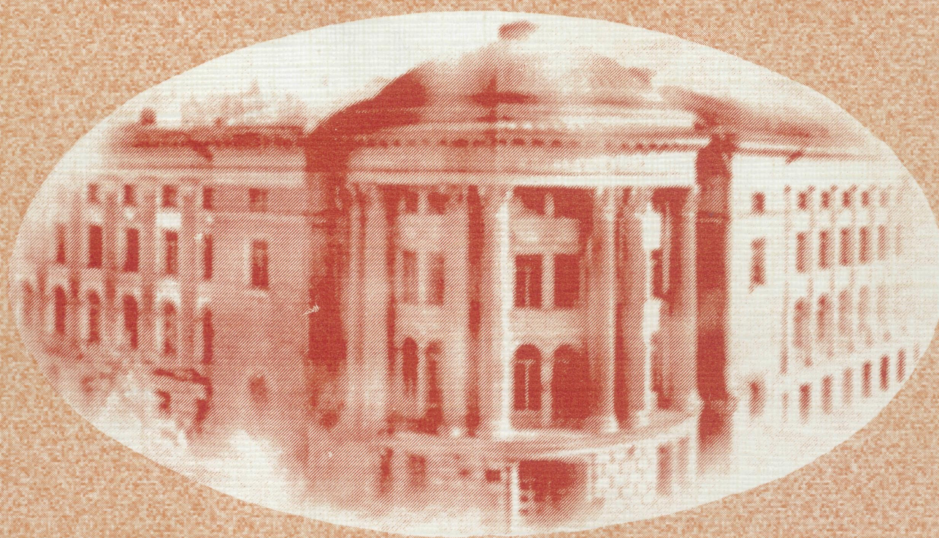


Институт дополнительного
профессионального образования
к 100-летию Саратовского
государственного университета

Социальный менеджмент



Саратовский государственный университет им. Н.Г. Чернышевского
Институт дополнительного профессионального образования

Н.В. Акинфиева, Т.В. Беликова

СОЦИАЛЬНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Учебно-методическое пособие для студентов,
обучающихся по специальности «Менеджмент организации»

**Выпуск посвящен 100-летию
Саратовского государственного университета**



ИЗДАТЕЛЬСКИЙ ЦЕНТР «НАУКА»
2009

УДК [316.354:351/354] (075.8)
ББК 60.56я73
А39

Акинфиева Н.В., Беликова Т.В.

А39 Социальный менеджмент: Учебно-методическое пособие. – Саратов: Издательский центр «Наука», 2009. – 92 с.

Учебно-методическое пособие содержит материалы, необходимые для изучения дисциплин специализации «Социальный менеджмент»: основы социального управления, социальные управленческие решения, социальное партнерство в социально-трудовой сфере. В пособие входят краткие методические рекомендации по изучению каждой дисциплины, информационный материал, задания для самостоятельной работы.

Для студентов, обучающихся по программе высшего профессионального образования по специальности 080507 «Менеджмент организации» по заочной форме в сокращенные сроки.

Рекомендуют к печати:

Научно-методическая комиссия
Института дополнительного профессионального образования
Саратовского государственного университета
Доктор философских наук, профессор Саратовского государственного
университета им. Н.Г. Чернышевского *В.П. Барышков*
Кандидат социологических наук, доцент Саратовского государственного
технического университета *С.К. Летягина*

УДК [316.354:351/354] (075.8)
ББК 60.56я73

Работа издана в авторской редакции

ISBN

© Акинфиева Н.В., Беликова Т.В., 2009

ПРЕДИСЛОВИЕ

Социальный менеджмент – это одна из специализаций для студентов, обучающихся по специальности «менеджмент организации». Изучение дисциплин по этой специализации завершает процесс обучения и представляет значительную часть общей подготовки будущих менеджеров. В данное пособие включены все основные материалы, необходимые для самостоятельной работы студентов, подготовки к семинарским занятиям, сдаче итогового государственного экзамена.

Студенты, обучающиеся по сокращенной программе, большую часть содержания всех дисциплин осваивают самостоятельно путем:

- изучения отдельных разделов и тем учебной дисциплины по рекомендованным учебникам и пособиям (для руководства при самоподготовке студент может воспользоваться перечнем контрольных вопросов и вопросов к зачету (экзамену), а также рабочей программой по учебной дисциплине);
- подготовки к семинарским занятиям в соответствии с утвержденным планом;
- выполнения письменных контрольных, курсовых работ;
- подготовки к текущему и итоговому контролю по дисциплине, который может проводиться в форме устного или письменного опроса, тестирования, задач и заданий, или в виде традиционного зачета (или экзамена).

Структура данного пособия построена по единому алгоритму для каждой дисциплины специализации, изучаемой студентами ИДПО СГУ (основы социального управления, социальные управленческие решения, социальное партнерство в социально-трудовой сфере):

а) приведены методические указания, включающие выписку из учебного плана, описание целей и задач учебного курса, перечень контрольных вопросов, тем контрольных работ;

б) информационное содержание дисциплины (краткое содержание лекций, хрестоматийные материалы для подготовки к семинарским занятиям и практические задания);

в) перечень литературных и Интернет источников для поиска дополнительного материала.

Первые две части данного пособия написаны кандидатом социологических наук Беликовой Татьяной Валентиновной, третья часть – доктором социологических наук Акинфиевой Натальей Викторовной.

1. ОСНОВЫ СОЦИАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ

1.1. Методические указания

Дисциплина «Основы социального управления» изучается студентами на последнем курсе, завершается выполнением контрольной работы и сдачей экзамена.

<i>Дисциплина</i>	<i>Лекции (час.)</i>	<i>Семинары (час.)</i>	<i>Контрольная работа</i>	<i>Аттестация</i>
Основы социального управления	6	8	1	Экзамен

Цель дисциплины – изучение теоретических основ и прикладных аспектов социального управления, в контексте изучения особенностей воздействия и взаимодействия социального управления и социальных институтов в современном обществе.

Большое внимание при изучении курса уделяется социальным управленческим практикам в процессе поиска согласованного видения развития подлежащей управлению социальной среды.

Задачи дисциплины:

- изучить основные концепции и историю социального управления;
- иметь представление об общих принципах и законах социального управления;
- получить общее представление об основных участниках социального управления и особенностях их взаимодействия;
- уметь выявлять закономерности развития и функционирования социальных институтов в обществе;
- овладеть методами, стилями социального управления.

Требования к уровню освоения содержания дисциплины

Студент, изучивший дисциплину, должен **знать:**

- структуру объектов и субъектов социального управления и отношения между ними;
- существенные признаки социального управления;
- сущность и формы реализации управленческих отношений;
- структуру и специфику механизма социального управления;

уметь:

- представлять в системном виде модели объектов и субъектов социального управления;
- оценивать эффективность существующих систем социальной защиты населения;
- устанавливать степень допустимого риска в социальном управлении;

владеть навыками:

- использования системной методологии изучения социальных процессов;
- разработки программ становления и развития коллектива первичного структурного подразделения организации.

Вопросы по дисциплине

1. Социальное управление как самостоятельная отрасль научного знания.
2. Функции социального управления.
3. Системы и подсистемы социального управления.
4. Основные этапы истории социального управления.
5. Развитие управленческой науки в России.
6. Элементы социального управления.
7. Субъект, объект социального управления.
8. Законы социального управления.
9. Принципы социального управления.
10. Понятие методов социального управления, их типы.
11. Уровни управления в обществе.
12. Объект и содержание государственного управления.
13. Процесс муниципального управления.
14. Основные группы приемов мотивации в социальном управлении.
15. Научные методы процесса принятия решения.
16. Прогнозирование и моделирование социальных систем.
17. Понятие и характеристики социальных институтов.
18. Основные элементы социальных институтов.
19. Типы социальных институтов и их функции.
20. Институт как нормативная система.
21. Жизненный цикл социального института.
22. Объект и содержание социальной политики.
23. Государственные институты власти и их полномочия.
24. Социальное управление и направления социальной политики.
25. Понятие и уровни управления образованием.
26. Общественное мнение и социальное управление.
27. Использование средств массовой коммуникация в социальном управлении.
28. Социальное управление и права человека.
29. Современные социальные технологии и антикризисные стратегии управления.
30. Структура управленческого генома. Методологические основы стратегии социального управления.
31. Типы руководителей и стили управления.
32. Всеобщие законы иерархии.
33. Социальные фильтры. Формирование положительной и отрицательной мотивации.
34. Малая группа в контексте социального управления. Признаки малых групп.
35. Динамика социальных групп.

36. Законы социальных групп.
37. Методы и механизмы управления в обществе.
38. Отличительные черты стратегий социального управления. Результаты стратегического управления.
39. Взаимосвязь стратегии управления с управляемыми системами и их функционирование.
40. Понятие о социальном контроле, виды контроля.
41. Понятие о социальных нормах. Их типы.
42. Функции социальных норм, виды социальных норм.
43. Сфера и система стратегии социального управления.
44. Элементы стратегии социального управления. Сущность и содержание социального управления.

Темы контрольных работ по дисциплине

1. Причины появления новой отрасли научного знания – социального управления.
2. Теория и методология социального управления.
3. Предмет общей теории социального управления.
4. Современное социальное управление: состояние, тенденции, изменения.
5. Новая парадигма социального управления.
6. Управленческая деятельность и управленческие отношения. Тенденции изменений в условиях управленческой революции.
7. Система социального управления: пути совершенствования.
8. История, представители, содержание управленческих идей и технологий в России.
9. Современное состояние управленческой мысли: тенденции, перспективы развития.
10. Основные законы социального управления
11. Социальная доктрина. Технологии ее разработки и реализации.
12. Принципы социального управления.
13. Формы и методы использования принципов управления на различных этапах развития общества.
14. Возможности управляемой системы по расширению сферы саморегулирования.
15. Социальное моделирование в современных условиях.
16. Социальное прогнозирование как один из важнейших методов управления.
17. Возможности полноценного использования компьютерных технологий в управлении.
18. Методы самоуправления и саморазвития социальных систем: состояние использования и возможность более широкого применения.
19. Технологии определения целей и их согласования.
20. Разработка и реализация общенациональных программ.
21. Региональные программы: существующая практика, пути совершенствования.

22. Совокупность методов в достижении поставленных целей.
23. Стратегическое целеполагание как ресурс антикризисного управления.
24. Стратегия предотвращения и разрешения социальных конфликтов.
25. Стратегии возрождения местного сообщества: технологии разработки и реализации.
26. Ценности, мораль, идеология как регуляторы общественной жизни: механизмы их использования в управлении.
27. Социальные нормативы и их роль в управлении.
28. Проблемы информатизации общества и обеспечения национальной безопасности.
29. Законы и принципы сбора, хранения и анализа информации.
30. Система социального управления: пути совершенствования.
31. Формальные и неформальные социальные организации. Принципы их проектирования и развития.
32. Социальное управление, общественное мнение, связи с общественностью.
33. Социальное управление как предмет научного знания. Управление как наука и искусство.
34. Социальный лидер управленческого типа. Пути формирования и выдвижения лидера.
35. Инновации в области социальной организации и управления.
36. Социальный контроль: технологии совершенствования и повышения действенности.
37. Технологии повышения эффективности социального управления.
38. Глобализация проблем управления.
39. Учет геополитических факторов как необходимое условие эффективного управления.
40. Противоречия между обществом и государством: пути своевременного выявления и разрешения.
41. Социальная политика: механизм выработки и реализации.
42. Социальное содержание муниципального управления.
43. Социальные аспекты местного самоуправления.
44. Пути общественного развития: общие закономерности и особенности.
45. Российский самобытный путь общественного развития: тенденции и перспективы.
46. Современная управленческая культура: сущность, структурные элементы.
47. Региональные аспекты социального управления.
48. Стратегические перспективы социального развития России.
49. Управление социальной защитой.
50. Антикризисные социальные стратегии управления.
51. Особенности социального управления в здравоохранении.

1.2. Информационное содержание дисциплины

Тема 1. История управленческой мысли. Феномен управления известен еще с античных времен и изучался многими общественными науками (философией, правоведением, социологией, политологией и др.), призванными изучать общество и законы его развития. Менеджмент как одно из направлений науки об управлении в условиях рыночных отношений возник значительно позже (в начале XX в.) и развивался в большей мере в контексте экономических наук. Таким образом, чтобы получить достаточно полное представление о социальном управлении, нельзя ограничиться понятием *менеджмент*, которое не исчерпывает всего содержания социального управления.

Управление существовало и существует там, где люди работают группами. Рассматривая развитие теории и практики управления, можно выделить несколько исторических периодов.

- 1) древний период;
- 2) индустриальный период;
- 3) период систематизации;
- 4) информационный период.

В целом история мирового социального управления насчитывает несколько управленческих революций, знаменующих собой поворотные моменты в теории и практике управления.

Первая управленческая революция привела к возникновению власти жрецов и зарождению письменности в результате делового общения и калькуляции.

Вторая революция связана с именем вавилонского царя Хаммурапи, которая дала образцы сугубо светского аристократического стиля управления.

Основным итогом *третьей революции в управлении* явилось соединение государственных плановых методов регулирования с производственной деятельностью.

Четвертая революция, часто называемая *индустриальной*, совпала с зарождением капитализма и началом индустриального прогресса европейской цивилизации. Индустриальная революция доказала, что чисто управленческие функции не менее важны, чем финансовые или технические.

Пятая управленческая революция знаменовала приход новой социальной силы – профессиональных менеджеров, класса управляющих, который стал господствующим в сфере управления материальным и духовным производством.

Древний период. Наиболее длительным был первый период развития управления – начиная с 9-7 тыс. лет до н. э. примерно до начала

XVIII в. Прежде чем выделиться в самостоятельную область знаний, человечество тысячелетиями по крупицам накапливало опыт управления.

Первые, самые простые, зачаточные формы упорядочения и организации совместного труда существовали на стадии первобытнообщинного строя. В это время управление осуществлялось сообща, всеми членами рода, племени или общины. Старейшины и вожди родов и племен олицетворяли собой руководящее начало всех видов деятельности того периода.

Примерно в 9-7 тысячелетии до н. э. в ряде мест Ближнего Востока произошел переход от присваивающего хозяйства (охоты, сбора плодов и т. п.) к принципиально новой форме получения продуктов – их производству (производящая экономика). Переход к производящей экономике и стал точкой отсчета в зарождении управления, вехой в накоплении людьми определенных знаний в этой области.

В Древнем Египте был накоплен богатый опыт управления государственным хозяйством. В этот период (3000-2800 гг. до н. э.) сформировался достаточно развитый для того времени государственный управленческий аппарат и его обслуживающая прослойка (чиновники-писцы и пр.).

В индустриальный период большая заслуга в развитии представлений о государственном управлении в этот период (1776-1890) принадлежит А. Смиту. Он является не только представителем классической политической экономии, но и специалистом в области управления, так как сделал анализ различных форм разделения труда, дал характеристику обязанностей государя и государства.

Большое влияние на формирование многих сформировавшихся к настоящему времени научных направлений и школ управления оказало учение Р. Оуэна. Его идеи гуманизации управления производством, а также признание необходимости обучения, улучшения условий труда и быта рабочих актуальны и сегодня.

Период систематизации теории и практики управления пришелся на 1856-1960 гг. В это время формируются новые направления, школы, течения, совершенствуется научный аппарат. Научное понятие термина «управления» появилось во времена промышленной революции 19 века.

В 1960-е гг. начинается **информационный период** теории и практики управления, который опирается на использование математического аппарата, с помощью которого достигается интеграция математического анализа и субъективных решений управленцев. В современном мире математические методы используются во всех направлениях науки управления.

Тема 2. Сущность и содержание социального управления. Необходимость социального управления обусловлена прежде всего фактом разделения труда в группах людей, в крупных коллективах, в масштабе государства, а также необходимостью его кооперации. Следовательно, как совместный труд людей составляет основу всякого человеческого общества, так и управление является необходимым элементом общего труда, существования и развития общества.

В государственном управлении управленческая деятельность, как известно, связана с государственной властью, которая тоже может быть весьма различной (тоталитарной, демократической и т. п.), и все же первое и отличительное свойство социального управления состоит в том, что это – процесс целенаправленного воздействия управляющей системы на управляемую для достижения ее эффективного функционирования и развития.

Социальное управление – это управление социосистемами всех уровней и социальной составляющей всех видов социотехнических систем.

В качестве основных элементов социального управления можно выделить:

- 1) субъект управления;
- 2) объект управления;
- 3) управляемый субъект;
- 4) цель управления;
- 5) проект деятельности.

Субъект управления – это индивиды, которые способны вырабатывать программу действий и реализовывать данную способность.

Управляемые субъекты – люди, осуществляемые программы, созданные субъектом управления. Субъекты управления управляются определенной информационной программой, которая состоит из норм и правил, принятых в соответствующей сфере деятельности.

Суть управления в социальной системе – это целенаправленная переработка информации.

Объект управления – деятельность людей, организуемая посредством управляющей программы.

Цель управления - создание и сохранение определенного состояния объекта управления, организационного состояния деятельности.

Целеполагание – процесс обоснования и формирования целей развития управляемого объекта на основе анализа общественных потребностей в продукции, услугах, качестве социальных связей, исходя из реальных возможностей их наиболее полного удовлетворения.

Проект управленческой деятельности – это сложный идеальный образ, наличие которого обуславливает организацию деятельности как самого субъекта управления, так и управляемых субъектов.

Управление в обществе существует на нескольких уровнях. В зависимости от субъекта управления можно выделить государственное управление, региональное управление, муниципальное управление, управление на уровне организаций (менеджмент).

Объект управления в государственном управлении – гражданское общество в целом, в региональном управлении – региональное сообщество, в муниципальном управлении – местное сообщество, в управление на уровне организаций (менеджменте) – сообщество наемных работников.

Стратегия социального управления - это систематизированная совокупность мер стратегического управления как социальными процессами

и структурами всех уровней, так и социальными аспектами всех видов человеческой деятельности на всех ее уровнях.

Основа стратегии социального управления - концептуальные подходы, идеи и задачи, объединенные в единое целое и используемые в процессе долгосрочного планирования и прогнозирования.

Факторы социального управления - все виды материальных, духовных, социальных, экономических, этнокультурных и других факторов, оказывающих существенное влияние на социальное управление.

Формы социального управления - устоявшиеся методы, способы, приемы социального управления, представленные в законченном виде, например коллегиальность или единоначалие управления.

Функции социального управления – составные части деятельности по социальному управлению, определяемые необходимостью решения его задач, могут быть как объективно обусловленными, так и определены по произволу власть предержажших лиц (Табл. 1).

Методология стратегического управления - динамическое единство системы основополагающих методов, приемов и форм социального управления.

Методы управления – это совокупность приемов и способов воздействия на управляемый объект для достижения поставленных целей.

Таблица 1

Функции социального управления

<i>Функции выживания и развития</i>		<i>Функции управления основной деятельностью</i>	<i>Функции управления правоохранительной деятельностью</i>
<i>Функции управления проблемами</i>	<i>Функции развития</i>		
Предвидение и выявление проблем.	Правовое регулирование.	Планирование.	Прокурорский надзор.
Анализ и исследование проблем.	Структурное регулирование.	Организовывание.	Контроль.
Целеполагание.	Управление инновациями.	Руководство.	Ревизия.
Подготовка решений.	Ценностное регулирование.	Координация.	Инспекция.
Контроль за реализацией решений.	Регулирование межорганизационных отношений.	Контроль за исполнителем.	Управление судопроизводством.
Анализ выполнения решений.			

Слово «метод» греческого происхождения (methodos – в переводе означает способ достижения какой-либо цели). Через методы управления реализуется основное содержание управленческой деятельности. Характеризуя методы управления, необходимо раскрыть их направленность, содержание и организационную форму. Направленность методов управления выражает их ориентированность на конкретную систему (объект) управления. Содержание методов – это специфика приемов и способов воздей-

ствия. Организационная форма – специфическое воздействие на реально сложившуюся ситуацию, которое может быть прямым (непосредственным) или косвенным (постановка задачи и создание стимулирующих условий) воздействием.

В практике управления, как правило, одновременно применяют различные методы и их сочетания (комбинации), которые органически дополняют друг друга, находятся в состоянии динамического равновесия.

Можно выделить следующие методы управления:

- социальные и социально-психологические, применяемые с целью повышения социальной активности людей;
- экономические, обусловленные экономическими стимулами;
- организационно-административные, основанные на прямых директивных указаниях;
- самоуправление как разновидность саморегулирования социальной системы.

В более общем виде все методы управляющего воздействия можно разделить на две группы: основные и комплексные. К основным относятся такие, в которых четко выделяется содержательный аспект по признаку соответствия методов управления требованиям тех или иных объективных законов (например, социальных, экономических, организационно-технических и др.). Сложными, или комплексными, методами социального управления являются комбинации основных методов.

Циклы в социальном управлении – качественно определенные, периодически и с известной последовательностью повторяющиеся характеристики процесса социального управления, обусловленные качественным различием этапов (стадий) в развитии объекта социального управления

Мотивация социального управления – задействование жизненно важных интересов участников процесса социального управления с использованием соответствующих стимулов и механизмов.

Эффективность социального управления – максимизация социального результата с учетом социальных приоритетов при возможной минимизации всех видов затрат.

Тема 3. Законы, принципы и стили социального управления. К законам науки управления относятся общие, существенные и необходимые связи, изучаемые наукой управления. Законы управления выражают важные внутренние устойчивые черты, особенности процесса управления. Они носят объективный характер и не зависят от воли людей, напротив, определяют их волю, сознание и намерения. Осознанное использование законов позволяет приводить деятельность людей в соответствие с объективными требованиями жизни.

Законы социального управления отражают объективно обусловленные и наиболее существенные, важные, определяющие причинно-следственные связи в процессе социального управления на всех его уровнях.

К законам управления относятся следующие.

Закон необходимого разнообразия: разнообразие управляющей системы должно быть не меньше разнообразия управляемого объекта. Чем сложнее объект управления, тем сложнее должен быть и орган, который им управляет.

Следовательно, суть этого закона состоит в том, что управляющая подсистема должна обладать достаточным разнообразием управляющих воздействий и пропускной способностью для переработки информации и выдачи управляющих решений, с тем чтобы успешно справиться с разнообразием системы и обеспечить ее функционирование и развитие в соответствии с заданной программой. Это означает, что информация должна содержать максимум сведений, позволяющих обеспечить формирование управляющих воздействий соответственно разнообразию объекта управления.

Закон специализации управления: управление современными общественными делами ведет к расчленению его функций, к специфическому их проявлению в конкретных условиях, на разных уровнях управления, различных направлениях. Поэтому управление требует высокого профессионализма в различных сферах: экономической, социальной, политической, психологической, организационно-технической, правовой, экологической, демографической и т. п. Субъект управления, осваивая различные области профессиональных знаний и опираясь на их многообразие, интегрирует, объединяет многознание в принятых управленческих решениях, проектах, программах и концепциях.

Закон интеграции управления означает объединение в управлении различных специализированных действий на разных уровнях и направлениях управления в единый управленческий процесс в рамках единого социального организма — системы. В качестве интегрирующих факторов выступают цели, задачи и интересы общества, которые требуют поддержания нормальной жизнедеятельности и развития сложной социальной системы в соответствии с постоянными изменениями внутренней и внешней среды.

Одним из основополагающих законов управления является **закон экономии времени**, который характеризует эффективность управления, следовательно, достижение поставленной цели с учетом наименьших временных потерь: материальных, человеческих и финансовых ресурсов, что во многом зависит от скорости и адекватности реакции субъекта управления на объект управления, решение любого вопроса в управлении в более короткое время, своевременно оказывает положительное влияние на конечный результат.

К числу основополагающих законов социального управления относятся также:

- **закон приоритетности социальных целей:** не производство, не политика, не экономика являются целью развития общества и условием поддержания его равновесия и развития, а постоянное повышение качества жизни его членов, их благо-

состояния, социального самочувствия, непрерывное совершенствование образа жизни;

- **закон возрастающей субъективности и интеллектуальности в управлении** упреждает характер управленческого воздействия. Закономерностью управленческих отношений является то, что все они в той или иной форме проходят через сознание людей, создаются и совершенствуются людьми, конечно, в зависимости от объективных изменений в производстве, обществе. Поэтому природа управленческих отношений двойственная – объективно-субъективная.

Под принципами социального управления следует понимать правила, основные положения и нормы поведения, которыми руководствуются органы управления в социальных условиях, сложившихся в обществе. Они определяют требования к системе, структуре, процессу и механизму социального управления. Принципы управления представляют собой результат обобщения людьми объективно действующих законов и закономерностей, присущих им общих черт, характерных фактов и признаков, которые становятся общим началом их деятельности. Следовательно, принципы социального управления – это руководящие идеи, исходные положения, отражающие законы развития отношений управления.

Взаимосвязь принципов, законов и закономерностей можно представить в такой последовательности: законы социального развития → социальные законы соответствующего периода (этапа) социального развития → законы и закономерности социального управления → принципы социального управления. При этом важное различие между принципами и методами социального управления состоит в том, что принципы управления не выбирают – им следуют.

К основным принципам социального управления относят следующие:

- единоначалие в принятии решений и коллегиальности при их обсуждении;
- единство воздействия всех методов управления для поддержания целостности социальной системы;
- сочетание отраслевого и территориального управления;
- приоритетность в достижении стратегических целей;
- научность социального управления;
- прогнозирование социального управления;
- мотивация (стимулирования) труда;
- ответственность за результаты социального управления;
- рациональный подбор, подготовка, расстановка и использование кадров;
- экономичность и эффективность управления;
- системность (рассмотрение объекта или субъекта управления как системы, состоящей из различных звеньев);

- иерархичность (рассмотрение систем как многоступенчатых, многоуровневых, которые требуют деления на элементы; при этом каждая ступень управляет нижестоящей ступенью и одновременно является объектом управления по отношению к вышестоящему уровню);
- необходимость разнообразия (управляющая система должна обладать не меньшей сложностью и разнообразием, чем управляемая система);
- обязательность обратной связи (получение информации о результатах воздействия управляющей системы на управляемую систему путем сравнения фактического состояния с заданным);
- сочетание единоначалия и коллегиальности;
- ситуационное управление по прогнозированию возмущений;
- программно-целевое обеспечение;
- делегирование полномочий;
- гуманизм и нравственность в управлении;
- гласность в принятии решения.

Принципы управления позволяют формировать систему методов и выбирать каждый метод в отдельности, однако каждый отдельный метод не имеет такого же воздействия на принципы управления.

Таким образом, принципы социального управления должны отвечать следующим требованиям:

- основываться на законах развития общества, на законах управления;
- соответствовать целям социального управления и отражать основные свойства, связи и отношения управления;
- учитывать временные и территориальные аспекты процессов социального управления;
- в необходимых случаях иметь правовое оформление, получать закрепление в различных нормативных документах.

Стиль социального управления – цельная и устоявшаяся совокупность качеств социального управления, присущая социальной структуре того или иного уровня или отдельному управленцу.

К основным стилям управления относят:

- авторитарный стиль управления;
- демократический стиль управления;
- смешанный стиль управления

В зависимости от ясности границ объекта управления, различают два вида:

- управление социальными объектами с четкими границами
- управление с нечеткими границами объектов управления.

В зависимости от типов социальных сфер, охватываемых управлением выделяют:

- политическое,
- экономическое,

- военное и др.

В зависимости от продолжительности воздействия на социальный объект управление может быть:

- оперативным,
- стратегическим.

В зависимости от характера воздействия на социальный объект управление бывает:

- явным и скрытым,
- прямым и косвенным (опосредованным).

1.3. Задания для подготовки к семинарским занятиям

Тема 1. Институты социального управления, их роль и значение в современном обществе.

Задание 1. Деловая игра. Основные участники: институт образования, институт семьи, институт социальной защиты, институт здравоохранения, институт государственного управления, институт местного самоуправления.

Разработать, используя современные социальные подходы в управлении и инновационный потенциал, процедуру и комплекс методов осуществления действий в различных областях социальной практики по следующим проблемам:

1. Увеличение безработицы за счет высвобождения (сокращения) трудоспособного населения в организациях.
2. Смертность от онкозаболеваний и сердечно-сосудистых заболеваний.
3. Пенсионная реформа (увеличение возраста выхода на пенсию).
4. «Демографическая яма».
5. Незаконная миграция.
6. Ипотечная система жилищного обеспечения.
7. Санитарно-эпидемиологическое состояние окружающей среды.
8. Состояние ЖКХ.
9. Качество и содержание образовательных услуг.
10. Брако-разводные тенденции, изменения и перспективы.
11. Осуществление практики социального страхования.
12. Нормативно-ценностное воздействие на личность со стороны СМИ.

Выбирается одна из вышеперечисленных тем для обсуждения, студенты делятся на группы по основным участникам. Каждая из групп основных участников демонстрирует свое видение данной проблемы и реальное положение дел, приводит аргументацию своих предложений и технологий по изменению в той или иной области.

Задание 2. Деловая игра. Создание виртуального игрового государства. Название можно выбрать любое, если игра проходит с несколькими группами студентов, то можно назвать по цветовой гамме: Желтое, Синее,

Фиолетовое и др. Естественно в государстве могут быть предусмотрены институт государственного управления: президент, правительство, министерства и т.д., а также институт образования, институт семьи, институт социальной защиты, институт здравоохранения, институт местного самоуправления. Участвующие в игре студенты делятся на группы по количеству институтов социального управления и обосновывают необходимость, важность и целесообразность присутствия того или иного социального института в созданном государстве. Также представители вновь созданных социальных институтов должны продемонстрировать, чьи интересы они защищают, и какие программы собираются реализовать, используя социальные механизмы управления.

Тема 2. Условия индивидуальной деятельности людей и реализация функций управления.

Задание. Провести дискуссию в группе студентов об актуальности и обоснованности использования данных приемов в социальном управлении.

Обсуждение проводится по основным приемам и стратегиям, взятым из книги В. Тарасова «Искусство управленческой борьбы» (нужно привести примеры из реальной жизни, обсудить, пояснить использование этих приемов в социальном управлении).

- 1) Обмануть императора, чтобы он переплыл море.
- 2) убить чужим ножом;
- 3) ждать, когда враг утомиться;
- 4) среди пожара учинить грабеж;
- 5) поднимать шум на востоке, а нападать на западе;
- 6) из ничего сотворить нечто;
- 7) для вида чинить деревянные мостки;
- 8) наблюдать за пожаром с противоположного берега;
- 9) в улыбке прятать нож;
- 10) пожертвовать сливовым деревом ради персикового;
- 11) увести овцу, попавшую под руку;
- 12) бить палкой по траве;
- 13) сманить тигра с гор;
- 14) показать врагу дорогу к жизни;
- 15) если хочешь поймать, сначала отпусти;
- 16) бросить кирпич, чтобы получить яшму;
- 17) чтобы обезвредить шайку, надо поймать вначале главаря;
- 18) мутить воду, чтобы поймать рыбу;
- 19) притворяться глупцом, не поддаваясь вождениям;
- 20) на сухом дереве развесить цветы;
- 21) поместить своих солдат в местность смерти;
- 22) дружить с дальними, воевать с ближними;
- 23) быть пустой лодкой;
- 24) пересадить гостя на место хозяина.

Тема 3. Конструирование проблемного поля, обозначенного в социальном управлении и освещенного в СМИ.

Задание. Найдите газетный или журнальный материал, посвященный социальной проблеме, и проанализируйте его, используя структуру конструирования проблемы в социальном управлении. Заполните таблицу:

<i>Параметры</i>	<i>Как это проявляется в статье (цитаты)</i>	<i>Примечания</i>
драматичность		
событийность		
новизна		
преследуемые цели		
ценностно-нормативный ряд		
основные конфликтные или дискуссионные точки проблемы		
участники		
мотивация участников		
влияние внешних и внутренних факторов		
задействованность социальных институтов управления		
соответствие чьим-то интересам		
соответствие культурным предпочтениям		
обозначенность перспективы		
возможные изменения и последствия		
освещенность в СМИ		

Тема 4. Социальное управление и паблик рилейшнз, социальная реклама.

Задание 1. Проанализируйте примеры социальной рекламы из приведенной ниже статьи А.Н. Толкачева. Ответьте на вопросы:

1. В чем отличие коммерческой рекламы от социальной?
2. Какие меры, по вашему мнению, должны повлиять на полноценное развитие социальной рекламы?
3. Какие функции должна выполнять социальная реклама в управлении социумом?
4. Какие из приведенных примеров социальной рекламы, по вашему мнению, оставляют негативное впечатление, а какие позитивное?

Проблемы формирования правовой интерпретации социальной рекламы¹

А.Н. Толкачев

Реклама определенного образа жизни. Такая реклама одновременно направлена как против негативных проявлений в обществе (курения, наркомании, алкоголизма, неуважения старших), так и на поддержку здорового образа жизни (укрепления семьи, защиту от СПИДа, образования детей, занятий спортом, гигиены и правильного питания (например, поощрение грудного вскармливания)).

Пример борьбы с курением. Финское рекламное агентство Vob Helsinki на автобусных остановках разместило легкие, сделанные из пластика и полностью набитые окурками.

Вред пассивного курения. Французский ролик демонстрирует квартиру, заваленную сигаретами. Голос за кадром перечисляет: «С тех пор как Мария живет в этом доме, она выкурила 51 460 сигарет в гостиной, 22 430 – на кухне, 38 240 – в столовой, 18 930 – в машине, 11 618 – в спальне. Всего она выкурила 142 678 сигарет. Это очень много, особенно если знать, что ей всего семь лет».

Рекламный щит: «В Лос-Анджелесе трудно найти пару хороших легких. Становитесь донором!»

Реклама законности и правопорядка направлена на развитие правосознания, защиту институтов гражданского общества, конституционных прав и свобод человека.

Примеры. «Мы за правовое государство!». «Заплати налоги и спи спокойно». «Пора выйти из тени». «Образование будет неполным, если налоги платить наполовину». «Впиши себя в историю России» (реклама о переписи населения). «Берегите природу!».

Пример из польского опыта. Рекламным агентством DDB Warszawa sp. z o.o. в рекламе польского фонда защиты детей от насилия Nobody's Children, где используются сходство синяков под глазами детей с пятнами

¹ Опубликована в Интернете: <http://www.iaa.ru> от 12.11.2008

под глазами панд. Изображение сопровождается следующим призывом: «Дети, которых избивают, обычно пытаются это скрыть. Если вы знаете, что где-то бьют детей, звоните».

Адресная реклама. Информация о местоположении и координатах специальных служб государства и общественных организаций (противопожарные службы, службы спасения, службы охраны порядка, службы психологической поддержки).

Событийная реклама. Данная реклама несет пропаганду общественно-значимых событий, ориентированных на сплочение нации посредством определенных идей и концепций (праздники, торжества, спортивные мероприятия). В частности, такой является реклама к 300-летию Санкт-Петербурга – «С праздником, великие люди великого города».

Реклама милосердия и благотворительности. Например, сбор средств на восстановление храма, проведение сложной операции ребенку, открытие столовых для бездомных, строительство питомников для домашних животных и т.д.

Примером социальной рекламы некоммерческих организаций является реклама Красного Креста – «Жизнь прекрасна. Я только что сдал кровь. Сдавайте кровь в Красный Крест», «Чтобы жизнь продолжалась».

Пример из немецкого опыта. В Германии по заказу некоммерческой организации рекламисты придумали и воплотили идею, не оставившую никого равнодушным: из льда были изготовлены несколько скульптур бомжей и размещены на улицах и в парках Берлина, на ступеньках подземных переходов, в других общественных местах. Рядом стояла картонная табличка с девизом «Дарите тепло» и счетом, на который можно было перечислить деньги.

Пример из американского опыта. В США прошла реклама общественной организации «Люди за гуманное отношение к животным». Рекламный ролик начинается со сцены захвата заложников в супермаркете. Хозяин магазина связан, сотрудники и покупатели от страха забились в угол. Невидимый захватчик объявляет, что при малейшем сопротивлении все будут убиты, расчленены и сварены. Когда камера, наконец, показывает террориста, зритель обнаруживает, что это индейка, требующая, чтобы люди прекратили есть мясо.

Пример из датского опыта. Датская общественная организация по борьбе со СПИДом AIDS-Fondet провела акцию против изоляции больных под лозунгом: «Предубеждение – один из худших побочных эффектов». Для этого промоутеры были посажены внутрь шаров и прогуливались по улицам города.

Пример из эстонского опыта. Однажды на рекламных щитах в г. Таллинн люди увидели изображения мертвых младенцев. Рекламу разместила детская клиника Тартуского университета с предложением жертвовать деньги на покупку специального оборудования для спасения новорожденных.

Задание 2. Придумайте сюжет, основных действующих лиц, общую направленность и текст слогана для плаката или ролика с социальной рекламой. Определите, на какую целевую аудиторию социальная реклама будет рассчитана и какие управленческие цели преследуются. Используйте для этого список тем, наиболее часто упоминаемых в социальной рекламе:

- насилие в семье,
- алкоголизм и курение,
- аборты,
- профилактика чрезвычайных ситуаций,
- гражданские права и обязанности (налоги),
- борьба со СПИДом и наркоманией,
- сохранение экологии,
- темы материнства, детства, демографии, спорта, образования.

1.4. Литература

1. Бабосов Е.М. Социальное управление. – М., 2008.
2. Веселова Н.Г. Социальное управление и элементы его культуры. Обобщение и рекомендации. – М., 2004.
3. Горбухов В.А. Основы социального управления. – М., 2009.
4. Грядовой Д.И. Социальное управление. Теория, методология, практика / Д.И. Грядова, В.Я. Кикоть. – М., 2009.
5. Кнорринг В.И. Социальное управление. Государство, коллектив, личность. – М., 2008.
6. Ларионов И.К. Стратегия социального управления: учебник. – М., 2004.
7. Макашева З.М. Социальный менеджмент / З.М. Макашева, И.О. Калининкова. – М., 2002.
8. Найбороденко Н.М. Прогнозирование и стратегия социального развития России. – М., 2003.
9. Решетников А.В. Процессное управление в социальной сфере. – М., 2001.
10. Основы социального управления: Учеб. пособие для студ. вузов / А.Г. Гладышев, В.Н. Иванов, В.И. Патрушев и др. – М., 2001.
11. Социальный менеджмент / Под ред. В.Н. Иванова, В.И. Патрушева. – М., 2001.
12. Социальный менеджмент: Учебник / Под ред. Д.В. Валового. – 2-е изд. / Д.В. Валовой, В.С. Афанасьев, М.В. Баглай, А.А. Беляев и др. – М., 2000.
13. Тарасов В.К. Искусство управленческой борьбы / В.К. Тарасов – М., 2008.
14. Франчук В.И. Основы общей теории социального управления. – М., 2000.
15. Шишкина М.А. Паблик рилейшнз в системе социального управления. – М., 2002.

2. СОЦИАЛЬНЫЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ

2.1. Методические указания

Дисциплина «Социальные управленческие решения» изучается студентами на последнем курсе, завершается выполнением контрольной работы и сдачей экзамена.

<i>Дисциплина</i>	<i>Лекции (час.)</i>	<i>Семинары (час.)</i>	<i>Контрольная работа</i>	<i>Аттестация</i>
Социальные управленческие решения	10	12	1	Экзамен

Цель дисциплины – изучение теоретических основ, прикладных методов разработки и принятия социальных управленческих решений.

Знание особенностей принятия социальных управленческих решений поможет студентам раскрыть свой личный потенциал специалиста-управленца, понять особенности функционирования «человеческого капитала» организации, что позволит им в дальнейшем грамотно выстраивать комплекс организационных мероприятий.

Задачи дисциплины:

- изучить теоретические основы и особенности процесса принятия социальных управленческих решений;
- овладеть методами обоснованного выбора социальных управленческих решений;
- иметь представление о факторах влияния на подготовку и реализацию социального управленческого решения;
- уметь оптимизировать процесс разработки и реализации социальных управленческих решений.

Студент, изучивший дисциплину, должен

знать:

- особенности и структуру социальных и управленческих решений;
- основные способы подготовки, принятия и контроля исполнения решений;
- основы государственной политики в сфере занятости населения;
- формы социальной поддержки безработных;

уметь:

- учитывать результаты социального прогноза при принятии управленческих решений;
- выбирать наиболее эффективные методы разработки решений;
- анализировать ситуацию на региональном рынке труда;

владеть навыками:

- социального прогнозирования;

- подготовки, принятия и реализации управленческих решений (первичные навыки);
- разработки структуры и определения функциональных обязанностей и региональных органов занятости населения.

Вопросы по дисциплине

1. Понятие о социальных управленческих решениях.
2. Структура принятия социальных управленческих решений.
3. Упрощенная схема элементов участвующих в процессе переработки и реализации решений.
4. Основные задачи принятия социальных управленческих решений.
5. Функции социальных управленческих решений.
6. Информационное обеспечение процесса разработки и принятия социальных управленческих решений.
7. Механизмы влияния друг на друга в процессе принятия социальных управленческих решений.
8. Факторы, определяющие качество управленческих решений.
9. Внутренние и внешние факторы по отношению к принимающему социальные управленческие решения.
10. Классификация социальных управленческих решений.
11. Уровни принятия социальных управленческих решений.
12. Типы социальных управленческих решений.
13. Модели принятия социальных управленческих решений.
14. Методы принятия социальных управленческих решений.
15. Ошибочные суждения, которые влияют на принятие социальных управленческих решений.
16. Шкала межличностных отношений в коллективе. Влияние межличностных отношений в коллективе на реализацию социальных управленческих решений.
17. Оптимизация принятия социальных управленческих решений.
18. Роль человеческого фактора в процессе подготовки социального управленческого решения.
19. Психологические типы руководителей. Особенности влияния характера и темперамента на принятие социальных управленческих решений.
20. Специфика работы по принятию социальных управленческих решений и ее составляющие.
21. Психосоциальные признаки преуспевающего менеджера. Личностные характеристики.
22. Методы менеджмента в разработке социальных управленческих решений.
23. Самооценка руководителя, ее влияние на разработку и принятие социальных управленческих решений.
24. Индивидуальные психосоциальные особенности при введении «сбойных ситуаций».
25. Психосоциальные предпосылки качества решений.

26. Внешняя среда процесса разработки и принятия социальных управленческих решений. Применение SWOT-анализа.
27. Общие рекомендации и оптимизация в принятии социальных управленческих решений.
28. Оценка степени риска. Понятие о риске.
29. Типовые группы рисков.
30. Последовательность проведения анализа риска.
31. Виды анализа рисков.
32. Шкала допустимого риска.
33. Составляющие и источники риска.
34. Методы управления риском.
35. Понятие о неопределенности в рисках.
36. Уровни неопределенности в ситуациях.
37. Причины, обуславливающие неопределенность в рисках
38. Этапы технологии принятия решения в социальном управлении.
39. Формы разработки социальных управленческих решений.
40. Формы реализации социальных управленческих решений.
41. Понятие о контроле. Виды контроля реализации социальных управленческих решений.
42. Ответственность при реализации социальных управленческих решений.

Темы контрольных работ по дисциплине

1. Менеджмент как процесс принятия решений в информационной среде.
2. Параметры и факторы обеспечения качества и эффективности социальных управленческих решений.
3. Типология социальных управленческих решений.
4. Процесс и процедура принятия решений.
5. Цикл принятия социальных управленческих решений, его структура и состав элементов.
6. Технология разработки социального управленческого решения.
7. Основные этапы разработки социальных управленческих решений.
8. Выбор критериев принятия управленческого решения.
9. Методы оптимизации управленческих решений.
10. Методы решения проблем.
11. Поиск решения как трехступенчатый процесс.
12. Системный подход к процессу принятия решений.
13. Функциональный подход к процессу принятия решений.
14. Ситуационный подход к процессу принятия решений.
15. Методы анализа управленческих ситуаций.
16. Принципы анализа социальных управленческих решений.
17. Классификация методов анализа социальных управленческих решений.
18. Функционально-стоимостной анализ в процессе принятия решений.
19. Классификация основных методов прогнозирования социальных управленческих решений.

20. Экспертные методы в процессе принятия решений.
21. Параметрические методы в процессе принятия решений.
22. Алгоритм принятия управленческого решения при различных типах менеджмента.
23. Роль информации в процессе принятия социальных управленческих решений.
24. Информационное обеспечение процесса принятия социальных управленческих решений.
25. Реализация решений в организации.
26. Разработка социальных управленческих решений в условиях неопределенностей и риска.
27. Контроль реализации социальных управленческих решений.
28. Исследование внешней среды и ее влияние на реализацию альтернатив в системе государственного и муниципального управления.
29. Модели и методы анализа альтернатив в процессе принятия решений.
30. Моделирование процесса принятия социальных управленческих решений на основе деловых игр.
31. Анализ информационно-коммуникационных технологий, применяемых в процессе разработки социальных управленческих решений.
32. Имитационное моделирование при выборе и обосновании социальных управленческих решений.
33. Разработка социального управленческого решения при оценке эффективности инвестиционных проектов.
34. Формирование системы контроля качества реализации социальных управленческих решений.
35. Конфликты и процесс принятия социальных управленческих решений
36. Прогнозирование последствий социальных управленческих решений.
37. Совершенствование технологий выработки социальных управленческих решений.
38. Новые тенденции в разработке методов и систем социальных управленческих решений.
39. Влияние процессов самоорганизации на формирование социальных управленческих решений.
40. Разработка и принятие социальных управленческих решений на основе информационно-коммуникационных технологий.
41. Внешняя среда и ее влияние на реализацию альтернатив в социальном управлении.
42. Организационные и социально-психологические основы разработки социальных управленческих решений.
43. Организация контроля за исполнением социальных управленческих решений: виды, сущность, эффективность.
44. Социальные управленческие решения и организация их выполнения.
45. Особенности индивидуальных и групповых социальных управленческих решения.

46. Социальные управленческие решения как главная функция деятельности руководителя.
47. Анализ и проектирование социальных управленческих решений.
48. Оценка эффективности и качества социальных управленческих решений.
49. Организационно-правовое, кадровое и финансовое обеспечение принятия социальных управленческих решений.
50. Анализ сложных решений при наличии множества целей.

2.2. Информационное содержание дисциплины

Тема 1. Понятие о социальных управленческих решениях и анализ критериев их принятия.

Принятие решения – это особая форма волевой мыслительный последовательности действий, которая предполагает осознание общественной значимости проблемы, постановку адекватной цели и выбор средств с учетом социальных тенденций и установок.

Основные этапы процесса принятия решения состоят из информационной подготовки решения и собственно процедуры принятия управленческого решения: формирование и сопоставление альтернатив, выбор, построение и коррекция эталонной гипотезы или программы действий.

Основы подготовки социальных управленческих решений базируются на интересах личности, коллектива.

Основные факторы:

- формирование коллективов с учетом социально-психологических характеристик людей;
- установление и развитие социальных норм поведения;
- социальное стимулирование;
- создание и поддержание благоприятного социального климата.

Структура принятия решения включает в себя цель, результат, способы достижения результата, критерии оценки и правила выбора.

Цель решения – это выраженное количественно или качественно идеальное представление желаемого, возможного и необходимого будущего состояния объекта управления или результата деятельности, зафиксированное в управленческом решении.

Задачи принятия решения:

1. Определение наилучшего (оптимального) способа действий для достижения поставленных целей.
2. Комплекс мероприятий, направленных на достижение заданных конечных результатов.

Функции социальных управленческих решений: планирование, прогнозирование, организация, стимулирование, координация, контроль, информирование

План принятия социального управленческого решения представлен на рисунке 1, анализ критериев социальных управленческих решений – в таблице 2.

Информационное обеспечение процесса разработки и принятия управленческого решения:

- источник, время, частота передачи информации: кто, где, когда, от кого, как часто получает информацию лицо, принимающее решение;
- требования, предъявляемые к информации: какую информацию, какого качества, в каком объеме, виде и форме получает лицо, принимающее решение;

- способы передачи, получения информации: с помощью чего и как получает информацию лицо, принимающее решение.

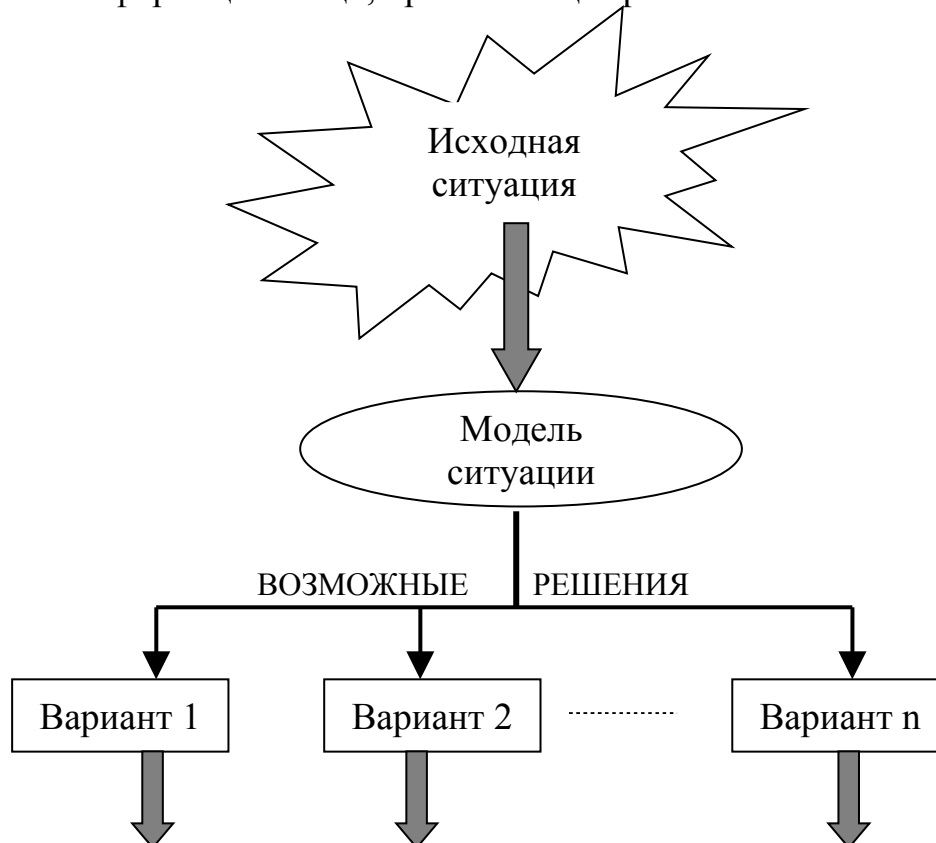


Рис. 1. План принятия социального управленческого решения

Таблица 2

Анализ критериев социальных управленческих решений

<i>Группа критериев</i>	<i>Примеры применения</i>	<i>Области применения</i>	<i>Шкала оценки</i>
Юридические нормы, социальные последствия	Оценка гуманности, справедливости, логичности	Оценка документов, явлений	Словесные оценки, очки, баллы
Жизненный уровень, квалификация, условия труда	Социологические исследования	Оценки и прогнозные показатели	Части, доли, проценты, статистические величины (среднее, наиболее вероятное, максимальное, минимальное значения)
Персональные особенности, коммуникабельность, интеллект	Оценка личных качеств	Оценки конкретных людей	Очки, баллы
Привлекательность, узнаваемость	Оценки формы, содержания, дизайна	Оценка произведений, выступлений.	Словесные оценки, очки, баллы, места

Факторы, определяющие качество управленческого решения:

- а) научно-технический фактор;
- б) информационный фактор;
- в) человеческий фактор;
- г) организационный фактор;
- д) ресурсный фактор, в том числе финансово-экономический, материальный, технико-технологический и т.д.;
- е) фактор времени.

Формы разработки социальных управленческих решений. К ним относятся: указ, закон, приказ, распоряжение, указание, акт, акцепт, протокол, инструкция, договор, соглашение, план, контракт, оферта, положение, правило, модель.

Формы реализации социальных управленческих решений. К ним относятся: деловая беседа, предписание, убеждение, наставление, сообщение, личный пример, обучение, совет, деловая игра, совещание, заседание, отчет, деловое слово.

Тема 2. Типологии принятия социальных управленческих решениях.

1. Подготовка социального управленческого решения:

- 1.1. Изучение социальных проблем (их оценивание и выбор приоритетных).
- 1.2. Прогнозирование возможных вариантов социального управленческого решения приоритетной проблемы (их оценивание и выбор приоритетных).
- 1.3. Разработка на основе приоритетных вариантов решения проблемы возможных целей деятельности (их оценивание и выбор приоритетных).
- 1.4. Разработка на основе приоритетных целей проектов нормативных актов для решения проблемы (их оценивание и выбор приоритетных).
- 1.5. Представление оптимального плана нормативного проекта для принятия решения (оценивание его готовности и выбор процедуры принятия социального управленческого решения).

2. Обеспечение процедур принятия социального управленческого решения:

- 2.1. Установление перечня государственных и негосударственных органов, которые обладают правом нормативной инициативы по данному государственному органу.
- 2.2. Порядок внесения проектов нормативных актов в этот государственный орган.
- 2.3. Подготовка нормативных актов к рассмотрению.
- 2.4. Формирование планов рассмотрения нормативных актов.
- 2.5. Подготовка заседаний для рассмотрения нормативных актов.
- 2.6. Порядок проведения данных заседаний.
- 2.7. Порядок принятия нормативных актов.
- 2.8. Порядок информирования других государственных и иных органов, населения о принятых нормативных актах.

3. Выполнение социальных управленческих решений

- 3.1. Планирование выполнения социальных управленческих решений.
- 3.2. Выполнение запланированного социального управленческого решения.
- 3.3. Контроль за выполнением социального управленческого решения.

Работа по принятию социальных управленческих решений включает следующие составляющие:

- а) личностная (соотнесение целей принимающего решение руководителя с целями организации, а также с учетом интересов конкретных групп);
- б) процедурная (определение текущего состояния конкретной проблемы, определение степени последующих изменений, а также разработка мероприятий по преодолению разрыва между ними);
- в) технологическая (определение результата и его показателей, прогнозирование последствий риска, поиск ресурсов и т.п.).

Решения классифицируются:

- 1) по широте охвата (общие и частные);
- 2) по срокам действия и степени воздействия на будущее решение (оперативные, тактические, стратегические);
- 3) по функциональному признаку (решения, направленные на совершенствование планирования, организации, мотивации, контроля);
- 4) по содержанию (политические, технические, технологические);
- 5) по новизне (рутинные, стандартные, творческие, уникальные);
- 6) по уровню определенности проблемы (решения, принимаемые в условиях определенности, в условиях риска, в условиях неопределенности);
- 7) по обращенности к интеллектуальной или эмоционально-волевой сфере личности;
- 8) по способу фиксации (письменные, устные, виртуальные);
- 9) по числу критериев (однокритериальные, многокритериальные);
- 10) по ограничению на ресурсы (с ограничениями, без ограничений);
- 11) по методам переработки информации (алгоритмические, эвристические);
- 12) по глубине воздействия (одноуровневые, многоуровневые);
- 13) по прогнозируемым результатам (с определенным результатом, с вероятностным результатом);
- 14) по повторяемости выполнения (традиционные, оригинальные).

Уровни принятия социальных управленческих решений: рутинный, селективный, адаптивный, инновационный.

Рутинный уровень, его ключевые навыки – неукоснительное следование процедуре, разумная оценка ситуации, гуманное лидерство, контроль/мотивация.

Селективный уровень, его ключевые навыки – установление целей, планирование, анализ/развитие, анализ информации.

Адаптационный уровень, его ключевые навыки – идентификация проблем, систематизированное решение проблем, создание рабочих групп, анализ возможного риска.

Инновационный уровень, его ключевые навыки – творческий подход к управлению, стратегическое планирование, системное развитие.

Личностные профили решений:

- а) решения уравновешенного типа – свойственны людям, которые приступают к проблеме с уже сформулированной исходной идеей;
- б) импульсивные решения – характерны для людей, у которых процесс построения гипотез резко преобладает над их анализом;
- в) инертные решения - являются результатом очень неуверенного и осторожного поиска;
- г) рискованные решения – похожи на импульсивные, но рискованные не обходят этап обоснования гипотезы, и к оценке человек приходит лишь после того, как обнаружена несообразность между необходимыми и имеющимися условиями для осуществления деятельности;
- д) решения осторожного типа – характеризуются особой тщательностью оценки гипотез, критичностью в их анализе.

Тема 3. Оптимизация принятия социальных управленческих решений. Оптимизация принятия решений, в соответствии с методикой принятия решения «Семь ступеней» С. Коссена (1994). Прежде чем принимать решение, руководитель должен ответить на семь вопросов-ступеней:

Вопрос 1. В чем заключается проблема?

Вопрос 2. Какие данные мне необходимо получить и проанализировать, чтобы четко сформулировать проблему?

Вопрос 3. Какие альтернативные варианты решения существуют?

Вопрос 4. К каким последствиям приведет тот или иной вариант решения?

Вопрос 5. Какое решение является лучшим? Критерии: краткосрочный и долгосрочный эффект; объем материальных и человеческих ресурсов. Оправдает ли результат затраченные усилия? Каков объем поддержки руководства и подчиненных необходим? Поможет ли данный вариант решить проблему или устранить ее симптомы?

Вопрос 6. Контроль за результатом.

Вопрос 7. Возможное изменение решения в результате контроля.

Стадии управленческого цикла

Управленческий цикл представляет собой совокупность этапов, на каждом из которых проявляются все функции, т.е. на каждом из этапов имеется процедура соответствующей функции управления. Стадии:

- 1) подготовка социального управленческого решения;
- 2) разработка социального управленческого решения;
- 3) оказание управляющего воздействия.

Каждая стадия имеет совокупность этапов:

- анализ проблемной ситуации;

- анализ существующих решений;
- прогностические исследования;
- целеполагание;
- разработка технико-экономического обоснования.

Этапы подготовки социального управленческого решения

Подготовка социального управленческого решения включает следующие этапы:

- анализ проблемной ситуации;
- анализ существующих решений;
- анализ прогностических исследований;
- целеполагание;
- разработка технико-экономического (полагания) обоснования.

Методы принятия социальных управленческих решений

Методы – это конкретные способы, с помощью которых может быть решена проблема.

- 1) **Декомпозиция.** Представление сложной проблемы, как совокупности простых вопросов.
- 2) **Диагностика.** Поиск в проблеме наиболее важных деталей, которые решаются в первую очередь. Используется при ограниченных ресурсах.
- 3) **Экспертные оценки.** Формируются какие-либо идеи, рассматриваются, оцениваются, сравниваются.
- 4) **Метод Дельфи.** Экспертам, которые не знают друг друга, даются вопросы, связанные с решением проблемы, мнение меньшинства экспертов доводится до мнения большинства. Большинство должно либо согласиться с этим решением, либо его опровергнуть. Если большинство несогласно, то их аргументы передаются меньшинству для анализа. Этот процесс повторяется до тех пор, пока все эксперты не придут к одному мнению, либо перейдут к тому, что выделяются группы, которые не меняют своего решения. Этот метод используется для достижения эффективности.
- 5) **Метод неспециалиста.** Вопрос решается лицами, которые никогда не занимались данной проблемой, но являются специалистами в смежных областях.
- 6) **Линейное программирование.**
- 7) **Имитационное моделирование.**
- 8) **Метод теории вероятности.**
- 9) **Метод теории игр.** Задачи решаются в условиях полной неопределенности.
- 10) **Метод аналогий.** Поиск возможных решений проблем на основе заимствования из других объектов управления.
- 11) **Метод мозгового штурма.**
- 12) **Метод «дерево решений».**

Роль человеческого фактора в процессе подготовки социального управленческого решения.

Психологические факторы, оказывающие влияние на процесс принятия решения подразделяются на факторы внимания, памяти, понимания, общения. Виды авторитета руководителя: авторитет расстояния, авторитет педантизма, авторитет компенсации, авторитет доброты, авторитет подавления, авторитет резонерства, авторитет чванства.

Внутренние и внешние факторы по отношению к лицу, принимающему социальные управленческие решения:

- а) усиление конкуренции;
- б) ограниченность времени;
- в) информационные потоки;
- г) увеличение цены ошибки;
- д) увеличение уровня неопределенности;
- ж) изменение рынка;
- з) изменяющиеся потребности и ожидания потребителя;
- и) усложнение структуры бизнеса;
- к) усложнение операционной среды.

Психологические типы руководителей. Особенности влияния характера и темперамента на принятие социальных управленческих решений.

1. **Рассудочный тип.** Преобладают детализация решения, их согласование, проработка всех этапов и выбор варианта на основе глубокой интеллектуальной вовлеченности («квадрат»).
2. **Прагматический тип.** Преобладают волевые решения на основе здравого смысла и интуиции; происходит быстрое и точное «попадание в цель» благодаря отбрасыванию деталей («треугольник»).
3. **Комплексивный тип.** Преобладает «колебательный настрой» в принятии решения, решения могут и затягиваться, и приниматься, и отменяется в зависимости от переживания собственных проблем («прямоугольник»).
4. **Посреднический тип.** Преобладают «мягкие» управленческие решения, впитывающие мнения работников, в которых учитываются те последствия, которые могут позитивно или негативно отразиться на их интересах («круг»).
5. **Эвристический тип.** Преобладают управленческие решения, которые могут быть сгенерированы по-новому; сильная вера в новую идею затрудняет прогноз в оценке их последствий («зигзаг»).

Барьеры и ограничения на пути принятия целесообразного решения:

- 1) поспешность;
- 2) эмоциональная возбудимость;
- 3) промедление;
- 4) непризнание своих ошибок;
- 5) самоуверенность.

Тема 4. Оценка степени риска в социальных управленческих решениях. Оценка степени риска. Понятие о риске. Риск трактуется как возможность получения незапланированного результата.

Типовые группы рисков:

- 1) ровный риск – имеет пропорциональную функцию полезности, когда значимость пропорциональна величине отклонения параметра, лицо, принимающее решение может быть названо «объективным»;
- 2) осторожный риск – значимость положительных параметров преуменьшается (польза больших выигрышей), а отрицательных преувеличивается (вредность больших проигрышей), при этом лицо, принимающее решение, может быть названо «осторожное»;
- 3) смелый риск – значимость положительных отклонений параметра преувеличивается (польза больших выигрышей), а отрицательных преуменьшается (вредность больших проигрышей), при этом лицо, принимающее решение, может быть названо «азартное»;
- 4) риск сильного – преуменьшена одновременно значимость и положительных, и отрицательных отклонений параметра (полезность выигрышей и вредность проигрышей), при этом лицо, принимающее решение, может быть названо «безразличное»;
- 5) риск слабого – преувеличивается значимость и положительных, и отрицательных отклонений параметра, (полезность выигрышей и вредность проигрышей), при этом лицо, принимающее решение, может быть названо «впечатлительное»;
- 6) гибкий риск – при малых отклонениях параметра лицо ведет себя как «объективное», а при больших как «впечатлительное», а при очень больших отклонениях как «безразличное». «Нормальное» лицо, принимающее решение, сочетает смелый риск для небольших выигрышей и проигрышей и осторожный риск для ожидаемых больших значений;
- 7) призовой риск предполагает помимо объективного учета положительных и отрицательных отклонений параметра дополнительную премию за выигрыш или дополнительный штраф, санкции за проигрыш. Такое лицо, принимающее решение, традиционно называется «выигрывающее» или «проигрывающее»;
- 8) целевой риск – установленные заранее цели риска, когда значительным считается выполнение определенного планового задания, или отклонение параметра, превышающего заданный порог, причем после превышения этого порога устанавливается величина значимости, не изменяющаяся при дальнейшем увеличении отклонений параметра. Лицо, принимающее решение, в этом случае носит название «целенаправленное».

В процессе анализа альтернативных решений производится оценка степени риска. При этом устанавливается:

- 1) количественное значение вероятности наступления события;
- 2) размер последствий риска;
- 3) допустимый уровень риска.

Понятие степени риска имеет количественную оценку и определяется как произведение вероятности неудачи и предположительной величины затрат.

Последовательность проведения анализа риска

1. Выявление внутренних и внешних факторов, увеличивающих и уменьшающих конкретный вид.
2. Анализ выявленных факторов.
3. Оценка конкретного вида риска с финансовой стороны.
 - 3.1. Определение финансовой состоятельности (ликвидности проекта).
 - 3.2. Определение экономической целесообразности.
 - 3.3. Установка допустимого уровня риска.
 - 3.3.1. Анализ отдельных операций по выбранному уровню риска.
 - 3.3.2. Разработка мероприятий по снижению риска.

По технологии проведения различают два дополняющих анализа рисков: качественный и количественный. При качественном анализе определяются факторы риска, этапы и работы, при выполнении которых он возникает. Количественный анализ означает численное определение размеров отдельных рисков и проекта в целом. При количественном анализе используются следующие методы: статистический, аналитический, метод экспертных оценок, анализ целесообразности затрат, использование аналогов.

Таблица 3

Шкала допустимого риска

<i>Вид риска</i>	<i>Величина (коэффициент) риска, %</i>
незначительный	до 5
малый	5-10
средний	11-20
повышенный	21-30
азартный	свыше 30

Составляющие и источники риска

Составляющие риска:

1. Индивидуальная: профессия, должность, права, полномочия, жизненный опыт, статус.
2. Ситуационная: время, ресурсы, информация, интересы других действующих лиц.

Источники индивидуального риска:

1. Инициативы: авантюризм, честолюбие, эгоизм, стремление к лидерству.
2. Статус: исполнение функций управления, исполнение задач, исполнение обязанностей.

Источники ситуационного риска:

1. Время (дефицит времени для принятия социальные управленческие решения, временная отдаленность будущих последствий).
2. Ресурсы (недостаток ресурсов, ограниченность резерва).
3. Информация (о результатах реализации социальные управленческие решения, об уровне возможных результатов).

4. Интересы и действия других лиц (индивидуум, организованная группа, неорганизованная группа).

Методы управления риском:

- отказ от осуществления высоко рискового решения;
- предупреждение потерь;
- страхование;
- признание ущерба;
- контроль.

Понятие о неопределенности в рисках

Неопределенность связывают с разработкой СУР, а риск с результатами реализации.

Уровни неопределенности в ситуациях:

- 1) низкий – не влияет на основные этапы процесса разработки и реализации социальных управленческих решений;
- 2) средний – требует пересмотра некоторых этапов разработки и реализации социальных управленческих решений;
- 3) высокий – подразумевает разработку новых процедур;
- 4) сверхвысокий – не позволяет оценить и адекватно интерпретировать данные о складывающейся ситуации.

Таблица 4

Уровень неопределенности и виды решений

<i>Уровень неопределенности</i>	<i>Виды решений</i>		
Сверхвысокий	A4 Решений нет	B4 Неэффективные решения	B4
Высокий	A3 Неэффективные решения	B3	B3 Эффективные решения
Средний	A2	B2 Эффективные решения	B2 Эффективные решения
Низкий	A1 Эффективные решения	B1 Эффективные решения	B1 Неэффективные решения
Характер управленческой деятельности	Стабильный	Корректирующий	Инновационный

Причины, обуславливающие неопределенность в рисках:

- ограничения на ресурсы;
- низкая профессиональная подготовка;
- несоответствие решения ожиданию объекта управления;
- субъективный фактор;
- форс-мажорные обстоятельства.

Тема 5. Ответственность и контроль при реализации социальных управленческих решений.

Понятие о контроле. Контроль как функция управления представляет собой процесс обеспечения достижения поставленных целей, реализации принятых социальных управленческих решений.

Виды контроля реализации социальных управленческих решений. Виды контроля: предварительный, текущий, корректирующий, заключительный.

Функции контроля: диагностика состояния дел, ориентирование, стимулирование, корректировка действий, распространение опыта, осуществление надзора.

Ответственность при реализации социальных управленческих решений. Ответственность может быть индивидуальной, групповой, общественной. Объекты ответственности: человек, коллектив, общество. Характер ответственности – перед кем? за что? какая?

Эффективность социального управленческого решения, ее составляющие: организационная, экономическая, этическая, правовая, технологическая, психологическая, экологическая, политическая. Социальная эффективность социальных управленческих решений – это факт достижения социальных целей для большего количества человек и общества за более короткое время, меньшим числом работников, меньшими финансовыми затратами.

Управление эффективностью социальных управленческих решений реализуется посредством системы количественных и качественных показателей, норм, стандартов качества. К ней относятся данные о:

- деятельности управляемой системы в целом;
- степени удовлетворения потребностей персонала;
- управленческой деятельности;
- применении материальных и интеллектуальных ресурсов.

Элементы технологии принятия социальных управленческих решений связаны с ответами на вопросы:

Что делать? (количество и качество объекта);

С какими затратами? (ресурсы);

Как делать? (по какой технологии);

Кому делать? (исполнители);

Когда делать? (сроки);

Для кого делать? (потребители);

Где делать? (место);

Что это дает? (социальный эффект).

Методы оценки эффективности социальных управленческих решений:

- косвенный метод сопоставления различных вариантов;
- метод определения по конечным результатам.

Анализ последствий вариантов решений:

- Что таким образом выиграется? (деньги/ время/ уверенность/ комфорт/ др.).
- Что таким образом теряется? (деньги/ время/ репутацию/ др.).
- Какие новые задачи потребуются решать? Потребуется ли новые решения?
- Какие новые обязанности появятся?
- Какие побочные действия могут проявиться?
- Принесет ли пользу другим людям/обществу осуществление данных решений?
- Принесет ли вред другим людям/обществу осуществление данных решений?

2.3. Задания для подготовки к семинарским занятиям

Тема 1. Влияние личностных качеств человека на подготовку и реализацию социальных управленческих решений.

Задание 1. Выполните тесты.

Тест 1. Определение темперамента по методике Г. Айзенка.

Инструкция: Вам предлагается 57 вопросов. На каждый вопрос отвечайте только «да» или «нет». Не тратьте время на обсуждение вопросов, здесь не может быть хороших или плохих ответов, так как это не испытание умственных способностей.

Вопросы:

1. Часто ли вы испытываете тягу к новым впечатлениям, к тому, чтобы отвлечься, испытать сильные ощущения?
2. Часто ли вы чувствуете, что нуждаетесь в друзьях, которые могут вас понять, ободрить, посочувствовать?
3. Считаете ли вы себя беззаботным человеком?
4. Очень ли трудно вам отказаться от своих намерений?
5. Обдумываете ли вы свои дела, не спеша и предпочитаете ли подождать, прежде чем действовать?
6. Всегда ли вы сдерживаете свои обещания, даже если вам это невыгодно?
7. Часто ли у вас бывают спады и подъемы настроения?
8. Быстро ли вы обычно действуете и говорите?
9. Возникало ли у вас когда-нибудь чувство, что вы несчастны, хотя никакой серьезной причины для этого не было?
10. Верно ли, что «на спор» вы способны решиться на все?
11. Смущаетесь ли вы, когда хотите познакомиться с человеком противоположного пола, который вам симпатичен?
12. Бывает ли когда-нибудь, что, разозлившись, вы выходите из себя?
13. Часто ли бывает, что вы действуете необдуманно, под влиянием момента?
14. Часто ли вас беспокоит мысль о том, что вам не следовало что-либо делать или говорить?
15. Предпочитаете ли вы чтение книг встречам с людьми?

16. Верно ли, что вас легко задеть?
17. Любите ли вы часто бывать в компании?
18. Бывают ли у вас такие мысли, которыми вам бы не хотелось делиться с другими?
19. Верно ли, что иногда вы настолько полны энергии, что все горит в руках, а иногда чувствуете усталость?
20. Стараетесь ли вы ограничивать круг своих знакомств небольшим числом самых близких друзей?
21. Много ли вы мечтаете?
22. Когда на вас кричат, отвечаете ли вы тем же?
23. Считаете ли вы все свои привычки хорошими?
24. Часто ли у вас появляется чувство, что вы в чем-то виноваты?
25. Способны ли вы иногда дать волю своим чувствам и беззаботно развлекаться в веселой компании?
26. Можно ли сказать, что нервы у вас часто бывают натянуты до предела?
27. Слывете ли вы за человека живого и веселого?
28. После того как дело сделано, часто ли вы мысленно возвращаетесь к нему и думаете, что смогли бы сделать лучше?
29. Чувствуете ли вы себя беспокойно, находясь в большой компании?
30. Бывает ли, что вы передаете слухи?
31. Бывает ли, что вам не спится из-за того, что в голову лезут разные мысли?
32. Если вы хотите что-то узнать, вы предпочитаете найти это в книге или спросить у людей?
33. Бывает ли у вас сильное сердцебиение?
34. Нравится ли вам работа, требующая сосредоточенности?
35. Бывают ли у вас приступы дрожи?
36. Всегда ли вы говорите правду?
37. Бывает ли вам неприятно находиться в компании, где подшучивают друг над другом?
38. Раздражительны ли вы?
39. Нравится ли вам работа, требующая быстрых действий?
40. Верно ли, что вам часто не дают покоя мысли о разных неприятностях и ужасах, которые могли бы произойти, хотя все кончилось благополучно?
41. Верно ли, что вы неторопливы в движениях и несколько медлительны?
42. Опаздывали ли вы когда-нибудь на работу или на встречу с кем-либо?
43. Часто ли вам снятся кошмары?
44. Верно ли, что вы так любите поговорить, что не упускаете любого случая побеседовать с новым человеком?
45. Беспокоят ли вас какие-нибудь боли?
46. Огорчились бы вы, если бы долго не могли видеться с друзьями?
47. Вы нервный человек?
48. Есть ли среди ваших знакомых те, которые вам явно не нравятся?
49. Вы уверенный в себе человек?
50. Легко ли вас задевает критика ваших недостатков или вашей работы?

51. Трудно ли вам получить настоящее удовольствие от мероприятий, в которых участвует много народу?
52. Беспокоит ли вас чувство, что вы чем-то хуже других?
53. Сумели бы вы внести оживление в скучную компанию?
54. Бывает ли, что вы говорите о вещах, в которых совсем не разбираетесь?
55. Беспокоитесь ли вы о своем здоровье?
56. Любите ли вы подшутить над другими?
57. Страдаете ли вы бессонницей?

Обработка результатов тестирования:

Экстраверсия – находится сумма ответов «да» в вопросах: 1, 3, 8, 10, 13, 17, 22, 25, 27, 39, 44, 46, 49, 53, 56 и ответов «нет» в вопросах: 5, 15, 20, 29, 32, 34, 37, 41, 51.

Если сумма баллов находится в пределах от 0 до 10, то вы интроверт, замкнуты в рамках собственного внутреннего мира. Если 15–24, то вы экстраверт, общительны, обращены к внешнему миру. Если 11–14, то вы амбиверт, общаетесь, когда вам это нужно.

Невротизм – суммируется количество ответов «да» в вопросах: 2, 4, 7, 9, 11, 14, 16, 19, 21, 23, 26, 28, 31, 33, 35, 38, 40, 43, 45, 47, 50, 52, 55, 57.

Если количество ответов «да» находится в пределах от 0 до 10 – то это эмоциональная устойчивость. Если 11–16 – то это эмоциональная впечатлительность. Если 17–22, то появляются отдельные признаки расшатанности нервной системы. Если 23–24, то – это невротизм, граничащий с патологией, возможен срыв, невроз.

Ложь – находится сумма баллов ответов «да» в вопросах: 6, 24, 36 и ответов «нет» в вопросах: 12, 18, 30, 42, 48, 54.

Если набранное количество баллов 0–3 – норма человеческой лжи, ответам можно доверять. Если 4–5, то сомнительно. Если 6–9, то ответы недостоверны. Если ответам можно доверять, то по полученным данным строится график (рис. 2).

Сангвиник-экстраверт: стабильная личность, социален, направлен к внешнему миру, общителен, порой болтлив, беззаботный, веселый, любит лидерство, много друзей, жизнерадостен.

Холерик-экстраверт: нестабильная личность, необидчив, возбужден, несдержан, агрессивен, импульсивен, оптимистичен, активен, но работоспособность и настроение нестабильны, цикличны. В ситуации стресса – склонность к истерико-психопатическим реакциям.

Флегматик-интроверт: стабильная личность, медлителен, спокоен, пассивен, невозмутим, осторожен, задумчив, мирный, сдержанный, надежный, спокойный в отношениях, способен выдержать длительные невзгоды без срывов здоровья и настроения.

Меланхолик-интроверт: нестабильная личность, тревожен, пессимистичен, внешне сдержан, но в душе очень эмоционален, чувствителен, расстраивается и переживает, склонен к тревоге, депрессиям, грусти; в напряженных ситуациях возможен срыв или ухудшение деятельности («стресс»).

Невротизм



Рис. 2. Схема определения типа темперамента.

Тест 2. Оценка акцентуации характера по методике Шмишека.

Инструкция: Вам предлагаются 97 вопросов, на каждый из которых вы должны ответить «да» или «нет». Не тратьте много времени на обдумывание. Здесь не может быть «плохих» или «хороших» ответов.

1. Ваше настроение, как правило, бывает ясным, неомраченным?
2. Восприимчивы ли вы к оскорблениям, обидам?
3. Легко ли вы плачете?
4. Возникают ли у вас по окончании какой-либо работы сомнения в качестве ее исполнения и прибегаете ли вы к проверке — правильно ли все было сделано?
5. Были ли вы в детстве таким же смелым, как ваши сверстники?
6. Часто ли у вас бывают резкие смены настроения (только что парили в облаках от счастья, и вдруг становится очень грустно)?
7. Бываете ли вы во время веселья в центре внимания?
8. Бывают ли у вас дни, когда вы без особых причин ворчливы и раздражительны и все считают, что вас лучше не трогать?
9. Всегда ли вы отвечаете на письма сразу после прочтения?
10. Вы человек серьезный?
11. Способны ли вы на время так сильно увлечься чем-нибудь, что все остальное перестает быть значимым для вас?
12. Предприимчивы ли вы?
13. Быстро ли вы забываете обиды и оскорбления?
14. Мягкосердечны ли вы?
15. Когда вы бросаете письмо в почтовый ящик, проверяете ли вы, опустилось оно туда или нет?
16. Требуем ли ваше честолюбие того, чтобы в работе (учебе) вы были одним из первых?
17. Боялись ли вы в детские годы грозы и собак?
18. Смеетесь ли вы иногда над неприличными шутками?

19. Есть ли среди ваших знакомых люди, которые считают вас педантичным?
20. Очень ли зависит ваше настроение от внешних обстоятельств и событий?
21. Любят ли вас ваши знакомые?
22. Часто ли вы находитесь во власти сильных внутренних порывов и побуждений?
23. Ваше настроение обычно несколько подавлено?
24. Случалось ли вам рыдать, переживая тяжелое нервное потрясение?
25. Трудно ли вам долго сидеть на одном месте?
26. Отстаиваете ли вы свои интересы, когда по отношению к вам допускается несправедливость?
27. Хвастаетесь ли вы иногда?
28. Смогли бы вы в случае надобности зарезать домашнее животное или птицу?
29. Раздражает ли вас, если штора или скатерть висит неровно, стараетесь ли вы это поправить?
30. Боялись ли вы в детстве оставаться дома один?
31. Часто ли портится ваше настроение без видимых причин?
32. Случалось ли вам быть одним из лучших в вашей профессиональной деятельности?
33. Легко ли вы впадаете в гнев?
34. Способны ли вы быть шаловливо-веселым?
35. Бывают ли у вас состояния, когда вы переполнены счастьем?
36. Смогли бы вы играть роль конферансье в веселых представлениях?
37. Лгали ли вы когда-нибудь в своей жизни?
38. Говорите ли вы людям свое мнение о них прямо в глаза?
39. Можете ли вы спокойно смотреть на кровь?
40. Нравится ли вам работа, когда только вы один ответственны за нее?
41. Заступаетесь ли вы за людей, по отношению к которым допущена несправедливость?
42. Беспокоит ли вас необходимость спуститься в темный погреб, войти в пустую темную комнату?
43. Предпочитаете ли вы деятельность, которую нужно выполнять долго и точно, той, которая не требует большой кропотливости и делается быстро?
44. Вы очень общительный человек?
45. Охотно ли вы в школе декламировали стихи?
46. Сбегали ли вы в детстве из дома?
47. Обычно вы без колебаний уступаете в автобусе место престарелым пассажирам?
48. Часто ли вам жизнь кажется тяжелой?
49. Случалось ли вам так расстраиваться из-за какого-нибудь конфликта, что после этого вы чувствовали себя не в состоянии прийти на работу?
50. Можно ли сказать, что при неудаче вы сохраняете чувство юмора?

51. Стараетесь ли вы помириться, если кого-нибудь обидели? Предпринимаете ли вы первым шаги к примирению?
52. Очень ли вы любите животных?
53. Случалось ли вам, уходя из дома, возвратиться, чтобы проверить: не забыли ли вы выключить газ, свет и т. п.?
54. Беспokoили ли вас когда-нибудь мысли, что с вами или с вашими родственниками должно что-нибудь случиться?
55. Существенно ли зависит ваше настроение от погоды?
56. Трудно ли вам выступать перед большой аудиторией?
57. Можете ли вы, рассердясь на кого-либо, пустить в ход руки?
58. Очень ли вы любите веселиться?
59. Вы всегда говорите то, что думаете?
60. Можете ли вы под влиянием разочарования впасть в отчаяние?
61. Привлекает ли вас роль организатора в каком-нибудь деле?
62. Упорствуете ли вы на пути к достижению цели, если встречается какое-либо препятствие?
63. Чувствовали ли вы когда-нибудь удовлетворение при неудачах людей, которые вам неприятны?
64. Может ли трагический фильм взволновать вас так, что у вас на глазах выступят слезы?
65. Часто ли вам мешают уснуть мысли о проблемах прошлого или о будущем дне?
66. Свойственно ли было вам в школьные годы подсказывать или давать списывать товарищам?
67. Смогли бы вы пройти в темноте один через кладбище?
68. Вы, не раздумывая, вернули бы лишние деньги в кассу, если бы обнаружили, что получили слишком много?
69. Большое ли значение вы придаете тому, что каждая вещь в вашем доме должна находиться на своем месте?
70. Случается ли, что, ложась спать в отличном настроении, следующим утром вы встаете в плохом расположении духа, которое длится несколько часов?
71. Легко ли вы приспосабливаетесь к новой ситуации?
72. Часто ли у вас бывают головокружения?
73. Часто ли вы смеетесь?
74. Сможете ли вы относиться к человеку, о котором вы плохого мнения, так приветливо, что никто не догадывается о вашем действительном отношении к нему?
75. Вы человек живой и подвижный?
76. Сильно ли вы страдаете, когда совершается несправедливость?
77. Вы страстный любитель природы?
78. Уходя из дома или ложась спать, проверяете ли вы, закрыты ли краны, погашен ли везде свет, заперты ли двери?
79. Пугливы ли вы?
80. Может ли употребленный вами алкоголь изменить ваше настроение?

81. Охотно ли вы принимаете участие в кружках художественной самодеятельности?
82. Тянет ли вас иногда уехать далеко от дома?
83. Смотрите ли вы обычно на жизнь несколько пессимистично?
84. Бывают ли у вас переходы от веселого настроения к тоскливому?
85. Можете ли вы развлекать общество, быть душой компании?
86. Долго ли вы храните чувство гнева, досады?
87. Переживаете ли вы длительное время горести других людей?
88. Всегда ли вы соглашаетесь с замечаниями в свой адрес, правильность которых признаете?
89. Могли ли вы в школьные годы переписать из-за помарок страницу в тетради?
90. Вы по отношению к людям больше осторожны и недоверчивы, чем доверчивы?
91. Часто ли у вас бывают страшные сновидения?
92. Бывают ли у вас иногда такие навязчивые мысли, что если вы стоите на перроне, то можете против своей воли кинуться под приближающийся поезд или можете кинуться из окна верхнего этажа большого дома?
93. Становитесь ли вы веселее в обществе веселых людей?
94. Вы человек, который не думает о сложных проблемах, а если и занимается ими, то недолго?
95. Совершаете ли вы под влиянием алкоголя внезапные импульсивные поступки?
96. В беседах вы больше молчите, чем говорите?
97. Могли бы вы, изображая кого-нибудь, так увлечься, чтобы на время забыть, какой вы на самом деле?

Таблица 5

Оценка результатов теста по методике Шмишека

<i>№</i>	<i>Тип акцентуации</i>	<i>Коэффициент</i>	<i>«Да» Номера вопросов</i>	<i>«Нет» Номера вопросов</i>
1	Гипертимный	3	1, 12, 25, 36, 50, 61, 75, 85	—
2	Дисгимный	3	10, 23, 48, 83, 96	34, 58, 73
3	Циклоидный	3	6, 20, 31, 44, 55, 70, 80, 93	—
4	Возбудимый	3	8, 22, 33, 46, 57, 72, 82, 95	—
5	Застревающий	2	2, 16, 26, 38, 41, 62, 76, 86, 90	13, 51
6	Педантичный	2	4, 15, 19, 29, 43, 53, 65, 69, 78, 89, 92	40
7	Тревожный	3	17, 30, 42, 54, 79, 91	5, 67

8	Эмотивный	3	3, 14, 52, 64, 77, 87	28, 39
9	Демонстра- тивный	2	7, 21, 24, 32, 45, 49, 71, 74, 81, 94, 97	56
10	Экзальтиро- ванный	6	11,35,60,84	—
Ложь		1	9, 47, 59, 68, 88	18, 27, 37, 63

Количество совпадающих с ключом ответов умножается на значение коэффициента соответствующего типа акцентуации. Если полученный результат превышает 18 баллов, то это свидетельствует о выраженности данного типа акцентуации. При этом, полученному результату можно доверять, если по позиции «ложь» вы набрали не более 5 баллов.

Ниже приводятся поведенческие характеристики основных типов акцентуации характера.

1. Гипертимный тип. Отличается повышенным настроением, оптимистичен, чрезвычайно контактен, быстро переключается с одного дела на другое. Не доводит начатое дело до конца, недисциплинирован, склонен к аморальным поступкам, необязателен, самооценка завышена. Конфликтен, часто выступает инициатором конфликтов.

2. Дистимный тип. Противоположен гипертимному типу. Отличается пессимистическим настроением, неконтактен, предпочитает одиночество, ведет замкнутый образ жизни, склонен к занижению самооценки. Редко вступает в конфликты с окружающими. Высоко ценит дружбу, справедливость.

3. Циклоидный тип. Отличается довольно частыми периодическими сменами настроения. В период подъема настроения поведение гипертимно, а в период спада — дистимно. Самооценка неустойчива. Конфликтен, особенно в период подъема настроения. В конфликте непредсказуем.

4. Возбудимый тип. Отличается низкой контактностью в общении. Занудлив, угрюм, склонен к хамству и брани. Неуживчив в коллективе, властен в семье. В эмоционально спокойном состоянии добросовестен, аккуратен. В состоянии эмоционального возбуждения вспыльчив, плохо контролирует свое поведение. Конфликтен, часто выступает инициатором конфликтов, в конфликте активен.

5. Застревающий тип. Отличается умеренной общительностью, занудлив, склонен к нравоучениям, часто занимает позицию «родителя». Стремится к высоким показателям в любом деле, предъявляет повышенные требования к себе, чувствителен к социальной справедливости. Обидчив, уязвим, подозрителен, мстителен, ревнив. Самооценка неадекватна. Конфликтен, обычно выступает инициатором конфликтов, в конфликте активен.

6. Педантичный тип. Отличается добросовестностью, аккуратностью, серьезностью в делах. В служебных отношениях — бюрократ, формалист, легко уступает лидерство другим. В конфликты вступает редко.

Однако его формализм может провоцировать конфликтные ситуации. В конфликте ведет себя пассивно.

7. Тревожный тип. Отличается низкой контактностью, неуверенностью в себе, минорным настроением. Самооценка занижена. Вместе с тем для него характерны такие черты, как дружелюбие, самокритичность, исполнительность. Редко вступает в конфликты, играя в них пассивную роль, преобладающие стратегии поведения в конфликте — уход и уступка.

8. Эмотивный тип. Отличается стремлением к общению в узком кругу. Устанавливает хорошие контакты только с небольшим избранным кругом людей. Чрезмерно чувствителен. Слезлив. Вместе с тем для него характерны доброта, сострадательность, обостренное чувство долга, исполнительность. Редко вступает в конфликты. В конфликтах играет пассивную роль, склонен к уступкам.

9. Демонстративный тип. Отличается легкостью установления контактов, стремлением к лидерству, жадной властью и славой. Склонен к интригам. Обходителен, артистичен. Вместе с тем люди данного типа эгоистичны, лицемерны, хвастливы. Конфликтен. В конфликте активен.

10. Экзальтированный тип (от лат. *exaltatio* — восторженное, возбужденное состояние, болезненная оживленность). Отличается высокой контактностью. Словоохотлив, влюбчив. Привязан и внимателен к друзьям и близким, подвержен сиюминутным настроениям.

Тест 3. «Тактика ведения переговоров».

Инструкция: Вам предлагается 10 позиций, по каждой из которых вы должны выбрать вариант ответа «а» или «б».

1. а. Обычно я настойчиво добиваюсь своего.
б. Чаще я стараюсь найти точки соприкосновения.
2. а. Я пытаюсь избежать неприятностей.
б. Когда я доказываю свою правоту, на дискомфорт партнеров не обращаю внимания.
3. а. Мне неприятно отказываться от своей точки зрения,
б. Я всегда стараюсь войти в положение другого.
4. а. Не стоит волноваться из-за разногласий с другими людьми,
б. Разногласия всегда волнуют меня.
5. а. Я стараюсь успокоить партнера и сохранить с ним нормальные отношения.
б. Всегда следует доказывать свою точку зрения.
6. а. Всегда следует искать общие точки зрения.
б. Следует стремиться к осуществлению своих замыслов.
7. а. Я сообщаю партнеру свою точку зрения и прошу его высказать свое мнение.
б. Лучше продемонстрировать преимущество своей логики рассуждения.
8. а. Я обычно пытаюсь убедить других людей.
б. Чаще я пытаюсь понять точку зрения других людей.
9. а. Я всегда склоняюсь к прямому обсуждению проблемы,
б. Беседуя, я слежу за развитием мысли собеседника.

10. а. Я отстаиваю свою позицию до конца.

б. Я склонен изменить позицию, если меня убедят. Оценка результатов.

Определите совпадение ваших выборов с таблицей 6.

Таблица 6

Обработка результатов тестирования

<i>Тактика ведения переговоров</i>	<i>Варианты ответов</i>
Противоборство	1а; 2б; 3а; 4а; 5б; 6б; 7б; 8а; 9а; 10а
Сотрудничество	1б; 2а; 3б; 4б; 5а; 6а; 7а; 8б; 9б; 10б

Если в вашем выборе преобладают ответы верхнего ряда таблицы, то в переговорах вы ориентированы на стремление во что бы то ни стало добиться победы, доказать свое.

Тест 4. Методика диагностики самооценки мотивации одобрения Д. Марлоу и Д. Крауна.

Инструкция: Внимательно прочитайте каждое из приведенных ниже суждений. Если Вы считаете, что оно верно и соответствует особенностям Вашего поведения, то напишите «да», если же оно неверно, то напишите «нет».

1. Я внимательно читаю каждую книгу, прежде чем вернуть ее в библиотеку.
2. Я не испытываю колебаний, когда кому-нибудь нужно помочь в беде.
3. Я всегда внимательно слежу затем, как я одет.
4. Дома я веду себя за столом так же, как в столовой.
5. Я никогда ни к кому не испытывал антипатии.
6. Был случай, когда я бросил что-то делать, потому что не был уверен в своих силах.
7. Иногда я люблю позлословить об отсутствующих.
8. Я всегда внимательно слушаю собеседника, кто бы он ни был.
9. Был случай, когда я придумал вескую причину, чтобы оправдаться.
10. Случалось, я пользовался оплошностью человека.
11. Я всегда охотно признаю свои ошибки.
12. Иногда вместо того, чтобы простить человека, я стараюсь отплатить ему тем же.
13. Были случаи, когда я настаивал на том, чтобы делали по-моему.
14. У меня не возникает внутреннего протеста, когда меня просят оказать услугу.
15. У меня никогда не возникает досады, когда высказывают мнение, противоположное моему.
16. Перед длительной поездкой я всегда тщательно продумываю, что взять с собой.
17. Были случаи, когда я завидовал удаче других.

18. Иногда меня раздражают люди, которые обращаются ко мне с вопросами.

19. Когда у людей неприятности, я иногда думаю, что они получили по заслугам.

20. Я никогда с улыбкой не говорил неприятных вещей.

Ключ для обработки результатов опроса: ответы «Да» – на вопросы 1, 2, 3, 4, 5, 8, 11, 14, 15, 16, 20. «Нет» – на вопросы 6, 7, 9, 10, 12, 13, 17, 18, 19.

Общий итоговый показатель «мотивации одобрения» по шкале получают суммированием всех «работающих» вопросов. Чем выше итоговый показатель, тем выше мотивация одобрения и тем, следовательно, выше готовность человека представить себя перед другими как полностью соответствующего социальным нормам. Низкие показатели могут свидетельствовать как о непринятии традиционных норм, так и об излишней требовательности к себе.

Тест 5. Методика определения конструктивного стиля разрешения конфликтной ситуации.

Инструкция: Предлагаемый Вашему вниманию опросник состоит из двойных высказываний: А и Б. Внимательно прочитав каждое высказывание, выберите то, которое в большей степени соответствует тому, как Вы обычно поступаете и действуете.

1. а) Иногда я предоставляю возможность другим взять на себя ответственность за решение спорного вопроса.

б) Чем обсуждать то, в чем мы расходимся, я стараюсь обратить внимание на то, с чем мы оба согласны.

2. а) Я стараюсь найти компромиссное решение.

б) Я пытаюсь уладить дело с учетом всех интересов и другого человека, и моих собственных.

3. а) Обычно я стремлюсь добиться своего.

б) Иногда я жертвую своими собственными интересами ради интересов другого человека.

4. а) Я стараюсь найти компромиссное решение.

б) Я стараюсь не задеть чувств другого человека.

5. а) Улаживая спорную ситуацию, я все время пытаюсь найти поддержку у другого.

б) Я стараюсь делать все, чтобы избежать бесполезной напряженности.

6. а) Я пытаюсь избежать неприятности для себя.

б) Я стараюсь добиться своего.

7. а) Я стараюсь отложить решение спорного вопроса, чтобы со временем решить его окончательно.

б) Я считаю возможным в чем-то уступить, чтобы добиться другого.

8. а) Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.

б) Я первым делом стараюсь определить то, в чем состоят все затронутые интересы и спорные вопросы.

9. а) Я думаю, что не всегда следует волноваться из-за каких-то возникших разногласий.
б) Я предпринимаю усилия, чтобы добиться своего.
10. а) Я твердо стремлюсь добиться своего.
б) Я пытаюсь найти компромиссное решение.
11. а) Первым делом я стремлюсь ясно определить то, в чем состоят все затронутые интересы и спорные вопросы.
б) Я стараюсь успокоить другого и главным образом сохранить наши отношения.
12. а) Зачастую я избегаю занимать позицию, которая может вызвать споры.
б) Я даю возможность другому в чем-то остаться при своем мнении, если он также идет навстречу.
13. а) Я предлагаю среднюю позицию.
б) Я настаиваю, чтобы все было сделано по-моему.
14. а) Я сообщаю другому свою точку зрения и спрашиваю о его взглядах.
б) Я пытаюсь показать другому логику и преимущество моих взглядов.
15. а) Я стараюсь успокоить другого и сохранить наши отношения.
б) Я стараюсь сделать все необходимое, чтобы избежать напряжения.
16. а) Я стараюсь не задеть чувств другого.
б) Я обычно пытаюсь убедить другого в преимуществах моей позиции.
17. а) Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.
б) Я стараюсь сделать все, чтобы избежать бесполезной напряженности.
18. а) Если это сделает другого счастливым, я дам ему возможность настоять на своем.
б) Я дам другому возможность остаться при своем мнении, если он идет мне навстречу.
19. а) Первым делом я пытаюсь определить то, в чем состоят все затронутые интересы и спорные вопросы.
б) Я стараюсь отложить спорные вопросы, чтобы со временем решить их окончательно.
20. а) Я пытаюсь немедленно преодолеть наши разногласия.
б) Я стараюсь найти наилучшее сочетание выгод и потерь для нас обоих.
21. а) Ведя переговоры, стараюсь быть внимательным к другому.
б) Я всегда склоняюсь к прямому обсуждению проблемы.
22. а) Я пытаюсь найти позицию, которая находится посередине между моей и позицией другого человека.
б) Я отстаиваю свою позицию.
23. а) Как правило, я озабочен тем, чтобы удовлетворить желания каждого из нас.
б) Иногда я предоставляю другим взять на себя ответственность за решение спорного вопроса.

24. а) Если позиция другого кажется ему очень важной, я стараюсь идти ему навстречу.
 б) Я стараюсь убедить другого пойти на компромисс.
25. а) Я пытаюсь убедить другого в своей правоте.
 б) Ведя переговоры, я стараюсь быть внимательным к аргументам другого.
26. а) Я обычно предлагаю среднюю позицию.
 б) Я почти всегда стремлюсь удовлетворить интересы каждого из нас.
27. а) Зачастую стремлюсь избежать споров.
 б) Если это сделает другого человека счастливым, я дам ему возможность настоять на своем.
28. а) Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.
 б) Улаживая ситуацию, я обычно стремлюсь найти поддержку у другого.
29. а) Я предлагаю среднюю позицию.
 б) Думаю, что не всегда стоит волноваться из-за возникающих разногласий.
30. а) Я стараюсь не задеть чувств другого.
 б) Я всегда занимаю такую позицию в споре, чтобы мы могли совместно добиться успеха.

Полученные в результате исследования данные соотносятся с ключом. Подсчитывается частота проявления каждого типа поведения (количество обведенных букв в каждой из колонок) (табл. 7).

Таблица 7

Ключ и протокол опросника

<i>n/n</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
1				А	Б
2		Б	А		
3	А				Б
4			А		Б
5		А		Б	
6	Б			А	
7			Б	А	
8	А	Б			
9	Б			А	
10	А		Б		
11		А			Б
12			Б	А	
13	Б		А		
14	Б	А			
15				Б	А
16	Б				А
17	А			Б	
18			Б		А

19		А		Б	
20		А	Б		
21		Б		А	
22	Б		А		
23		А		Б	
24			Б		А
25	А				Б
26		Б	А		
27				А	Б
28	А	Б			
29			А	Б	
30		Б			А
Сумма					

Сделайте вывод (приведите примеры) о ведущем (ведущих) типах реагирования в конфликтной ситуации, если суммы, полученные по вертикали говорят о:

- 1) соперничестве;
- 2) сотрудничестве;
- 3) компромиссе;
- 4) избегании;
- 5) приспособлении.

Задание 2. Составьте социально-управленческий портрет личности, который должен состоять из следующих данных:

краткие сведения о себе;

результаты по тестам и дополнительная информация: эмоционально-волевая сторона личности, познавательная, коммуникативная, интересы, отношение к ответственности, поведение в ситуациях неопределенности и риска, личностные качества, обеспечивающие конкурентоспособность и эффективность, инновационный потенциал, организационные, творческие способности, способности к саморазвитию и самоактуализации, мотивационный аспект и перспективы карьерного роста.

Тема 2. Выбор варианта социального управленческого решения с учетом влияющих факторов.

Задание 1. Ситуация: представьте, что Вы потерпели кораблекрушение в Тихом океане. Обломки корабля и вас вынесло волной на маленький необитаемый остров диаметром не более 200 м. Вы в цивилизованной одежде. После опроса уцелевших и осмотра выброшенных на берег объектов, выявлен набор полезных предметов: магнитный компас, полиэтиленовый плащ, карманное зеркало, карманный фонарик, переносная газовая плита с баллоном, солнечные очки (на каждого), охотничье ружье с патронами, летная карта окрестности, парашют красно-белого цвета, легкое полу-

пальто (на каждого), пачка соли, литр водки, определитель съедобных растений и животных, пол-литра воды на каждого, охотничий нож. Вам необходимо выбрать те, которые могли бы пригодиться в пути.

Процедура проведения. Участники делятся на две группы. Каждой группе дается инструкция: с вами всего три вещи (на все группу), которые вы смогли спасти. Ваша задача: 1) выбрать лидера группы; 2) определить стратегию группы; 3) определить факторы которые могут оказать влияние на реализацию выбранной стратегии спасения, 4) выбрать три вещи, которые вам больше всего пригодятся; 5) обустроить свой быт на ближайшие десять лет (время для работы 45 минут).

Задание 2. Составьте и обсудите в группе следующие позиции (на примере организации, в которой вы работали или проходили практику):

- требования к социальным управленческим решениям и условия их соблюдения, факторы влияния;
- личностные характеристики управленца, влияющие на социальное управленческое решение;
- меры ответственности и контроля в организации, при реализации социальных управленческих решений;
- методики оценки персонала в организации: факторы, цели, критерии, мотивы, условия.

Тема 3. Методы подготовки социальных управленческих решений. Метод «Мозгового штурма» (брейнсторминг).

Задание 1. Придумайте темы для проведения брейнсторминга в учебной группе.

Путем обсуждения в группе найти ряд решений какой-либо социальной проблемы. Группа должна высказать максимальное количество идей по поводу какой-то одной конкретной проблемы. Такая проблема должна быть относительно простой, т.е. неразлагаемой на отдельные вопросы.

Процедура проведения брейнсторминга. Такое собрание состоит из трех следующих фаз.

1. Вступительная фаза длится примерно 15 мин. За это время ведущий сообщает метод и правила игры и в конце четко и ясно излагает вопрос, требующий решения.

2. Основная фаза длится около часа и представляет собой наиболее творческую стадию, когда активность участников максимальна и идеи высказываются свободно.

3. Заключительная фаза. Во время этой фазы ведущий сообщает, что высказанные идеи будут доведены до сведения специалистов, способных оценить указанные идеи с точки зрения их реального применения. Кроме этого ведущий указывает участникам, что если у них возникнут еще какие-либо идеи по поводу обсуждавшейся проблемы, они могут сообщить о них письменно.

Наиболее продуктивно брейнсторминг будет осуществляться, если соблюдаются следующие условия проведения:

- группа состоит примерно из 10 человек;
- социальный статус участников примерно равный;
- в группе имеется лишь несколько человек, сведущих в рассматриваемой проблеме;
- собрание должно проходить в комфортной и непринужденной обстановке. Участники должны быть в состоянии "релаксации". Кресла должны быть расположены по кругу;
- желательно, чтобы люди знали друг друга по именам;
- руководитель не должен подавлять участников группы, однако он должен занимать такое положение, которое позволит ему председательствовать на заседании;
- наблюдатели, которые фиксируют идеи и высказывания участников, располагаются за столами вне группы. Они фиксируют все, что говорится, даже то, что, по их мнению, не имеет никакого значения.

При проведении подобного мозгового «штурма» необходимо исходить из того, что нет совершенно абсурдных идей. Наоборот, необходимо получить как можно больше таких идей и ни в коем случае не оценивать ни эти идеи, ни их авторов. Участники не должны прерывать друг друга, так как идея, высказанная одним, может навести на мысль другого.

Во время заседания руководитель должен держаться в стороне от дискуссии. Его задачи связаны с установлением формы собрания, определением его хода, приданием ему соответствующего направления, учетом идей, высказанных группой.

Собранные в результате брейнсторминга идеи передаются специалистам, занимающимся данной проблемой, для отбора наиболее ценных из них. Как правило, таких идей оказывается примерно 10 процентов. Участников в состав жюри не включают.

Задание 2. Опишите ситуации принятия социальных управленческих решений, в которых вы участвовали или присутствовали и дайте им характеристику. Какие методы принятия социальных управленческих решений были использованы? Заполните таблицу 8.

Таблица 8

<i>Ситуация</i>	<i>Участники и / или заинтересованные стороны</i>	<i>Предпринятое социальное управленческое решение</i>	<i>Возможные варианты решения</i>	<i>Последствия и ваше отношение к данному решению</i>

Тема 4. Экспертные методы оценки степени риска и его последствий в реализации социальных управленческих решений.

Задание 1. Придумайте и опишите проблемную ситуацию, в которой требуется принятие взвешенного обоснованного управленческого реше-

ния. В описании ситуации должны присутствовать: сама ситуация, проблема, ограничения, а также конкретные цифры (значения, параметры, данные). Постройте дерево целей для решения проблемной ситуации и проанализируйте его с помощью метода коллективной экспертизы. Произведите оценку степени риска в проблемной ситуации: охарактеризуйте состояние проблемы, проведите сравнительный анализ альтернативных решений. Рассмотрите вашу ситуацию с позиций других методов и примите наиболее эффективное, с точки зрения выбранных критериев решение.

Задание 2. Вспомните пословицы, поговорки и крылатые выражения, в которых были бы рекомендации, советы социально-управленческого характера по оценке степени риска, анализу и оценке последствий реализации решений. Приведите примеры.

Тема 5. Применение SWOT – анализа при разработке социальных стратегических решений.

Задание 9. Рассмотрите город и его подсистемы как объект социального управления и социальных управленческих решений. Целью данных разработок является улучшение инвестиционного климата в муниципальном образовании.

Социальная подсистема города: образование, культура, здравоохранение, социальное обеспечение. При разработке и внедрении социальных управленческих решений надо учитывать сильные стороны, слабые стороны, возможности и угрозы состояния природно-ресурсного потенциала, демографического потенциала, трудового потенциала, экономического потенциала, инфраструктурного потенциала, финансового потенциала, институционального потенциала, инновационного потенциала.

Вопросы для дискуссии:

- специфика современного города как объекта социального управления;
- органы местного самоуправления, их соподчиненность и иерархичность;
- формы и методы контроля со стороны государственной власти;
- социальная проблематика города;
- тематика социальных управленческих решений и административные преобразования;
- предложения по совершенствованию функционирования системы управления городом;
- мониторинг интересов и оценка результатов реализации принятых социальных управленческих решений;
- социальный и другие риски;
- перспективы развития города.

Тема 6. Принятие социального управленческого решения с учетом ограничений.

Задание 1. Ситуация «Воздушный шар».

Инструкция: «Прошу всех сесть в большой круг и внимательно выслушать информацию. Представьте себе, что вы экипаж научной экспедиции, которая возвращается на воздушном шаре после выполнения научных изысканий. Вы осуществляли аэрофотосъемку необитаемых островов. Вся работа выполнена успешно. Вы уже готовитесь к встрече с родными и близкими, летите над океаном и до земли 500 – 550 км. Произошло непредвиденное – в оболочке воздушного шара по неизвестным причинам образовалось отверстие, через которое выходит газ, заполнявший оболочку. Шар начинает стремительно снижаться. Выброшены за борт все мешки с балластом (песком), которые были припасены на этот случай в гондоле воздушного шара. На некоторое время падение замедлилось, но не прекратилось. Перечень предметов и вещей, которые остались в корзине шара, даны в таблице 9.

Таблица 9

<i>№</i>	<i>Наименование</i>	<i>Кол-во</i>
1	Канат	50м
2	Аптечка с медикаментами	5 кг
3	Компас гидравлический	6 кг
4	Консервы мясные и рыбные	20кг
5	Секстант для определения местонахождения по звездам	5 кг
6	Винтовка с оптическим прицелом и запасом патронов	25 кг
7	Конфеты разные	20 кг
8	Спальные мешки (по одному на каждого члена экипажа)	
9	Ракетница с комплектом сигнальных ракет	8 кг
10	Палатка 10-местная	20кг
11	Баллон с кислородом	50кг
12	Комплект географических карт	25 кг
13	Канистра с питьевой водой	20л
14	Транзисторный радиоприемник	3 кг
15	Лодка резиновая надувная	25 кг

Через 5 минут шар стал падать с прежней, очень большой скоростью. Весь экипаж собрался в центре корзины для того, чтобы обсудить создавшееся положение. Нужно принимать решение, что и в какой последовательности выбрасывать за борт.

Ваша задача – решить вопрос о том, что и в какой последовательности следует выбросить. Сначала примите это решение самостоятельно. Для этого нужно взять лист бумаги, переписать список предметов и вещей, а затем с правой стороны рядом с каждым наименованием поставить порядковый номер, соответствующий значимости предмета, рассудив примерно

так: «На первое место я поставлю комплект карт, поскольку он совсем не нужен, на второе – баллон с кислородом, на третье – конфеты и т.д.»

При определении значимости предметов и вещей, т.е. очередности, с какой вы будете от них избавляться, нужно иметь в виду, что выбрасывается все, а не часть, т.е. все конфеты, а не половина. Когда вы примите индивидуальное решение, нужно собраться в центр (в круг) и приступить к выработке группового решения, руководствуясь следующими правилами:

- 1) высказать свое мнение может любой член экипажа;
- 2) количество высказываний одного человека не ограничивается;
- 3) решение принимается, когда за него проголосуют все члены экипажа без исключения;
- 4) если хотя бы один возражает против принятия данного решения, оно не принимается, и группа должна искать иной выход;
- 5) решения должны быть приняты в отношении всего перечня предметов и вещей.

Время, которое есть в распоряжении экипажа, неизвестно. Сколько еще будет продолжаться падение? Во многом это зависит от того, как быстро вы будете принимать решения. Если экипаж единогласно проголосует за то, чтобы выкинуть какой-то предмет, он считается выброшенным, и это может замедлить падение шара.

Время на игру: 20 – 25 минут. Но можно и увеличить время, если группа очень вяло включается в обсуждение, особенно на начальном этапе. Можно сократить время до 17 – 18 минут, если она сразу очень активно включилась в работу. Если группа сумела принять все 15 решений при 100 %-ном голосовании, надо поздравить участников и попросить их подумать над причинами успешного выхода из столь критической ситуации.

Если они не смогли принять за отведенное время все 15 решений, то ведущий объявляет, что экипаж разбился, и просит подумать над причинами, которые привели к этой катастрофе. Анализ результатов и хода игры можно провести сразу после ее окончания, можно и на следующем занятии, дав возможность более глубоко разобраться в причинах удачи или неудачи.

2.4. Литература

1. Авдеев В.В. Управление персоналом: технология формирования команды. – М., 2003.
2. Аринушкина Н.С. Практикум по курсу «Социальная психология». – Пенза, 2009.
3. Большакова А.Н. Социальная психология для менеджеров. – Ростов н/Д, 2004.
4. Бражко Е.И., Серебрякова Г.В., Смирнов Э.А. Управленческие решения. – М., 2008.
5. Власова Н.М. Руководство по управлению людьми: Инструменты власти и влияния. – М., 2000.

6. Голубков Е.П. Технология принятия управленческих решений. – М., 2005.
7. Зайцев М.Г., Варюхин С.Е. Методы оптимизации управления и принятия решений. Примеры, задачи, кейсы. – М., 2008.
8. Карпов А.В. Психология менеджмента. – М., 2006.
9. Корнилова Т. В. Психология риска и принятия решений. – М., 2003.
10. Купер Д., Робертсон А. Психология в отборе персонала. – СПб., 2003.
11. Ларичев О. И. Теория и методы принятия решений. – М., 2006
12. Литвак Б.Г. Разработка управленческого решения. – М., 2006.
13. Левина С.Ш., Турчаева Р.Ю. Управленческие решения. Практикум. – М., Ростов н/Д., 2007.
14. Лукичева Л.И. Разработка управленческого решения. Практикум. – М., 1999.
15. Лукичева Л.И. .И. Лукичева, Д.Н.Егорычев; Управленческие решения. – М., 2008.
16. Модели и методы управления персоналом: Российско-британское учебное пособие / Под ред. Моргунов Е. Б. – М., 2001.
17. Мокшанцев Р.И. Психология переговоров. – М., Новосибирск, 2002.
18. Моргунов Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение. – М., 2000.
19. Морозов А.В. Деловая психология. – СПб., 2002.
20. Панфилова А.П. Мозговые штурмы в коллективном принятии решений. – М., 2007.
21. Саак А.Э., Тюшняков В.Н. Разработка управленческого решения. – СПб., 2007.
22. Танаев В.М., Карнаух И.И. Практическая психология управления. – М., 2003.
23. Тарасов В.К. Технология жизни: книга для героев. – М., 2008.
24. Тарасов В.К. Управленческая элита. Как мы ее отбираем и готовим. – СПб., 2006
25. Фатхудинов Р.А. Управленческие решения. – М., 2001.
26. Холл Р. Х. Организации: структуры, процессы, результаты. – СПб., 2001.
27. Чудновская С.Н. Управленческие решения. – М., 2007.
28. Урубков А.Р., Федотов И.В. Методы и модели оптимизации управленческих решений. – М., 2009.

3. СОЦИАЛЬНОЕ ПАРТНЕРСТВО В СОЦИАЛЬНО-ТРУДОВОЙ СФЕРЕ

3.1. Методические указания

Дисциплина «Социальное партнерство в социально-трудовой сфере» изучается студентами на последнем курсе, завершается выполнением контрольной работы и сдачей зачета.

<i>Дисциплина</i>	<i>Лекции (час.)</i>	<i>Семина- ры (час.)</i>	<i>Контрольная работа</i>	<i>Аттеста- ция</i>
Социальное партнерство в социально-трудовой сфере	10	6	1	Зачет

Целью освоения дисциплины является изучение способов достижения социального согласия в профессиональной деятельности, основных форм и методов реализации, понимание значимости социального партнерства в трудовой сфере.

Задачи дисциплины:

- изучить сущность, специфику и формы социального партнерства;
- уметь выявлять и использовать основные регуляторы в системе социального партнерства;
- получить представление об основных участниках и их ролевых позициях в социальном взаимодействии.

Требования к уровню освоения содержания дисциплины

Студент, изучивший дисциплину, должен

знать:

- основные характеристики социального партнерства как гуманитарного феномена;
- основных субъектов, их состав и ролевые позиции;
- механизм социального партнерства, эффективные способы его использования;
- причины, процесс протекания социальных конфликтов и способы их разрешения;

уметь:

- использовать положения нормативных и регламентирующих документов в практике социального партнерства;
- выявлять эффективных и неэффективных субъектов партнерства и налаживать с ними контакт;
- производить подготовку и организацию партнерских переговоров;

владеть навыками:

- сотрудничества с профсоюзами;

- составления трудовых соглашений, коллективных договоров;
- разрешения социальных конфликтов (первичные навыки).

Вопросы по дисциплине

1. Историческое развитие теории социального партнерства.
2. Содержание понятия «социального партнерства».
3. Основные направления деятельности, реализуемые через социальное партнерство.
4. Характерные черты социального партнерства.
5. Основные принципы социального партнерства.
6. Международная организация труда.
7. Основные конвенции МОТ.
8. Содержание Декларации МОТ об основополагающих принципах и правах в сфере труда.
9. Анализ Конвенции и рекомендаций МОТ как источника прав социального обеспечения.
10. Характеристика социального партнерства в современной России.
11. Основные факторы развития системы социального партнерства.
12. Система соглашений и коллективных договоров в сфере социально-трудовых отношений.
13. Организационная структура РТК.
14. Регламент РТК.
15. Методика разрешения коллективного трудового спора.
16. Схема разрешения КТС.

Темы контрольных работ по дисциплине

1. Место социального партнерства в системе общественных отношений.
2. Анализ содержания конвенций МОТ.
3. Основные задачи современных профсоюзов.
4. Характер государственного регулирования социально-трудовых отношений.
5. Основные модели государственного устройства.
6. Способы регулирования партнерских отношений.
7. Рекомендации по организации партнерских переговоров.
8. Стадии социально-трудового конфликта.
9. Рекомендации по разрешению конфликтов.
10. Динамика производственных отношений в странах СНГ в последние годы.
11. Проблемы социальной конфликтности.
12. Социальная справедливость как основа социального партнерства.
13. Роль менеджера в уменьшении социально-трудовой конфликтности.
14. Российские профсоюзы – формальные органы или защитники прав работников?

15. Социальная статусность различных профессиональных групп: анализ, социальные последствия.

3.2. Информационное содержание дисциплины

Тема 1. История развития теории социального партнерства.
Основные понятия. Теория социального партнерства в производственной сфере начала развиваться параллельно с изучением проблем трудовых конфликтов. По сути, социальное взаимодействие возникает из конфликта, а именно, на этапе начала поиска путей его урегулирования или разрешения на основе согласования интересов конфликтующих сторон: работников и работодателей, управляющих и подчиненных, отдельными работниками. Одним из первых на эту проблему обратил внимание итальянский теоретик и государственный деятель Никколо Маккиавелли (1469–1527 гг.), который увидел в конфликте не только разрушительную, но и созидательную функцию; он считал, что если правильно управлять конфликтом, то конфликт может решать конструктивные задачи.

Далее английский философ Френсис Бэкон (1561–1626 гг.) осуществил теоретический анализ системы социально-трудовых отношений, показав, что пренебрежение мнениями социальных сословий, ошибки в управлении приводят к возникновению конфликтов в обществе.

Томас Гоббс (1588–1679 гг.) в своих трудах («Левиафан» и «Философские элементы учения о гражданине») выразил идеи о необходимости оформления общественного договора между людьми в целях самосохранения и вечности частной собственности, общественный договор им рассматривался как условие общего согласия, обеспечения безопасности и охраны частной собственности. Необходимо также отметить вклад Жан-Жака Руссо (1712–1778 гг.), который полагал, что люди вновь приобретут утраченную гармонию общественных отношений, стремление к согласию и миру, если смогут заключить «общественный договор». Взаимоотношения наемного работника и капиталиста-работодателя изложены в трудах Адама Смита (1723–1790 гг.), где корыстный интерес признавался основным мотивом хозяйственной деятельности. Немецкие философы Готфрид Лейбниц (1646–1716 гг.) и Иммануил Кант (1724–1804 гг.) считали, что состояние мира и согласия между людьми должно устанавливаться на основе договора и достижения компромисса в общественно-экономической жизни.

Наиболее значимый вклад в развитие теории социального взаимодействия и социального действия внес Макс Вебер. Многие его выводы до сих пор составляют основу современных теорий управления. М. Вебером выделялись четыре основных типа социального действия:

- целерациональное действие, которое характеризуется ясностью осознания действующим субъектом своей цели, соотнесенной с рационально

осмысленными средствами, обеспечивающими её достижение;

- ценностно-рациональное действие, основанное на вере в его самодостаточную ценность, заключающее в себе нечто «иррациональное», так как абсолютизирует ценность, на которую ориентируется индивид или социальная группа;
- аффективное действие определяется любовной страстью или ненавистью и гневом или воодушевлением, ужасом или приливом отваги; имеет свой смысл не в достижении какой-либо «внешней цели», а определенности самого поведения, его характера и страсти;
- традиционное действие формируется на основе подражания тем или иным образцам поведения, закрепленным в культурной традиции и не подлежащим рациональной критике. Значимость данного типа связана с тем, что к нему близка большая часть обычного повседневного поведения людей, в котором решающую роль играют привычка; верность привычке, осознанная различными способами и в различной мере. Традиционное действие сближается в этом отношении в качестве пограничного с аффективным действием, но имеет более позитивную значимость.

Механизмы согласования и взаимодействия субъектов социальных систем, основанные на общепринятых нормах, стандартах поведения, возможности превращения их во внутренние мотивы деятельности, изучались американским социологом Т. Парсонсом. Он рассматривал равновесие, консенсус как важнейшие признаки нормального состояния социальной системы, уделяя большое внимание процессам регулирования, социального контроля за этим состоянием. Т. Парсонс связывал согласованное взаимодействие с «взаимными ожиданиями» партнеров.

Безусловно, нельзя не отметить работы К. Маркса, Ф. Энгельса, в которых изложены фундаментальные положения партнерства в сфере социально-трудовых отношений. Например, взаимность, взаимодействие ими рассматривалось как важнейшая составляющая в характеристике социальных отношений. В своем совместном труде «Немецкая идеология» они подчеркивали, что «отношения индивидов, во всяком случае, не могут быть не чем иным, как их взаимными отношениями».

Дальнейшая разработка положений социального взаимодействия и партнерства происходила в рамках концепций «индустриального», «постиндустриального», «гражданского общества», «конфронтирующего партнерства», «фордизма» и др. И здесь необходимо отметить таких исследователей, как А. Турен, Д. Белл, Р. Дарендорф, В.В. Берви-Флеровский, Н.Х. Бунге, П.Б. Струве, М.И. Туган-Барановский и др. На современном этапе проблемами социального взаимодействия и партнерства в нашей стране занимаются К. Бекарова, А.В. Ветров, Ф.И. Гайнуллина, А.Л. Жуков, В.А. Михеев, И.Н. Рошко, Г.Ю. Семигин и др.

Несмотря на многообразие взглядов на социальное партнерство, в последнее время все же установились некоторые законченные толкования рассматриваемого феномена. Во-первых, социальное партнерство рассмат-

ривается как метод и механизм регулирования социально-трудовых отношений, разрешения противоречий между работниками и работодателями.

Во-вторых, социальное партнерство – это один из наиболее распространенных видов корпоративизма и неокорпоративистских отношений представителей трех основных субъектов – бизнеса, профсоюзов и государства. На этом основании классифицируются системы «трипартизма», «бипартизма», микро- и мезо-корпоративизм (по уровням отдельных корпораций, отраслей и регионов).

В-третьих, социальное партнерство рассматривается как сложное социальное явление, многофакторный общественный процесс, участниками которого выступают работники, работодатели и властные структуры.

В-четвертых, в ряде экономических трудов понятие социального партнерства характеризуется как юридическая форма организации совместной экономической деятельности нескольких физических или юридических лиц на основе договора; или как форма сотрудничества фирм, компаний, подтвержденная соответствующим договором (протоколом) о корпоративном партнерстве.

Помимо термина «социальное партнерство» часто используются близкие по смыслу понятия «партнершип» и «копартнершип». Первое практикуется в США и Англии, и подразумевает вид неполного товарищества, не являющегося юридическим лицом и подлежащего регистрации лишь в случае, если не раскрываются имена его участников, которые несут совместную ответственность по обязательствам договоров товарищества. Второе – копартнершип – получило распространение в США, Англии и России в конце прошлого столетия, определяет партнерские отношения в производственной сфере среди работодателей и служащих, преимущественно административно управленческого аппарата.

Отдельные исследователи предпринимали попытки обобщить описанные выше толкования в едином определении, так, например, В.А. Михеев определяет: «социальное партнерство – это цивилизованная форма общественных отношений в социально-трудовой сфере, обеспечивающая согласование и защиту интересов работников, работодателей (предпринимателей), органов государственной власти, местного самоуправления путем заключения договоров, соглашений и стремления к достижению консенсуса, компромисса по важнейшим направлениям социально-экономического и политического развития».

Тема 2. Принципы социального партнерства. Избежать негативных проявлений социального партнерства возможно путем максимально возможного согласования интересов всех его участников. Уровень согласования, мера согласия является главным критерием партнерских отношений.

Определенного уровня согласия взаимодействующих партнеров можно достичь при соблюдении ряда принципов, которые, с одной стороны, являются фундаментом партнерства, а с другой стороны, – продуктом

взаимного соглашения партнеров по поводу жизненно важных интересов. Разработка этих принципов явилась результатом исторически длительного и противоречивого процесса согласований интересов наёмных работников, работодателей и государственной власти.

Основу правового содержания социального партнерства составляют положения, сформулированные в документах Международной Организации Труда (МОТ), Европейского Союза, законодательных и нормативных актов отдельных государств. Наиболее значимыми международными правовыми принципами социального партнерства считаются принципы «трипартизма», многоуровневого сотрудничества, свободы ассоциации, добровольности и равноправия, обязательности исполнения условий договоров и соглашений, примирительно-третейского и арбитражного разбирательства социально-трудовых конфликтов.

Таблица 10

Содержание принципов социального партнерства

<i>Принципы</i>	<i>Содержание принципа</i>
1. Законность	Взаимное признание законности основных жизненных интересов субъектов партнерства, законность является основой взаимодействия, установления определенных норм ответственности за разработку, принятия и выполнения заключенных договоров и соглашений
2. Трипартизм и/или бипартизм	Трехсторонние консультации по применению трудовых норм: государство, работники, работодатели. Для бипартизма характерно двустороннее партнерство между работниками и работодателями
3. Многоуровневое сотрудничество	Реализация сотрудничества и разработка договоров между государственными властями, организациями предпринимателей и трудящихся в отраслевом и государственном масштабе (в соответствии с рекомендациями МОТ № 113). Названный способ взаимодействия социальных партнеров применяется на всех уровнях: на предприятиях, в отраслях в регионах, а также на общенациональном уровне
4. Добровольность	Характеризует способ установления взаимоотношений социальных партнеров, этот принцип зафиксирован в Конвенции МОТ № 98 «О праве на организацию и ведение коллективных переговоров», принятой в 1949 г.
5. Равноправие	Участники социально-партнерских отношений должны быть представлены на равной основе в любых органах, через посредничество которых осуществляются консультации, а также им предоставлены равные права на ассоциацию и равные средства защиты своих интересов

6. Обязательность исполнения коллективных договоров	Содержание принципа изложено в рекомендации МОТ № 91 «О коллективных договорах», принятой в 1951 г., согласно которой коллективные договоры заключаются в письменной форме представителями сторон, надлежащим образом избранными уполномоченными согласно законодательству страны. Если условия индивидуальных трудовых договоров ухудшают положение работника по сравнению с коллективным договором, то такие договоры должны признаваться недействительными
7. Принципы примирительно-третейского и арбитражного разбирательства трудовых конфликтов	Эти принципы вступают в силу при необходимости мирного разрешения трудовых конфликтов. Например, государствам предлагается создавать органы по добровольному примирению конфликтующих сторон. В такие органы на равных правах должны включаться представители от предпринимателей и трудящихся. В ином случае стороны вправе прибегнуть к помощи независимого арбитражного органа. В обоих случаях в период примирительно-арбитражных процедур сторонам рекомендуется воздержаться от забастовок
8. Социальная справедливость	Этот принцип означает соблюдение соответствия между ролью тех или иных работников, социальных групп в жизни общества и их социальным положением; между их правами и обязанностями; трудом и вознаграждением, общественным признанием. Несоблюдение этого принципа рассматривается как социальная несправедливость. Этот принцип в социальном партнерстве реализуется в формах распределения труда и его результатов, регулирования трудовых и социальных процессов в соответствии с законодательством страны
9. Согласованность (сбалансированность) интересов	Согласованность интересов участников социального партнерства означает их согласование, а не совпадение. Этот принцип требует обязательной процедуры выявления интересов, вовлечения работников в процессы управления, его реализация приводит к улучшению условий труда, повышению конкурентоспособности продукции
10. Доверие	В целях реализации этого принципа необходимы систематические контакты между участниками партнерства, что позволяет своевременно корректировать совместную деятельность. Открытость в отношениях способствует созданию обстановки доверия, формированию общего интереса в партнерских отноше-

К перечисленным выше принципам социального партнерства можно добавить и другие, касающиеся отдельных сторон партнерских отношений, например: принцип разумной достаточности взаимных требований субъектов партнерства друг к другу, принцип участия или соучастия наемных работников в управлении предприятием, в принятии решений и др. Однако основное значение имеет не полное знание принципов социального партнерства, а их соблюдение, которое обеспечивает, в конечном счете, эффективную слаженную работу по решению экономических, социальных и политических проблем, решаемых властными структурами, профсоюзами и объединениями предпринимателей, работодателей.

Тема 3. Формы и механизмы функционирования системы социального партнерства. Социальное партнерство активно и целенаправленно содействует формированию основ гражданского общества, в котором различные социальные группы, слои и классы, имеющие специфические интересы, создают свои институты, через которые образуют устойчивую социальную общность, обеспечивающую социальную и политическую стабильность в обществе. Система социального партнерства включает в себя следующие основные элементы:

- совокупность постоянно и временно действующих двух-, трехсторонних органов, формируемых представителями работников, работодателей, исполнительной власти и осуществляющих взаимодействие между ними на различных уровнях регулирования социально-трудовых и связанных с ними отношений (федерация, регионы, отрасли, территории, предприятия);
- совокупность различных совместных документов (коллективных договоров, соглашений, решений и др.), принимаемых этими органами на основе взаимных консультаций, переговоров между сторонами, направленных на регулирование социально-трудовых отношений;
- соответствующий порядок, формы взаимодействия, соотношения и последовательность в разработке, сроках принятия, приоритетности указанных органов и документов.

Система партнерских отношений имеет вполне определенное общественное назначение: создание и деятельность определенных органов, воплощение в жизнь гуманистических идей и принципов регулирования социально-трудовых и связанных с ними экономических и политических отношений, разработку, принятие и реализацию определенных решений.

Общественное назначение социального партнерства состоит в практическом воплощении согласованной социально ориентированной политики, в содействии регулированию социальных конфликтов, преодолению кризисных явлений, в совершенствовании законодательной базы развития социально-трудовых отношений, в повышении благосостояния народа.

Социальное партнерство отрицает диктатуру одного какого-либо класса и утверждает общественный договор, согласие между работником и

работодателем как основу оптимальной реализации прав и интересов различных социальных групп, слоев. Оно олицетворяет собой отказ от революционных методов разрешения социальных противоречий и на деле подтверждает свою приверженность эволюционному пути развития общества.

Основной среди многих форм социального партнерства является тройственная система участия работников в управлении, прибылях и в собственности предприятия. Такая форма позволяет учитывать интересы работников, работодателей и собственников, обеспечивая высокую мотивацию и активность персонала в решении возникающих проблем.

В социальной сфере основной формой партнерства пока является участие работников в процессах решения управленческих задач, а также контроля за их реализацией. При этом участие в управлении может быть реализовано через консультативные формы (проведение перед принятием управленческих решений предварительных консультаций с представителями работников), через непосредственное участие работников в решении возникающих проблем путем создания органов наподобие японских «кружков качества», автономных самоуправляемых групп и т.д., наконец, посредством выполнения представительными органами трудящихся (советами, комитетами, комиссиями, агентствами) определенных управленческих функций.

В демократических странах социальное партнерство обязательно реализуется путем участия наемных работников в управлении предприятиями не только на основе прав собственности (прав работников как акционеров или пайщиков своего предприятия), но и на основе трудовых прав. В этих странах признается, что работники вносят существенный вклад в деятельность предприятий не только своим трудом, но и человеческим капиталом, поэтому они наряду с акционерами, вкладывающими капитал, имеют право влиять на принимаемые решения.

В Японии, США и странах Западной Европы на уровне предприятия существуют разнообразные системы вовлечения работников в управленческий процесс. В этих системах применяется прямое (непосредственное) участие работников в обсуждении и решении производственных задач, вовлеченные в управление работники представляют интересы различных групп персонала. Целью такой модели социального партнерства является увеличение производительности труда, повышение качества продукции, рационализация рабочей силы и т.п. Диалоговые формы сотрудничества работодателей и работников приводят к снижению трудовых споров, формируют благоприятный морально-психологический климат в коллективе, расширяют круг активных участников внутрипроизводственного управления, усиливают заинтересованность персонала в результатах деятельности предприятия.

Существуют различные формы участия работников в управлении: общее собрание работников как высший орган, правомочный принимать решения, обязательные для работников и работодателей, и различные формы собраний трудовых коллективов разных подразделений предприятия,

участие в наблюдательном совете как контролирующем органе предприятия, назначение заместителя директора по труду или создание особого представительного органа, создание советов работников предприятия, обязанных представлять их интересы в противовес руководству предприятия, производственные комитеты, включающие представителей персонала и администрации и предусматривающие институт «рабочих директоров», «кружки качества» и небольшие проблемные группы, создаваемые на временной или постоянной основе для решения конкретных проблем, возникающих на рабочих местах, самоуправляемые бригады, обслуживающие определенный производственный цикл и несущие полную ответственность за количество и качество продукции, бесперебойную работу и сохранность оборудования, разные формы организации рационализаторства и изобретательства.

Серьезные политические и социально-экономические перемены в российской действительности привели к усилению социальных противоречий, споров и конфликтов между работниками и работодателями. Вовлечение работников в процессы управления во многом позволяют снизить остроту этих противоречий. Поэтому важно не только признать, но и сформировать механизмы практической реализации права работников и их представителей на участие в управлении предприятием.

Другой формой социального партнерства является участие работников в прибыли, что связано с необходимостью преодоления отчуждения работников от результатов производства и интеграции интересов коллектива, руководства и предприятия в целом для создания стимулов. Эта форма распределения результатов может непосредственно не связываться с участием работников в капитале предприятия или с какими-либо индивидуальными результатами труда. Такое разделение власти способствует возникновению внутри предприятия «ассоциативной» атмосферы, которая ведет к отказу от оппортунистического поведения, что сокращает издержки контроля и способствует возникновению положительных эффектов от совместной работы, сотрудничества и консолидации коллектива и менеджмента.

На данный момент наиболее отчетливо проявились три концепции социального партнерства в России, рассматривающие его с позиции: а) мотивации и эффективности; б) организованных социальных интересов по сферам жизни и отраслям экономики; в) комплексно-целевого подхода к классификации моделей социального партнерства.

В рамках первой концепции рассматривается эффективность партнерских отношений в различных моделях социального партнерства: инициативной и формально-принудительной. Для инициативной гуманистической модели партнерства характерно согласование интересов, ценностных ориентаций, потребностей субъектов партнерства. В ее основе лежат объективность, справедливость, искренность отношений, обязательность выполнения принятых договоров, соглашений. Формально-принудительная модель партнерства подразумевает вовлечение как можно более широ-

ких слоев работников, работодателей в те или иные формы партнерско-договорных отношений, в процесс принятия коллективных договоров, соглашений.

Вторая концепция дает характеристики моделей социального партнерства по сферам общественной жизни и отраслям экономики: материально-производственной, социальной (образование, наука, здравоохранение, культура, физическая культура, спорт, туризм, отдых), политической (партнерство субъектов Федерации, городов, районов).

В рамках третьей концепции описываются комплексно-целевые модели социального партнерства по одному или нескольким наиболее существенным признакам. Например, по участию властных структур и механизму регулирования социально-трудовых отношений рассматривается трехсторонняя модель («трипартизм») на федеральном, региональном, территориальном уровнях, двухсторонняя («бипартизм») модель на отраслевом уровне и в трудовых коллективах. По характеру взаимодействия профсоюзов с властными структурами, органами местного самоуправления выделяются модели, в которых профсоюзы нацелены на взаимодействие, сотрудничество, и модели, где профсоюзы ориентированы на оппозицию, конфронтацию с государственными структурами власти. Если в качестве основания классификации выбрать специфику взаимоотношений профсоюзов и объединений работодателей, предпринимателей, то можно выделить модели соперничества, социального диалога, взаимодействия-союзничества.

Необходимость развития социального партнерства вызвана, в первую очередь, генерацией социально-допустимой и социально-мотивированной системы социального неравенства в связи с разделением труда, различиями ролевых позиций общественных групп в общественном производстве. Если рассматривать социальное партнерство внутри системы, то содержание отношений социального партнерства, в основном, обусловлено производством трудовых ресурсов, созданием и использованием рабочих мест, обеспечением занятости населения, защитой прав граждан на труд, охраной труда. Если же нас интересует более широкая рамка, например, как социально целесообразное стратегическое развитие образовательной системы, то содержание социального партнерства составит: а) определение потребностей народного хозяйства в квалифицированных кадрах во всех секторах экономики; б) мониторинг и прогнозирование изменений в системе рабочих мест; в) изучение экономической, включая и предпринимательскую, активности населения; г) выявление состояния и перспектив использования кадров, степени удовлетворенности трудом, методов его стимулирования; д) исследование профессиональной мобильности кадров, как текущей, так и перспективной; е) определение состояния и перспектив безработицы, совершенствование социальной помощи безработным и т.д.

Общее представление о системе социального партнерства можно выразить с помощью схемы 1.



Тема 4. Деятельность Международной организации труда (МОТ). Международная организация труда создана на основании уставного принципа, согласно которому всеобщий и прочный мир может быть установлен только на основе социальной справедливости.

МОТ выработала такие критерии индустриального общества, как восьмичасовой рабочий день, защита материнства, законодательство, запрещающее использование детского труда, и целый ряд мер, способствующих безопасности на рабочих местах и нормальным трудовым отношениям.

МОТ является международной институциональной основой, позволяющей рассматривать такие вопросы и находить решения, способствующие улучшению условий труда во всем мире. Ни одна страна или ни одно общество не может принять любые из этих мер без аналогичных и одновременных действий со стороны своих конкурентов.

История создания МОТ

Международная организация труда появилась вместе с Лигой Наций на основании Версальского договора в 1919 году. Она была учреждена для выражения растущей озабоченности по поводу социальной реформы после первой мировой войны и уверенности в том, что любая реформа должна проводиться на международном уровне.

После второй мировой войны основные цели и принципы МОТ получили активное подтверждение и расширение в Филадельфийской декларации. В этой декларации предвосхищался послевоенный рост национальной независимости и предсказывалось зарождение крупномасштабного технического сотрудничества со странами развивающегося мира.

В 1946 году МОТ стала первым специализированным учреждением в системе вновь созданной Организации Объединенных Наций. В 1969 году в связи с 50-летней годовщиной МОТ ей была присуждена Нобелевская премия мира.

Первая Международная конференция труда состоялась в октябре-ноябре 1919 года в Вашингтоне. На ней были приняты шесть конвенций и шесть рекомендаций (включая Конвенцию № 1 о продолжительности рабочего дня).

Как действует МОТ

МОТ имеет уникальную для Организации Объединенных Наций трехстороннюю структуру, в рамках которой представители работодателей и трудящихся – «социальные партнеры» в экономике – имеют равный с представителями правительств голос при разработке ее мер и программ.

МОТ также поощряет подобную трехстороннюю структуру в своих государствах-членах путем содействия «социальному диалогу» между профсоюзами и работодателями при разработке и, в случае необходимости, применении национальной политики по социальным, экономическим и многим другим вопросам.

Минимальные международные трудовые нормы и широкий круг мер МОТ принимаются на Международной конференции труда, которая проводится ежегодно. Каждые два года Конференция принимает двухгодичную программу деятельности и бюджет МОТ, который финансируется государствами-членами.

Конференция является также международным форумом, на котором обсуждаются трудовые и социальные проблемы, имеющие значение для всего мира. Каждое государство-член МОТ имеет право направить на Конференцию четырех делегатов, два от правительства и по одному от трудящихся и работодателей. Эти делегаты вправе независимо высказываться и голосовать. В период между ежегодными сессиями Конференции деятельностью МОТ руководит Административный совет в составе 28 представителей правительств, 14 представителей трудящихся и 14 представителей работодателей.

Секретариат МОТ, штаб-квартира, исследовательский центр и издательство находятся в Международном бюро труда в Женеве. Администрация и управление осуществляются через региональные, областные и отраслевые бюро, находящиеся более чем в 40 странах.

Деятельности Административного совета и Бюро помогают трехсторонние комитеты, охватывающие основные отрасли промышленности. Она также осуществляется при поддержке со стороны комитетов экспертов по таким вопросам, как профессиональная подготовка, развитие управления, техника безопасности и охрана труда, трудовые отношения, обучение трудящихся и специальные проблемы, касающиеся женщин и молодых трудящихся.

Государства-члены МОТ периодически проводят региональные совещания для изучения вопросов, представляющих особый интерес для соответствующих регионов.

Чем занимается МОТ

МОТ имеет четыре главные **стратегические цели**:

- развитие и реализация норм и основополагающих принципов и прав в сфере труда;
- создание более широких возможностей для женщин и мужчин по обеспечению достойной занятости;
- расширение охвата и повышение эффективности социальной защиты для всех;
- укрепление трехсторонней структуры и поддержание социального диалога.

Эти цели достигаются следующими **путями**:

- 1) разработка международных мер и программ по содействию осуществлению основных прав человека, улучшению условий труда и жизни и расширению возможностей для занятости;
- 2) разработка международных трудовых норм (подкрепляющаяся уникальной системой контроля за их применением), которые служат в ка-

честве руководящих принципов для национальных органов власти при реализации этих мер;

3) всесторонняя программа международного технического сотрудничества, разрабатываемая и осуществляемая при активном партнерстве с учредителями в помощь странам при проведении в жизнь этих мер;

4) подготовительная, учебная и издательская деятельность, способствующая реализации всех этих усилий.

Конвенции и Рекомендации МОТ

Одной из первоначальных и самых важных функций МОТ является принятие трехсторонней Международной конференцией труда (работодатели, трудящиеся и правительства) конвенций и рекомендаций, устанавливающих международные нормы. Эти конвенции посредством их ратификации государствами-членами создают обязательства по осуществлению их положений. Рекомендации представляют собой руководство по вопросам политики, законодательства и практики.

С 1919 года были приняты конвенции и рекомендации, охватывающие практически все вопросы в мире труда. К ним относятся некоторые основные права человека (в частности, свобода объединения, право на создание организации и ведение коллективных переговоров и ликвидация дискриминации в области занятости), администрация труда, трудовые отношения, политика в области занятости, условия труда, социальное обеспечение, техника безопасности и охрана труда, занятость женщин и занятость таких специальных категорий, как трудящиеся-мигранты и моряки.

Каждое государство-член МОТ должно представить все принятые Конференцией конвенции и рекомендации компетентным национальным органам для вынесения решения о мерах, которые надлежит принять.

Количество стран, ратифицировавших эти конвенции, продолжает увеличиваться. МОТ установила процедуру контроля для обеспечения их применения в законодательстве и на практике, которая является самой совершенной из всех таких международных процедур. Она основана на объективной оценке независимыми экспертами порядка соблюдения обязательств и на изучении конкретных случаев трехсторонними органами МОТ. Имеется специальная процедура расследования жалоб на нарушение свободы объединения.

Гендерное равенство и рабочие места

Гендерное равенство является ключевым элементом в повестке дня МОТ, посвященной достойной работе для всех женщин и мужчин. Гендерное равенство наряду с развитием является одним из двух общих вопросов в рамках четырех стратегических целей повестки дня, посвященной достойной работе.

Подход МОТ к гендерному равенству заключается в том, чтобы уделять гендерным проблемам основное внимание во всех ее мероприятиях и программах.

Женщины изменили рынки труда во всем мире. Иногда им удалось добиться более широких возможностей и экономической самостоя-

тельности. Тем не менее, гендерное неравенство все еще характерно для всех аспектов проблемы занятости. Женщины по-прежнему составляют большинство неоплачиваемых, нетипичных или отчаявшихся трудящихся в большинстве стран.

МОТ придерживается интегрированной политики, касающейся женщин и занятости. С этим связан целый ряд решений, например:

- международная программа по обеспечению более разнообразных и более подходящих рабочих мест для женщин. Эта программа способствует увеличению количества рабочих мест посредством обеспечения занятости, обучения, развития предпринимательства, расширения доступа на рынок труда и равенства возможностей. Она способствует обеспечению более подходящих рабочих мест с помощью равной оплаты, профессиональной интеграции, гигиены и охраны труда, улучшения условий труда для нестандартных видов занятости, социального обеспечения, рабочих мест, учитывающих интересы семьи, и защиты трудящихся, находящихся в неблагоприятном положении;
- программа создания потенциала, касающаяся гендерных проблем, нищеты и занятости. Эта программа посвящена расширению доступа женщин к высококвалифицированной работе, закреплению их права на заключение коллективных договоров и ведение переговоров и обеспечению новых способов усиления социальной защиты, в особенности в неформальном секторе.

Достойная работа и достойный доход

Производительный свободно выбранный труд является сутью мандата МОТ. Без производительного труда достижение достойного уровня жизни, социальное и экономическое развитие, чувство личного удовлетворения были бы нереальными. Глобализация привела, с одной стороны, к процветанию, а с другой, – к неравенству, испытывая пределы нашей коллективной ответственности. Но даже и в этом случае Организация по-прежнему стремится к достижению полной занятости во всем мире.

Миссия МОТ заключается в том, чтобы помочь людям во всем мире найти достойную работу в условиях свободы, равенства, безопасности и человеческого достоинства. Она делает это с помощью постоянного контакта с трудящимися, работодателями и правительствами – учредителями МОТ, помогая создавать новые и более совершенные виды занятости, рынки труда и учебные программы.

Озабоченность по поводу общественных затрат на глобализацию увеличивает потребность в более четкой координации макроэкономической политики, которая может свести к минимуму ее негативные последствия. МОТ обязана проводить исследования, анализы и давать рекомендации своим учредителям, а также таким партнерам, как специалисты в областях банковского дела, инвестиций, торговли и развития предприятий, коммерческим директорам, о том, как создавать подходящие рабочие ме-

ста. Эти меры включают оказание содействия малым предприятиям, микрофинансирование и создание эффективных систем подготовки кадров.

Цели МОТ в области занятости включают:

- оказание содействия учредителям в анализе изменений в экономике и на рынках труда, разработке и обсуждении эффективных мер и программ по развитию занятости на международном и региональном уровнях;
- содействие занятости посредством развития малых предприятий;
- оказание помощи женщинам в получении более разнообразной и интересной работы;
- эффективное осуществление мер и программ по повышению уровня деятельности в неформальном секторе;
- предоставление консультаций в период перехода от централизованно планируемой экономики к рыночной экономике, в частности, в отношении политики в области занятости, рынка труда и людских ресурсов;
- принятие или активизация целевых программ, позволяющих таким группам людей, как молодые трудящиеся, инвалиды, мигранты и коренное население, находить достойную работу.

Сосредоточение усилий на малых предприятиях является основным элементом подхода МОТ к созданию рабочих мест, важным аспектом которого является перестройка предприятий.

Тема 5. Государство в системе социального партнерства. Факторы развития системы социального партнерства². В системе социального партнерства органам государственной власти принадлежит особая роль. Они, во-первых, на всех уровнях обеспечивают соответствие результатов переговоров целям проводимой социально-экономической политики; во-вторых, стремятся устранить недостатки в деятельности институтов социального партнерства. Совершенствование организационных форм социального партнерства базируется на проведении трехсторонних консультаций с представителями работников и работодателей, предпринимателей. Значительная роль в этом принадлежит Российской трехсторонней комиссии и трехсторонним комиссиям по регулированию социально-трудовых отношений субъектов Федерации. Российская трехсторонняя комиссия действует с 1992 г. в соответствии с Указами Президента РФ, а с мая 1999 г. согласно Закону РФ «О Российской трехсторонней комиссии по регулированию социально-трудовых отношений». В 30 субъектах РФ приняты законы о социальном партнерстве и в 78 субъектах утверждены положения о трехсторонних комиссиях. На заседаниях Российской трехсторонней комиссии, проводимых регулярно один раз в месяц, рассматриваются вопросы:

- стабилизации и подъема экономики, укрепления экономического и финансового положения;

² Из книги: В.А. Михеев. Основы социального партнерства: теория и политика. – М., 2001.

- проведения согласованной политики обеспечения роста реальной заработной платы, восстановления её роли в достижении высокопроизводительного труда, формировании доходов населения;
- развития рынка труда и гарантии занятости населения;
- социального страхования, социальной защиты и развития отраслей социальной сферы;
- защиты трудовых прав, охраны труда, обеспечения промышленной и экологической безопасности;
- разработки законодательной базы развития партнерских отношений.

Важная роль в системе социального партнерства принадлежит координационным комитетам содействия занятости, создаваемым органами государственной власти в центре и на местах.

Координационные комитеты содействия занятости создаются в соответствии с Законом «О занятости населения в Российской Федерации». В их состав входят представители трех сторон: государственные органы службы занятости, профсоюзы и союзы (ассоциаций) работодателей всех форм собственности. Кроме того, в них могут быть включены с правом совещательного голоса представители и других заинтересованных организаций, в частности, общественных объединений, защищающих интересы отдельных групп и слоев населения, исполнительных органов государственной власти и местного самоуправления.

Основная функция комитетов – выработка взаимоприемлемых, согласованных решений по определению конкретных мер в осуществлении политики занятости, в реализации прав граждан на свободную избранную занятость. Им делегированы функции согласования интересов субъектов рынка труда и разрешения возникающих противоречий. Комитеты содействия занятости координируют взаимодействие отдельных блоков инфраструктуры и всех заинтересованных организаций по решению конкретных проблем на рынке труда, возникающих на региональном и местном уровнях. Одним из основных направлений в деятельности комитетов занятости является ограничение уровня безработицы.

Развитие партнерских отношений в индустриальном и постиндустриальном обществах обусловлено возрастающей сложностью и интеллектуализацией общественного труда, повышением роли человеческого фактора на производстве, превращением наемного работника из простого исполнителя воли организаторов в образованного, активного субъекта производства, принимающего участие и в управлении производством. В осознанном активном участии работника в общественном производстве заинтересован и работодатель, что, в свою очередь, заставляет его считаться с интересами, мнением и позицией работников.

Работники и работодатели заинтересованы в получении прибыли, развитии производства, сохранении и увеличении рабочих мест, улучшении условий труда и быта, повышении конкурентоспособности производимой продукции. Однако без эффективного использования людских ресур-

сов добиться высоких результатов в производственно-экономической деятельности практически невозможно. Производству нужен профессионально подготовленный квалифицированный работник и специалист. Поэтому возрастание роли квалифицированного труда как основного фактора производства становится в современных условиях основой для сближения экономических интересов работодателей и наемных работников. Противоречия между работодателями и наемными работниками при этом не исчезают, но они могут уже решаться на основе договоров, соглашений, путем поиска достижения компромисса.

Наемные работники, как и работодатели, заинтересованы в рентабельности своего предприятия. От этого зависит уровень их зарплаты, стабильность и динамичность развития производства. Неслучайно в индустриально развитых странах квалифицированный труд, профессиональные знания стимулируются более высокой оплатой и социальными гарантиями. Уровень заработной платы в США, странах Западной Европы и Японии к середине 90-х гг. нивелировался на уровне 10 долл. за час, а месячная зарплата квалифицированного рабочего составляла от 1500 до 2000 \$.

В индустриальном и постиндустриальном обществах создаются благоприятные условия для цивилизованного согласования интересов различных социально-профессиональных групп, слоев и классов. Значительная часть наемных работников превращается в акционеров, что изменяет их отношение к собственности и способствует повышению благосостояния.

Возросший экономический потенциал промышленно развитых стран стимулирует формирование массового среднего класса, в состав которого входят большая часть предпринимателей (представителей малого и среднего бизнеса), менеджеры различных уровней, инженерно-технические работники, люди свободных профессий и квалифицированные рабочие.

Средний класс – это часть населения, имеющая средние для данной страны доходы. Они могут быть неодинаковы, например, у предпринимателя и квалифицированного рабочего. Однако расходы на личное потребление и «имущественный ценз» стали более сопоставимы, чем столетие или даже полвека тому назад. В результате средний класс становится социальным фундаментом общества, гарантом его социальной стабильности. Анализируя новый социальный климат в обществе, не следует впадать в другую крайность: считать, что ушли в прошлое социальные противоречия и конфликты. Социальные конфликты в обществе существуют, избежать их невозможно.

Социальное партнерство обычно вырастает из социального конфликта. Исторический опыт свидетельствует, что именно в условиях глобального экономического кризиса 30-х гг., острых социальных конфликтов во многих капиталистических странах – США, Англии, Франции, Италии – активное развитие получает система социального партнерства.

Социальные конфликты – объективная и закономерная реальность социально-экономической и общественной жизни. Более того, в условиях

экономических и политических преобразований чаще всего происходит поляризация интересов различных социально-профессиональных групп и слоев. Обостряются социальные проблемы, усиливается социальное неравенство. Все это диктует необходимость поиска путей регулирования возникающих конфликтов, утверждение отношений социального партнерства.

Социальные конфликты в историческом процессе имеют позитивное, продуктивное значение, а также негативное, отрицательное и тормозящее воздействие на социально-экономический и общественный прогресс. Конструктивный выход из конфликта возможен при условии открытого сопоставления интересов конфликтующих сторон, учета их потребностей и ценностных ориентации. Установление и развитие партнерских отношений объективно обусловлено реально существующими противоречиями и конфликтами и поиском наиболее эффективных путей их регулирования.

Для России в переходный период нарастание и обострение социальных конфликтов, соответственно, и развитие системы социального диалога – историческая реальность. Важнейшим фактором развития социального партнерства является провозглашение и конституционное оформление идеи создания социального государства. После Второй мировой войны в конституциях многих западных стран, а в России в Конституции 1993 г., сформулированы задачи построения социального государства.

Формирование социального государства невозможно без политического взаимодействия органов государственной власти с объединениями и организациями, представляющими социально-экономические и политические интересы работников и предпринимателей. В целях становления социальной ориентированной экономики целесообразно формирование российской модели их взаимодействия. Важнейшим общественно-политическим фактором становления социального государства в России является осознание и практическая реализация государственной властью, объединениями предпринимателей, работников, обществом в целом основных принципов социального партнерства. Партнерские отношения властных структур с объединениями предпринимателей, работодателей, профсоюзами, их институционализация способны, как показывает опыт, значительно освободить государство от многих социальных функций.

Условия для формирования системы партнерских отношений в нашей стране существенно отличаются от других стран. Во-первых, Россия охвачена глубоким и острым кризисом всей системы общественных отношений, всех социальных и политических институтов одновременно. Рыночные отношения как необходимое условие партнерства только формируются.

Во-вторых, в России сформировалась предельно поляризованная социальная структура. В ней преобладают корпоративные интересы и настроения, произошло имущественное расслоение. Значительная часть населения не понимает происходящего. Поляризация пронизывает всю систему отношений: власть – массы, властные структуры центра – регионов, жесткая конфронтация внутри социального слоя российской буржуазии, обострение противоречий внутри предприятий и организаций. Поляризация может привести к

крайне неблагоприятным последствиям, а именно, к разрастанию антагонизации общества и его дезорганизации.

В-третьих, во всех индустриально развитых странах процессу модернизации успешно содействовала общая стратегическая линия преобразований, включающая идею формирования системы социального партнерства, распространяемую не только на трудовые отношения, но и на политическую, духовную сферы общества. Это выражалось в создании правовой базы социального партнерства на всех уровнях. Законодательное обеспечение деятельности системы партнерских отношений запаздывает. Главное препятствие – несоблюдение государством в лице исполнительных органов своих обязательств. Об этом свидетельствует неисполнение Генеральных, отраслевых и региональных соглашений.

В-четвертых, особенность российских условий – несформированность субъектов социального партнерства и их представителей. Все партнеры (государство, работодатели-собственники, профсоюзы) существовали и раньше, но на деле они являлись элементами советской административно-плановой системы. Государство, выступая одновременно в трех лицах – собственника, администратора и защитника интересов трудящихся, – сегодня эксплуатирует работника в большей степени, чем частные предприниматели. Оплата труда на государственных предприятиях ниже, чем на субъектах хозяйствования других форм собственности. Так, среднемесячная зарплата работников топливной промышленности, вышедшей из-под контроля государства, в середине 90-х гг. была в 3-4 раза выше, чем в отраслях легкой промышленности, а к концу 90-х гг. оплата труда энергетиков была выше уже в 4-5 раза. В стране есть многочисленные слои предпринимателей, не включенные в систему партнерства. Это, так называемые, «скрытые собственники», получившие в свое распоряжение гражданское имущество в результате бесконтрольной «приватизации» государственной собственности.

В-пятых, серьезным препятствием для становления института социального партнерства выступает разложение ценностно-нормативной системы, обусловленное несоблюдением значительной частью населения существующих законов и социальных норм. Это свидетельствует о нарастании отчуждения человека от общества и падении авторитета государственных институтов, местного самоуправления. Огромная масса новых законов, указов, постановлений, отраслевых распоряжений попросту не может быть усвоена и реализована на практике в короткие сроки. Следует добавить, что идет «война законов» центра и субъектов федерации. Государство уже не воспринимается как единое целое органов власти и управления. Борьба между президентскими структурами и законодательными органами подрывает их авторитет.

Перечисленные особенности российской действительности делают процесс развития системы социального партнерства жизненно необходимым и свидетельствуют, что партнерские отношения в нашей стране развиваются в качественно иных условиях. В связи с этим требуется более целеустремленный поиск оптимальных моделей партнерства применительно к отечествен-

ным условиям, отработки российского механизма социального взаимодействия социумов.

3.3. Задания и материалы для подготовки к семинарским занятиям

Тема 1. Организационная структура и регламент Российской трехсторонней комиссии (РТК)

Задание. Ознакомьтесь со структурой и регламентом работы РТК. Как в современных социально-экономических условиях России можно использовать деятельность РТК для повышения уровня жизни населения?

Организационная структура Российской трехсторонней комиссии (РТК)

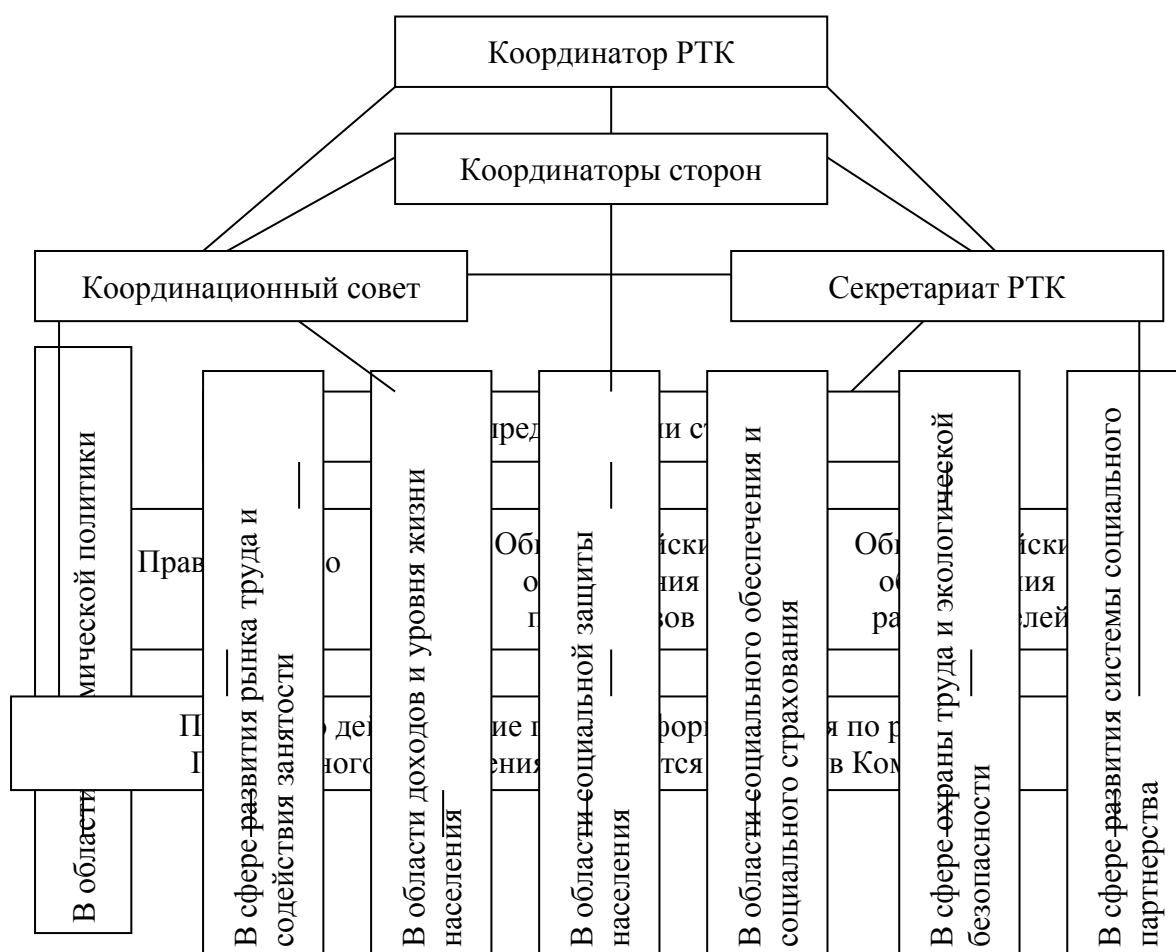


Рис. 3. Структура РТК

РЕГЛАМЕНТ РТК

по регулированию социально-трудовых отношений

Утвержден Заместителем Председателя Правительства Российской Федерации, Координатором Российской трехсторонней комиссии

по регулированию социально- трудовых отношений

В.И. Матвиенко 31 июля 1999 г.

I. Общие положения

1. Деятельность Российской трехсторонней комиссии по регулированию социально-трудовых отношений (в дальнейшем – Комиссия) в основном осуществляется на основе Федерального закона «О Российской трехсторонней комиссии по регулированию социально-трудовых отношений» от 1 мая 1999 г. № 92-ФЗ в форме заседаний представителей общероссийских объединений профсоюзов, общероссийских объединений работодателей, Правительства Российской Федерации, также заседаний постоянных и временных рабочих групп Комиссии, консультаций с федеральными органами исполнительной власти, коллективных переговоров, согласования позиций сторон по основным направлениям социально-экономической политики.

2. Заседания Комиссии проводятся, как правило, не реже одного раза в месяц в соответствии с планом работы Комиссии, формируемым на основе предложений ее сторон и рабочих групп Комиссии.

3. По предложению одной из сторон Комиссии могут проводиться внеочередные её заседания.

4. Для обеспечения оперативного взаимодействия сторон в Период между заседаниями Комиссии координатором проводятся консультации с координаторами сторон по вопросам, требующим оперативного решения.

II. Рабочие группы Комиссии

5. По предложениям сторон для организации контроля за выполнением Генерального соглашения и решений Комиссии, подготовки вопросов, вносимых на её рассмотрение, обсуждения проектов законодательных и иных нормативных правовых актов, проведения консультаций по другим вопросам, решением Комиссии, из числа её членов, образуются постоянные и временные трехсторонние рабочие группы Комиссии (в дальнейшем – рабочие группы).

Состав рабочих групп формируется на основе предложений сторон и утверждается координатором Комиссии. В них могут вводиться с правом совещательного голоса представители федеральных органов исполнительной власти, объединений профсоюзов, работодателей, ученые и специалисты, не являющиеся членами Комиссии.

6. Рабочая группа избирает из своего состава сопредседателей сторон, один из которых, её решением, утверждается руководителем группы.

7. Заседания рабочих групп проводятся в соответствии с планами их работы, поручениями и решениями Комиссии и оформляются протокола-

ми, которые подписываются руководителями рабочих групп или членами комиссии, председательствующими на их заседаниях и представителем секретариата Комиссии.

III. Подготовка заседаний Комиссии

8. Проект повестки заседания Комиссии формируется её секретариатом на основе плана работы Комиссии, ранее принятых ею решений, предложений и соответствующих материалов, представляемых в секретариат Комиссии в установленном порядке.

9. На рассмотрение заседаний Комиссии вносятся вопросы, как правило, предварительно рассмотренные в соответствующих рабочих группах.

Координатор каждой из сторон по её поручению вправе вносить координатору Комиссии предложения о проведении внеочередного заседания Комиссии с материалами и обоснованием необходимости их проведения. Решение по данному вопросу принимается координатором Комиссии, и заседание созывается в течение двух недель со дня поступления предложения.

10. По вопросам предлагаемой повестки заседания Комиссии в её секретариат представляются: пояснительная записка, проект решения Комиссии, список лиц, приглашаемых на её заседание.

При необходимости представляются проекты законодательных, иных нормативных правовых актов, соответствующие финансово-экономические обоснования, протокол разногласий сторон, предложения, поступившие от членов Комиссии.

11. После внесения в секретариат Комиссии предложений по проекту повестки заседания и соответствующих материалов, дата проведения заседания Комиссии определяется её координатором, по согласованию с координаторами сторон, но не позднее чем за 7 дней до заседания.

12. Секретариат Комиссии за 5 дней до заседания информирует членов Комиссии о дате, времени и месте проведения заседания Комиссии и не позднее чем за 3 дня до заседания направляет в их адрес необходимые материалы к заседанию.

В случае проведения внеочередного заседания Комиссии материалы могут выдаваться непосредственно перед заседанием Комиссии.

13. На заседание Комиссии могут быть приглашены представители федеральных органов государственной власти, общероссийских объединений профсоюзов и объединений работодателей, не входящих в состав Комиссии, ученые и специалисты, представители других организаций.

Заявки на участие в заседании направляются в секретариат Комиссии координаторами соответствующих сторон, не позднее, чем за два дня до её заседания.

14. Перед заседанием Комиссии её секретариатом проводится регистрация участников заседания.

15. Освещение работы Комиссии в средствах массовой информации организуется секретариатом Комиссии.

16. Заседания Комиссии проводятся, как правило, в помещениях, предоставляемых Правительством Российской Федерации.

IV. Порядок проведения заседаний Комиссии

17. Заседание Комиссии считается правомочным, а голосование при принятии решений действительным при наличии более половины членов Комиссии с каждой из Сторон.

18. Представленные в Комиссии общероссийские объединения профсоюзов, работодателей и федеральные органы исполнительной власти могут, по согласованию с координаторами сторон Комиссии назначать экспертов, предоставляя им право на участие в обсуждении вопросов, рассматриваемых Комиссией, её рабочими группами, в случае отсутствия по уважительным причинам члена Комиссии.

19. Для ведения заседания Комиссии формируется рабочий президиум, состоящий из координатора Комиссии, координаторов (заместителей координаторов) каждой из сторон и ответственного секретаря Комиссии.

Решением Комиссии в состав президиума могут вводиться и другие лица.

20. Председательствует на заседаниях координатор Комиссии, а в случае его отсутствия – один из координаторов (заместителей координаторов) её сторон.

21. Председательствующий на заседании Комиссии:

- вносит на утверждение Комиссии предложения по повестке заседания, регламенту его работы;
- обеспечивает ведение заседания в соответствии с настоящим Регламентом;
- предоставляет, в порядке поступления предложений, слово для выступлений, в необходимых случаях может изменить очередность выступлений с объявлением мотивов такого изменения;
- вправе предупредить выступающего или лишить его слова при нарушении выступающим утвержденного Комиссией регламента работы её заседания;
- организует голосование по принятию решений Комиссией в соответствии с настоящим Регламентом, сообщает результаты голосования.

22. Время, предоставляемое для докладов, сообщений, информации, выступлений в прениях, повторных выступлений, устанавливается утвержденным Комиссией регламентом её заседания.

23. Члены Комиссии и приглашенные вправе выступать по одному и тому же вопросу не более двух раз. Заявления о предоставлении слова могут подаваться на имя председательствующего как в письменном виде, так и при устном обращении.

Члены Комиссии и приглашенные выступают на заседаниях Комиссии после предоставления им слова председательствующим.

V. Порядок принятия и контроля за исполнением решений

24. Комиссия принимает свои решения открытым голосованием.

25. Проекты решений по рассматриваемым вопросам предоставляются членам Комиссии в письменном виде.

26. После принятия Комиссией проекта решения за основу обсуждаются и ставятся на голосование, в порядке поступления, поправки к проекту. Поправки принципиального характера вносятся, как правило, в письменном виде.

27. Комиссия вправе создать редакционную комиссию из представителей сторон для подготовки проекта решения, внесения в проект поправок и дополнений, его редакционной доработки.

28. Решение Комиссии считается принятым, если за него проголосовали все три стороны.

Стороны принимают решения самостоятельно большинством голов членов Комиссии, присутствующих на заседании.

Члены Комиссии, не согласные с принятым решением, имеют право на включение их мнения в протокол заседания Комиссии.

29. Контроль за выполнением решений, как правило, возлагается на соответствующие рабочие группы Комиссии и секретариат Комиссии.

Ответственные за выполнение решения, в установленные Комиссией сроки, направляют письменную информацию о выполнении решений в секретариат Комиссии, который информирует Комиссию о содержании данной информации на очередном заседании.

30. Протокол заседания Комиссии подписывается председательствующим на заседании и ответственным секретарем Комиссии. Выписки из протокола рассылаются секретариатом членам Комиссии и ответственным за выполнение решений.

VI. Секретариат Комиссии

31. Секретариат Комиссии:

- обеспечивает подготовку заседаний Комиссии и её рабочих групп;
- организует связь Комиссии с федеральными органами государственной власти, подразделениями Аппарата Правительства Российской Федерации, общероссийскими объединениями профсоюзов и общероссийскими объединениями работодателей, отраслевыми (межотраслевыми), региональными и иными комиссиями по регулированию социально-трудовых отношений и согласовывает позиции сторон по основным направлениям социально-экономической политики;
- получает в установленном порядке федеральные законы, решения Правительства Российской Федерации, иные нормативные правовые акты и их проекты для ознакомления членов Комиссии;
- по поручению Комиссии, её координатора направляет соответствующие решения, предложения и рекомендации Комиссии, информацию о её деятельности в федеральные органы государственной власти, подразделения Аппарата Правительства Российской Федерации, общероссийские объединения профсоюзов и общероссийские объеди-

нения работодателей, региональные и отраслевые комиссии по регулированию социально-трудовых отношений;

- ведет делопроизводство Комиссии.

32. Секретариат Комиссии обобщает материалы заседаний Комиссии, её рабочих групп, об участии членов Комиссии в её работе, информацию о ходе выполнения планов работы и решений Комиссии и ежеквартально доводит её до членов Комиссии.

33. Секретариат Комиссии в установленном порядке запрашивает у общероссийских объединений профсоюзов, общероссийских объединений работодателей информацию об их структуре и составе.

34. Материально-техническое и организационное обеспечение деятельности Комиссии и её секретариата осуществляется в порядке, установленном Правительством Российской Федерации.

35. Член Комиссии имеет право:

- вносить предложения для рассмотрения на заседаниях Комиссии и её рабочих групп;
- знакомиться в установленном порядке с соответствующими нормативными правовыми актами Российской Федерации, а также с их проектами, международными договорами Российской Федерации, информационными и справочными материалами;
- присутствовать на заседаниях любых постоянных и временных рабочих групп Комиссии;
- пользоваться на период своих полномочий правительственной связью в установленном порядке

36. Член Комиссии обязан:

- участвовать в заседаниях Комиссии и рабочих групп;
- содействовать реализации решений Комиссии;
- регулярно информировать представляемые им общероссийские объединения профсоюзов, общероссийские объединения работодателей в Правительство Российской Федерации о деятельности Комиссии, ходе выполнения Генерального соглашения.

37. Член Комиссии несет персональную ответственность перед стороной и непосредственно органами, уполномочившими представлять их интересы.

Тема 2. Деятельность профсоюзов в сфере социального партнерства

Задание 1. Ознакомьтесь с информационным материалом о деятельности профсоюзов в современной России³.

Профсоюзы России – одна из старейших общественных организаций трудящихся – созданы в нашей стране в 1905 г. и начали действовать легально на основании Временных правил об обществах и союзах, утвержденных Императором Николаем II 4 марта 1906 г. Создание профсоюзов допускалось только по профессиональному принципу, в них могли вступать лица, которые занимались однородными либо имеющими между собой связь работами и промыслами. Организация профсоюзов служащими правительственных учреждений запрещалась. Основные цели профессиональных обществ: выяснение и согласование экономических интересов, улучшение условий труда своих членов и поднятие производительности принадлежащих им предприятий.

Профессиональные союзы СССР были включены в механизм государственного управления. Все вопросы, относящиеся к регулированию трудовых и социальных отношений, решались централизованно на уровне ЦК КПСС, Совета Министров СССР, ВЦСПС, министерств и ЦК отраслевых профсоюзов. И только отдельные вопросы исполнительного характера рассматривались на региональных и территориальных уровнях. В соответствии с директивами партийно-государственных органов профсоюзы занимались в основном мобилизацией трудящихся на выполнение производственных планов, поддержанием трудовой дисциплины, а также решением отдельных проблем улучшения условий и оплаты труда.

Профсоюзам СССР были делегированы государственные функции руководства социальными фондами (пенсионными и социального страхования), санаторно-курортными, спортивными и другими оздоровительными учреждениями. Они осуществляли контроль и надзор за соблюдением трудового законодательства с помощью технических и правовых инспекций профсоюзов, которые вправе были налагать административные штрафы на нарушителей – должностных лиц.

Профсоюзы России 90-х гг. XX в. претерпели принципиальные изменения и приобрели новые функции. В соответствии с Законом РФ «О профессиональных союзах, их правах и гарантиях», принятом в декабре 1995 года, они наделены правами:

- представительства и защиты социально-трудовых прав и интересов работников;
- участия в согласовании вопросов оплаты труда, форм материального поощрения, размеров тарифных окладов, норм труда и закрепления их в коллективных договорах и соглашениях;
- ведения коллективных переговоров, заключения договоров, соглашений, осуществления контроля за их выполнением;
- участия в урегулировании трудовых конфликтов, коллективных споров;
- содействия занятости работников;

³ Из книги: В.А. Михеев. Основы социального партнерства: теория и политика. – М., 2001. – 448 с.

- осуществления контроля за соблюдением законодательства о труде;
- охраны труда и окружающей среды;
- социальной защиты работников;
- взаимодействия с органами государственной власти в управлении фондами социального, медицинского страхования, занятости, организации оздоровительных мероприятий, в развитии санаторно-курортного лечения, учреждений отдыха, туризма, физкультуры и спорта.

Всего в стране в 2000 г. зарегистрировано свыше 300 профсоюзных объединений. Наиболее крупными среди них являются Федерация Независимых профсоюзов России (ФНПР), объединяющая в своих рядах около 47 млн. трудящихся, а также:

- Ассоциация свободных профсоюзов малых, международных, арендных, акционерных, коллективных, кооперативных, индивидуальных и иных предприятий и организаций (АСПС МАККИП);
- Горно-металлургический профсоюз России;
- Конфедерация труда России (КТР);
- Конгресс российских профсоюзов;
- Объединение профсоюзов России Соцпроф.;
- Независимый профсоюз горняков (НПГ);
- Всероссийская Конфедерация труда (ВКТ);
- Федерация профсоюзов авиадиспетчеров России (ФПАД России);
- Независимый профсоюз железнодорожников и транспортных строителей Российской Федерации.

В классификации современного профсоюзного движения существует несколько подходов. Остановимся на рассмотрении двух из них наиболее представительных. Первый подход основывается на характеристике двух основных групп с условными названиями традиционные и новые альтернативные демократические профсоюзы.

Традиционные профсоюзы – это профсоюзы, в своей основе сформировавшиеся в условиях командно-административной системы, которые объединились в 1990 г. в Федерацию Независимых профсоюзов России (ФНПР). Ныне она объединяет 43 отраслевых и 79 территориальных профсоюзных объединений, более 380 тыс. первичных организаций общей численностью около 47 млн. чел. В целом ФНПР охватывает преимущественное большинство работающих на предприятиях и в учреждениях всех форм собственности.

Альтернативные (новые) профсоюзы – это объединения, сформировавшиеся в основном на волне забастовок 1989-1991 гг. и конкурирующие с традиционными по различным направлениям социально-экономической и политической жизни.

Из числа новых отраслевых профсоюзов наибольшую активность и популярность имеют горно-металлургический профсоюз России численностью около 1,5 млн. чел., Соцпроф, объединяющий около 500 тыс. Членов, независимый профсоюз горняков, насчитывающий 70 тыс. Членов,

немногочисленные узкопрофессиональные объединения Федерация авиадиспетчеров России (ФПАД), профсоюз летного состава гражданской авиации (ПЛСР), Российский профсоюз локомотивных бригад железнодорожников и ряд других.

Возникнув вначале как альтернативные по отношению к традиционным советским профсоюзам и ВЦСПС, большинство новых профсоюзов сохранили свою альтернативность к ФНПР. Однако отдельные из них стремятся к сотрудничеству с ФНПР, а другие конкурируют и остро конфликтуют между собой, ведя борьбу за передел профсоюзного имущества и сфер влияния. В 1995 г. часть новых профсоюзов объединилась в два, конкурирующих между собой профобъединения: Конфедерацию труда России (КТР) и Всероссийскую Конфедерацию труда (ВКТ).

Второй подход в классификации российского профсоюзного движения основывается на организационных критериях, сформулированных в Законе РФ о профсоюзах. Профсоюзное движение классифицируется на пять основных типов профсоюзов:

- общероссийское профсоюзное объединение (профцентр), действующее на всей территории страны, – ФНПР;
- общероссийские профсоюзы, объединяющие работников одной или нескольких отраслей, действующие на всей территории страны или на территориях более половины субъектов РФ. Из 43 таких профсоюзов 41 входят в ФНПР;
- межрегиональные объединения (ассоциации) профсоюзов, объединяющие межрегиональные и территориальные объединения профсоюзов, действующие на территориях менее половины субъектов РФ. К их числу относятся: Соцпроф, КРП, ВКТ, КТР и др.;
- межрегиональные профсоюзы, объединяющие работников одной или нескольких отраслей, действующие на территории менее половины субъектов РФ. Среди них: НПП, ФПАД, профсоюз летного состава гражданской авиации и др.
- территориальные объединения (ассоциации) организаций профсоюзов, действующие на территории одного субъекта РФ либо на территории города, района.

Множественность и разобщенность профсоюзного движения создают дополнительные сложности, а порой и труднопреодолимые противоречия во взаимоотношениях профсоюзов с властными структурами, объединениями работодателей и предпринимателей, в развитии системы социального партнерства.

Для достижения и упрочения партнерских отношений профсоюзы используют следующий широкий спектр современных технологий:

- технология переговоров, социального диалога;
- достижение компромисса, консенсуса;
- правовое регулирование трудовых споров и конфликтов;
- организация акций протеста, конфронтации;

- подготовка и проведение забастовок, стачек;
- соблюдение нейтралитета и толерантности.

В условиях социального партнерства одни и те же технологии используются в виде системы многообразных целенаправленных и последовательных действий, различающихся по характеру, формам и тактике взаимоотношений.

Задание 2. Приведите примеры участия профсоюзов по защите прав работников (на примере конкретного предприятия).

Задание 3. Проанализируйте состояние социального партнерства на вашем предприятии, заполните таблицу 10 примерами.

Таблица 10

<i>Характерные черты социального партнерства</i>	<i>Примеры проявления</i>
участники социального партнерства имеют не только общие, но и принципиальные различные, а нередко противоположные социально-экономические и политические интересы	
социальное партнерство имеет целью развитие взаимовыгодного сотрудничества всех участников	
социальное партнерство является важнейшим фактором формирования институтов гражданского общества	
социальное партнерство выступает как альтернатива диктатуре	
социальное партнерство является противоположностью социальному соглашательству	
социальное партнерство может быть деструктивным и регрессивным, если доминирующей основой его является опора на силовые методы, «клановая солидарность»	

Задание 4. Приведите примеры нарушения принципов социального партнерства на конкретном предприятии.

Таблица 11

<i>Принципы социального партнерства</i>	<i>Примеры нарушения принципов</i>
1. Законность	
2. Трипартизм и/или бипартизм	
3. Многоуровневое сотрудничество	
4. Добровольность	
5. Равноправие	
6. Обязательность исполнения коллективных договоров	
7. Принципы примирительно-третейского и арбитражного разбирательства трудовых конфликтов	
8. Социальная справедливость	
9. Согласованность (сбалансированность) интересов	
10. Доверие	

Тема 3. Регулирование трудовых споров. Система соглашений, коллективных договоров.

Задание 1. Изучите содержание трудового договора, заключаемого на вашем предприятии между работником и работодателями. Укажите пункты, которые могут «спровоцировать» трудовые споры, и пункты, направленные на достижение согласия между сторонами. Какие еще договоры существуют на вашем предприятии? Есть ли у вас коллективный договор?

Задание 2. Изучите алгоритм разрешения трудового конфликта. Какие другие способы решения трудовых конфликтов (внутри малой группы) вы знаете?

Методика разрешения коллективного трудового спора:

1. Момент начала коллективного трудового спора:
 - день сообщения решения работодателя об отклонении всех или части требований работников;
 - дата составления протокола разногласий в ходе коллективных переговоров;
 - несообщение работодателем о своем решении представителю работников в письменной форме в течение трех рабочих дней со дня получения требований.
2. Собрание или конференция работников (большинство голосов):
 - выдвижение требования, письменное их оформление;
 - выборы полномочных представителей для участия в разрешении коллективного трудового спора;

- формирование единого органа для участия в разрешении трудового спора;
- направление письменного требования в госслужбу по урегулированию коллективных трудовых споров;
- выяснение и подтверждение получения работодателем выдвинутых требований.

3. ПримириТЕЛЬные процедуры

Порядок рассмотрения коллективных трудовых споров состоит из следующих этапов:

- рассмотрение примирительной комиссией;
- рассмотрение коллективного трудового спора с участием посредника;
- рассмотрение в трудовом арбитраже.

В примирительных комиссиях участвуют: служба по урегулированию коллективных трудовых споров; служба для уведомительной регистрации спора.

4. ПримириТЕЛЬная комиссия формируется в срок до 3-х дней с момента коллективного трудового спора и оформляется приказом работодателя и решением представителя работников.

Формируется из представителей сторон на равноправной основе.

Рассматривает трудовой спор в срок до 5 рабочих дней с момента создания комиссии.

5. Посредник (госслужба) может быть приглашен:

- сторонами коллективного трудового спора;
- по рекомендации службы урегулирования конфликта или назначается службой, если в течении трех дней стороны не договорились о кандидатуре посредника;
- посредник определяет со сторонами коллективного трудового спора процедуру его рассмотрения;
- рассмотрение коллективного трудового спора с участием посредника осуществляется в течение 7 календарных дней с момента его приглашения или назначения.

6. Рассмотрение коллективного трудового спора в трудовом арбитраже.

- трудовой арбитраж – это временно действующий орган, создаваемый сторонами коллективного трудового спора или службой в срок не позднее 3-х дней с момента окончания рассмотрения примирительной комиссией или посредником;
- трудовой арбитраж формируется по соглашению сторон в составе 3-х человек из числа трудовых арбитров, рекомендованных службой или предложенных сторонами коллективного трудового спора;
- в состав трудового арбитража не могут входить представители сторон, находящихся в споре;

- состав трудового арбитража, его регламент работы, полномочия оформляются соответствующим решением работодателя, представителей работников и госслужбой;
- трудовой арбитраж рассматривает трудовой спор в течение 5 дней (рабочих) со дня его создания;
- трудовой арбитраж информирует органы государственной власти и местного самоуправления:
 - о возможных социальных последствиях коллективного трудового спора;
 - разрабатывает рекомендации по существу коллективного трудового спора;
 - рекомендации трудового арбитража в письменной форме передаются сторонам спора.

7. Государственная служба по урегулированию коллективных трудовых споров:

- осуществляет уведомительную регистрацию коллективных трудовых споров;
- проверяет полномочия представителей сторон коллективного трудового спора;
- формирует список посредников и трудовой арбитраж;
- проверяет подготовку посредников и трудовых арбитров, специализирующихся в разрешении коллективных трудовых споров;
- выявляет и обобщает причины и условия возникновения коллективных трудовых споров, готовит предложения по их устранению;
- оказывает методическую помощь сторонам на всех этапах разрешения коллективных трудовых споров;
- организует в установленном порядке финансирование примирительных процедур;
- организует работу по урегулированию коллективного трудового спора во взаимодействии с представителями работников и работодателей, органами государственной власти и органами местного самоуправления.

3.4. Литература

1. Александрова Е.В. Социально-трудовые конфликты: пути их разрешения. – М., 1993.
2. Дизель П.М., Раньян П.К. Поведение человека в организации. – М., 1993.
3. Киселев В.Н., Смольков В.Г. Социальное партнерство в России. – М., 1998.
4. Менеджмент / Под ред. Э.М. Короткова. – М., 2003.

5. Михеев В.А., Пономаренко Б.Т. Государственная служба: регулирование конфликтов и социальное партнерство. – М., 1996.
6. О практике заключения коллективных договоров // Солидарность. 1995. № 6.
7. Семигин Г.Ю. Социальное партнерство в современном мире. – М., 1996.
8. Социальный менеджмент / Под ред. Л.В. Валового. – М., 1999.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ПРЕДИСЛОВИЕ	3
1. ОСНОВЫ СОЦИАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ	4
1.1. Методические указания	4
1.2. Информационное содержание дисциплины	7
1.3. Задания для подготовки к семинарским занятиям.....	16
1.4. Литература.....	21
2. СОЦИАЛЬНЫЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ	22
2.1. Методические указания	22
2.2. Информационное содержание дисциплины	26
2.3. Задания для подготовки к семинарским занятиям.....	37
2.4. Литература.....	55
3. СОЦИАЛЬНОЕ ПАРТНЕРСТВО В СОЦИАЛЬНО-ТРУДОВОЙ СФЕРЕ	57
3.1. Методические указания	57
3.2. Информационное содержание дисциплины	59
3.3. Задания для подготовки к семинарским занятиям.....	78
3.4. Литература.....	90

