В.А. Буров

СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ СОЦИАЛЬНЫМИ ПАРАМЕТРАМИ ОРГАНИЗАЦИИ

Современный бизнес все чаще обращает внимание на персонал организации как источник дополнительных конкурентных преимуществ. Это не случайно, так как сегодня практически невозможно достаточно серьезно оторваться от конкурентов при помощи инновационных технологий, более совершенного оборудования, поскольку в условиях глобализации новейшие разработки быстро перехватывают и внедряют конкуренты. Единственным серьезным источником конкурентных преимуществ с практически неисчерпаемым потенциалом являются сотрудники организации. Причем не отдельные выдающиеся сотрудники, которых конкуренты могут переманить к себе, а персонал организации в целом, единая команда, работающая на достижение целей организации.

Во главу угла современной теории управления организацией ставится достижение стратегических и оперативных целей. Сама система управления традиционно включает в себя планирование, организацию деятельности, стимулирование, контроль, регулирование. То есть руководство ставит цели, цели интерпретируются в задачи и конкретные мероприятия, далее эти задачи и мероприятия реализуются и при необходимости в них вносятся коррективы. Любую цель организации трансформируют в набор параметров, необходимые значения которых и будут означать достижение поставленной цели. Данная концепция управления получила название «контроллинг» и пользуется в мире бизнеса не меньшей популярностью, чем управление по целям и другие методы. В системе управления организацией, называемой «контроллинг», параметры, характеризующие деятельность организации, традиционно носят финансовый характер. Ключевые параметры – значение прибыли, издержек, показатели рентабельности, ликвидности.

Однако наряду с вышеупомянутыми параметрами, безусловно дающими важную информацию о состоянии организации, существуют параметры социальные – удовлетворенность трудом, лояльность сотрудников по отношению к организации, качество условий труда и т. д. Зачастую данная информация учитывается по «остаточному» принципу, то есть когда недостатки в данной сфере уже ярко выражены

и имеют негативные последствия для хозяйственной деятельности организации. При этом отсутствие негативных тенденций в социальной сфере воспринимается как положительный момент в деятельности организации. Но, учитывая, что трудовой потенциал является одним из главных факторов, позволяющих организации выживать в постоянно меняющемся мире и занимать устойчивую позицию на рынке, а потенциал проявляет себя в полной мере в условиях, благоприятных для раскрытия и развития, для этого недостаточно просто выделять определенные денежные средства. На наш взгляд, необходимо создать и внедрить систему управления социальными параметрами, позволяющую руководству осуществлять постоянный мониторинг состояния коллектива как ведущий фактор конкурентоспособности. Как и любая система управления, управление социальными параметрами должно включать планирование, организацию процессов мониторинга, контроль и регулирование. Аналогично системе контроллинга организации данная система должна обеспечить связь стратегических и оперативных целей организации с социальными параметрами и отражать степень их достижения.

Для контроля выполнения мероприятий по достижению поставленных целей и решения задач необходим регулярный мониторинг параметров. В его ходе плановые параметры сравниваются с фактическими, выявляются отклонения и так называемые узкие места – серьезные негативные явления в среде персонала организации (например, наличие большого числа сотрудников, неудовлетворенных условиями труда). Своевременная диагностика неблагополучия в коллективе на основе отклонений социальных параметров от нормы позволяют руководству вовремя обратить внимание на недостатки в управлении персоналом организации и принять соответствующие меры. Кроме того полная информация о сотрудниках позволяет лучше ориентироваться в их возможностях, лучше представлять их трудовой потенциал и, исходя из этого, грамотнее выстраивать стратегический план развития организации.

Предлагаемая система социальных измерений состоит из трех уровней.

1. Уровень отдельного сотрудника. Информация о работнике отражает уровень его квалификации, тип личности, отношение к труду, конфликтность, удовлетворенность условиями труда и другие параметры, включение которых признано целесообразным руководством конкретной организации. Данная информация дает возможность оценить потенциал отдельного работника и при необходимости (появление новой вакансии, формирование нового отдела, группы по работе над новым направлением деятельности) выявить подходящую кандидатуру.

2. Уровень подразделения (малой группы). Информация частично состоит из характеристик отдельных членов группы, что важно для организации эффективной групповой деятельности. На данном уровне социальных измерений руководство интересуют такие параметры, как удовлетворенность трудом (условиями и содержанием труда), уровень конфликтности, компетентность сотрудников, дисциплина, сплоченность коллектива и т. д.

Наличие информации о сотрудниках подразделения организации позволяет сделать вывод о способности подразделения в целом как структурной единицы выполнять свои функции, а следовательно, и участвовать в реализации стратегических планов организации.

3. Третий уровень – межгрупповых связей – это уровень взаимодействия между различными подразделениями организации. Работа над сложным проектом подразумевает тесное сотрудничество различных подразделений одной организации или даже работу нескольких независимых организаций под началом одной. При этом каждое подразделение зачастую и выполняет свою часть работы, и может сотрудничать с другими, особенно при работе по нескольким проектам одновременно. В связи с этим чрезвычайно важным является слаженность работы подразделений. Слаженность зависит не только от качества работы отдела планирования, который должен правильно составить и согласовать графики работ, но и от того, как установились рабочие взаимоотношения между сотрудниками подразделений. Сотрудничество между подразделениями-смежниками включает не просто передачу своей части общей работы другому отделу для выполнения следующей части: после передачи части проекта, как правило, проходят многочисленные обсуждения, консультации, согласования, исправление ошибок, внесение изменений в проект. Эти процессы осуществляются на межличностном уровне. От того, насколько грамотно выстроена и отлажена система взаимодействия именно на уровне сотрудников, зависит в конечном итоге успех всего проекта.

Таким образом, мы получаем систему отделов, между которыми существуют межгрупповые, а при осуществлении многих управленческих процессов – и межличностные связи. Каждая связь характеризуется набором параметров, которые позволяют не только зафиксировать сам факт сбоя в работе подразделения, но и определить причину этого. Такими параметрами могут служить компетентность смежника (наличие сотрудников, способных качественно выполнить задание), отношение к труду (дисциплина внутри подразделения, наличие трудовой мотивации), конфликтность (способность сотрудников к установлению рабочей атмосферы с другими коллективами), загруженность, исполнительность (четкое следование графику и тех-

ническому заданию). Нельзя сбрасывать со счетов коммуникативные и другие личностные качества вступающих в деловые отношения людей.

При отслеживании указанных параметров и своевременном принятии мер по установлению заданного уровня межгруппового взаимодействия руководство может контролировать подразделения организации в области социального взаимодействия.

Мы пришли к выводу, что в систему управления социальными параметрами необходимо ввести понятие центра ответственности (ЦО), принятое в управленческом учете. Центр ответственности – это структурное подразделение организации, которое полностью контролирует те или иные аспекты хозяйственной деятельности организации, а его руководитель самостоятельно принимает управленческие решения в рамках этих аспектов и несет ответственность за результаты деятельности подразделения. Выделяют следующие основные типы центров ответственности: центр затрат, центр доходов, центр прибыли, центр инвестиций. В контексте объекта нашего исследования мы вводим понятие «центр социальной ответственности». Необходимость введения данного понятия связана с тем, что оценивать межгрупповые связи удобно относительно одного подразделения, от которого, как лучи, расходятся межгрупповые связи к смежным отделам.

Таким образом, мы получаем три уровня контроля социальных параметров коллектива организации:

– на уровне отдельного работника мы подбираем сотрудников с необходимыми социально-психологическими характеристиками и уровнем компетентности, а также получаем картину возможностей организации в плане развития с точки зрения имеющегося человеческого потенциала. При этом мы можем определить как сильные стороны организации, которые еще не задействованы, так и слабые (недостаток тех или иных специалистов в условиях прогнозируемой потребности в них);

– на уровне отдела мы контролируем работу отдельной структурной единицы организации, стремимся к тому, чтобы она работала как единое целое, устраняем негативные тенденции;

– на уровне организации мы работаем с межгрупповыми связями, стремимся к тому, чтобы персонал предприятия работал, как четко отлаженный механизм.

Данная система не подменяет собой систему социального развития организации – создания инфраструктуры для организации досуга, различных фондов социального обеспечения сотрудников и т. п. Система социальных измерений служит поддержкой существующей системы управления организации (в данном случае она создана в

рамках принятой организацией в качестве основной системы контроллинга). В ее задачи входит дополнение экономических параметров параметрами социальными в процессе достижения стратегических и оперативных целей организации. Структуры, занимающиеся непосредственно развитием социальной сферы, как и другие подразделения организации, в данном случае управляются посредством системы контроллинга, частью которой является система социальных измерений.

Непосредственная деятельность по определению параметров методами экспертного исследования, по сбору, анализу и обработке данных возлагается на службу управления персоналом и частично на руководителей подразделений. Ниже приведены примеры форм для каждого уровня системы социальных измерений:

Уровень работника

Таблица 1

Форма для записи данных по сотруднику

Ф.И.О. работника	Тип личности	Самооценка	Конфликтность	Дисциплинированность	Квалификация
Иванов И.И.	ISTJ	0,6	3	4	5

В данной таблице тип личности определяется по методике «Майерс–Бриггс»[1], самооценка сотрудника определяется при помощи процедуры ранжирования на основе методики А.А. Реана[2], степень конфликтности и дисциплинированность определяется в течение первых месяцев работы сотрудника методом экспертного опроса, уровень квалификации определяется при помощи тестов и контрольных заданий, отражающих содержание труда на рабочем месте, характерное для данного конкретного предприятия.

Количество параметров, а также методики их оценки могут варьироваться в зависимости от специфики данного предприятия и мнения руководства предприятия (экспертов) и специалистов по управлению персоналом. Вполне допустимо появление иных параметров и применение других, более подходящих, по мнению данных специалистов, методик их измерения.

---

[1] См.: *Крегер О., Тьюсон Дж.* Типы людей и бизнес. Как 16 типов личности определяют ваши успехи на работе. М., 1995. С. 302–305.

[2] См.: *Реан А.А.* Практическая психодиагностика личности: Учеб. пособие. СПб., 2001.

Уровень подразделения

Таблица 2

Принцип заполнения данных по подразделению организации

	Ф.И.О. сотрудника. Должность	…	…	
Измеряемое качество сотрудника				Усредненный показатель по качеству
…				…
…				…
	Усредненный показатель в баллах по сотруднику			

На практике такая форма выглядит примерно так:

Таблица 3

Заполненная форма социальных характеристик по отделу

P / K	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	с	5	4	3	5	3,59
$K_{ср}^{Pi}$	3,59	4,57	4,00	3,95	4,32	4,07

В данной таблице $P_{1\text{-}5}$ – работники подразделения, K_1 – компетентность сотрудников, K_2 – сплоченность коллектива, K_3 – уровень конфликтности, K_4 – отношение к труду, K_5 – удовлетворенность тру-

дом. Как и в первой таблице, параметры могут варьироваться в зависимости от актуальности того или иного показателя в конкретной организации.

Подчеркнутые цифры указывают «узкие места» в социальной среде отдела, над которыми необходимо поработать. Низкие средние показатели по отдельному работнику или признаку указывают на необходимость работы с конкретным сотрудником или с конкретным параметром, например, уровнем конфликтности в коллективе. Для заполнения таблиц предполагается привлекать к сотрудничеству руководителей отделов, которые должны работать в тесном контакте со службой персонала.

Уровень организации

Таблица 4

Принцип заполнения данных по организации в целом

	Название отдела, смежной организации	...	...	
Измеряемый социальный показатель				Усредненный показатель по данному параметру.
...				...
...				...
	Усредненный показатель в баллах по отделу (смежной организации)			

Напомним, что в данной ситуации отдел выступает как центр ответственности, то есть все показатели выступают как характеристики взаимоотношений смежных организаций с данным конкретным подразделением. Соответственно, общая сводная информация от всех подразделений даст более полную оценку по конкретному подразделению.

Ниже приведем пример заполнения формы для конкретного набора параметров:

Таблица 5

Пример заполнения данных по организации в целом

К \ С	C_1	C_2	C_3	C_4	C_5	C_6	$C_{общ.}$
k_1^{Ci}	5	5	4	4	5	3	4,26
k_2^{Ci}	4	4	5	4	4	5	4,31
k_3^{Ci}	3	4	5	5	5	3	4,06
k_4^{Ci}	4	4	4	5	4	4	4,15
k_5^{Ci}	5	5	3	4	3	3	3,73
$k_{ср}^{Ci}$	4,13	4,37	4,13	4,37	4,13	3,52	4,10

Здесь $C_{1\text{-}l}$ – краткое обозначение смежных отделов или организаций субподрядчиков, k_1^{Ci} – компетентность сотрудников смежника, k_2^{Ci} – загруженность специалистов смежника, k_3^{Ci} – уровень конфликтности, k_4^{Ci} –отношение к труду, k_5^{Ci} – исполнительность.

Показатели таблиц 3 и 5 приведены к единой балльной системе, что позволит проводить над ними некоторые математические операции, необходимые для сравнения различных показателей и вычисления общих показателей по конкретному работнику или параметру.

Таким образом, мы получаем систему, позволяющую контролировать трудовое поведение сотрудников организации и управлять им, что, в свою очередь, позволяет контролировать реализацию стратегических и оперативных целей организации.

Эффективность предлагаемой системы управления социальными параметрами организации в рамках контроллинга была успешно апробирована нами в одной из крупнейших проектно-строительных организаций Санкт-Петербурга и получила высокую оценку руководства и сотрудников.