

ТЕМА 8

ОСНОВИ СОЦІАЛЬНОГО РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ

- 8.1. Соціальний розвиток персоналу: поняття та основні складові.
- 8.2. Основні напрями та завдання соціального розвитку персоналу.
- 8.3. Управління соціальним розвитком працівників.
- 8.4. Стратегія соціального розвитку персоналу.
- 8.5. Соціальне планування в організації.
- 8.6. Показники соціального розвитку персоналу та організації.

8.1. Соціальний розвиток персоналу: поняття, завдання та напрями

У зв'язку з підвищенням ролі людини у виробництві, необхідністю гуманізації праці та все більшим зростанням важливості неекономічних чинників успіху організації в конкурентному середовищі все більше організацій звертають увагу на забезпечення соціального розвитку персоналу. На сьогодні ні в наукових, ні в практичних колах не існує єдиного підходу до розуміння сутності соціального розвитку персоналу, його складових. У той же час, усе більше дослідників приходять до думки, що саме він (соціальний розвиток) дозволяє організації вирішувати з найменшими витратами багато проблемних питань не тільки у сфері управління персоналом, а й у сфері ефективного функціонування організації в цілому.

Соціальний розвиток персоналу являє собою процес удосконалення умов гуманізації праці та якості трудового життя, а також накопичення та прирощення соціального капіталу організації. З даного визначення випливає, що в організаціях, які проводять відповідні заходи, працівник розглядається не як ресурс, а як особистість. Крім того, такі організації поступово переходять від свого розуміння як системи економічної до системи соціальної (рис. 8.1).



Рис. 8.1. Розвиток понять управління персоналом та його розвитком (на базі [1])

Гуманізація праці – це вдосконалення управління трудовою діяльністю з метою надання працівникам можливості розкриття власних продуктивних резервів, особливо інтелектуальних та психологічних.

З гуманізацією праці тісно пов'язано поняття **якості трудового життя**. Вона являє собою міру реалізації інтересів і потреб працівників та використання їх здібностей (інтелектуальних, творчих, організаторських, комунікативних, лідерських та ін.). Висока якість трудового життя повинна створити умови для того, щоб дати вихід творчим здібностям персоналу, коли головним мотивом стає не тільки заробітна плата, а й задоволення від трудових досягнень у результаті самореалізації і самовираження.

За умови належного соціального розвитку відбуватиметься прирощення соціального капіталу як окремих співробітників, усього персоналу, так і організації в цілому. Пов'язано це з тим, що ефективне використання людського капіталу практично неможливе без наявності соціального [2]. Більшість дослідників погоджується з тим, що **соціальний капітал** являє

собою характер стосунків між працівниками, способи та культуру їхнього спілкування, розвиненість міжособових комунікацій [2; 3; 4]. Також соціальний капітал розглядають як «сукупність ресурсів, які використовуються людиною для досягнення своєї мети» [5, с. 101]. Змістом соціального капіталу є міжособові зв'язки, стосунки довіри, солідарність, уміння працювати в групі, у команді. Соціальний капітал володіє основною властивістю капіталу – здатністю приносити нову, додаткову вартість. Соціальний капітал, здатний конвертуватися в інші форми капіталу в процесі виробництва, у тому числі і в економічний капітал та його грошову форму. Він приносить інформацію про економічні ресурси, відкриває найбільш короткий шлях до їх джерел.

Крім того, соціальний капітал підпорядковується логіці самозростання: чим більший капітал даного виду, тим легше його підтримувати і накопичувати. Наприклад, людина з великими зв'язками, яку «всі знають» і з якою шукають знайомства, легко перетворює ці випадкові знайомства в стійкі зв'язки, тобто в новий соціальний капітал, завдяки вже наявному соціальному капіталу [6].

Значення соціального капіталу в управлінні персоналом проявляється практично на всіх етапах трудових відносин: від найму до звільнення. Найчастіше з урахуванням соціальних зв'язків і можливостей здійснюється вибір професії та спеціальності, навчального закладу, де працівники отримують професійну підготовку. Соціальний капітал є важливим фактором кар'єрного зростання, отримання найбільш вигідних і перспективних замовлень, виграшних завдань, відряджень і просування по службі. Соціальний капітал можна розглядати як цінний ресурс при пошуку роботи та працівників, він не тільки розширює інформаційний простір для суб'єктів ринку праці, але дозволяє подолати або мінімізувати асиметрію інформації на ринку праці.

Соціальні зв'язки, контакти, можливості працівника, його приналежність до певних груп роблять його більш конкурентоспроможним для роботодавця, який може розраховувати в цьому випадку не тільки на віддачу від людського капіталу працівника, а й на віддачу від його соціального капіталу.

Соціальні зв'язки індивіда можуть сприйматися організацією як якісь сертифікати чи соціальні гарантії, що забезпечують доступ до певних соціальних ресурсів. Соціальні зв'язки, «хто стоїть за» людиною, говорять про те, що, крім індивідуального людського капіталу (знань і досвіду), вона має в своєму розпорядженні додаткові ресурси, на які може розраховувати фірма, наймаючи цього працівника [6].

Соціальний капітал - одна з найважливіших складових людського розвитку, оскільки його наявність або відсутність безпосередньо впливає на економічний капітал людини. Довірчі відносини всередині колективу, неформальні норми, загальні цінності, а також репутація співробітників та організації, що створюється в процесі соціальної взаємодії, сприяють підвищенню продуктивності праці та зниженню витрат на здійснення економічної діяльності. Зміцнення соціального капіталу може істотно підвищити ефективність соціально-економічної політики організації[4].

8.2. Основні напрями та завдання соціального розвитку персоналу

Соціальний розвиток персоналу неможливо уявити без належного соціального розвитку організації в цілому. Пояснюється це тим, що останній за допомогою реалізації завдань соціальної політики організації створює умови для соціального розвитку працівників, який може забезпечити якісні трансформації в інших сферах діяльності підприємства та сприяти підвищенню ефективності його функціонування (рис. 8.2). Соціальний капітал як складова соціального розвитку персоналу дозволяє швидко й ефективно координувати діяльність людей, мобілізувати їх на досягнення організаційних цілей, забезпечує оперативність передачі інформації.

Розвиненість соціального капіталу:

– знижує частоту проявів поведінки, що відхиляється від норми, випадків порушення трудової дисципліни, несумлінне ставлення до праці, робить зайвим поточний зовнішній контроль за персоналом;

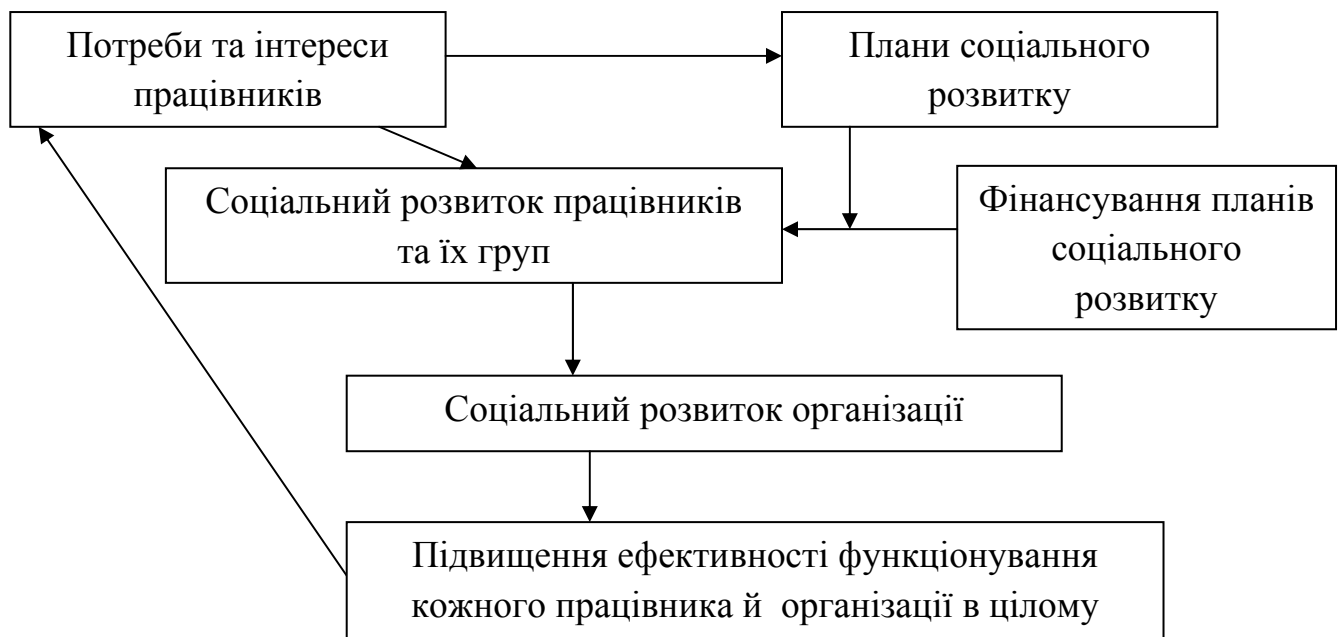


Рис. 8.2. Місце соціального розвитку персоналу в діяльності організації

– збільшує віддачу від фізичного, фінансового та людського капіталу, дозволяє скорочувати витрати на контроль, навчання, професійну адаптацію та інформування персоналу[3].

Соціальний розвиток персоналу та організації в цілому має декілька основних напрямів (рис. 8.3). Розглянемо деякі з них більш докладно.

Гуманізація праці передбачає ряд напрямів її розвитку:

а) безпеку – працівник на робочому місці не повинен відчувати загрозу власному здоров'ю, доходам, забезпеченості роботою в майбутньому та ін.;

б) справедливість – частка кожного співробітника, виражена у вигляді доходу, має відповідати його внеску в досягнення організації;

в) самоактуалізацію особистості – праця повинна бути організована таким чином, аби забезпечити розкриття в професійній діяльності індивідуальних особливостей працівника;

г) демократію – самоуправління та участь працівників у розподілі прибутків та інвестиційній політиці [7].

Підвищення міжособистісної довіри. У кожній організації довіра повинна визначати взаємовідносини між колективом працівників і вищим управлінським персоналом для реалізації встановлених цілей. Підтримка

працівниками вищих керівників створює сприятливі умови для вирішення стратегічних завдань, формування планів, прийняття і впровадження в життя інвестиційних рішень та ін.



Рис. 8.3. Основні напрями соціального розвитку персоналу організації

Довіра в колективі сприяє успішній спільній роботі, дозволяє спільно вирішувати складні питання, обмінюватися думками, а також розробляти конструктивні рішення. Довіра працівників породжує злагодженість у роботі

колективу, прискорює процес прийняття та реалізації рішень, посилює конкурентоспроможність компанії.

Істотним елементом зміцнення довіри є такий найважливіший елемент системи управління, як *зворотній зв'язок*, що дозволяє оцінити правильність посилається керівниками інформації, її сприйняття працівниками. Довіра в колективі знижує плинність кадрів, тим самим скорочуючи адміністративно-управлінські витрати на наймання робочої сили, підготовку і перепідготовку персоналу. Довіра базується на трьох основних імперативах: результативності, порядності і прояві турботи. Щоб домогтися високих рівнів довіри, ці фактори повинні виявлятися і застосовуватися на практиці постійно [8, с. 27-28].

Формування бренду організації та співробітників у сфері розвитку, у т.ч. і соціального, є необхідним напрямом діяльності організацій, оскільки саме організації починають конкурувати на ринку праці не тільки за залучення до своїх лав висококваліфікованих співробітників, а ще й за їх утримання. В останні роки все більшого успіху досягають організації, що самонавчаються. Бренд організації у сфері соціального розвитку персоналу, на нашу думку, являє собою привабливу репутацію компанії в даному аспекті: ряд економічних, соціальних та інших переваг, які працівник отримує, приєднавшись до організації. Формування відповідного бренду є стратегічною політикою організації щодо створення власної привабливості роботодавця у сфері розвитку персоналу.

Слід також відмітити, що бренд організації та її працівників у сфері розвитку персоналу має спиратися на кілька принципових положень:

1) *Особлива роль професійних спільнот*, які живуть за рахунок спільних інтересів і прагнень своїх учасників. Участь у спільнотах дає можливість обмінюватися знаннями, дізнаватися про кращі практики і сприяє професійному зростанню в цілому.

2) *Акцент на залученні й утриманні талановитих співробітників*. Компанія рідко може дозволити собі розкидатися ключовими працівниками інтелектуальної праці. Тому потрібно забезпечувати їм мотивацію: надавати

цікаві завдання, ставитися до них з повагою, зміцнювати культуру навчання, враховувати особисті цілі співробітників, розділяти їх цінності. Що стосується залучення кращих співробітників, далекоглядні компанії шукають таких людей постійно, не чекаючи, поки потреба в них стане гострою.

3) *Розвиток культури знань (knowledge culture) і культури навчання.* Йдеться про такий тип корпоративної культури і такий клімат всередині компанії, у яких знання і безперервне навчання є цінністю. У таких організаціях є інформаційна відкритість та прозорість, знання можуть вільно циркулювати всередині компанії. Більше того, у такій організації створені механізми, що всіляко сприяють обміну знаннями і появі інновацій. Значна частка корпоративного навчання носить неформальний, соціальний характер.

Слід відмітити, що соціальний розвиток персоналу через усі свої складові значно впливає на ефективність управління діяльністю (табл. 8.1).

Таблиця 8.1

Вплив соціального розвитку на ефективність діяльності управління

Складова соціального розвитку персоналу	Функція	Спосіб впливу
Гуманізація праці	Підвищення ролі працівника в управлінні	Створення умов для розкриття й реалізації працівниками власних продуктивних сил і можливостей на робочому місці
Якість трудового життя	2.1. Фактор людського розвитку	Надання роботи, яка вимагатиме постійного розвитку та вдосконалення. Створення умов для самореалізації та самовираження
	2.2. Стимулююча	Посилення задоволеності від роботи та підвищення віддачі від кожного працівника
	2.3. Економічного зростання	Установлення відповідності рівня оплати праці реальній вартості робочої сили
Соціальний капітал	3.1. Інформаційний канал	Підвищує доступність до достовірної і, можливо, унікальної, не доступної з інших джерел, інформації
	3.2. Розвитку	Відкриває доступ до різних ресурсів, знижує транзакційні витрати
	3.3. Об'єднання	Сприяє виникненню згуртованих груп спеціальних інтересів, здатних відстоювати свої погляди

У цілому прогресивний соціальний розвиток колективу забезпечує:

1. Зростання соціальної активності персоналу:
 - розвиток соціального партнерства;
 - участь в управлінні підприємством;
 - активна участь у суспільних заходах;
 - підвищення відповідальності працівників за результати колективної праці.
2. Зростання ефективності діяльності підприємства:
 - зростання продуктивності праці;
 - розвиток наукової організації праці;
 - зростання якості і конкурентоспроможності товарів, що реалізуються;
 - удосконалення підготовки кадрів та стабілізацію персоналу;
 - удосконалення систем управління;
 - зростання конкурентоспроможності підприємства.
3. Зростання матеріального добробуту персоналу:
 - підвищення кваліфікації та зростання культурного рівня;
 - забезпечення гарантій зайнятості та зростання доходів;
 - розширення кола та якості потреб, що задовольняються[9].

Враховуючи вищевикладене, можна зробити висновок, що для досягнення позитивного результату потрібним є цілеспрямоване та ефективне управління соціальним розвитком персоналу.

8.3. Управління соціальним розвитком працівників

Управління соціальним розвитком персоналу – це сукупність методів та способів, процедур та технологій, які дозволяють забезпечити його прогресивний характер. Для ефективного управління соціальним розвитком персоналу слід дотримуватися наукового підходу, знати закономірності та багатоваріантність перебігу соціального розвитку, уміти здійснювати аналітичні розрахунки в даній сфері. До складу основних складових системи управління соціальним розвитком персоналу підприємства необхідно віднести:

- 1) цілі та завдання управління;
- 2) організаційну структуру;
- 3) функції, принципи та методи управління соціальним розвитком;
- 4) сам процес управління;
- 5) ресурсне забезпечення процесу управління соціальним розвитком персоналу.

Мета управління соціальним розвитком персоналу полягає в забезпеченні його прогресивного характеру для досягнення стратегічних цілей організації в максимально короткі терміни і з найменшими витратами ресурсів. Виходячи з цього, основні завдання управління соціальним розвитком персоналу полягають у вдосконаленні та максимально можливому використанні всіх його складових одночасно.

Організаційна структура управління соціальним розвитком персоналу – сукупність структурних підрозділів організації, які несуть спільну відповідальність за його забезпечення: розробку соціального паспорту персоналу та організації, установлення певних стандартів цього розвитку, надають інформацію для розробки стратегії соціального розвитку персоналу, здійснюють його проектування та планування тощо. На великих підприємствах створюються спеціальні відділи (групи, бюро) соціального розвитку. Основні завдання та функції відділу соціального розвитку організації наведено в табл. К.1.

До основних функцій управління соціальним розвитком персоналу належать:

- аналіз показників, що характеризують соціальний розвиток працівників;
- оцінка рівня соціального розвитку співробітників на основі інтегрального показника;
- прогнозування та планування рівнів основних показників, що характеризують соціальний розвиток працівників;
- організація управління соціальним розвитком;
- мотивація соціального розвитку персоналу (зовнішня та внутрішня);

➤ контроль виконання планових показників, що характеризують соціальний розвиток персоналу та реалізації соціальних заходів.

Реалізація основних функцій управління соціальним розвитком персоналу організації спрямована на забезпечення ефективності управління цим шляхом обґрунтування управлінських рішень щодо вдосконалення показників внутрішнього соціального середовища.

Управління соціальним розвитком працівників має базуватися на наукових принципах управління та включати в сучасних умовах в обов'язковому порядку принцип соціальної відповідальності бізнесу відомий більше як корпоративна соціальна відповідальність (КСВ).

Соціальна відповідальність бізнесу – відповідальне ставлення будь-якої компанії до свого продукту або послуги, до споживачів, працівників, партнерів; активна соціальна позиція компанії, що полягає в гармонійному співіснуванні, взаємодії та постійному діалозі із суспільством, участі у вирішенні найгостріших соціальних питань.

Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) — це відповідальність тих, хто приймає бізнес-рішення, за тих, на кого безпосередньо чи опосередковано ці рішення впливають. За версією Світової Ради Компаній зі Сталого Розвитку, КСВ — це довгострокове зобов'язання компаній поводитися етично та сприяти економічному розвитку, одночасно покращуючи якість життя працівників та їх родин, громади й суспільства загалом.

Корпоративна соціальна відповідальність завжди прив'язана до специфіки конкретної компанії та конкретного суспільства. У сучасних трактовках корпоративна соціальна відповідальність розглядається не як навантаження на бізнес, а як важливий інструмент підвищення його конкурентоспроможності та як можливість ефективно управляти нефінансовими активами: *людським та соціальним капіталами* та репутацією.

Одним із значущих світових орієнтирів у розвитку питань корпоративної соціальної відповідальності стала Міжнародна ініціатива ООН – **Глобальний Договір ООН (Global Compact)**. *Основні Принципи Глобального Договору:*

Права людини

Принцип 1. Комерційні компанії повинні забезпечувати та поважати захист прав людини, проголошених на міжнародному рівні.

Принцип 2. Комерційні компанії повинні забезпечувати, щоб їхня власна діяльність не сприяла порушенню прав людини.

Принципи праці

Принцип 3. Комерційні компанії повинні підтримувати свободу зібрань і дієве визнання права на колективні угоди.

Принцип 4. Комерційні компанії повинні сприяти викоріненню примусової праці.

Принцип 5. Комерційні компанії повинні сприяти ефективному викоріненню дитячої праці.

Принцип 6. Комерційні компанії повинні сприяти викоріненню дискримінації у сфері зайнятості та працевлаштування.

Виділяють такі пріоритети КСВ у сфері управління персоналом і його розвитку: створення привабливих робочих місць, інвестиції в розвиток людського потенціалу; неухильне виконання вимог законодавства: податкового, трудового, екологічного та ін.; побудова сумлінних і взаємовигідних відносин з працівниками.

Як правило, працівники організацій, що сповідують принцип КСВ, очікують повного виконання законодавчих норм щодо трудових відносин і положень індивідуальних і колективних трудових договорів; шанобливого ставлення менеджменту до прав і гідності особистості; щоденної турботи організації про мінімізацію шкідливих для здоров'я та довкілля впливів виробництва; цілеспрямованого сприяння в розвитку своїх кваліфікацій і прямого впливу успішності бізнесу на оплату праці й розмір/характер додаткового соціального пакета.

Як правило, такі організації залучають співробітників до визначення політики в соціальній сфері та у сфері соціально-трудова відносин:

1) Цілі політики у сфері умов праці:

- залучення, мотивація й утримання талановитих та ініціативних фахівців;
- постійне поновлення знань і розвиток навичок для виконання поточних і майбутніх бізнес-завдань організації;
- розвиток управлінського потенціалу й забезпечення високопрофесійного та стабільного управління організацією;
- створення сприятливих умов праці, що забезпечують охорону здоров'я всіх співробітників.

2) Принципи у сфері умов праці:

- дотримання чинного трудового законодавства й дотримання прав людини;
- забезпечення гідної та конкурентоспроможної винагороди особистого внеску співробітників з урахуванням їхньої професійності, складності виконання робіт і ступеня відповідальності;
- інвестиції в освіту й навчання співробітників для того, щоб допомогти їм реалізувати свій потенціал і зробити гідний внесок у бізнес-успіх організації;
- надання соціальної підтримки співробітникам, розмір і форми якої будуть залежати від ефективності бізнесу підприємства.

Важливу роль відіграють створення та реалізація корпоративних соціальних програм. Управління корпоративними соціальними програмами – це безперервний процес, що складається з таких етапів:

- визначення пріоритетів соціальної політики (документально зафіксовані основні напрями відповідно до існуючої місії організації та її корпоративного кодексу);
- створення структури управління соціальними програмами (перехід від формулювання стратегічних цілей до оперативного управління);
- навчання соціальним методикам (тут доцільно використати тренерські ресурси українських громадських організацій, що мають уже значний досвід у реалізації соціальних проектів);
- найважливіший етап: реалізація соціальних програм;

- оцінка результатів та інформування всіх зацікавлених сторін через оприлюднення соціального звіту (в англomовному світі його називають «звітом про сталий розвиток»; англ. - Sustainability Report).

Одним із аспектів соціально відповідального бізнесу є підзвітність. Кращим інструментом, який інформує заінтересованих сторін про вплив компанії на сталий розвиток суспільства та демонструє її прихильність принципам соціальної відповідальності, є соціальна звітність. Всесвітня бізнес-рада зі сталого розвитку (WBCSD) називає **соціальною звітністю** добровільну презентацію інформації про соціальну, економічну та екологічну результативність компанії, яка стандартизує цю інформацію відповідно до однієї з систем показників результативності та надає її в публічному доступі всім зацікавленим сторонам.

Частіше за все орієнтиром для складання соціальних звітів є **Стандарт SA 8000**, який було розроблено в 1997 році Агентством з акредитації Ради з економічних пріоритетів (Council on Economic Priorities Accreditation Agency). Цей стандарт установлює нормативи поведінки роботодавця щодо своїх працівників.

8.4. Стратегія соціального розвитку персоналу

Стратегія соціального розвитку як одна з функціональних стратегій підприємства має важливе значення, оскільки передбачає заходи щодо соціального розвитку і захисту персоналу підприємства в процесі здійснення стратегічних змін [10]. Стратегія соціального розвитку має відігравати одну з ключових ролей у загальному управлінні підприємством, оскільки всі управлінські рішення стратегічного характеру, які прямо чи опосередковано впливають/можуть вплинути на персонал, мають оцінюватися ще на етапі їх підготовки крізь призму саме соціального розвитку.

У сучасних умовах господарювання стратегія соціального розвитку може розглядатися як стратегія інноваційно-інвестиційного та організаційного

розвитку, що спрямована на всебічний розвиток підприємства в цілому й персоналу зокрема, яка прямо або опосередковано впливає на результати господарської діяльності підприємства [10]. Розробка стратегії соціального розвитку персоналу складається з чотирьох стадій (рис. 8.4), кожна з яких містить ряд етапів (рис. 8.5). Дано їх більш детальну характеристику.



Рис. 8.4. Стадії розробки стратегії соціального розвитку персоналу

На першій стадії процесу формування стратегії соціального розвитку відбувається формування цілей в області соціального розвитку персоналу організації. Для того, аби ці цілі були усвідомлені, їх слід чітко прописати в корпоративному документі на кшталт «соціального паспорта організації».

На другій стадії потрібно визначити нинішній рівень соціального розвитку персоналу підприємства. Для успішної оцінки необхідно здійснити: аналіз факторів внутрішнього і зовнішнього соціального середовища, які впливають на 3 основні складові соціального розвитку персоналу; експрес-діагностику рівня соціального розвитку персоналу за складовими та в цілому;



Рис. 8.5. Процес формування стратегії соціального розвитку персоналу

розрахувати інтегральний показник рівня соціального розвитку персоналу або сукупність показників, які його характеризують. На основі порівняння із цільовими показниками слід визначити проблемні ланки соціального розвитку персоналу.

На третій стадії здійснюється розробка та реалізація стратегії:

– відбувається процес генерування основних субстратегій соціального розвитку персоналу організації відповідно до виявлених на II стадії найбільш важливих соціальних проблем. При цьому кількість можливих субстратегій завжди обмежується ресурсами, що виділяються та спрямовуються на соціальний розвиток працівників підприємства. Тому слід оцінити всі можливі комбінації субстратегій з точки зору найшвидшого повернення залучених соціальних інвестицій. Пріоритетними, принаймні, мають залишатися ті, розробка яких є реакцією на проблеми в соціальному розвитку персоналу організації, на які обов'язково необхідно реагувати для запобігання негативних наслідків;

– на основі використання комплексної системи показників здійснюється оцінка адекватності обраної комбінації субстратегій соціального розвитку персоналу загальній стратегії розвитку організації. Вибір прийнятної комбінації та формування загальної стратегії соціального розвитку персоналу організації слід здійснювати із дотриманням певних принципів (рис. 8.6).

Паралельно з визначенням цілей у сфері соціального розвитку персоналу та відповідності обраної стратегії його соціального розвитку принципам прийнятності необхідно здійснити розробку і впровадження заходів із мотивації працівників до участі: а) у розробці даної стратегії; б) реалізації визначеної комбінації субстратегій; в) участі в контролі за її реалізацією всіма зацікавленими сторонами.

Четверта *стадія* процесу формування стратегії соціального розвитку персоналу – моніторинг, контролювання та перманентне коригування стратегії соціального розвитку персоналу організації.



Рис .8.6. Принципи прийнятності стратегії соціального розвитку персоналу

Розробка стратегії соціального розвитку персоналу підприємства та послідовна її реалізація забезпечують підприємству більшу стійкість до впливу зовнішнього середовища, збільшуючи як його соціальний, так і загальний потенціал, а також можливості щодо їх реалізації. Тому кожна субстратегія соціального розвитку має впроваджуватися за рахунок послідовної реалізації стратегічних, тактичних і оперативних управлінських заходів.

Оперативні заходи щодо підвищення рівня соціального розвитку персоналу не вимагають тривалого часового інтервалу для одержання позитивного ефекту й залучення значних соціальних інвестицій (наприклад, нормалізація соціально-психологічного клімату в колективі, моральне стимулювання персоналу підприємства тощо). Тактичні заходи щодо

управління соціальним розвитком працівників вимагають значно більше часу на реалізацію й, відповідно, більших фінансових витрат. Стратегічні ж заходи вимагають тривалого часового інтервалу для реалізації й залучення додаткових соціальних інвестицій (як внутрішніх, так і зовнішніх).

Наприклад, у рамках розвитку соціального середовища підприємства стратегічними завданнями можуть бути: накопичення соціального капіталу, як одна з важливих передумов успішної реалізації стратегії соціального розвитку; оптимізація розвитку об'єктів соціальної інфраструктури підприємства тощо. Безумовно, максимальний ефект буде отриманий тільки в тому випадку, якщо програма соціального розвитку персоналу буде реалізовуватися комплексно.

8.5. Соціальне планування в організації

Для ефективного управління соціальними процесами розвитку персоналу слід здійснювати соціальне планування. Ми погоджуємося з думкою, що *соціальне планування* є системою методів та засобів планомірного управління розвитком персоналу як соціальної спільності організації, цілеспрямоване регулювання соціальних процесів та розвитку соціальних відносин на рівні груп працівників (формальних та неформальних) та всього персоналу [7].

Якісна особливість соціального планування, обумовлена самим об'єктом (всебічний і гармонійний розвиток особистості кожного працівника та персоналу в цілому), вимагає додаткової та специфічної інформації й нормативів: даних про соціальну та вікову структуру працівників, про їх запити і схильності, освіту, кваліфікацію, взаємини в колективі. Така інформація може бути отримана лише в результаті соціологічних досліджень. Так, цілком доцільно вивчити ставлення працівників до праці, фактори привабливості та непривабливості праці в організації та її підрозділах, залученість і лояльність персоналу, ступінь змістовності праці, рівень оплати праці, ціннісні орієнтації працівників та інше.

Для отримання інформації при складанні планів соціального розвитку використовують такі основні методи:

- безпосереднє спостереження за колективом та діяльністю його громадських організацій, бесіди з робітниками і керівниками;

- вивчення службової документації та матеріалів громадських організацій, що характеризують соціальну структуру працівників, ступінь задоволення матеріальних і культурних потреб персоналу;

- анкетне опитування та інтерв'ювання з метою з'ясування думок працівників та їх пропозицій з різних питань соціального життя колективів; структура анкет і метод обробки даних обирається за рекомендаціями соціологічних служб;

- аналіз і використання досвіду планування соціального розвитку колективів на інших підприємствах, а також літературних даних;

- соціальний експеримент, мета якого – перевірити можливості здійснення та ефективність рекомендацій, розроблених у результаті аналізу зібраної інформації;

- статистичний аналіз масових даних [11].

Такі дослідження повинні завершуватися розробкою обґрунтованих рекомендацій щодо зміни основних параметрів соціального розвитку персоналу.

План соціального розвитку являє собою сукупність науково обґрунтованих заходів, завдань, показників з усього комплексу проблем соціального розвитку персоналу організації, реалізація яких сприятиме найбільш ефективному функціонуванню колективу [10]. При складанні плану соціального розвитку персоналу слід забезпечити чітке формулювання цілей та завдань такого розвитку. Базові мета та задачі планування соціального розвитку персоналу наведено на рис.8.7. Особливо слід урахувати при розробці даного плану взаємозв'язок економічного та соціального розвитку колективу, оскільки планувати, а тим більше реалізовувати можна лише ті заходи, для яких створена відповідна матеріальна база.

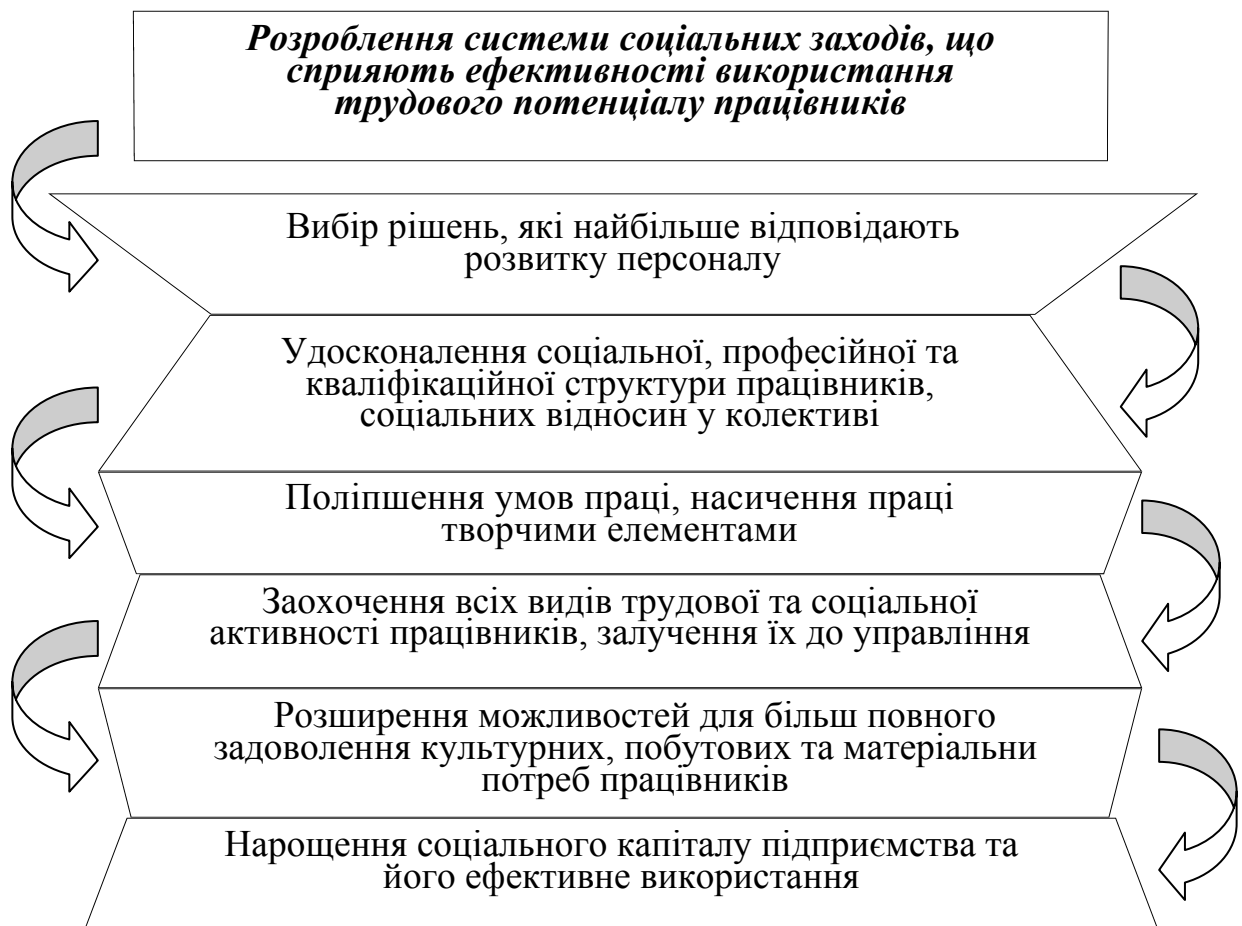


Рис. 8.7. Основна мета та задачі планування соціального розвитку персоналу

Типова структура плану соціального розвитку колективу підприємства включає чотири розділи (рис. 8.8). Основним завданням плану соціального розвитку колективу є розробка і здійснення системи заходів, що забезпечують гармонійний та всебічний розвиток працівників, підвищення якості трудового життя персоналу підприємства, поліпшення умов трудової діяльності.

З метою забезпечення виконання плану за всіма його розділами встановлюються конкретні завдання, терміни та особи, відповідальні за виконання; виділяються необхідні кошти; колектив мобілізується на виконання запланованих заходів та робіт; вводиться контроль за реалізацією завдань плану.

Планування соціального розвитку персоналу повинно здійснюватися в межах визначеної стратегії соціального розвитку й передбачати розробку та

обґрунтування соціальних показників у тісному зв'язку з основними показниками бізнес-плану.

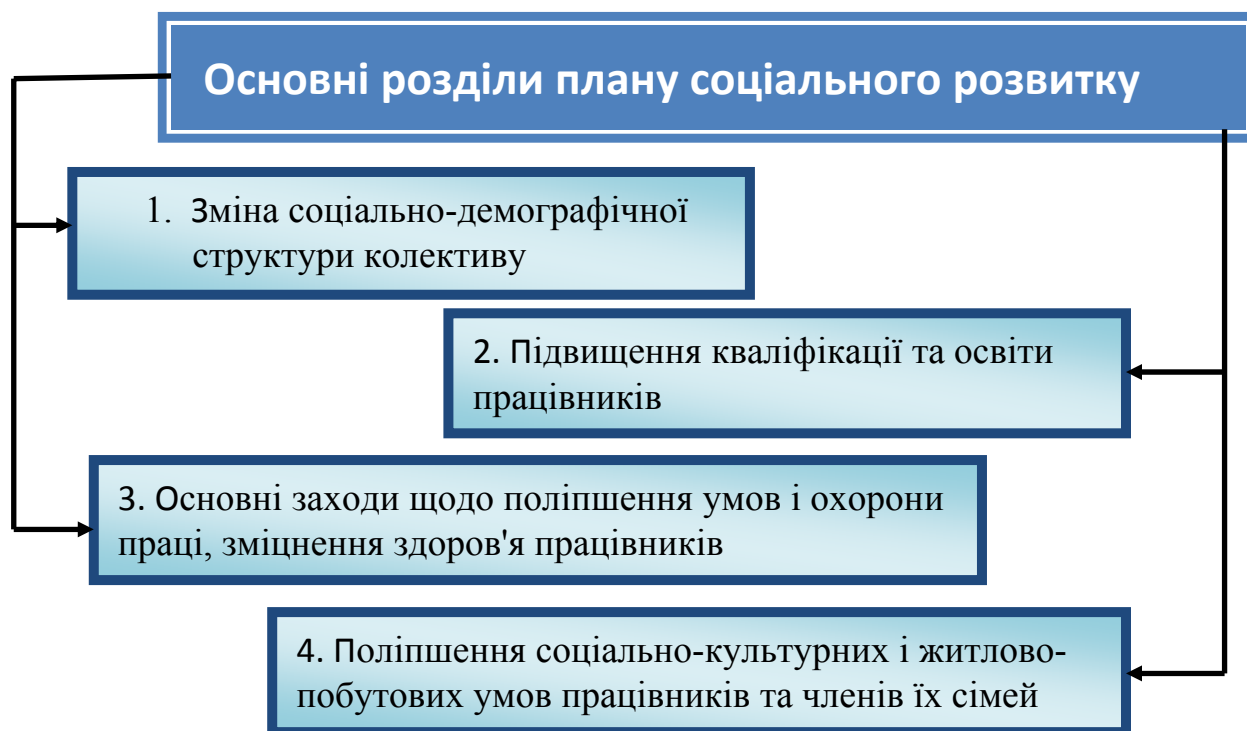


Рис. 8.8. Розділи плану соціального розвитку персоналу підприємства

8.6. Показники соціального розвитку організації та її персоналу

Практична діяльність у сфері забезпечення соціального розвитку персоналу та організації свідчить, що тільки деякі показники можна формалізувати на основі офіційної статистичної звітності, а саме:

- середньооблікова чисельність працівників підприємства;
- виручка від реалізації продукції;
- чистий прибуток;
- витрати на виробництво товарної продукції;
- фонд оплати праці;
- середньомісячна заробітна плата працівників;
- кількість робітників, які пройшли підготовку й підвищили кваліфікацію та які працюють в умовах, що не відповідають санітарно-гігієнічним вимогам.

Існуючі форми статистичної звітності не дозволяють отримати необхідну інформацію для визначення фактичного рівня соціального розвитку працівників організацій. У той же час, реалізація функцій управління соціальним розвитком персоналу передбачає формування сукупності соціально орієнтованих показників, які комплексно характеризують соціальне середовище підприємства за такими напрямками:

- 1) якість трудового життя;
- 2) оплата праці персоналу, соціальні виплати та пільги;
- 3) професійне навчання та підвищення кваліфікації працівників;
- 4) стан об'єктів соціальної інфраструктури;
- 5) зміст та умови праці;
- 6) морально-психологічний клімат у колективі;
- 7) рух персоналу;
- 8) соціальний капітал.

Основою прийняття обґрунтованих управлінських рішень є результати оцінювання фактичного рівня соціального розвитку персоналу, можливостей його вдосконалення. Деякі науковці пропонують оцінку рівня соціального розвитку підприємства реалізовувати у такій послідовності [12]:

1. Постановка мети оцінки та формування сукупності показників, що характеризують соціальний розвиток підприємства. Мета оцінки повинна відображати інтереси як підприємства в цілому, так і кожного співробітника окремо.

2. Формалізація часткових показників, що характеризують соціальне середовище підприємства.

3. Визначення рівня соціального розвитку підприємства за допомогою інтегрального показника. Інтегральний показник включає часткові показники за певними напрямками та визначається за формулою:

$$ІП_c = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n ЧП_i, \quad (8.1)$$

де $Пс$ – інтегральний показник, що характеризує соціальний розвиток підприємства;

$ЧП_i$ – часткові показники, що характеризують соціальний розвиток підприємства;

n – кількість часткових показників.

4. Визначення якісної характеристики рівня соціального розвитку підприємства за допомогою експертних методів.

5. Визначення відповідності фактичного рівня інтегрального показника плановому та інтерпретація результату (якщо фактичний рівень інтегрального показника відповідає плановому, то запланований результат одержано і мету оцінки досягнуто; якщо фактичний рівень інтегрального показника не відповідає плановому, тоді необхідно провести оцінку часткових показників з метою підвищення їх рівня).

У процесі реалізації обраної стратегії та тактики діяльності у сфері соціального розвитку організація несе додаткові соціальні витрати. Розрахувати ціни соціальних складових базових стратегій поведінки підприємства можливо за формулою (8.2):

$$Ц_{rij} = Ч_{п} \times (ДЗП_i + ЗВ_j), \quad (8.2)$$

де $Ц_{rij}$ – ціна соціальної складової реалізації i -тої стратегії підприємства при j -тій стратегії ринку;

$Ч_{п}$ – чисельність персоналу підприємства;

$ДЗП_i$ – розмір додаткової заробітної плати одного працівника в середньому за період, що аналізується, при i -тій стратегії підприємства, грн.;

$ЗВ_j$ – розмір заохочувальних виплат на одного працівника в середньому за період, що аналізується, при j -тій стратегії ринку, грн. [12].

Стосовно показників, які характеризують соціальний розвиток персоналу, то можна виділити такі їх групи:

- а) показники праці та охорони здоров'я;
- б) показники культурних та соціально-побутових умов;
- в) загальні показники соціальної стабільності;

- г) показники умов праці (режим праці й умови виробництва);
- д) рівень освіти та кваліфікації працівників;
- е) показники стану соціально-психологічного клімату в колективі;
- ж) показники залученості та лояльності персоналу;
- з) показники стану соціального капіталу.

Приклад розрахунку окремих з цих показників наведено в табл. 8.2.

Таблиця 8.2

Розрахунок основних показників соціального розвитку персоналу

№	Група показників	Назва показника	Значення	
			<i>Абсолютне</i>	<i>Відносне</i>
1	2	3	4	5
1	Показники праці та охорони здоров'я	Рівень травматизму	Чисельність працівників, що були травмовані на виробництві	Відношення абсолютного значення до середньоспискової чисельності персоналу
		Рівень профзахворювань	Чисельність працівників, що отримали профзахворювання на виробництві вперше	-//-
			Загальна чисельність працівників, які мають профзахворювання	-//-
2	Показники культурних та соціально-побутових умов	Забезпеченість дитсадками	Кількість місць у дитячих садках підприємства	Відношення абсолютного значення до чисельності дітей, які потребують дитсадка
		Забезпеченість путівками для відпочинку	Кількість путівок, які має підприємство для своїх працівників	Відношення абсолютного значення до середньоспискової чисельності персоналу
3	Загальні показники соціальної стабільності	Рівень стабільності кадрів	Кількість працівників, які працюють на підприємстві більше року	Відношення абсолютного значення до середньоспискової чисельності персоналу
		Коефіцієнт диференціації доходів	Найнижчий та найвищий рівень зарплати на підприємстві	Співвідношення найвищого та найнижчого рівня зарплати на підприємстві

1	2	3	4	5
		Рівень соціальної захищеності	Чисельність працівників, які отримують зарплату на рівні (або вище) мінімальної (на рівні (або вище) прожиткового мінімуму)	Відношення абсолютного значення до середньоспискової чисельності персоналу
		Коефіцієнт гендерної нерівності в доходах	Мінімальна та максимальна зарплата жінок та чоловіків на підприємстві	Співвідношення мінімальної (максимальної) зарплати чоловіків та жінок
4	Показники умов праці (режим праці й умови виробництва)	Коефіцієнт використання персоналу	Чисельність працівників, які працюють в умовах неповного та скороченого робочого дня (тижня)	Відношення абсолютного значення до середньоспискової чисельності персоналу
			Чисельність працівників, що перебували у відпустці з ініціативи адміністрації	--/–
			Чисельність працівників, що працюють у важких та шкідливих умовах	--/–
5	Рівень освіти та кваліфікації працівників	Рівень освіти	Чисельність працівників із вищою освітою	Відношення абсолютного значення до середньоспискової чисельності персоналу
			Чисельність працівників із середньо-спеціальною освітою	--/–
		Рівень профпідготовки	Чисельність працівників, охоплених заходами з підготовки та підвищення кваліфікації кадрів	--/–
6	Показники стану соціально-психологічного клімату в колективі	Конфліктність	Число конфліктів у колективі та кількість працівників, що брали в них участь	Відношення абсолютного значення до середньоспискової чисельності персоналу
7	Показники лояльності персоналу	Плинність персоналу	Кількість працівників, що звільнилися через невдоволення соціальною політикою	Відношення абсолютного значення до середньоспискової чисельності персоналу
		Залучення працівників до прийняття рішень	Чисельність працівників, які беруть участь у розробці управлінських рішень з питань соціального розвитку	--/–
		Привабливість праці	Кількість працівників, задоволених працею в організації	--/–

1	2	3	4	5
8	Показники стану соціального капіталу	Показник залученості працівників у виробничі зв'язки	Рейтингова шкала оцінювання	Відношення фактичного значення до планового чи нормованого
		Показник довіри до керівництва	Радіус довіри та недовіри	
		Показник взаємної довіри в середині колективу	Міра внутрішніх зв'язків, радіус довіри і недовіри	

Кожна організація самостійно може доповнити цей перелік для відстеження досягнення поставлених цілей у сфері забезпечення соціального розвитку персоналу.



Питання для самоконтролю

1. У чому полягає сутність соціального розвитку персоналу? Яке його місце в системі розвитку персоналу?
2. Розкрийте сутність та взаємозв'язок основних складових соціального розвитку персоналу.
3. Дайте визначення соціального капіталу. Чим відрізняється соціальний капітал окремого працівника від соціального капіталу персоналу організації в цілому?
4. Назвіть основні напрямки соціального розвитку персоналу в межах кожної його складової.
5. Що таке бренд організації у сфері розвитку персоналу? Яким чином із ним пов'язано поняття «організація, що навчається»?
6. Яким чином соціальний розвиток персоналу впливає на діяльність організації?
7. Як здійснюється управління соціальним розвитком персоналу?
8. Перелічіть основні завдання відділу соціального розвитку організації. Вкажіть відповідні їм функції.