

Марина Новикова

# СОЦИАЛЬНАЯ ПОЛИТИКА КОМПАНИИ

Как увеличить «без сокращения»  
производительность труда,  
или Вся правда о социальных  
программах предприятия

**Марина Львовна Новикова**  
**Социальная политика**  
**компании. Как увеличить**  
**«без сокращения»**  
**производительность труда,**  
**или Вся правда о социальных**  
**программах предприятия**

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=26338508](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=26338508)*

*ISBN 9785448575006*

**Аннотация**

Социальная политика компании является краеугольным камнем. Все говорят о социальной политике, но реальных профессионалов, которые бы смотрели на социальную политику через призму экономики, мало. Как правило, на нее смотрят как на дотационный элемент, к которому можно применить экономические санкции. Тем не менее, именно правильно управляя социальной политикой, можно реально увеличить производительность труда работников и, соответственно, повысить прибыль компании.

# Содержание

Предисловие	6
Общие определения	11
Введение	16
Конец ознакомительного фрагмента.	19

**Социальная  
политика компании  
Как увеличить  
«без сокращения»  
производительность  
труда, или Вся  
правда о социальных  
программах предприятия**

**Марина Львовна Новикова**

© Марина Львовна Новикова, 2017

ISBN 978-5-4485-7500-6

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

Данная книга является первой из серии книг, раскрывающих вопросы мотивации персонала, и отвечает на вопросы о том, что такое внутренняя социальная политика Ком-

пании, ее цели и задачи. В следующих книгах подробно рассмотрены вопросы материальной мотивации (методики оплаты труда, система сбалансированных показателей, KPI), корпоративной культуры и психология отношения работника, работодателя и подразделений Компании.

# Предисловие

Уважаемый коллега, неважно, кто вы – менеджер среднего звена или руководитель Компании.

Эта книга написана для каждого, кто хочет понять разницу между социалкой (собесом) и социальными программами Компании. Если вы новичок, то в этой книге вас заинтересуют первые шаги по построению социальных программ в Компании с нуля, если вы профессионал, то вы сможете оценить эффективность реализуемых вами программ на предприятии.

Возможно, и вполне допускаю, что у вас появится желание поспорить со мной. Приветствуется любая конструктивная критика в адрес написанного, а также желание поделиться вашим опытом. Что касается моего опыта, то он составляет более 10 лет работы в крупных компаниях на руководящих должностях как коммерческих, так и государственных, с численностью работников от 1000 до 800 000 000 человек.

В данной книге рассматриваются вопросы построения внутренней социальной политики и ее правильное ведение. Если у вас маленькая Компания, и вы не хотите завоевывать международный рынок, и вам все равно, как к вам будут относиться партнеры, можете прочитать только то, что относится к определению внутренней социальной политики, пропуская остальные главы, и заняться внутренними элементар-

ными социальными программами, понимая, что они по своей сути экономят фонд оплаты труда, не забывая при этом вести их финансовый учет.

Если вы мечтаете выйти на международный уровень, то хочу заметить, что весь мир смотрит на вашу деятельность через призму внешней социальной отчетности, которая невозможна без внутренней социальной политики, поэтому повышение производительности труда за счет сокращения штата Компании является первым показателем неэффективной работы команды менеджеров и больше ничего, а стандарты, по которым вы, уважаемый руководитель, должны представить внешнюю социальную отчетность достаточно ограничены и точны, поэтому собрать достоверную информацию без внутреннего учета практически невозможно.

Почему родилась идея написания книги – ответ прост. Социальная политика Компании на сегодняшний день представляет собой нечто неизведанное, о котором много говорят, пытаются реализовать, понимая, скорее, на подсознательном уровне ее необходимость, но тем не менее относятся крайне опрометчиво, не углубляясь в специфику данной отрасли. Профессионалов в области социальной политики крайне мало. Руководители Компаний руководство социальным блоком поручают своим знакомым, секретаршам, пенсионерам и иным лицам, необходимым в «пристраивании», которые, в свою очередь, часто путают социальные исследования с социальной политикой, социальные програм-

мы с event-программами (превращая последние вместо стимулирующего мероприятия в банальную пьянку), профессию «мотиватора» с профессией работника собеса. Кроме того, часто в Компаниях разделяют программы материальной и нематериальной мотивации персонала. Как правило, оплату труда подчиняют экономическому блоку, а социальные программы – кадровому. В свою очередь кадровый блок путается в кадровых и социальных программах. В совокупности это приводит к напряженной обстановке, а проще говоря – негласной войне между подразделениями и, как следствие, созданию неэффективных социальных программ предприятия, которые не только растрачивают денежные средства Компании, но и приводят к напряженной социальной обстановке между работниками. Данной книгой я постараюсь внести некую ясность в деятельность социального блока, показать различие не только в функционале, но и в подходах к социальным программам, а также объясню, почему популярный метод повышения производительности труда за счет сокращения штата Компании является первым показателем неэффективной работы существующей команды менеджеров.

Мотивация		
Материальная		Не материальная (мероприятия, благотворительность, информирование и т.д.)
Методики оплаты труда	Выплаты социального характера	

Сразу хочу отметить, что мнение мое субъективное и может отличаться от общепринятых норм, поэтому вам, уважаемый читатель, самому решать, что пригодится, а что нет. Учитывая, что к изданию готовится серия книг по мотивации и, кроме социальной политики, выйдет книга по оплате труда, взаимосвязь блока оплаты труда с блоком социальных выплат и построения общих методик будет рассматриваться в следующем издании.

И последнее, иметь свою собственную и реализовывать социальную политику в Компании – это сейчас модно. Вы, наверное, не раз сталкивались с гордыми заявлениями: «У нас в Компании реализуется социальная политика». Когда вы приезжаете на семинар и конференцию, то со всех сторон слушаете заявления ваших коллег о тех социальных программах, которые реализуются у них на предприятиях, об их эффективности и итоговой прибыли. Но к сожалению, если поглубже разобраться, что же на самом деле происходит, то, как правило (не у всех, конечно, у вас точно нет), получается старый советский анекдот:

*«Приходит девочка к маме и говорит:*

*– Мама, а Вова говорит, что ему папа на день рождения Мерседес подарит и яхту, и в космос отправит, я тоже хочу.*

*– Ну, про Мерседес мне понятно, про яхту – тоже, а вот про космос – не получится.*

*– И что же мне делать? Вовка говорит, что он крутой и скоро в космос полетит, – разревелась девочка.*

*– Ну и ты говори. На сарае много, что написано, а там дрова лежат – улыбнулась мама».*

Предлагаю разобраться, что же происходит у вас на самом деле.

*С уважением,  
Марина Новикова*

# Общие определения

**КД** – коллективный договор, правовой акт, регулирующий социально-трудовые отношения в Компании, заключаемый работниками и работодателем в лице их представителей.

**ФСС РФ** – Фонд социального страхования Российской Федерации.

**НУЗ** – негосударственные учреждения здравоохранения.

**Управление человеческими ресурсами (персоналом) / УП** – целенаправленная деятельность менеджмента Компании, включающая утверждение и реализацию стратегии, принципов и методов управления человеческими ресурсами (персоналом).

**Кадровая политика** – локальный нормативный акт Компании, определяющий в общем концепцию, стратегию и принципы принятия решений в процессах управления персоналом Компании. Кадровая политика содержит совокупность систем, с помощью которых обеспечивается достижение целей и управление рисками в данной функциональной области. Кадровая политика может включать в себя мотивационную политику Компании.

**Мотивационная политика** – локальный нормативный акт Компании, определяющий концепцию, стратегию и принципы принятия решений в процессах управления пер-

соналом в рамках оплаты труда, нематериальной и материальной мотивации персонала. Мотивационная политика включает в себя социальную политику и политику оплаты труда и является частью кадровой политики.

**Социальная политика** – локальный нормативный акт Компании, определяющий концепцию, стратегию и принципы принятия решений в процессах нематериальной и материальной мотивации персонала Компании. Социальная политика содержит совокупность систем, с помощью которых обеспечивается достижение целей и управление рисками в данной функциональной области. Социальная политика является частью мотивационной политики.

**Квалификация** – профессиональные знания (теоретическая база деятельности), навыки (практические способы реализации) и умения (способы применения знаний и навыков в деятельности) работников, приобретаемые в процессе обучения и практической деятельности, необходимые для достижения качественных результатов работы.

**Компетенция** – совокупность личностных характеристик (установки, особенности характера, мотивы, индивидуальные способности), проявляемых в поведении работника или руководителя и необходимых в рамках установленных принципов управления деятельностью в Компании.

**Работник** – физическое лицо, имеющее трудовые отношения с Компанией, выступающей как работодатель.

**Адаптация персонала** – процесс вхождения работника

в Компанию или вступления в новую должность через:

1. корпоративную адаптацию: ознакомление с корпоративными нормами труда и поведения;
2. профессиональную адаптацию: ознакомление с целями, технологиями труда и требованиями должности в Компанию;
3. социальную адаптацию: введение в корпоративную культуру Компании.

**Корпоративная культура** – система взаимоотношений в организации как социуме, проявляющаяся на внутреннем уровне через эффективность производственной и управленческой деятельности и на внешнем уровне через эффективность коммерческих и деловых коммуникаций работников организации.

**ССП** – система социальной поддержки персонала.

**ИСП** – индивидуальный социальный пакет.

**Работодатель** – руководитель компании или работник Компании, имеющий полномочия представлять интересы руководителя Компании в области управления персоналом.

**Мотивация** – внутренние процессы, проходящие в сознании человека (чувства, ощущения, переживания и пр.), влияющие на его предрасположенность к определенной трудовой деятельности.

**Стимулирование** – факторы воздействия или инструментов, используемый менеджерами для корректировки трудового поведения работников и в итоге для повышения

их уровня мотивации.

**Система мотивации** – совокупность методов мотивации и стимулирования персонала.

**Материальные социальные программы** – социальные программы, в результате применения которых работник получает социальную поддержку в виде денежных средств.

**Нематериальные социальные программы** – социальные программы, в результате применения которых работник получает социальную поддержку в виде нематериальной льготы.

**Методика оплаты и стимулирования труда работников (МОТ)** – локальный нормативный акт Компании, регулирующий трудовые отношения в части формирования структуры оплаты труда работников Компании, порядок установления заработной платы и ее выплаты работникам Компании. Методика описывает способы реализации работ в рамках бизнес-процесса оплаты и стимулирования труда работников Компании.

**Оплата труда** – система отношений, связанных с обеспечением установления и осуществления работодателем выплат работникам за их труд в соответствии с законами, иными нормативными правовыми актами по организации и оплате труда.

**Заработная плата работника** – вознаграждение за труд в зависимости от квалификации работника, сложности, количества, качества и условий выполняемой работы.

**Фонд оплаты труда (ФОТ)** – суммарные денежные средства Компании, планируемые/израсходованные в течение определенного периода времени на оплату труда работников, включая средства на поощрительные, стимулирующие, компенсационные и иные виды выплат работникам, предусмотренные законодательством.

**Финансово-социальный оператор (ФСО)** – финансовый оператор Компании, который ведет учет, анализ и распределение финансов по социальным льготам Компании.

**Социальная защита** – это экономические, социальные, правовые гарантии соблюдения и реализации прав и свобод человека в соответствии с законодательством Российской Федерации.

**Система грейдов** – шкала уровней должностей, принятых в Компании, при внедрении которой работодатели платят и предоставляют социальные льготы работникам Компании за результат труда.

**Таблица грейдов** – систематизированный перечень грейдов.

# Введение

Данное издание рассматривает построение мотивационной системы для работников Компании как неотъемлемую часть жизнедеятельности процессов управления персоналом, вследствие чего необходимо присутствие понимания стремления системы мотивации к формированию дифференцированных компенсационных пакетов для каждого из уровней управления, включающих в себя различные методы мотивации, не предусмотренные действующим законодательством.

Система мотивации рассматривается как часть системы привлечения и сопровождения персонала, обеспечивающая оптимальную численность человеческих ресурсов для достижения стратегических и операционных целей Компании с помощью минимизации рисков в области социально-трудовых отношений.

В данном проекте рассматривается один из основных подходов к системе мотивации персонала, базирующийся на построении системы грейдов, на основе которой построена система нематериального стимулирования персонала в виде индивидуального социального пакета.

Построенная таким образом система мотивации напрямую влияет на удовлетворенность персонала, увеличение производительности труда, что, в свою очередь, влияет

на производственно-экономические показатели деятельности Компании в целом.

Увеличение производительности труда, как правило, является одной из задач, которую крупные Компании ставят перед кадровым подразделением, а именно перед мотивационным блоком.



Влияние системы индивидуального социального пакета на увеличение прибыли Компании

Система мотивации персонала является одной из основных систем, управляющей инвестициями в человеческий капитал и обеспечивающей эффективность работников в процессе достижения стратегических целей Компании, и должна обеспечивать:

# Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.