колективного договору, його підписання та реєстрація;
- внесення змін і доповнень до колективного договору;
- здійснення контролю за виконанням колективного договору.

Колективний договір укладається між власником або уповноваженим ним органом, з одного боку, і одним або кількома профспілковими чи іншими уповноваженими на представництво трудовим колективом органами, а в разі відсутності таких органів – представниками працівників, обраними й уповноваженими трудовим колективом – з іншого.

На практиці, як правило, сторонами колективного договору є:

- зі сторони власника – уповноважена власником посадова особа (керівник підприємства);

- зі сторони найманих працівників – первинна профспілкова організація в особі виборного органу (профспілкового комітету).

Враховуючи те, що в разі виникнення спорів щодо виконання зобов'язань за колективним договором можливий їхній розгляд у судовому порядку, перед початком переговорів профспілковий комітет повинен перевірити повноваження власника або уповноваженого ним органу щодо ведення переговорів і укладення з ним колективного договору. Зокрема право тієї чи тієї посадової особи виступати під час укладання колективного договору від імені власника або уповноваженого ним органу має бути визначене статутом підприємства (іншим документом) або рішенням власника.

Профспілковій організації не потрібно додатково отримувати повноваження від найманих працівників, оскільки такі повноваження вже визначено законодавчими актами України, зокрема статтею 12 КЗпП, статтею 3 Закону № 3356, статтями 19-20, 38 Закону № 1045.

У статті 19 Закону № 1045 закріплено, що профспілки, їхні об'єднання здійснюють представництво і захист трудових, соціально-економічних прав та інтересів членів профспілок в органах державної влади та органах місцевого самоврядування, у відносинах з роботодавцями, а також з іншими об'єднаннями громадян. При цьому представництво інтересів членів профспілки у взаємовідносинах з роботодавцями, органами державної влади й органами місцевого самоврядування здійснюється на основі системи колективних договорів та угод, а також відповідно до законодавства. Пунктом першим статті 38 Закону № 1045 передбачено, що виборний орган первинної профспілкової організації на підприємстві, в установі або організації укладає та контролює виконання колективного договору, звітує про його виконання на загальних зборах трудового колективу, звертається з вимогою до відповідних органів про притягнення до відповідальності посадових осіб за невиконання умов колективного договору.

Якщо на підприємстві створено кілька первинних профспілкових організацій, вони повинні на засадах пропорційного представництва утворити об'єднаний представницький орган для укладення колективного договору (ст. 4 Закону № 3356). Коли та чи та первинна профспілкова організація відмовилася від участі в об'єднаному представницькому органі, вона позбавляється права представляти інтереси працівників при підписанні колективного договору.

Якщо на підприємстві відсутня профспілкова організація, право ведення колективних переговорів і укладання колективного договору належить представникам, обраним на загальних зборах трудового колективу.

Слід зауважити, що ведення переговорів та укладення колективних договорів і угод від імені працівників організаціями або органами, які створені чи фінансуються власниками або уповноваженими ними органами, політичними партіями, не допускається. З іншого боку, якщо інтереси трудового колективу представляє профспілковий орган, інтереси власника або уповноваженого ним органу не можуть представляти особи, які є членами виборного органу цієї профспілки.

Укладанню колективного договору передують колективні переговори. Ініціативу щодо початку колективних переговорів та розробки і укладення колективного договору може проявити будь-яка зі сторін. Якщо на підприємстві діє колективний договір, таку ініціативу може бути проявлено не раніше ніж за три місяці до закінчення строку його дії або у строки, визначені в самому колдоговорі.

На новоствореному підприємстві колективний договір укладається з ініціативи однієї зі сторін у тримісячний строк після реєстрації підприємства або після рішення про заснування підприємства, якщо не передбачено його реєстрації.

Сторона-ініціатор початку переговорів письмово повідомляє про це іншу сторону, яка повинна розпочати переговори протягом семи днів. Як правило, ініціатором переговорів є профспілкова організація.

Порядок ведення переговорів з питань розробки, укладення або внесення змін до колективного договору визначається сторонами. Після того як сторони домовилися про початок проведення колективних переговорів, вони мають створити з представників сторін робочу комісію для ведення переговорів і розробки проекту колективного договору, визначити строки та порядок ведення

колективних переговорів. На практиці на робочу комісію також покладаються функції контролю за виконанням договору та ведення переговорів щодо внесення змін і доповнень до чинного колективного договору, а тому відповідні положення мають бути закріплені в тексті колективного договору.

Законодавством не встановлено, в які строки мають бути проведені колективні переговори, тому сторони обумовлюють їх самі.

На період переговорів та підготовки проекту колективного договору особи, які беруть участь у переговорах як представники сторін, а також спеціалісти, запрошені для участі в роботі комісій, звільняються від основної роботи зі збереженням середнього заробітку. Усі витрати, пов'язані з участю у переговорах і підготовкою проекту, компенсуються в порядку, передбаченому законодавством про працю та колективним договором.

Проект колективного договору готує робоча комісія з урахуванням пропозицій, що надійшли від працівників, громадських організацій підприємства, адміністрації. Однак може бути й інший варіант: профспілковий комітет, одночасно з ініціативою про початок переговорів, подає власний варіант проекту цього документа, на основі якого робоча комісія готує узгоджений варіант проекту колективного договору.

Безперечно, зміст колективного договору, наприклад, хімічної промисловості чи металургійного виробництва відрізнятиметься від змісту колективного договору бюджетної чи торговельної організації. Крім того, зміст колективного договору значною мірою залежить від фінансово-економічного стану підприємства. Члени робочої комісії повинні володіти інформацією про господарську діяльність підприємства. Необхідно проаналізувати позитивні й негативні сторони чинного колективного договору. З іншого боку, члени робочої комісії повинні знати ситуацію щодо рівня життя в регіоні, і, безперечно, колективний договір має розроблятися з урахуванням норм чинного законодавства та положень галузевої й регіональної угод.

Статтею 13 КЗпП передбачено, що у колективному договорі встановлюються взаємні зобов'язання сторін щодо регулювання виробничих, трудових, соціально-економічних відносин, зокрема щодо:

- зміни в організації виробництва і праці;

- забезпечення продуктивної зайнятості;
- нормування і оплати праці, встановлення форми, системи, розмірів заробітної плати та інших видів трудових виплат (доплат, надбавок, премій тощо);
- установа гарантій, компенсацій, пільг;
- участі трудового колективу у формуванні, розподілі і використанні прибутку підприємства (якщо це передбачено статутом);
- режиму роботи, тривалості робочого часу і відпочинку;
- умов і охорони праці;
- забезпечення житлово-побутового, культурного, медичного обслуговування, організації оздоровлення і відпочинку працівників;
- гарантій діяльності профспілкової чи інших представницьких організацій трудящих;
- умов регулювання фондів оплати праці та встановлення міжкваліфікаційних (міжпосадових) співвідношень в оплаті праці.

Зазначений перелік не є вичерпним, але він обов'язковий для включення в колективний договір.

До колективних договорів забороняється включати умови, що погіршують, порівняно з чинним законодавством, становище працівників. Такі умови є недійсними.

Загальними положеннями колективного договору передбачаються:

- офіційний статус сторін, які укладають колективний договір, а також від чийого імені уповноважені вести переговори;
- визнання сторонами норм угод вищого рівня як мінімальних гарантій при укладенні колективного договору;
- термін набуття чинності колективного договору;
- порядок внесення змін і доповнень до тексту колективного договору;
- порядок інформування працівників про хід реалізації колективного договору;
- терміни, при настанні яких повинні розпочинатися колективні переговори щодо укладення нового колективного договору;
- порядок доведення змісту колективного договору до працівників.

У розділах колективного договору щодо економічної діяльності підприємства, забезпечення зайнятості можна передбачити:

- проведення роботи щодо технічного переобладнання виробництва, визначення й узгодження заходів, спрямованих на соціально-економічний розвиток підприємства, що забезпечуватиме максимальну продуктивну зайнятість персоналу;
- запровадження системи заохочення працівників до підвищення продуктивності праці, якості продукції тощо;
- створення умов для забезпечення участі працівників в управлінні підприємством;
- забезпечення участі профспілкової сторони при розв'язанні питань реструктуризації, приватизації, проведенні процедур банкрутства підприємства;
- виділення конкретної частки прибутку на формування фондів;
- установлення нормативів відрахувань роботодавцями коштів на професійне навчання і підвищення кваліфікації персоналу, що забезпечуватиме потреби підприємства і конкурентоспроможність працівників на регіональному ринку праці та ін.

Від передбачених колективним договором норм і положень значною мірою залежить розв'язання проблем зайнятості й соціального захисту вивільнюваних працівників. У разі, якщо роботодавець планує звільнення працівників з причин економічного, технологічного, структурного чи аналогічного характеру або у зв'язку з ліквідацією, реорганізацією, зміною форми власності підприємства, він повинен завчасно, не пізніше як за три місяці до намічених звільнень, надати первинним профспілковим організаціям інформацію щодо цих заходів, включаючи інформацію про причини і терміни звільнень, кількість і категорії працівників, яких це може стосуватися, а також провести консультації з профспілками про заходи щодо запобігання звільненням чи зведення їх кількості до мінімуму або пом'якшення несприятливих наслідків будь-яких звільнень.

Для уникнення конфліктів сторін при розв'язанні цих питань доцільно передбачати у колективних договорах більш конкретні терміни звернень роботодавців до профспілок, порядок проведення консультацій, норми й умови, за яких можливе перенесення термінів, призупинення чи відміна заходів щодо вивільнення працівників.

4. Соціальний кодекс як сучасний інструмент нормативного закріплення соціальних зобов'язань

Однією з умов реалізації соціальної функції будь-якого трудового колективу є зустрічна, випереджувальна роль в здійсненні заходів захищеності, запобігання можливого погіршення життя працівників, участь в здійсненні ефективної соціальної політики з тим, щоб забезпечити найбільш повну реалізацію інтелектуального і творчого потенціалу працівників.

Крім колективного договору, цим цілям служить соціальний кодекс організації як нормативний акт, що регламентує принципи реалізації її соціальної політики.

Відмінність соціального кодексу від колективного договору полягає в тому, що, в ньому відображені ті зобов'язання із соціально відповідальної поведінки перед працівниками, які роботодавець добровільно і в ініціативному порядку приймає на себе. Реалізація зобов'язань (терміни введення, обсяги фінансування) здійснюється в ході переговорів і закріплюється також в колективному договорі та інших локальних нормативних актах.

У соціальному кодексі організація може ставити перед собою соціальні орієнтири в таких сферах:

- соціально відповідальне регулювання питань праці, зайнятості та виробничих відносин (соціально відповідальне реструктурування та інші питання);

- проведення прозорості, об'єктивної і конкурентоспроможної політики оплати та стимулювання праці (встановлення гарантованого рівня оплати праці для всіх професійно-кваліфікаційних груп працівників на рівні, що перевищує законодавчо встановлений мінімальний рівень оплати праці, з розрахунку необхідності задоволення основних життєвих потреб і надання певного наявного доходу; використання гнучких систем преміювання з метою найбільш повного врахування трудового внеску працівника і колективів);

- дотримання принципу пріоритету збереження життя і здоров'я працівника щодо результатів діяльності; пріоритет превентивних заходів з охорони здоров'я та поліпшення умов праці і навколишнього середовища;

- гарантування безпечної та ергономічної організації робочих місць, необхідних санітарно-гігієнічних і побутових умов, якісних продуктів харчування і чистої питної води;

– щодо молодих працівників – політика, спрямована на поєднання трудових обов'язків молодих працівників з можливістю продовження освіти, підвищення кваліфікації та професійного розвитку;

– сприяння в забезпеченні житлом молодих працівників і їхніх сімей.

У соціальному кодексі може бути відображена відповідальність за створення гідних умов праці та життя співробітників і членів їхніх сімей; з цією метою організація реалізує ініціативні заходи в таких сферах:

– забезпечувати фінансування заходів, спрямованих на охорону здоров'я працівників; організувати облік і аналіз захворюваності, забезпечувати моніторинг умов праці та здоров'я працівників для оцінки професійних ризиків шкоди здоров'ю;

– організувати регулярні профілактичні огляди працівників; за результатами періодичних медичних оглядів та аналізу захворюваності розробляти програми з профілактики загальної захворюваності та оздоровлення працівників, включаючи профілактичну вакцинацію і санаторно-курортне лікування;

– виділяти цільові кошти для забезпечення санаторно-курортного лікування працівників; проводити фізкультурно-оздоровчу роботу та розвивати масові види спорту серед працівників і членів їх сімей, забезпечуючи їм доступ до спортивної інфраструктури;

– сприяти організації відпочинку дітей працівників, організувати дозвілля на корпоративному рівні;

– проводити систематичну пропаганду здорового способу життя серед працівників з використанням корпоративних засобів масової інформації;

– сприяти розв'язанню житлових проблем працівників.

У соціальному кодексі відображаються зобов'язання щодо соціальної підтримки непрацюючих пенсіонерів, наприклад, у формі виплати одноразової допомоги при виході на пенсію працівникові; надання регулярної матеріальної допомоги непрацюючим пенсіонерам, збереження прав участі непрацюючих пенсіонерів в корпоративній системі добровільного медичного страхування. У соціальному кодексі організація може приймати на себе зобов'язання щодо надання додаткових днів відпочинку і відпусток працівників, визнаючи значення для життя людини гармонізації трудових і сімейних обов'язків.

Ряд зобов'язань соціального кодексу може бути спрямований на поліпшення матеріального добробуту працівників. Так, з огляду на те, що заробітна плата не залежить від кількості утриманців у родині, працівникам у необхідних випадках (при народженні/усиновленні дитини, малозабезпеченим і багатодітним сім'ям, сім'ям з дітьми-інвалідами тощо) можуть виплачуватися грошові допомоги і компенсації. Сучасними формами діяльності є додаткове соціальне страхування і добровільне медичне страхування, недержавне пенсійне забезпечення, в тому числі через створення умов для розвитку пайової участі працівника у формуванні власних пенсійних нагромаджень; гарантування заощаджень тощо.

ТЕМА 9. СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ЯК МЕХАНІЗМ СОЦІАЛЬНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

1. Поняття і напрями соціальної відповідальності організації.
2. Управління соціальною відповідальністю на підприємстві.
3. Соціальна звітність та оцінювання результатів соціальної відповідальності бізнесу.
4. Інституційна підтримка та регулювання соціальної відповідальності бізнесу.

1. Поняття і напрями соціальної відповідальності організації

У ринковій економіці підприємство (організація), як правило, є відокремленим суб'єктом, що має у власності, господарському віданні або оперативному управлінні рухоме й нерухоме майно. Але відособленість підприємства як господарюючого суб'єкта суспільства не може бути повною щодо зобов'язань, які воно має перед своїми працівниками, споживачами, діловими партнерами, територіальними громадами, державою, органами місцевого самоврядування. Йдеться не тільки про зобов'язання, пов'язані з організацією виробництва, умовами праці, технікою безпеки виробництва, екологічною безпекою, а й про виконання економічних і соціальних зобов'язань загалом. Істотне значення це має для підприємницьких структур – бізнес-організацій.

Стан вітчизняної економіки сьогодні не дає змоги державі забезпечити гідний соціальний захист всьому населенню, тому роль бізнесу у розв'язанні цієї проблеми важко переоцінити. Одним з ключових пріоритетів державної політики є об'єднання зусиль бізнесу, суспільства і держави для підвищення добробуту громадян, розвитку соціальної інфраструктури та підвищення конкурентоспроможності бізнесу. Бізнес може робити істотний внесок у соціально-економічний розвиток регіонів через створення в них сприятливого ділового клімату, підтримку гідних умов праці персоналу та життєдіяльності місцевих громад.

Сукупність добровільних соціальних зусиль компаній веде до вироблення загальноприйнятих соціальних норм, правил і стандартів соціальної відповідальності бізнесу (СВБ).

У другій половині ХХ ст. на Заході поширення набула точка зору, відповідно до якої приватні компанії за власною ініціативою повинні відігравати суттєву роль в досягненні «суспільних цілей» під

прапором «корпоративного громадянства». Корпорації повинні вести бізнес з урахуванням інтересів різних «зацікавлених сторін», щоб спільно досягати мети «сталого розвитку».

Поняття «сталий розвиток», маючи різні визначення, містить три найважливіших аспекти: економічний (дії організації в контексті локальної економіки регіону), соціальний і екологічний. Таким чином, компанії повинні ставити перед собою відповідні економічні, соціальні та природоохоронні цілі, оцінювати їхнє виконання, отримуючи незалежний аудиторський висновок з питань замість того, щоб ставити перед собою лише цілі на рівні прибутковості і капіталізації. Вважається, що, тільки діючи таким чином, компанії можуть відповідати «очікуванням суспільства», що є ключовим фактором довгострокової стратегії успіху в сучасному світі.

Незважаючи на те, що питання корпоративної соціальної відповідальності почало активно порушуватися в зарубіжній літературі з економіки й управління з першої половини 90-х років ХХ ст., сутність поняття «соціально-відповідальний менеджмент» до сих пір не з'ясована, і зміст цієї концепції сприймається у більшості випадків суб'єктивно.

На проблему соціальної відповідальності корпорації перед суспільством є дві основні точки зору: одна полягає у визнанні достатності для бізнесу прагнення до прибутку за умови суворого дотримання законів (М. Фрідмен), інша – в тому, що, крім зазначеного прагнення, корпорація як колективний член суспільства несе моральну відповідальність перед суспільством за свою поведінку. Корпорація повинна цю відповідальність усвідомлювати і вести себе так, як того очікує від неї суспільство, тобто добровільно й активно брати участь у розв'язанні соціальних проблем (Е. Карнегі, Д. Рокфеллер, Р. Вуд, Х. Боуен).

Ще на початку ХХ століття деякі керівники бізнесу висловлювали впевненість у тому, що корпорації зобов'язані використовувати свої ресурси таким чином, щоб суспільство отримувало користь. Суспільство – це клієнти, співробітники, інвестори, ділові партнери, місцеві громади, представники влади, ЗМІ, від суб'єктивного ставлення яких до корпорації залежить її успіх і розвиток. Той, хто не зважає на очікуваннями суспільства в частині дотримання норм етичної поведінки, програє в перспективі.

Сьогодні є багато трактувань того, що ж саме є соціальною відповідальністю бізнесу і що входить в це поняття.

Європейська Комісія в своїх документах спирається на широке визначення: «Корпоративна соціальна відповідальність, за своєю суттю, є концепцією, яка відображає добровільне рішення компанії брати участь в поліпшенні суспільства і захисту навколишнього середовища».

Провідне об'єднання корпорацій США, що займається розвитком і просуванням концепції «Бізнес за соціальну відповідальність» визначає соціальну відповідальність бізнесу як «досягнення комерційного успіху способами, які засновані на етичних нормах і повазі до людей, спільнот, навколишнього середовища».

Інші визначення концентруються на окремих аспектах соціальної відповідальності бізнесу, але в тій чи тій формі всі вони включають питання розвитку, професійного зростання, захисту прав і здоров'я персоналу і членів тієї спільноти, де компанія здійснює свою діяльність.

У самому діловому співтоваристві існують як мінімум три підходи до розуміння того, що таке соціальна відповідальність бізнесу:

1. Під соціальною відповідальністю розуміють те, що господарська діяльність компанії за визначенням має соціально значущий характер. Вона виражається у виробництві якісних товарів і послуг, сплаті податків і створенні добре оплачуваних робочих місць.

2. Компанія у своїй діяльності виходить за мінімальні, законодавчо визначені рамки і здійснює стратегічно доцільний внесок у розвиток внутрішнього та зовнішнього середовища діяльності свого бізнесу, тим самим підвищуючи його стійкість в довгостроковій перспективі. При цьому компанія проводить внутрішні і зовнішні соціальні програми, які узгоджуються з її стратегією розвитку.

3. На тлі зростаючого інтересу ділового співтовариства до питань соціальної відповідальності спостерігається тенденція, яка виражається в тому, що компанії прагнуть мати репутацію соціально відповідальної організації, оскільки це вигідно й модно в прагматичному для бізнесу розумінні. У цьому випадку соціальна відповідальність полягає не тільки в тому, що компанії враховують мінливі суспільні очікування щодо своєї продукції або послуг, але і в тому, що вони беруть активну участь у формуванні високих суспільних стандартів, і тим самим роблять внесок у підвищення рівня життя в країні.

У суспільстві також немає єдиної думки про те, що розуміти під терміном «соціальна відповідальність бізнесу». Під ним розуміється:

- відповідальність бізнесу перед державою і народом; законослухняність, зокрема, сплата податків і, як наслідок цього, – прозора і відкрита фінансова звітність; створення кваліфікованих робочих місць, гідна заробітна плата;

- відповідальність підприємства перед персоналом (щоб у робітників була впевненість у завтрашньому дні, вчасно платили зарплату, безкоштовно страхували робітників, гарантували безпеку виробництва тощо);

- відповідальність за зобов'язаннями перед партнерами;

- виробництво якісної, безпечної продукції, достовірна інформація про можливий шкідливий вплив продукту і діяльності;

- благодійність, соціальні програми. На думку фахівців, справжня благодійність, на відміну спонсорства, не приносить прямого прибутку бізнесу, але вигідна йому, так як створює сприятливе середовище для подальшого розвитку;

- продумана екологічна політика, незавдання шкоди навколишньому середовищу.

Відповідно до «Глобального договору ООН», добровільної міжнародної ініціативи, яка об'єднала підприємців з агенціями ООН, робочою силою та громадськістю для підтримки універсальних соціальних принципів та принципів захисту навколишнього середовища, соціальна відповідальність бізнесу полягає у дотриманні універсальних принципів у сферах захисту прав людини, навколишнього середовища, охорони праці та антикорупційних заходів (табл. 9.1)

Необхідно розділяти відповідальність перед суспільством і відповідальність перед владою, тобто соціальну та юридичну відповідальність. Соціальну відповідальність можна розглядати як діяльність, відповідну як формальним, так і неформальним суспільним нормам. Юридична відповідальність визначається як «державна відповідальність за виконання вимог права, правовідносини, кожна зі сторін яких зобов'язана відповідати за свої вчинки перед іншою стороною, державою і суспільством». На відміну від юридичної, соціальна відповідальність передбачає добровільний відгук, бажання і конструктивний вплив суб'єкта соціальних і економічних відносин (державного органу, господарюючого суб'єкта чи фізичної особи), що спрямовані на подолання соціальних проблем.

Десять принципів Глобального договору ООН

Принцип 1. Бізнес має підтримувати та поважати підхід, який передбачає захист міжнародних прав людини у сфері його впливу.
Принцип 2. Бізнес не має бути залученим до порушень міжнародних прав людини.
Принцип 3. Бізнес має підтримувати свободу асоціації та визнавати права людини на переговорах про умови праці між підприємцями та урядом.
Принцип 4. Бізнес має підтримувати ліквідацію всіх форм примусової праці.
Принцип 5. Бізнес має підтримувати ефективну ліквідацію дитячої праці.
Принцип 6. Бізнес має підтримувати ліквідацію дискримінації щодо працевлаштування та зайнятості.
Принцип 7. Бізнес має підтримувати зважений підхід щодо захисту навколишнього середовища.
Принцип 8. Бізнес має вживати заходів, що стосуються посилення екологічної відповідальності.
Принцип 9. Бізнес має заохочувати розвиток і поширення екологічно безпечних технологій.
Принцип 10. Бізнес має протистояти усім формам корупції, включаючи вимагання та хабарництво.

Отже, сформулюємо визначення.

Соціальна відповідальність бізнесу – це добровільний внесок бізнесу в розвиток суспільства в соціальній, економічній та екологічній сферах, що пов'язаний безпосередньо з основною діяльністю і виходить за рамки визначеного законодавством мінімуму зобов'язань.

З цим визначенням пов'язаний ряд понять, таких, як «соціально відповідальна організація», «зацікавлені сторони», «соціальна активність організації», «соціальні програми організації».

Розглянемо значення кожного з них.

Соціально відповідальна організація – це організація, що діє за принципами соціальної відповідальності та здійснює комплекс соціальних програм у пріоритетних для неї напрямках.

Соціальні програми організації – добровільно здійснювана організацією діяльність у соціальній, економічній та екологічній сферах, яка має системний характер, пов'язана з місією і стратегією розвитку бізнесу і спрямована на задоволення запитів різних зацікавлених в діяльності компанії сторін.

Зацікавлені сторони – це люди, організації або спільноти, що мають безпосереднє відношення до діяльності організації або непрямо пов'язані з її діяльністю. Кожна організація функціонує в певному соціально-економічному середовищі в інтересах тих чи тих зацікавлених сторін.

Основні зацікавлені сторони – це люди, організації та спільноти, які мають пряме відношення до діяльності компанії. Серед них виділяють власників, співробітників, клієнтів, постачальників і бізнес-партнерів, а також місцеві спільноти.

Непрямі зацікавлені сторони – це люди й організації, що мають непрямий стосунок до діяльності організації. До них належать: органи державного управління, некомерційні та громадські організації, професійні об'єднання, активісти, конкуренти і ЗМІ.

Соціальна активність підприємства виражається в реалізації різноманітних соціальних програм як внутрішньої, так і зовнішньої спрямованості. Серед найбільш поширених напрямів зовнішніх соціальних програм компаній можна виділити такі, як природоохоронна діяльність і ресурсозбереження, розвиток місцевих громад, сумлінна ділова практика. Розглянемо їх детальніше.

Природоохоронна діяльність та ресурсозбереження – це напрямок соціальних програм організації, які здійснюються з її ініціативи з метою скорочення шкідливого впливу на навколишнє середовище. У рамках даного напрямку соціальної активності проводяться програми щодо економного споживання природних ресурсів, повторного використання та утилізації відходів, запобігання забрудненню навколишнього середовища, організації екологічно безпечного виробничого процесу, організації екологічно безпечних транспортних перевезень, проводяться акції з озеленення, а також процедури екологічного аудиту, інші заходи.

Розвиток місцевої громади – це напрям соціальних програм організації, які здійснюються на добровільній основі й покликані внести вклад у розвиток місцевої громади. Організації залучають в життя місцевої громади шляхом здійснення різних соціальних програм і акцій підтримки соціально незахищених верств населення, дітей та молоді, збереження та розвитку житлово-комунального господарства та об'єктів культурно-історичного значення, спонсорування місцевих культурних, освітніх і спортивних організацій та заходів, підтримки соціально значущих досліджень і кампаній, участі в благодійних акціях тощо.

Сумлінна ділова практика – це напрям соціальних програм організації, що має на меті сприяти прийняттю і поширенню відповідальних підходів до відносин з постачальниками, бізнес-партнерами і клієнтами. Програми соціальної активності, спрямовані на поширення сумлінної ділової практики, виражаються в проведеній організацією політиці інформаційної відкритості щодо акціонерів, постачальників, партнерів, клієнтів і зацікавлених сторін, в організації програм сприяння малому бізнесу, в програмах з добровільного обмеження сфер ведення бізнесу (наприклад, введення заборони на паління на рейсах авіакомпаній або поширення тютюновими компаніями політики відмови від продажу сигарет неповнолітнім), а також у програмах співпраці з органами державного управління, асоціаціями споживачів, професійними об'єднаннями та іншими громадськими організаціями.

Таким чином, напрями соціальної відповідальності охоплюють широкий спектр видів діяльності, орієнтованих на виконання зобов'язань перед працівниками організації, місцевим співтовариством і суспільством загалом.

2. Управління соціальною відповідальністю на підприємстві

Соціальна відповідальність бізнесу, як і будь-яка інша управлінська діяльність, вимагають налагодженої системи управління.

Під управлінням соціальною відповідальністю розуміють безперервний процес регулювання діяльності з реалізації соціальних зобов'язань підприємства.

Управління соціальною відповідальністю містить етапи:

1. Визначення пріоритетів соціальної політики організації.
2. Створення спеціальної структури управління соціальним розвитком.
3. Реалізація програм навчання та консалтингу в області соціальної відповідальності.
4. Реалізація соціальних програм організації.
5. Оцінка і доведення до відома зацікавлених сторін результатів соціальної діяльності організації.

На початковому етапі процесу управління соціальною відповідальністю вищим керівництвом організації визначаються пріоритети її соціальної політики.

Пріоритети соціальної політики організації – це зафіксовані в документальному вигляді основні напрями реалізації соціальної відповідальності.

Принципи соціальної політики та соціальної відповідальності організації знаходять відображення в таких документах, як місія і кодекс поведінки.

Місія соціально відповідальної компанії – це офіційно сформульована позиція компанії щодо своєї соціальної політики.

Визначення місії, тобто призначення кожної організації, спонукає менеджмент осмислити, як у довгостроковій перспективі буде виглядати його підприємство. На цьому етапі компанія повинна усвідомити свої зв'язки з суспільством, визначити як відбувається її вплив на суспільство та у чому полягає її залежність від суспільства. Усвідомлення компанією залежності свого стабільного розвитку від стабільного й успішного розвитку суспільства є результатом роботи з вироблення компанією свого бачення і місії. Уже на першому етапі стратегічного планування компанія включає у визначення своєї місії елементи СВБ-політики і своєї відповідальності за сталий розвиток суспільства.

Часто розробка місії супроводжується створенням офіційного документа компанії – Морального кодексу, або Корпоративного кодексу поведінки, який затверджує першочергові цінності організації та моральні норми, яких мають дотримуватися менеджери та робітники.

Кодекс поведінки – це формальний виклад цінностей і принципів ділових відносин організації, а іноді і її постачальників і бізнес-партнерів. У кодексі містяться заявлені мінімальні стандарти та зобов'язання організації їх дотримуватися, а також вимагати дотримання цих стандартів від своїх постачальників, підрядників, субпідрядників і ліцензіатів. Кодекс не є законом, тому має обов'язковий характер тільки для тих, хто зобов'язався його дотримуватися.

Наступний етап процесу управління соціальною відповідальністю складається в перенесенні заявлених пріоритетів соціальної політики в практику, тобто здійснюється перехід від формулювання стратегічних цілей до оперативного управління. І тут неможливо обійтися без створення спеціальної структури управління, до компетенції якої потрапляють питання соціальної відповідальності організації.

Поширеною практикою стає створення комітетів з соціальної відповідальності або етики при Раді директорів, основними завданнями яких є вироблення пріоритетів соціальної політики, оцінка виконаної роботи і надання експертних рекомендацій щодо істотних для організації питань соціального характеру. Комітет уповноважений обговорювати та реалізовувати головні напрями діяльності з СВБ, включаючи задоволення споживачів, бізнес-етику, виконання законів і правил, захист навколишнього середовища та залучення громадськості, відповідати за задоволення споживачів, дотримання законодавства, захист навколишнього середовища, залучення громадськості та інші заходи СВБ. У компаніях, де немає таких профільних комітетів, питання соціальної відповідальності входять у сферу компетенції Ради директорів.

У деяких організаціях спеціально створюється посада директора з соціальної відповідальності. Його участь у прийнятті стратегічних рішень гарантує те, що організація надає високу значущість питанням соціальної політики. У разі, коли в компанії не існує окремого підрозділу з питань соціальної відповідальності, відповідні рішення приймаються на рівні вищої управлінської ланки.

В окремий етап процесу управління соціальною відповідальністю входять програми навчання працівників і бізнес-партнерів. Така увага навчання приділяється тому, що сьогодні щоразу більше організацій приходять до усвідомлення того, що вимога до працівників дотримуватися соціально відповідальної поведінки не може бути виконана без надання їм необхідної інформації про важливість і особливості такої поведінки, наділення їх відповідними інструментами для її дотримання.

Посада менеджера з соціальних програм компанії є відносно новою та маловідомою в бізнес-середовищі України. У країнах з ринковою економікою це поширене явище. Уже давно існує така спеціальність, а в університетах ведеться підготовка професійних менеджерів. Основні вимоги до компетенції таких менеджерів зосереджені на розумінні важливості їхньої ролі у якості сполучних ланок між компанією та її внутрішніми і зовнішніми клієнтами.

Вимоги до компетенції менеджера СВБ:

Обізнаність – менеджер ознайомлений з ролями різних гравців у суспільстві та впливом їхньої діяльності.

Розуміння – менеджер відчуває тенденції в соціальній та економічній сферах та яким чином вони впливають на ведення бізнесу.

Застосування – менеджер активно залучається до справжнього втілення та забезпечення соціальних та екологічних інтересів в бізнесі.

Інтеграція – менеджер відповідає за управлінські рішення, які визначають та свідчать про соціальний та екологічний вплив бізнесу.

Лідерство – менеджер розробляє бізнес-стратегії, які, з одного боку, відповідають законодавству, а з іншого – закріплюють більш суттєві вимоги.

Інформація про значущість соціальної відповідальності передається внутрішніми каналами комунікації, а в ході проведення програм навчання менеджерам і співробітникам надаються необхідні для прийняття соціально-відповідальних рішень інструменти. Для цілей навчання організації використовують різні підходи, серед них потрібно особливо виділити програми навчання в корпоративних університетах, пропоновані як для співробітників, так і для постачальників та інших ділових партнерів організації.

Центральний етап процесу управління соціальною відповідальністю компанії – безпосередня реалізація соціальних програм. Підходи компаній до визначення напрямів соціальних програм та інструментів їхньої реалізації відрізняються залежно від галузевої і регіональної специфіки, розміру компанії, корпоративної культури та позиції її керівників.

І, нарешті, заключний етап процесу управління соціальною відповідальністю полягає в проведенні оцінки соціальної діяльності організації і звітуванні, тобто доведенні досягнутих результатів до широкого кола зацікавлених осіб. З цією метою корпорації публікують спеціальні корпоративні соціальні звіти, в яких оприлюднюють результати реалізованих організацією соціальних програм.

Серед основних інструментів реалізації соціальних програм компанії виділяють:

- соціальний бюджет – кошти, що виділяються на реалізацію корпоративних соціальних програм;

- соціальні інвестиції – форма фінансової підтримки, виділеної компанією на реалізацію довгострокових і, як правило, спільних партнерських соціальних програм, спрямованих на зниження соціального напруження в регіонах присутності та підвищення рівня життя суспільства;

- делегування співробітників – добровільне залучення співробітників до соціальних програм зовнішньої спрямованості через безоплатне надання одержувачам часу, знань, навичок, інформації, контактів і зв'язків співробітників;

- соціально-значущий маркетинг – форма адресної фінансової допомоги, яка полягає у спрямуванні відсотка від прибутку на соціальні програми компанії;

- співфінансування – форма адресної допомоги, суть якої полягає в спільному фінансуванні соціальних програм організацією, органами державного управління і некомерційного сектора;

- гранти – форма адресної фінансової допомоги, виділеної організацією на реалізацію соціальних програм у галузі освіти й на цілі проведення прикладних досліджень. Це один з найбільш доступних і традиційних інструментів реалізації соціальних програм. Як правило, гранти пов'язані з основною діяльністю організації і стратегічними цілями бізнесу;

- благодійні пожертвування та спонсорська допомога – форма адресної допомоги, що виділяється організацією для проведення соціальних програм як в грошовій, так і в натуральній формі (продукція, адміністративні приміщення, приміщення для проведення заходів, транспорт, обладнання, призові фонди, оплата рахунків організацій-одержувачів допомоги та ін.).

Отже, управління соціальною відповідальністю вміщає управління реалізацією соціальних програм і сприяє реальному соціальному розвитку організації.

3. Соціальна звітність та оцінювання результатів соціальної відповідальності бізнесу

У наш час щоразу більше організацій, водночас з річними фінансовими звітами, публікують інформацію про свої соціальні програми в так званому корпоративному соціальному звіті.

Звітність компанії з соціальних питань є невід'ємною частиною втілення СВБ в бізнес-практику компаній. Ці звіти можуть бути частиною загальних річних звітів компаній, а можуть готуватися як самостійний документ. Також компанія може розміщувати їх на своїй Інтернет-сторінці.

Соціальний звіт є інструментом інформування акціонерів, співробітників, партнерів і всього суспільства про те, як і якими темпами організація реалізує закладені в своїй місії або стратегічних планах розвитку цілі щодо економічної стійкості, соціального благополуччя та екологічної стабільності.

При підготовці соціальних звітів багато організацій сповідують принципи й правила, викладені в міжнародних стандартах складання звітів.

Соціальний звіт дає змогу організаціям не тільки представити в консолідованому вигляді інформацію про свої пріоритетні соціальні програми, а й довести її до відома широкого кола зацікавлених сторін. Тим самим, він є інструментом комунікації соціальної відповідальності компанії.

По-перше, він діє як рекламна акція, призводячи до поліпшення репутації організації в очах суспільства, що, в результаті, стимулює попит на товари або послуги набагато істотніше, ніж традиційні рекламні кампанії, що нав'язують споживачеві певний продукт, тому що професійно представлений звіт про допомогу конкретним людям має набагато більший публічний ефект.

По-друге, організація, яка регулярно повідомляє про свої соціальні проекти, напевно буде отримувати «зустрічні» пропозиції від громадських організацій та благодійних фондів, які дадуть їй можливість відібрати ті ідеї і програми, які принесуть максимальний сукупний результат як для суспільства, так і для самої організації.

Нарешті, по-третє, регулярна підготовка і публікація соціальної звітності підвищить оцінку організації в очах акціонерів і інвесторів, які будуть краще уявляти собі напрями витрат і бачити ефективніше використання ресурсів організації (звісно, якщо організація не просто витрачає гроші на безліч дрібних програм, а реалізує принцип соціально-значущих напрямів у своїй соціальній діяльності).

Таким чином, соціальна звітність сприяє поліпшенню іміджу організації і робить її більш прозорою з точки зору фінансових потоків. Ці ідеї знайшли відображення в концепції «потрійної базової звітності», яка вимагає від організацій повного і достовірного розкриття інформації про фінансовий стан і ділової стратегії (фінансовий звіт), участі у розв'язанні суспільних проблем (соціальний звіт) і захисту навколишнього середовища (екологічний звіт). Щоразу більше громадських організацій і міждержавних структур схиляються до того, що для всебічної оцінки організацій необхідне саме таке поєднання інформації.

Практика показує, що соціальні звіти, як правило, розміщуються на корпоративних веб-сайтах, публікуються у вигляді окремих

брошур і примірників для вільного використання, поширюються через офіси організації до всіх зацікавлених у діяльності організації сторін, до: органів державного управління, об'єднань споживачів та індивідуальних споживачів, бізнес-партнерів, громадських організацій та ін.

Ключовим аспектом створення соціального звіту організації є оцінка соціально орієнтованої діяльності, а також використання рекомендаційних стандартів і участь в різних ініціативах у сфері соціальної відповідальності. Проходження таких процедур дає організації гарантію незалежної сторони в тому, що опубліковані в звіті відомості є достовірними і не мають винятково рекламного характеру.

Для оцінки ефективності реалізації СВБ-стратегії у соціальному звіті компанії необхідно визначити показники, за якими може здійснюватися моніторинг і контроль соціальної діяльності. Існує кілька основних груп показників (табл. 9.2).

Звіт може складатися у вільній формі або за міжнародними стандартами управління та звітності, що розроблені спеціалізованими організаціями.

Міжнародна Організація Стандартизації (ISO) розробила стандарт ISO 26000, що містить рекомендації щодо підвищення соціальної відповідальності підприємства. Він допомагає побудувати, реалізувати й оцінити довгострокову стратегію соціальної відповідальності компанії, сприяє опрацюванню всіх її аспектів: від технології роботи – до екологічних правил, сталого розвитку та інфраструктури.

Глобальна Ініціатива Звітування (GRI) – це міжнародний стандарт звітування щодо добровільного представлення організаціями звітів з економічного та екологічного напрямів їхньої діяльності, щодо продукції та послуг. Використовуючи вхідні дані тих, хто звітує та дані користувачів звітів, GRI розробила ряд специфічних індикаторів звітування щодо економічних, соціальних та екологічних досягнень.

Міжнародна Соціальна Звітність (Social Accountability International) – автор стандарту SA 8000 – пропонує систему добровільного моніторингу, сертифікації та оцінювання умов праці у міжнародних компаніях на глобальних ринках.

Система показників соціальної відповідальності бізнесу

Група показників соціальної відповідальності перед працівниками	Група показників навколишнього середовища	Група показників поведження компанії на ринку	Група показників залучення до життя громад
Виплати премій Плинність кадрів Проведені тренінги та результати навчання Оплата праці та умови праці у порівнянні з середньогалузевими (ринковими) показниками Понаднормові години праці Структура робочої сили в гендерному та віковому розрізі Кількість робітників-інвалідів Кількість нещасних випадків на робочому місці Оцінка працівниками своєї компанії	Вплив та витрати на навколишнє середовище Використання вторинної сировини Споживання енергії Утилізація відходів Кількість штрафних санкцій за невиконання екологічних нормативів	Рекламації покупців Скарги на недобросовісну рекламу Штрафні санкції антимонопольного комітету Надання споживачам кращого сервісу Рівень задоволення споживача Кредиторська заборгованість Рівень відповідності стандартам продукції Вплив продукції/діяльності компанії на суспільство	Дотримання компанією прав людини Надані робочі місця Освітні і навчальні програми для громадськості Участь у стратегічному розвитку регіону Допомога у розв'язанні різних проблем (екологічних, охорона здоров'я та ін.)

Оцінка корпоративної соціальної діяльності на організаційному рівні полягає у розв'язанні проблем зацікавлених сторін. Якщо соціальні проблеми, регламентовані суспільством, мають своє законодавче забезпечення, то проблеми зацікавлених сторін (стейкхолдерів) виходять за межі правових рамок. Сенс оцінки корпоративної соціальної діяльності полягає в тому, що суспільство не може передбачити законодавче регулювання всіх можливих соціальних проблем. Тому держава, як правило, створює загальне правове поле і розв'язує тільки найважливіші проблеми, допускаючи багато «білих плям» і залишаючи другорядні питання на самостійне врегулювання. Це можуть бути питання навчання, підтримки

професійного зростання або планування кар'єри працівників, соціальних інвестицій, а також питання, загалом охоплені законом, такі як професійне здоров'я і безпека, права працівників, охорона навколишнього середовища, за якими, водночас, можуть виникати непередбачені колізії інтересів. Велику роль у розв'язанні таких спірних ситуацій відіграють неформальні інститути (традиції, звичаї, соціальні норми). Вони не тільки відображаються на чинних національних законах, а й істотно впливають на корпоративну поведінку. Однак такі налаштування індивідуальні для кожної корпорації, залежать від її сфери діяльності, історії, особистих якостей засновників і провідних менеджерів, обумовлюються корпоративною політикою.

Соціально відповідальна поведінка приносить організаціям такі вигоди:

- зміцнення репутації та іміджу організації. Сумлінна та соціально відповідальна практика ведення бізнесу призводить до зміцнення репутації та іміджу організації в очах широкої громадськості і ділового співтовариства. Соціально відповідальна поведінка організації проявляється в скороченні витрат взаємодії з органами влади, а також підвищує привабливість компанії як роботодавця;

- підвищення якості управління бізнесом. Соціально відповідальне ведення бізнесу знаходить безпосереднє відображення в підвищенні якості управління організацією. Організації, які дотримуються соціально відповідальної практики ведення бізнесу, отримують такі переваги, як підвищення продуктивності праці персоналу, скорочення операційних витрат, а також збільшення продажів і зростання лояльності клієнтів;

- підвищення інвестиційної привабливості компанії. Дотримання принципів етично, соціально та екологічно відповідальної практики ведення бізнесу призводить до підвищення інвестиційної привабливості організації, що, своєю чергою, проявляється в поліпшенні фінансових показників діяльності і відкриває вільний доступ до капіталу;

- удосконалення технологій – під час упровадження програм СВБ, компанії виявляють приховані резерви удосконалення технологій. Наприклад, застосування компанією екологічної програми зі зменшення викидів може змінити саму технологію виробництва;

– підвищення мотивації та продуктивності працівників завдяки психологічним факторам мотивації і формування лояльного ставлення працівників до компанії. Крім того, внутрішні соціальні програми компаній спрямовані на поліпшення умов праці та життя працівників, впровадження заохочувальних програм і збільшення оплати праці;

– поліпшення економічних показників компанії. Зростання обсягів продажу та посилення конкурентної позиції на ринку відбуваються завдяки лояльному ставленню покупців і сприятливому відношенню до компанії громадськості.

Водночас в Україні на сьогодні є перешкоди для розвитку соціальної відповідальності бізнесу, в числі яких розшарування суспільства на багатих і бідних, що заважає розвитку соціальної відповідальності з різних причин, в тому числі через негативне сприйняття «багатих бізнесменів» у суспільстві. Зміна негативного образу бізнесу серед населення є актуальним завданням.

Крім того, відсутність сприятливого правового й економічного поля для благодійності не сприяють її зростанню навіть за умови фінансових можливостей потенційних спонсорів, тому часто організації надають благодійну допомогу, маскуючи її іншими формами діяльності. Влада не стимулює і не підтримує статус соціально відповідального бізнесу.

Водночас багато великих підприємств і комерційні організації починають усвідомлювати, що соціальна сфера є новим і вигідним сегментом ринку, де вони можуть діяти оперативніше й ефективніше, ніж держава.

Таким чином, соціальна відповідальність – це добровільний відгук організації на соціальні проблеми й очікування суспільства, як колективного члена спільноти, як системи, в якій повинен бути забезпечений цілий ряд інтересів членів суспільства – споживачів, акціонерів, співробітників. У ситуації наявних суперечностей і постійного морального вибору між інтересами суб'єктів соціальної політики найважливішого значення набуває пошук компромісів і знаходження згоди, співробітництво бізнесу та суспільства.

4. Інституційна підтримка та регулювання соціальної відповідальності бізнесу

Є три основні сектори, залучені до процесу регулювання та підтримки СВБ на національному рівні. Це державні установи,

громадськість (громадські організації, дослідницькі інститути та інші мозкові центри) та бізнес-кола, представлені або компаніями, або бізнес-асоціаціями.

На державному рівні існує багато форм інституційної підтримки СВБ:

1. Наявність Міністра з питань соціальної відповідальності бізнесу (Велика Британія), Міністра з питань сталого розвитку (Франція).

2. Ініціативи щодо підвищення обізнаності, загального розуміння СВБ, формулювання напрямів СВБ, організації заходів, семінарів та досліджень, розробка стратегії сталого розвитку (Австрія, Данія, Франція, Німеччина, Японія, Велика Британія тощо).

3. Обов'язковість для місцевих органів влади мати «Координаційний комітет з превентивних заходів на ринку праці» з представниками федерацій роботодавців, профспілок, експертів та громадськості (Данія).

4. Змагання між підприємствами, нагородження їх і присвоєння відзнак за впровадження найкращих рівних можливостей, найкращої політики щодо сім'ї та за найбільш соціально відповідальну компанію (Австрія, Данія, Франція та Німеччина).

5. Співпраця уряду з бізнес-колами щодо реалізації проектів зі сталого розвитку, відповідальності бізнесу та бізнес-етики (Австрія, Німеччина).

6. Обов'язкове звітування компаній щодо соціальних, екологічних та економічних наслідків їхньої діяльності (Франція та Велика Британія).

На рівні громадськості існує багато неприбуткових організацій, асоціацій, консультаційних та дослідницьких центрів, які формують «мозкові центри» суспільства. Вони беруть участь у процесі просування СВБ різними видами діяльності:

1. Співпраця громадських організацій з державними органами в проектах, які мають на меті розробку кодексів поведінки, публікація журналів з бізнес-підтримки (Австрія, Данія, Німеччина, Велика Британія та Японія).

2. Спільна із міністерствами розробка інструментів (баз даних) для етично обізнаного споживача і компаній, які хочуть інформувати громадськість про їхні кроки щодо СВБ як елемента корпоративного управління (Данія, Німеччина, Велика Британія).

3. Міжпрофспілкові комітети, призначені контролювати деякі заходи соціальної відповідальності, наприклад, шляхи інвестування заощаджень працівників чи приведення умов праці до стандартів МОП (Франція та інші).

Бізнес-кола просувають СВБ через діяльність різних бізнес-асоціацій та мереж. Вони здійснюють нарощування потенціалу СВБ різними формами співробітництва з урядом та громадськістю:

1. Активна співпраця бізнес-асоціацій з державними структурами у публікації звітів про етику в бізнесі (Данія, Німеччина та Велика Британія).

2. Національні та регіональні бізнес-мережі, створені задля партнерства між компаніями та місцевими органами управління для активної боротьби із соціальними проблемами, просування соціальної інтеграції (наприклад, об'єднати іммігрантів, біженців та безробітних), підвищити обізнаність та зміцнити аспекти розвитку стратегій СВБ (Данія, Німеччина та Велика Британія).

Добровільний та регуляторний підходи надто часто сприймаються як такі, що виключають один одного. Часто припускається, що соціальна відповідальність пов'язана з добровільною ініціативою, яка доповнює виконання зобов'язань, зазначених у законодавстві. Проте уряди різних країн постійно впроваджують заходи, які або намагаються стимулювати, або навіть регулювати заходи з соціальної відповідальності.

За умови чіткого законодавчого регулювання (наприклад праця, охорона здоров'я) та налагодженого механізму імплементації, просте виконання закону може сприйматися як СВБ. Наприклад, загальна картина у Франції показує скромний розвиток СВБ, оскільки присутня розвинена система державного регулювання та угод з приводу регулювання трудових відносин.

Міжнародна практика щодо нормативно-правової бази СВБ представлена так званим «м'яким правом», котре включає міжнародні конвенції, декларації, принципи та рекомендації, які можуть слугувати зразком і базою для подальшого напрацювання законодавчих актів в усьому світі. Вони також корисні для вироблення всесвітньо прийнятих мінімальних стандартів.

Наприклад, основними міжнародними документами Міжнародної Організації Праці (МОП) є:

– Декларація фундаментальних обов'язків і прав на роботі. Вона встановлює рамки міжнародних прав працівників через прийняті

міжнародною спільнотою ключові стандарти трудових відносин, котрі забезпечують свободу асоціації та права на переговорах між підприємцями та урядом про оплату праці; усунення примусової та дитячої праці; усунення дискримінації в трудових відносинах.

– Тристороння Декларація принципів щодо транснаціональних компаній та соціальної політики. Принципи, встановлені цим універсальним інструментом, пропонують орієнтири транснаціональним компаніям, урядам, організаціям працедавців та працівників у сферах працевлаштування, тренінгів, умов праці та життя і промислових відносин.

– Кодекс поведінки щодо безпеки й охорони здоров'я містить практичні рекомендації стосовно відповідальності за безпеку зайнятості та охорону здоров'я як у державному, так і в приватному секторі.

– Кодекс поведінки стосовно ВІЛ/СНІД містить фундаментальні принципи розробки політики та практичних посібників, з допомогою яких можливо розробити чіткі відповіді на рівні підприємства, громади та нації стосовно профілактики ВІЛ/СНІД, пом'якшення впливу ВІЛ/СНІД на відносини у сфері праці, усунення дискримінації за ознакою реального чи сприйнятого ВІЛ статусу.

Існує два основних типи стимулів бізнесу: нагороди та відзнаки і податкові/кредитні пільги та фінансова підтримка

Нагороди та відзнаки – зазвичай надаються державними органами або організаціями, пов'язаними з СВБ, за СВБ у формі активного залучення компанії до спільноти, включаючи екологічну відповідальність; рівні можливості, тренінги та заохочення працівників; відкритість та прозорість для клієнтів і партнерів. Наприклад:

Бельгія. Існує закон, що має на меті просування соціально підзвітної продукції за допомогою добровільної соціальної відзнаки, якої удостоюється продукція, виробничий ланцюг котрої повністю відповідає восьми конвенціям МОП.

Данія. Соціальна відзнака була запроваджена Міністерством Соціальних Справ Данії – це оціночний інструмент для вимірювання ступеня соціальної відповідальності компанії, що складається з ряду запитань, відповіді на які мають надавати працівники компанії. Соціальний Індекс може бути застосований, щоб повідомляти, наскільки відповідальною є компанія щодо своїх працівників і зовнішніх стейкхолдерів.

Люксембург. Міністерство просування жінок і жіночого бізнесу призначає щорічну нагороду компаніям, котрі успішно запровадили культуру рівності статей в своїй роботі.

Іспанія. Міністерство праці та соціальних справ створило низку нагород у галузі СВБ.

Греція. Грецький Інститут гігієни та безпеки на роботі призначає щорічну нагороду компаніям, котрі просували охорону здоров'я та безпеку на роботі, і компаніям, котрі поліпшили умови праці завдяки продуманим заходам.

ЄС. Впровадило процедуру отримання маркування «Еко-відзнака».

Податкові/кредитні пільги та фінансова підтримка:

– надання податкових пільг тим, хто займається благодійництвом, а також підтримує своїх працівників та громаду (США);

– пільги для інвесторів, які вкладають гроші у депресивні регіони (Великобританія);

– доступ до фінансування екологічно чистих проектів (Німеччина, Ірландія, Нідерланди);

– допомога працедавцям, щоб компенсувати затрати на проживання працівників-інвалідів та зробити їхні робочі місця доступними (США, Італія);

– податкові пільги для соціально активних підприємств (Італія);

– фінансова підтримка малих і середніх підприємств у сфері екології та добросовісної торгівлі (Німеччина);

– податкові пільги неприбутковим організаціям та організаціям приватного сектору щодо цілей та діяльності в інтересах громадськості (Іспанія) тощо.

ТЕМА 10. СОЦІАЛЬНЕ ПАРТНЕРСТВО ЯК МЕХАНІЗМ СОЦІАЛЬНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

1. Соціально-трудові конфлікти та шляхи врегулювання.
2. Теоретичні основи та сутність соціального партнерства.
3. Суб'єкти соціального партнерства.
 - 3.1. Держава в системі соціально-трудових відносин.
 - 3.2. Роль профспілок у налагодженні соціального партнерства.
 - 3.3. Організації та об'єднання роботодавців як суб'єкти соціального партнерства.
4. Соціальний діалог як засіб колективно-договірного регулювання соціально-трудових відносин.
5. Види й особливості колективних угод і договорів.

1. Соціально-трудові конфлікти та шляхи врегулювання

Теоретичною основою ідеології соціального партнерства є концепція соціально-трудових конфліктів і визначення шляхів та методів їхнього врегулювання. Ця концепція є, по-суті, і вступом до теорії соціального партнерства.

Слово «конфлікт» у перекладі з латинської мови означає «зіткнення».

Конфлікт – це особливий вид соціально-економічної взаємодії, що має цілу низку характеристик:

по-перше, протилежність сторін, що конфліктують (ця протилежність повинна бути виражена явно);

по-друге, в межах конфліктної взаємодії між учасниками відсутня комунікація: вони не тільки не чують, але й не слухають один одного;

по-третє, порушення цілісності групи, блокування нормального функціонування всієї соціально-економічної системи загалом.

Соціальний конфлікт – це зіткнення двох або більше сторін, його зовнішнє вираження, одна з форм соціальної суперечності, його «емпіричний» вияв на поверхні соціальної дійсності.

У Законі України «Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів)» визначено, що колективна трудова суперечка (конфлікт) – це розбіжності, що виникли між сторонами соціально-трудових відносин щодо:

– установлення нових чи зміни існуючих соціально-економічних умов праці та виробничого побуту;

– укладання чи зміни колективного договору, угоди;

– виконання колективного договору, угоди чи окремих їх положень;

– невиконання вимог чинного законодавства України про працю.

Сторонами вказаного спору є колектив найманих працівників або окремі категорії найманих працівників, профспілки або їхні об'єднання та роботодавці, об'єднання роботодавців або їхні представники.

За рівнем виникнення і розв'язання колективні трудові спори поділяють на такі види:

– виробничі – на рівні підприємства, установи чи організації;

– галузеві та територіальні – на рівні однієї або кількох галузей чи окремої адміністративно-територіальної одиниці, якщо участь у спорі беруть наймані працівники більшості підприємств галузі або адміністративно-територіальної одиниці;

– національні – на рівні держави, якщо участь у спорі беруть наймані працівники більшості регіонів України.

Залежно від форми прояву виділяють:

1. Відкриті конфлікти. У різних сферах громадського життя вони можуть проходити у формі внутрішньо інституційних та організаційних норм і процедур: дискусій, запитів, прийняття декларацій, законів, страйків, мітингів тощо.

2. Приховані конфлікти (саботаж, невдоволення). Якщо не враховувати наявності прихованих форм конфліктів у трудовому колективі, вони можуть поступово перерости у відкриті.

3. Масовий протест – активна форма конфліктної поведінки. Протест може бути організованим і стихійним, прямим чи непрямим, набувати характеру насильства чи системи ненасильницьких дій. Організаторами масових протестів є політичні організації.

4. Страйк - тимчасове колективне добровільне припинення роботи (невихід на роботу, невиконання своїх трудових обов'язків) працівниками підприємства, установи, організації (структурного підрозділу) з метою врегулювання колективного трудового спору (конфлікту). Суб'єктами страйку може бути окрема група працівників, трудовий колектив чи галузь загалом.

Залежно від того, які сторони залучені в боротьбу, можна виділити міжособистісні й міжгрупові трудові конфлікти.

З огляду на особливості сторін виділяються такі трудові конфлікти:

– між трудовим колективом і адміністрацією;

- між трудовим колективом і профспілковим комітетом;
- між адміністрацією і профкомом;
- між трудовим колективом і керівництвом галузі;
- між трудовими колективами різних організацій;
- між трудовими колективами й органами управління держави.

Залежно від того, у якій сфері взаємодії виникає суперечність, можна виділити три предмети конфлікту:

1. Умови праці (технологія, нормування, режим роботи, безпека тощо).

2. Система розподілу ресурсів (виплата заробітної плати; витрати коштів, розподіл отриманого прибутку, участь працівників в управлінні капіталом, правила проведення приватизації тощо).

3. Виконання раніше прийнятих домовленостей (взаємні постачання, розрахунки, погашення боргів).

Найпоширеніші причини трудових конфліктів:

- бюрократичне ставлення адміністрації до інтересів працівників;

- бездіяльність адміністрації у поліпшенні умов праці;

- спроби адміністрації незаконно звільнити працівників;

- незнання чи ігнорування роботодавцем норм трудового законодавства;

- девальвація цінностей трудової культури;

- зниження трудових і соціальних гарантій працюючих;

- низька заробітна плата, несправедливі розцінки;

- несвоєчасна виплата заробітної плати;

- нецільове витрачання керівниками фінансових коштів;

- порушення договірних зобов'язань тощо.

У широкому плані попередженню трудових конфліктів сприяє досягнення загальної соціально-економічної та політичної стабілізації в країні. Зниження соціальної напруженості можливе лише за умови поліпшення економічного становища країни, стабілізації політичної системи, демократизації трудового законодавства, яке відображає інтереси працівників і виконує захисні функції. Якщо розглядати страйк як крайню форму трудового конфлікту, то основними шляхами попередження страйків можуть бути такі:

1. Створення економічних умов, що забезпечують можливість задоволення інтересів потенційних учасників страйків шляхом мобілізації їхніх зусиль.

2. Створення працюючого «переговорного механізму» між сторонами, причетними до страйку.

3. Прийняття ефективного закону про розв'язання трудових конфліктів і норм, що регулюють відносини трудових колективів з роботодавцями.

4. Сприяння посиленню ролі незалежних профспілок.

Основні шляхи розв'язання трудових конфліктів:

1. Найважливішим механізмом мирного розв'язання трудових конфліктів є колективний договір, угоди та контракти, які містять права й обов'язки сторін, що домовляються, у тому числі і при виникненні конфлікту. Сама мета колективного договору, демократичність процедури його прийняття на загальних зборах колективів дають змогу заздалегідь розкривати причини можливих трудових конфліктів, планувати заходи з їхнього розв'язання.

Якщо трудові колективи беруть зобов'язання не страйкувати у період дії договорів і угод, то колективні договори стають основою правового механізму регулювання трудових конфліктів. У зарубіжній практиці, наприклад, у Швеції, Фінляндії, Німеччині, страйк можливий лише при порушенні підприємцем колективного договору. Страйк, який проводиться без участі профспілки, вважається незаконним.

2. Конфліктні питання щодо роботодавця і працівника можуть розглядатися комісіями з трудових суперечок чи судами. Працівник має право, оминаючи виборний профспілковий орган, звернутися в суд після розгляду конфлікту в комісії з трудових суперечок.

3. Розв'язанню трудових конфліктів сприяє робота рад і конференцій трудових колективів, регіонів і окремих галузей за участю представників керівництва галузі чи влади регіону.

4. Позитивно зарекомендувало себе прийняття відомчих і міжвідомчих конвенцій між представниками державних органів, роботодавцями та профспілками.

2. Теоретичні основи та сутність соціального партнерства

Словосполучення «соціальне партнерство» можна розділити на два слова: «соціальне» означає суспільне, що стосується життя людей та їхніх відносин у суспільстві, а «партнер» (від французького «parti») трактується як «учасник спільної діяльності».

У соціально-трудовах відносинах формуються різноманітні інтереси (інтереси найманої праці, інтереси капіталу, інтереси суспільства), які за своїм змістом можуть не збігатися або ж бути

протилежними та внутрішньо суперечливими. Тому існує потреба їх врегулювання шляхом застосування найбільш конструктивних методів взаємодії та співпраці профспілок, роботодавців і урядових структур.

Одним із найефективніших чинників врегулювання соціальних суперечностей вважається соціальне партнерство.

Соціальне партнерство – це система взаємозв'язків між державою, роботодавцями та найманими працівниками, яка спрямована на узгодження інтересів та розв'язання проблем, що можуть виникати у соціальній та виробничій діяльності.

Соціальне партнерство також розглядають як принцип трудового права, на основі якого здійснюється колективно-договірне регулювання соціально-трудових відносин.

Соціальне партнерство реалізується шляхом: ведення переговорів, укладання колективних договорів, узгодження проектів нормативно-правових актів, консультацій при прийнятті рішень між суб'єктами соціального партнерства на всіх рівнях (національному, регіональному, галузевому та місцевому тощо).

Для систематизації дій у межах розбудови соціального партнерства, пов'язаного з соціально-трудовами відносинами, прийнято визначати конкретні рівні, які дають уявлення про залучення безпосередніх учасників цього процесу (див. рис. 10.1):

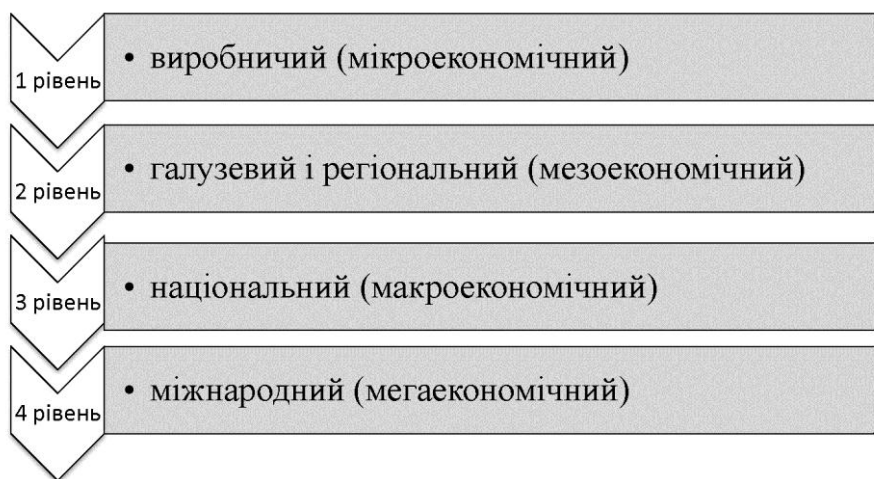


Рис. 10.1. Рівні соціального партнерства у соціально-трудовах відносинах

Об'єкт соціального партнерства: узгоджена соціально-трудова або соціальна політика, яка залежно від рівнів соціального партнерства має своє конкретне наповнення.

Суб'єкти соціального партнерства у сфері соціально-трудо­вих відносин:

- 1) наймані працівники, трудові колективи, профспілки;
- 2) роботодавці та їхні об'єднання;
- 3) держава й органи місцевого самоврядування.

На міжнародному рівні суб'єктами соціального партнерства є окремі держави та міжнародні організації.

Мета соціального партнерства:

- зниження гостроти соціальних конфліктів, сприяння пошуку компромісів між інтересами роботодавців і найманих працівників;
- забезпечення активної ролі держави в переговорному процесі з питань організації та охорони праці;
- забезпечення взаємної зацікавленості найманих працівників і роботодавців щодо поліпшення економічного становища та сприяння взаєморозумінню між ними;
- забезпечення гідних умов праці.

Принципи соціального партнерства:

- а) взаємна повага і довіра соціальних партнерів;
- б) рівноправність сторін соціального партнерства;
- в) пріоритетність примирних методів і процедур у проведенні переговорів і консультацій;
- г) недопущення погіршення умов, досягнутих на попередньому рівні соціальних договорів (угод);
- г) обов'язковість виконання досягнутих домовленостей;
- д) відповідальність соціальних партнерів за виконання прийнятих ними рішень і досягнутих домовленостей.

У світі найчастіше застосовуються дві базові моделі, які описують роль держави у регулюванні соціально-трудо­вих відносин: біпартизм і трипартизм.

Біпартизм: у тих країнах, де роль держави у регулюванні трудових відносин порівняно невелика (США, Канада, Великобританія), практикується двостороннє співробітництво соціальних партнерів. Колективні переговори ведуться між роботодавцями й організаціями найманих працівників, держава в такі переговори майже не втручається, хоча може виступати арбітром або посередником при виникненні соціальних конфліктів.

Однак це не означає, що при двосторонньому співробітництві держава повністю самоусувається від регулювання трудових відносин. Вона може регулювати умови ведення колективних переговорів, частково здійснює організаційно-технічне забезпечення цих переговорів.

Трипартизм: поширеним є тристороннє співробітництво (Франція, Німеччина, Австрія, Україна). Тут, крім об'єднань роботодавців та організацій найманих працівників, активну роль при проведенні колективних переговорів відіграє держава. Вона виступає посередником при проведенні колективних переговорів або є їхньою самостійною стороною в особі державних органів (як правило, це Міністерства праці чи інші спеціально створені органи виконавчої влади).

При тристоронньому співробітництві держава на законодавчому рівні встановлює:

- 1) ряд мінімальних соціальних гарантій;
- 2) правила ведення колективних переговорів;
- 3) порядок висунення представників від різних сторін на переговори;
- 4) рівень відповідальності за недотримання вимог колективних договорів і угод.

Досвід зарубіжних країн свідчить, що ефективність соціального партнерства залежить від двох факторів:

а) ступінь демократизації управління виробництвом. Так, найсприятливіші умови для розвитку соціального партнерства виникають завдяки децентралізації управління, віднесення до компетенції колективів підприємств розв'язання більшості соціально-трудоових проблем, розширення прав областей, регіонів і міст;

б) рівень життя населення і розмір їхніх доходів. Спостереження свідчать: що нижчий рівень життя і що більша різниця в доходах багатих і бідних, то популярнішим є заклик до влади щодо перерозподілу власності та доходів з відповідними практичними діями. І навпаки, в країні з високим рівнем життя і помірною диференціацією доходів відчутніше прагнення соціальних партнерів до соціальної злагоди.

Також інколи окремо виділяють: тетрапартизм – чотиристороння модель соціально-трудоових відносин, у рамках якої працедавці й профспілки ведуть діалог з державою і незалежними експертами; мультипартизм як модель соціально-трудоових відносин, що, окрім незалежних експертів, включає уповноважених представників різних галузей, союзів, асоціацій (кожна з цих груп має свої специфічні інтереси, які ускладнюють переговорні процеси та регулювання соціально-трудоових відносин).

3. Суб'єкти соціального партнерства

3.1. Держава в системі соціально-трудова відносин

Формування соціальної держави неможливе без ефективної взаємодії органів державної влади з об'єднаннями й організаціями, які представляють соціально-економічні й політичні інтереси різних груп населення, передусім таких визначальних в економічному аспекті груп, як наймані працівники й роботодавці. Для становлення й розвитку соціально орієнтованої ринкової економіки важливе формування саме української національної моделі соціальної взаємодії. Могутнім суспільно-політичним чинником становлення в Україні соціальної держави має стати усвідомлення і практична реалізація державною владою, об'єднаннями роботодавців, найманих працівників, суспільством загалом основних принципів соціального партнерства.

Партнерські відносини владних структур з об'єднаннями роботодавців і найманих працівників, інституалізація цих відносин, не лише поліпшують соціально-економічну ситуацію в країні, але й звільняють державу від багатьох соціальних функцій.

Завдання держави саме і полягає у створенні за участю організацій роботодавців і найманих працівників ефективної системи соціального партнерства та запровадженні механізму, що забезпечує життєдіяльність цієї системи для задоволення суспільних потреб у галузі соціально-трудова відносин.

Держава в соціальному партнерстві відіграє кілька важливих ролей: власника, роботодавця, законодавця, арбітра (посередника), координатора. Щодо державних підприємств органи влади виступають як роботодавці і, відповідно, виконують характерні для роботодавців функції (зокрема, укладання і виконання колективних договорів). Інші основні функції держави в системі соціального партнерства: законодавча, право- і нормотворча, прогностична, організаторська, контрольна, арбітражна. Розвиваючи систему соціального партнерства, держава ратифікує конвенції Міжнародної організації праці, що передбачають поліпшення умов для працівників і роботодавців, порівняно з чинним національним законодавством, і має забезпечувати їх виконання.

Нині в Україні сформувалась і функціонує система державних органів, що регулюють соціально-трудова відносини, до якої належать:

1. Міністерство соціальної політики, яке забезпечує впровадження в життя державної політики у сфері соціально-трудова і соціальних відносин.

2. Національна служба посередництва та примирення. Одним із найважливіших завдань є сприяння розв'язанню колективних трудових спорів (конфліктів).

3. До 2005 р. функціонувала Національна рада соціального партнерства.

З метою створення і розвитку в нашій країні ефективної системи соціального партнерства держава має брати на себе й ефективно виконувати такі функції:

- узгодження між партнерами на національному рівні основних напрямів соціально-економічної політики загалом, включаючи розробку мінімальних соціальних стандартів, основних критеріїв і показників соціальної справедливості, заходів щодо захисту суб'єктів соціально-трудова відносин;

- формування й удосконалення механізмів і інститутів, що сприяють узгодженню інтересів соціальних партнерів на всіх рівнях;

- створення відповідних органів для розв'язання завдань розвитку соціального партнерства і регулювання соціально-трудова відносин;

- сприяння розширенню участі працівників в управлінні підприємствами, у власності й у прибутках, а також у державних і громадських справах;

- розвиток і стимулювання переговорного характеру процесу врегулювання конфліктів і суперечностей, що виникають між сторонами;

- зменшення кількості та пом'якшення гостроти соціальних конфліктів шляхом розвитку і вдосконалення практики застосування примирних і узгоджувальних процедур;

- формування реальних відносин соціального партнерства на державних підприємствах;

- заохочення роботодавців і працівників до розвитку відносин соціального партнерства;

- сприяння поширенню ідеології і культури соціального партнерства.

Держава як гарант конституційних прав громадян, найбільший роботодавець, законодавець, арбітр та активний учасник соціально-трудова відносин має бути ініціатором розвитку системи соціального партнерства, а отже, сприяти укріпленню позицій представницьких органів, роботодавців і найманих працівників. Тому

одним із основних завдань демократичної держави щодо формування громадянського суспільства і, зокрема, розвитку соціального партнерства має бути законодавче й організаційне забезпечення становлення представницьких органів найманих працівників, сприяння підвищенню їх ролі у розвитку партнерських відносин.

3.2. Роль профспілок у налагодженні соціального партнерства

Професійна спілка (профспілка) – добровільна неприбуткова громадська організація, що об'єднує громадян, пов'язаних спільними інтересами за родом їхньої професійної (трудової) діяльності.

Метою створення профспілки є представництво та захист трудових, соціально-економічних прав та інтересів працівників.

Закон України «Про професійні спілки, їх права та гарантії діяльності» визначає особливості правового регулювання, засади створення, права й гарантії діяльності професійних спілок.

Для представництва й захисту прав та інтересів членів профспілок на відповідному рівні договірного регулювання трудових і соціально-економічних відносин профспілки, організації профспілок можуть мати статус:

- 1) первинних,
- 2) місцевих,
- 3) обласних,
- 4) регіональних,
- 5) всеукраїнських.

Членами профспілок можуть бути особи, які працюють на підприємстві, в установі або організації незалежно від форм власності і видів господарювання, у фізичної особи, яка використовує найману працю, особи, які забезпечують себе роботою самостійно, особи, які навчаються в навчальному закладі.

Громадяни України вільно обирають профспілку, до якої вони бажають вступити. Підставою для вступу до профспілки є заява громадянина (працівника), подана в первинну організацію профспілки. При створенні профспілки прийом до неї здійснюється установчими зборами.

Ніхто не може бути примушений вступати або не вступати до профспілки.

Статутами (положеннями) може бути передбачене обмеження щодо подвійного членства у профспілках. Роботодавці не можуть бути членами виборних органів профспілки будь-якого рівня.

Профспілки діють відповідно до законодавства та своїх статутів. Статути (положення) профспілок приймаються з'їздами, конференціями, установчими або загальними зборами членів профспілки відповідного рівня і не повинні суперечити законодавству України.

Статут (положення) профспілки має містити:

- 1) статус та повну назву профспілки, її скорочену назву (за наявності), розміщення її виборних органів (юридичну адресу);
- 2) мету та завдання профспілки;
- 3) умови й порядок прийняття в члени профспілки та вибуття з неї;
- 4) права, обов'язки членів профспілки, умови, порядок та підстави виключення з членів профспілки;
- 5) територіальну, галузеву або фахову сферу діяльності;
- 6) організаційну структуру профспілки, повноваження її організацій, виборних органів, порядок формування їх складу;
- 7) умови, терміни, порядок скликання з'їздів, конференцій чи загальних зборів членів профспілки та порядок прийняття ними рішень;
- 8) порядок і терміни звітності виборних органів профспілки перед членами профспілки, порядок здійснення контролю за діяльністю виборних органів профспілки;
- 9) джерела надходження (формування) коштів профспілки та напрями їх використання;
- 10) порядок здійснення господарської діяльності, необхідної для виконання статутних завдань профспілки;
- 11) порядок внесення змін до статуту профспілки;
- 12) умови та порядок припинення діяльності профспілки і розв'язання майнових питань.

Профспілки є нині в Україні найбільш інституційно структурованою ланкою соціального партнерства. Вони мають свої структури практично на всіх великих підприємствах і представництва на регіональному, галузевому та національному рівнях. За даними Федерації профспілок України, членами профспілок є понад 90 % найманих працівників. Сучасний профспілковий рух в Україні репрезентують понад 80 всеукраїнських профспілок і профоб'єднань загальною чисельністю понад 14 млн членів. Найбільш представницькою організацією працівників є Федерація профспілок України, яка складається з 40 галузевих профспілок та 26 регіональних міжгалузевих об'єднань.

В Україні відбулися певні позитивні зміни, модернізація профспілкового руху порівняно з радянськими часами. Результатом цієї модернізації стало:

- визначення профспілок як організації з захисту інтересів найманих працівників;
- роздержавлення профспілок, започаткування їх опозиції владним структурам і роботодавцям;
- нове політичне самовизначення профспілок у суспільстві (проголошення нейтральності профспілок щодо політичних партій, рухів, об'єднань і організацій, співробітництво з партіями лише з конкретних питань захисту соціально-економічних інтересів найманих працівників);
- зміна нейтралістської структури профспілок України на федеративну;
- визнання конфедеративності й плюралізму профспілкового руху;
- відмежування від невластивих функцій, форм і методів роботи;
- застосування принципів соціального партнерства у взаємовідносинах з роботодавцями та виконавчою владою.

Реалізація профспілками своїх функцій як сторони соціального партнерства та суб'єкта соціальної політики має здійснюватися за такими основними напрямками:

- розширення суспільної бази своєї діяльності через поширення реального членства працівників у профспілках з метою створення громадянської основи для забезпечення соціальної безпеки людини, її надійного соціального захисту;
- цілеспрямована робота зі створення умов для подолання соціального відчуження людини, подолання у свідомості багатьох працівників стереотипу сприйняття себе як «гвинтика» системи, яке веде до поглиблення відчуження особистості, її соціальної пасивності та апатії;
- формування в економічно активного населення конкурентоспроможності в умовах ринку, сучасного соціального менталітету, соціально-психологічної зрілості, готовності до соціальних інновацій, подолання утриманських настроїв, ідей зрівняльної справедливості тощо;

- активізація трудового потенціалу громадян на основі посилення трудової мотивації, подолання деструктивних явищ, що поширилися у трудовій сфері в кризовий період;
- реалізація функцій захисту прав та інтересів працівників (а також представників інших груп суспільства) у соціально-трудова сфері;
- досягнення соціальної злагоди й миру в суспільстві на основі соціального партнерства з державою та роботодавцями.

3.3. Організації та об'єднання роботодавців як суб'єкти соціального партнерства

Підприємці – друга сторона (суб'єкт) партнерських відносин. Основний мотив їхньої діяльності полягає в отриманні максимального прибутку на свій капітал. Відносини підприємців з найманими працівниками об'єктивно мають конфліктний і суперечливий характер. Це пов'язане з тим, що підприємці, з одного боку, зацікавлені в максимальному скороченні витрат на робочу силу, а з іншого – в максимальному використанні трудового потенціалу працівників. Перше змушує їх прагнути до зниження заробітної плати й компенсаційних виплат, друге – знаходити шляхи підвищення мотивації трудових зусиль, використовуючи в тому числі стимулювальну функцію заробітної плати. Через цю обставину вони зацікавлені також в наявності механізму, що забезпечує знаходження компромісу з найманими працівниками як носієм і джерелом робочої сили, а також в соціальному партнерстві як інструменті, що забезпечує соціальний мир.

Організації та об'єднання роботодавців є одним з основних суб'єктів соціального партнерства. Методи створення цих організацій і об'єднань, їхні функціонування і співробітництва з профспілками й органами влади є важливою складовою механізму соціально-трудова партнерства. Передумовою створення організацій та об'єднань роботодавців є власне наявність цього прошарку в суспільстві. Тому зрозуміло, що в умовах планової централізованої економіки, заснованої переважно на власності бюрократичної держави, потреби у створенні організацій та об'єднань роботодавців не було. Лише з початком докорінної трансформації суспільства, появою різних форм господарювання, реформуванням відносин власності, розвитком кооперації та інших форм підприємницької діяльності – тобто виникненням підприємців як соціального прошарку – з'явилася можливість (і виникла потреба) їхнього цивілізованого об'єднання.

Важливе значення для розвитку організацій роботодавців та їхніх об'єднань має реалізація положень Закону України «Про організації роботодавців», прийнятого у травні 2001 р. У цьому Законі чітко визначені правові засади створення та діяльності організацій роботодавців та їхніх об'єднань. Принципово важливим є законодавче закріплення повноважень організацій роботодавців, їхніх взаємовідносин з органами державної влади й організаціями найманих працівників. Уже нині існує досить розгалужена структура організацій роботодавців та їхніх об'єднань, що діють за територіальною або галузевою ознакою.

Наприклад, УСПП – Український союз промисловців та підприємців – всеукраїнська громадська неприбуткова організація, створена з метою захисту економічних та соціальних прав промисловців та підприємців України. Фахівці УСПП підтримують компанії та підприємства такими способами:

- надають різноманітне юридичне супроводження – проводять консультації, готують заяви, позови до судів, включаючи Європейський суд з прав людини, пропонують адвокатські послуги тощо;

- допомагають підготувати звернення та клопотання у відповідні органи влади та домагаються отримання конструктивної відповіді;

- намагаються розв'язати проблеми через комунікації підприємців з представниками органів влади;

- формують суспільну думку, проводять громадські заходи – круглі столи, конференції, слухання, готують статті, інтерв'ю, коментарі в ЗМІ.

Захищаючи господарську діяльність підприємств і компаній, УСПП допомагає своїм членам у лобіюванні комерційних проектів, пошуку партнерів та у завоюванні нових ринків.

Аналіз звернень, які надходять до УСПП і його регіональних відділень, свідчить, що промисловців і підприємців передовсім турбує таке:

- взаємовідносини з податковою, митною службами;

- недобросовісна конкуренція, спроби протиправного поглинання та рейдерських захоплень;

- рішення держорганів про відкриття або закриття діяльності, отримання дозволів та ліцензій;

- стосунки з контролюючими органами, протистояння бюрократії, фіскально-адміністративному тиску, корупційним діям;
- проблеми оформлення права на землю та оплати за земельну оренду;
- взаєморозрахунки між суб'єктами економічної діяльності, корпоративна етика.

Водночас, можна констатувати, що рівень сформованості інститутів представництва інтересів роботодавців не лише недостатній для ефективного соціального партнерства, але й нижчий, порівняно з організаціями найманих працівників. А отже, низька активність організацій роботодавців та їхніх об'єднань в системі соціального партнерства. Це зумовлене низкою соціально-економічних і політичних причин. Головною проблемою інституційного представництва роботодавців є їхня диференціація за силою, впливом, власністю, моральністю, і, як наслідок, соціальними, політичними й особливо економічними інтересами.

Основними завданнями організацій роботодавців у справі оздоровлення соціально-трудових відносин в Україні, поширення соціального партнерства мають стати:

- ідентифікація, формулювання, представництво та захист спільних інтересів і прав роботодавців у відносинах з органами державної влади й об'єднаннями найманих працівників;
- участь у проведенні переговорів і укладанні дво- і тристоронніх угод на всіх рівнях;
- координація дій у виконанні зобов'язань згідно з укладеними угодами;
- сприяння розв'язанню колективних трудових спорів і запобіганню страйків;
- координація діяльності щодо виконання науково-технічних і соціально-економічних програм різних рівнів;
- поширення управлінських знань та досвіду, надання роботодавцям різноманітних послуг – інформаційних, консультаційних, навчальних, юридичних, посередницьких у справі врегулювання трудових конфліктів та ін.;
- відстоювання необхідності довгострокових державних інвестицій у людський капітал і державної підтримки розвитку персоналу на підприємствах;
- розвиток співробітництва на засадах соціального партнерства з об'єднаннями найманих працівників;

– налагодження постійних контактів із засобами масової інформації й громадськістю, формування позитивного іміджу роботодавця в Україні;

– розвиток співробітництва з міжнародними організаціями роботодавців, поширення позитивного досвіду соціального партнерства тощо.

4. Соціальний діалог як засіб колективно-договірного регулювання соціально-трудових відносин

Ведення діалогу – це вміння слухати і чути інших, що є дуже важливим у будь-якому спілкуванні, в будь-якій комунікації, особливо при проведенні соціального діалогу, коли необхідно ефективно розв'язати гострі соціальні проблеми чи врегулювати конфлікти. І тоді діалог стає не просто розмовою, бесідою двох чи більше суб'єктів (як відомо, саме таке первинне значення цього поняття), а ефективним соціальним інструментом.

Діалог (з грецької) – це форма усної мови, розмова двох або кількох осіб, мовна комунікація за допомогою обміну репліками. У переносному розумінні – це переговори, вільний обмін думками, часто можна почути про економічний чи соціальний діалог.

Соціальний діалог – це форма урівноваження інтересів сторін соціальних відносин щодо соціального захисту, соціального розвитку чи забезпечення соціальної стабільності у суспільстві.

Загалом у широкому значенні соціальний діалог – це особлива форма дискусії щодо широкого кола питань, які є предметом інтересів різних соціальних груп або суспільства. У такому сенсі формат учасників є також широким: це дві, три і більше сторін, причому жодна зі сторін не має переваг, не домінує, розбіжність точки зору чи основних думок нівелюється шляхом взаємних поступок.

У вузькому значенні поняття «соціальний діалог» відображає процес визначення чи зближення позицій, досягнення соціальних домовленостей та прийняття узгоджених рішень у сфері праці та соціально-трудових відносин між суб'єктами, що захищають інтереси різних сторін: працівників, роботодавців та держави.

Закон України «Про соціальний діалог в Україні» визначає правові засади організації та порядку ведення соціального діалогу в Україні з метою вироблення та реалізації державної соціально-економічної політики, регулювання трудових, соціальних, економічних відносин та забезпечення підвищення рівня і якості

життя громадян, соціальної стабільності в суспільстві. Це, насамперед, розв'язання проблеми заборгованості з виплати заробітної плати, питань зайнятості та працевлаштування, легалізація трудових відносин та оплати праці, захист найбільш соціально незахищених верств населення, перегляд споживчого кошика населення, трансформація заробітної плати у бік її зростання, коригування пенсійних та соціальних виплат.

Соціальний діалог як процес потребує значного часу для його розбудови, позаяк усі його елементи достатньо затратні за часом, ресурсами та спроможністю учасників.

Відповідно до ЗУ «Про соціальний діалог в Україні» сторонами соціального діалогу є: органи, які представляють інтереси працівників, роботодавців, та органи виконавчої влади і місцевого самоврядування з питань формування та реалізації державної соціальної та економічної політики, регулювання трудових, соціальних та економічних відносин.

Основні принципи та рівні соціального діалогу:

1. Соціальний діалог здійснюється на принципах: законності та верховенства права; репрезентативності і правоможності сторін та їхніх представників; незалежності та рівноправності сторін; конструктивності та взаємодії.

2. У соціальній роботі не можна розв'язати складні питання, пов'язані із захистом прав і свобод осіб, різних груп, які опинилися у складних життєвих обставинах без добровільності та прийняття реальних зобов'язань не тільки з боку соціальних працівників та їхніх клієнтів, але й усіх, хто підтримує; взаємної поваги та пошуку компромісних рішень; обов'язковості розгляду пропозицій сторін; пріоритету узгоджувальних процедур; відкритості та гласності; обов'язковості дотримання досягнутих домовленостей; відповідальності за виконання прийнятих зобов'язань.

3. Існує кілька рівнів соціального діалогу (рис. 10.2), які визначають рівень учасників, їхні повноваження та мету ведення переговорів.

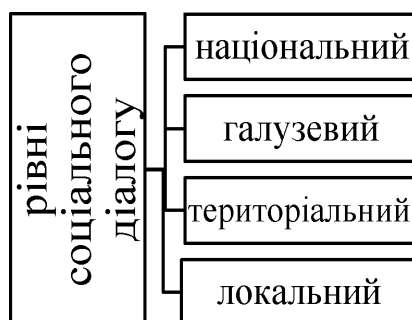


Рис. 10.2. Рівні соціального діалогу

Для ведення соціального діалогу на національному й територіальному рівнях з однакою кількістю представників сторін соціального діалогу утворюються Національна тристороння соціально-економічна рада та територіальні тристоронні соціально-економічні ради. На локальному рівні можуть утворюватися двосторонні робочі комісії для ведення колективних переговорів та укладання колективного договору.

У ст. 8 Закону України «Про соціальний діалог в Україні» визначені форми здійснення соціального діалогу:

- а) обмін інформацією;
- б) консультації;
- в) узгоджувальні процедури;
- г) колективні переговори з укладення колективних договорів і угод (найбільш значуща форма соціального діалогу).

Дуже часто ці форми зображають у вигляді піраміди, де її основою, тобто першим рівнем є обмін інформацією, коли учасники соціального діалогу не мають наміру впливати на поведінку один одного (див. рис. 10.3):



Рис. 10.3. Форми соціального діалогу

Другий рівень – консультації. Слід відрізнити термін «консультації» від терміна «переговори», які ініціюються сторонами, що мають різні інтереси або не можуть врегулювати конфлікт з метою досягнення згоди. Консультації між сторонами або представниками сторін базуються на згоді, а не призводять до неї, їхнє головне завдання – допомогти у прийнятті спільних рішень. Ефективність консультації передбачає, що на практиці представники роботодавців і працівників мають у своєму розпорядженні всю необхідну інформацію, щоб мати змогу сформулювати свою позицію.

Третій рівень – узгоджувальні процедури. Узгоджувальні процедури здійснюються з метою врахування позицій сторін, вироблення компромісних узгоджених рішень під час розроблення проектів нормативно-правових актів. Порядок проведення узгоджувальних процедур визначається органами соціального діалогу відповідного рівня, якщо інше не передбачене законодавством або колективними угодами.

Найвищий рівень – колективні переговори з укладання колективних договорів і угод. За результатами колективних переговорів укладаються колективні договори й угоди:

- на національному рівні: генеральна угода;
- на галузевому рівні: галузеві (міжгалузеві) угоди;
- на територіальному рівні: територіальні угоди;
- на локальному рівні: колективні договори.

5. Види й особливості колективних угод і договорів

Основним напрямом і, водночас, засобом ефективного соціального партнерства є колективно-договірне регулювання відносин у сфері праці. Воно полягає в укладанні та виконанні системи колективних договорів і генеральної, галузевих та регіональних угод.

Колективний договір – це правовий акт, що укладається з метою регулювання соціально-трудова відносин на підприємстві (в організації) між найманими працівниками та роботодавцем для узгодження їхніх інтересів.

Колективний договір може укладатися в структурних підрозділах підприємства в межах компетенції цих підрозділів. Колективний договір укладається на основі чинного законодавства на підприємствах, в установах, організаціях незалежно від форм власності й господарювання, які використовують найману працю і мають права юридичної особи.

Колективна угода – це правовий акт, який укладається з метою регулювання соціально-трудова відносин на рівні галузі (галузева угода), регіону (регіональна угода) або країни (генеральна угода) між повноважними представниками найманих працівників та роботодавців.

Правові засади розробки, укладення та виконання колективних договорів і угод з метою сприяння регулюванню трудових відносин та соціально-економічних інтересів працівників і власників визначаються Законом України «Про колективні договори і угоди».

Види колективних угод:

1. Генеральна угода укладається між:

1. Кабінетом Міністрів України.
2. Всеукраїнськими об'єднаннями організацій роботодавців і підприємців.
3. Всеукраїнськими профспілками й профоб'єднаннями.

Генеральна угода фіксує домовленості між сторонами соціального партнерства та регулює основні аспекти соціально-трудових відносин. Положення Генеральної угоди діють безпосередньо і є обов'язковими для всіх суб'єктів, що перебувають у сфері дії сторін, які підписали угоду.

Приклад, Генеральну угоду між Всеукраїнськими об'єднаннями організацій роботодавців (в особі Спільного представницького органу сторони роботодавців на національному рівні), Всеукраїнськими об'єднаннями професійних спілок (в особі Спільного представницького органу репрезентативних всеукраїнських об'єднань профспілок на національному рівні) та Кабінетом Міністрів України укладено на 2016–2017 рр. відповідно до законів України «Про колективні договори і угоди», «Про соціальний діалог в Україні».

2. Галузеві угоди.

Сторонами галузевої угоди є:

1. Всеукраїнські галузеві об'єднання роботодавців.
2. Профспілкові організації та їхні об'єднання відповідного рівня, які мають повноваження, достатні для ведення переговорів, укладення угоди та реалізації її норм.

Положення галузевої угоди не можуть погіршувати становище найманих працівників, порівняно з генеральною угодою.

Для регулювання основних принципів і норм реалізації соціально-економічної політики та трудових відносин на обласному рівні підписуються територіальні угоди.

Наприклад, у сфері соціальної роботи кожні три роки підписується галузева угода між Міністерством соціальної політики України та Профспілками соціальної сфери України і працівників державних установ. Цією угодою регулюються норми і гарантії, права та взаємні обов'язки двох сторін щодо врегулювання виробничих, трудових і соціально-економічних відносин. Відповідно до цього документа щорічно проводиться засідання спільної робочої комісії щодо виконання усіх її положень протягом кожного із визначених років.

Інші приклади галузевих і територіальних угод:

1. Галузева угода між Міністерством регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України, Об'єднанням організацій роботодавців «Всеукраїнська конфедерація роботодавців житлово-комунальної галузі України» та Центральним комітетом профспілки працівників житлово-комунального господарства, місцевої промисловості, побутового обслуговування населення України на 2019–2020 роки.

2. Територіальна угода про регулювання основних принципів і норм реалізації соціально-економічної політики та трудових відносин у Львівській області на 2019–2020 роки.

3. Регіональні та галузеві угоди.

Регіональні угоди, згідно законом України «Про колективні договори і угоди» є складовою системи документів, що регулюють соціально-економічні відносини між об'єднаннями найманих працівників, роботодавців і місцевою владою. Сторонами регіональної угоди є: обласні об'єднання профспілок, обласні об'єднання роботодавців та, найчастіше, обласна державна адміністрація.

Наприклад, регіональна угода може бути підписана між виконавчим органом Київської міської ради (Київською міською державною адміністрацією) та Київською міською радою профспілок, міськими профспілками. За допомогою регіональних угод регулюються норми соціального захисту найманих працівників підприємств, які включають вищі, порівняно з генеральною угодою соціальні гарантії, компенсації, пільги з урахуванням територіальної специфіки.

Законом чітко не встановлена відмінність структури галузевої угоди від регіональної, тому у більшості випадків вони є подібними: нормування і оплата праці; установлення мінімальних соціальних гарантій, компенсацій, пільг у сфері праці і зайнятості; трудові відносини; умови й охорона праці; житлово-побутове, медичне, культурне обслуговування; організація оздоровлення і відпочинку; умови зростання фондів оплати праці.

Положення регіональної угоди не можуть погіршувати становище найманих працівників, порівняно з генеральною угодою.

ТЕМА 11. СОЦІАЛЬНИЙ МАРКЕТИНГ ЯК МЕХАНІЗМ СОЦІАЛЬНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

1. Підходи до визначення соціального маркетингу.
2. Технологія соціального маркетингу.
3. Маркетингові дослідження соціальних процесів.
4. Соціальна реклама.

1. Підходи до визначення соціального маркетингу

Установи освіти й культури, охорони здоров'я і соціального захисту вступають у відносини конкуренції і вимушені переходити до нових форм і механізмів управління з метою збереження життєздатності та підвищення конкурентоспроможності.

Перехід від адміністративної технології управління соціальною і культурною сферою веде до щоразу ширшого використання економічних методів, від дотаційного бюджетного фінансування до фінансування програм, до конкуренції за бюджетні ресурси, необхідності ширшого залучення позабюджетних коштів; ідеологічний і політичний плюралізм; господарська самостійність – усе це радикально змінює вимоги до управління у соціальних і культурних закладах.

В Україні розвивається ринок соціальних і культурних послуг, що, своєю чергою, ставить нові завдання перед соціальним менеджментом. В останні роки спостерігається, зокрема, проникнення елементів маркетингу в сферу некомерційної діяльності. Очевидно, що така практика ще не має системного цілеспрямованого характеру, а швидше є результатом інтуїтивних епізодичних ініціатив керівників організацій. Тому назріла необхідність використання цілісної концепції маркетингу в практиці діяльності інститутів державної влади й управління політичних партій і рухів, некомерційних фондів, структур охорони здоров'я, освіти, науки і культури.

Соціальний маркетинг, тобто просування важливих для суспільства ідей, товарів і послуг, у нашій країні розвивається досить повільно, проте поширений закордоном. Сам термін «соціальний маркетинг» був уперше використаний в 1971 р. як спроба застосування принципів маркетингу та його техніки для сприяння розв'язанню соціальних завдань, реалізації соціальних ідей в процесі соціальних дій.

Існує значна кількість підходів до визначення соціального маркетингу, але в кожному трактуванні орієнтиром соціального маркетингу є сама людина. Так, на думку В.М. Меліховського, соціальний маркетинг, як і класичний (економічний), вивчає вплив економічних чинників на різні форми соціальної поведінки людей, малих і великих соціальних груп. Відмінність їхня у тому, що соціальний маркетинг ставить потреби людей на перше місце, порівняно з потребами виробництва чи збуту. Соціальний маркетинг має справу з соціальними ідеями, завданнями або конкретними діями. Також соціальний маркетинг відрізняється від комерційного своїми цілями. Якщо мета комерційної діяльності організації – отримання прибутку, і цієї мети допомагає досягти маркетингова стратегія, то соціальний маркетинг – це концепція соціальної відповідальності усіх членів суспільства, що ставить за мету змінити поведінку груп людей для досягнення гармонії в суспільстві. Навіть щодо комерційних фірм ми можемо говорити про нову фазу маркетингу – соціально орієнтованого, мета якого не лише задоволення потреб платоспроможного споживача, але і благо суспільства загалом.

Ф. Котлер визначає соціальний маркетинг як «розробку, втілення в життя і контроль за виконанням програм, що мають на меті добитися сприйняття цільовою групою соціальної ідеї, руху, практики». Услід за Ф. Котлером, В. Гордін трактує соціальний маркетинг як маркетинг ідей і його характеристиками називає: регулювання суспільством соціальних змін методами переконання і стимулювання, що відповідає маркетинговому інструментарію; посилення ролі неприбуткового сектора у розв'язанні соціальних проблем. Соціальну відповідальність маркетингу в контексті управлінської поведінки В. Гордін пов'язує з поєднанням корпоративного громадянства, особистого інтересу, довгострокового планування, добросусідства індивідуумів, особистої етики, раціонального менеджменту.

Незважаючи на відмінності економічного та соціального маркетингу, маркетингові комунікації, що виникли в секторі бізнесу, застосовні й ефективні в соціальній і культурній сферах. Насправді маркетинг як «діяльність, спрямована на задоволення потреб та інтересів окремих осіб та їхніх груп шляхом пропонування потрібних товарів і послуг відповідній аудиторії у відповідний час у відповідному місці за відповідною ціною та при здійсненні необхідних комунікацій і заходів зі стимулювання збуту» (Ф. Котлер) дає змогу показати привабливість своїх пропозицій на ринку і «продати» товар, навіть якщо це абстрактна ідея, модель поведінки,

соціальна або культурна послуга. Як відзначає Карен Фокс: «Соціальний маркетинг передбачає виконання низки кроків для доведення товарів, послуг, програм або інформації до громадськості або визначеної групи людей, метою яких є вирішення існуючої соціальної проблеми шляхом ознайомлення людей з потрібним продуктом, послугою або програмою, надання інформації: хто цим займається, як і де вони можуть отримати те, що їм потрібно, як це використовується і як допомагає їм».

Таким чином, соціальний маркетинг – це розробка маркетингових програм в інтересах усього суспільства, у яких поєднуються необхідні дослідження, реклама, просування, формування репутації тощо.

2. Технологія соціального маркетингу

Технології просування соціальних ідей відпрацьовувалися ще в Радянському Союзі. Проте, аж до 90-х років застосовувався не соціальний маркетинг, а пропаганда – потужний інструмент переконання людей (досить згадати результати пропагандистських кампаній: будівництво БАМу, освоєння цілини, важкодоступних районів Півночі тощо).

У чому полягають відмінності між соціальним маркетингом і пропагандою? Маркетингові стратегії можуть розвиватися лише за умов конкуренції, наявності альтернатив, права вільного вибору, відкритого обговорення ідей, послуг або товарів. Пропагандистська кампанія найчастіше виражає інтереси органів влади, правлячої партії або авторитарної групи і позиціонується як єдине розв'язання проблеми (таблиця 11.1).

Таблиця 11.1

Відмінності між соціальним маркетингом і пропагандистською кампанією

Соціальний маркетинг	Пропагандистська кампанія
Спрямований на досягнення соціальної гармонії в суспільстві	Виражає інтереси визначеної групи людей, партії
Суспільство відкрито обговорює ідеї і визнає їхню користь	Спонукає до вигідних авторам дій на основі формування певних переконань
Етичність моралі, пріоритет загальнолюдських цінностей	Подвійна мораль, пріоритет особистої вигоди
Через рекламу і прес-релізи, через відкрите обговорення проблем в суспільстві	Інформація поширюється через ЗМІ монопольно, як єдиний засіб розв'язання проблеми
Можливі альтернативні концепції залучення різних груп авторів	Концепції створені в невеликій авторитарній групі
Об'єктивність переваг і вигод	Підкреслюється винятковість об'єкта

Соціальний маркетинг ґрунтується на теорії індивідуального вибору, що виходить з принципу пріоритету споживача. Він дає змогу, з одного боку, розв'язувати різні проблеми, що виникають в суспільстві, активно впливати на соціальні процеси, а з іншого – пристосовуватися до вимог суспільства: смаків, запитів, потреб населення. У сучасних умовах суспільство виявляє свою цікавість шляхом соціального контролю: люди об'єднуються в групи для досягнення колективних цілей, взаємодіють один з одним. Активізується, наприклад, протистояння політиці підприємців з боку нової, зростаючої «урівноважуючої сили» (за термінологією Дж. Гелбрейта) – суб'єктів громадянського суспільства: об'єднань споживачів, екологічних рухів, профспілок, інших громадських організацій і об'єднань.

3. Маркетингові дослідження соціальних процесів

Визначення проблеми – це початок усієї програми соціального маркетингу. З чого почати дослідження проблеми? О. Холмс пропонує систематизувати інформацію про проблему як відповіді на питання маркетингового дослідження:

- яка сутність проблеми, чому вона виникла?
- для кого це є проблемою?
- які рішення проблеми були запропоновані, наскільки вони успішні?
- яка продукція, послуги, інформація або їхній комплекс повинні бути запропоновані для її розв'язання?
- кому, яким чином, де вони мають бути запропоновані?
- хто і як про це має бути оповіщений?
- як, якою мовою треба про це повідомляти? Що має бути в інформаційному посланні? Який імідж використовувати?
- хто міг би підтримати Вашу організацію і чому?

Якщо, отримавши відповіді на ці базові питання, залишилися інформаційні прогалини, слід проводити первинне дослідження: опитування або інтерв'ювання тих людей, кого стосується ця проблема.

Проблема має бути усвідомлена з точки зору особи або групи людей, на яких орієнтована програма соціального маркетингу. Визначення проблеми формує вибір цільових аудиторій (ЦА), тобто тієї групи людей, на яку безпосередньо спрямована діяльність організації, послуги, конкретного проекту. Потрібно вивчити інтереси клієнтів у цій сфері та відповісти на питання: що, кому і на яких умовах Ви хочете запропонувати, чи робить хто-небудь щось подібне

у Вашому місті, в інших містах? Важливо знайти відповіді на питання, як Вашу організацію сприймають значущі цільові групи людей і ті, від яких залежить реалізація ідеї. Одним з найважливіших напрямів у діяльності будь-якої організації, що працює в соціокультурній сфері, є вивчення як ЦА, на яких спрямована її діяльність, так і груп, які істотно впливають на її діяльність.

Маркетингове дослідження – це систематичне збирання інформації про конкретну групу людей, унаслідок чого з'являється можливість зрозуміти, кому що потрібно отримати і кому про що треба дізнатися – так, щоб люди, які є цільовою маркетинговою групою, знали про пропозицію і її переваги.

У ході якісних і кількісних соціологічних досліджень ми отримуємо цінне знання про очікування, інтереси тих, заради кого здійснюється ця програма. У процесі особистих інтерв'ю з членами групи і спостережень можна краще взнати її інтереси, потреби, ставлення до пропонованої програми, якими джерелами інформації користується група (для подальшої розробки інформаційної стратегії).

Існує ще один інструмент, який дає змогу провести оцінку місця організації в суспільстві з метою коригування маркетингових стратегій: SWOT-аналіз.

Будучи частиною ситуаційного аналізу (збору початкової інформації про проблему, клієнтів і соціально-політичне зовнішнє оточення) SWOT-аналіз допомагає оцінити, в чому сила і слабкість організації, визначивши, таким чином, перспективи її подальшого розвитку. Названий за першими буквами англійських слів: strengths – сильні сторони, weaknesses – слабкості, opportunities – можливості, threats – загрози. При аналізі корисно використовувати схему «7С», оцінюючи такі параметри, як стратегія, структура, співробітники, здібності, системи, стиль і сукупність цінностей: чи є стратегія розвитку організації, розуміння серед співробітників цілей і завдань; чи має сенс існуюча структура; чи є логіка в розподілі функції серед співробітників; чи є професіонали в усіх необхідних областях; яким чином організація сприяє зростанню і самовираженню членів; чи існує система управління ресурсами; який стиль стосунків з клієнтами і яка система цінностей прийнята в організації?

Ефективний план соціального маркетингу повинен складатися з дотриманням усіх норм, властивих комерційному маркетингу.

Структура маркетингу складається з шести кроків:

- 1) установлення маркетингових цілей;
- 2) визначення маркетингових груп;
- 3) розробка стратегії;
- 4) підготовка кадрів;
- 5) реалізація проекту;
- 6) оцінка ефективності.

План соціального маркетингу може включати чотири обов'язкових компонента, а саме: новий продукт і/або модель поведінки, пропонувані замість колишніх; суспільна «ціна» цієї зміни; де і яким чином людина може отримати цей продукт, інформацію або інші пропонувані речі; які заходи слід реалізувати для підтримки конкретного плану маркетингу. У плані також мають бути реалістично відображені бажані результати зміни поведінки, часові рамки і те, яким чином ці результати будуть оцінюватися.

Поняття «ціна», будучи економічною категорією набуває в аспекті соціального маркетингу особливого сенсу. При просуванні соціальних ідей або послуг як платіжний засіб (якщо ми не маємо справи з платною послугою) розглядаються не гроші, а, наприклад, кредит довіри, витрачений час, зусилля, психологічний стрес. Маркетинговий підхід передбачає отримання людьми чогось нового замість старого: придбання продукту або прийняття нової моделі поведінки. При цьому використовується не тиск з боку громадськості, коли йдеться про правильну поведінку, акцент переноситься на важливість і легкість її зміни. Соціальний маркетинг використовує низку інструментів і концепцій для реалізації програм соціальних змін.

Особливого значення в теорії соціального маркетингу набуває поняття «інтегровані маркетингові комунікації», що передбачає поєднання комунікативних каналів, використовуваних для просування товару, ідеї або послуги; реклами; стимулювання збуту (sales promotion); зв'язків з громадськістю (public relations, PR); прямого маркетингу (direct marketing); комунікацій в місцях пропозицій; комунікації знаків ідентифікації; спонсорства; сувенірної продукції.

Таким чином, у соціальному маркетингу в процесі просування послуг і ідей пряма реклама, PR-заходи і матеріали, робота зі ЗМІ, розробка символіки, слогану організації, акції/кампанії, наявність сувенірної продукції зі знаками ідентифікації соціальної/культурної

установи, особисті комунікації волонтерів і співробітників з метою інформування про події, залучення спонсорів і партнерів до діяльності у рамках соціального маркетингу поза сумнівом підвищують ефективність як діяльності, так і результатів конкретних проектів. Існує універсальне правило застосування маркетингових комунікацій: навіть коли матеріали фактично правильні, вони даремні, якщо цільова аудиторія не здатна їх легко зрозуміти і застосовувати.

4. Соціальна реклама

Згідно зі статтею 1 першого розділу Закону України «Про рекламу» соціальною рекламою називається інформація будь-якого виду, розповсюджена в будь-якій формі, спрямована на досягнення суспільно корисних цілей, популяризацію загальнолюдських цінностей і розповсюдження якої не має на меті отримання прибутку.

Визначення «соціальна реклама» є калькою з англійської «social advertising». У англійськомовних країнах, зокрема таких, як США, використовують термін «social service advertising» та «social service announcement».

Соціальна реклама спрямована на широкий загал, її головними цілями є зміна моделей поведінки у суспільстві, формування моральних цінностей, громадської думки, позитивного ставлення до державних установ, популяризації й утвердження моральних принципів. Предметом соціальної реклами є ідея, яка має певну соціальну цінність.

Принцип соціальної реклами полягає в неможливості переслідування політичних або комерційних цілей, згадування певних марок, брендів, продуктів.

Вона виконує ряд важливих ролей у суспільстві:

1) освітньо-виховна – формування моральних цінностей на основі демонстрування певних моделей поведінки людей у тій чи іншій ситуації;

2) інформаційна – роз'яснення громадськості важливих соціальних проблем;

3) агітаційна – заклик до зміни моделей поведінки у суспільстві для того, щоб розв'язати конкретні соціальні проблеми;

4) комунікаційна – інформування про потребу в зміні певних соціальних норм, приписів, моделей поведінки;

5) естетична – розкриття соціальних проблем через високодуховні засоби та методи з метою вплинути на естетичний смак реципієнтів.

Засобами соціальної реклами є оголошення у періодичних виданнях, листівки, буклети, банери, біл-борди, флаєри, рекламні модулі, Інтернет, відео-, аудіоролики, засоби Public Relations (зв'язків з громадськістю).

У світовій практиці поняття «соціальна реклама» більш розмежоване, ніж в українській, а тому включає в себе такі чотири групи: суспільну, державну, некомерційну і власне соціальну рекламу.

Суспільна реклама повідомляє реципієнтів про певне позитивне явище та популяризує його. На відміну від інших груп, вона є абсолютно некомерційною – фахівці створюють її безкоштовно, а телеканали не беруть плату за ефірний час такого продукту. Прикладом такої реклами є ролик «Почни збирати сміття там, де йдеш».

Державна реклама ставить за мету популяризацію державних інститутів, таких, як Збройні Сили України, податкова служба, національна поліція та інші. Такою рекламою є ролик «Набір до патрульної поліції».

Некомерційна реклама – група соціальної реклами, яку фінансують суспільні установи, політичні, релігійні чи інші організації. Прикладом некомерційної реклами може бути збір коштів на благодійність, оголошення про вакансії у певній компанії, різного роду офіційна та релігійна інформація, заклик голосувати за когось. До некомерційної реклами також належать повідомлення про різного роду заходи на фірмі, між фірмами, між фірмою та державою або громадськістю, які мають на меті встановлення між ними хороших відносин. До некомерційної реклами також належить інформація про культурні та соціальні заходи, які не мають комерційних цілей. Прикладом такого виду реклами є відео про чіпування домашніх тварин «Захисти свого улюбленця».

Власне соціальна реклама привертає увагу реципієнтів до найважливіших проблем сучасності, наприклад, таких як СНІД, тютюнопаління, алкоголізм, соціальна нерівність та інші. Це соціальна реклама проти алкоголю «Вечірка», соціальна реклама про притулки для тварин «Harrou raw» тощо.

Залежно від мети замовника, соціальна реклама поділяється на іміджеву, стимулювальну та рекламу стабільності.

Іміджеву використовують, щоб створити сприятливий образ конкретної організації, служби, інституту. Вона базується на чіткій,

лаконічній формі, яка часто є символічною, але добре запам'ятовуваною. Такий вид реклами досить часто використовують для ознайомлення реципієнтів з особливостями та перевагами допомоги соціальної служби. До іміджевої реклами можна віднести відео «Набір до патрульної поліції» та ролики благодійних фондів «Ти – ангел», «Відкриваємо двері дітям». Одними з найефективніших форм представлення інформації в імідж-рекламі є: ролики на телебаченні, благодійні акції, реклама у популярних періодичних виданнях, соціальних мережах.

Стимулювальна реклама спрямована на активізацію звернень до потенційних ЦА. На першому етапі її створення потрібно визначитися з типажом потенційних споживачів, їхніми характеристиками і лише потім пропонувати необхідну допомогу. Ця реклама досить результативна для інформування про «гарячі лінії» допомоги при соціальних службах. Наприклад, для ВІЛ-позитивних, людей похилого віку, дітей, постраждалих від сімейного насильства та інших. Для того, аби вона була по-справжньому продуктивною, обов'язковим етапом є вибір сайтів, газет, журналів, телеканалів, радіостанцій, доступних і популярних серед потенційних абонентів. Дуже важливо повторювати такі повідомлення через певні проміжки часу. До стимулювальної реклами належить ряд відеороликів, спрямованих на боротьбу із ВІЛ-СНІДом благодійного фонду Олени Пінчук «АнтиСНІД».

Реклама стабільності допомагає закріпити досягнуті результати. До такого виду реклами можна віднести відеоролики про декомунізацію. Ефективним способом є прихована реклама – розміщення інформації про роботу соціальних служб, органів, їхня участь у різноманітних представницьких заходах. Це може подаватися у формі інформаційних звітів, у тому числі надісланих зацікавленим організаціям і особам, спонсорам чи партнерам.

У соціальній рекламі можна виділити два рівні:

1) реклама, яка покликана популяризувати та закріплювати нові норми й правила;

2) реклама, яка створює образ світу і призначена для легітимізації існуючих норм, приписів. Вона показує стратегічне ставлення до навколишньої дійсності, де правильні дії складають логічний ланцюжок. Такий рівень реклами є набагато цікавішим, ніж згаданий. Яскравим прикладом є ролики «Добро повертається», «Будуй Україну».

ТЕМА 12. СОЦІАЛЬНИЙ КОНТРОЛЬ, СОЦІАЛЬНИЙ АУДИТ ТА ЕФЕКТИВНІСТЬ СОЦІАЛЬНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

1. Сутність та функції соціального контролю.
2. Соціальний аудит: зміст і види.
3. Соціальна паспортизація як метод вивчення соціальних параметрів організації.
4. Оцінка ефективності соціального менеджменту.

1. Сутність та функції соціального контролю

Недостатньо прийняти грамотне управлінське рішення, добитися його реалізації. Необхідно здійснити соціальний контроль за його виконанням, оцінити ефективність і внести необхідні корективи, щоб наступний цикл управлінської праці був ефективніший, ніж попередній. Тому здійснення соціального контролю, оцінка ефективності управління – останні стадії процесу соціального менеджменту, необхідні для початку наступного його безперервного циклу. Без них ефективно соціальне управління неможливе.

Соціальний контроль – це сукупність засобів і прийомів, за допомогою яких суспільство гарантує, що поведінка його членів, окремих суб'єктів управління, соціальних груп здійснюватиметься відповідно до встановлених громадських норм і цінностей. Порядок у суспільстві означає, що кожна особа, кожен суб'єкт діяльності, беручи на себе певні обов'язки, своєю чергою, мають право вимагати від інших виконання взятих зобов'язань.

Під соціальним контролем розуміють процеси в соціальній підсистемі (суспільство, галузі, трудові колективи), що забезпечують її стійкість і можливість управління функціонуванням її елементів (людьми, трудовими підрозділами). Це механізм оцінки і санкціонування діяльності цієї соціальної підсистеми з позицій суспільних інтересів і домінуючих норм. Соціальний контроль – це також засіб саморегуляції соціальної підсистеми, що забезпечує впорядковану взаємодію її елементів за допомогою нормативного регулювання.

Як впливає з визначення, соціальний контроль має складну структуру, що містить три взаємозалежних процеси:

- спостереження за поведінкою;
- оцінка і категоризація поведінки з точки зору соціальних норм;

– реакція на поведінку у формі санкцій.

Інтенсивність цих процесів не може бути постійною; більш-менш регулярно спостерігається то розширення, то звуження соціально-контрольних функцій.

Соціальний контроль здійснюється в широких масштабах і з різним ступенем охоплення. На ступінь охоплення і масштаб соціального контролю впливають фактична статистика організаційно-трудових відносин, а також його очікування, оцінка ймовірності. Якщо досить тривалий час серйозних порушень не зафіксовано, це сприяє лібералізації контролю, його вибіркості; якщо ж на відносно нормальному тлі раптом відбуваються порушення, то контрольні функції «знову пробуджуються», набуваючи суцільного характеру.

В організації постійно співіснують спадний і висхідний потоки соціального контролю, тобто адміністрація контролює персонал, а персонал – адміністрацію. Іноді обидві сторони навіть своєрідно «змагаються», конкурують у здійсненні контролю одного одним, намагаючись досягти переважання чи хоча б рівнозначності у стосунках. Керівники, природно, прагнуть обмежити контроль над собою, протистояти йому, дезорганізувати роботу служб та активістів колективу чи ввести їх в оману. Керовані за наявності досвіду й солідарності також можуть успішно контролювати адміністрацію.

Зрозуміло, що будь-який трудовий колектив хотів би мати таку адміністрацію, яка б піклувалася про його благополуччя, а будь-яка адміністрація воліла б сформулювати чи виховати такий трудовий колектив, який би менше контролював керівництво. Одним словом, і керівники, й керовані завжди прагнуть до розуміння й довіри (а не контролю) у стосунках (у цьому й полягає соціально-гуманітарна сутність соціального контролю).

Отже, оцінка поведінки працівників, вплив на неї для забезпечення відповідності прийнятим загальноколективним цінностям і нормам є основою змісту соціального контролю. Він є засобом регуляції і саморегуляції колективу, що забезпечує його єдність, цілісність, злагоджену роботу.

Водночас соціальний контроль є елементом більш загальної системи впливу суспільства на поведінку індивіда: елементом соціальних інститутів, що забезпечує її відповідність соціальним нормам, правилам діяльності, дотримання нормативних вимог та обмежень у поведінці.

До характерних рис соціального контролю належать: упорядкованість, формалізованість, категоричність вимог, що висуваються до індивіда, їх нормативність, забезпеченість санкціями як формального, так і неформального характеру. Гнучкість, здатність відрізняти різні за соціальним змістом відхилення від соціальних норм діяльності є необхідними характеристиками соціального контролю.

Виділяється три способи здійснення соціального контролю.

1. Ефективне виховання і соціалізація, в процесі яких люди свідомо приймають норми і цінності суспільства, його окремих груп і соціальних інститутів.

2. Примус – застосування певних санкцій. Коли окремих індивід, група, суб'єкт управління не дотримуються законів, норм, правил, суспільство вдається до примусу, спрямованого на подолання відхилень від норми, прийнятих цінностей. У цьому сенсі соціальний контроль тісно пов'язаний з категоріями свободи та відповідальності. Насправді, ефективне управління передбачає прояв ініціативи і творчості, самостійності з боку усіх суб'єктів управління, але свобода неможлива без відповідальності за соціальні наслідки діяльності, яка зазвичай настає після здійснення соціального контролю.

3. Політична, моральна, юридична, фінансова та інші форми відповідальності. Щоразу більшу роль відіграють такі форми відповідальності, як групова, колективна, а також культурні цінності, традиції, групові норми. Ефективність соціального контролю залежить від характеру і ступеня просування країни до громадянського суспільства, інститути й організації якого здатні підтримувати і реалізовувати інтереси й потреби своїх членів, захищати їх без втручання держави.

Таким чином, соціальний контроль не може бути зведений ні до обліку, ні до звітності, а є частиною складних управлінських відносин, які пронизують усю систему управління. Водночас контроль може бути розглянутий як завершальна частина управлінського процесу. У цьому сенсі він – та частина управлінської праці, яка пов'язана із спостереженням і перевіркою відповідності процесів функціонування об'єкта прийнятим управлінським рішенням, а не тільки законам, нормам, правилам. Коли рішення прийняте, керована і керуюча системи упорядковані, системою контролю підбиваються підсумки діяльності. Потім приймається нове рішення або залишається попереднє і починається новий цикл управління.

Заходи соціального контролю тим ефективніші, чим більше в їх здійсненні бере участь суспільство, його громадянські інститути й громадяни. У цьому сенсі засобами контролю і соціального регулювання виступають форми безпосередньої демократії (референдуми, запити громадян, громадська думка, органи представницької влади і т.п.). У процесі контролю початкові цілі організації можуть модифікуватися, уточнюватися і змінюватися з урахуванням отриманої додаткової інформації про виконання прийнятих рішень.

За допомогою контролю не тільки виявляються відхилення від програми, але і визначаються причини цих відхилень. Можна сказати, що соціальний контроль – це одна з основних функцій регулюючого впливу з боку суспільства, яка реалізується в управлінській діяльності суспільства як суб'єкта управління. Суспільство ще слабо прогнозує очікувані відхилення від норми і не завжди вносить своєчасну корекцію в діяльність окремих суб'єктів управління, передовсім держави. Можна виділити й інші функції, які реалізуються за допомогою контролю:

1. Діагностична – провідна функція контролю. У будь-якому випадку спочатку необхідно чітко уявити справжній стан справ, поставити діагноз. Знання про об'єкт безглузде з позицій контролю, якщо відсутнє уявлення про нормальний або належний стан аналізованої системи. Саме уявлення про норму дає змогу визначити відхилення в поведінці соціальної системи, суб'єкта управління, особистості, ту чи ту хворобу або патологію. На цій основі розробляються програми попереджувального впливу або корекції щодо об'єкта, який діагностується.

2. Зворотного зв'язку – без неї керівник не знає про хід виконання поставлених завдань і, по-суті, випускає з рук кермо влади, позбавляється можливості впливати на хід роботи.

3. Орієнтувальна: ті питання, які найчастіше контролюються суб'єктом управління, самі собою набувають особливого значення в свідомості виконавців, спрямовують їх зусилля насамперед на об'єкт підвищеної уваги. Питання, які випадають з поля зору керівника, часто не зауважуються підлеглими.

4. Стимулювальна – близька до орієнтувальної, але з нею не збігається. Якщо орієнтувальна функція контролю при вмілому керівництві «тримає» в полі зору роботу, то стимулювальна функція направлена на залучення до процесу праці всіх невикористаних резервів, передусім людських.

5. Корируюча пов'язана з тими уточненнями, що вносяться до рішення на основі матеріалів контролю. Тут складається складна психологічна ситуація: керівник вважає, що він перевіряє роботу підлеглого – насправді, останній вже перевіряв на практиці ефективність рішення керівника. Отже, контроль вже, можна сказати, відбувся, причому за найбільш надійним критерієм – відповідністю рішення практиці.

6. Педагогічна функція. Контроль, якщо він побудований вміло, породжує у виконавців спонукання до сумлінної праці.

У практиці управління застосовуються три основні види контролю:

1) попередній – передуює прийняттю остаточного рішення. Його мета – дати глибше обґрунтування прийнятих рішень;

2) поточний – з його допомогою вносять корективи в процес виконання прийнятих рішень;

3) завершальний – для перевірки ефективності прийняття рішень.

Таким чином, контроль є об'єктивною необхідністю, позаяк навіть оптимальні плани не можуть бути реалізовані, якщо вони не будуть доведені до виконавців і за їхнім виконанням не буде налагоджений об'єктивний і постійний контроль.

2. Соціальний аудит: зміст і види

Соціальний аудит – це спосіб всебічної та об'єктивної оцінки стану соціальних відносин на різних рівнях (корпоративному, муніципальному, галузевому, регіональному, національному), що дає змогу виявити потенційні загрози погіршення соціального клімату й виявити резерви розвитку людських ресурсів. Щобільше, результати аудиторського обстеження – хороша предметна база для діалогу соціальних партнерів, який є єдиною альтернативою конфронтації.

Інакше кажучи, соціальний аудит – інструмент регулювання соціоекономічних відносин за допомогою добровільного соціального діалогу всіх сторін, зацікавлених в досягненні соціального консенсусу.

Суть соціального аудиту – це діагностика проблемних ситуацій, що виникають на підприємстві, в галузі або в регіоні, а також оцінка їхньої важливості, пошук шляхів розв'язання та формування конкретних рекомендацій для зацікавлених сторін. Тобто, соціальний аудит – це аналіз чинників соціальних ризиків і вироблення пропозицій щодо зниження їхнього впливу.

Основна мета соціального аудиту – оцінка результатів роботи з реалізації планів, угод і договорів, спрямованих на підвищення ефективності трудової діяльності, зниження плинності кадрів, підвищення задоволеності умовами праці і соціальним життям працівників тощо.

Об’єкт соціального аудиту – соціоекономічні відносини у сфері розробки, прийняття і реалізації три-, двосторонніх угод і колективних договорів, планів і програм соціального розвитку, що діють на всіх рівнях системи соціального партнерства та управління соціально-економічною сферою.

Предмет соціального аудиту – достовірна й об’єктивна соціоекономічна інформація, яка надходить з усіх рівнів обстеження шляхом аналізу наявної нормативно-правової документації, а також використовуючи дані польових досліджень, опитувань, інтерв’ю, моніторингу, статистичних даних.

Ініціатор або замовник проведення соціального аудиту – практично всі учасники соціоекономічних відносин.

На сучасному етапі і, відповідно до практичного досвіду, соціальний аудит можна класифікувати (табл. 12.1).

Таблиця 12.1

Класифікація соціального аудиту

1.	Залежно від характеру об’єктів управління соціальний аудит проводиться	<ul style="list-style-type: none"> - Загалом по країні (на рівні національного господарства) - У галузях - У регіонах - У організаціях, на підприємствах
2.	За роллю соціального аудиту в управлінні соціоекономічними процесами	<ul style="list-style-type: none"> - Внутрішній соціальний аудит (складова управлінського обліку, забезпечує аналітичною інформацією керівництво підприємства, галузі, регіону, національного господарства) - Зовнішній соціальний аудит (проводиться агентствами соціального аудиту, складова соціоекономічної звітності, забезпечує відповідною інформацією не тільки керівництво підприємства, галузі, регіону, національного господарства, але і зовнішніх користувачів, в тому числі соціальних партнерів)

3.	За періодичністю проведення	<ul style="list-style-type: none"> - Перспективний соціальний аудит, спрямований на розробку прогнозів соціального розвитку підприємства, галузі, регіону - Оперативний соціальний аудит, проведений в певні терміни - Поточний соціальний аудит, який проводиться в період підбиття підсумків діяльності підприємства, галузі, регіону за той чи інший період
4.	За суб'єктам управління соціальними процесами соціальний аудит проводиться	<ul style="list-style-type: none"> - Спільно керівництвом, профспілками, бізнес-співтовариством - Керівництвом підприємств, галузей, регіонів, національного господарства, профспілками підприємств, галузей - Бізнес-спільнотою, підприємцями - Агентствами соціального аудиту за дорученням керівництва, профспілок, бізнес-співтовариств
5.	За змістом і повнотою досліджуваних питань	<ul style="list-style-type: none"> - Повний, в разі дослідження всієї соціоекономічної діяльності підприємства, галузі, регіону, національного господарства - Локальний, коли дослідження проводиться тільки в окремих підрозділах підприємства, на окремих підприємствах галузі, регіону, окремих регіонів - Тематичний, коли досліджуються окремі блоки соціоекономічної системи
6.	За функціональним змістом виконуваних процедур	<ul style="list-style-type: none"> - Соціальний аудит відповідності, коли оцінюється відповідність практичних дій, що реалізуються на об'єкті соціального аудиту, певним стандартам – нормам, правилам, планам і розпорядженням - Соціальний аудит ефективності – вивчення не тільки досягнутих результатів, але і всього спектра процедур, за допомогою якого вони були досягнуті; відбувається оцінка відповідності методів внутрішнього управління об'єкта соціального аудиту його цілям і можливості їхнього вдосконалення - Стратегічний соціальний аудит – виявлення ступеня узгодження соціоекономічної політики з цілями об'єкта соціального аудиту, його глобальної та соціальної стратегіями, а також встановлення ступеня зв'язку соціоекономічної політики зі специфікою підприємства, галузі, регіону і зовнішніми умовами
7.	За обов'язковістю	<ul style="list-style-type: none"> - Обов'язковий - Добровільний

Розробка, конструювання будь-якої соціальної технології, в тому числі і соціального аудиту, має кілька етапів:

- теоретичний: визначення мети, об'єкта технологізації; розщеплення соціального об'єкта на складові і виявлення соціальних зв'язків;

- методологічний: вибір методів, засобів отримання інформації, її обробки, аналізу, принципів її трансформації в конкретні висновки і рекомендації;

- процедурний: організація практичної діяльності з розробки соціальних технологій.

Суть соціального аудиту, в підсумку, зводиться до такого: на основі зібраної інформації і подальшого порівняння, зіставлення соціоекономічних показників конкретних підприємств, галузі або регіону з певними еталонами провести аналіз фактичного стану цих показників, виявити їхню динаміку (позитивну або негативну), визначити вплив на результати діяльності об'єкта соціального аудиту, сформулювати висновки й рекомендації.

Як еталони досягнення соціоекономічних показників можуть розглядатися:

- кращі результати, досягнуті самим об'єктом соціального аудиту в минулі періоди;

- планові (рекомендовані) рівні досягнень, закріплені у відповідних документах (колективному договорі, тарифній угоді, плані соціального розвитку підприємства або галузі);

- нормативні рівні показників;

- середні або кращі результати: для підприємства – у аналогічних підприємств в галузі, регіоні, країні; для галузі в інших галузях і в країні; для регіону – в інших регіонах і в країні;

- оптимальні величини досягнень у інших об'єктів, аналогічних об'єкту соціального аудиту, тобто ті межі, при досягненні яких на цих об'єктах була отримана найбільша ефективність;

- відповідні норми Міжнародної Організації Праці;

- підтвердження відповідності соціоекономічних показників чинному законодавству.

Проведення подібного порівняння з певним еталоном має на меті простежити динаміку того чи того соціоекономічного показника, виявити й охарактеризувати його взаємозв'язок з усією системою показників, визначити вплив на соціоекономічні процеси, що відбуваються на об'єкті соціального аудиту, а в підсумку, оцінити його з точки зору впливу на всю діяльність об'єкта соціального аудиту.

Ця оцінка є базовою в послідовності подальших можливих аналітичних процедур соціального аудиту:

- розгляд кожного соціоекономічного показника, отриманого в результаті аналізу з точки зору відповідності його рівня параметрам, нормальним для певного підприємства, галузі, регіону;

- виявлення чинників, що вплинули на величину конкретних соціоекономічних показників, і розрахунки можливих змін цих показників при модифікації того чи того фактора;

- прогнозування необхідних величин соціоекономічних показників на перспективу і встановлення способів досягнення цих величин;

- виявлення взаємозалежності показників соціоекономічного стану і забезпечення цілеспрямованого впливу на підвищення ефективності діяльності підприємства, галузі, регіону;

- обґрунтування гіпотез розвитку соціоекономічних показників і стану підприємства, галузі, регіону при відповідній зміні умов їхньої діяльності.

Технологія проведення соціального аудиту, незалежно від використовуваних методів, має логічну систему послідовності дій і складається з низки описаних кроків.

Як правило, на підприємствах, у галузях і регіонах має використовуватися зовнішній аудит.

Керівництво звертається до агентства соціального аудиту із запрошенням провести експертизу соціального характеру, наприклад, при необхідності кардинального розв'язку соціальних питань при впровадженні нової технології, перепрофілюванні виробництва, структурній реорганізації, створенні тимчасових або оперативних творчих груп, врегулюванні конфліктних ситуацій між працівниками й роботодавцем, виявленні причин невдоволення співробітників тощо.

Соціальний аудитор, який здійснює таку роботу, має добре орієнтуватися не тільки в соціальній політиці, а й у фінансових питаннях, управлінській етиці, соціально-психологічних аспектах управління, знати трудове й адміністративне право.

При безпосередньому проведенні соціального аудиту основними етапами діяльності соціального аудитора є:

- ознайомлення з поставленим завданням (задачами);
- визначення меж своїх дій;

- вивчення соціального балансу та іншої документації самого об'єкта соціального аудиту (підприємство, галузь, регіон) і нормативних документів;

- складання опитувальних листів і анкет;
- підготовка деталізованої робочої програми;
- реалізація заходів;
- складання звіту.

Така експертиза одного або декількох однопрофільних підприємств може потребувати, наприклад, від одного до декількох місяців при роботі команди соціальних аудиторів з кількох людей із залученням щодо окремих проблем необхідних фахівців.

Соціальний аудитор має почати перевірку з вивчення і дослідження результатів діяльності підприємства, галузі або регіону, щоб за допомогою довідкових матеріалів і нормативних документів з'ясувати всі відхилення від норм і стандартів, якщо такі є. Порівняння, як уже зазначалося, може бути проведене з кращими досягненнями, які є в інших підприємств, регіонів, загалом по країні. Особлива увага при цьому приділяється нефінансовій і соціальній звітності, фінансовим і бухгалтерським документам, даним аналітичного й синтетичного обліку, результатам анкетування, опитування, а також, результатом витрат на утримання персоналу, на розв'язання екологічних проблем, на розвиток соціальних програм тощо.

Для опису соціальної політики потрібно виокремити кілька найбільш значущих індикаторів залежно від цілей соціального аудиту в кожному конкретному випадку, наприклад:

- зайнятість (її рівень, природа запропонованої праці, забезпечення стабільності складу працівників, вплив нововведень, практика просування по службі, гендерна політика, зайнятість жінок, осіб похилого віку та інших вразливих категорій працівників);
- оплата й стимулювання праці (відносний рівень винагород, їхні види, динаміка і структура, нижній рівень заробітної плати і т.д.);
- безпека й поліпшення умов праці (вкладення фінансових коштів в цю сферу і оцінка отриманих результатів);
- професійне навчання (обсяг, види, зміст, тривалість, вартість);
- стан екології тощо.

Після аналізу соціальної політики на досліджуваному об'єкті соціального аудиту формулюються його сильні і слабкі сторони, ставиться загальний діагноз.

Діагностика дає змогу виявити принципові джерела соціальних ризиків, зв'язку і випадкові нестиківки між різними сторонами соціальної політики; зони соціальних витрат.

Перед початком обстеження соціальний аудитор повинен чітко зафіксувати для себе три основних відправних моменти:

- переконатися в тому, що існує реальність створення рівноваги між вигодою замовника соціального аудиту та очікуваннями працівників;

- оцінити можливість використання отриманих результатів для реалізації головних цілей в галузі соціальної політики;

- визначити тип соціального аудиту й об'єкти вивчення.

Залежно від виду соціального аудиту, рівня його проведення, етапу соціального аудиту можливе застосування різних методів.

Методи соціального аудиту – це сукупність прийомів, підходів, способів вивчення соціоекономічних процесів у їхній динаміці і статичності. Характерними особливостями методів соціального аудиту є:

- використання системи соціоекономічних показників;

- вивчення причин зміни цих соціоекономічних показників;

- виявлення і вимірювання взаємозв'язку між ними.

Як будь-яке нововведення, соціальний аудит викликає неоднозначну реакцію. Однак не викликає сумніву той факт, що у складному і нестабільному світі назріла необхідність нового мислення, заснованого на ідеї сталого розвитку, найважливішим компонентом якого є «соціальний вимір». Соціальний аудит, навіть з урахуванням його подальшого вдосконалення, не розв'яже сучасних соціальних і екологічних проблем. Однак його, по праву, можна розглядати як соціальну інновацію, здатну з плином часу трансформуватися в дієвий механізм регулювання соціально-економічних процесів в умовах глобалізації.

3. Соціальна паспортизація як метод вивчення соціальних параметрів організації

При діагностиці соціальних проблем і процесів в організації доцільно використовувати метод соціальної паспортизації – комплексного соціологічного вивчення колективів, що дає змогу отримати досить повну характеристику соціального статусу об'єкта, що вивчається.

У будь-якому науково організованому комплексному соціальному дослідженні трудових колективів слід використовувати елементи соціальної паспортизації (наприклад, при складанні соціального паспорта, соціально-демографічної чи соціально-психологічної карти, при соціальній атестації робочих місць).

У процесі підвищення рівня наукового управління соціальними процесами слід впроваджувати соціальну паспортизацію для таких цілей:

а) для використання управлінськими органами в різних рішеннях з соціальних питань;

б) для інформаційного забезпечення розробки планів економічного і соціального розвитку;

в) для диференційованого підходу в соціальній роботі;

г) для регулювання і коригування колективної діяльності, широкого інформаційного самопізнання колективів та інших соціальних спільнот (наприклад, інформація про рівень задоволення соціальних потреб, про ціннісні орієнтації членів колективів і тому подібне).

Соціологічні документи, що створюються з використанням методу соціальної паспортизації, відносно прості. Вони розрізняються за характером і обсягом інформації, що міститься в них. Соціально-демографічна карта особи або колективу містить прямі і непрямі демографічні дані, які в карті колективу підсумовані, статистично зведені. У соціально-психологічній карті за результатами опитувань, спостереження і експерименту відображається соціально-психологічна структура колективу, зведені характеристики міжособистісних стосунків. Але ці документи містять обмежену інформацію. Найбільш універсальним документом в системі соціальної паспортизації є соціальний паспорт колективу, району, міста тощо.

Соціальний паспорт трудового колективу – система найважливіших показників, що документально відображають його стан і перспективи соціального розвитку, соціальний потенціал підприємства. Він характеризує структуру колективу, трудову й суспільно-політичну активність працівників, умови їхньої праці і побуту, використання ними бюджету робочого і вільного часу, загальноосвітній і професійний рівень підготовки членів колективу, їхнє ставлення до технічних, економічних умов, створених на підприємстві, міжособистісні стосунки.

Найбільшу цінність він має у виробничих колективах. При складанні його макета (схеми) розробляється система показників, в яких відбивається виробниче і соціальне життя кожного працівника і усього колективу. Спочатку визначаються інтегральні показники: соціально-демографічна структура, соціально-професійна структура, освітня структура, умови праці, матеріальне становище працівників, задоволення соціальних потреб, соціальна активність, ціннісні орієнтації членів колективу, стан міжособистісних і внутрішньоколективних стосунків. Потім кожен інтегральний показник розбивається на емпіричні показники, які можуть бути кількісно виміряні. До них належать:

1) соціально-демографічна структура колективу: стать, вік, соціальне походження;

2) соціально-професійна структура: рівень освіти, професія; стаж роботи – загальний, за професією, на підприємстві; кваліфікація – до вступу на підприємство, на підприємстві, виконуваної роботи; наявність інших професій, суміжних професій; група за кваліфікацією праці – висококваліфіковані, кваліфіковані, низькокваліфіковані, некваліфіковані; відповідність виконуваної роботи рівню освіти, професійній підготовці, кваліфікації;

3) освітня структура: неповна середня освіта, продовжує вчитися; неповна середня освіта, не вчиться; середня загальна освіта, продовжує вчитися; середня загальна освіта, не вчиться і т.д.;

4) умови праці: зміст праці, характер праці, рівень автоматизації і механізації, шкідливість для здоров'я, санітарно-гігієнічні, режимні, умови оплати праці;

5) матеріальне становище працівників: середня заробітна плата, середній розмір премій і інших доплат, середньомісячний дохід на одного члена сім'ї, житлові умови, наявність транспортних засобів тощо;

6) задоволення соціальних потреб: забезпечення громадським транспортом, комунальне обслуговування, задоволення потреби в дошкільних дитячих установах, в позашкільних, соціально-культурних установах, в громадському харчуванні, побутовому обслуговуванні, медичному і оздоровчому обслуговуванні тощо;

7) соціальна активність, участь в громадському самоврядуванні, раціоналізації, фізичній культурі і спорті, художній самодіяльності, виконанні виробничих норм і завдань тощо;

8) ціннісні орієнтації членів колективу – на зміну місця роботи і професії, на підвищення освіти і кваліфікації, на самоосвіту, технічну і соціальну творчість, участь в самодіяльному мистецтві, спорті, громадському вихованні, громадському самоврядуванні, на підтримку прогресивних традицій;

9) соціальні стосунки в колективі – ставлення до виконуваної роботи, професії, до заохочень, стягнень, нововведень.

При зборі первинної соціальної інформації слід застосовувати три основні форми: вивчення документів, масове опитування й експертні оцінки.

Після складання макета-схеми соціального паспорта готується необхідна кількість бланків з розрахунку на кожен первинний колектив і на зведені дані. У бланку паспорта викладається інструкція з його заповнення, зокрема вказується, які дані можуть бути отримані з облікових документів, які – шляхом опитування або методом експертних оцінок (експертами є керівники структурних підрозділів, наставники). При заповненні бланків у них проставляються відповідні відмітки, які підсумовуються і переводяться у процентні індекси.

Показники соціального паспорта уможливають оперативно здійснювати контроль, аналіз і коригування планових показників. Тим самим соціальний паспорт підвищує рівень економічного та соціального планування; виступає інструментом управління соціальними процесами в трудовому колективі.

Актуальність і цінність соціального паспорта у справі вдосконалення планування, прогнозування і управління соціальними процесами визначаються ще і тим, що завдяки йому компенсується дефіцит необхідної соціальної інформації, яка відсутня в наявних формах статистичної звітності. Тому розробка і впровадження системи соціальних паспортів на усіх рівнях планування є основою створення інформаційного банку даних за найважливішими факторами життя суспільства.

Складання соціального паспорта проводиться періодично, наприклад, один раз на п'ять років. Відповідно до прийнятого рішення наказом керівника підприємства створюється робоча комісія. Зважаючи на специфіку проведення соціальної паспортизації, об'ємність інформації і її різносторонність, до складу комісії повинні входити керівники підприємства, соціологічної служби, функціональних відділів (плановий, праці і заробітної плати, кадрів тощо), провідні фахівці у сфері технічного й економічного розвитку, представники профспілки й інших громадських організацій.

Якість соціальної паспортизації залежить від кваліфікації соціологічної служби. Фахівці повинні мати достатню підготовку для того, щоб розбиратися в основних положеннях програми, уміти коригувати роботу структурних підрозділів підприємства, що беруть участь в складанні паспорта. Однією зі значних робіт організаційного періоду є роз'яснення значення соціальної паспортизації, її цілей і завдань у трудовому колективі. Дуже важливо, щоб колектив з розумінням поставився до виконання усього процесу соціальних досліджень, ставши активним учасником.

Найважливішим етапом створення соціальних паспортів є збір соціологічної інформації. Вимоги до неї: повнота, оперативність, репрезентативність.

В основному зміст соціального паспорта формується з трьох джерел даних:

А. Офіційні документи. Інформація з періодичної статистичної звітності підприємства, звітів і довідок громадських організацій, офіційних документів галузевого і територіального характеру, що стосуються цього колективу.

У офіційних документах відображаються соціальні зв'язки та колективні погляди. Корисна інформація для контролю діяльності, пошуку резервів підвищення ефективності виробничої і виховної роботи серед працівників міститься в поточних планах профспілкових організацій, в протоколах зборів трудових колективів. Аналіз цих матеріалів в динаміці дає змогу виявити роль різних управлінських дій в організації виробництва, недоліки в роботі.

Б. Неофіційні документи. Серед них виділяються особисті документи, вони можуть бути цінними як джерело вивчення суспільної свідомості, думок і налаштувань на рівні особи. Особливе значення мають листи громадян у державні органи та громадські організації.

В. Інформація, отримана з соціологічних досліджень. Для отримання такої інформації використовується метод опитування, яке зазвичай ділиться на анкетний, інтерв'ю і соціометричний.

Дуже важливо використовувати комплексний підхід при наборі блоків питань. Вони повинні охоплювати усі сфери життєдіяльності працівника – виробництво і громадське життя, технічний прогрес і професійну кваліфікацію, продукування матеріальних благ (надання послуг) і матеріальну винагороду, громадське визнання, використання робочого і вільного часу, умови і організацію праці і його оплати, соціальну інфраструктуру.

Склад і структура соціального паспорту. Початкова інформація, оброблена за допомогою різних методів математичної статистики, формалізується в таблиці, набір яких залежить від мети аналізу, отримання результату для рекомендації щодо соціального розвитку трудового колективу (рис. 12.1).

Структура соціального паспорту

1. Техніко-економічна характеристика підприємства.
 - 1.1. Управління. Структура управління.
 - 1.2. Виробництво. Рентабельність. Собівартість продукції, структура витрат. Співвідношення продуктивності праці із зростанням середньої заробітної плати.
 - 1.3. Технічний рівень виробництва. Склад і структура основних фондів. Кількісна оцінка оборотних фондів. Соціально-економічна оцінка технологічного процесу виробництва.
 - 1.4. Госпрозрахункові основи діяльності підприємства.
2. Кадрове забезпечення підприємства.
 - 2.1. Співвідношення соціальних груп.
 - 2.2. Професійно-кваліфікаційна структура кадрів і тенденції її зміни.
 - 2.3. Соціально-демографічна характеристика (стать, вік, освіта, стаж).
 - 2.4. Прогнозування демографічного складу колективу. Основні напрями демографічної політики на підприємстві.
 - 2.5. Рух і стійкість кадрового складу трудового колективу.
3. Поліпшення умов праці і охорона здоров'я працівників.
 - 3.1. Поліпшення умов праці (по максимальному числу показників).
 - 3.2. Профілактика професійної захворюваності, травматизму, його скорочення.
 - 3.3. Удосконалення техніки безпеки.
 - 3.4. Упровадження фізіологічно обґрунтованих режимів праці і відпочинку.
 - 3.5. Удосконалення виробничо-побутового обслуговування.
 - 3.6. Громадське харчування.
 - 3.7. Створення необхідної бази медичного обслуговування.
 - 3.8. Соціально-економічна ефективність поліпшення умов праці і охорони здоров'я.
4. Удосконалення організації і оплати праці, поліпшення соціально-культурних умов працівників.
 - 4.1. Соціальний аспект організації заробітної плати.
 - 4.2. Розподіл і використання фондів економічного стимулювання.
 - 4.3. Розвиток форм морального і матеріального стимулювання.
 - 4.4. Соціальна і економічна ефективність.
5. Соціальна активність і виховна робота.
 - 5.1. Зростання громадської активності працівників і підвищення їх ролі в управлінні виробництвом.
 - 5.2. Вдосконалення виховної роботи в колективі.
 - 5.3. Підвищення трудової, творчої активності працівників.
 - 5.4. Розвиток духовної культури працівників.
 - 5.5. Розвиток фізичної культури і спорту.
 - 5.6. Соціально-психологічний клімат в колективі.
 - 5.7. Соціальний і економічний ефект.
6. Рівень і спосіб життя.
 - 6.1. Соціально-побутові умови життя працівників, забезпечення житлом.
 - 6.2. Дозвілля, використання вільного часу.

Рис. 12.1. Структура соціального паспорту організації

Роль соціального паспорта зростає в умовах заміни адміністративно-командних методів управління економічними методами. Через інформацію соціальних паспортів визначається громадська думка; виявляється реакція трудового колективу на конкретні управлінські дії. Цим не лише досягається результативність, але і запобігаються негативні наслідки рішень, що необґрунтовано приймаються, формується здоровий мікроклімат в колективі. Інформація, що міститься в соціальному паспорті, може застосовуватися для розробки цільових програм і планів соціального розвитку.

4. Оцінка ефективності соціального менеджменту

Одним із завдань практичної діяльності соціальних менеджерів є підвищення ефективності використання матеріальних, фінансових і людських ресурсів, приведення в дію таких соціальних факторів, як розум і таланти людей, професіоналізм, посилення мотивації до праці, поліпшення соціальних зв'язків між групами людей, забезпечення стабільності у суспільстві.

Під ефективністю управління розуміють відношення його корисних результатів до обсягу використаних (або витрачених) на їх досягнення ресурсів.

Важливою характеристикою соціального управління є його результати. Саме в процесі зіставлення з певними соціальними, ідеологічними, моральними й іншими очікуваннями можна визначити суспільну та індивідуальну актуальність соціального управління, його значущість і цінність для суспільства. Така інформація – передумова для подальшого порівняльного аналізу, визначення витрат на управління і, власне, на його результати, що дає об'єктивні підстави для оцінювання ефективності соціального менеджменту.

Сутність поняття «ефективність» можна подати як забезпечення найбільшого економічного ефекту в ході господарської діяльності при заданих обсягах використання ресурсів. Соціальний аспект ефективності зводиться до забезпечення найбільшого соціального ефекту від використання цих ресурсів. Це дає змогу стверджувати про економічну та соціальну форми прояву ефективності.

Соціальна ефективність може розглядатися як факт досягнення соціальних цілей для більшої кількості людей і суспільства за коротший час меншою кількістю працівників, з меншими фінансовими витратами. Соціальні цілі реалізують потреби людини в інформації, знаннях, творчій праці, самовираженні, спілкуванні, відпочинку.

Визначення рівня ефективності соціального менеджменту тісно пов'язане з встановленими критеріями й оціночними показниками. Це окреслює змістовний бік поняття ефективності соціального менеджменту.

При визначенні ефективності управлінської праці соціальних менеджерів слід виходити з того, що вона виражається не тільки економічним, а й соціальним ефектом.

Для визначення ефективності праці управлінського персоналу необхідно встановити критерії і показники, за якими проводиться її оцінка. Під критеріями розуміють найбільш загальну кількісну характеристику результатів управлінської праці. Окремі результати діяльності апарату управління є показниками управлінської праці.

Критерієм оцінки ефективності праці працівників апарату управління є соціальна ефективність, яка через відсутність кількісних вимірників визначається головню якісними показниками.

Для оцінки ефективності соціального менеджменту використовують три рівні критеріїв.

Перший (або вищий) рівень охоплює критерії загальної соціальної ефективності управління як найзагальніші та найважливіші. Вони характеризують суспільну користь, надану людям (суспільству загалом) у результаті функціонування відповідних систем управління. Цей рівень критеріїв, з одного боку, пов'язаний із потребами, інтересами та цілями суспільного розвитку (загальнодержавного, регіонального і місцевого), а з іншого – дає можливість бачити (і вимірювати) ступінь (міру) задоволення відповідних потреб, узгодження інтересів, досягнення намічених цілей.

Аналіз вітчизняних і зарубіжних досліджень свідчить, що до застосовуваних критеріїв загальної соціальної ефективності належать: рівень продуктивності праці, що співвідноситься зі світовими параметрами відповідно до його видів; темпи і масштаби приросту національного доходу, що обчислюються за методикою ООН; рівень добробуту життя людей у розрахунку на душу населення з розподілом прибутків щодо різних його соціальних верств, груп і категорій, а також, порівняно зі стандартами розвинених країн; упорядкування, безпека і надійність (стійкість) суспільних відносин, їх перетворення з наростаючим позитивним результатом.

Водночас із переліченими в різних системах управління можуть використовуватися й інші критерії, що розкривають внесок цих систем у розвиток суспільства. Конкретними інтегральними соціальними показниками є:

- 1) дохід на душу населення;
- 2) сімейний дохід;
- 3) прожитковий мінімум;
- 4) споживчий кошик;
- 5) трудова зайнятість;
- 6) доступ до освіти;
- 7) медичне обслуговування, якість харчування;
- 8) екологічна ситуація (стан навколишнього середовища, повітря і т.п.);
- 9) демографічна ситуація (народжуваність, смертність, тривалість життя);
- 10) стан особистої безпеки;
- 11) рівень злочинності;
- 12) стан соціальних зв'язків, соціальних комунікацій і соціальне самопочуття;
- 13) соціальна підтримка незахищених груп населення (пенсіонерів, дітей, інвалідів);
- 14) захист материнства і дитинства;
- 15) охорона праці, заробітна плата;
- 16) девіантна поведінка;
- 17) стан фізичної культури та спорту;
- 18) стан культурного середовища, його матеріально-технічна база;
- 19) сфера товарів і послуг.

До показників ефективності соціального менеджменту слід віднести також індекс людського розвитку – сумарний індекс добробуту людини. В його розрахунках використовуються три основні показники: ВВП на душу населення, очікувана тривалість життя при народженні, рівень освіченості населення.

Другий, або середній, рівень визначення ефективності соціального менеджменту охоплює критерії спеціальної ефективності управління, що характеризують організацію і функціонування власне керуючих підсистем. У цьому разі аналіз і оцінювання здійснюються в межах самих суб'єктів (органів) управління або їхніх певних (великих) ланок, що охоплюють управлінським впливом ті чи ті

керовані об'єкти (галузі народного господарства або культури, певні території, корпорації, тощо). Критерії ефективності цього ієрархічного рівня покликані відображати раціональність організаційної побудови керуючих підсистем, обґрунтованість розподілу їх функцій, каналів спрямування інформації та використовуваних технічних засобів, доцільність використання форм і методів управлінської діяльності, підготовленість управлінців, що є дуже актуальним для організації і вдосконалення управління.

Серед критеріїв цього ієрархічного рівня особливо значущим є цілеспрямованість (цільова обґрунтованість) діяльності організації і функціонування суб'єктів управління, їхніх підсистем і ланок, що визначається ступенем відповідності їх тим цілям, які впливають зі становища та ролі в структурі суспільства. Наступним критерієм є витрати часу на вирішення різних управлінських питань. Тут розрахунок ведеться за часом, що витрачається на опрацювання інформації (від «входу» до «виходу») у суб'єкта управління, його підсистемі або ланці як по вертикалі (зверху вниз, знизу вгору), так і по горизонталі.

Важливим критерієм є стиль функціонування суб'єктів управління, їхніх підсистем і ланок. Стиль, як відомо, є манерою поведінки та діяльності суб'єкта управління і характеризується співвідношенням нормотворчої і управлінської діяльності, змісту та кількості рішень, що приймаються, сенсу та чисельності нарад, засідань, перевірок та інших організаційних дій, зосередженням управлінських зусиль на найважливіших пріоритетних ділянках діяльності керованих об'єктів або їх ланок.

Третій або низовий ієрархічний рівень при аналізі й оцінюванні управління охоплює критерії конкретної соціальної ефективності кожної організаційної структури (ланки) управління, кожного працівника (менеджера), кожного учасника процесу управління, кожного окремого управлінського рішення. Як свідчить аналіз, ці критерії визначаються такими параметрами (показниками) управлінської діяльності:

– ступенем (рівнем) відповідності напрямів, змісту і результатів діяльності певної структури та її працівників тим параметрам, що визначені функціями, посадовими інструкціями і статусом управлінського працівника. Кожен керуючий орган, кожна керівна посада створюються для реалізації чітко визначених цілей, завдань і функцій, яких вони повинні неухильно дотримуватись;

– законністю рішень і дій відповідних управлінських структур та їхніх працівників. Дотримання правових та інших встановлених соціальних норм є елементарною передумовою ефективності управління, адже в законах та інших нормативно-правових актах виражається загальна воля, вони захищають загальний інтерес, що й визначає місце та роль в управлінській діяльності;

– реальністю впливу управлінської діяльності на стан і розвиток керованих об'єктів, тому що будь-які управлінські рішення і дії втрачають будь-який сенс, якщо не спрямовані на керовані об'єкти і, в підсумку, не забезпечують їхнього раціонального функціонування та розвитку;

– ступенем врахування й відображення в управлінських рішеннях і діях насущних (базових) і комплексних потреб, інтересів та цілей людей. Тут важливо врахувати не один, а багато параметрів (аспектів) людської життєдіяльності в їхньому взаємозв'язку або, інакше кажучи, демократизм діяльності, тому що за будь-яких умов демократизм управлінської діяльності завжди підвищує її обґрунтованість і результативність;

– ступенем авторитетності (компетентності та доцільності) рішень і дій організаційних структур управління і управлінського персоналу;

– достовірністю (правдивістю), доцільністю та своєчасністю управлінської інформації, що надається управлінським структурам та їхнім працівникам, тому що інтереси суспільства потребують, щоб за будь-яких умов, навіть найнесприятливіших для органу управління (або посадової особи), до системи управління надходила тільки достовірна й об'єктивна інформація. В іншому разі всі процеси, де використовується недостовірна інформація, деформуються;

– моральним (соціально-культурним та етичним) впливом управлінської діяльності на оточення, оскільки управління має багато як позитивних, так і негативних можливостей впливу на людей. Тому позитивний приклад успішного управління має принципове значення для формування психологічного клімату в суспільстві та його підсистемах.

Можливими формами оцінки ефективності соціального менеджменту можуть бути регулярні звіти керівників організацій соціальної сфери перед громадськістю, обговорення діяльності організацій в засобах масової організації, за допомогою яких формується громадська думка про ту чи ту організацію, відповідність її діяльності цілям суспільного розвитку.

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОПЕРЕВІРКИ ТА КОНТРОЛЮ ЗНАНЬ

1. Поясніть співвідношення понять «організація» та «соціальна система».
2. Обґрунтуйте особливості поняття «соціальний менеджмент» через характеристику його складових.
3. Проаналізуйте історичні етапи розвитку соціального менеджменту як науки і практики управління.
4. Поясніть особливості (переваги та недоліки) англосаксонської (американської) моделі соціального управління.
5. Поясніть особливості (переваги та недоліки) європейської (континентальної) моделі соціального управління.
6. Поясніть особливості (переваги та недоліки) японської моделі соціального управління.
7. Обґрунтуйте необхідність врахування у практичній діяльності менеджера законів і закономірностей соціального управління.
8. Дайте характеристику системи принципів управління соціальними процесами в організації.
9. Охарактеризуйте основні елементи соціального середовища сучасної організації.
10. Поясніть зміст понять «якість трудового життя» та «задоволеність працею» та можливості їхнього використання як індикаторів ефективності соціального менеджменту.
11. Дайте характеристику основних методів соціально-психологічного впливу на об'єкт управління.
12. Визначте необхідність, сферу та способи застосування самоуправління як методу соціального менеджменту.
13. Опишіть процес реалізації функцій соціального менеджменту.
14. Проаналізуйте механізм управління соціальним розвитком організації в сучасних умовах.
15. Розкрийте зміст загальних і часткових цілей соціального менеджменту.
16. Опишіть типову структуру плану соціального розвитку організації, коротко охарактеризуйте зміст його розділів.

17. Порівняйте традиційний та раціональний підходи до побудови організаційної структури управління соціальним розвитком організації.

18. Назвіть основні завдання в сфері управління соціальними процесами в організації керівників вищої, середньої ланки управління, кадрових підрозділів та органів самоврядування працівників.

19. Опишіть зміст типового положення про службу соціального розвитку організації.

20. Назвіть професійно важливі якості соціального менеджера та вимоги до рівня його компетентності.

21. Назвіть базові нормативні документи, що регламентують соціально-трудова відносини на міждержавному рівні.

22. Дайте характеристику нормативно-правової бази менеджменту соціально-трудова сфери в Україні.

23. Поясніть можливості та переваги локальної нормотворчості організації з соціальних питань.

24. Опишіть основні вимоги до колективного договору та процедуру його укладення.

25. Поясніть як соціальний кодекс організації може сприяти реалізації інтелектуального й творчого потенціалу її працівників.

26. Проаналізуйте погляди теоретиків менеджменту на проблему соціальної відповідальності в управлінні.

27. Поясніть співвідношення понять «сталий розвиток» та «соціальна відповідальність бізнесу».

28. Назвіть основні напрями реалізації соціальних програм організації.

29. Опишіть технологію управління соціальною відповідальністю сучасного підприємства.

30. Дайте характеристику стейкхолдерів типової комерційної організації та проаналізуйте практичні можливості узгодження їх інтересів.

31. Порівняйте основні підходи до підготовки і подання соціальної звітності компаній.

32. Проаналізуйте європейський та світовий досвід інституційної підтримки та регулювання соціальної відповідальності бізнесу.

33. Розкрийте природу соціально-трудова конфліктів та можливі шляхи щодо їхнього подолання.

34. Порівняйте специфіку реалізації соціального партнерства на різних рівнях.
35. Поясніть необхідність втілення принципів соціального партнерства на корпоративному рівні.
36. Опишіть функції сторін соціального партнерства.
37. Назвіть основні форми соціального діалогу.
38. Поясніть принципові відмінності комерційного та соціального маркетингу.
39. Опишіть технологію маркетингових досліджень соціальних процесів.
40. Назвіть основні функції та види соціальної реклами.
41. Охарактеризуйте етапи проведення соціального аудиту в організації.
42. Назвіть найбільш значущі індикатори соціального аудиту.
43. Визначте сфери застосування соціального паспорта організації.

ТЕСТИ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. У сучасній науковій літературі термін «соціальний» означає:

А. Усе, що пов'язане зі суспільством, людиною, її діяльністю і результатами.

Б. Ті властивості й особливості життя людей, які проявляються в різних формах спільної діяльності, їхніх відносинах, сприйнятті свого становища в суспільстві, подій і процесів суспільного життя.

В. Об'єкти, процеси, види діяльності, які забезпечують задоволення потреб людей.

Г. Усі відповіді правильні.

2. Соціальний менеджмент – це:

А. Сукупність інструментів, методів, технологій, застосовуваних в управлінні соціальними процесами та відносинами.

Б. Управління соціальною складовою організацій усіх видів.

В. Наука й навчальна дисципліна, що вивчає і формує знання про теорії, концепції, принципи, механізми й технології управління процесами, що відбуваються в соціальних системах.

Г. Усі відповіді правильні.

3. Залежність продуктивності праці від соціально-психологічного клімату в колективі обґрунтували науковці школи:

А. Наукового управління.

Б. Людських стосунків.

В. Поведінкових наук.

Г. Менеджменту людських ресурсів.

4. Роль соціальних витрат як стратегічних інвестицій та джерела доходів підприємства обґрунтували науковці школи:

А. Наукового управління.

Б. Людських стосунків.

В. Поведінкових наук.

Г. Менеджменту людських ресурсів.

5. Організатором Хоторнських експериментів був:

А. Абрахам Маслоу.

Б. Пітер Друкер.

В. Анрі Файоль.

Г. Елтон Мейо.

6. ХУ-теорія мотивації, як відображення двох поглядів на людину в системі управління: авторитарного і демократичного, розроблена:

А. Фредеріком Тейлором.

- Б. Мері Паркер Фолліт.
- В. Дугласом МакГрегором.
- Г. Вільямом Оучі.

7. Який закон соціального управління означає об'єднання в управлінні спеціалізованих дій на різних рівнях і напрямках управління в єдиний управлінський процес у рамках єдиного соціального організму:

- А. Закон спеціалізації управління.
- Б. Закон інтеграції управління.
- В. Закон пріоритетності соціальних цілей.

Г. Закон підвищення ролі суб'єктивного й інтелектуального аспектів в управлінні.

8. Який закон соціального управління постулює необхідність постійного підвищення якості життя членів суспільства, їхнього добробуту, поліпшення соціального самопочуття, безперервне вдосконалення способу життя:

- А. Закон спеціалізації управління.
- Б. Закон інтеграції управління.
- В. Закон пріоритетності соціальних цілей.

Г. Закон підвищення ролі суб'єктивного й інтелектуального аспектів в управлінні.

9. Для англосаксонської моделі соціального менеджменту характерним є:

А. Високий законодавчо встановлений мінімум оплати праці.

Б. Надання широких прав і свобод роботодавцям щодо найму й звільнення працівників.

В. Пряма залежність розмірів заробітної плати і соціальних виплат від тривалості роботи на фірмі.

Г. Жорстке регулювання соціально-трудових відносин у державному секторі економіки.

10. Для європейської моделі соціального менеджменту характерним є:

А. Високий законодавчо встановлений мінімум оплати праці.

Б. Надання широких прав і свобод роботодавцям щодо найму й звільнення працівників.

В. Пряма залежність розмірів заробітної плати і соціальних виплат від тривалості роботи на фірмі.

Г. Жорстке регулювання соціально-трудових відносин у державному секторі економіки.

11. Для японської моделі соціального менеджменту характерним є:

А. Високий законодавчо встановлений мінімум оплати праці.

Б. Надання широких прав і свобод роботодавцям щодо найму й звільнення працівників.

В. Пряма залежність розмірів заробітної плати і соціальних виплат від тривалості роботи на фірмі.

Г. Жорстке регулювання соціально-трудових відносин у державному секторі економіки.

12. Для китайської моделі соціального менеджменту характерним є:

А. Високий законодавчо встановлений мінімум оплати праці.

Б. Надання широких прав і свобод роботодавцям щодо найму й звільнення працівників.

В. Пряма залежність розмірів заробітної плати і соціальних виплат від тривалості роботи на фірмі.

Г. Жорстке регулювання соціально-трудових відносин у державному секторі економіки.

13. Соціально-демографічна структура персоналу як елемента соціального середовища організації дає змогу виділити:

А. Працівників і власників.

Б. Керівників, фахівців, робітників.

В. Адміністративно-управлінський, інженерно-технічний та допоміжний персонал.

Г. Працівників з високим рівнем доходу, з середнім достатком і малозабезпечених.

14. Соціально-класова структура персоналу як елемента соціального середовища організації дає змогу виділити:

А. Працівників і власників.

Б. Керівників, фахівців, робітників.

В. Адміністративно-управлінський, інженерно-технічний та допоміжний персонал.

Г. Працівників з високим рівнем доходу, з середнім достатком і малозабезпечених.

15. Відповідність обладнання і оформлення робочих зон психофізіологічним характеристикам працівників забезпечується умовами праці:

А. Технічними.

Б. Психофізіологічними.

- В. Ергономічними.
- Г. Санітарно-гігієнічними.

16. Профілактика перевантаження і стомлюваності, зниження монотонності роботи забезпечується умовами праці:

- А. Технічними.
- Б. Психофізіологічними.
- В. Ергономічними.
- Г. Санітарно-гігієнічними.

17. Соціально-економічна категорія, що виражає ступінь задоволення матеріальних і культурних потреб людей в сенсі забезпеченості споживчими благами, які характеризуються переважно кількісними показниками:

- А. Якість життя.
- Б. Спосіб життя.
- В. Рівень життя.
- Г. Уклад життя.

18. Конкретні історичні, соціально-економічні та політичні аспекти культури, в рамках якої розгортається життя її носіїв:

- А. Якість життя.
- Б. Спосіб життя.
- В. Рівень життя.
- Г. Уклад життя.

19. Метод соціального нормування:

- А. Задоволення соціальних потреб.
- Б. Правила внутріфірмового етикету.
- В. Комплектування малих груп.
- Г. Гуманізація праці.

20. Метод соціального регулювання:

- А. Задоволення соціальних потреб.
- Б. Правила внутріфірмового етикету.
- В. Комплектування малих груп.
- Г. Гуманізація праці.

21. Переконавання як засіб соціально-психологічного впливу в соціальному менеджменті передбачає застосування:

- А. Догани.
- Б. Навіювання.
- В. Покарання.
- Г. Особистого прикладу.

22. *Примус як засіб соціально-психологічного впливу в соціальному менеджменті передбачає застосування:*

- А. Поради.
- Б. Прохання.
- В. Догани.
- Г. Рекомендації.

23. *Фактор змін соціальної спільності (спільноти) організації:*

- А. Можливості підвищення освіти і кваліфікації.
- Б. Ступінь механізації і автоматизації праці.
- В. Згуртованість працівників.
- Г. Умови роботи і побуту.

24. *Фактор змін соціальної інфраструктури організації:*

- А. Загальна чисельність, соціальний склад і структура персоналу.
- Б. Умови оплати праці, перелік пропонованих благ і послуг.
- В. Можливості вияву ініціативи, участі в прибутках і управлінні.
- Г. Форми проведення дозвілля персоналу.

25. *Показник плану соціального розвитку організації, що характеризує режим праці:*

- А. Коефіцієнт змінності.
- Б. Простоти обладнання, в тому числі цілоденні.
- В. Забезпеченість побутовими приміщеннями.
- Г. Частка стабільних (кадрових) працівників.

26. *Показник плану соціального розвитку організації, що характеризує трудову дисципліну:*

- А. Коефіцієнт змінності.
- Б. Простоти обладнання, в тому числі цілоденні.
- В. Забезпеченість побутовими приміщеннями.
- Г. Частка стабільних (кадрових) працівників.

27. *Показник плану соціального розвитку організації, що характеризує творчу ініціативу й участь персоналу в управлінні:*

- А. Економічний ефект від раціоналізаторських пропозицій.
- Б. Чисельність і відносна частка робітників, які не виконували норми і виробничі завдання.
- В. Сума коштів, що виділяються на навчання і перепідготовку персоналу загалом і на одного працівника.
- Г. Участь колективу загалом, окремих підрозділів у громадських акціях, заходах з охорони навколишнього середовища тощо.

28. Показник плану соціального розвитку організації, що характеризує трудову активність і якість праці:

А. Економічний ефект від раціоналізаторських пропозицій.

Б. Чисельність і відносна частка робітників, які не виконували норми та виробничі завдання.

В. Сума коштів, що виділяються на навчання і перепідготовку персоналу загалом і на одного працівника.

Г. Участь колективу загалом, окремих підрозділів у громадських акціях, заходах з охорони навколишнього середовища тощо.

29. До функцій сектора трудових відносин служби персоналу підприємства належить:

А. Укладання колективних договорів.

Б. Призначення корпоративних пенсій, допомог, страхування персоналу.

В. Тарифікація робіт.

Г. Управління адаптацією нових співробітників.

30. До функцій сектора навчання служби персоналу підприємства належить:

А. Укладання колективних договорів.

Б. Призначення корпоративних пенсій, допомог, страхування персоналу.

В. Тарифікація робіт.

Г. Управління адаптацією нових співробітників.

31. До функцій сектора соціальних послуг служби персоналу підприємства належить:

А. Укладання колективних договорів.

Б. Призначення корпоративних пенсій, допомог, страхування персоналу.

В. Тарифікація робіт.

Г. Управління адаптацією нових співробітників.

32. До функцій сектора заробітної плати служби персоналу підприємства належить:

А. Укладання колективних договорів.

Б. Призначення корпоративних пенсій, допомог, страхування персоналу.

В. Тарифікація робіт.

Г. Управління адаптацією нових співробітників.

33. До локальних нормативних актів організації з соціальних питань не належить:

- А. Штатний розпис.
- Б. Програма профорієнтаційної роботи.
- В. Положення про структурний підрозділ.
- Г. Колективний договір.

34. Локальна нормотворчість з соціально-трудових питань в Україні можлива за умови, що:

- А. Це прямо дозволено законом.
- Б. Законом визначена процедура її здійснення.
- В. Предмет регулювання визначається з урахуванням положень закону.
- Г. Усі відповіді правильні.

35. Нормативний склад працівників підприємства з визначенням їхніх посад та посадових окладів визначається:

- А. Колективним договором.
- Б. Штатним розписом.
- В. Правилами внутрішнього трудового розпорядку.
- Г. Посадовою інструкцією.

36. Зустрічна, випереджувальна роль у здійсненні заходів захищеності персоналу підприємства, запобігання можливого погіршення життя працівників, участі в здійсненні ефективної соціальної політики з тим, щоб забезпечити найбільш повну реалізацію інтелектуального й творчого потенціалу працівників реалізується шляхом прийняття на підприємстві:

- А. Норм праці.
- Б. Колективного договору.
- В. Положення про преміювання.
- Г. Соціального кодексу.

37. Концепція, що відображає добровільне рішення компанії брати участь в поліпшенні суспільства і захисту навколишнього середовища:

- А. Сталий розвиток.
- Б. Соціальна відповідальність.
- В. Корпоративне громадянство.
- Г. Сумлінна ділова практика.

38. *Форма фінансової підтримки, виділеної компанією на реалізацію довгострокових і, як правило, спільних партнерських соціальних програм, спрямованих на зниження соціального напруження в регіонах присутності та підвищення рівня життя суспільства:*

- A. Соціальний бюджет.
- Б. Благодійність.
- В. Спонсорство.
- Г. Соціальні інвестиції.

39. *Система добровільного моніторингу, сертифікації та оцінювання умов праці у міжнародних компаніях на глобальних ринках:*

- A. ISO 26000.
- Б. SA 8000.
- В. GRI G3.1.
- Г. AA 1000.

40. *Наявність посади «Міністра з питань соціальної відповідальності бізнесу» характерна для уряду:*

- A. Великої Британії.
- Б. Франції.
- В. Німеччини.
- Г. Японії.

41. *Система взаємозв'язків між державою, роботодавцями та найманими працівниками, яка спрямована на узгодження інтересів і розв'язання проблем, які можуть виникати у соціальній та виробничій діяльності:*

- A. Соціальна відповідальність.
- Б. Соціальне партнерство.
- В. Соціальний діалог.
- Г. Соціальна політика.

42. *Мета соціального партнерства:*

A. Зниження гостроти соціальних конфліктів, сприяння пошуку компромісів між інтересами роботодавців та найманих працівників.

Б. Забезпечення взаємної зацікавленості найманих працівників та роботодавців щодо поліпшення економічного стану та сприяння взаєморозумінню.

- В. Забезпечення гідних умов праці.
- Г. Усі відповіді правильні.

43. *Участь незалежних експертів характерна для моделі соціального партнерства:*

- А. Біпартизм.
- Б. Трипартизм.
- В. Тетрапартизм.
- Г. Поліпартизм.

44. *Для системи соціального партнерства в Україні характерна модель:*

- А. Біпартизм.
- Б. Трипартизм.
- В. Тетрапартизм.
- Г. Поліпартизм.

45. *Роз'яснення громадськості важливих соціальних проблем – це функція соціальної реклами:*

- А. Освітньо-виховна.
- Б. Інформаційна.
- В. Агітаційна.
- Г. Естетична.

46. *Формування моральних цінностей на основі показу певних моделей поведінки – це функція соціальної реклами:*

- А. Освітньо-виховна.
- Б. Інформаційна.
- В. Агітаційна.
- Г. Естетична.

47. *Заклик до змін моделей поведінки у суспільстві для того, щоб розв'язати конкретні соціальні проблеми, – це функція соціальної реклами:*

- А. Освітньо-виховна.
- Б. Інформаційна.
- В. Агітаційна.
- Г. Естетична.

48. *Розкриття соціальних проблем через високодуховні засоби та методи з метою вплинути на естетичний смак реципієнтів - це функція соціальної реклами:*

- А. Освітньо-виховна.
- Б. Інформаційна.
- В. Агітаційна.
- Г. Естетична.

49. Спосіб всебічної та об'єктивної оцінки стану соціальних відносин на різних рівнях (корпоративному, муніципальному, галузевому, регіональному, національному), що дає змогу з'ясувати потенційні загрози погіршення соціального клімату і виявити резерви розвитку людських ресурсів – це:

- А. Соціальне управління.*
- Б. Соціальний діалог.*
- В. Соціальний контроль.*
- Г. Соціальний аудит.*

50. Сутність процедурного етапу соціального аудиту:

- А. Визначення мети й об'єкта аудиту.*
- Б. Розщеплення соціального об'єкта на складові та виявлення соціальних зв'язків.*
- В. Вибір методів, засобів отримання інформації, її обробки, аналізу, принципів її трансформації в конкретні висновки і рекомендації.*
- Г. Організація практичної діяльності з розробки соціальних технологій.*

ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ

Завдання 1.

Головне завдання менеджера – максимізація прибутку, одержуваного компанією. Водночас щоразу більшого значення набувають: соціальна відповідальність менеджера перед суспільством, його конкретні дії, що забезпечують розв’язання соціальних проблем, які стоять перед суспільством.

У зв’язку з цим існують дві позиції. Прихильники однієї позиції вважають, що соціальні проблеми має розв’язувати держава, а бізнес – тільки «робити гроші». Вони обґрунтовують свою позицію тим, що дії в соціальній сфері ведуть до зниження прибутків компанії, погіршення її конкурентоспроможності, зростання витрат, які в подальшому ведуть до зростання цін (завдаючи шкоди споживачам) та інших негативних наслідків.

Прихильники іншої позиції вважають, що бізнесмени мають перед суспільством моральні зобов’язання, і їхні дії, що сприяють подоланню соціальних проблем, можуть принести відчутну користь самим підприємцям, підвищити їхній імідж у суспільстві і бути непоганою рекламою.

Питання

1. Чию позицію ви поділяєте і чому?
2. Чи повинен, на вашу думку, підприємець у сучасній Україні виконувати соціальні зобов’язання перед країною і в яких формах?
3. Чи буде йому, в результаті, це вигідно (в тому числі у фінансовому відношенні)? Якщо вигідно, то чому?
4. У яких формах соціальна підтримка може здійснюватися вітчизняним бізнесом? У:
 - масштабах фірми;
 - масштабах регіону, країни.

Завдання 2. «Хоторнські експерименти»

Проводилися Елтоном Мейо в 1924 р. на заводі Хоторна, що належав компанії «Вестерн Електрик» в місті Чичеро, штат Іллінойс. Ці експерименти стали логічним розвитком теорії «наукового управління», яка тоді домінувала. Але випадково вчені знайшли дещо важливе і згодом виникла теорія «людських відносин».

Експерименти Е. Мейо можна поділити на чотири етапи.

Початковим завданням того, що пізніше перетворилося на чотири етапи експерименту, було визначення впливу інтенсивності освітлення на продуктивність праці. Для цієї мети були відібрані дві групи робітників, які повинні були працювати в експериментальних умовах. На великий подив дослідників, коли вони збільшили освітлення в одній групі, продуктивність праці збільшилася одразу в двох групах. Те саме спостерігали і тоді, коли освітлення зменшили. Дослідники зробили висновок, що освітлення має незначний вплив на продуктивність праці.

Почався другий етап експерименту. У цей час до групи вчених приєднався Елтон Мейо, тоді вже відомий учений, співробітник Гарвардського університету. Цей етап проводився в групі робітників, які склали реле, і їм була надана можливість вільного спілкування за рахунок додаткових перерв. Як наслідок, між робітниками виникли тісніші взаємовідносини, що вплинуло, як вважали вчені, на продуктивність праці. Причому вони продовжували скорочувати робочий день і робочий тиждень, а продуктивність продовжувала підвищуватись. Коли вчені повернулися до попередніх умов роботи, продуктивність, попри все, продовжувала залишатись на досить високому рівні. Згідно з теорією управління, цього не повинно було трапитися. У подальшому вчені з'ясували, що якийсь людський елемент має більший вплив на продуктивність, ніж зміна технічних і фізичних умов. Це був важливий висновок, але необхідно було продовжувати експерименти, щоб знайти істину: чому продуктивність зростає при погіршенні умов праці?

Третій етап експерименту переріс у величезну програму, що передбачала проведення бесід з 20 тисячами робітників. Був зібраний гігантський обсяг інформації про ставлення людей до виконуваної ними роботи. У результаті дослідники виявили, що продуктивність праці залежить не лише від самого робітника, а й від трудового колективу загалом. Тоді вчені вирішили провести четвертий експеримент.

Передбачалося, що четвертий етап визначить ступінь впливу програми матеріального стимулювання, що базувалася на груповій продуктивності праці. Учені розумно виходили з гіпотези, що ті працівники, які працюють швидше за інших і мотивовані бажанням більше заробити, будуть підштовхувати тих, хто працює повільніше, збільшувати свій виробіток. Але й на цій стадії дослідників чекав сюрприз. Насправді більш вправні робітники сповільнювали темп

роботи, щоб не виходити за рамки, встановлені групою. Вони не хотіли, щоб їх вважали порушниками прийнятого ритму роботи чи щоб у них вбачали загрозу добробуту інших, бо ті, хто раніше працював повільніше, фактично намагалися підвищити свою продуктивність. Вони не хотіли, щоб решта членів групи дивилися на них, як на ледарів, які не прагнуть заробити більше.

Питання для обговорення

1. Поясніть результати, отримані на окремих етапах дослідження. Як вони узгоджувалися з положеннями школи «наукового управління»?

2. Які фактори, що впливають на трудову поведінку особи і групи, були виявлені в процесі дослідження?

3. Поясніть сутність «хоторнського ефекту» (умов, за яких новизна, цікавість до експерименту призводять до спотвореного, але все-таки часто позитивного результату).

Завдання 3.

На процвітаючому (щодо виробництва і реалізації продукції) підприємстві за відносно нетривалий час (кілька місяців) відбулися істотні зміни в складі працівників через двократне збільшення чисельності персоналу, вихід на пенсію багатьох ветеранів праці та прихід на підприємство молодих людей – випускників ЗВО і професійно-технічних НЗ. Це викликало збої в соціальних зв'язках і функціональній взаємодії, напруженість у відносинах між старими і новими кадрами, відступ від сформованих традицій і ритуалів, почали виникати міжособистісні і міжгрупові конфлікти, що погіршили діловий настрій і згуртованість працівників.

Завдання

У ситуації, що склалася, зробіть вибір оптимальних методів впливу на ситуацію та опишіть послідовність етапів оздоровлення соціально-психологічного клімату в колективі.

Завдання 4.

Ви – головний менеджер великої фірми з виробництва всесвітньо відомих сигарет. У фірми є численні фабрики у всьому світі. Вона досягла великого обсягу продажів. З'явилася можливість відкрити ще фабрику в Україні, і від вас залежить рішення – підписати новий контракт чи ні.

З одного боку, будівництво фабрики забезпечить новими робочими місцями регіон, тим самим розв'яжеться актуальна проблема безробіття; з іншого – це принесе великий дохід вашій фірмі.

Однак ви, займаючись виробництвом і продажем великих партій сигарет, до сих пір не були переконані в тому, що куріння безпосередньо викликає рак. Нещодавно вам в руки потрапив звіт про дослідження, в якому було встановлено прямий зв'язок між курінням і онкологічними захворюваннями.

Питання

1. Яке буде ваше рішення?
2. Чи підпишете ви новий контракт чи ні? Чому? Відповідь обґрунтуйте.

Завдання 5.

Ви – менеджер з маркетингу фірми, що випускає побутову техніку. Фірма за допомогою дорогих досліджень спробувала удосконалити один з товарів, що випускаються, – пилосос.

Пилосос, як і раніше, не іонізує повітря, хоча саме до цього результату намагалися прийти в результаті досліджень. Тому новий тип пилососа не став по-справжньому вдосконаленою новинкою.

Ви знаєте, що поява напису «Удосконалена новинка» на упаковці і в рекламі засобів масової інформації підвищить збут такого товару.

Питання

1. Яке рішення ви приймете?
2. Зробите такий напис чи ні? Чому? Відповідь обґрунтуйте.

Завдання 6.

Ви – менеджер з виробництва фірми, що випускає холодильники. Нещодавно ви дізналися, що конкуруюча фірма надала своїм холодильникам властивість, якої в холодильниках вашої фірми немає, але яка має великий вплив на збут. Наприклад, в холодильниках «NO FROST» тепер можна зберігати продукти не тільки у вакуумній упаковці, а й звичайній, не боячись їх висихання.

На щорічній спеціалізованій виставці фірми-конкурента буде презентація, на якій глава фірми розповість дилерам про ці нові властивості холодильника і про те, яким чином вони були досягнуті. Ви можете надіслати свого співробітника на цей прийом під виглядом нового дилера, щоб дізнатися про нововведення.

Питання

Чи підете ви на такий крок? Чому? Відповідь обґрунтуйте.

Завдання 7.

Варіант А: мале комерційне підприємство – невелика фірма з кількістю працівників до 50–60 осіб, орендує приміщення в центральній частині міста, не має службового автотранспорту, їдальні й інших об'єктів соціального призначення.

Варіант Б: середніх розмірів комерційна організація зі штатом приблизно 500–600 співробітників розташовується в обласному центрі, у власній будівлі, має ряд об'єктів соціального призначення – гуртожиток, пральню, гараж для службових автобусів, медпункт, їдальню, буфет, пункт замовлень на продукти харчування і непродовольчі товари.

Варіант В: велике акціонерне товариство заводського типу з чисельністю всіх категорій працівників 5–6 тис осіб. Має у розпорядженні власну соціальну інфраструктуру, в тому числі комплекс житлових будинків у передмісті обласного центру.

Постановка завдання: потрібно до кожного варіанта запропонувати оптимальну структуру соціальної служби (служби соціального розвитку), зобразити її схему, вказати посади й управлінські ланки, відповідальні за розв'язання окремих соціальних питань.

Завдання 8. «Профспілка в комерційній організації»

На черговому засіданні ради директорів було прийняте рішення підвищити ініціативність і свідомість виробничого персоналу. Причиною була претензія заступника генерального директора з роботи з кадрами. Вона полягала в тому, що персонал не бере участі в житті організації, проявляє байдужість до усього, що відбувається на підприємстві, та й своїх потреб не показує. На думку заступника генерального директора, подібна байдужість недопустима і спровокована тим, що керівник і співробітники кадрової служби займаються тільки паперовою роботою. У відповідь на це кадровий відділ розробив цілу програму залучення персоналу до справ компанії. Повісив у холі скриньку для пропозицій: їх можна було писати анонімно, а розбирав їх особисто генеральний директор. Керівникам і неформальним лідерам відділів запропонували спілкуватися з колективом тісніше, доносити до співробітників нову

інформацію, дізнаватися їхню думку, розробляти й вносити раціональні пропозиції для поліпшення роботи підприємства.

Протягом декількох місяців система удосконалювалася. Виділилися найбільш ініціативні працівники – вони залишалися після роботи з метою обговорення проблем і знаходження можливих рішень. Також вони робили зауваження і вносили пропозиції щодо роботи кадрового відділу. У результаті завдяки найактивнішим співробітникам на підприємстві з'явилася профспілка. Для власників і керівництва це обернулося додатковими й небажаними фінансовими та часовими витратами: керівництво своїми руками створило для себе проблему.

Завдання

Допоможіть кадровій службі налагодити відносини з профспілкою і захистити інтереси компанії. Тобто вирішіть:

1. Як представників профспілки з опозиціонерів перетворити на союзників?

2. Які заходи необхідно вжити, щоб скоротити витрати на профспілкові потреби?

3. Як, захищаючи інтереси власників, враховувати потреби персоналу?

Завдання 9. «Профспілкова міна»

У приватній компанії, що налічує десятки тисяч працівників, виникла проблема. У листопаді керівництво видало частині співробітників повідомлення про скорочення за два місяці, згідно із законом. Ці два місяці закінчувалися, але за тиждень до часу Х один із співробітників, Петренко, заявив, що з недавніх пір став членом профспілки й головою профкому. А це породжує серйозні проблеми для компанії. Крім того, кількість профспілок на підприємстві вже зросла до дев'яти.

По-перше. За українським законодавством для організації профспілки потрібно як мінімум три людини. Цим і скористалися п'ять осіб з-поміж звільнених працівників: вони об'єдналися і створили профспілку. А за законодавством, якщо працедавець хоче звільнити члена профкому, то він повинен погоджувати це з вищою профспілковою організацією. Компанія зв'язалася з нею і отримала відповідь: «Ми прийняли до розгляду вашу заяву і на наступному нашому засіданні її розглянемо». Саме засідання може відбутися і в наступному кварталі, причому остаточний вердикт може бути і не на користь працедавця. У компанії немає можливості чекати.

По-друге. Компанія може звернутися до суду і навіть має шанс виграти справу, тому що в попередні 5 років цей співробітник не фігурував в такій іпостасі в організації, і суд може визнати це зловживанням. От тільки Петренко може не з'явитися на засідання з поважних причин. Деякі подібні процеси тривають до півроку і це не межа.

Працедавець зрозумів, що ситуація виходить з-під контролю. Що мають право робити профспілки? Організовувати перевірки, які можуть тривати постійно, і цілком реальною може бути ситуація, коли HR-служба і бухгалтерія працюватимуть тільки на надання інформації, причому профспілки можуть вимагати інформацію будь-якої точності і глибини. Тобто, вони можуть попросити зробити аналітику за 5–10 років. Коли компанія спробувала укласти мирову угоду, то Петренко чітко сказав, скільки він за це хоче. А якщо йому не дати вказану суму, то представники усіх дев'яти профспілкових організацій за чергою проводитимуть перевірки, вимагатимуть інформацію і паралізуватимуть роботу компанії.

Завдання

Який вихід з цієї ситуації ви могли б запропонувати?

Завдання 10. «Участь «Едіпресс Україна» у житті суспільства»

«Едіпресс Україна» є частиною міжнародної медіа-групи Edipresse Group (Лозанна, Швейцарія), яку було засновано в 1988 році. На сьогодні вона видає понад 200 журналів, газет та онлайн-медіа у Європі та Азії. Кількість працівників у 15 офісах різних країн – 3000. Чистий дохід «Едіпресс Груп» перевищує 30521 тис швейцарських франків. Компанія «Едіпресс Україна» входить у п'ятірку лідерів друкованих ЗМІ України, в штаті якої працює понад 300 співробітників. З моменту заснування в 2000 році запустила 20 періодичних та більше 20 спеціальних випусків з загальним тиражем приблизно 25 млн копій щорічно у сегментах: журнали для жінок, батьків, про відомих людей, архітектура та інтер'єр, телегіди, розвивається напрям онлайн-медіа. [Веб-сайт: www.edipresse.com.ua]. Місія «Едіпресс Україна» – створювати продукти високої якості, які роблять життя українців яскравішим, цікавішим і багатшим.

Проблема

У 2004 році було засновано Благодійний фонд журналу «Единственная», головною програмою якого протягом чотирьох років була програма «Дорога до успіху». Мета програми – допомога у соціальній адаптації дітям-сиротам і дітям, позбавленим батьківського піклування.

На першому етапі створення фонду найважливішим було бажання здійснити позитивні соціальні зміни, донести вагомість таких змін до широкого загалу. Але згодом, плануючи благодійну діяльність, компанія вирішила сконцентрувати свої зусилля на допомозі дітям-випускникам дитячих будинків в адаптації до самостійного життя за межами навчального закладу. Вибір соціального питання збігається зі стратегією компанії, адже основу читацької аудиторії становили жінки, які дуже чуйно ставляться до дітей, їхніх проблем і найважливішим в житті вважають вкладати свої знання і душу в дітей.

За даними досліджень (Human Rights Watch, Всесвітнього банку, Дитячого фонду ООН UNICEF, інших установ), лише 10–15 % випускників інтернатів більш-менш успішно влаштовують своє життя: працюють, створюють власні родини й виховують своїх дітей. Інші потрапляють в асоціальне середовище: більше третини стають злочинцями, третина – бомжами, 40 % – алкоголіками й наркоманами, 10 % закінчують життя самогубством на першому році самостійного життя. Крім того, результати спостережень за дітьми свідчать, що тривале перебування їх у закладах опіки стає причиною сповільнення фізичного, інтелектуального й емоційного розвитку.

У благодійній програмі «Дорога до успіху» беруть участь працівники різних рівнів і всіх департаментів компанії: від асистентів до топ-менеджерів компанії.

Рішення

З метою допомоги дітям-сиротам України соціально адаптуватися в суспільстві програмою «Дорога до успіху» було поставлено такі завдання:

1. Розкрити особистісний потенціал дітей у спілкуванні, навчальному процесі і професійному майбутньому через:
 - розвиток комунікативної майстерності;
 - діагностику схильностей дітей і визначення сфери їхньої реалізації;
 - формування навичок здорового способу життя;

- формування базових навичок комп'ютерної грамотності.
- 2. Сформувані прагнення реалізувати себе в житті через:
 - психологічно-практичні заняття: ставити цілі, досягати їх і аналізувати результативність;
 - ознайомлення з практиками компанії і самостійним підходом до обрання майбутньої професії та необхідних знань для її успішного освоєння;
 - спілкування з людьми, що добилися успіху у влаштуванні кар'єри.
- 3. Навчити адекватно оцінювати своє оточення.
- 4. Уникнути закріплення утилітарного (споживацького) підходу до життя.

Досягнення цих цілей включало постійну індивідуальну роботу психологів з дітьми старшого віку, проведення інтенсивних програм навчання з активним відпочинком два рази на рік (літні та зимові оздоровчо-навчальні табори), групове та індивідуальне консультування дітей представниками різних професій, сфер бізнесу, відомими людьми та зірками у професійних питаннях, проведення тренінгової, творчої та культурної роботи в школах-інтернатах.

Результати

Програма «Дорога до успіху» протягом чотирьох років створила прецедент партнерських відносин між медіа, бізнесом, благодійною організацією та державою. Співробітники компанії «Едіпресс Україна», компаній-партнерів, читачі та клієнти брали участь у програмі як волонтери, благодійники та помічники. Програма «Дорога до успіху» зміцнила зв'язок з читачами та лояльністю партнерів.

За чотири роки понад 350 дітей-сиріт та дітей, позбавлених батьківського піклування, віком 14–17 років пройшли 20-денні тренінги зі спеціалістами з психології, комунікації, мотивації, постановки цілей, планування життя та розвитку. Учасник програми пройшли цикл адаптації (дві сесії), який тривав від року до трьох, залежно від потреби. Приблизно 2500 дітей взяли участь у програмі соціальної адаптації «Дорога до успіху» в різних формах. Понад 60 % учасників програми продовжили навчання за обраними спеціальностями. Робота проводилася зі школами-інтернатами Київської, Чернігівської та Вінницької областей.

Соціальний результат від реалізації програми вимірювався не одразу. Зміни відслідковуються через значний проміжок часу. Компанія коригує свою благодійну діяльність залежно від отриманих відгуків від дітей, тренерів, психологів і директорів шкіл-інтернатів.

Питання для роботи із ситуаційною вправою

1. Опишіть соціальну відповідальність Edipresse Group за допомогою кейсу чи інших джерел.
2. До якого інструменту (складової) соціальної відповідальності належить ця діяльність?
3. Що, на Ваш погляд, можна було б поліпшити в роботі Благодійного фонду компанії?
4. На основі вправи поясніть різницю між соціальною відповідальністю бізнесу і благодійністю.

Завдання 11. «Данон: об'єднання, підтримка та розвиток дрібних сільгоспвиробників України»

«Данон» в Україні представляють 8 регіональних представництв і завод «Данон Дніпро», розміщений у Херсоні. 800 співробітників працюють в українському офісі компанії, яка входить до групи «Данон». Група «Данон» – це 160 заводів у 120 країнах світу і 80 000 співробітників. Обсяг продажів «Данон» перевищує 15 млрд євро. «Данон» є лідером в області продуктів харчування за чотирма напрямками: свіжі молочні продукти, питна вода, дитяче харчування, медичне харчування. Детальніше – www.danone.ua

Проблема

Приватні господарства виробляють понад 80 % молока в Україні. За цим показником стоять люди, цілі родини, дохід яких в Україні один з найнижчих (усього 67 % середнього заробітку українця). Ці сім'ї живуть завдяки тому, що вони самі виробляють, і 70 % їхнього доходу витрачається на їжу. «Данон» може допомогти поліпшити їхні умови життя й одночасно підвищити якість виробленої сільськогосподарської продукції, а саме молока, що важливо не лише для компанії, а й для розвитку аграрної галузі України та розв'язання соціальних і економічних питань сільських територій. Молоко в Україні здебільшого не дуже якісне, бо усе робиться «подідівському»: доять корови руками, що призводить до потрапляння бактерій з рук доярки, вим'я попередньо не обробляється, молоко переливається у відра або цистерни, не охолоджується, перевозиться в машинах при високій температурі. Тому компанія усвідомила: якщо ми хочемо мати достатню кількість молока гарної якості, якщо ми хочемо розвивати свій бізнес в Україні, підтримка дрібних сільгоспвиробників просто необхідна.

Рішення

Проект «Молочні кооперативи» трансформує окремих виробників молока у кооперативи – більш професійні з великими можливостями досягти успіху на ринку. Його мета об'єднати понад 1000 родин приватних сільгоспвиробників через створення кооперативів, що діють на теренах Херсонської, Кіровоградської, Запорізької, Дніпропетровської областей (це області, розміщені поблизу заводу «Данон Дніпро»). Проект передбачає створення 20 сільськогосподарських кооперативів, кожен з яких об'єднує більше 50 родин. Ці кооперативи, як неприбуткові громадські організації, представляють інтереси своїх членів. Кожен кооператив одержує інституційну підтримку та потрібну техніку від компанії «Данон», включаючи великогабаритні ванни-охолоджувачі для молока, аналізатори якості молока, обладнання для організації пунктів штучного осіменіння великої рогатої худоби, насіння для окультурення пасовищ. У рамках проекту 250 родин отримають сучасні доїльні апарати, завдяки чому не лише скоротиться час і полегшиться процес доїння, а й істотно підвищиться якість молока. Ще 1000 родин пройдуть тренінги з раціонального догляду за тваринами, органічного землеробства й основ бізнес-планування.

Цей проект компанія «Данон» України здійснює у співпраці з Міжнародною благодійною фундацією «Хайфер Проджект Інтернешнл» (МБФ «ХПІ») та за підтримки обласних адміністрацій. Жан Крістоф Ложе, директор з соціальних інновацій компанії «Данон» зазначає: «Створення кооперативів для заготівлі молока є одним з перших соціальних проектів такого рівня, що фінансує «Екофонд Данон». Символічність проекту не тільки в його першочерговості. Цей проект – реальна можливість для «Данон» напрацювати досвід, який можна використати й в інших країнах, де працює компанія. Об'єднані спільною метою створити економічні та соціальні вигоди, українські фермери, компанія «Данон» та команда фонду «Хайфер» за підтримки місцевих адміністрацій зможуть перетворити це завдання у справжню історію успіху».

Фінансування проекту становить 1 мільйон євро, і розрахований він на 2 роки. Генеральний директор «Данон Україна» Даріо Маркетті зауважує: «Сьогодні ми створюємо замкнутий цикл виробництва молока та забезпечуємо контроль якості молочної сировини на всіх етапах його виробництва: від пасовищ та кормів до зберігання й доставляння молока на завод. Цей проект покликаний стимулювати

індивідуальні сільські господарства, об'єднані у кооперативи, виробляти й постачати для «Данон» молочну сировину високої якості».

Результати

Компанії сподіваються на створення більш ніж 20 кооперативів, що дасть можливість вплинути на 1000 сільських родин, крім того, сільські жителі одержать кошти на юридичну консультацію, бізнес-тренінги та матимуть центри зі збору молока, поліпшення якості й кількості молока. У довгостроковій перспективі можна сподіватися на поліпшення поголів'я худоби.

Природно, що перший ризик, на який натрапила компанія, розпочавши роботу, це складність самого процесу: потрібно зібрати молоко у дуже великої кількості людей і при цьому гарантувати якість. Це складно, але компанія це може зробити. Другий ризик у тому, що можна допомагати кооперативам, а вони, зрештою, відмовляться працювати з «Данон». Утім, для компанії це, радше, виклик у тому, щоб дати можливість невеликим господарствам приєднатися до такої великої компанії як «Данон» та при цьому зберегти їх. Проект створено не для того, щоб зв'язати приватників з компанією, а для того, щоб побудувати новий вид стосунків. У планах «Данон» розвивати цю ініціативу.

Питання для роботи із ситуаційною вправою

1. Чому «Данон» вирішив запровадити цей проект?
2. Яку користь цей проект дає компанії?
3. Яких результатів планує досягти компанія «Данон»?
4. Які перешкоди виникають? Чи могли б ви запропонувати нові підходи для компанії у впровадженні цього проекту?

Завдання 12. «Формула успіху JTI»

«Джей Ті Інтернешнл» (JTI) займає третє місце у своїй галузі з 11 %-ю часткою ринку та має капітал приблизно 32 млрд дол. США. Кількість співробітників компанії – приблизно 23 000, що працюють у 80 відділеннях, на 30 фабриках і в науково-дослідних центрах у всьому світі.

Проблема

Вакансії на керівні позиції у найбільшому відділі компанії – відділі польових продажів – з'являються порівняно часто, а внутрішні кандидати компанії не завжди відповідають вимогам цих вакансій, оскільки їм не вистачає необхідних умінь та навичок.

Рішення

ЛТІ вірить, що працівники компанії, які отримали можливості розвитку та підвищення у межах організації, досягають кращих результатів на новій позиції швидше, ніж люди, наймані ззовні. З метою виявлення амбіційних і талановитих працівників, які хочуть активно сприяти успіху компанії, було розроблено «Формулу успіху ЛТІ» – програму, метою якої є створення умов для стрімкого професійного та особистісного розвитку співробітників, щоб допомогти цим людям досягнути кар'єрних вершин. Бюджет програми – 111 тис дол.

Для координації програми було створено команду у складі трьох осіб: менеджера з розвитку талантів, HR-бізнес-партнера та спеціаліста з тренінгів і розвитку. Додаткові ресурси:

- програма особистісного розвитку реалізується за допомогою зовнішніх провайдерів;

- програма професійного розвитку реалізується лінійним менеджером, відділами «польових» і корпоративних тренінгів, за необхідністю – із залученням зовнішніх провайдерів;

- проектна робота координується менеджерами відповідних відділів.

У рамках проекту всім працівникам відділу польових продажів було повідомлено про початок програми, надано детальну інформацію та анкети з критеріями відбору для самооцінки й оцінки керівниками. Параметрами оцінки були: здатність і бажання розвиватися, самостійно приймати рішення, будувати робочі відносини, прагнути досягти найкращих результатів. Важливим фактором було і бажання працювати над своїм розвитком у вільний час, адже завдання програми передбачені як додаткове навантаження до повного робочого тижня.

Основні складові програми – спеціальні навчальні курси різної тематики, довго- та короткострокові програми та крос-функціональні проекти. Учасникам були підібрані книги для саморозвитку. Удосконалення англійської мови (офіційної мови компанії) та написання домашніх робіт у формі тестів та есе стали додатковими завданнями для учасників. Усі завдання було розроблено індивідуально для кожного.

Процес відбору учасників програми:

1. Менеджер і працівник обговорюють можливість участі останнього у програмі, менеджер подає попередні списки кандидатів.

2. Зустріч кандидатів з регіональним менеджером і HR-бізнес-партнером; зустріч менеджменту відділу польових продажів і HR, презентації та затвердження кандидатів, зустрічі кандидатів з керівником відділу або функції.

3. Організація центрів розвитку та створення індивідуальних планів розвитку.

4. Виконання планів – спільна робота учасників, менеджерів, тренерів і HR.

Хронологія проведення програми у 2009 році:

Січень – лютий – оцінка можливостей розвитку для всіх учасників.

Березень – квітень – реалізація модульної програми особистісного розвитку «Прорив», виконання завдань для саморозвитку; проходження тренінгів за індивідуальними планами.

Липень – щорічна конференція для ознайомлення учасників з кар'єрними можливостями у відділах компанії (польових продажів, маркетингу, HR та групі розвитку бізнесу).

Протягом програми – робота учасників над проектами у цих відділах.

Після закінчення програми у 2010 р. – конференція.

На першому етапі було важко створити єдине бачення талановитих співробітників у відділі польових продажів, забезпечити можливості кар'єрного зростання під час зменшення вакансій у компанії та у плануванні крос-функціональної кар'єри. Оцінювання було здійснено для всіх учасників «Формули успіху», що дало змогу отримати єдине бачення потенціалу співробітників з різних регіонів України.

Результати

Програма «Формула успіху» дала змогу систематизувати підходи компанії до розвитку кар'єри потенціальних співробітників, сформуванню єдиного бачення щодо талановитих співробітників в компанії і сприяла високому показнику загального залучення співробітників у роботу компанії:

-17 з 44 учасників отримали підвищення;

-тренінги на 94 % виправдали сподівання учасників;

-показник практичної ефективності програми особистісного розвитку сягнув 96 %;

-плинність персоналу в рамках програми – 4,5 %, що на 0,5 % нижче очікуваного результату;

-рівень задоволеності програмою – 5 за 5-тибальною шкалою успішності компанії, а саме: «зроблено набагато більше, ніж планувалося»;

-коефіцієнт зовнішнього найму на ключові вакантні позиції у відділі польових продажів – на 17 % менше, ніж очікувалося до початку програми.

Створені можливості проектної роботи (з відривом від поточних обов'язків, а також без відриву) для співробітників, які визначили напрям кар'єрного зростання, але не мають достатньо можливостей на цьому етапі для зростання у визначеному напрямі. Проведено зустріч учасників «Формули успіху» з лідерами підрозділів офісу, налагоджено комунікацію та обмін очікуваннями щодо можливостей кар'єрного зростання, а також бачення того, які співробітники можуть бути успішними у кожному з відділів. Це розширило розуміння учасників «Формули успіху» того, яким чином і в якому напрямі вони можуть розвиватися в компанії.

Питання для роботи із ситуаційною вправою

1. Опишіть програму «Формула успіху».
2. Чи досягла компанія запланованих цілей?
3. На Ваш погляд, що можна було б поліпшити в цій програмі.

ПРЕДМЕТНИЙ ПОКАЖЧИК

- Аналіз 18
- Біпартизм 161
- Грант 146
- Групова динаміка 51
- Діапазон контролю 15
- Ефективність управління 95
– соціальним розвитком організації 80, 95
- Задоволеність працею 61
- Закони соціального управління 36
– домінування глобальної мети 37
– економії часу 37
– необхідної різноманітності 30
– підвищення ролі суб’єктивного та інтелектуального аспектів в управлінні 31
– пріоритетності соціальних цілей 37
- Закономірності соціального менеджменту 38
- Зацікавлені сторони 141
- Індекс розвитку людського потенціалу 57
- Інтегровані маркетингові комунікації 182
- Кодекс поведінки 143, 154
- Колективна угода 174
- Колективний договір 32, 123 – 128
- Контроль 77
- Конфлікт 156
- Координація 73, 78
- Локальний нормативний акт 124
- Маркетингове дослідження 181
- Менеджмент 8, 9
– людських ресурсів 21
- Методи управління 65–68
– економічні 66
– організаційно-адміністративні 70–73
– психологічні 65
- Мотивація 77
- Мультипартизм 162
- Норма 63
– праці 125
- Організація 10,
- Персонал організації 44
- Планування 77
– соціального розвитку 86
- Потенціал 49
- Принципи соціального управління 39
- Професійна спілка (профспілка) 165
- Реклама
– державна 184
– іміджева 184
– некомерційна 184
– суспільна 184
- Рівень життя 56
- Розвиток 10
- Самоуправління 73
- Синтез 23
- Сітьова модель 20
- Соціальний 8, 9
– аудит 190

- бюджет 145
- відповідальність бізнесу 138–140
- діалог 171
- ефективність 201–202
- захищеність 47
- звіт 148
- інфраструктура 45
- кодекс 117
- контроль 77, 84
- конфлікт 156
- маркетинг 179
- менеджер 12, 18, 113
- менеджмент 8–9, 78-79
- партнерство 159
- паспорт 197
- програма 87
- реклама 183
- робота 110
- розвиток 10
- середовище 41
- система 10
- Соціально відповідальна організація 140
- Соціально-психологічний клімат 46
- Стиль
 - життя 54
 - керівництва і лідерства 52
- Стимулювання 78
- Страйк 157
- Стратифікація 23
- Сумісність
 - психологічна 51–52
 - рольових функцій 51–52
- Сумлінна ділова практика 142
- Тетрапартизм 162
- Типологія 23
- Трипартизм 162
- Уклад життя 57
- Умови праці 45
- Функції соціального менеджменту
 - як науки 21
 - як практичної сфери діяльності 78
- Цілі соціального менеджменту 81
- Штатний розпис 124
- Якість
 - життя 54–55
 - трудового життя 54–58

ІМЕННИЙ ПОКАЖЧИК

- Акофф Р. 19
Арджиріс К. 16
- Березовець Л. 147
Берталанфі Л. 19
Блейк Р. 16
Боуен Х. 137
- Вір С. 19
Вуд Р. 137
- Гелбрейт Дж. 54
Герцберг Ф. 16
Гордін В. 178
- Даль Оліо А. 55
Девіс Р. 17
Дракер П. 17, 18
- Емерсон Г. 13
Етціоні А. 19
- Калман Р. 19
Карнегі Е. 137
Клейн Л. 19
Котлер Ф. 178
- Ложе Ж. 230
Лю Бань-Цзе 55
Люс Р. 19
- Майлз Р. 19
Мак-Грегор Д. 16, 17
Маркетті Д. 230
- Марч Д. 18
Маслоу А. 13, 16
Мейо Е. 13, 15, 18, 20
Меліховський В. 178
Міллер Д. 17
Мінцберг Г. 114
- Нордхау У. 54
Ньюмен Л. 17
- Оучі У. 17
- Пінчук О. 185
- Рокфеллер Дж. 137
- Саймон Г. 19
- Тейлор Ф. 12, 14
Тобін Дж. 54
- Урвік Л. 15
- Файоль А. 14
Фокс К. 179
Фолліт М. 15
Форд Г. 14
Форрестер Д. 19, 54
Фрідмен М. 137
- Холмс О. 180
- Штінгль Х. 55

ЛІТЕРАТУРА

1. Акімов Д. Соціальний маркетинг : предмет і основні типи / Д. Акімов // Соціологія: теорія, методи, маркетинг. – 2009. – № 1. – С. 186–203.
2. Акинфиева Н.В. Социальный менеджмент : учебно-методическое пособие / Н.В. Акинфиева, Т.В. Беликова. – Саратов : Издательский центр «Наука», 2009. – 92 с.
3. Александрова Н.А. Управление социальным развитием организации : практикум / Н.А. Александрова, О.Ю. Брюхова. – Екатеринбург : Изд-во УрГУПС, 2012. – 134 с.
4. Афанасьев В.С. Социальный менеджмент / В.С. Афанасьев. – М. : Интел-Синтез, 2000. – 384 с.
5. Афонин Ю.А. Социальный менеджмент : учебник / Ю.А. Афонин, А.П. Жабин, А.С. Панкратов. – М. : Изд-во МГУ, 2004. – 320 с.
6. Богдан Н.Н. Управление социальным развитием организации (теория и практика) : учебное пособие / Н.Н. Богдан, М.Г. Масилова. – Владивосток : Изд-во ВГУЭС, 2009. – 284 с.
7. Богиня Д.П. Ментальний чинник у сфері праці: проблеми теорії та практики / Д.П. Богиня, М.В. Семикіна ; передмова І.Ф. Кураса. – К. : Шторм, 2003. – 382 с.
8. Бурега В.В. Социально-адекватный менеджмент: в поисках новой парадигмы : монография / В.В. Бурега. – К.: Академия, 2001. – 272 с.
9. Веселова Н.Г. Социальное управление и элементы его культуры / Н.Г. Веселова; под ред. В.А. Трайнева. – М. : Дашков и К°, 2002. – 340 с.
10. Герасимов Б.Н. Социальный менеджмент: учебное пособие / Б.Н. Герасимов, В.Г. Чумак. – Самара : Изд-во СГАУ, 2007. – 238 с.
11. Головатий М.Ф. Політично-правові засади соціального менеджменту в Україні : курс лекцій / М.Ф. Головатий, М.П. Лукашевич, Г.А. Дмитренко // Управлінські аспекти соціальної роботи. – К. : МАУП, 2002. – 376 с.
12. Захаров Н.Л. Управление социальным развитием организации : учебник / Н.Л. Захаров, А.Л. Кузнецов. – 2-е изд., доп. и перераб. – М. : ИНФРА-М, 2012. – 263 с.
13. Захарчин Г.М. Соціально-орієнтований менеджмент: об'єктивна необхідність і суть / Г.М. Захарчин // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – 2008. – № 611. – С. 125–129.
14. Ильенкова С.Д. Социальный менеджмент : учебно-методический комплекс / С.Д. Ильенкова, В.И. Кузнецов. – М. : Изд. Центр ЕАОИ, 2008. – 116 с.
15. Корпоративна соціальна відповідальність: моделі та управлінська практика : посібник / М.А. Саприкіна, М.А. Саєнсус, А.Г. Зінченко [та ін.] ; за наук. ред. О.С. Редькіна. – К., 2011. – 480 с.
16. Надвинична Т.Л. Соціальний менеджмент: перспектива технологізації / Т.Л. Надвинична // Психологія і суспільство. – 2011. – № 1 – С. 114–121.
17. Оксинайд К.Э. Управление социальным развитием организации : учеб. пособие / К.Э. Оксинайд. – 2-е изд., стер. – М. : ФЛИНТА, 2012. – 160 с.

18. Романова Н.Ф. Соціальне партнерство: навчально-методичний посібник / Н.Ф. Романова, І.П. Мельник. – К. : НПУ імені М.П. Драгоманова, 2017. – 238 с.
19. Руженський М.М. Соціальний менеджмент : навчальний посібник / М.М. Руженський. – К. : ІПК ДСЗУ, 2011. – 255 с.
20. Семигіна Т. Соціальна політика у глобальному вимірі / Т. Семигіна. – К. : Унів. вид-во “Пульсари”, 2003. – 252 с.
21. Сичова Н. Управління соціальним розвитком підприємства / Н. Сичова // Вісник КНТЕУ. – 2015. – № 4. – С. 43–49.
22. Социальный менеджмент : учебное пособие / Д.В. Зайцев, Г.Г Карпова, Г.В. Лобачева и др.; под ред. П. Романова, Е. Ярской-Смирновой. – Саратов : Саратовский государственный технический университет, Центр социальной политики и гендерных исследований, 2008. – 276 с.
23. Туленков М.В. Організаційна взаємодія в системах соціального управління (соціологічний аналіз) : моногр. / М.В. Туленков. – К. : ІПК ДСЗУ, 2005. – 222 с.
24. Туленков М.В. Сучасні теорії менеджменту : навчальний посібник / М.В. Туленков. – К. : Каравела, 2007. – 303 с.
25. Туленков М.В. Теоретичні основи раціональності соціального управління : монографія / М.В. Туленков. – Ніжин : ТОВ «Видавництво Аспект – Поліграф», 2009. – 232 с.
26. Яременко О.О. Соціальна політика: теоретико-методологічні основи дослідження процесів формування та ефективність реалізації : монографія. Статті. Виступи. Інтерв'ю. / О.О. Яременко. – К. : Ін-т екон. та прогнозу НАН України ; УІСД ім. Олександра Яременка, 2006. – 480 с.
27. Ярова Л. «Соціальний менеджмент» та «соціальна держава» у традиції європейської теорії та практики / Л. Ярова // Вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут». Політологія. Соціологія. Право. – 2013. – № 2. – С. 36–40.

Навчальне видання

Іван Ворончак

СОЦІАЛЬНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

**Редакційно-видавничий відділ
Дрогобицького державного педагогічного
університету імені Івана Франка**

Головний редактор
Ірина Невмержицька

Редактор
Іванна Біблій

Технічний редактор
Ірина Намачинська

Коректор
Оксана Бульбах

Здано до набору 27.03.2018 р. Підписано до друку 02.04.2018 р.
Формат 60x84/16. Папір офсетний. Гарнітура Times. Наклад 100 прим.
Ум. друк. 15, 00 арк. Зам. 38.

Редакційно-видавничий відділ Дрогобицького державного педагогічного університету імені Івана Франка. (Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи до державного реєстру видавців, виготівників і розповсюджувачів видавничої продукції ДК № 5140 від 01.07.2016 р.) 82100, Дрогобич, вул. І. Франка, 24.