

## **Внедрение элементов социального аудита на промышленном предприятии среднего бизнеса**

### **Теория и предпосылки проведения социального аудита на пред- приятиях России**

Успешная деятельность любой организации, будь то государственное предприятие, учреждение или частная коммерческая фирма, немыслима без анализа социально-экономических показателей, которые позволяют более точно оценить человеческий потенциал; определить резервы более эффективного использования персонала предприятия, улучшения организации, условий труда и его оплаты; найти пути более эффективного регулирования социально-трудовых отношений в коллективе и т.д.

На макроуровне, с появлением более зрелых рыночных отношений, когда человеческие ресурсы становятся решающим фактором производства, неизбежно повышается социальная ответственность государства и бизнеса. На смену теории классовых антагонизмов приходит концепция социального партнерства, при котором социальный консенсус достигается в результате конструктивного социального диалога.

Объективные процессы децентрализации систем управления народным хозяйством и его отраслями, перенесения центра тяжести на микроуровень, на уровень организации обуславливают возникновение настоятельной необходимости приведения в соответствие всех элементов формирующейся системы управления с адекватными ей методами хозяйствования. В результате принципиальных изменений, происшедших в конкурентной среде и в соотношении «жестких» и «мягких» факторов конкуренции, социальная функция предприятия во все большей степени начинает обуславливать функцию экономическую (получение прибыли). Успех предприятия сегодня зависит не столько от ценового фактора, сколько от качества продукта, его инновационного характера, сервисного обслуживания, социального имиджа предприятия, т.е. тех факторов, которые преимущественно связаны с проблемами социального управления человеческими ресурсами предприятия. Вполне закономерно, что социальные расходы становятся самой «затратной» статьей издержек производства современных предприятий, а социальный менеджмент и социальная ответственность - ведущими чертами современной системы управления предприятием. Достижение конкурентной способности становится основной стратегической целью предприятия и в то же время является общим корпоративным интересом участников его экономической деятельности.

Поэтому возникает потребность в создании и апробации новых форм и методов оценки деятельности организации, в том числе и новых способов

анализа трудовых отношений и показателей, которые не только отражали бы их фактическое состояние, но и обеспечивали бы консультирование и разработку рекомендаций по таким вопросам, как:

- организация труда и производства,
- управление персоналом,
- повышение эффективности социально-трудовой и экономической деятельности организации.

Без тщательного изучения всех этих критериев независимыми экспертами в области труда невозможно эффективно управлять организацией, причем, независимо от характера ее деятельности, размера, формы собственности и организационно-правовой формы.

Одним из способов оценки деятельности организации, и в частности, анализа трудовых показателей является социальный аудит, объективной основой появления и развития которого стала совокупность самых разнообразных факторов, характерных для перехода индустриального общества к постиндустриальному, и, в первую очередь, растущая взаимозависимость между экономикой и социальной сферой. Подобная экспертиза позволяет объективно оценить деятельность учреждения или предприятия в области организации трудового процесса и убедиться во взаимном соответствии этой деятельности и стратегии развития фирмы, регламентации трудовых отношений и законов, правил, инструкций и методик, их определяющих.

По результатам аудиторской проверки могут быть определены направления для установления, изменения и совершенствования стандартов, определяющих организацию трудового процесса и формирование социально трудовых отношений в организации (например, правил внутреннего распорядка, должностных инструкций, квалификационных характеристик и т.д.). Аудит может способствовать кадровым перестановкам, улучшающим качественный состав работающих, продвижению наиболее перспективных сотрудников и развитию их творческой активности, а также позволяет повысить роль служб по управлению персоналом, сблизить их деятельность с целями организации, заострить их внимание на наиболее важных вопросах.

Свою специфику имеет аудит, когда он заказывается организацией, которая интересуется состоянием дел у своих партнеров (поставщиков, потребителей), готовится войти в долю или хочет приобрести другое предприятие.

Таким образом, общий корпоративный интерес всех участников экономической деятельности предприятия является объективной основой для поиска и достижения консенсуса путем социального диалога основных социальных партнеров. Социальный аудит может стать тем основным инструментом, который позволяет осуществить социальный диалог и достигнуть необходимого консенсуса. Вполне логично, что в то время, когда решающим фактором производства был капитал, в системе управления основное внимание уделялось минимизации финансовых рисков и финансовому аудиту. Но когда решающим фактором становятся человеческие ресурсы и «социальный капитал», то очевидно, что управление социально-трудовыми отношениями ста-

новится важнейшим фактором во всей системе менеджмента, и, конечно, значительно повышается роль социального аудита.

Несмотря на явные проблемы, которые не способствуют внедрению социального аудита, тем не менее, в деловых кругах России происходят и положительные сдвиги. Существенно меняется структура отечественного бизнеса, появляется и формируется новая волна отечественных предпринимателей, в значительной степени вышедшая из среды менеджеров. Она более молода по своему возрасту, имеет достаточно хорошую профессиональную подготовку и общеобразовательный уровень, осознает свою социальную ответственность перед обществом, понимает, что инвестиции в человеческий капитал являются наиболее рентабельными, что не прибыль, а повышение конкурентоспособности должно стать главной целью стратегического менеджмента.

### **Практическое применение элементов социального аудита на российском промышленном предприятии**

В середине лета 2008 года на одном из машиностроительных предприятий Поволжья при энергичной поддержке высшего менеджмента была проведена предварительная экспериментальная работа по внедрению элементов социального аудита в систему общего мониторинга состояния предприятия. Одной из задач данной экспертизы было выявление динамики социальных изменений на предприятии за последние 3 года, а также определение вектора последующих изменений. Работы по организации, проведению необходимых экспертиз и анализу полученных данных заняли около двух месяцев. За это время был проведен мониторинг социального климата среди работников предприятия, исследован кадровый состав, а также составлена и проанализирована программа предложений работников по формированию корпоративной солидарности. Стоит отметить, что такого рода исследование на данном предприятии проводилось впервые, и его проведение вызвало живой интерес у значительной части работников предприятия.

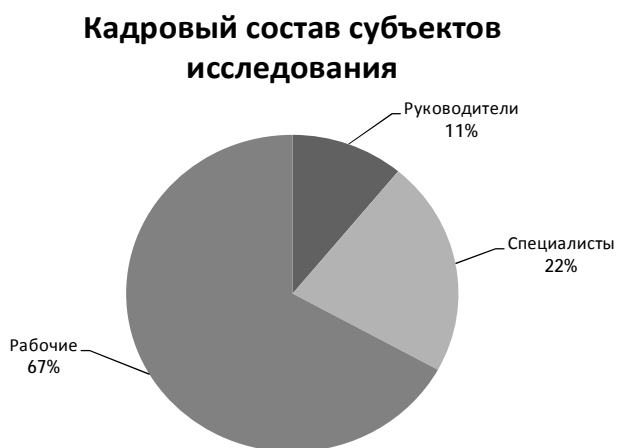
Процесс имплементации элементов социального аудита на предприятии состоял из нескольких этапов:

- Была обеспечена заинтересованность и всесторонняя поддержка руководства, а также высшего менеджмента предприятия. Был сформирован комитет, на котором обсуждались цели, инструменты и ожидания от проведения аудита.
- Проведена диагностика корпоративной культуры с выявлением функциональных областей, которые требуют анализа и улучшений: отношения с местными властями, внутрикорпоративная социальная атмосфера, кадровый состав предприятия и т.д.
- Проводились специальные интервью с заинтересованными и вовлеченными в проблемные области работниками и представителями администрации для выяснения их ожиданий касательно социально ответственного поведения компании.

Все работники предприятия (около 1200 человек) в исследовании были

выделены в несколько групп: руководителей, специалистов и рабочих со стажем работы до 3 и более 3 лет.

Руководители составляют категорию работников, управляющих деятельностью трудовых коллективов. Специалисты — работники, для замещения должностей которых в соответствии с квалификационными требованиями необходимо наличие высшего или среднего специального образования. В категорию рабочих выделяются работники, непосредственно участвующие в производстве продукции, либо способствующие его осуществлению, занятые управлением машинами, механизмами или агрегатными установками, наблюдением, управлением и регулированием автоматов, автоматических линий и автоматических приспособлений, а также работники, занятые ремонтом, наладкой и обслуживанием оборудования, погрузочно-разгрузочными работами или оказанием производству других услуг.



Одним из инструментов аудита на предприятии являлось анонимное анкетирование работников. Логические разделы анкет включали в себя вопросы, касающиеся различных аспектов рабочего и социального процесса на предприятии:

- Оценка степени удовлетворенности заработной платой и её сравнение со средней по региону;
- Оценка эволюции заработной платы, степени удовлетворенности динамикой её положительного изменения;
- Определение отношения к утверждению, что повышение заработной платы может, либо должно зависеть от положительного изменения показателей производительности труда и качества выпускаемого продукта;
- Оценка системы оплаты труда на предприятии;
- Оценка организационной структуры предприятия, предложения

по модернизации, либо изменению существующей организационной структуры;

- Оценка соответствия профессионального уровня непосредственного руководителя занимаемой им должности;
- Возможность повышения квалификации работником;
- Возможность высказывания критических замечаний без угрозы быть уволенным;
- Выявление точки зрения возможных неформальных лидеров среди работников на социальный процесс на предприятии и политику администрации;
- Выявление возможных конфликтов между новыми работниками предприятия и работниками со стажем;
- Выявление возможных конфликтов между этническими группами работников;
- Определение мнения касательно восстановления профессионального союза работников предприятия, как удобного инструмента социального диалога;
- Определение отношения к возможности введения морально-этического кодекса на предприятии;
- Выявление у работников ощущения принадлежности к крупной компании, известной на целевых рынках;
- Определение места морально-этической мотивации в системе корпоративных ценностей работника предприятия;
- Определение отношения работников к линейному менеджменту/высшему менеджменту/собственнику предприятия и т.д.;

Данные, полученные в ходе данного исследования анализировались с разделением на категории работников и стаж работы на предприятии, что позволило проследить динамику социальных изменений на предприятии. Результаты анализа были направлены для обсуждения на круглый стол.

### **Некоторые результаты исследования**

Характерная для сегодняшней ситуации в отрасли модернизация производства требует подготовки легко приспосабливающихся работников, готовых справиться с новыми профессиональными функциями и способных воспринять эти изменения как нормальный режим современного производства. Обучение на рабочем месте имеет преимущество и для обучающегося, и для нанимателя, и для экономики в целом. Оно более гибкое по сравнению с академическими формами, непосредственно увязывается с деятельностью рабочей группы, организационной культурой, стратегическими целями, характером продукции и рыночным положением предприятия, более непосредственно направлено на повышение эффективности, качества, быстрое реагирование на экономические и технические изменения и тем самым усиление конкурентоспособности – общей цели работников предприятия.

Проведенный аудит выявил, что одной из острейших проблем пред-

приятия является значительный дефицит квалифицированных кадров, а также несоответствие квалификации работника занимаемой должности. По оценке рабочих, около трети состава линейного менеджмента не компетентны, либо компетентны в недостаточной мере.

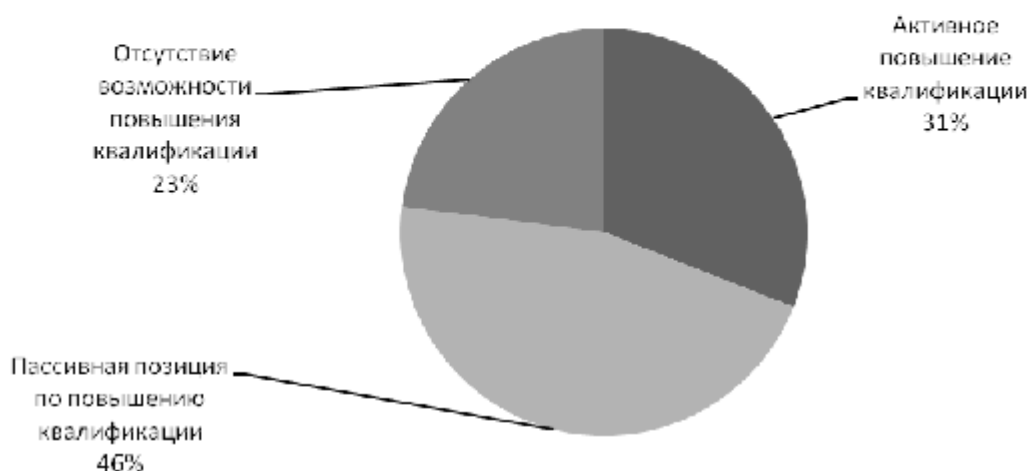


В свою очередь, опрос самих работников выявил очевидные трудности в освоении новейших высокотехнологических машин. Причиной такого положения можно назвать тот факт, что в течение продолжительного времени, с конца 80-х и до начала 2000-х годов, на предприятии не функционировала система переподготовки управленческих кадров, специалистов и рабочих, а линейный менеджмент назначался исходя из выслуги лет и трудового стажа на производстве. Результатом этого периода стало снижение объёмов производства, падение качества выпускаемой продукции, а также повышенная аварийность технологического процесса. К примеру, несколько новейших автоматизированных станков с программным управлением пришли в непригодность в течение гарантийного периода в виду необученности и невосприимчивости определенной возрастной группы работников к новым машинам и системам автоматического и полуавтоматического управления. В то же время стоит отметить тот факт, что в настоящее время значительное количество работников предприятия осуществляет часть своего технологического задания через компьютерное управление оборудованием, что 3 года назад было немыслимым.

Существующая на предприятии система профессиональной переподготовки, охватывающая лишь уровень высшего и среднего менеджмента показывает свою эффективность, но не является достаточной в полной мере. Опрос рабочих предприятия выявил, что у половины работников нет возможности пройти переподготовку по своей инициативе. Треть заинтересованных рабочих предприятия имеют возможность повышать свой профессиональный уровень и пользуются этим. Налицо явное несоответствие возможностей по переподготовке и повышению квалификации работников разных отделов и

технологических линий.

## Повышение квалификации работниками предприятия



В то же время, исследование показало, что на предприятии появляются активные группы молодых работников, заинтересованных в профессиональном обучении. Во-первых, сказываются неблагоприятные тенденции на рынке рабочей силы. Современное производство предъявляет всё более жёсткие требования к профессиональным качествам рабочих кадров. Во-вторых, обостряется конкуренция за рабочие места внутри трудовых коллективов. Идёт объективный процесс отторжения рабочих кадров с низкими профессиональными качествами. В-третьих, в настоящее время профессиональное образование и квалификация в личностном плане не просто выступают характеристиками того или иного рабочего, но и постепенно становятся гарантией социального благополучия, условием его конкурентоспособности на рынке труда. Таким образом, можно определенно говорить о срочной необходимости в разработке новой системы структурной переподготовки кадров.

Комплексная оценка эффективности организаций может быть произведена лишь в том случае, если учтены не только экономические, но и социально-психологические факторы. В зарубежной социальной психологии говорят об «организационной культуре» в организациях, которая опирается на формирование психологического климата отношений между работниками. Российская социальная психология выделяет в качестве социально-психологических факторов эффективности организаций следующие:

- Целенаправленность, характеризующая цели совместного взаимодействия, т.е. потребности, ценностные ориентации членов организации, средства и способы взаимодействия;
- Мотивированность, раскрывающая причины трудовой, познавательной, коммуникативной и прочей активности членов организации;
- Эмоциональность, проявляющаяся в эмоциональном отношении людей к взаимодействию, в специфике эмоциональных, неформальных от-

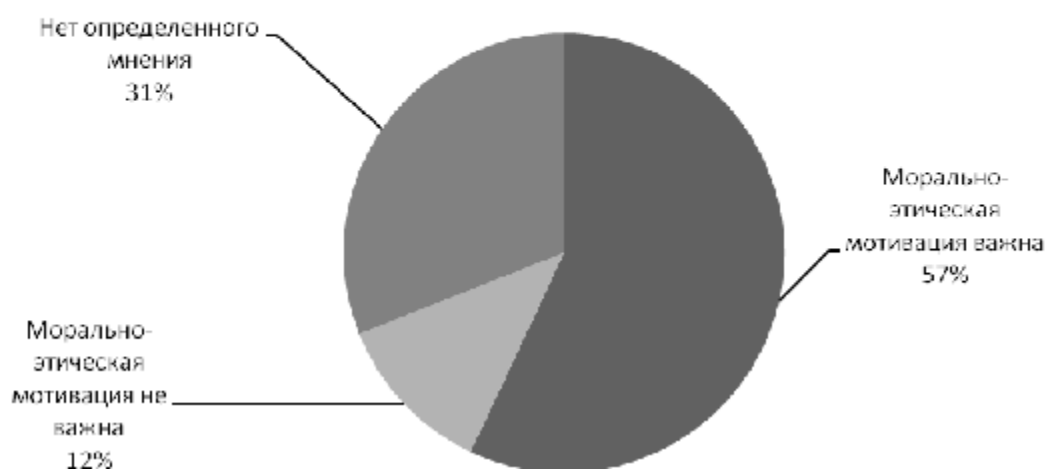
ношений в организации;

- Стрессоустойчивость, характеризующая способность организации согласованно и быстро мобилизовать эмоционально-волевой потенциал людей для противодействия деструктивным силам;
- Интегративность, обеспечивающая необходимый уровень единства мнений, согласованности действий;
- Организованность, обусловленная особенностями процессов управления и самоуправления. Важным условием эффективности функционирования организаций является наличие в ней благоприятного социально-психологического климата, который включает многие вышеперечисленные факторы.

Исследование выявило положение и роль каждого из выделенных выше факторов в социальном процессе предприятия.

В настоящее время трудно говорить о единой ценностной ориентации работников предприятия, т.к. значительная социальная, возрастная, профессиональная и культурная дифференциация работников не позволяет в короткие сроки выработать набор новых нематериальных организационных ориентиров. Личностная апатия и безразличие части работников предприятия, особенно на первых этапах реорганизации производства, мешали активному принятию основной массой работников новых конкретных предложений. До сих пор существует проблема «приусадебных участков» - приоритет натурального хозяйства над квалифицированной работой на предприятии. За продолжительное время упадка машиностроения в России в коллективах развились маргинальные взгляды и всякое отрицание морально-нравственного аспекта в трудовом процессе.

### Отношение к морально-этической мотивации в работе

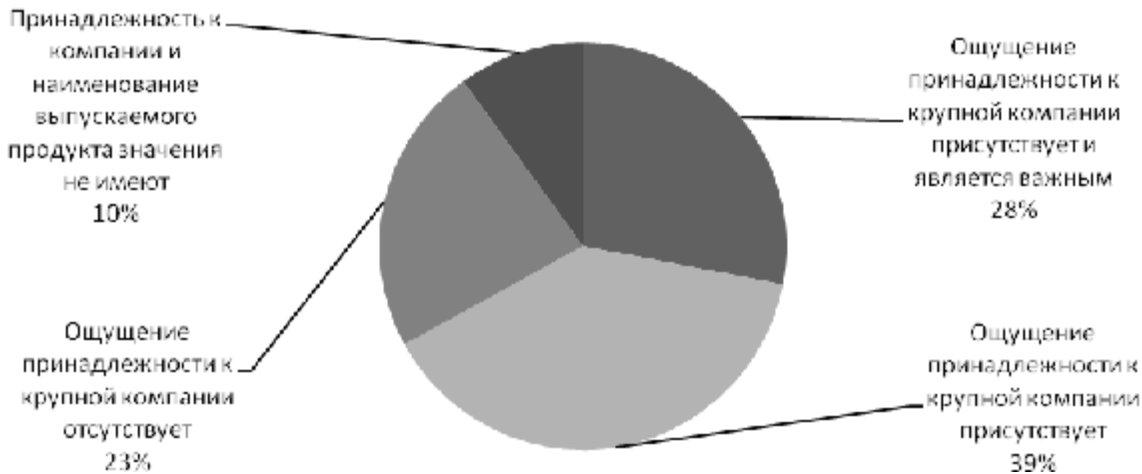


Сейчас можно говорить о том вследствие энергичных действий менеджмента предприятия по развитию духа корпоративизма в коллективе и



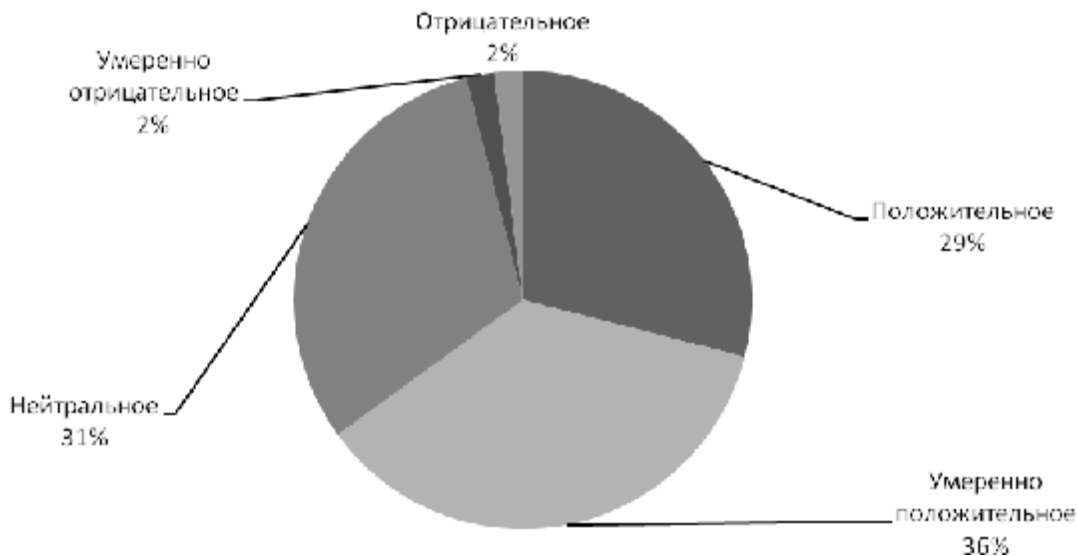
значительному увеличению материального поощрения работников, данная «социальная усталость» предприятия постепенно сменяется более конструктивными и позитивными настроениями.

### Ощущение принадлежности к крупной компании, известной на целевых рынках



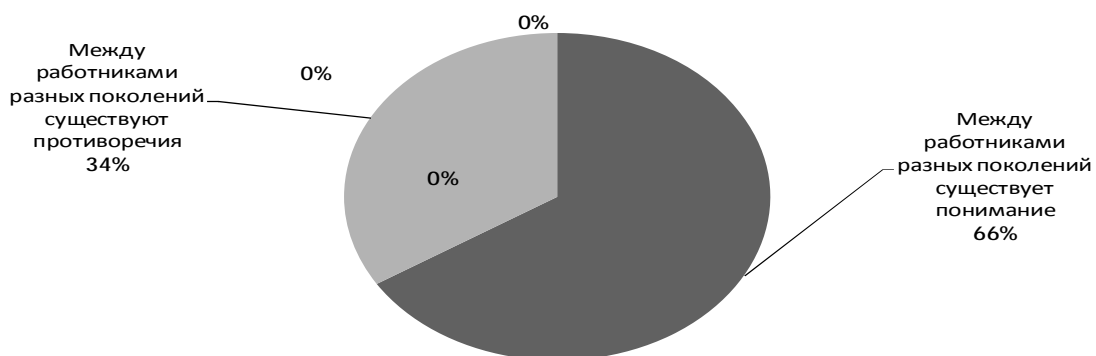
В целом, политика высшего менеджмента компании поддерживается от 60% до 80% работников предприятия, в зависимости от департамента.

### Отношение к высшему менеджменту



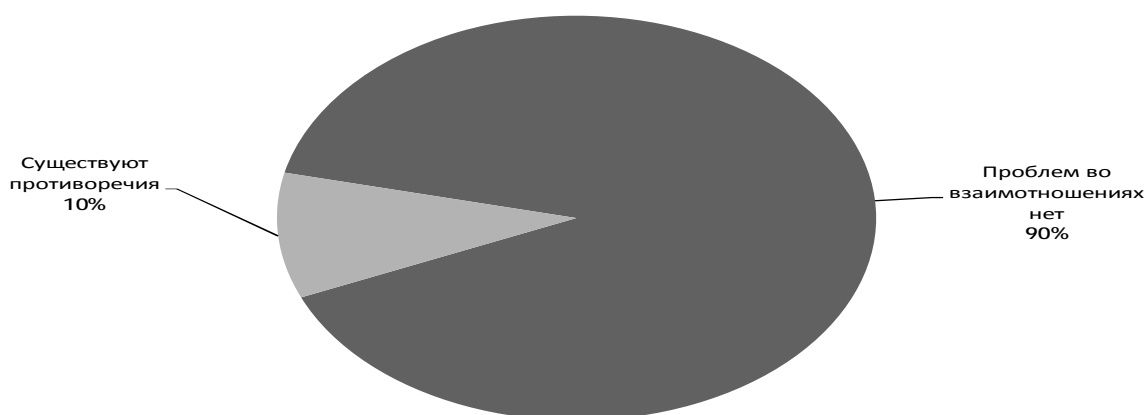
Немаловажную роль здесь играет процесс кадрового обновления предприятия через привлечение на работу молодых специалистов. Данные изменения вызывают различные настроения среди более старшего поколения сотрудников предприятия – около трети всех работников предприятия признают существование противоречий между работниками со стажем и «новыми» и молодыми работниками.

### Профессиональные отношения между работниками различных поколений



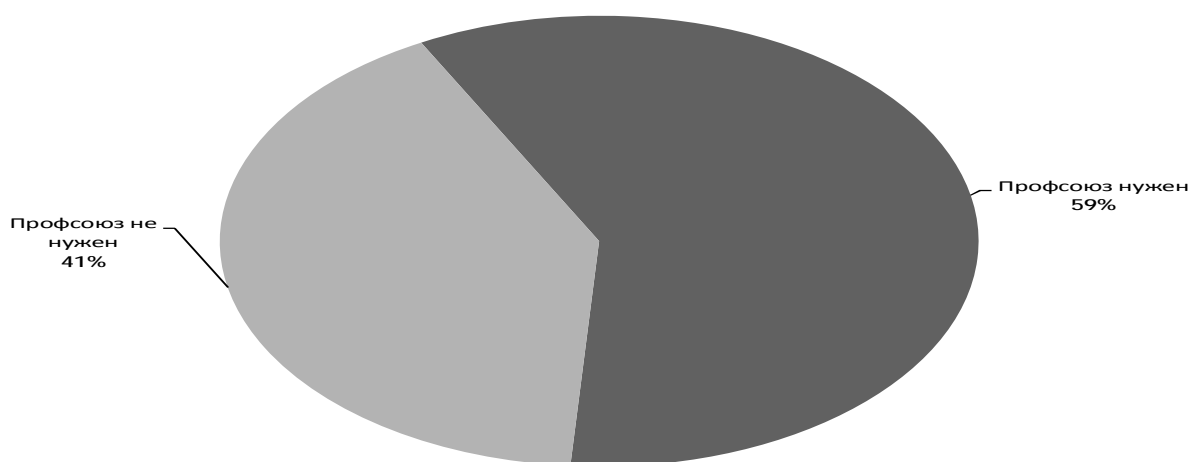
В то же время, возможно, вследствие исторической и культурной специфики региона, противоречий между этническими группами работников не выявлено.

### Профессиональные отношения между работниками из различных культурных и этнических групп



Интересной и закономерной особенностью является объединение работников различных отделов, составляющих половину всех работников предприятия, вокруг неформальных лидеров, выражающих популярные мнения касательно аспектов технологического процесса и управления предприятием. Это можно объяснить тем, что примерно в трети случаев высказывания конструктивных критических замечаний касательно социального процесса на предприятиях игнорируются линейным менеджментом и ответственными отделами, а в примерно четверти случаев работники отметили возможную угрозу увольнения. После анализа данной ситуации был сделан вывод о назревающей необходимости создания специального представительного органа работников предприятия ведения социального диалога с администрацией предприятия – эта идея горячо поддерживается 60 процентами работников предприятия.

### Необходимость создания профсоюза



### Заключение

На основе результатов исследования были сделаны общие выводы работ по внедрению элементов социального аудита на отдельном предприятии среднего бизнеса. Выводы могут быть применимы и к другим схожим предприятиям отрасли.

В первую очередь, стоит отметить острую востребованность социального аудита, как своеобразного инструмента увеличения добавленной стои-

мости, цель которого – экспертиза работы органов управления предприятием в области повышения эффективности трудовой деятельности, снижения текучести, повышения удовлетворенности трудом у работников.

Исследование выявило ряд противоречий и проблем на предприятии. В первую очередь, это кадровые проблемы - неудовлетворительный уровень подготовки среднего и нижнего звеньев управления, а также осложненный доступ к инструментам повышения квалификации рабочих. В технологический процесс вводятся новые факторы в виде специализированных станков с компьютерным управлением, и, одновременно, не проводится глубокое обучение работников навыкам, необходимым для обслуживания данных машин. Частично данный вопрос решается через активное привлечение молодых работников и специалистов на предприятия, более приспособленных к цифровому управлению техпроцессом. В свою очередь, такого рода шаги могут вызывать в коллективе предприятия негативные процессы в виде конфликтов между работниками старшего поколения и более молодыми работниками. В целом, стоит отметить принятие большинством участников исследования направления развития компании. Более того, на предприятии существует необходимость введения морально-этического кодекса работника компании, т.к. достаточно большая часть субъектов исследования, во-первых, ощущают себя частью крупного предприятия, предлагающего конкурентоспособный товар на внешних рынках, и во-вторых, положительно оценивают роль морально-этической мотивации в работе.

Активные шаги, предпринимаемые менеджментом вызывают интерес к обсуждению у всех работников предприятия. Однако, в реальной ситуации, нередко случаи, когда работнику или группе работников сложно высказать свое мнение. Резко возрастает востребованность специального представительного органа работников для ведения социального диалога с менеджментом. За создание такого органа выступает большинство работников предприятия.

Как видно, социальный аудит может способствовать предотвращению острых социальных конфликтов, что неизбежно связано с потерями рабочего времени. Целью социального аудита становятся также такие аспекты социально-трудовых отношений как прогулы, небрежное отношение к корпоративной собственности, своим обязанностям, нарушение правил безопасности и.т.д. Конечно, эти объекты обследования преимущественно связаны с оперативным тактическим менеджментом. Важной целью социального аудита является также формирование положительного имиджа в глазах потребителей и общества, для чего широко используются международные стандарты, связанные с социальной ответственностью бизнеса, качеством продукта, условиями труда и защитой окружающей среды.

---

<sup>i</sup> Социальный аудит: учебное пособие / под общ. редакцией д.э.н., проф. А.А. Шулуса, д.э.н., проф. Ю.Н. Попова. - М.: Издательский дом «АТИСО», 2008.