

КОПЕЙКИН ГЕОРГИЙ КОНСТАНТИНОВИЧ

кандидат экономических наук, доцент кафедры теории и технологии социальной работы
Санкт-Петербургского государственного института психологии и социальной работы,
kgk2002@mail.ru

GEORGIY K. KOPEYKIN

Cand.Sc. (Economics), Associate Professor at the Department of Theory and Technology of Social Work
of St. Petersburg State Institute of Psychology and Social Work

УДК 316.4

**ОСОБЕННОСТИ АКТИВИЗАЦИИ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО ПОТЕНЦИАЛА
РАБОТНИКОВ ПОЖИЛОГО ВОЗРАСТА**

FEATURES OF ACTIVATION OF HUMAN POTENTIAL IN OLDER WORKERS

АННОТАЦИЯ. В статье раскрываются возможности активизации человеческого потенциала в контексте экономических проблем сегодняшнего времени. Акцент делается на использовании социально-психологических методов работы с сотрудниками старшего возраста, учитывающих объективные изменения в сознании человека представлений о его статусе, роли и мотивации.

ABSTRACT. The article reveals the features of activation of human potential in older workers. The emphasis is on the use of social and psychological methods of working with elderly people, taking into account ideas about their status, role and motivation that objectively occur with age in the human mind.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: работник пожилого возраста, человеческий потенциал, статус, роль, компетенции, мотивация.

KEYWORDS: older worker; human potential, status, role, competences, motivation.

Переход к инновационному типу развития экономики невозможен без кардинального изменения ситуации на рынке труда, которую определяют негативные демографические процессы, формирующие новую структуру рабочей силы.

Для экономики Санкт-Петербурга эти проблемы являются крайне значимыми, и одним из решений здесь видится активизация человеческого потенциала работников пожилого возраста. Ее необходимость определяют следующие факторы:

- сокращение численности населения трудоспособного возраста, т.е. снижение трудового потенциала в экономике;
- увеличение численности пенсионеров, т.е. повышение нагрузки на внебюджетные фонды;
- повышение рисков выполнения социальных обязательств в связи с ростом стоимости социальных программ [2].

В настоящее время в Российской Федерации реализуются административные меры для решения данной задачи, в числе которых квотирование рабочих мест в организациях и переобучение лиц пожилого возраста и работников, вступивших в предпенсионный возраст.

Не отрицая действенности подобных инициатив, обращаем внимание на то, что социальные и психологические факторы в системе мер активизации человеческого потенциала этой категории работников учтены недостаточно.

В контексте подобного утверждения актуален опыт работы автора по активизации человеческого потенциала работников на предприятиях Санкт-Петербурга. Для оценки и более эффективного управления персоналом в качестве базовой модели, характеризующей трудовое поведение человека, нами использовался «социальный профиль работника» [3].

Рассмотрим методы активизации человеческого потенциала работников пожилого возраста, учитывая характеристики их социального профиля.

Социальный профиль работника включает:

- статус, т.е. занимаемое работником место в организации как социальной структуре;
- роль, т.е. выполняемые им функции;
- мотив, т.е. совокупность потребностей личности, на удовлетворение которых направлена деятельность работника.

Эти социальные категории выступают важнейшими факторами, регулирующими отношения работника и работодателя, и в большинстве случаев однозначно воспринимаются как незыблемые стержнями трудовых отношений.

Однако, как показывает практика, при вступлении человека в предпенсионный возраст его социальный профиль существенно меняется. Учет этих изменений может стать действенным фактором активизации трудового потенциала работников (см. табл. 1):

Динамика изменений социального профиля работника

Возраст работника	Статус работника	Роль работника на производстве	Мотивы работника
До достижения предпенсионного возраста	Ориентация на карьерный рост	Акцент на повышение квалификации	Зарплата как приоритет мотивации. Социальный пакет как дополнение к зарплате.
По достижении предпенсионного возраста	Ориентация на стабильность занимаемой должности	Акцент на опыт, компетенции	Социальный пакет как база социальной поддержки. Зарплата как фактор признания опыта работника

По сути, предложение сводится к включению мер социально-психологического характера в действующий пакет методов активизации трудового потенциала работников пожилого возраста.

Так, одним из ключевых факторов, определяющих трудовое поведение работника и его активность в организации, является его мнение о положении в социальной общности, достигнутых результатах, отношении к нему в организации, то, что мы определяем как статус работника. С возрастом ориентация работника на карьерный рост сменяется уверенностью (или неуверенностью) в своих достижениях.

Позитивные перспективы при учете в кадровой политике руководителей организации изменений представлений работников предпенсионного возраста о собственном статусе могут быть достигнуты с использованием техники социального патронажа.

Сущность такого патронажа заключается в поддержании трудовой активности работника, а цель — в закреплении в сознании работника его значимости, социальной защищенности и, как следствие, лояльности к организации. Под лояльностью (фр. *loyal* — верный) понимается верность действующим законам, корректное, благожелательное отношение к кому-либо или чему-либо. Лояльность персонала к организации предполагает, что данная работа вызывает у сотрудников:

- удовлетворенность содержанием работы в организации,
- ощущение внимания и заботы со стороны руководства организации.

Это достигается путем повышения качества трудовой жизни, благодаря заботе о членах семьи работника, его социальной поддержке по выходе на пенсию. Акцент в работе с персоналом при этом делается не на управлении карьерой сотрудника, а на обеспечении удовлетворенности занимаемой должностью в организации, уверенности в целесообразности длительной деятельности в данной должности.

Учитывая, что лояльность базируется на чувстве удовлетворенности, в современной практике управления персоналом широкое распространение получили программы признания заслуг работников. Основными принципами, определяющими эффективность этих программ, выступают:

- широкая гласность признания,

- объективность и честность признания,
- искреннее уважение руководства к сотрудникам,
- наличие престижных материальных и нематериальных стимулов (наград).

В числе наиболее распространенных форм признания отдельной личности можно назвать: профессионально-квалификационное продвижение, награды и ценные подарки от организации, объявление благодарности, присвоение почетных званий, специальные статьи, помещаемые в прессе, и др.

Важную роль играют формы неофициального признания заслуг работника. Они реализуются для более частого поощрения, чем на официальном уровне, и для большого круга сотрудников, главным образом групп (команд). К формам неофициального признания относят:

- вечера, торжественные встречи;
- поездки, посещения других организаций;
- небольшие подарки (подарочные ручки, сувениры), др.

Особый тип неофициального признания — повседневное признание, способствующее, при использовании неформальных методов общения, вовлечению работников в решение актуальных проблем организации.

Так, программы выдвижения предложений дают возможность сотруднику подготовить и представить свои соображения по совершенствованию выполняемой работы, улучшению деятельности подразделения и организации в целом. Такие программы обеспечивают не только получение материального вознаграждения, но и предоставляют возможность самореализации, т.е. реализации профессионального и творческого потенциала, способности к общению.

Наибольшее распространение программы выдвижения предложений получили в Японии. Они являются эффективным инструментом, способствующим вовлечению персонала в процесс улучшения деятельности и повышения качества.

Проблема активизации человеческого потенциала на основе формирования креативного поведения персонала в целях выдвижения работниками нестандартных предложений возникла при переводе государственного унитарного предприятия «Водоканал Санкт-Петербурга» на инновационный путь развития, обеспечивающий выполнение

жестких экологических требований Хельсинской комиссии (Хелком) к участникам — странам бассейна Балтийского моря.

В нашей практике решение подобной проблемы опиралось на опыт и активную жизненную позицию высококвалифицированных работников пожилого возраста.

При создании методики мы исходили из убеждения, что креативность персонала есть результат последовательного удовлетворения потребностей в повышении профессионального уровня, укреплении в сознании работников их значимости для предприятия, развитии уверенности в себе, деловой инициативы и творческой активности.

Методикой предусмотрено поэтапное осуществление мероприятий по формированию креативного потенциала персонала предприятия.

На первом этапе реализуются меры социальной поддержки, способствующие удовлетворению основных жизненных потребностей всех работников, и дополнительные образовательные программы, в первую очередь для тех, кто обладает большим производственным опытом, что существенно повышает квалификационный потенциал предприятия. Результат — укрепление чувства социальной защищенности, нейтрализация негативного отношения большинства членов коллектива к инновациям.

На втором этапе осуществляется развитие отношений социального партнерства путем стимулировании трудовой активности работников. В итоге можно констатировать укрепление в сознании людей значимости их труда для предприятия, снижение текучести, повышение качества работы, лояльность к инновационным инициативам менеджмента предприятия.

На следующем этапе опытным работникам, имеющим высокий социальный статус, демонстрирующим лидерский подход к организации инновационной деятельности, желание эффективно использовать производственный опыт, предоставляются возможности самореализации, включая участие в работе хозрасчетных временных инновационных коллективов и руководство этими коллективами. Здесь активно внедряются методы компенсационного стимулирования результатов труда персонала, когда наряду с бонусами за инновационные решения широко применяются нематериальные меры стимулирования, повышающие значимость работника в организации.

Указанные меры реализованы в государственном унитарном предприятии «Водоканал Санкт-Петербурга» в 2009–2011 гг. и доказали свою эффективность [1].

О роли работника в организации, т.е. значимости выполняемых им функций судят, используя категории «профессия», «специальность», «квалификация». В нормативных документах — тарифно-квалификационных справочниках, квалификационных справочниках профессий — приводятся описания выполняемых персоналом функций. Опыт человек, его способности к выполнению работ по смежным специальностям, разной квалификации, приобретенные за время трудовой

деятельности, являются скорее дополнительной характеристикой.

Учитывая, что в большинстве организаций происходят весьма активные изменения, вызванные инновационным развитием экономики, требующие от всех быстрой перестройки, именно приобретенный годами опыт, а по сути, компетенция выступает конкурентным преимуществом работника, достигшего предпенсионного возраста.

Понятие «компетенция» появилось в современном менеджменте в конце XX века, заменив собой термин «квалификация». Переход к постиндустриальным технологиям инициировал кардинальные изменения в трудовой деятельности человека, его профессиональной подготовке. Оценочным критерием здесь выступает широта профессионального диапазона, способность к переносу знаний и умений на другие виды деятельности, определяемые в качестве компетенции работника.

Компетенции — конкретным образом сочетаемые специальные знания, профессиональные умения и навыки, а также поведенческие характеристики работника, необходимые для выполнения таких работ, которые могут быть представлены как иерархические градации возрастания сложности, ответственности, умелости, интеллектуальности или нескольких параметров одновременно; это совокупность знаний, способностей к действию, поведенческих моделей, структурированных соответственно в данных обстоятельствах.

Различают следующие виды компетенций:

1) горизонтальные — компетенции, потребность в которых определяется по совокупности рабочих мест одного иерархического уровня;

2) вертикальные — компетенции, связанные с реализацией конкретной функции управления по иерархии;

3) глубинные — компетенции, обеспечивающие процесс непрерывного профессионального развития организации (работников).

В общем виде компетенция — единство знаний, профессионального опыта, способностей действовать и навыков поведения индивида, определяемых целью, заданностью ситуации и должностью.

Применительно к лицам, выполняющим производственные операции, говорят о горизонтальных компетенциях, к руководителям — о вертикальных и глубинных.

В отличие от компетенции квалификация — способность выполнять работу определенной сложности, на одном рабочем месте при наличии необходимых для этого качеств и соответствующего уровня подготовки к данному виду трудовой деятельности.

Нормативная база анализа компетенции работника в системе федерального законодательства отсутствует. Работодатели и специализированные ассесмент-центры осуществляют подобного типа оценку, используя собственные методические материалы, включающие как ключевые положения действующего федерального законодательства о труде, так и технологии тестирования и интервью. Под компетенцией здесь понимается способность (или

не способность) человека решать производственные задачи в своей сфере.

В основу оценки компетенции работника нами положена модель, включающая необходимые требования, предъявляемые к человеку на определенной должности с определенным кругом обязанностей. Модель компетенции может быть представлена в виде двух блоков:

- организационный профиль должности: функции, права, обязанности, ответственность, возлагаемые на работника, занимающего данную должность с учетом его профессиональных и квалификационных возможностей;
- профиль личности соискателя: организационные способности, обучаемость, контактность, самооценка, творческий подход, энергичность работника, претендующего на замещение данной должности.

Процедура оценки компетенции включает:

- оценку соответствия профессионально-квалификационных и личностных характеристик соискателя эталонным требованиям, закрепленным в модели компетенции;
- оценку результативности и качества работы по представленным соискателем документам и рекомендациям;
- оформление заключения о наличии у соискателя на замещение данной должности необходимой компетенции.

При оценке компетенции работника используются как качественные (тестирование, анализ документов, опрос), так и количественные (рейтинги, балльная оценка, графические профили) методы. Результаты оценки учитываются при выборе системы стимулирования работника.

Наибольшие изменения происходят в мотивационной сфере работника, вступившего в предпенсионный возраст. Известно, что управление мотивацией основано на учете следующих основных особенностей работника:

- нижняя граница потребностей работника определяется возможностью обеспечить простое воспроизводство своей рабочей силы;
- тип мотивации, т.е. преимущественная направленность поведения работника, зависит от системы ценностей, им разделяемых;
- мотивация — это всегда торг работника с окружением о возможных взаимных уступках, с самим собой об ожиданиях и притязаниях [4].

Все модели мотивации ориентированы на удовлетворение материальных и социальных потребностей работника. Материальные потребности включают обеспечение сотруднику принятых в общественном сознании уровня и качества жизни. Социальные потребности подразумевают создание оптимального социально-психологического климата в группе, формирование в сознании работника уверенности в завтрашнем дне.

Моральные стимулы, формирующие социальный статус работника, обладают по меньшей мере тремя положительными чертами: широтой спектра стимулов, скоростью воздействия, низкими удельными затратами. К подобным стимулам можно отнести: присвоение почетных званий, рекомендации

для участия в выборных органах, публичная похвала, др.

Для работников пожилого возраста мотивация ориентирована прежде всего на поддержание качества трудовой жизни:

- обеспечение социальной защищенности (уверенность в завтрашнем дне, стабильность положения, социальная помощь в экстремальных ситуациях);
- удовлетворение материальных потребностей (оплата труда и льготы);
- удовлетворение социальных потребностей (стремление работать в хорошем коллективе, самоуважение).

При этом меняется отношение работника к структуре социальных мер поддержки, к размеру и составу заработной платы.

Предоставляемые меры социального стимулирования формируют социальный пакет, т.е. набор благ, социальных компенсаций и льгот, предоставляемых сотруднику фирмой, в которой он работает.

Блага (компенсации и льготы), дополнительно предоставляемые организацией, делятся на две группы. Первую группу составляют блага, которые прямо способствуют более качественному выполнению служебных обязанностей (business tool). Сюда входят: оплачиваемые компанией мобильный телефон, ноутбук, спецодежда, расходы, связанные с эксплуатацией автомашины сотрудника. Вторая группа — это блага, которые составляют собственно социальный пакет (benefit), в частности: медицинская страховка работника и членов его семьи, ведомственная поликлиника, пансионат, содержание детей в дошкольных учреждениях, обучение, предоставление путевок, оплата (дотации) питания, обеспечение корпоративного досуга и т.п. Приоритетными для лиц пожилого возраста становятся социальные блага, входящие во вторую группу.

На современном этапе для любой крупной компании социальный пакет — неременный атрибут корпоративной культуры, который может составлять от трети до половины заработка сотрудника.

Существует два принципиально разных подхода к компенсациям и льготам (социальному пакету), а также их вариации.

Первый подход состоит в том, что сотрудникам предлагается четко определенный набор льгот и компенсаций — вне зависимости от их потребностей и пожеланий.

Второй подход (его часто называют «принципом кафетерия») оставляет сотруднику возможность выбора. Схема обычно следующая: предлагается некий набор льгот, из которого работник, исходя из какой-то определенной суммы, выбирает то, что оптимально для него. Например, каждый по результатам аттестации получает конкретное количество баллов, в зависимости от успешности работы. И на эту сумму баллов он вправе выбрать из предлагаемого компанией пакета нужные именно ему блага, их можно комбинировать, но в пределах заработанных баллов. Естественно, сам набор определяет компания из ее принципов предоставления дополнительных льгот. Для лиц пожилого

возраста предпочтительнее первый подход, ориентированный на стабильность социальных мер поддержки.

Изменения отношения работника пожилого возраста к структуре и составу заработной платы менее очевидны, однако существенно определяют его мотивацию и, безусловно, должны быть учтены работодателем. Приведем ряд рекомендаций, подтвержденных многолетней практикой автора в части оплаты труда именно этой категории работников:

- размер заработной платы может не изменяться по сравнению с предыдущим периодом работы, снижение его более чем на 20% оказывает серьезное демотивирующее воздействие на трудовое поведение работника;

- величина постоянной части заработной платы (тариф, оклад) должна быть не менее 80% от среднего заработка;

- размер премии не воспринимается работником как эффективный мотиватор его поведения по сравнению с молодыми работниками.

Для обеспечения социальной эффективности системы премирования необходимо учитывать соблюдение следующих условий:

- разграничение понятий «условие премирования» и «показатель премирования». Показатель премирования — предельно допустимое (благоприятное) значение параметра хозяйственной деятельности, по достижении которого вступает в силу условие премирования. Условие премирования — обязательный к исполнению параметр хозяйственной деятельности, и отклонение от него является основанием для лишения премии даже при выполнении других условий и показателей премирования;

- обеспечение прямой зависимости размеров премии с достигнутыми финансовыми результатами;

- одинаковой заинтересованности руководителя подразделения как в собственных результатах, так и в финансовых результатах предприятия;

- премирование работника только за те показатели, которые от него зависят.

Несоблюдение указанных условий практически немедленно негативно повлияет на престиж отдельных подразделений, должностей, социальный статус работников.

Основные условия эффективного стимулирования работников, особенно остро воспринимаемые лицами пожилого возраста:

- доступность (я тоже могу столько заработать!);

- осязаемость (премия >20% оклада);

- оперативность (минимальный разрыв между результатом и оплатой);

- сочетание стимулов и антистимулов (условий депремирования).

На практике меры организационно-экономического и социально-психологического характера, направленные на повышение качества трудовой жизни сотрудников, реализуются в виде социальной работы.

Социальная работа в организации включает в себя направления:

- улучшение условий труда и охраны здоровья работников;

- социальное страхование работников;

- улучшение культурно-бытовых условий персонала;

- совершенствование социальной структуры персонала.

Эти направления имеют общие характерные черты:

- не нацелены непосредственно на получение прибыли;

- ориентированы на создание равных условий и возможностей для коллектива в целом или групп работников;

- носят комплексный характер, т.е. включают конкретные мероприятия технического, организационного, экономического и психологического характера;

- достаточно жестко контролируются государством.

Спектр направлений и их конкретное содержание могут изменяться в зависимости от экономических возможностей, выбранной стратегии развития и культуры организации. Рассмотрим наиболее характерные особенности каждого из направлений, представленных в форме социальной программы.

Социальная программа есть набор дополнительных мер, обеспечивающих стимулирование персонала в рамках социальной ответственности фирмы. Такая программа своей целью имеет решение конкретной проблемы одного из направлений социальной работы в организации. Специфика социальных программ в том, что они являются общепроизводственными, обладают пролонгирующим действием, активно формируют имидж организации.

Типовой пакет социальных программ может существовать в виде двух основных моделей: в составе коллективного договора либо комплекса мероприятий по работе с персоналом. В первом случае акцент делается на экономических мерах по охране труда, его стимулированию, социальных гарантиях и льготах сотрудникам. Во втором — на административных мероприятиях и методах управления персоналом. Первая модель предпочтительнее для стабильно работающих крупных компаний, вторая — для развивающихся, малых предприятий.

Охарактеризуем некоторые из программ, отметив особенности, учитываемые при работе с людьми пожилого возраста.

1. Программы стимулирования компетенции работника.

Основным здесь является принцип вознаграждения работника за овладение дополнительными знаниями или навыками, а не за конкретный трудовой вклад в рамках занимаемой им должности (основное требование традиционных систем оплаты). Решение проблемы возможно при использовании системы платы за компетенцию.

Компетенция в общем виде — это проявленные качества работника, позволяющие ему выполнять профессиональные функции. Компетенция — характеристика человека, а не должности, поэтому она может переноситься с одного рабочего места на другое вместе с сотрудником. Как правило,

основанием для оплаты является зафиксированная в контракте возможность демонстрации работником ежегодно своей компетенции при решении поставленных руководителем задач.

Системы оплаты за компетенцию позитивно воспринимаются работниками пожилого возраста как фактор признания их опыта, статуса в рабочей группе.

Системы оплаты за компетенцию отличают:

- преимущество учета индивидуальных возможностей и амбиций;
- сложность оценки и восприятия, отсутствие нормативной базы, что является недостатком.

Данные особенности системы оплаты за компетенцию влекут за собой появление «интеллектуального балласта», расслоение в группе, протекционизм, создание конфликтной ситуации. Психологически оправданный уровень различий по оплате — до 20 %.

2. Программы гибкого рабочего времени.

Гибкие графики работы — расписания, при которых сотрудник может выбирать время прихода и ухода в пределах, устанавливаемых руководством. Отсюда типы рабочего расписания:

- гибкий цикл: требует выбора определенного времени начала и окончания работы в течение минимум 1 месяца, продолжительность рабочего дня 8 часов;
- скользящий график: ежедневно можно менять время начала и окончания работы, продолжительность рабочего дня 8 часов;
- переменный день: разрешен «дебет» и «кредит» рабочих часов, продолжительность рабочего дня — величина переменная, рабочая неделя 40 часов, или количество рабочих часов в месяце соответствует нормативной величине;
- очень гибкий график: разрешается «дебет» и «кредит» часов, но требуется ежедневное присутствие в «общее» время;
- гибкое размещение: сотрудник может менять не только часы, но и расположение работы (дома, в филиале, др.).

Гибкие графики работы выступают дополнительной мерой поощрения лиц пожилого возраста, воспринимаются как забота администрации о здоровье сотрудника.

К числу недостатков указанных типов расписаний следует отнести возможное требование профсоюзов ввести оплату по сверхурочному тарифу рабочих часов при продолжительности рабочего дня свыше 8 часов.

3. Программы мотивации персонала.

Программы включают систему взаимоувязанных мероприятий организационного и социально-психологического характера, внедряемых, как правило, одновременно с согласия и при активном содействии работника:

- внедрение многофакторных систем заработной платы с использованием дифференцированной оценки в баллах факторов, учитываемых при расчете оплаты труда;
- использование систем тарифных ставок, которые стимулируют работников к овладению смежными и иными профессиями;

- расширение «горизонтального» набора трудовых операций, т.е. повышение содержательности труда;

- расширение «вертикального» набора обязанностей, т.е. обеспечение большей автономии и ответственности сотрудника за выполнение порученной работы;

- производственная ротация работников в целях снижения монотонности труда без понижения уровня оплаты труда;

- создание автономных рабочих групп, призванных решать конкретные производственные задачи, с передачей им определенного объема прав, обязанностей и ответственности, определением сумм денежного вознаграждения.

В последнее время популярность приобретают:

- системы оплаты труда по результатам МВО (*Management by Objectives*) с использованием ключевых показателей эффективности КРП (*Key Performance Indicators*) сотрудников;

- компенсационные системы оплаты труда с включением в структуру заработка элементов социального пакета;

- система «грейдов», имеющая в основе многоуровневую тарификацию стимулирования с четко указанными условиями, выполнение которых зависит от работника и определяет реальные результаты его стимулирования и профессионального роста.

Характерно, что для персонала организации указанные меры стандартизированы, т.е. привязаны к должности; для работников пожилого возраста — эти меры персонализированы с учетом особенностей личности.

4. Программа корпоративного развития персонала.

Программа нацелена на формирование и поддержание социального статуса работника. В основе программы принцип переноса акцента с найма персонала на его закрепление.

Программа включает:

- систему трехуровневой непрерывной подготовки кадров (обучение, повышение квалификации, переобучение);

- широкое использование наставничества;
- ротацию персонала в целях повышения производственного кругозора;

- делегирование работникам дополнительных полномочий для развития деловой и творческой инициативы;

- комплекс мер стимулирующего характера, формирующих избирательную мотивацию работников на закрепление, карьерный рост, социальную защиту.

На каждого сотрудника оформляется карта карьеры, в которой менеджером по персоналу формулируется цель (социальный статус работника) на данный временной период, определяются методы ее достижения. Подобное вложение средств воспринимается работниками как элемент социальной поддержки.

Для лиц пожилого возраста активно используются:

- наставничество как элемент признания статуса работника;

- кратковременные тренинги, обеспечивающие поддержание профессионально-квалификационного уровня работника.

5. Программы охраны труда.

Программы включают комплекс взаимосвязанных технических, технологических и организационных мероприятий по следующим направлениям: улучшение санитарно-гигиенических условий труда, создание безопасных условий труда, сокращение производственного травматизма, профилактика и снижение профессиональной и общей заболеваемости. Источником финансирования программ являются средства предприятия. В соответствии с налоговым законодательством затраты относятся на себестоимость продукции.

Механизм реализации программ включает регулярную аттестацию рабочих мест по условиям труда, т.е. проверку соблюдения нормативных требований охраны труда. По результатам аттестации для сотрудников, занятых на рабочих местах, не соответствующих требованиям, устанавливаются доплаты, льготы.

Мероприятия по охране труда позитивно воспринимаются всеми возрастными группами работников.

6. Программы социального страхования работников.

Программы включают обязательное социальное страхование, дополнительное социальное страхование, а также социальное обеспечение работников из фонда предприятия.

Предоставление работникам выплат и льгот в рамках обязательного социального страхования определяется порядком использования средств Фонда социального страхования в Российской Федерации, имеет всеобщий характер и не подлежит корректировке со стороны администрации предприятия.

Предоставление работникам услуг и выплат в рамках программ дополнительного страхования определяется условиями индивидуальных договоров со страховыми медицинскими компаниями и негосударственными пенсионными фондами, а также суммой средств на накопительных индивидуальных счетах, открытых гражданам в этих организациях.

Социальное обеспечение работников из фонда предприятия финансируется за счет прибыли. Объем предоставления социальных выплат, льгот, услуг (путевок, оплаты лечения в специализированных санаторно-курортных учреждениях)

определяется финансовыми возможностями предприятия и закрепляется в коллективном договоре.

Наиболее эффективно осуществлять комплекс мер по активизации человеческого потенциала работников пожилого возраста в рамках программы социального развития организации, основными направлениями которой являются:

- оптимизация социальной структуры персонала в соответствии принятой стратегией развития организации;
- создание условий для развития кадрового потенциала организации,
- улучшение условий труда и охраны здоровья работников;
- повышение качества жизни работников организации и членов их семей.

Ключевой параметр программы — качество жизни работников и членов их семей характеризуют следующие показатели:

- сумма расходов на социальные программы (медицинское страхование, лечение, отдых, льготное питание, др.);
- сумма расходов на материальную помощь (выплаты уволенным, пенсионерам, иждивенцам, др.);
- уровень социально-экономического стимулирования персонала, т.е. стоимостная оценка денежных выплат и стоимости социальных программ в расчете на одного работника.

Неотъемлемыми частями программы социального развития организации являются:

- перечень мероприятий по реализации контрольных параметров по направлениям плана социального развития;
- баланс персонала, включающий расчет потребностей в работниках и определение источников удовлетворения потребностей организации в работниках по годам на расчетный период с учетом квотирования рабочих мест для лиц пожилого возраста.

Характерной особенностью здесь является то, что за счет подобных мероприятий, непосредственно повышающих качество жизни работников, в обществе формируется имидж социально ответственной организации.

Эффективность программ социального развития организаций достаточно высока, поскольку они воспринимаются и как меры по реализации социальной политики государства, и как социальная работа администрации о персонале.

1. Задорожная Г.В., Копейкин Г.К. Формирование креативного поведения персонала ГУП «Водоканал Санкт-Петербурга» // Карминские чтения: материалы Всероссийской науч. конф., 15–17 ноября 2011 г. СПб.: ПГУПС, 2011. С. 223–225.
2. Исаев И.Ю., Копейкин Г.К. Социальные резервы рынка труда Санкт-Петербурга // Стратегия развития и экономическая политика Экономического совета при губернаторе Санкт-Петербурга. 2014. Вып. 2. С. 65–83.
3. Кармазинов Ф.А., Копейкин Г.К., Задорожная Г.В. Инновационное развитие ГУП «Водоканал Санкт-Петербурга» // Экология и развитие общества. Материалы XIV Междунар. конф. 8–13 июля 2012 г., СПб., МАНЭБ, 2012. С. 179–185.
4. Копейкин Г.К., Потемкин В.К. Управление социальным развитием организации: Учеб. пособие. СПб.: Изд-во СПбГЭУ, 2014. 152 с.

References

1. Zadorozhnaya G.V., Kopeykin G.K. Formirovaniye kreativnogo povedeniya personala GUP «Vodokanal Sankt-Peterburga» [Formation of creative behavior of staff of the State Unitary Enterprise «Vodokanal Sankt-Petersburga»]. *Materialy Vserossiyskoy nauchnoy konferentsii «Karminskiye chteniya»* [Proc. of the All-Russian Scientific Conference «Karminskiy Readings»]. St. Petersburg: Emperor Alexander I St. Petersburg State Transport University Publ., 2011, pp. 223–225 (in Russian).
2. Isayev I.Yu., Kopeykin G.K. Sotsialnyye rezervy rynka truda Sankt-Peterburga [Social reserves of St. Petersburg labour marker]. *Nauchnyy almanakh «Strategiya razvitiya i ekonomicheskaya politika» Ekonomicheskogo soveta pri gubernatore Sankt-Peterburga — Scientific Almanac «Development Strategy and Economic Policy» of the Economic Council under the Governor of St. Petersburg*, 2014, (2), pp. 65–83 (in Russian).
3. Karmazinov F.A., Kopeykin G.K., Zadorozhnaya G.V. Innovatsionnoye razvitiye GUP «Vodokanal Sankt-Peterburga» [Innovative development of the State Unitary Enterprise «Vodokanal Sankt-Petersburga»]. *Materialy XIV Mezhdunarodnoy konferentsii «Ekologiya i razvitiye obshchestva»* [Proc. of the 14th International Conference «Ecology and Development of Society»]. St. Petersburg: International Academy of Ecology, Safety and Nature Publ., 2012, pp. 179–185 (in Russian).
4. Kopeykin G.K., Potemkin V.K. *Upravleniye sotsialnym razvitiyem organizatsii* [Management of social development of organization]. St. Petersburg: St. Petersburg State University of Economics Publ., 2014. 152 p. (In Russian).