



ОТЕЧЕСТВЕННЫЙ И ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ УПРАВЛЕНИЯ СОЦИАЛЬНЫМИ ПРОЦЕССАМИ НА УРОВНЕ ОРГАНИЗАЦИЙ (ПРЕДПРИЯТИЙ).

ЛЕКЦИЯ 2

ПО ДИСЦИПЛИНЕ УПРАВЛЕНИЕ СОЦИАЛЬНЫМ РАЗВИТИЕМ
ПЕРСОНАЛА

На рубеже XIX–XX вв. в странах, обладавших наиболее высоким (для того времени) промышленным потенциалом, в управленческой среде формируется и быстро находит широкое распространение система знаний и практика, получившая в США название *"научный менеджмент"*, а в России – *научная организация труда* (НОТ). У истоков *"научного менеджмента"* стояли такие всемирно известные западные предприниматели и теоретики управления, как Ф. Тейлор, А. Файоль, Г. Эмерсон, Г. Форд.

Ряд специалистов по управлению полагают, что основателем научного менеджмента следует считать Р.Оуэна, учитывая его комплексный подход к управлению производством, предполагающий особое внимание удовлетворению социальных потребностей рабочих.

В России НОТ зародилась примерно в то же время, что и "научный менеджмент" в США. И то и другое (правда, со своими особенностями, обусловленными культурно-историческими различиями стран) приняли характер *социального движения*, охватившего массу энтузиастов, поскольку практическое применение научных принципов в организации и управлении производством давало почти сразу заметный экономический эффект. Наибольшее распространение идеи и практика НОТ получили в 20-е годы, после окончания Гражданской войны.

Их развитие и практическое применение были энергично поддержаны тогдашним руководством страны, поставившим цели восстановления и развития экономики как первоочередную политическую задачу. В движении за внедрение и распространение методов НОТ участвовали руководители предприятий, широкие слои ученых, инженеров и рабочих. Во главе движения стояли крупнейшие теоретики и практики НОТ: А.К. Гастев, П.М. Керженцев, О. Ерманский, Н. Витке, Ф. Дунаевский и др.

*В области социального управления идеи НОТ были связаны с решением вопросов рационализации коллективных форм труда. В частности, Н. Витке рассматривал завод как систему социальных отношений. Ф. Дунаевский понимал саму рационализацию труда как социальный процесс. Из этих представлений следовало, что **центральной проблемой НОТ является проблема сотрудничества людей, участвующих в едином трудовом процессе.***

До октября 1917 г. решение социальных проблем на предприятиях было в основном частным делом их владельцев. Несмотря на ряд законодательных мер по защите социальных прав наемных работников, принятых царским правительством, рабочие получали лишь те социальные блага и в том объеме, которые представлялись необходимыми и целесообразными прежде всего хозяину предприятия. Решением социальных вопросов занимались немногие прогрессивные и дальновидные владельцы крупных предприятий.

В дореволюционной России это были, как правило, хозяева предприятий легкой промышленности (текстильных, суконных, полотняных, кожевенных и т. п. фабрик и заводов). Своей деятельностью в развитии социальной сферы собственных предприятий наиболее выделялись такие купеческие фамилии, как *Алексеевы, Бахрушины, Лепешкины, Лямины, Морозовы, Прохоровы, Рукавишниковы, Солдатенковы, Третьяковы, Четвериковы* и другие, известные также своей благотворительной деятельностью, поощрявшейся царским правительством путем присвоения официальных чинов, званий, наград и дворянских титулов.

После установления Советской власти решение всех социальных вопросов на производстве в свои руки взяло государство, ставшее **МОНОПОЛЬНЫМ** собственником как всех хозяйственных объектов, так и учреждений социальной сферы.

Однако в полной мере решающее значение "человеческого фактора" для существенного повышения эффективности производства было осмыслено и стало учитываться в практике управления массой менеджеров лишь сравнительно недавно – в 50-70-е годы XX в. Новый рост внимания предпринимателей к "человеческой составляющей" производства стал частью и продолжением общей тенденции **гуманизации управления производством.**

*Возникновение и развитие данной тенденции объясняются влиянием целого ряда социально-исторических причин, которые можно свести к действию следующих **четырёх групп факторов.***

Первую группу составляют **научно-технические**, или **технотехнологические, факторы**. К ним относятся выдающиеся научные открытия и изобретения и выполненные на их основе конструкторские и технологические разработки, ставшие импульсом научно-технической революции. Благодаря им появились принципиально новые машины и технологические процессы, приведшие к небывалому усложнению производства. В свою очередь, это привело к качественному обновлению состава рабочих мест и резкому повышению требований к уровню общего образования и профессиональной подготовки работников, их ответственности, способности к самоконтролю и самодисциплине. Работник, особенно занятый в отраслях "высоких технологий", стал в массе своей более развитым, подготовленным и функционально самостоятельным. Его потребности выросли, их спектр расширился.

Вторую группу причин можно назвать **экономическими**. До определенного момента промышленной революции основные усилия подавляющего большинства предпринимателей и управляющих, направленные на повышение прибыли и производительности труда, были связаны либо с усовершенствованием технической базы производства, либо приемов труда на отдельном рабочем месте (рабочей сноровки), т. е. с любым *сокращением затрат на рабочую силу*.

Однако глубокий мировой экономический кризис 30-х годов, потрясший страны – промышленные лидеры, резко изменил ситуацию. Он заставил высший менеджмент задуматься об *ограниченности технических и чисто экономических средств повышения производительности труда*, обратить внимание на работника как на человека, личность, на условия его труда, увидеть в них значительный неиспользованный ресурс и дополнительный источник *повышения прибыли, эффективности и конкурентоспособности своего бизнеса*.

Третья группа причин имеет **социально-политический** характер. Речь идет об острых социально-трудовых конфликтах и непрерывной борьбе наемных работников за улучшение условий труда и свои социальные права, что проявлялось в возникновении и росте числа массовых рабочих движений и политических партий. В итоге в разных странах и на международном уровне возникли весьма авторитетные и влиятельные организации, отстаивающие права наемных работников. Среди них ведущее положение заняла Международная организация труда (МОТ), созданная в 1919 г. и объединяющая в настоящее время около 150 стран. Вместе с партиями социалистической ориентации, периодически приходящими к власти в странах Западной Европы, профессиональные объединения наемных работников смогли добиться важных, конституционно и законодательно закрепленных социальных гарантий для своих членов. Это способствовало существенному улучшению всего комплекса условий их труда, постоянному повышению уровня и качества жизни.

Четвертая группа причин имеет научно-познавательный характер. Она заключается в накоплении достаточно большого объема эмпирических (опытных) данных и их теоретического обобщения в рамках целого ряда общественных наук и естественно-научных дисциплин, связанных с исследованиями различных аспектов трудовой деятельности (НОТ, концепция человеческих отношений и т.д.).

В 50-е годы американскими экономистами, изучавшими влияние трех классических факторов производства – "земли", "труда" и "капитала" на рост валового национального продукта, было доказано, что решающая роль в этом процессе принадлежит "труду". Более конкретно – его *интеллектуальной составляющей*, определяемой уровнем профессиональной подготовки рабочей силы. В связи с этим возникла еще одна *новая научная концепция*, положенная в основу практики *социального менеджмента* – концепция *"человеческого капитала"*.

На смену ей под влиянием последующих изменений в содержании труда наемных работников пришла концепция "человеческих ресурсов", нашедшая применение в качестве новой парадигмы управления персоналом организации. Согласно концепции **человеческих ресурсов** наемный работник рассматривается как решающий ресурс производства, эффективное использование которого требует творческого подхода менеджмента, существенных финансовых затрат и организационных усилий.

В число расходных статей, составляющих общую сумму затрат на человеческие ресурсы, входят не только "технологические" статьи, связанные с более тщательным подбором, обучением и повышением квалификации руководителей и специалистов. Значительное место отводится расходам, связанным с удовлетворением потребностей работников в лучших условиях труда, бытовых и медицинских услугах, предоставляемый непосредственно на предприятии, в проведении содержательного досуга, а также других социальных и культурных потребностей. Набор благ, предоставляемых работнику на предприятии, в последнее время получил название "социальный пакет".

• Принципиальное отличие **человеческих ресурсов** организации от других видов ее ресурсов состоит в том, что при правильном управлении процессами социального развития появляются возможности их накопления и расходования **без снижения "запасов"**.

В связи с этим специалисты по управлению считают, что затраты, связанные с обучением персонала, улучшением всего комплекса условий труда и быта работников, следует рассматривать не как затраты на рабочую силу, а как инвестиции. В России научные исследования, направленные на совершенствование организации труда и управления, в начале 30-х годов XX в. были свернуты, подавляющее большинство ведущих специалистов в этой области репрессированы. Усилия ученых в области социального управления – экономистов, социологов и психологов – руководителями страны были не востребованы почти 30 лет – до конца 50-х годов.

С середины 50-х гг. наметился сдвиг в направлении поддержки производственной демократии, возрождения принципа заинтересованности в результатах хозяйствования, усиления денежных стимулов к работе, упорядочения нормирования и оплаты труда. В целях повышения производительности труда как определенного условия роста общественного производства и, следовательно, народного благосостояния признавалось необходимым всемерно содействовать техническому перевооружению индустриальных секторов экономики и сельского хозяйства, поощрять изобретателей и рационализаторов.

В это время Советский Союз ратифицировал многие конвенции Международной организации труда (МОТ). Широко распространяются такие формы управления персоналом, как массовые соревнования и производственные совещания, создаются общественные бюро экономического анализа и группы содействия НТП. Впервые начинают заключаться коллективные договоры на предприятиях.

В 60-е гг. получают широкое распространение такие поощрения, как вручение почетных грамот, вымпелов, переходящих знамен и других знаков трудового отличия, занесение имен передовиков соревнования в книги славы, награждение орденами и медалями, присвоение звания Героя Социалистического Труда и т. п.

Во второй половине 60-х гг. проводится ряд экономических реформ. Предприятия получили право оставлять в своем распоряжении определенную долю получаемых доходов. Наряду с фондом оплаты труда и суммой централизованных капиталовложений выделялись **средства стимулирования**, состоящие из трех частей: **фонд самофинансирования**, предназначенный для покрытия расходов на обновление производства; **фонд материального поощрения**, распределяемый при участии и под контролем трудового коллектива; **фонд социально-культурных мероприятий и жилищного строительства** — в дополнение к общественным фондам потребления, образуемым государством.

Около 70 % средств общественных фондов потребления поступало из госбюджета, а примерно 30 % складывалось из средств фонда социально-культурных мероприятий и жилищного строительства предприятий. В 70-е гг. на общественные фонды потребления приходилось в целом около $\frac{1}{3}$ предназначенных населению СССР благ – вдвое больше, чем в 1940 г.

Пропагандировались «встречные планы», известные еще с 30-х гг. Они предусматривали принятие трудовыми коллективами повышенных обязательств, внесение соответствующих корректировок в исходящие от отраслевых министерств задания.

Начали внедряться бригадные формы организации труда и хозрасчетный подряд в жилищном и промышленном строительстве, а затем и в других отраслях экономики. Они создавались с целью сплотить работников, вызвать стремление трудиться быстрее, обеспечивать лучшее качество и сбережение материалов.

В дальнейшем практика заключения коллективных договоров на предприятиях, в которых определялись обязательства хозяйственных руководителей и фабрично-заводского комитета профсоюзов по улучшению бытовых условий и культурного обслуживания работников предприятия, оказала определенное влияние на совершенствование социальной инфраструктуры в промышленности.

До хозяйственной реформы 1965 г. средства для развития социальной инфраструктуры промышленных предприятия получали по распределению из центра в основном в связи с необходимостью обеспечения условий трудовой, идеологической и бытовой жизнедеятельности производственных коллективов, что определялось правящей партией и политикой руководства страны.

В целях стимулирования развития производства и повышения его эффективности в ходе хозяйственной реформы 1965 г. на предприятиях были образованы фонды экономического стимулирования, источником формирования которых выступала прибыль предприятия. Размеры средств, выделяемые на развитие социальной инфраструктуры предприятия, ставились в зависимость от результатов его производственно-хозяйственной деятельности. Это обеспечивало расширение условий для удовлетворения комплекса социальных потребностей работников предприятия.

На предприятиях Министерства электротехнической промышленности в начале 80-х гг. был проведен экономический эксперимент, предусматривающий новый порядок образования фонда социально-культурных мероприятий и жилищного строительства (ФСКМиЖС), в соответствии с которым ФСКМиЖС образовывался в размере 30–50 % от фонда материального поощрения. При этом размер фонда материального поощрения по условиям эксперимента зависел в основном от роста производительности труда (сумма прироста фонда за каждый процент прироста производительности труда, начисленная по нормативной чистой продукции с учетом экономического эффекта нарастающим итогом к базовому году, принималась в размере 2 %).

Постановление «Об улучшении планирования и усилении воздействия хозяйственного механизма на повышение эффективности производства и качества работы» от 12 июля 1979 г. определило новый порядок формирования фондов экономического стимулирования в промышленности. Отчисления от прибыли, поступающие в фонд поощрения и фонд развития производства, в 11-й пятилетке производились по стабильным нормативам. Фонд социально-культурных мероприятий и жилищного строительства промышленных объединений и предприятий был установлен в пределах 30–50 % от фонда материального поощрения.

Кроме того, новый порядок образования фондов поощрения в промышленности определил механизм частичного перераспределения средств, расходуемых на развитие социальной инфраструктуры отрасли, путем создания резерва министерств, используемого для выравнивания социальных инфраструктур предприятий. Дальнейшее совершенствование системы хозрасчетного стимулирования учитывало роль социальной инфраструктуры как одного из факторов, обеспечивающих сочетание коллективных и индивидуальных интересов работников, в частности размер средств, получаемых предприятиями для развития производства, объектов социальной инфраструктуры и оплаты труда, зависел от результатов их деятельности. Создание предпочтений в жилищном, бытовом, культурном и торговом обслуживании хорошо работающих коллективов занимало важное место в общем комплексе стимулирования эффективности труда.

К середине 80-х гг. в промышленности был накоплен значительный потенциал социальной инфраструктуры: существенное улучшение социально-бытовых условий на производстве, рекреационной сферы работающих и членов их семей, жилищной сферы и сферы социально-бытового обслуживания работников предприятия.

. В 1976–1980 гг. была разработана и рекомендована типовая методика составления *планов социального развития трудовых коллективов*; предлагалось намечать проведение мероприятий по следующим разделам:

- 1) изменение социально-демографической структуры производственного коллектива;
- 2) повышение квалификации и образовательного уровня работников;
- 3) улучшение условий труда и охрана здоровья работников;
- 4) улучшение бытового обслуживания, отдыха трудящихся и их семей;
- 5) коммунистическое воспитание и развитие общественной активности.

Важная роль планов социального развития в социальном управлении была закреплена в Конституции СССР, принятой в 1977 г. Отдельная статья Основного закона устанавливала, что трудовые коллективы участвуют в обсуждении и решении государственных и общественных дел, в планировании производства и социального развития, в подготовке и расстановке кадров, в обсуждении и решении вопросов управления предприятиями, улучшения условий труда и быта, использования средств, предназначенных для развития производства, а также на социально-культурные мероприятия и материальное поощрение.

Социальная деятельность организаций в США. Концепция качества трудовой жизни

США занимали первое место среди других стран в области внедрения средств механизации и автоматизации производства, совершенствования технологий. До 70-х гг. ежегодно производительность труда в США устойчиво возрастала в среднем на 3%. Но затем обозначилось отставание – прежде всего от Японии. Причины: 1) ослабление прежних мотивов к труду, 2) распространение алкоголизма и наркомании, 3) нарастание забастовочного движения и иных форм социального протеста, 4) неудовлетворенность людей содержанием и условиями труда.

Концепции качества трудовой жизни (КТЖ)

— это прямая связь, с одной стороны, между уровнем производительности труда и, с другой стороны, степенью самореализации человека в профессиональной деятельности и удовлетворением его личных потребностей на данном предприятии.

Смысл КТЖ – совершенствование
трудоустройственной мотивации, обеспечение
разнообразия и обогащение содержания
труда, полное использование
интеллектуального, творческого и
нравственного потенциала работников.

Система КТЖ включает в себя комплекс ценностных ориентиров:

• Самоактуализацию в профессиональной деятельности – организация создает условия, открывающие возможность работнику использовать и развить свои способности;

• Перспективу роста – поддержание у работника уверенности в благоприятной для него трудовой деятельности, перспективе профессионального роста и служебного продвижения; Вознаграждение за работу – соответствует принятым в стране стандартам достатка, дифференцированная оплата с учетом сложности и значимости различных видов работы;

• Безопасность – обеспечение безопасных и здоровых условий труда;

· Социальную защищенность – работник должен быть уверен «в завтрашнем дне», т.е. в том, что его жизненный уровень не снизится, он не потеряет работу, не утратит своих законных прав, будет защищен от произвола администрации и вмешательства в частную жизнь;

· Морально-психологическую атмосферу – благоприятна для установления нормальных межличностных отношений на основе взаимопонимания и доверия, для расширения производственной демократии и социального партнерства;

· Общественную значимость организации – источник гордости работника, его уверенности в том, что его работа, выполняемая наилучшим образом, полезна и нужна обществу;

· Оптимальность труда – труд не является препятствием для досуга и отдыха, личностного роста и семейных отношений работника.

Впервые детальная программа повышения

КТЖ была разработана и внедрена в корпорации «Дженерал моторс». В настоящее время КТЖ является социальным приоритетом в системе стратегического планирования как отдельных предприятий, так и различных гражданских сообществ, муниципальной и государственной власти.

Важнейшими инструментами социальной деятельности, влияющими на успех компаний, являются:

1) Вовлечение персонала в управление (как один из способов усиления их сопричастности к делам фирмы);

2) Соглашения об участии в прибылях (такие соглашения заключены примерно с 20% рабочих и служащих).

Крупные фирмы выделяют средства на благотворительные цели – на развитие местных служб здравоохранения, устройство зон отдыха, развлекательных и просветительских учреждений, поддержание центров обучения, подготовки и переподготовки кадров.

Выгода деятельности:

1. Направляемые на благотворительность средства снижают налогооблагаемую базу предприятия,

Эта деятельность положительно влияет на уровень квалификации, здоровье и настроение сотрудников, что обуславливает успешную работу самой фирмы.

Различные концепции и принципы социальной жизни за рубежом.

Опыт зарубежных организаций подтверждает, что внимание к людям, забота об улучшении условий их труда приносят заметную отдачу, повышают деловой настрой. Средства, потраченные на производственную эстетику, благоустройство рабочего быта, создание комфортных условий для отдыха, окупаются с лихвой ростом производительности труда и качества работы.

Внешние факторы социального развития организации

Внешние факторы социального развития организации - это совокупность условий деятельности организации, оказывающих существенное влияние на возможности ее социального развития, но изменить которые самостоятельно она практически не в состоянии. Организация лишь может (в большей или меньшей степени) учесть, спрогнозировать их действие при формулировании и достижении целей социального развития.

Рассматривая внешние факторы социального развития, целесообразно различать факторы непосредственного окружения, связанные с месторасположением организации, особенностями территории, где она находится, и макрофакторы, относящиеся к особенностям страны, общества и государства.

Социальная политика государства является главным фактором макроуровня, от которого зависит социальное развитие организации. Она проявляется в первую очередь в размерах той части национального дохода и бюджета, которая направляется на содержание и развитие социальной сферы. Объем средств, выделяемых на эти цели, определяет законодательно установленный минимум заработной платы (МРОТ), минимальный размер трудовой пенсии, размеры средств, выделяемых на социальное страхование, различных льгот, предоставляемых ветеранам труда. Многое зависит от общего механизма начисления пенсий, порядка и размеров налогообложения доходов. Например, инициатива правительства по замене натуральных льгот на компенсационные выплаты - это одно из наглядных проявлений реальной социальной политики сегодняшнего государства. Это решение вызвало в основном негативную реакцию населения, поскольку в условиях постоянного роста цен на товары и услуги, инфляции, по крайней мере неясно, как эти меры реально скажутся на фактическом уровне и качестве жизни.

Трудовое законодательство. Еще одним важным фактором социального развития организации, действующим на макроуровне, является законодательство, регулирующее трудовые отношения между наемными работниками и работодателями, определяющее возможности и объем участия работников в принятии управленческих решений, касающихся заработной платы, социальных гарантий, других условий труда. В характере этих отношений многое зависит от уровня развития профсоюзного движения в стране, от роли, которую играют профсоюзы в формировании социальной политики государства. Отечественные профсоюзы, унаследовавшие навыки работы и представления о своих задачах, сложившиеся в советский период, когда они были одним из каналов партийного влияния на рядовых рабочих и служащих, пока не играют серьезной роли в выработке социальной политики, отвечающей интересам основной массы занятого населения. Главная причина этого кроется в слабости профсоюзного движения как реальной социальной силы, опирающейся на массовые, активные целенаправленные действия и инициативу рядовых членов профсоюза.