

ПРИНЦИПЫ ОТБОРА СОЦИАЛЬНЫХ ПАРАМЕТРОВ ДЛЯ ФОРМИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ СОЦИАЛЬНЫМ РАЗВИТИЕМ ОРГАНИЗАЦИИ

Работа представлена кафедрой социологии и управления персоналом Санкт-Петербургского государственного университета экономики и финансов.

Научный руководитель – доктор экономических наук, профессор В. А. Спивак

В современных системах управления организацией широко используются экономические показатели, характеризующие эффективность деятельности организации. В статье приведена методика отбора и использования социальных показателей, характеризующих трудовое поведение сотрудников организации. Система социальных показателей как составная часть системы управления организацией (в данном случае выбрана система контроллинга) позволяет более эффективно использовать человеческий потенциал организации, который признан значительным числом ученых наиболее ценным активом.

Different economic indices characterising an organisation's activity efficiency are widely used in the modern management systems. The method of using social indices characterising human labor behavior is presented in the article. The system of social indices as a part of an organisation's management system (in this case the controlling system was chosen) allows to use human potential of an organisation more efficiently. It is important because of the fact that a considerable number of scientists recognise human resource as one of the most valuable organisation's assets.

На сегодняшний день существует множество различных концепций управления организацией, таких как управление по целям, результатам, отклонениям, всеобщее управление качеством и т. д. В число современных концепций управления организацией входит и контроллинг (от *англ.* to control – «руководство», «регулирование», «управление» и «контроль»). Понятие «контроллинг» не обозначает исключительно «контроль». Как и любая система управления, концепция контроллинга включает в себя такие аспекты, как планирование, контроль и регулирование. В задачи контроллинга входит информационное обеспечение реализации целей организации посредством регулярного отслеживания параметров состояния организации, характеризующих степень достижения поставленных целей и задач.

В настоящее время система контроллинга признана одной из перспективных концепций управления организацией. Основу

контроллинга составляет система показателей, характеризующих состояние организации. Однако, на наш взгляд, преимущественно экономический характер этих показателей страдает односторонностью, поскольку в этом случае игнорируется социальный аспект развития организации. Общеизвестно, что персонал организации является одним из важнейших факторов, влияющих на развитие организации и ее возможности гибко реагировать на постоянно изменяющуюся конъюнктуру рынка. В системе контроллинга, разумеется, предусмотрены некоторые показатели социального характера, отражающие динамику, например, оплаты труда, затрат на развитие персонала, на строительство и содержание объектов социальной инфраструктуры и т. д. Однако руководство организации интересуется информация о социальных процессах, происходящих внутри коллектива организации, позволяющая эффективно управлять персоналом. Под эффективным

управлением персоналом мы понимаем наилучшее в сложившихся условиях использование и развитие трудового потенциала и управление трудовым поведением сотрудников.

В книге О. В. Ромашова дано следующее определение понятия *трудового поведения*:

«Трудовое поведение – это индивидуальные и групповые действия, показывающие направленность и интенсивность реализации человеческого фактора в производственной организации. Это *сознательно регулируемый комплекс действий и поступков работника, связанных с совпадением профессиональных возможностей и интересов с деятельностью производственной организации, производственного процесса*. Это процесс самонастройки, саморегуляции, обеспечивающий определенный уровень личностной самоидентификации»¹.

В связи с вышесказанным мы считаем целесообразным наряду с экономическими параметрами в систему контроллинга организации ввести блок социальных параметров и инструменты измерения этих параметров, что, по нашему мнению, позволит целенаправленно управлять трудовым поведением коллектива организации. Управление трудовым поведением коллектива с использованием системы социальных измерений даст возможность руководству организации наиболее гибко и эффективно использовать имеющиеся в ее распоряжении людские ресурсы, четко понимать сильные и слабые стороны коллектива организации, найти новые возможности использования специалистов организации, заблаговременно обнаружить и решить назревающие проблемы.

Система контроллинга сравнивается учеными с «позаимствованной у природы»² сигнальной системой, которая заблаговременно реагирует на негативные тенденции, назревающие в коллективе. Основу этой системы и составляют контроллинговые показатели, в нашем случае это будут социальные показатели, характеризующие

трудовое поведение коллектива организации. Однако не каждый показатель годится для этих целей, необходимо выбрать или специально разработать параметры для конкретного предприятия, на котором будет внедряться система социальных измерений.

Поскольку социальные процессы в организациях давно являются предметом изучения науки и практики, к настоящему времени имеется значительный опыт в разработке и измерении соответствующих социальных показателей. Рассмотрим социальные показатели, предложенные отечественными учеными.

К. Э. Оксина в книге «Управление социальным развитием организации» приводит систему социальных факторов (параметров), в которой выделяет три группы факторов³:

1) характеризующие возможности работников трудиться вообще и в условиях конкретной организации в частности. Это так называемые факторы трудоспособности и работоспособности. К ним относятся: наличие тяжелых и вредных работ, санитарно-гигиенические условия труда, оформление рабочих мест, возможности питания на работе и т. д.;

2) определяющие умение работать – наличие у сотрудников необходимых знаний, умений и навыков. К данной группе относятся такие факторы, как состояние работы по профессиональной ориентации, организация работ по найму сотрудников, обучение и повышение квалификации и т. д.;

3) определяющие отношение работников к труду. В эту группу входят такие факторы: содержательность труда (наличие рутинных работ), сплоченность коллектива, морально-психологический климат в коллективе, трудовая дисциплина и т. д.

Н. Л. Захаров и А. Л. Кузнецов приводят систему показателей социального развития организации⁴, имеющую четыре раздела и две части. Первая часть носит название «Социальные условия труда» и состоит из следующих разделов:

1. Гуманизация труда.

Он включает в себя коэффициенты квалификации работников; образовательного уровня рабочих и служащих; повышения квалификации кадров; стабильности кадров.

2. Условия труда и культурно-бытовые условия.

Он включает в себя коэффициенты ответственности рабочих мест типовым нормативам (по уровню шума, вибрации, света, загазованности); обеспеченности санитарно-бытовыми помещениями; условий производственного быта.

3. Оплата и дисциплина труда.

Он включает в себя коэффициенты соотношения среднемесячной заработной платы работников в организации и в регионе; соотношения зарплаты руководителя предприятия и низкооплачиваемой категории работников; уровня трудовой дисциплины.

Вторая часть системы носит название «Социальная инфраструктура». Она включает в себя раздел:

4. Состояние объектов социальной инфраструктуры.

В этот раздел входят коэффициенты обеспеченности (работников) жильем; обеспеченности (работников организации) детскими учреждениями; обеспеченности лечебно-оздоровительными учреждениями; обеспеченности культурными, культовыми, просветительскими учреждениями; обеспеченности спортивными сооружениями.

Для отбора показателей, при помощи которых можно было бы управлять трудовым поведением коллектива, воспользуемся критериями, которые определены нами на основании исследования принципов включения показателей в систему контроллинга в организациях:

- Контроллинговый показатель характеризует состояние организации с точки зрения достижения ею текущих и перспективных целей, является, по сути, выразителем цели, позволяет определить степень достижения цели. В нашем случае соци-

альный контроллинговый показатель отражает состояние работника (ситуацию в малой группе, состояние коллектива организации в целом) с точки зрения способности выполнения прямых должностных обязанностей как в данный момент, так и в будущем.

- Есть возможность измерять показатель с достаточной регулярностью.

- Показатель позволяет производить достаточно «тонкие» измерения, устанавливать небольшие изменения, определять динамику и тенденции процесса даже в краткосрочном периоде.

- Есть возможность влиять на изменение значения данного показателя, и изменения значения показателя отразят изменения процесса.

В табл. 1 приведен пример анализа некоторых показателей на предмет пригодности войти в состав системы социальных измерений на принципах контроллинга.

Показатели, прошедшие данный отбор, далее вводятся в структуру анкеты для проведения социологического опроса руководителей подразделений организации с целью выявления их мнения, какие из показателей наиболее существенно влияют на трудовое поведение коллектива. Пример анкеты приведен в табл. 2.

Из показателей, набравших наибольшее количество баллов, формируется система социальных измерений. Те показатели, которые набрали наименьшее количество баллов, отбрасываются или интегрируются в укрупненные показатели. После этого вся система приводится к единой шкале измерения. Удобней всего использовать балльную систему. На основе отобранных показателей формируется итоговая форма, которая предоставляется руководству для регулярного мониторинга. Пример такой формы приведен в табл. 3. Здесь уже выбраны параметры, на основе которых оценивалось трудовое поведение сотрудников реально существующей проектной организации (признаки приведены к единой пятибалльной шкале измерений).

Таблица 1

Методика отбора показателей для системы социальных измерений в рамках контроллинга

Пример показателя	Отражает трудовое поведение	Возможность измерять регулярно	Динамика (в краткосрочном периоде)	Возможность влиять на показатель (в краткосрочном периоде)	Подходит для системы социальных измерений
Компетентность сотрудника	Да (влияет на качество выполняемой работы)	Да (по результатам работы, при помощи специализированных тестов и т.д.)	Да (если работа разнообразна и сотрудник сталкивается с задачами разной степени сложности)	Да (мероприятия по повышению квалификации, институт наставничества)	Подходит
Коэффициент обеспеченности санитарно-бытовыми помещениями	Нет (может только косвенно влиять)	Да (по отношению к установленным нормативам)	Нет (необходим длительный срок для реализации мероприятий)	Нет (необходим длительный срок для реализации мероприятий)	Не подходит
Коэффициент соотношения среднемесячной заработной платы работников в организации и в регионе	Нет (может только косвенно влиять)	Да (можно рассчитать на основе данных из открытых источников)	Нет	Нет	Не подходит
Уровень трудовой дисциплины	Да	Да (например, по формуле $U_{тд} = 1 - П/РВ$, где $U_{тд}$ – уровень трудовой дисциплины, П – сумма потерь рабочего времени из-за нарушений; РВ – сумма отработанного рабочего времени)	Да (меняется в зависимости от проводимых мероприятий или событий в жизни организации)	Да (проведение бесед с сотрудниками, наложение взысканий и т.д.)	Подходит
Уровень конфликтности в организации	Да	Да (например, отношение количества конфликтов за текущий период к среднему, в численно-эмпирическим путем)	Да (может меняться само по себе или в результате целенаправленного воздействия)	Да (проведение мероприятий по улучшению климата в коллективе, выяснение и устранение причин конфликтов)	Подходит

Таблица 2

Бланк опроса руководителей подразделений организации на предмет значимости тех или иных социальных параметров

Наименование показателя	Краткое описание, цель и метод измерения.	Значимость в баллах (от 1 до 10)	Короткое обоснование выставленной Вами оценки

Таблица 3

Форма для оценки трудового поведения коллектива подразделения организации

Р \ К	P ₁	P ₂	P ₃	P ₄	P ₅	P _{общ}
K ₁	5	4	4	4	3	3,95
K ₂	4	5	4	4	4	4,18
K ₃	5	5	4	4	5	4,57
K ₄	3	4	4	5	5	4,13
K ₅	2	5	4	3	5	3,59
K _{ср} ^{Pi}	3,59	4,57	4,00	3,95	4,32	4,07

В таблице: P₁₋₅ – работники подразделения коллектива, K₁ – компетентность сотрудников, K₂ – сплоченность коллектива, K₃ – уровень конфликтности, K₄ – отношение к труду, K₅ – удовлетворенность трудом, P_{общ. Ki} – характеризует общее состояние ситуации в подразделении по конкретному признаку. Аналогично K_{ср}^{Pi} характеризует трудовое поведение отдельного сотрудника по всем показателям. Оба сводных показателя рассчитываются как среднее геометрическое от показателей по отдельному признаку/работнику, так как среднее геометрическое дает более выраженную реакцию, если один из показателей имеет явно низкое значение. Например, если показатели равны соответственно 5, 5, 5, 5, 1, то среднее арифметическое будет равно 4 и общий показатель будет говорить о «хорошем» состоянии дел, в то время как среднее геометрическое будет равно 3,6, что заставит руководство обратить внимание на данного работника/данный параметр.

Подчеркнутые цифры в табл. 3 указывают так называемые «узкие места» в социальной среде отдела, над «расшивкой»

которых необходимо поработать. Низкие средние показатели по отдельному работнику или признаку указывают на необходимость работы с конкретным сотрудником или с конкретным параметром, например с уровнем конфликтности в коллективе. Для заполнения таблиц предполагается привлекать к сотрудничеству руководителей отделов, которые должны работать в тесном контакте со службой персонала.

Таким образом, мы получили систему, дополняющую систему контроллинга социальным аспектом. Теперь при разработке стратегических целей организации руководству необходимо ориентироваться не только на требуемые значения экономических параметров, но также и на параметры социальные. В противном случае организация рискует в самый ответственный момент столкнуться с ситуацией, когда при благоприятных с экономической точки зрения перспективах выяснится, что для реализации целей и проектов организации не сформирован соответствующий этим целям и проектам коллектив.

ПРИМЕЧАНИЯ

¹ Ромашов О. В. Социология труда: Учеб. пособие. М.: Гардарики, 2003. С. 129.

² Одегов Ю. Г., Никонова Т. В. Аудит и контроллинг персонала. М.: Экзамен, 2004. С. 366.

³ Оксина К. Э. Управление социальным развитием организации: Учеб. пособие. М.: Флинта; МПСИ, 2007. С. 84–85.

⁴ Захаров Н. Л., Кузнецов А. Л. Управление социальным развитием организации: Учебник. М.: ИНФРА-М, 2006. С. 181–187.