

Бодункова Анна Григорьевна,
ст.преподаватель кафедры менеджмента Института права и управления
Владивостокского государственного университета экономики и сервиса
(ВГУЭС)

т. (4232)404136 690600 г. Владивосток, ул. Гоголя, 41

Стратегии социального развития на современных предприятиях

Социальный капитал организации:

измерения, проблемы, направления инвестирования

Социальный капитал, основой которого выступают связи и взаимоотношения между отдельными сотрудниками в группе или в организации в целом, всё чаще становится центральной «фигурой» при обсуждении способов повышения конкурентоспособности компании. Из сферы социологии и политологии понятие «социальный капитал» быстро перешло в сферу злободневных вопросов экономики и управления.

В экономике, основанной на знаниях, понимание сущности и особенностей социального капитала, определение способов его накопления и эффективного использования выходят для менеджмента компании на первый план. Жанин Нахапет и Сумантра Гошал, определив социальный капитал как «сумму реальных и потенциальных ресурсов, существующих, доступных и извлекаемых из сети взаимоотношений человека или социальной единицы» [2, с.32], подчеркнули его роль как основного источника конкурентного преимущества компании в условиях новой экономики. От способности менеджмента компании использовать уникальные знания, которыми обладают её сотрудники, а также от умения и желания создавать новые и распространять уже существующие знания зависит успешность освоения передового опыта, развитие и эффективное взаимодействие компании с окружающей средой.

Давая возможность руководителям определить программу действий в отношении социального капитала компаний, Ж. Нахапет и С. Гошал выделили три его измерения [2, с.33-38]:

1. *структурное*: сотрудники должны воспринимать себя как часть некой сети;

2. *реляционное*: связи между сотрудниками должны строиться на доверии и взаимных обязательствах;

3. *когнитивное*: членов сети должны объединять общие интересы или единое понимание стоящих перед организацией задач.

Каждое измерение характеризуется определённым набором проблем, которые руководителям необходимо преодолеть, решая проблему накопления и использования социального капитала.

К *структурным проблемам* социального капитала относятся:

– время, расстояние или окружение, затрудняющие взаимодействие сотрудников;

– ограниченность числа личных связей, которые сотрудник может установить и поддерживать;

– физические препятствия для взаимодействия (расположение офисов на разных этажах или в разных зданиях и т.п.) или отсутствие возможности непосредственного общения;

– запреты для сотрудников, связанные с различными сферами деятельности или специальными ограничениями.

К *реляционным проблемам* социального капитала относятся:

– корпоративная культура, поддерживающая индивидуализм и высокий уровень соперничества;

– рабочие процессы и программы стимулирования, чрезмерно поддерживающие индивидуализм;

– естественная ограниченность числа стабильных взаимоотношений на основе личных контактов (приблизительно 150).

К *когнитивным проблемам* социального капитала относятся:

– различная интерпретация официальной информации;

– искажение информации при неформальных коммуникациях (намёки, советы, сведения и т.п.);

– отсутствие общей рабочей среды для сотрудников;

– невозможность ведения открытой дискуссии.

Другие исследователи социального капитала, Лоренс Прусак и Дон Коэн [3, с.19-29], подчёркивают тот факт, что проблемы в развитии социального капитала обусловлены также изменчивостью современной деловой среды и её виртуальностью. Они приводят наиболее распространённые способы «уничтожения» социального капитала, выделяя таких его «врагов», как:

1. *система «свободных мест»* или отказ от традиционного размещения сотрудников в офисе по принципу «один стол — один сотрудник». Снижая затраты на производственные помещения, такой подход создаёт ряд проблем:

– сокращает возможности по созданию прочных взаимоотношений, укреплению доверия и усвоению общепринятых моделей поведения и ценностей организации;

– не даёт сотрудникам возможности выразить свою индивидуальность и подчеркнуть свою связь с организацией с помощью сувениров/символов, отмечающих личное рабочее место;

2. *реинжиниринг и его результаты*. Обеспечивая эффективность рабочего процесса, реинжиниринг не всегда способствует созданию творческой атмосферы внутренней свободы сотрудников и развитию взаимоотношений в коллективе;

3. *лидер-суперзвезда* или *харизматический лидер*. Особое внимание к лидерам-звёздам и их особое положение часто отрицательно сказываются на социальной природе командной или коллективной работе, снижает значение таких «производственных ресурсов», как доверие, справедливость, совместная или командная работа;

4. *лицемерие руководства*. Если руководство компании на словах призывает к сотрудничеству, взаимному доверию и уважению, а на деле поощряет индивидуализм, мошенничество, создание особых условий работы и отдыха для начальства или отдельных сотрудников, то эффективность работы сотрудников в целом, как и величина их совместного социального капитала, резко снижается.

Учёт влияния и понимание характера вышеуказанных проблем даёт возможность руководству компании не только найти наиболее эффективные способы их преодоления, но также помогает выявить три основные области для инвестиций в социальный капитал компании: ***установление связей, укрепление доверия и развитие сотрудничества.***

На примере таких компаний, как SAS и UPS, Л. Прусак и Д. Коэн [3, с.20-29] рассматривают способы и приёмы инвестирования в эти области.

В основе действий руководства компании по ***установлению связей*** лежат:

1. ***приверженность идее сохранения персонала:*** руководство компании регулирует текучесть, стараясь обеспечить приток «свежей крови» при удержании «старых» ценных сотрудников, т.к. прочные взаимосвязи на основе взаимопонимания и доверия возникает лишь в том случае, когда сотрудники хорошо знакомы друг с другом:

– создание такой внутренней атмосферы в компании, которая затрагивает все сферы жизни сотрудников, в том числе и не связанные с работой (условия для отдыха и занятий спортом, медицинский центр, детские сады и т.п.);

– взаимодействие сотрудников как в профессиональном, так и в общем плане;

– обеспечение социальных льгот в сочетании с сохранением творческого отношения к работе;

2. ***практика продвижения работников компании, ориентированная на сотрудничество:***

– назначение на руководящие должности только тех сотрудников, которые имеют стаж и опыт работы в данной компании на нижестоящих должностях;

– поощрение членства в корпоративных сетях и в сообществах, способствующих укреплению доверия и распространению знаний;

- инвестирование в телекоммуникационные технологии и в создание виртуальных команд;

- создание возможности для личного общения членов коллектива («врастание» в культуру компании, установление взаимосвязи со всеми коллегами и т.п.);

3. *стимулирование личного общения сотрудников:* наличие в компании «социального пространства» (кафе, комнаты отдыха, библиотеки, кухни и т.п.) показывает, что руководство компания действительно признает неформальное общение и верит в его ценность;

4. *создание социальных сетей:*

- создание условий для регулярных совместных обедов, общения, обмена опытом, обсуждения рабочей нагрузки и т.п.;

- разумное финансирование и поддержка деятельности неформальных сообществ;

- признание лидера формального или профессионального сообщества со стороны организации.

Действия руководства по **укреплению доверия** предполагают следующее:

1. *создание атмосферы доверия в рабочих группах и организации в целом:*

- разъяснительная работа;

- демонстрация доверия своими действиями – как личными, так и от имени компании;

2. *обеспечение отсутствия грубого вмешательства в личную жизнь сотрудников;*

3. *обеспечение прозрачности действий руководства и уверенности сотрудников в их справедливости:* руководители не должны давать работникам поводов к недоверию;

4. *четкая формулировка реальных правил и жесткое их соблюдение.*

Стратегия руководства компании в области **развития сотрудничества** направлена на:

1. *определение и формулирование общей, важной для сотрудников, цели компании;*

2. *вознаграждение сотрудников за успешную совместную работу и отражение важности участия сотрудника в совместной работе в величине его вознаграждения (большая зависимость премий от участия сотрудника в работе группы и от достижений фирмы, меньшая – от индивидуальных показателей);*

3. *введение в компании определенных «правил сотрудничества»:*

– первоначальный поиск кандидата на открывшуюся вакансию среди сотрудников компании;

– посещение конференций/семинаров вне компании с последующим обменом полученными знаниями с коллегами и т.п.;

4. *сотрудничество при приёме на работу, т.е. тщательный подбор кандидатов на основе их соответствия корпоративной культуре:*

– позитивный настрой,

– преданность своему делу,

– чувство юмора,

– интерес к работе в команде,

– способность радоваться общим, а не только личным, достижениям.

Для тех руководителей, которые в экономике, основанной на знаниях, совмещают работу по управлению социальным капиталом своих компаний с деятельностью по управлению знаниями компании, представляют интерес результаты исследований Дэниела З. Левина, Роба Кросса, Лайзы К. Абрамс и Эрика Л. Лессера [1, с.45-49]. В своих исследованиях, охвативших 138 сотрудников трёх компаний (американскую фармацевтическую фирму, британский банк и канадскую нефтегазовую фирму) и направленных на изучение эффективности обмена и распространения знаний в этих организациях, они выделяют *два вида доверия* в процессе взаимодействия между сотрудниками компании:

1. *вера в доброжелательность*: сотрудники верят, что человек, которому *доверяют* и с которым делятся своими знаниями, не причинит никому никакого вреда преднамеренно, даже если у него будет такая возможность;

2. *вера в компетентность*: сотрудники верят в то, что человек, которому *доверяют* – носитель знаний – является специалистом, хорошо знающим свой предмет.

Оба этих вида доверия могут существовать как одновременно и в «содружестве», так и независимо друг от друга. Однако эффективность взаимодействия обеспечивается только в том случае, когда получатель знаний оценивает источник и как компетентный, и как доброжелательный. Причём, если сотрудник уверен в компетентности или доброжелательности своего собеседника, то эффективность обмена знаниями мало зависит от регулярности или прочности самих связей между ними. Исследователи также отмечают парадоксальность того, что именно слабая, а не прочная, связь между сотрудниками создаёт условия для получения более ценных знаний. Это объясняется тем, что прочными связями обычно объединены сотрудники, обладающие сходным набором знаний, придерживающиеся схожих идей и концепций. Те же сотрудники, которых объединяют слабые связи, взаимодействуют с разными социальными сетями и владеют разными знаниями. Поэтому при поиске новых знаний люди, связи с которыми у нас слабее, будут для нас важнее, чем те, с кем мы имеем прочные связи, поскольку у нас разные точки зрения и иной подход к решению проблем.

Учитывая то, что большая часть наиболее ценных знаний в организациях – это знания неформализованные, эмпирические, с трудом поддающиеся проверке, наиболее важной формой доверия для их передачи или обмена выступает именно вера в компетентность их носителя. Передача же явных, формализованных знаний основана, прежде всего, на вере в доброжелательность.

Таким образом, в области *укрепления доверия* задача руководства компании состоит в том, чтобы:

- создать в организации такую атмосферу доверия, когда носитель знаний не только готов помочь (доброжелателен), но и хорошо разбирается в нужном вопросе (компетентен);
- воспитать в организации или привлечь в неё таких сотрудников, которые являются экспертами в своём деле и стремятся делиться своими знаниями и опытом с коллегами.

В попытках выявить факторы, влияющие на возникновение *веры в компетентность*, Дэниел З. Левин, Роб Кросс, Лайза К. Абрамс и Эрик Л. Лессер [1, с.47] рассмотрели такие составляющие, как:

- демографическое сходство сотрудников (пол, возраст);
- организационное сходство сотрудников (выполняемые функции, расположение рабочих мест, общая работа, положение в иерархии относительно друг друга);
- социальный капитал сотрудников (связь между «охотником» за знаниями и их носителем, общее видение и цели, общий язык и терминология);
- поведение сотрудников как носителей знаний (доступность носителя знаний, его осмотрительность и восприимчивость к обсуждаемой проблеме).

Согласно результатам исследования руководители, заботящиеся о создании атмосферы доверия в организации должны уделять особое внимание социальному капиталу и поведению сотрудников, а не демографическому и организационному сходству сотрудников.

Наиболее важными факторами для развития *веры в компетентность* являются общие цели, общий язык, осмотрительность носителя знаний.

Вера в доброжелательность зависит от наличия общих целей, общего языка, прочности связей, осмотрительности носителя знаний и восприимчивости.

Таким образом, создание социального капитала требует мер, которые поощряют естественное развитие организации и её сотрудников: не приказывают, а направляют и ориентируют, не предписывают, а создают возможность для творчества и сотрудничества. Согласно Роберту Патнэму: «Запасы социального капитала — доверие, правила и социальные сети — обычно поддерживают друг друга и действуют совместно. Успешное сотрудничество создаёт связи и рождает доверие — те социальные активы, которые облегчат сотрудничество в будущем. Всё, как и с обычным капиталом: те, у кого уже есть социальный капитал, накопят ещё — ибо кто имеет, тому и дано будет» [3, с.30].

Список литературы

1. Левин Д.З., Кросс Р., Абрамс Л.К., Лессер Э.Л. Доверие и распространение знаний: критически важное сочетание./ Левин Д.З., Кросс Р., Абрамс Л.К., Лессер Э.Л.// Как превратить знания в стоимость: Решения от IBM Institute for Business Value/ Составители: Эрик Лессер, Лоренс Прусак; Пер.с англ. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. — 248 с.
2. Лессер Э. Л., Котрел Дж. Верные друзья: виртуальность и социальный капитал./ Лессер Эрик Л., Котрел Дж. // Как превратить знания в стоимость: Решения от IBM Institute for Business Value/ Составители: Эрик Лессер, Лоренс Прусак; Пер.с англ. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. — 248 с.
3. Прусак Л., Коэн Д. Как инвестировать в социальный капитал./ Прусак Л., Коэн Д. // Как превратить знания в стоимость: Решения от IBM Institute for Business Value/ Составители: Эрик Лессер, Лоренс Прусак; Пер.с англ. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. — 248 с.

Интеллект-карта по теме «Социальный капитал организации: измерения, проблемы, направления инвестирования»

