**Введение**

Представленная работа посвящена теме «Социальная эффективность управления в торговой организации».

Проблема данного исследования носит актуальный характер в современных условиях. Об этом свидетельствует частое изучение поднятых вопросов.  
Тема " Социальная эффективность управления в торговой организации " изучается на стыке сразу нескольких взаимосвязанных дисциплин.

Вопросам исследования посвящено множество работ. В основном материал, изложенный в учебной литературе, носит общий характер, а в многочисленных монографиях по данной тематике рассмотрены более узкие вопросы проблемы «Социальная эффективность управления в торговой организации". Однако, требуется учет современных условий при исследовании проблематики обозначенной темы.   
 Высокая значимость и недостаточная практическая разработанность проблемы "Социальная эффективность управления в торговой организации" определяют несомненную новизну данного исследования.

Актуальность настоящей работы обусловлена, с одной стороны, большим интересом к теме " Социальная эффективность управления в торговой организации " в современной науке, с другой стороны, ее недостаточной разработанностью. Рассмотрение вопросов связанных с данной тематикой носит как теоретическую, так и практическую значимость.

Практическое значение изучения темы "Социальная эффективность управления в торговой организации" заключается в том, чтобы….

Целью исследования темы "Социальная эффективность управления в торговой организации" является …..

В рамках достижения поставленной цели были поставлены и решения следующих задач:  
1. Изучить теоретические аспекты и выявить природу "Социальной эффективности управления в торговой организации»;  
2. Сказать об актуальности проблемы «Социальной эффективности управления в торговой организации»;  
3. Изложить возможности решения тематики "Социальная эффективность управления в торговой организации";  
 Объектом данного исследования является анализ условий "Социальной эффективность управления в торговой организации».

При этом предметом исследования является рассмотрение отдельных вопросов, сформулированных в качестве задач данного исследования.  
 Работа имеет традиционную структуру и включает в себя введение, основную часть, состоящую из 3 глав, заключение и библиографический список.  
 Во введении обоснована актуальность выбора темы, поставлены цель и задачи исследования, охарактеризованы методы исследования и источники информации.  
Глава первая раскрывает общие вопросы, раскрываются исторические аспекты проблемы "Социальной эффективности управления в торговой организации". Определяются основные понятия, обуславливается актуальность звучание вопросов "Экономическая и социальная эффективность производства".  
В главе второй более подробно рассмотрены содержание и современные проблемы "Экономическая и социальная эффективность производства".  
Глава третья имеет практический характер и на основе отдельных данных делается анализ современного состояния, а также делается анализ перспектив и тенденций развития "Экономическая и социальная эффективность производства".  
По результатам исследования был вскрыт ряд проблем, имеющих отношение к рассматриваемой теме, и сделаны выводы о необходимости дальнейшего изучения/улучшения состояния вопроса.  
Таким образом, актуальность данной проблемы определила выбор темы работы "Экономическая и социальная эффективность производства", круг вопросов и логическую схему ее построения.   
Теоретической и методологической основой проведения исследования явились законодательные акты, нормативные документы по теме работы.   
Источниками информации для написания работы по теме "Экономическая и социальная эффективность производства" послужили базовая учебная литература, фундаментальные теоретические труды крупнейших мыслителей в рассматриваемой области, результаты практических исследований видных отечественных и зарубежных авторов, статьи и обзоры в специализированных и периодических изданиях, посвященных тематике "Экономическая и социальная эффективность производства", справочная литература, прочие актуальные источники информации.

**1. Социальная эффективность управления**

Эффективность менеджмента - это управление деятельностью предприятия с минимальными издержками и максимальными результатами. В менеджменте выделяют экономическую и социальную эффективность[1, С135-136].

Результатом экономической эффективности является экономический эффект, отражающийся на росте прибыли, снижении издержек, повышении качества и т. д. Результатом социальной эффективности является социальный эффект.  
Он заключается в повышении удовлетворенности работников от выполняемой работы, улучшении условий труда, повышении благосостояния работников.  
 Взаимосвязь между экономической и социальной эффективностью очень тесная, так как зачастую при улучшении экономической обстановки улучшается и социальная удовлетворенность, и наоборот, при повышении социальной удовлетворенности повышается экономическая эффективность. Повышение прибыльности предприятия приводит к увеличению заработной платы (осуществлению материального стимулирования) и, как следствие, к удовлетворенности работников. Повышение социальной удовлетворенности в свою очередь способствует повышению производительности и улучшению качества и, как следствие, увеличивает прибыльность и т. д. Но следует отметить, что мероприятия социальной направленности могут принести свои плоды лишь в отдаленном будущем, поэтому подобные действия следует дополнительно сопоставлять со стратегическими и тактическими планами.

**1.1. Показатели социальной эффективности управления**

Оценка социальной эффективности отражает социальный результат управленческой деятельности и характеризует степень использования потенциальных возможностей коллектива для осуществления миссии фирмы, ее общественную значимость.

Показатели социальной эффективности управления характеризуются только результирующими составляющими, основные из них:

· повышение научно-технического уровня управления;

· уровень интеграции процессов управления;

· повышение квалификации менеджеров;

· повышение уровня обоснованности принимаемых решений;

· формирование организационной культуры;

· управляемость системы;

· удовлетворенность трудом;

· завоевание общественного доверия;

· усиление социальной ответственности организации;

· экологические последствия.

**1.1.1. Организационные отношения и организационная деятельность**

Организационные отношения и организационная деятельность в системе управленческих отношений в частности сегодня приобретают особую значимость. В современном управлении очень важно не только правильно сформулировать цели, но и добиться их осуществления при наименьших издержках. Это во многом функция организации, организационной культуры.

Организационная деятельность в современных условиях невозможна без создания социальных организаций Организационная структура характеризуется разделением труда, специализированностью подразделений, иерархичностью и упорядоченностью использования ресурсов.

К числу ресурсов формальной организации относятся труд, оборудование, денежные средства, земля, капитал и человеческий ресурс. Неформальная Возрастание роли организационных отношений в современном управлении определяется двумя факторами. Успехи в области науки и техники, социального прогресса в конце XX века в большей мере обусловлены не только эвристикой и творчеством отдельных личностей, но и мощью организаций, которые объединяют усилия многих, в том числе и талантов, концентрируют ресурсы на главных направлениях и добиваются выдающихся конечных результатов. человек связан на протяжении всей своей жизни, они во многом определяют эффективность его деятельности и качество самой жизни. Это как бы первый фактор, который появился под влиянием научно-технической революции, повлекшей усложнение внутренней структуры формальной организации, ее иерархичности - величины расстояния между высшими и низшими ее звеньями.

Второй и, пожалуй, определяющий фактор связан с ростом роли и значения социального ресурса в системе организационных отношений, который становится главным.

Организация все в большей мере понимается не только как система функций, нормативов, но и как сфера межгруппового и межличностного взаимодействия.

Сегодня ученые считают, что знание и понимание человека, возможностей его поведения в организации - важнейший элемент современной управленческой и организационной культуры, суть менеджерской революции. Поэтому в науке разрабатываются технологии построения сильных социальных организаций, включающих формальные и неформальные структуры.

Особое значение приобретают задачи обучения менеджеров теории и практике поведения человека в организации, пониманию законов раскрытия творческого потенциала людей, самоменеджмента, культуры человеческого общения и т. п. Возникает социальная отрасль знания, занимающаяся разработкой технологий не только обучения менеджеров, но и выдвижения в их ряды наиболее талантливых и одаренных людей. Управленцы изучают принципы и технологии проектирования "успешных организаций", которые способны обеспечить ее эффективное функционирование и развитие в жесткой конкурентной среде.

К их числу относятся:

а) технологии разработки стратегий организаций и долгосрочного ориентирования во внешней среде;

б) выдвижение и реализация социальных целей.

Организационная стратегия все в большей мере направлена на то, чтобы сокращать средства сильных административных воздействий, запретительных механизмов и постепенно расширять зону использования внутренних сил самой организации (традиций, законов, ценностей), мотивации трудом и т. п.

В каждой крупной организации становятся нормой управления разработка приоритетной стратегии ее социального развития, утверждение социального проекта, исследование главных социальных ресурсов и разработка пакета социальных технологий, направленных на своевременное разрешение возникающих конфликтов, развитие персонала управления и постоянное инновирование целей организации. Для достижения этих целей организации используются как собственные научные подразделения, так и возможности различных научных центров, отдельных ученых, которые профессионально занимаются вопросами управленческого консультирования, оптимизации управленческой деятельности управленцев. Этому служит специальная отрасль научного знания - организационная культура, которая может быть понята как часть управленческой культуры, сосредоточившая свое внимание на создании и проектировании формальных и неформальных организаций, на понимании сложившихся в них норм, обычаев, традиций, индивидуальных и групповых интересов, на изучении особенностей поведения человека в организации, стиля управления, показателей удовлетворенности работой, уровня взаимного сотрудничества, сплоченности людей вокруг целей организации и т. п.

**1.1.2. Формирование организационной культуры**

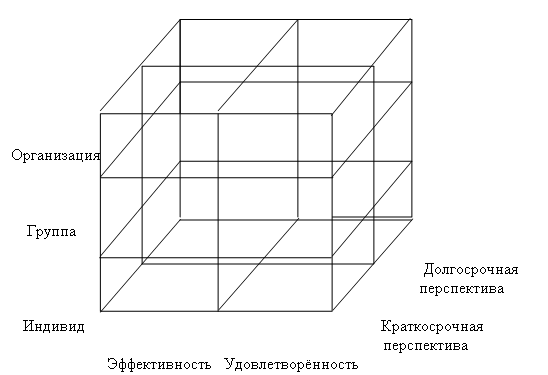
Один из основных резервов повышения эффективности организации — организационная культура.

Организационная культура (OK) — это комплекс ценностей, видений, ожиданий, верований, традиций и норм поведения, принимаемых большей частью членов организации.

Различают два пути влияния культуры на организационную жизнь. Первое - это куль­тура и поведение взаимно влияют друг на друга. Второе - культура влияет не только на то, что люди делают, но и на то, как они это делают.

Таблица №1

Модель выбора переменных для исследования влияния культуры на организацию



Существуют различные подходы к выделению набора переменных, посредством кото­рых прослеживается влияние культуры на организацию. Набор переменных, выбираемых ру­ководством для анализа организации, может быть связан непосредственно с уровнем орга­низационного взаимодействия: организация - внешняя среда; группа - группа; индивид - ор­ганизация. При этом для каждого уровня (индивид, группа, организация) могут измеряться как эффективность их функционирования с точки зрения интересов организации, так и удовлетворённость. Кроме того, каждая из указанных групп переменных может рассматри­ваться во временном аспекте, т.е. быть преимущественно ориентированной на краткосроч­ную или долгосрочную перспективу. Однако такая “теоретизированная” трёхмерная модель определения влияния культуры на организацию сложна для применения на практике и в ос­новном используется в исследовательской работе.

Эффективность организационной культуры тесно связана с управлением организацией. Современное понятие “управление” означает процесс координации различных деятельностей с учетом их целей, условий выполнения, этапов реализации.

Говоря об управлении как элементе организации, мы в первую очередь должны определить, какие задачи выполняет управление в конкретной организации и как оно это делает, т. е. понять, какие области являются предметом координации и регулирования и каким способом эта координация осуществляется.

Достаточно подробно цели и задачи управленческой деятельности были рассмотрены в предыдущей главе. Поэтому остановимся на тех типах управления, которые могут быть реализованы в организации.

Тип управления *-*это характеристика того, как принимаются (управленческая форма) и каким способом реализуются (рычаг управления) управленческие решения. Типы управления, конечно, должны соответствовать культуре организации, и следовательно, особенностям персонала, который в ней работает. Одна из существенных причин неэффективности управления - рассогласование между этими параметрами организации.

Выделены следующие типы управления:

Первый тип характеризуетсяколлективистской управленческой формой, которая предполагает единоличное принятие решений лидером коллектива, его вождем. Такая управленческая форма соответствует органической организационной культуре, при которой сотрудники организации являются послушными исполнителями, включенными в семейный тип отношений. Главный рычаг управления в этом случае - авторитет руководителя. Авторитет предполагает большой аванс доверия со стороны коллектива. Авторитетный руководитель получает практически беспрекословное подчинение, основанное на принятии его мнения как самого верного, продуманного и выгодного для сотрудников. Если руководитель действует в соответствии с нормами коллектива, сформулированными в виде традиций, правил поведения, то он воспринимается как “правильный”, эффективный руководитель, пользующийся доверием подчиненных. Однако аванс доверия небесконечен. Если руководитель начинает нарушать установленные нормы, нарушать традиции, то он может быть “свергнут”. Аванс нарушения норм, или идеосинкразический кредит, у каждого руководителя свой. Если руководитель обладает большим авторитетом, он может более существенно и в течение длительного срока нарушать правила, если авторитет меньший, то терпение сотрудников истечет раньше, и он будет сменен.

Следующий тип характеризуется рыночной управленческойформой. При ее использовании решения принимаются в соответствии с законами рынка, и рынок является основным мерилом их эффективности. Главным рычагом воздействия на персонал служат деньги, что вполне соответствует рассмотрению персонала как субъектов рынка труда. Руководитель будет казаться сильным, эффективным, если он сможет обеспечить своим сотрудникам вознаграждение, соответствующее затраченным силам, более выгодные финансовые условия, чем другой руководитель. Такая управленческая форма соответствует предпринимательской организационной культуре, в которой существуют, как правило, активные, пассионарные сотрудники, ориентированные на такое повышение в должности, которое будет сопряжено с увеличением ответственности, объема выполняемой работы, и соответствующий рост уровня вознаграждения.

Еще один тип управления связан сбюрократической управленческой формой. В этом случае решения принимаются, как правило, вышестоящим руководителем. Главным рычагом воздействия на подчиненных оказывается силовое воздействие, часто основанное на использовании методов прямого воздействия (приказов, наказаний). Главным мерилом эффективности и успешности руководителя оказывается степень его воздействия на подчиненных. Сильным руководителем в таком типе управления мы будем называть такого, чьи приказы не обсуждаются, а сразу же исполняются. Такого типа управленческая форма характерна для бюрократической организационной культуры, которая характеризуется наличием технологически дисциплинированных сотрудников, строго выполняющих свои функции и приказы начальства.

Относительно новый тип управления, возникший в партиципативнойорганизационной культуре, характеризуетсядемократическойуправленческой формой*.* Этот тип управления связан с использованием закона как главного рычага управления. Для партиципативной организационной культуры характерно присутствие профессионалов, с одной стороны, ориентированных на достижение результата (получение нового знания), с другой стороны, стремящихся к собственному профессиональному развитию. Достижение подобных целей в группе, включающих разно ориентированных, активных, пассионарных личностей, невозможно если не будут установлены определенные правила поведения - законы. Но эти законы должны быть демократическими и обеспечивать как достижение интересов законопослушного большинства, так и соблюдение законных прав меньшинства.

В последнее время исследователи стали упоминать еще один новый, только возникающий тип управления, характеризующийся диалоговой управленческой формой. Для этого типа управления характерна распределенность управленческих функций, которые могут быть эффективно реализованы только при активном, равноправном участии всех субъектов управления. Основная его особенность - использование в качестве главного рычага управления - знаний. Говорить о возникновении такого подхода к управлению возможно в том случае, когда эффективная управленческая деятельность не может быть осуществлена без использования знаний множества различных профессионалов, обладающих своими специфическими представлениями и фактами, описывающими управляемую реальность. В таком подходе целостное представление об управляемом объекте, его состоянии, путях изменения и этапах достижения цели не будет полным при потере хотя бы одного видения. Примером такого управления может служить работа управленческой команды на уровне государства, в которую должны быть включены профессионалы, способные увидеть самое большое количество аспектов принимаемых решений, предугадать их последствия и минимизировать возможный ущерб.

**Связь организационных культур, управленческих форм и типов совместной деятельности Таблица №2**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| *Тип совместной деятельности* | *Управленческая форма* | *Рычаг управления* |
| *Совместно-взаимодействующий* | *Коллективистская* | *Авторитет* |
| *Совместно-индивидуальный* | *Рыночная* | *Деньги* |
| *Совместно-последовательный* | *Бюрократическая* | *Сила* |
| *Совместно-творческий* | *Демократическая* | *Закон* |
| ? | *Диалоговая* | *Знания* |

**1.1.3. Основное направления повышения эффективности - НТП**

1. НТП – важнейший фактор повышения эффективности управления. В современных условиях нужны революционные качественные изменения, переход к принципиально новым технологиям, к технике последующих поколений – коренное перевооружение всех отраслей народного хозяйства на основе достижений науки и техники.

Важнейшие направления НТП:

1. Широкое освоение прогрессивн.технологий; Автоматизация пр-ва; Создание и исп-е новых видов материалов (композиты, металлыи металлич.порошки, пластик и др.); Необходимо уделять должное внимание разв-ю пр-ва на перспективу, направлять необх.ср-ва на новую технику, обновление пр-ва, на освоение и выпуск новой прод-ции. Внедрение новой техники и технологии треб. примен-я прогрессивн. форм научной орг-и труда, совершенств-я его нормирования, роста культуры пр-ва, укрепл-я порядка и дисциплины, стабильности труд. коллективов.

2. Режим экономии, ресурсосбережение.

3. Повышение уровня исп-я осн.фондов -интенсивное исп-е произв. потенциала, достижение ритмичности пр-ва,  максим. загрузка оборуд., повыш.сменности его работы.

4. Совершенствование стр-ры экономики – развивать отрасли, обеспечивающие НТП и успешное решение соц.задач.

5.Оптимальная инвестиц.политика –перераспред-е ср-в в пользу отраслей, обеспечивающих соц.потреб-ти, ускорение НТП, большая доля ср-в должна направляться на технич.перевооруж-е и реконструкцию действующих предпр-й.

6.Организационно-экономические факторы, вкл.управление – занимают важное место в повыш.эффект-ти пр-ва. Их роль возрастает с ростом масштабов пр-ва и усложнением хоз.связей. Прежде всего это развитие и совершенств-е рацион. форм орг-и пр-ва – концентрации, специализации, кооперирования и комбинирования. 7.Совершенствование произв. соц. инфраструктуры, методов и форм управления, планирования, экон стимулир-я, развитие науки, переориентация пр-ва на потребителя.

**2. Социальная эффективность управленческого труда**

Управленческий труд – труд в значительной мере опосредованный, и невсегда можно определить, на каком этапе или в каком звене создаются (или несоздаются) предпосылки для достижения выдвинутой цели, конечного результата. Есть и такие результаты, которые трудно поддаются количественной и качественной оценке с помощью технико-экономических методов.

Эффективность социального управления можно довольно точно определить иизмерить, исследуя цепь «цель – результат - расходы».

При сопоставлении результата с расходами ставится задача: показать степень экономичности управления, т.е. дать ответ на вопрос, «ценой каких расходов достигнуто данное приближение к цели». Тогда под эффективностью следует понимать как степень достижения цели, так и степень экономичности расходования ресурсов.

Чисто экономические критерии превращаются в социальные; переплетаясь друг с другом они образуют единую систему критериев и показателей эффективности общественного производства.

Конечный эффект (результат) является скорее ориентиром в системе оценки эффективности управления, чем непосредственно количественным показателем.

При создании системы оценки эффективности управления особо важно установить правильное соотношение между ближайшим и более отдаленным во времени результатом. Если система оценки направлена на достижение непосредственных результатов (например, повышение производительности труда, прибыли и др.) в рамках ограниченного во времени периода, то может создаться ситуация, когда сотрудники системы управления не будут заинтересованы в решении стратегических для данной системы вопросов.

Оценка по конечному результату на основе мотивированных целей и долгосрочных программ предпочтительней, ибо она дает возможность руководителю проявлять инициативу, решать задачи творчески.

Возможность оценивать эффективность социального управления объясняется тем, что оно является относительно обособленной подсистемой в любой социальной системе и носит обслуживающий характер. В обеих подсистемах – управляющей и управляемой – занято определенное число людей, располагающими соответствующими материальными или духовными средствами воздействия.

Подсистема управления создается и существует не для себя, а для обеспечения правильного функционирования и развития второй подсистемы, создающей материальные или духовные блага.

Следовательно, вопрос об эффективности управляющей подсистемы можно решать только таким образом: каков вклад системы управления в решение тех или иных социально значимых задач и каково ее участие в достижении целей, стоящих пред конкретной организацией.

Главным критерием является степень воздействия на управляемую подсистему. И в связи с тем, что система управления относительно самостоятельна и функционирует в виде целостного комплекса, выделяется еще одна группа критериев эффективности. Это вторичные критерии. Они формируются на базе первичного критерия и дают ответ на вопросы, связанные с внутренним состоянием системы управления, с ее способностью действовать с возрастающей степенью эффективности. Их называют критерии-факторы, ибо информация, полученная посредством их, используется для оптимизации функционирования и развития управляющей подсистемы. Вторичные факторы можно разделить на две большие группы: факторы, связанные с качественной характеристикой элементов управленческого трудового процесса, средств труда, и факторы, связанные со степенью их использования (организация управления и управленческого труда, технология управления, регулирование управленческой деятельности).

В различных социальных системах роль каждого из этих факторов, разумеется, не одинакова. Например, для управления большими социальными системами необходимы специфические орудия труда – надежная система коммуникаций, современная техника и др. Для «низового» руководителя эти средства не нужны, так как он полагается на личное воздействие, на искусство руководить людьми, непосредственно организовывая их труд. Но в том или ином варианте все вышеуказанные факторы присутствуют в целостном управленческом процессе и направлены на его полную реализацию. Руководитель же обязан изучить влияние каждого фактора в отдельности и их воздействие в комплексе на уровень эффективности управления.

Наряду с оценкой эффективности системы управления в общем аспекте следует определить эффективность основных компонентов управления – функций, организационных структур, технологий. Здесь речь идет о внутренних факторах самого управления, которые проявляются в то же время и как критерии его эффективности. Например, рационально организованная структура, имеющая минимальное число уровней и минимальный административно-управленческий персонал, как правило, улучшает соотношение между результатами и расходами.

Правильное распределение и группирование функций в системе управления свидетельствует о рациональной организации управленческого процесса и может

быть критерием его эффективности. Среди факторов, влияющих на эффективность

управления, особое место принадлежит организации совместного труда. Успех или неуспех любого начинания в той или иной мере зависит от деятельности каждого сотрудника системы управления, от каждого из них зависит эффективность работы системы.

Возможны и другие технологические схемы оценки эффективности управления. Например, ее можно осуществить по пяти этапам:

. определение затрат, связанных с реализацией принятых целей, а также с созданием и функционированием системы управления;

. определение эффекта, обеспечиваемого системой управления;

. эффективность, обеспечиваемая при реализации каждой установленной цели управления;

. расчет общей экономической эффективности, обеспечиваемой при реализации нескольких целей управления.

У любого человека, занятого в сфере управления, есть конкретные функции и обязанности, связанные с реализацией общей цели, но оценить действия каждого с помощью единого обобщенного показателя (критерия) не всегда возможно. В большинстве случаев целесообразнее использовать комплекс показателей, тогда определение эффекта деятельности отдельного сотрудника будет более объективным. Показатели такого рода должны соответствовать основным видам деятельности и функциям управления, отличаться друг от друга и быть независимыми, точно и ясно сформулированными.

**2.1. Методы социального управления**

Метод управления - это совокупность приемов и способов воздействия на управляемый объект для достижения поставленных целей. 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.

По содержанию методы социального управления отражают требования различных объективных законов социального развития: экономических, организационно-технических, демографических, социологических, психологических и т. д.

Социальные методы управления связаны со способами достижения социальных целей общества не только экономическими, организационно-административными способами мотивации человеческого поведения, но и непосредственно: через постановку социальных целей, повышение качества жизни, укрепление социальных организаций, повышение социальной зрелости общества, его отдельных структур, управленцев, в первую очередь.

Являясь основными, социальные методы выступают и как комплексные, но в этом комплексе в соответствии с требованиями объективных закономерностей (возрастания роли социального фактора) они во многом определяют содержательный аспект управления и задают вектор развития всем другим методам воздействия. Например, наряду с экономическим стимулированием сегодня широко используется стимулирование творческим трудом, большей социальной защищенностью, качеством социального воздействия, чувством социальной сопричастности к делам фирмы и т. п.

Социальные методы включают широкий спектр методов социального нормирования, социального регулирования, морального стимулирования и др. Методы социального нормирования позволяют упорядочить социальные отношения между социальными группами, коллективами и отдельными работниками путем введения различных социальных норм. Социально-политические методы включают социальное образование и привлечение работников к участию в социальном управлении. К конкретным методам социального нормирования относятся правила внутреннего трудового распорядка, правила внутрифирменного этикета, формы дисциплинарного воздействия. Методы социального регулирования используются для упорядочения социальных отношений путем выявления и регулирования интересов и целей различных коллективов, групп и индивидуумов. К ним относятся договоры, взаимные обязательства, системы отбора, распределения и удовлетворения социальных потребностей. Методы морального стимулирования используются для поощрения коллективов, групп, отдельных работников, достигших определенных успехов в профессиональной деятельности.

Социальные методы управления включают в себя социально-психологические способы и приемы воздействий на процесс формирования и развития коллектива, на процессы, протекающие внутри него. Данные методы основаны на использовании социально-психологических механизмов, действующих в коллективе, в состав которого входят формальные и неформальные группы, личности с их ролями и статусами, связанными системой взаимоотношений и социальных потребностей и др. Социально-психологические методы управления прежде всего отличаются своей

мотивационной характеристикой, определяющей направление воздействия.

Среди способов мотивации выделяют внушение, убеждение, подражание, вовлечение, принуждение и понуждение, побуждение и др. Целями применения социально-психологических методов является обеспечение растущих социальных потребностей человека, его всестороннее гармоничное развитие и повышение на этой основе трудовой активности личности и эффективной деятельности коллективов.

Психологические методы управления направлены на регулирование отношений между людьми путем оптимального подбора и расстановки персонала. К ним относятся методы комплектования малых групп, гуманизации труда, профессионального отбора и обучения и др. Методы комплектования малых групп позволяют определить оптимальные количественные и качественные отношения между работниками с учетом психологической совместимости. К методам гуманизации труда относятся использование психологического воздействия цвета, музыки, исключение монотонности работы, расширение творческих процессов и т. д. Методы профессионального отбора и обучения направлены на профессиональную

ориентацию и подготовку людей, которые по своим психологическим характеристикам наиболее соответствуют требованиям выполняемой работы.

В целом к социальным и психологическим методам относятся способы управляющего воздействия, опирающиеся на объективные законы социального развития и законы психологии. Объектом воздействия здесь являются социальные и психологические процессы на уровне народонаселения, производственного коллектива или его структурного звена, отдельного работника.

Экономические методы управления представляют собой способы достижения экономических целей управления (средства) на основе реализации требований экономических законов. Иными словами, под экономическими методами в современном значении понимается экономический расчет, основанный на сознательном использовании всей системы экономических законов и категорий рыночной экономики.

Среди многообразия экономических методов управления можно выделить, например, методы экономического стимулирования. Экономическое стимулирование представляет собой метод управления, опирающийся на экономические интересы работников. Его основу составляет формирование доходов предприятий и организаций, а также каждого работника в зависимости от личного вклада. Система экономического стимулирования есть совокупность разрабатываемых и осуществляемых мероприятий, направленных на усиление заинтересованности персонала и каждого работника в получении возможно высокой прибыли. Экономическое стимулирование базируется на следующих основных принципах:

- взаимосвязь и согласованность целей экономического стимулирования с целями развития организации;

- дифференциация экономического стимулирования, направленная на реализацию необходимых изменений в структуре производства;

- сочетание экономического стимулирования с другими методами мотивации;

- сочетание экономического стимулирования с экономическими санкциями,

предусматривающими материальную ответственность организаций и отдельных работников.

Организационно-административные методы базируются на власти, дисциплине и ответственности. Организационно-административное воздействие осуществляется в следующих основных видах:

- прямое административное указание, которое имеет обязательный характер, адресуется конкретным управляемым объектам или лицам, воздействует на конкретно сложившуюся ситуацию;

- установление правил, регулирующих деятельность подчиненных (нормативное регулирование), выработка стандартных процедур административного воздействия;

- разработка и внедрение рекомендаций по организации и совершенствованию тех или иных процессов, подвергаемых организационно-административному воздействию;

- контроль и надзор за деятельностью организаций и отдельных работников.

Основной формой реализации и применения организационно-административных методов управления является распорядительство и оперативное вмешательство в процесс управления в целях координации усилий его участников для выполнения поставленных перед ними задач.

В целом объективной основой использования организационно-административных методов управления выступают организационные отношения, составляющие часть механизма управления. Поскольку через их посредство реализуется одна из важнейших функций управления - функция организации, задача организационно-административной деятельности состоит в координации действий подчиненных. Нередко, и справедливо, критикуются попытки абсолютизации административного управления, однако следует иметь в виду, что никакие экономические методы не смогут существовать без организационно-административного воздействия, которое обеспечивает четкость, дисциплинированность и порядок работы. Важно определить оптимальное сочетание, рациональное соотношение организационно-административных, экономических и социальных методов.

Подход, согласно которому сфера воздействия экономических методов расширяется только за счет вытеснения организационно-административных методов управления, нельзя признать правомерным ни с научной, ни с практической точки зрения. Организационно-административные методы в основном опираются на власть руководителя, его права, присущую организации дисциплину и ответственность. Однако административные методы не следует отождествлять с волевыми и субъективными методами руководства, то есть администрированием.

Организационно-административные методы оказывают прямое воздействие на управляемый объект через приказы, распоряжения, оперативные указания, отдаваемые письменно или устно, контроль за их выполнением, систему административных средств поддержания трудовой дисциплины и т. д. Они призваны обеспечить организационную четкость и дисциплину труда. Эти методы регламентируются правовыми актами трудового и хозяйственного законодательства, социального регулирования.

В рамках организации возможны такие формы проявления организационно-административных методов:

1) обязательное предписание (приказ, запрет и т. п.);

2) согласительные меры (консультации, компромиссы);

3) рекомендации, пожелания (совет, разъяснение, предложение, общение и т. п.).

Организационно-административные методы отличает от других четкая адресность директив, обязательность выполнения распоряжений и указаний: их невыполнение рассматривается как прямое нарушение исполнительской дисциплины и влечет за собой определенные взыскания. Это методы преимущественно принуждения, которые сохраняют свою силу до тех пор, пока труд не превратится в первую жизненную потребность.

Одной из главных задач современной системы управления является создание наиболее благоприятных условий для реализации возможностей управляемой системы, которые появляются благодаря использованию разных методов управляющего воздействия, расширяющих права и ответственность разных субъектов самоуправления.

При изучении проблемы самоуправления возникает ряд вопросов: как понимать самоуправление и каковы внешние и внутренние формы его проявления? Каков уровень развития самоуправления в современных условиях? Как зависят система планирования, организационная структура, хозрасчетные отношения, оплата труда и другие подсистемы управления от степени развития самоуправления?

Самоуправление предстает как процесс превращения человека, трудового коллектива из объекта управленческой деятельности в ее субъект. Это особый вариант организации управления, когда каждый из них сам решает вопросы в пределах отведенных полномочий, распределения ресурсов, трудовых функций и совместного заработка. Речь идет об ассоциациях трудящихся, регулирующих реальное соединение работников со средствами производства и распределение по труду, то есть осуществляющих ключевые организационно-экономические процессы. Самоуправление в этом смысле соединяет в себе труд и управление, иными словами, складывается новый тип социально-экономических отношений между равноправными субъектами в процессе их совместной трудовой деятельности по поводу управления.

Такие отношения условно можно назвать подходом "снизу". Именно на этом уровне самоуправления вырабатываются те направления и способы его дальнейшего развития и углубления, которые могут быть распространены и на более "высокие" ступени управления.

Преобразование хозяйственного механизма организации объективно предполагает демократизацию управления (самоуправление). Сегодня решать вопросы повышения эффективности управления можно только через заинтересованность и творческую деятельность всех работников, осознавших себя полноправными и реальными участниками управления производственными и социальными процессами. Новый хозяйственный механизм предусматривает высокую степень децентрализации управления, является гарантом становления и развития самоуправления на разных уровнях социальной организации. При этом самоуправление рассматривается не как антипод управления, а как реальное средство вовлечения в управленческую деятельность не только большого числа работников, но и всех уровней управления.

В сложившихся условиях необходимо отойти от рассуждений о том, насколько следует ослабить или усилить централизм. Нужен такой подход к централизации и децентрализации в управлении, согласно которому централизация обеспечит гармоничное, системное развитие в целом, а децентрализация - принятие и реализацию "свободных решений" каждым субъектом управления, работающим на принципах самоуправления. Другими словами, речь идет о признании прав субъекта управления не только за государственными органами и общественными организациями, но и за социальными группами и трудовыми коллективами. Следует учитывать и то, что "прямые" демократические принципы имеют свои пределы эффективности и не могут влиять на решение всех без исключения управленческих вопросов. В итоге выявляются функции (обязанности) и их распределение по уровням управления, при котором самоуправление может быть наиболее эффективным. Такой подход отражает тактику и стратегию руководства, где родились и получили распространение различные формы прогрессивной организации труда и всей общественной жизни. В этих условиях принцип демократического централизма превращается в принцип демократического управления, что в идеале соответствует самоуправлению.

Характер самоуправления в рыночных структурах независимо от его проявления объективно способствует развитию и совершенствованию самоуправления, так как личный экономический и социальный интерес каждого участника производственного процесса ставится в зависимость от эффективности управления организацией в целом. Коллективная материальная и моральная заинтересованность побуждает все субъекты управления участвовать в обсуждении всех аспектов общественной деятельности, принятии и реализации управленческих решений на коллективной основе. Обязательным становится и участие в проведении учета и контроля за мерой труда и потребления, сохранением товарно-материальных ценностей. Таким образом, функция контроля трансформируется в самоконтроль.

Самоуправление предусматривает не только выбор и самостоятельное принятие субъектом управления тех или иных решений, но и их обязательное выполнение. Кроме того, каждый член коллектива несет личную ответственность за выполнение решений. С одной стороны, оно предполагает определенную самостоятельность организационно-хозяйственных звеньев учреждения по отношению к высшим органам управления, то есть наделение правом принимать самостоятельные решения по ряду вопросов (в данном случае речь идет не о самоуправлении, а об участии в управлении), а с другой стороны, полную самостоятельность на базе слияния субъекта и объекта управления.

Самоуправление возможно только в таких экономических условиях, в которых каждый работник и трудовые коллективы реализуют себя в качестве субъектов собственности. В условиях самоуправления труд соединяется с управлением через отношения собственности. Так как экономической формой их реализации является корпоратизм, то более благоприятные условия для развития самоуправления складываются на нижнем уровне, где корпоративные отношения проявляются наиболее значимо, их развитие и внедрение подводит прочный экономический фундамент под процессы самоуправления и демократизации всей деятельности местных субъектов управления.

Однако корпоративное самоуправление реализуется с большим трудом. Наряду с общими причинами торможения процесса (сохранение старых методов руководства (администрирования), вызванных инерционным характером общественного сознания) существуют и индивидуальные причины внутри трудовых коллективов (конфликтность, различная профессиональная пригодность). Кроме того, в действительности сложно определить соотношение между самостоятельностью и самоуправлением.

Данные понятия не тождественны. За термином самостоятельность скрываются неоднозначные, разнородные явления. Так, в преобладающем большинстве случаев расширение самостоятельности в определенных ее формах означало усиление экономической власти администрации на разных уровнях, а не развитие самоуправления. Это одно из основных противоречий становления самоуправления в организации.

Анализ участия в управлении коллективом показывает, что одна часть работников занимается управлением активно, а другая (большая часть) - пассивно. Это объясняется их неравным доступом к управленческой деятельности из-за различий в компетентности, предполагающей, кроме профессиональных качеств, и информированность членов трудового коллектива о течении производственно-хозяйственных процессов. Не имея достаточного количества информации, общество, трудовой коллектив (отдельные его члены) лишены возможности не только принимать управленческие решения, но и участвовать в их подготовке и реализации, качественно выполнять функцию контроля.

В целом методика комплексной мотивации людей включает три основные группы приемов:

1) приемы мотивации работников: постановка перед работником четких и достижимых целей (например, рабочим, превысившим оговоренную норму выработки, выплачиваются премии); модификация поведения (применение наказаний и наград с целью улучшения поведения человека); переподготовка (прохождение курса обучения перспективным специальностям за счет организации);

2) приемы мотивирования работы: усовершенствование рабочих мест и расширение сферы деятельности работников (т. е. такое распределение обязанностей в организации, при котором на работников возлагается больше ответственности за ее деятельность в целом); гибкий график работы (т. е. такой режим труда, при котором работники могут самостоятельно планировать время начала и окончания работы); телекоммуникации и домашние офисы (т. е. работа на дому с подключенными к офису телефоном, компьютером и факсом); сокращение рабочего времени и деление

функциональной нагрузки как способ минимизировать число увольнений;

3) приемы мотивирования организационной деятельности: расширение полномочий сотрудников (предоставление работникам больших возможностей для участия в повседневных делах организации); участие в достижении целей (получение регулярных денежных вознаграждений за успешные результаты коллективной работы) и др.

В целом очень важно понять, что возможности использования различных методов управления неразрывно связаны с саморазвитием социальных систем, которые все в большей мере становятся субъектами управления, решают все большее количество назревших вопросов на основе самоуправления.

Важно отметить, что использование сложной техники управления, нацеленной на саморазвитие управляющей системы, возможно: а) с помощью совокупности методов (экономических, административно-организационных, социальных, политических, духовно-культурных); б) с наполнением их научным содержанием, прежде всего социальным проектированием.

Сила научных методов состоит в том, что они позволяют получить достоверную информацию об объеме анализа, обеспечивают надежную проверку знаний, дают возможность прогнозировать будущее состояние объекта, указывают средства воздействия, обеспечивающие желанное изменение его. Они могут рационализировать процесс принятия решений в социальной сфере.

Такие научные методы, как моделирование, прогнозирование, экспертные оценки, имеют многовековую историю. И все же имеются достаточные основания органически связывать современный инструментарий управления с научно-технической революцией, с ее эпохальными достижениями. Она не только обновляет и повышает эффективность традиционных, веками используемых методов и средств, но и провоцирует революцию в методах и средствах управления. Все большее значение в принятии управленческих решений играет моделирование социальных процессов.

Иногда модель понимают как прототип, или шаблон, который механически прилагается к различным конкретным явлениям и процессам. Это понимание ошибочно. Для достижения хороших результатов при решении практических проблем необходимо всегда "работать по заказу", то есть модель должна отражать специфические признаки определенного процесса. Разумеется, различные модели могут иметь общие признаки как отражение реальных свойств предметов и явлений. Отсюда вытекает и значение изоморфизма для моделирования и управления.

**2. 2. Социальная эффективность проектов**

Проявляется в возможности достижения позитивных, а также избежания отрицательных с социальной точки зрения изменении в организации. К числу позитивных можно отнести следующие изменения:  
1) обеспечение персоналу надлежащего жизненного уровня (благоприятные условия труда, достойная заработная плата, необходимые социальные услуги);  
2) реализация и развитие индивидуальных способностей работников;  
3) определенная степень свободы и самостоятельности (возможность принимать решения, определять методику выполнения заданий, график и интенсивность работы и пр.);  
4) благоприятный социально-психологический климат (возможности для коммуникации, информированность, относительная бесконфликтность отношений с руководством и коллегами и пр.).  
 К числу предотвращенных отрицательных моментов можно отнести:  
1) ущерб, наносимый здоровью персонала неблагоприятными условиями труда (профессиональные заболевания, несчастные случаи на работе и пр.);  
2) ущерб, наносимый личности (интеллектуальные и физические перегрузки и недогрузки, стрессовые ситуации и пр.).   
 Позитивные социальные последствия проектов совершенствования системы и технологии управления персоналом должны формироваться и за пределами организации (формирование благоприятного имиджа организации, создание новых рабочих мест и обеспечение стабильной занятости в регионе, обеспечение безопасности продукции для пользователей и природы и пр.).  
Большое значение имеет взаимосвязь экономической и социальной эффективности совершенствования системы и технологии управления персоналом: с одной стороны, социальную эффективность в виде стимулов для персонала можно обеспечить только.  
 В случае надежности существования организации, и она получает прибыль, позволяющую предоставить эти стимулы; с другой стороны — экономической эффективности можно добиться только в том случае, если сотрудники предоставят в распоряжение организации свою рабочую силу, что они обычно готовы сделать только при наличии определенного уровня социальной эффективности. Социальные результаты в ряде случаев поддаются стоимостной оценке (например, увеличение выпуска, повышение качества продукции вследствие более полной реализации трудового потенциала персонала, уменьшение ущерба от сокращения кадров вследствие роста удовлетворенности трудом и т.д.).

В зависимости от области формирования можно выделить следующие социальные результаты совершенствования системы и технологии управления персоналом.  
 В области планирования и маркетинга персонала:  
1) обеспечение полной реализации потенциала работников организации (показателем является сокращение количества рабочих, занятых не по профилю);  
2) обеспечение соответствия содержания труда квалификации, индивидуальным способностям и интересам работников (показатель — сокращение числа сверхурочных часов на одного работающего);  
3) обеспечение снижения негативных последствий высвобождения работников (показатель — рост числа служащих положительного освещения деятельности организации).  
 В подсистеме найма и учета:  
1) обеспечение использования персонала в соответствии с индивидуальными интересами, способностями и возможностями (увеличение удельного веса работников, удовлетворенных содержанием и режимом работы);  
2) обеспечение приема персонала, способного адаптироваться к организации, и т.д.   
 В подсистеме условий труда:  
1) обеспечение реализации системы требований психофизиологии и эргономики труда (показатель — снижение удельного веса рабочих, занятых на работе с неблагоприятными условиями);  
2) обеспечение соблюдения требований технической эстетики и др.

**Социальная эффективность управления на примере производственно-торговой организации «Шатура»**

Социальная эффективность компании «Шатура» формируется и реализуется на системной основе в соответствии с утвержденными нормативными документами. Для достижения текущих и долгосрочных целей развития в Компании разрабатываются и реализуются программы по работе с персоналом.

Программы по работе с персоналом направлены на его формирование и мотивацию в соответствии с текущими и перспективными целями Компании. Главная цель программ - повышение эффективности бизнеса, создание условий для его устойчивого развития. Наряду с главной целью программы работы с персоналом направлены на решение задач, имеющих в основном социальные эффекты.

Разработке каждой программы предшествует тщательный и всесторонний анализ проблемы, оцениваются наиболее приемлемые варианты ее решения как с социальной точки зрения, так и с учетом экономических интересов Компании. По каждой программе разрабатывается соответствующий нормативный документ (регламент), в котором указываются цели и задачи, описывается механизм реализации, содержатся методы оценки эффективности, информационного сопровождения, обоснования расходов на ее реализацию.

Для своевременного выявления недостатков в механизме реализации программ, Компания проводит постоянный мониторинг процессов их реализации, что помогает получать информацию о достижении заявленных целей. Мониторинг проводится по утвержденным показателям и на основе регулярных опросов работников. По результатам анализа и оценки текущей эффективности программ вырабатываются рекомендации по их совершенствованию и развитию.

Компания обеспечивает всем работникам равные возможности для реализации их потенциала в процессе трудовой деятельности, беспристрастную и справедливую оценку их результатов, подбор и должностное продвижение работников исключительно на основе профессиональных способностей, знаний и навыков.

Сложившаяся в Компании система социального партнерства базируется на следующих основных принципах:

* равноправие сторон;
* учет взаимных интересов при разработке, принятии и реализации решений, касающихся различных аспектов деятельности Компании;
* строгое соблюдение национального законодательства в социально-трудовой сфере и локальных нормативных актов;
* добровольность принятия обязательств и неукоснительное их выполнение;
* рассмотрение всех возникающих проблем на основе конструктивного диалога социальных партнеров.

В течение последнего десятилетия в Компании накоплен опыт регулирования взаимоотношений между работниками и работодателем в социально-трудовой сфере с использованием механизма коллективных договоров, которые распространяются практически на всех работников

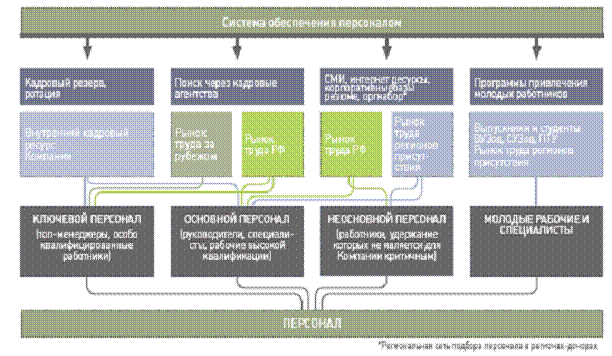
В компании «Шатура» действует и постоянно совершенствуется система внутрикорпоративных коммуникаций. Одним из основных инструментов внутрикорпоративных коммуникаций является институт приемных по производственным и социально-трудовым вопросам.

Система приемных выполняет следующие основные функции:

* информирование работников о целях и задачах Компании на перспективу и текущий период;
* получение обратной связи об эффективности принятых решений;
* рассмотрение конкретных вопросов и предложений и доведение информации о принятых мерах;
* учет мнений работников для подготовки соответствующих управленческих решений.

Политика Компании в области развития персонала направлена на обеспечение эффективно работающим и социально-стабильным персоналом, способным выполнять текущие и перспективные задачи в соответствии со Стратегией развития Компании. При реализации корпоративной политики в области развития персонала основной акцент делается на создание условий для максимальной реализации трудового и творческого потенциала каждого работника, формирование у него чувства корпоративной солидарности и приверженности интересам Компании. Основными инструментами проведения такой политики в Компании являются профессиональная подготовка работников, отбор, прием и адаптация молодых сотрудников и специалистов, подготовка резерва.

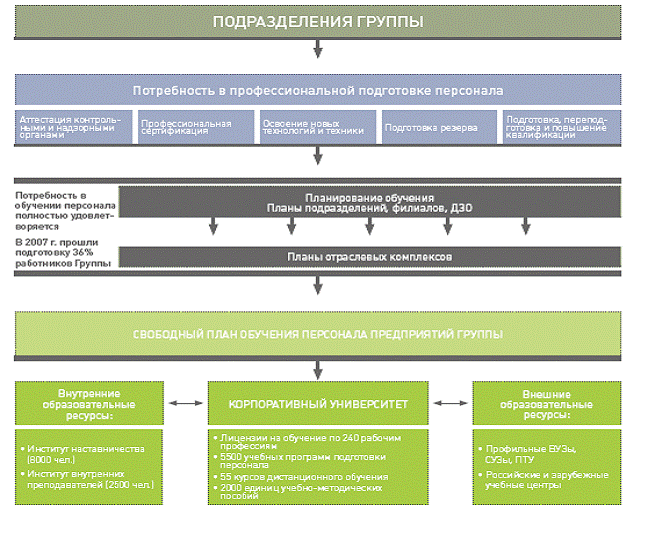
Система обеспечения персоналом Таблица №1



Все решения по развитию персонала базируются на его оценке. В Компании внедрены технологии регулярной оценки квалификации работников и их соответствия занимаемому рабочему месту, оценки эффективности производственной деятельности, а в случае принятия кадровых решений в отношении руководителей высшего звена применяются комплексные технологии оценки с привлечением специалистов ведущих в этой области международных компаний.

Компания рассматривает инвестиции в профессиональное обучение персонала как необходимое условие, обеспечивающие долгосрочную конкурентоспособность, динамичное развитие, повышение стоимости человеческого капитала и в конечном итоге повышение капитализации Компании. Качественное профессиональное обучение не только обеспечивает необходимый для решения производственных задач уровень квалификации работников, но и способствует росту приверженности работников Компании, формирует благоприятный социально-психологический климат в коллективе, оказывает непосредственное воздействие на развитие корпоративной культуры.

Подразделения группы Таблица №2



В Компании разработана и действует эффективная система подготовки внутреннего резерва для замещения вакантных должностей руководителей. Ежегодно на основе открытого конкурса осуществляется отбор наиболее способных работников в резервы трех уровней: руководителей начального звена (мастера), руководителей среднего звена (начальники участков, цехов), руководителей высшего звена (директора, заместители директоров структурных подразделений Компании).

Для минимизации численности резервистов и затрат, связанных с их подготовкой, резервы по этим уровням формируются не по каждой отдельной должности, а по группам должностей, близких по профессиональному содержанию, и с учетом прогноза их освобождения на трехлетний период. В течение трех лет резервисты проходят комплексную управленческую подготовку, многоступенчатую оценку и по ее результатам назначаются на освобождаемые руководящие должности. В соответствии с принятой в Компании технологией персональный состав резерва ежегодно уточняется и его действие продлевается на очередной год. Сформированный таким образом резерв имеет высокую степень реализации и обеспечивает постоянную ротацию персонала по вертикали управления от руководителя начального уровня до директора предприятия.

В условиях современного производства развитие корпоративной культуры является важным фактором обеспечения долгосрочной конкурентоспособности Компании. Развитие корпоративной культуры преследует цели формирования у работников отношений взаимного уважения, духа корпоративной солидарности, чувства сопричастности работников к делам Компании и обоснованной гордости за результаты своего труда.

Проводимая в этой области политика осуществляется по следующим основным направлениям:

* формирование корпоративной трудовой этики;
* укрепление идентификации работников с Компанией на основе корпоративных символов и знаков;
* проведение корпоративных мероприятий, объединяющих персонал Компании от рядового работника до Генерального директора в единую корпоративную семью.

Базовым документом развития корпоративной культуры является Этический кодекс работника «Шатура», целью которого является создание атмосферы доверия и взаимного уважения в трудовых коллективах, способствующей эффективной производственной деятельности. Этический кодекс определяет требования к личным качествам работников Компании и нравственные нормы, которыми должны руководствоваться работники Компании.

Кодекс предусматривает гармонизацию взаимоотношений «подчиненный – руководитель», нормы поведения при взаимодействии с внешними организациями, исключение конфликтов интересов, нормы и стандарты профессиональной деятельности работников в других государствах, где Компания осуществляет свою деятельность.

Большую роль в формировании корпоративной солидарности работников, чувства их приверженности Компании и гордости за ее достижения, а также в духовном и физическом развитии играют корпоративные праздники, культурные и спортивные мероприятия, организуемые Компанией.

Основную роль в системе мотивации персонала Компании играют взаимосвязанные и взаимодополняющие элементы, такие как: материальное вознаграждение, моральное стимулирование и карьерное продвижение.

Политика Компании в области вознаграждения персонала, включая топ-менеджмент Компании и ее подразделений, предусматривает увязку оплаты труда с коллективными и индивидуальными ключевыми показателями эффективности.

Важнейшими целями политики Компании в области оплаты труда являются обеспечение мотивации работников к высокопроизводительному труду путем достижения конкурентоспособного уровня оплаты труда, а также эффективное использование средств, направляемых на вознаграждение персонала.

В Компании проводится постоянная работа по совершенствованию механизмов вознаграждения работников, усилению связи между вкладом каждого работника в общие результаты работы и уровнем оплаты его труда.

Выплаты работникам, которые предусматриваются социальными программами, являются добровольными обязательствами по повышению социальной защищенности работников и страхованию от рисков и выступают составной частью социального пакета работников или отдельных его групп. Как правило, социальные программы как целевые долгосрочные проекты реализуются в дополнение к коллективному договору и расширяют спектр социальных льгот, предоставляемых работникам предприятий по инициативе работодателя.

**Заключение**

Литература

1. Балабанов И.Т. Основы финансового менеджмента. Как управлять капиталом. - М.:Финансы и статистика, 2006.
2. Балабанов И.Т. Риск - менеджмент. - М.: Финансы и статистика, 2006.
3. Беркстайн Л.А. Анализ финансовой отчетности. - М.: Финансы и статистика, 2006.
4. Большой экономический словарь. / Под ред. Азримяна А.Н. - Институт новой экономики, 2006.
5. Быкадоров В.Л., Алексеев П.Д. Финансово-экономическое состояние предприятия. Практическое пособие. - М.:"ПРИОР", 2006.
6. Друри К. Введение в управленческий и производственный учет. / Под ред. Табалиной С.А. - М.: Аудит, ЮНИТИ, 2007.
7. Карпова Т.П. Управленческий учет. - М.: ЮНИТИ, 2006.
8. Кравченко А.И. Социология и политология - М.: АКАДЕМА, 2007.
9. Курочкин А.С. Управление предприятием: Учеб. пособ. – К.: МАУП, 2008.
10. Курочкин А.С. Организация управления предприятием: Учебник. – К.: МАУП, 2008.
11. Лобанов В., Реформирование государственного аппарата: мировая практика и российские проблемы // Проблемы теории и практики управления. 2008. № 1.
12. Нельсон Р., Уинтер С. Эволюционная теория экономических изменений. М.: ЗАО «ФИНСТАТИНФОРМ», 2008.
13. Олейник А. Н. Институциональная экономика. М.: Вопросы экономики, ИНФРА-М, 2007.
14. Павлова Л.П. Финансовый менеджмент. - М.: ИНФРА-М, 2006.
15. Программа социально-экономического развития Российской Федерации на среднесрочную перспективу (2008-2009) от 10. 07. 08 / Справочная система «Консультант».
16. Румянцева З.П., Саломатин Н.А. и др. Менеджмент организации. - М.: ИНФРА-М,2007.
17. Справочник финансиста предприятия. - М.: ИНФРА-М, 2006.
18. Стоянова Е.С. Финансовый менеджмент. Российская практика. - М.: Перспектива, 2007.
19. Таран В. Сочетание эффективности и социальной справедливости в экономике // Экономист, 2008, № 4.
20. Теория экономического анализа. / Под ред. Шеремета А.Д. - М.: Прогресс, 2007.
21. Туленков Н.В. Введение в теорию и практику менеджмента: Учеб. пособие. – К.:МАУП, 2008.
22. Урезов В.А., Александрова В.Ф., Зверев С.М. Справочник руководителя (менеджера) предприятий. - М.: Ленпромбытиздат, 2007.
23. Устиян И. О государственном регулировании экономики // Экономист, 2008, № 7.
24. Финансовый менеджмент. / Под ред. Стояновой Е.С. - М.: Перспектива, 2006.
25. Финансы. / Под ред. Ковалевой А.М. - М.: Финансы и статистика, 2006.
26. Финансы. / Под ред. Дробозиной Л.А. - М.: Финансы, ЮНИТИ, 2007.
27. Экономическая теория / Под ред. Добрынина А.И., Тарасевича Л.С. - СПб.: "Питер Паблишинг", 2006.
28. Эггертссон Т. Экономическое поведение и институты. М.: Дело, 2008.
29. Шарон А. О некоторых аспектах социальной политики // Экономист, 2008, № 8.