

ПРОЕКТ СЛУЖБЫ СОЦИАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ БАРНАУЛЬСКОГО ВАГОНРЕМОНТНОГО ЗАВОДА

И.В. Бень, Е. М.Щепочкина

Алтайский государственный технический университет им. И.И. Ползунова

Барнаульский вагоноремонтный завод (в настоящее время филиал ОАО «Российские железные дороги») – крупнейшее и старейшее промышленное предприятие города и края – с момента своего образования в 1917 г. (тогда он назывался Главные железнодорожные мастерские при станции Барнаул) играл значительную роль в социальной жизни города и, прежде всего, в жизни района, окружавшего завод, жители которого в большинстве своем были работниками предприятия (сейчас этот район так и называют – ВРЗ).

В 30-е гг. предприятие было значительно расширено за счет реконструкции старых и строительства новых цехов. Обновлялось оборудование, на предприятии был образован учебный центр для подготовки кадров, повышения квалификации рабочих и ИТР (курсы производственно-технического обучения). В поселке вагоноремонтников были построены жилые дома, баня, клуб, осуществлена радиофикация. Огромной популярностью пользовались спортивные секции, на основе которых возникло спортивное общество «Локомотив». Профсоюзная и техническая библиотеки ВРЗ располагают большим фондом специальной и художественной литературы. С 1967 г. работает музей завода. В 1995 г. заводу присвоен статус лидера российской экономики. Продолжалось строительство жилья для работников завода, в 1997 г. жилой фонд завода составил 71556 кв. м.

Долгое время завод имел обширную социальную инфраструктуру. В комплекс социально-культурных объектов, курируемых предприятием, долгое время входили 3 детских сада на 263 места, поликлиника, детский оздоровительный лагерь «Березка», в котором ежегодно отдыхало 350 – 400 ребят, спорткомплекс со спортзалом, стадионом, городошным кортом, тиром, хоккейным кортом и сауной, лыжная база, клуб, являющийся старейшим в городе культурным центром (в фестивалях и смотрах народного творчества принимали участие детский вокально-хореографический ансамбль «Радость» и народный ансамбль русской песни «Рябинушка»), музей истории завода. Каждый труженик

предприятия и члены их семей имели возможность пользоваться их услугами. Таким образом, предприятие долгое время проводило, говоря современным языком, активную социальную политику не только в отношении собственных работников, но и жителей всего района. Но в последние годы многие из учреждений социальной инфраструктуры БВРЗ были муниципализированы и сняты с баланса предприятия по причине их нерентабельности (в период экономических реформ 90-х гг. и в настоящее время в период реструктуризации, который сейчас проходит завод, и выделения предприятия в дочернее общество обременительна любая, не связанная с производством и основной деятельностью статья расходов). Однако, отказ руководства БВРЗ от клуба вызвал неожиданно волну недовольства в среде работников предприятия, так как в результате были уволены работники заводского клуба. Отмена бесплатных служебных автобусных маршрутов для работников также не вызвала особой радости. Таким образом, имея славную своими тружениками и традициями историю, обладая солидной системой объектов социальной инфраструктуры, руководство завода не сумело их рационально использовать на благо производства и работников и построить эффективную кадровую и социальную политику, способную принести не только социальный, но и немалый экономический эффект. А связано это с отсутствием на предприятии специальной социальной службы (кстати, незаслуженно забытой многими руководителями с началом экономических преобразований начала 90-х гг. прошлого века), основной функцией которой и была бы разработка корпоративной кадровой политики (в том числе социальной, включающей в себя социальную защиту и обслуживание работников предприятия и членов их семей) и социально-психологическое сопровождение процесса управления персоналом (на основе социальных исследований, мониторингов общественного мнения, диагностик, психодиагностик отдельных работников и целых коллективов и формирующегося на их базе информационного банка данных). Это структурно функциональное подразделение

на советских предприятиях в период пика своей популярности именовалось службой социального развития и состояло из психологов и социологов. Такие или подобные службы существовали на Пермском телефонном заводе, московском заводе «Красный пролетарий», ленинградском объединении «Светлана», Рижском ПО «Коммутатор», заводе ЗИЛ, Главмосавтотрансе, объединении «Татнефть», Днепропетровском металлургическом заводе; возникали такие службы при отраслях, регионах, городах и местных органах администрации, министерствах, главках крупных производственных объединений, в частности, Министерстве электротехнической промышленности, оборонной промышленности, Радиопроме, Минсудпроме, Минпромсвязи, Минмонтажспецстрое, КАМАЗе, ВАЗе, АЗЛК, Курганприборе, Тираспольском швейном объединении, ПО «Воркутауголь», ПО «Днепрошина», «Азот» (Днепродзержинск), комбайновом заводе им. Ворошилова, на металлургическом комбинате им. Ф.Э. Дзержинского, на Северном и Южном горно-обогатительных комбинатах (Кривой Рог). В настоящее время в практике кадровой работы их используют в основном на крупных предприятиях («ЮКОС», РАО «ЕЭС», «Газпром», ОАО «Афанасий-пиво»), в Алтайском крае что-то подобное есть в системе службы управления персоналом Моторного завода.

Руководство, столкнувшись с рядом трудноразрешимых кадровых проблем, осознано необходимость изменения структуры служб управления персоналом (отдел кадров, отдел труда и заработной платы, учебный центр, заместитель директора по управлению персоналом) – два года назад была введена должность психолога. Появление на предприятии даже одного психолога некоторым образом изменило кадровую стратегию и ситуацию на предприятии: психологический аспект стал учитываться в принимаемых управленческих решениях (прежде всего в отношении приема на работу, урегулирования конфликтов отношений в коллективе) руководителями некоторых структурных подразделений (охрана, АХО, складское хозяйство и т. д.). Было разработана комплексная процедура оценки и отбора претендентов и приема на работу (психодиагностика, собеседование). Была начата работа по формированию кадрового резерва, разработана процедура адаптации и введения в должность новичков, проведено исследование качества адаптационных процедур, проводимых руководителями по отношению к вновь прибывшим, в на-

стоящее время проводится социальное исследование на тему «Социальное настроение работников предприятия накануне акционирования БВРЗ», ведется формирование банка психологической информации на работников предприятия. Несмотря на все перечисленные мероприятия особого эффекта от их проведения не достигнуто, во многом это связано с их бессистемностью (нет четко поставленных целей, задач, разработанной стратегии, плана, меры носят сегментарный, разрозненный характер) и невозможностью выполнять весь комплекс минимально необходимых мер по психологическому сопровождению управления персоналом одним единственным специалистом.

В сложившейся ситуации у руководства БВРЗ есть в планах в ближайшей перспективе организовать новое специализированное структурно-функциональное подразделение – социально-психологическую службу. В качестве альтернативы на основе анализа кадровой ситуации на предприятии (протоколов планерных заседаний по кадровым вопросам у директора завода, должностных инструкций специалистов кадровых служб завода, положений об отделах и службах), анализа литературы (специализированных периодических изданий, монографий) и данных интернета, проведения экспертного опроса методом «Дельфи» специалистов кадровой службы БВРЗ (психолога, специалистов отдела кадров, отдела труда и заработной платы, зам. директора по управлению персоналом) нами был разработан комплексный проект службы социального развития БВРЗ, который получил одобрение заместителя директора по управлению персоналом, начальника отдела кадров и заводского психолога. Отдел социального развития имеет в своем составе структурные подразделения сектора: 1) сектор планирования развития персонала, изучения и учета (контроля) кадровых проблем, 2) сектор социологии труда (курирует один специалист), 3) сектор корпоративной социальной политики (пенсионного обеспечения и социального страхования), 4) жилищно-коммунальный (бытовой) сектор, 5) сектор медицинского обеспечения – один специалист, 6) сектор психологической помощи. Один специалист. Состав отдела – 4 специалиста. **Цель:** формирование эффективной корпоративной культуры, совершенствование кадровой, социальной политики и социальной организации предприятия: разработка и реализация мероприятий, обеспечивающих всемерное использование социально-психологи-

ческих факторов повышения эффективности производства, совершенствование управления социальными процессами в трудовых коллективах, развитие творческой активности трудящихся, их инициативы и ответственности, предотвращение асоциального и девиантного поведения работников (алкоголизм, наркомания, хозяйственные хищения, прогулы и т.п.) и нарушений трудовой и производственной дисциплины. **Основные задачи:** 1) выявление и использование социальных резервов роста производительности и эффективности труда и интенсификации производства; 2) проведение и организация набора кадров, отвечающих требованиям руководства БВРЗ (проведение психологической диагностики и оценки претендентов), включая разработку и формирование эффективного инструментария для этих задач; 3) изучение социологических и психологических проблем организации труда, быта и отдыха работников, разработка путей и методов их решения, а также социальных потребностей и насущных проблем работников предприятия; 4) организация работы по управлению социальным развитием трудовых коллективов, совершенствование системы их формирования и стабилизации; создание благоприятного социально-психологического климата в коллективе, повышение привлекательности, престижности и культуры труда; 5) организационно-методическое обеспечение, координация разработки и реализации планов, целевых комплексных программ социального развития; прогнозирование развития социальных процессов на предприятии; 6) улучшение форм и методов корпоративного обучения и развития персонала, способствующих развитию его творческой активности. 7) формирование и реализация «социального пакета» и организация социальной инфраструктуры (социальное обслуживание): социальная защита и поддержка работников предприятия, членов их семей и ветеранов предприятия, организация работы по реализации гарантий работников предприятия в жилищно-бытовой, социально-культурной и оздоровительно-спортивной сферах, обеспечение социального страхования, реализация мер по сохранению здоровья и повышения содержательности досуга работников. **Формы работы:** 1) информационно-исследовательская (познавательная или информационно-пропагандистская) форма работы, 2) социально-инженерная (технологическая), 3) управленческо-прогностическая (планово-прогностическая или функция социального планирования), 4)

консультационная форма работы, 5) образовательно-просветительская, 6) социальная оценка.

Нужно отметить, что служба социального развития – активный субъект деятельности предприятия, посредник между руководством (менеджментом, собственником) и работниками, индивидом и коллективом. При этом предпринимательство нельзя рассматривать исключительно как экономический феномен: экономическое и социальное в нем тесно связаны. Движимый стремлением получить прибыль, предприниматель находит новые пути соединения факторов производства, производит продукцию (экономическое), а в процессе трудовой деятельности воспроизводятся условия жизнедеятельности людей и общественные отношения (социальное). Для решения социальных вопросов необходимы ресурсы, которые могут быть получены только на основе «экономического». Практика подтверждает, что отсталость, «недоразвитие» социального компонента не позволяет увеличивать экономические результаты. Очевидно, достижение социальных целей основывается на экономическом росте, а последний, в свою очередь, зависит от эффективного использования социальных факторов. При рассмотрении взаимосвязи экономического и социального необходимо учитывать все более ярко проявляющуюся тенденцию к повышению роли социального (и психологического) в развитии экономики, т. е. усилению социальной ориентации экономики. Чтобы обезопасить себя от прекращения прибыли, цивилизованный работодатель заботится не только о совершенствовании технологии производства, но и об улучшении условий и организации труда персонала, о его социальной сфере, о его отдыхе, здоровье, социальной защищенности, материальном благополучии.

Активная деятельность службы социального развития позволит БВРЗ постепенно трансформироваться из обычной деловой организации, основной целью которой является максимизации прибыли, **в так называемое «социальное предприятие», в полноценный субъект социальной политики наравне с государством.** Такое предприятие берет в свои руки часть функций, реализуемых в социальной политике государства, предоставляет рабочим и членам их семей определенный комплекс услуг и социальных гарантий, создает необходимые условия для творческого труда и успешной самореализации личности, а взамен получает высококвали-

фицированный экономически эффективный труд своих работников. Именно таким желает видеть свое предприятие новое руководство БВРЗ, в лице директора и заместителя по управлению персоналом.

При этом, субъектами, получающими наибольшую выгоду от стратегии такого социально ответственного бизнеса, станут: 1) потребители (услуги лучшего качества по доступным ценам); 2) работники (безопасные условия труда, социальные гарантии); 3) акционеры (стабильно функционирующее предприятие); 4) некоммерческие общественные организации; 5) незащищенные члены общества, объекты социальной сферы (благотворительность, спонсорская поддержка); 6) партнеры, конкуренты (деловая этика, добросовестная конкуренция). То есть, социально

ответственное поведение предприятия помогает ему реализовать основную цель – получение прибыли, а также обрести необходимые качественные составляющие – имидж, репутацию, социальный мир и согласие (как внутри, так и вне ее), а в конечном счете – дополнительные конкурентные преимущества.

Таким образом, можно подтвердить популярный в настоящее время на Западе тезис о том, что *рыночная экономика — это не только равнозначные отношения по поводу купли-продажи товаров и услуг, это еще и культура таких взаимоотношений, которая должна быть сориентированной на признанные в данном обществе ценности, социальные нормы и нравственные требования.*